

Didaktische Modelle

No

8

Bernd Wagner

Organisationsentwicklung: Humanisierung und
Rationalisierung in der Verwaltung –
Praxis des Projektstudiums

**B. WAGNER: ORGANISATIONSENTWICKLUNG; HUMANISIERUNG
UND RATIONALISIERUNG IN DER VERWALTUNG
Praxis des Projektstudiums, Dokumentation
einer Weiterbildungsveranstaltung**

Die hier dokumentierte Konzeption des Projektstudiums wurde entwickelt im Rahmen des Modellversuchs "Entwicklung eines interdisziplinären Kontaktstudiums 'Wirtschaft' an der Universität Augsburg. Das "Kontaktstudium Wirtschaft" der Universität Augsburg wird seit 1974 vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft und vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus als Modellversuch zur universitären Weiterbildung von Berufstätigen in Wirtschaft und Verwaltung gefördert.

Der exemplarisch dargestellte Projektkurs wurde vom Verfasser zusammen mit

W. CONRADI

entwickelt und durchgeführt.

PROJEKTLEITUNG: PROF. DR. LOUIS PERRIDON

Weitere Mitarbeiter des Modellversuchs:

H. Bersenkowitsch, J. Dandl, M. Kochs,
E. Kohlar, U. Lemke, J. Lörcher,
B. Rehmann, V. Sommitsch

Manuskript: I. Maletzki, Ch. Aumann, S. Schuster

INHALT

	Seitenzahl
Vorwort	
TEIL 1	<u>Vorbereitung des Kurses</u>
1. Konzeption und Organisation des Projektstudiums	1
2. Leitfaden zur Erstellung einer Projektstudie	7
3. Programmankündigung	8
4. Vorbereitungsmaterialien der Teilnehmer	9
TEIL 2	<u>Programmablauf der Kompaktwoche</u>
1. Wochenprogramm	22
2. Lernziele und Aufbau der Kompaktwoche	23
3. Erläuterungen zum Programmablauf	25
Programmpunkte:	
- A: Humanisierung und Rationalisierung im Büro, Einführung in die Kompaktwoche (Stichworte)	25
- B: Vorstellung der Projekte	30
- C: Klärung der Zielsetzung und der Vorgehensweise der Arbeitsgruppe	30
- D: Referat: R. Bokranz, Ergonomische Aspekte bei Textverarbeitungsplätzen	32
- E, G, I: Selbständige Gruppenarbeit	48
- F: Referat: U. Briefs, WSI, Der Wandel in den Büros -Auswirkungen ... und die Büroarbeit	48
- H: Referat, H. G. Kreft, IBM, Büro der Zukunft (Stichworte)	57
- I: Arbeitsgruppen	60
- K: Lokaltermin	62
- L: Arbeitsgruppen	63
- M: Plenumsdiskussion und Filmvorführung zur HdA	65
- N: Literaturstudium und individuelle Problembearbeitung	66
- O: Arbeitsgruppen	67
- P: Referat: J. Allesch, Ch. Scheffen, Kooperative Planungs- und Problemlösungsprozesse mit Übungen	68

	Seitenzahl
- R, S: Mixgruppen	82
- T: Reflexion des Gruppenprozesses mit Übungen	84
- U: Referat: D. Sauer, ISF München, Gesellschaftspolitische Einordnung von Rationalisierung und Humanisierung. (Kurzfassung)	90
- V: Arbeitsgruppen	100
- W: Präsentation der Ergebnisse	101
- Arbeitsgruppe 1 und 2	102
- Arbeitsgruppe 3	107
- Arbeitsgruppe 4	113
- Arbeitsgruppe 5	118
- X: Evaluation	125
- Y: Projektpool und Tutorials	126
TEIL 3	
<u>Evaluation der Kompaktwoche</u>	
1. Befragung der Teilnehmer	128
2. Stellungnahme des HDZ	130
3. Nachfolgeseminar	138
4. Qualitative Bewertung eines Teilnehmers	146
5. Abschließende Bemerkungen	151

VORWORT

Wenn sich die eine Zeitlang wiederaufgelebte Mode der ellenlangen Barock-Buchtitel durchgesetzt hätte, dann müßte diese Arbeit die Überschrift tragen: "Eine ungeschminkte Dokumentation des Versuchs, an einer universitären Weiterbildungsstätte Projektstudium zu betreiben, indem eine Woche lang von 5 Arbeitsgruppen zwei Problemstellungen aus der Praxis mit dem Ziel konkreter Lösungsvorschläge bearbeitet wurden, wobei sachliche und methodische Inputs vorgegeben wurden; inhaltliche und methodische Reflexionen sind eingestreut."

An diesem Versuch finde ich zweierlei bemerkenswert:

Zum einen wird ohne Beschönigung aus der "Werkstatt" berichtet; es handelt sich um keine speziell eingerichtete Renommierveranstaltung. Angesichts des Übergewichts an Schrifttum, das sich allein mit theoretischen Analysen und normativen Forderungen auseinandersetzt, ist es wohltuend, einmal die andere Seite der Medaille geboten zu bekommen: das praktische Vorgehen, das unter mannigfachen alltäglichen Beschränkungen leidet (Zeitdruck, unterschiedliche Interessen und Vorerfahrungen der Teilnehmer, Unmöglichkeit einer systematischen Begleitforschung, Erarbeitung von Vorschlägen, ohne deren Realisierung beeinflussen zu können...)

Damit hängt der zweite Aspekt zusammen: Der Bericht hält sich offen für Interpretationen. Es werden nicht eilfertig Resümees gezogen und Handlungsempfehlungen angeboten. Die Probleme werden genannt, z.B. daß das interaktionelle Lernen durch das Fehlen geeigneter Trainer unbefriedigend blieb, daß der Meinungsaustausch in Mixgruppen nicht die erhoffte konkrete Resonanz fand, daß das Aufzeigen makroökonomischer Perspektiven die Tendenz nach pragmatischen Lösungen nicht beeinflusste, daß in den untersuchten Unternehmen unrealistischer Erwartungsdruck erzeugt wurde, daß die Universität zu einer Art kostenlosen Unternehmensberatungsfirma umfunktioniert wurde...).

Das Projekt bot den Teilnehmern die Möglichkeit zu praktischen Erfahrungen in Organisationsentwicklung, zumindestwas die ersten Phasen eines solchen Prozesses anbelangt. Sie fungierten dabei als externe Berater, die die Problemsituation analysieren

und definieren, Lösungsmöglichkeiten erarbeiten, bewerten und empfehlen mußten. Zwar blieben ihnen die Implementierung und Kontrolle vorenthalten, doch konnten sie in den ersten Phasen die Möglichkeiten des Arbeitens in konkurrenz- und hierarchie-freien Gruppen erproben und Erfahrungen machen, die für die eigene Praxis nicht ohne Wirkung blieben.

Diese persönliche Bereicherung der Teilnehmer ist Anlaß genug, den hier versuchten Ansatz auf breiter Front zu propagieren. Und ein zweites verdient Nachahmung: die nüchterne und gründliche Darstellung des Vorgehens, die eine Voraussetzung ist für die Bewertung und Wiederholung durch andere. Daran knüpft sich die Hoffnung, daß dieser Anfang von anderen (nicht nur universitären) Weiterbildungsinstitutionen fortgeführt wird - und daß zumindest das Augsburger Kontaktstudium seinem Modellcharakter entsprechend in ähnlicher Form über Konzeption und Erfahrungen bei weiteren Projekten berichtet. Da der Appetit beim Essen kommt: Es wäre schön, wenn dann nicht nur Durchführung und Ergebnisse, sondern auch einige der ablaufenden Prozesse systematisch dokumentiert würden.

Prof. Dr. O. Neuberger

TEIL 1

VORBEREITUNG

DES KURSES

1. KONZEPTION UND ORGANISATION DES PROJEKTSTUDIUMS

Projektstudium im Rahmen des Kontaktstudiums Wirtschaft
an der Universität Augsburg

1.1. Konzeption und Zielsetzungen

Die in Augsburg praktizierte Form des Projektstudiums geht
von der folgenden Konzeption aus:

Im Projektstudium sollen aktuell anliegende Problemstellungen
aus der beruflichen Praxis herausgegriffen und zum exemplari-
schen Gegenstand wissenschaftlicher Bearbeitung im Kontakt-
studium gemacht werden. Die Projekte werden durch die Kontakt-
studierenden selbst eingebracht. Die in Kooperation zwischen
Praktikern aus unterschiedlichen Branchen, Funktionsbereichen
und Positionen sowie Wissenschaftlern unterschiedlicher Dis-
ziplinen erarbeiteten Problemlösungsvorschläge sollen, soweit
möglich, umgesetzt und in ihrer praktischen Effizienz evaluiert
werden.

Mit dieser Konzeption sind verschiedene Erwartungen und
Zielsetzungen verbunden:

- a) Es wird eine Intensivierung des Kontaktes zwischen "Wis-
senschaft und Praxis" dadurch erwartet, daß beide Seiten
gemeinsam an der Bearbeitung eines berufspraktischen
Problems beteiligt sind. Wissenschaftler setzen sich da-
durch direkt mit aktuellen Problemen der wirtschaftlichen
Praxis auseinander, die in dieser Praxis Tätigen werden
mit neueren Ergebnissen der wissenschaftlichen Entwicklung
bekannt gemacht. Das Projektstudium soll damit eine tat-
sächliche Kommunikation zulassen, anstelle der - nicht
nur in der Weiterbildung - immer noch vorherrschenden Ein-
weg-Information der Vorlesungs- oder Referatsdidaktik.

- b) Die Lernmotivation und Identifikation der Beteiligten ist durch die direkte Konfrontation mit einem aktuellen Problem leichter aktivierbar als etwa durch abstrakte Vorlesungen und Referate über ein Problem oder durch die Bearbeitung eines konstruierten oder der Vergangenheit angehörenden "Falles".
- c) Der Lernprozeß ist nach dem Prinzip des "forschenden Lernens", des learning-by-doing ausgerichtet, d.h. Kenntnisse und Fähigkeiten werden nicht abstrakt vermittelt, sondern durch direkte Auseinandersetzung mit dem Problem selbst erarbeitet. Kenntnisse und Fähigkeiten werden nicht nur theoretisch erlernt, sondern können in der Problembearbeitung durch aktive Mitarbeit in Verhalten umgesetzt und eingeübt werden.
- d) Es können mehrere Lernzielebenen gleichzeitig verfolgt werden:
- zum einen die fachliche Lernzielebene, im beschriebenen Projekt auf dem Gebiet der "Organisationsentwicklung und Humanisierung der Arbeit".
 - zum anderen die interaktive Lernzielebene. Da die Projektbearbeitung während des Kurses in erster Linie in Kleingruppen stattfindet, kann dieser praktische Problemlösungsprozeß gleichzeitig bewußt als Lernprozeß überhöht und gezielt zu einer Entwicklung der Kenntnisse und Fähigkeiten zur Problemlösung und Kooperation im Team genutzt werden.

D.h. zusammenfassend: Mit der Konzeption des Projektstudiums soll eine Abstimmung zwischen den berufspraktisch als dringlich wahrgenommenen und wissenschaftlich als relevant ausgewählten Problemstellungen ermöglicht und provoziert werden. Erwartet wird von der Konzeption

zugleich auch eine Intensivierung der Motivation und der Lernprozesse über das Prinzip des "forschenden Lernens", die Förderung kritischer Distanz zur eigenen beruflichen, mikro- und makroökonomischen Praxis, aber auch die Erarbeitung und Weiterentwicklung konkreter Problemlösungsvorschläge, -verfahrensweisen bzw. -hilfen zur Bewältigung der exemplarisch ausgewählten Projekte der beruflichen Praxis.

Hier stellt sich allerdings zugleich die Frage, inwieweit es Aufgabe der Universität sein kann oder darf, sich auf die Befriedigung akuter, ökonomischer Verwertungs- oder Problemlösungsinteressen zu konzentrieren und sich damit auf der einen Seite instrumentell in den Dienst der aktuellen wirtschaftlichen Praxis und ihrer Entscheidungsträger zu stellen. In dem Maße, in dem die Universität sich von einem solchen, meist kurzfristigen Verwertungsinteresse distanziiert, entfernt sie sich auf der anderen Seite aber auch gleichzeitig von den Problemen, die der Studierende in seiner beruflichen Praxis zu bewältigen gezwungen ist und gibt damit das auf, was gewöhnlich unter dem allseits geforderten "Praxis- oder Berufsfeldbezug" wirtschaftswissenschaftlicher Aus- und Weiterbildung verstanden wird.

In Anbetracht dieser Widersprüchlichkeit wird hier das Projektstudium einer zweifachen Zielsetzung unterstellt, einerseits zur ökonomischen Rentabilitäts- und Produktivitätssteigerung gemäß marktwirtschaftlichen Kriterien beizutragen. Diese Zielsetzung ist nicht willkürlich postuliert. Sie steht nicht zur Disposition, sondern ist unter den heutigen gesellschaftlichen Bedingungen objektiv und unausweichlich vorgegeben. Sie ist ver-

ankert in "marktwirtschaftlichen", gesellschaftsübergreifenden Produktionsstrukturen, die über Konkurrenzmechanismen und die Drohung von Arbeitslosigkeit eine prioritäre Gewährleistung von Kapitalrentabilität erzwingen. Oder einfacher: Jeder Betrieb ist unter den gegebenen Bedingungen - ob man will oder nicht, ob man dies gut heißen mag oder nicht - zunächst einmal gezwungen, rentabel zu arbeiten und kann erst in zweiter Linie andere Zielsetzungen, etwa die Nützlichkeit der Produkte oder die Zufriedenheit der Arbeitenden verfolgen.

Demgegenüber soll andererseits im Kontaktstudium immer gleichzeitig auch die Intention verfolgt werden, den durch diese strukturell vorgegebenen Rentabilitätswänge abgesteckten Spielraum für eine Humanisierung der Arbeitswelt soweit möglich auszunutzen. Hierbei kann sich allerdings gerade auch dieser prioritäre Zwang zur Kapitalrentabilität in seiner strukturellen Verankerung als Problem stellen. Es wird sich die Abhängigkeit des ausgewählten mikroökonomischen Projektproblems und dessen Lösung von den Strukturbedingungen und Interdependenzen der übergeordneten makroökonomischen Praxis, wie auch allgemeiner deren determinierende Wirkung auf betriebliche und individuelle Entscheidungen und Handlungen als Reflexionsgegenstand eröffnen. Schließlich können sich hieraus Perspektiven für eine Weiterentwicklung, d.h. Veränderung dieser Praxis abzeichnen, die nicht nur ein Ausschöpfen des eng abgesteckten Humanisierungsspielraumes, sondern dessen permanente Ausdehnung vorsehen. Eine solche Ausdehnung kann insbesondere dort erreicht werden, wo es gelingt deutlich zu machen, daß Humanisierungsmaßnahmen sich (z.B. langfristig) ökonomisch auszahlen.

1.2 Organisatorischer Ablauf

Der organisatorische Ablauf des "Projektstudiums" in Augsburg läßt sich mit folgenden Stichworten darstellen:

- a) Die Kontaktstudierenden reichen Arbeitspapiere, sog. "Projektstudien" ein. Diese beschreiben in knapper Form (5-10 Seiten) sowohl die Grundzüge eines vorliegenden beruflichen Problems, wie auch das Problemumfeld der jeweiligen Organisation und die Bearbeitungsmöglichkeiten des Projektes an der Universität. (Als Hilfestellung für eine Erstellung von "Projektstudien" wurde ein Leitfaden entwickelt.)
- b) Von den eingereichten Projektstudien werden im Kontaktstudium in bezug auf Themenstellung und Bearbeitungsmöglichkeiten geeignet erscheinende Studien ausgewählt. Es werden Informationsgespräche mit Vertretern der betroffenen Organisation geführt, um die Projektstudie für die Verwendung im Kurs zu überarbeiten und den Projektkurs selbst organisatorisch vorzubereiten. Den Kursteilnehmern, die sich auf der Basis einer ausführlichen Kursankündigung angemeldet haben, werden diese Projektstudien frühzeitig zur Vorbereitung zugeschickt.
- c) Die Projektkurse selbst finden in der Regel als 1-wöchige Kompaktkurse statt mit ca. 30 Teilnehmern aus unterschiedlichen Branchen und Funktionsbereichen. Sie können sich aber auch über einen längeren Zeitraum erstrecken, z.B. durch Kombination von Abendkursen und Wochenendseminaren.
- d) Methodisch liegt das Schwergewicht auf selbständiger Arbeit in Kleingruppen, die sich bezieht sowohl auf Sachprobleme, wie auch auf die Reflexion von Gruppen- und Individualverhalten (feedback-Sitzungen). Arbeitsgruppen wechseln sich ab mit Kurzreferaten verschiedener Experten aus Wissenschaft und Praxis, Phasen individueller Einzelarbeit, Einsatz

visuell-didaktischer Hilfsmittel (Video-Aufzeichnungen, Filmvorführungen), informellen Kontaktmöglichkeiten usw. Teilnehmer des Kurses mit Expertenstatus oder besonderer Vorbereitung können Dozenten- oder Tutorenfunktionen übernehmen.

- e) Projektkurse sind ergebnisorientiert, d.h. am Ende des Kurses soll von den Teilnehmern ein konkreter, schriftlich formulierter Problemlösungsvorschlag, z.B. in Form eines Gutachtens, vorgelegt werden. Dieses zwingt zu einem zielgerichteten Problemlösungsverhalten, trägt zu einem Abbau passiv-konsumptiven Lernverhaltens bei und dokumentiert einen Arbeits- und damit auch Lernfortschritt.

Um die Darstellung und Formulierung eines Projektes in einer Projektstudie zu erleichtern, wurde der folgende 'Leitfaden zur Erstellung einer Projektstudie' entwickelt. Dieser soll dem Kontaktstudenten eine Hilfestellung und einige Anregungen bieten; er ist jedoch nicht zwingend einzuhalten, sondern jeweils den besonderen Anforderungen des Problems anzupassen:

2. LEITFADEN ZUR ERSTELLUNG EINER PROJEKTSTUDIE

Zur Darstellung einer beruflichen Problemsituation in Form einer "Projektstudie" schlagen wir das folgende Aufbauschema vor.

1. PROBLEMSITUATION/PROBLEUMFELD

Beschreiben Sie die wichtigsten Kennzeichen des betrieblichen und überbetrieblichen Umfeldes, in dem das Problem angesiedelt ist. Hierzu gehört z.B. eine kurze Schilderung der Firma, ihrer aktuellen wirtschaftlichen Situation, der Produktionsform, der Personalsituation usw.

2. PROBLEMSTELLUNG DES PROJEKTES

Beginnen Sie mit einer Kurzformulierung der ausgewählten Problemstellung (ca. 15 Zeilen):

– Welches ist die grundlegende Fragestellung und Zielsetzung der Projektbearbeitung?

Beschreiben Sie dann im einzelnen die verschiedenen Aspekte und Charakteristika des Problems; dabei können Sie auf Fragen wie die folgenden achten:

- Welches sind die wichtigsten Kennzeichen des bisherigen Ist-Zustandes? (Bisherige Verfahrensweisen und Regelungen).
- Welches sind die besonderen Schwierigkeiten und Unzulänglichkeiten, die bisher aufgetaucht sind oder zu erwarten sind?
- Inwiefern liegt bereits ein diesbezügliches Problembewußtsein vor?
- Inwiefern steht das Problem in Zusammenhang mit anderen betriebsinternen oder -externen Stellen? Welches sind deren Funktionen und Aufgaben?
- Wer ist von dem Problem bzw. einer möglichen Problemlösung direkt betroffen? Wie lassen sich die betroffenen Personen bzw. Personengruppen charakterisieren?
- Wer verantwortet Veränderungen, trägt Entscheidungskompetenzen oder muß gehört werden? Wie stehen diese Personen oder Personengruppen zum Problem?
- Welches sind die wichtigsten kritischen Faktoren oder Engpässe, die das Problem und dessen Lösung bedingen? (Kostengesichtspunkte, zeitliche Vorgaben und Termine, personelle Schwierigkeiten, Kapazitätsengpässe, usw.)

Diese Liste ist gemäß den besonderen Anforderungen des ausgewählten Projektes zu ergänzen und zu strukturieren.

3. BEARBEITUNGSMÖGLICHKEITEN IM KONTAKTSTUDIUM

Nehmen Sie abschließend noch kurz dazu Stellung, inwiefern Sie das Projekt für eine Bearbeitung im Kontaktstudium als geeignet erachten (Komplexität, Verfügbarkeit von Informationen, Möglichkeiten eines Firmenbesuches, allgemeine Kooperationsbereitschaft der Firmenleitung usw.), bzw. bringen Sie einen Sperrvermerk an, sofern Sie die Verwendung Ihrer Projektstudie in einem Kurs nicht wünschen.

3. **Programmankündigung**

Der im weiteren beschriebene Kurs wurde mit der folgenden Programmankündigung ausgeschrieben:



P 353

**PROJEKT ORGANISATIONSENTWICKLUNG
HUMANISIERUNG UND RATIONALISIERUNG DER ARBEIT**

Ständige Veränderung und Rationalisierung aller unternehmerischen Aktivitäten und Bereiche ist ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft, wenn sich das Unternehmen in einer sich rasch wandelnden Umwelt behaupten will. Auch die Gesellschaft als ganzes hat ein Interesse an immer produktiverem Einsatz der verfügbaren Ressourcen.

Wo jedoch die rationelle Herstellung von Gütern und Dienstleistungen die Existenz des Menschen gefährdet, wenn aus Rationalisierungsmaßnahmen Arbeitslosigkeit und Einkommensverlust, steigende Arbeitsbelastungen, Gesundheitsschädigungen und Qualifikationsentwertung resultieren, muß die kritische Frage nach dem Sinn von Rationalisierungsmaßnahmen gestellt werden. In diesem Zusammenhang gewinnt auch die Forderung nach einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens ("Humanisierung der Arbeit") ihren Stellenwert, die einen besseren Schutz der Gesundheit und der Qualifikationen der arbeitenden Menschen zum Ziele hat.

An einem konkreten Organisationsfall (Projekt) soll die Problematik der Humanisierung und Rationalisierung der Arbeit verdeutlicht werden. Die theoretisch erworbenen Kenntnisse im Bereich der Humanisierung/Rationalisierung wie auch auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung sollen auf diesen praktischen Fall angewandt und verhaltensmäßig eingeübt werden.

- Lernziele:** **Der Teilnehmer soll**
- seine Kenntnisse über Ansätze und Methoden der "Organisations-Entwicklung" erweitern;
 - die Erfordernisse, Möglichkeiten und Grenzen einer Humanisierung und Rationalisierung der Arbeit deutlich erkennen;
 - individuelle und betriebliche Auswirkungen von Humanisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen besser beurteilen können;
 - das Problem der Humanisierung und Rationalisierung der Arbeit in übergeordnete wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge einordnen können;
 - Gelegenheit erhalten, Feedback-Informationen über sein Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktverhalten zu gewinnen und dieses weiterzuentwickeln.

Methoden: Vortrag, Diskussion, Gruppenarbeit, gruppendynamische Übungen.

4. **Vorbereitungsmaterialien der Teilnehmer**

Aus den im Kontaktstudium eingegangenen Projektstudien zu organisatorischen Fragen der Humanisierung und Rationalisierung wurden zwei ausgewählt, die aus verschiedenen Gründen geeignet erschienen (Bearbeitbarkeit in der Kompaktwoche, Überschaubarkeit, Aktualität, Zugänglichkeit der Informationen, usw.).

Diese gingen mit den folgenden ebenfalls beigefügten Vorbereitungsmaterialien den Teilnehmern vierzehn Tage vor Kursbeginn zu.

I. Projektbeschreibungen

Sie finden darin 2 betriebliche Projekte, die dem gesamten Kurs zugrundeliegen; anhand dieser Projekte, zu denen jeweils Arbeitsgruppen gebildet werden, soll das Rahmenthema exemplarisch abgehandelt werden.

II. Literaturliste

Für einige im Kursthema angegebene Problem-bereiche haben wir eine knappe Literaturliste zusammengestellt.

III. Erwerb von Leistungspunkten

Hier finden Sie verschiedene Möglichkeiten zum Erwerb von Leistungspunkten aufgelistet.

I. Projektbeschreibungen

PROJEKT: "HUMANE UND RATIONALE TEXTVERARBEITUNG"

1. PROBLEUMFELD

Das Unternehmen gehört zur EDV-Branche; es stellt Systeme für Datenerfassung und Datenverarbeitung her und vertreibt und wartet diese.

Die 3.600 Mitarbeiter teilen sich auf 800 in Entwicklung und Fertigung, 1.500 im Außendienst für Vertrieb und Technischen-Kundendienst sowie 1.300 in Verwaltung und Verkaufsunterstützung auf. Das Unternehmen ist nach Geschäftsbereichen strukturiert mit 10 Profitcentern, deren Leiter dem Generaldirektor ebenso berichten wie die Leiter der 3 Funktionsbereiche: Finanzen/Verwaltung, Personal und Planung/Kontrolle.

Die Zahl der Kunden geht in die Hunderttausende. Ferner bestehen enge Kontakte zur amerikanischen Muttergesellschaft und den verschiedenen Lieferanten.

All dies bedingt einen umfangreichen personalintensiven Schriftwechsel. Die rasch ansteigenden Personalkosten zwingen zu einer durchgreifenden Rationalisierung. Es wurden zwei Büros für Textverarbeitung (BTV) eingerichtet, die den überwiegenden Teil des Schriftwechsels verarbeiten.

2. PROBLEMSTELLUNG DES PROJEKTES

Bei der Einführung solcher Büros ist auf besondere Probleme einmal bei den Mitarbeitern dieser Büros (BTV), zum anderen aber bei den Diktierenden zu achten. Letztere versuchen möglichst wenig über die BTV's abzuwickeln, indem sie mehr telefonieren, selbst schreiben oder mit allen Mitteln versuchen, ihre Sekretärinnen zu halten.

3. IST-ZUSTAND

3.1. Etwa acht bis zehn Schreibdamen unterstehen einer Leiterin. Diese verteilt die Arbeiten, prüft das geschriebene Schriftgut und berechnet die damit verbundene Leistung. Die Bezahlung erfolgt nach Leistung, nämlich ein Grundgehalt plus einer Prämie, die bis zu DM 200.- betragen kann. Die Minimalleistung ist mit 40.000 Anschlägen pro Tag festgelegt; wer ständig darunterliegt kann nicht mehr im BTV bleiben. Bei der Leistungsbestimmung werden vier Schwierigkeitsgrade unterschieden. Korrekturen gehen zu Lasten der Schreibkraft.

3.2. Die Einrichtungen des BTV

Jeder Schreibplatz ist mit einer normalen elektrischen Schreibmaschine und einem Abhörgerät ausgestattet. Die Maschinen und Geräte sind vorzugsweise gleich.

Für jeden Schreibplatz stehen etwa acht bis zehn Quadratmeter zur Verfügung. Der abgeschlossene Raum des BTV ist mit Teppichboden ausgestattet, mit Stellwänden, Pflanzen und Vorhängen versehen, die farblich modern abgestimmt sind. Eine Pausenecke ist vorhanden.

3.3. Im Rahmen eines Botendienstes werden zweimal täglich Diktate gesammelt und die fertigen Arbeiten ausgetragen. Die Erledigung erfolgt normalerweise innerhalb von zwei bis acht Tagen, je nach Dringlichkeit auch schneller.

3.4. Bei der Einführung wurden die in Frage kommenden Schreibplätze in allen Abteilungen untersucht und wo irgend zweckmäßig, die Schreibkräfte abgezogen; ein Teil davon ist das BTV. Es wurden Diktierkurse abgehalten, die jedoch nur teilweise besucht wurden.

4. VOR- UND NACHTEILE

Als vorteilhaft ist eine bessere und gleichmäßigere Auslastung der Schreibkräfte und der Schreibplätze zu nennen. Ausfall durch Krankheit etc. kann leichter aufgefangen werden.

Nachteilig ist aus organisatorischer Sicht, daß die Aktenführung (kopieren, Ablage etc.) durch Sachbearbeiter oder eine dritte Person erfolgen muß. Eine Rücklaufüberwachung läßt sich nicht vermeiden. Ferner wird es im allgemeinen notwendig sein, neben einem exakten Diktat eine genaue Prüfung des Geschriebenen durchzuführen, da den Schreibenden die Materie unbekannt ist. Auch Schemabriefe oder einfache Briefe, die normalerweise von einer Sekretärin auf Grund kurzer Angaben oder selbständig geschrieben werden, müssen diktiert werden. Oft sind Akten mit in das BTV zu geben, so daß sie nicht zu Rückfragen zur Verfügung stehen.

Aus sozial-psychologischer Sicht ergibt sich als nachteilig die Anonymität zwischen Diktierenden und Schreibkraft. Letztere hat keinen Bezug zur Materie und damit auch kein Verständnis oder Interesse dafür.

Der Leistungsdruck als auch die zumindest vermeintliche Benachteiligung bei der Arbeitsverteilung und der Leistungszumessung können im BTV zu einer gespannten Atmosphäre führen. Hinzu kommt die totale Kontaktsperre zu anderen Stellen und Personen im Unternehmen.

5. ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG

Es werden bereits Textverarbeitungsautomaten verwendet, auf denen gewisse Texte gespeichert und auf Abruf ausgeschrieben werden können. Der Vorrat ist jedoch begrenzt und nicht sichtbar, so daß sich die Automaten nicht effektiv ausnutzen lassen. Kommende Dialogsysteme haben eine wesentlich höhere Speicherkapazität und sind mit Bildschirm ausgestattet. Sie sollen so flexibel sein, daß die verschiedensten Variationen, Kombinationen und Umstellungen möglich sind. Der Ausdruck ist kein Problem mehr.

Auf Grund der zunehmenden Automatisierung der Informationsverarbeitung und -übertragung ergeben sich immer mehr Schematisierungen, die individuelle Diktate erübrigen. Eine Oneline-Datenübertragung für beliebige Informationen rückt in den Bereich des Möglichen.

Dies eröffnet der zukünftigen Kommunikation und damit auch der Ausgestaltung der kommunizierenden Arbeitsplätze ganz neue Perspektiven.

6. BEARBEITUNGSMÖGLICHKEITEN DES PROJEKTES IM KONTAKTSTUDIUM

Ist der eingeschlagene Weg der BTV's

- (a) rationell
- (b) human
- (c) zeitgemäß ?

Welche Maßnahmen können getroffen werden um

- (a) die Effektivität von Schreibearbeiten zu steigern und gleichzeitig
- (b) die humanitäre Situation zu verbessern?

Welche Alternativen zu dem BTV wären in Zukunft denkbar?

PROJEKT: "AUSWIRKUNGEN DES VERSTÄRKTEN EDV-EINSATZES IN EINEM VERSICHERUNGSBETRIEB"

1. PROBLEUMFELD

1.1. Unternehmen

Branche: Versicherungen

Firma: Versicherungskonzern

Produkte: alle Versicherungsformen

Mitarbeiterzahl: 2.000 Angestellte

Organisationsstruktur: Hauptverwaltung sparten- und firmenunabhängig in 11 Fachbereiche gegliedert, 50 Geschäftsstellen

1.2. Wirtschaftliche Situation

Die wirtschaftliche Situation ist durch eine Verbesserung der Ertragskraft in den letzten Geschäftsjahren gekennzeichnet. Die Vertriebsorganisation hat in den vergangenen Jahren Ergebnisse erreicht, die über den entsprechenden Branchenwerten liegen. Dadurch erhöhte sich der Marktanteil an den Beitragseinnahmen bei allen Unternehmen des Konzerns.

Anlaß zur Sorge bereitet seit geraumer Zeit der Anstieg der Personalkosten. Ziel ist es, dessen Anstieg auf den Steigerungssatz der Beitragseinnahmen zu begrenzen, um den gesamten Betriebskostensatz halten zu können (vgl. auch 2.2.).

1.3. Personalsituation

Das Gros der Angestellten besteht aus Versicherungskauffleuten, aber auch eine Reihe anderer Berufe ist vorhanden. Die geringe Fluktuationsquote und relativ viele Mitarbeiter mit "Firmenjubiläen" sind äußere Anzeichen eines guten Betriebsklimas. Andererseits entstehen bei vielen Mitarbeitern Konflikte infolge vielfach veränderter Arbeitssituationen, da der Konzern seit Jahren sehr flexibel und zukunftsorientiert geführt wird. Die Arbeitsmarktsituation am Ort ist eng, sowohl was das Angebot als auch die Nachfrage betrifft.

2. ALLGEMEINE PROBLEMSTELLUNG IN DER HAUPTVERWALTUNG

2.1. Zielsetzung

Es wird ein maximaler EDV-Einsatz auf den traditionellen Arbeitsgebieten des Kundendienst-Sachbearbeiters angestrebt. Unternehmensleitung und Betriebsrat sind sich über diese generelle Zielsetzung, die eine erheblich organisatorische Veränderung bedingt, einig.

2.2. Begründung

Die Zahl der Massenbearbeitungsfälle steigt aus 3 Gründen nicht nur linear, sondern exponentiell an:

- (a) Die Neugeschäftssteigerung ist seit Jahren überdurchschnittlich.
- (b) Die Bestands-Mischung verändert sich seit geraumer Zeit stark in Richtung auf die bearbeitungsintensiveren Sparten.
- (c) Die Qualität des Geschäftes sowie das Kundeninteresse an der "Ware Versicherungsschutz" nehmen ständig zu.

Dieser Steigerung kann entweder durch eine entsprechende Personalausweitung oder/und durch entsprechende Rationalisierungsmaßnahmen begegnet werden. Rationalisierung kann aber aus Gründen der Marktbehauptung nicht das rigorose Streichen von Kundendienstleistungen, sondern nur verstärkten EDV-Einsatz bedeuten.

Da der starke Anstieg der Personalkosten insbesondere durch die Neueinstellungen bewirkt wird, ein verstärkter EDV-Einsatz aber gegenüber Neueinstellungen betriebswirtschaftlich günstiger ist, wird der verstärkte EDV-Einsatz logischerweise bevorzugt.

2.3. Das Problem betrifft gegenwärtig ca. 200 Mitarbeiter direkt. Die meisten gehören zu den 3 Abteilungen eines Fachbereiches.

2.4. Ungelöste Probleme

Unklarheiten bestehen bei wesentlichen Detailfragen der Auswirkungen des verstärkten EDV-Einsatzes wie z.B.

- Wie reagieren Mitarbeiter auf die veränderte Arbeitssituation? (Umstellungsschwierigkeiten, Arbeitszufriedenheit, Leistung, Krankenstand, Fluktuation)
- Führt die Umstellung langfristig zu einem qualifizierteren Personal mit entsprechend höheren Kosten?
- Wie kann man kurz- bzw. mittelfristig das Problem der besonders betroffenen Mitarbeiter mit niedrigen Gehaltsgruppen lösen?

3. IST-ZUSTAND

Der Kundendienst-Sachbearbeiter ist an den EDV-Einsatz bei den traditionell mit EDV-Hilfe erledigten Arbeiten wie z.B. Scheinschreibung, Änderungsdienst, Inkasso- und Mahnwesen seit langem gewöhnt. Zukünftig soll aber auch in der Personalversicherung die einfache medizinische Antragsprüfung maschinell erfolgen; gleiches gilt für die Leistungsbearbeitung, wobei in der Krankenversicherung sogar die qualifiziertere Leistungsbearbeitung über Terminals laufen wird. Der Kundendienst geht auf programmierte Textverarbeitung über, der versicherungstechnische Änderungsdienst wird über Terminals bewirkt.

3.1. Aufgaben der Kundendienst-Sachbearbeiter

Die allgemeinen Kundendienst-Sachbearbeiter sind insbesondere für die Antragsprüfung, den Kundenschriftwechsel und die Leistungsbearbeitung in der Personalversicherung, also der Lebens-, Kranken- und Unfallversicherung zuständig.

Bei der Antragsprüfung wird festgestellt, ob der Kunde nach dem beantragten Tarif zu normalen Beiträgen und Bedingungen versicherbar ist, ob er unversicherbar ist oder nur zu erhöhten Beiträgen, unter bestimmten Ausschüssen oder Bedingungen angenommen werden kann.

Dazu gehört auch die Entscheidung über die Höhe des zusätzlich verlangten Beitrags bzw. die Art der besonderen Bedingungen. Ausschlaggebend für die Beurteilung ist dabei die versicherungsmedizinische Gesundheitsprüfung, die je nach den Rahmenbedingungen von unterschiedlich hoch qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern durchgeführt wird. Endprodukt der Antragsprüfung ist von der logischen Reihenfolge her die Fertigstellung des Versicherungsscheines und der Versand an den Kunden.

Im Kundendienst-Schriftwechselbereich werden insbesondere Wünsche und Beschwerden des Kunden bearbeitet. Dazu gehören z.B. Auskünfte über seine Versicherung, Veranlassung der technischen Durchführung und Schriftwechsel zu Vertragsänderungen wie Erhöhungen, Verlängerungen, Aussetzungen, Kombinationen von Versicherungen, Gewährung von Policedarlehen; also alle Bereiche, die zwischen dem Vertragsabschluß und der Leistung bzw. dem Ablauf liegen.

Die technische Durchführung der Vertragsänderung wird von der EDV vorgenommen sowie von 9 qualifizierteren Sachbearbeitern bei besonders komplizierten Vorgängen. Diese Arbeiten sind deshalb so komplex, weil hier nach versicherungsmathematischen Methoden, insbesondere unter Zuhilfenahme von statistischen Aussagen über das versicherte Risiko, formelmäßige Berechnungen, z.T. auch mit Iterationsverfahren, durchzuführen sind. Die genannten 9 Sachbearbeiter sind in diesem Zusammenhang als hochspezialisierte Kundendienst-Sachbearbeiter anzusehen.

Die Leistungsbearbeitung schließlich umfaßt alle mit einer Versicherungsleistung zusammenhängende Vorgänge. Dazu gehört bei Ablauf, Tod, Krankheit und Berufsunfähigkeit anhand der eingereichten Unterlagen und des Versicherungsvertrages die Prüfung der Leistungspflicht und die Auszahlung der Versicherungsleistung, sei es als Kapital oder als Rente. Insbesondere die Krankenversicherung erfordert dabei mit ihrer Vielzahl von Leistungsfällen während der Versicherungsdauer eine große Zahl von flexiblen, erfahrenen Sachbearbeitern.

3.2. Geplanter EDV-Einsatz

Zukünftig soll nun ein neues EDV-System, verbunden mit einem erheblichen Einsatz von Terminals, die Arbeitsorganisation so verändert werden, daß alle häufig auftretenden Arbeitsvorgänge, die eine logische Struktur aufweisen, weitestgehend von der EDV oder zumindest mit ihrer Hilfe bewältigt werden. Das bedeutet, daß die einfache Antragsprüfung und die gesamte Versicherungsschein-Schreibung maschinell erfolgt, die Leistungsbearbeitung systematisiert und teilweise maschinell durchgeführt wird. Im Schriftwechsel werden verstärkt programmierte Text-Handbücher eingesetzt, die technischen Vertragsänderungen erfolgen weitestgehend maschinell. Letzteres wirkt sich insbesondere auf die 9 hochspezialisierten Kundendienst-Sachbearbeiter aus. Insgesamt gesehen sind jedoch besonders die niedrig qualifizierten Mitarbeiter betroffen, deren Aufgaben weitgehend von der Maschine übernommen werden; zumindest subjektiv gesehen auch die anderen, die ihre Entscheidungsfreiheit beschnitten sehen.

3.3. Schwierigkeiten

Folgende Schwierigkeiten sind bisher aufgetaucht:

- *mangelndes Verständnis der Sachbearbeiter für die Umstrukturierung
- verstärkte Klagen über Raumprobleme durch den starken Terminaleinsatz, über Augenbelastungen durch Lesegerät, über Streß durch zu intensiven Terminaleinsatz, allgemein über die EDV
- die Abteilungen versuchen, viele nicht so qualifizierte Mitarbeiter abzugeben/abzuschieben, die die Umstellung nicht schaffen
- ältere, verdiente Mitarbeiter in Führungsfunktionen (z.B. Gruppenleiter) wollen sich nicht mehr umstellen und kommen ihren Aufgaben nicht mehr nach.

4. UMORGANISATION

Die Umorganisation wird von der Betriebsorganisation unter Einbeziehung der Fachabteilungen durchgeführt. Das Projekt wurde vor ca. 1 Jahr begonnen und soll in 1978 weitgehend abgeschlossen sein.

5. §§ 90, 91 BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZ

Die Umorganisation wurde in den entsprechenden Kommissionen zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern beraten und insofern einvernehmlich angegangen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß die Gewerkschaften gegenwärtig einen Entwurf einer tariflichen Vereinbarung über den Einsatz von Terminals vorgelegt haben.

6. KRITISCHE FAKTOREN

Kritische Faktoren, die das Problem und dessen Lösung bedingen, sind insbesondere Kostengesichtspunkte (s. 1.2. und 2.1.), zeitliche Vorgaben (bis Ende 1978 ist der maßgebliche Teil der Umstellung bewirkt) und personelle Schwierigkeiten.

7. SPEZIELLE PROBLEMSTELLUNG IN DER TECHNISCHEM ANTRAGSBEARBEITUNG

Die allgemeinen Probleme, die sich mit dem verstärkten EDV-Einsatz im Kundendienstbereich ergeben, sollen an einer speziellen Situation nochmals dargelegt und einer exemplarischen Problemlösung zugeführt werden.

7.1. Personelle Situation

Die Arbeitsgruppe besteht aus 9 Sachbearbeitern, meist Versicherungskaufleute. 4 Personen, darunter der Gruppenleiter, sind langjährige, ältere Mitarbeiter, die restlichen Kräfte sind relativ neu und jung.

7.2. Aufgaben

Es handelt sich um die technische Durchführung von Vertragsänderungen (vgl. dazu 3.1.).

7.3. Räumliche Situation

Die Gruppe sitzt in 3 Räumen, je zwei 4-fenstrige von ca. 30 qm, ein 2-fenstriger Raum von ca. 16 qm. In den beiden größeren Räumen sitzen je 4 Mitarbeiter, im kleinen einer. Derzeit sind 4 Datensichtgeräte vorhanden, die sich die Mitarbeiter teilen, am Jahresende wird für jeden ein Terminal zur Verfügung stehen. Die Terminals sind etwa 3 Jahre alt, die sonstige Büroeinrichtung ist älter. Die Schreibtische und Aktenböcke sind wegen der bisherigen aktenintensiven Bearbeitungsweise relativ groß, sie können im Zuge der aktenarmen bzw. aktenlosen Bearbeitung durch kompaktere ersetzt werden; gleiches gilt für die Terminaltische. Größere Räumlichkeiten stehen nicht zur Verfügung.

7.4. Arbeitssituation

Da es sich um meist komplizierte Arbeitsabläufe handelt, bewältigte die Gruppe früher bei damaliger manueller Bearbeitung durchschnittlich acht Vorgänge je Mann und Tag. Durch die Veränderung der Arbeitsorganisation und den starken Terminal-Einsatz wird sich bei gleichen Vorgängen die Bearbeitungszeit auf 1/4 verkürzen. Damit kann die bisherige Bearbeitungszahl gesteigert und zugleich können andere Aufgaben übernommen werden.

7.5. Aktuelle Problemstellungen mit realen Lösungsansätzen

Für folgende Problembereiche sollten Lösungen gefunden werden:

- Niedrig qualifizierte Mitarbeiter, die die Umstellung nicht schaffen und von ihren Abteilungen abgegeben werden
- Ungeliebter Terminalgebrauch statt bisherigem "Freiheitsraum"
- Räumliche Enge
- Probleme der Ergonomie bei Datensichtgeräten
- Verlust an "Sozialem Ansehen" wegen sinkendem Berufsprestige
- Ältere Mitarbeiter, die die Umstellung nicht mitmachen und ihren Aufgaben nicht mehr nachkommen.

II. LITERATURLISTE

Nachfolgend werden zu einigen Problembereichen, die im Kurs P 353 angesprochen werden, ausgewählte Literaturhinweise gegeben, die einen Einstieg in das jeweilige Gebiet ermöglichen.

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Borrmann, Werner A.: Grundlagen der Organisationsentwicklung. In: Macharzina/Oechsler (Hrsg.): Personalmanagement Band II, S. 19 - 45; Wiesbaden 1977

HUMANISIERUNG UND RATIONALISIERUNG DER ARBEIT

Arbeits- und betriebskundliche Reihe, Band 32: Humanisierung der Arbeitswelt und menschengerechte Arbeitsgestaltung. Bund - Verlag, Köln 1975.

Baldwin, S.: Humanisierung der Arbeit als gewerkschaftliche Aufgabe. Gewerkschaftliche Monatshefte, 1974, S. 175 - 182.

BDA: Humanisierung der Arbeitswelt. Hinweise für die Praxis. Köln 1975.

Helfert, M.: Ziele und Durchsetzung der Humanisierung der Arbeit. Zusammenfassung gewerkschaftlicher Forderungen. WSI-Mitteilungen, 1975, S. 245 - 256.

Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Die Humanisierung. Industriearbeit im Wandel. Köln 1976.

REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1 und 3, München 1971/1976.

RKW (Hrsg.): Kongreß 1976. Menschengerechte Arbeit - Erfahrungsaustausch zwischen Forschung und betrieblicher Praxis.

Vetter, O.: Humanisierung der Arbeitswelt als gewerkschaftliche Aufgabe. Gewerkschaftliche Monatshefte, 1973, S.1- 11.

Vilmar, F. (Hrsg.): Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt. Reinbek bei Hamburg 1973.

Winterhager, W. D.: Humanisierung der Arbeitswelt. Gesetzliche Vorschriften, Pläne, Modelle und Kontroversen. Berlin 1975.

Im HANDAPPARAT der WISO Bibliothek findet sich eine Sammlung spezieller Aufsätze zur Humanisierung und Rationalisierung der Arbeit im Verwaltungs- und Bürobereich. Im übrigen verweisen wir auf die einschlägigen FACHZEIT-SCHRIFTEN, die in der WISO-Bibliothek aufliegen.

III. ERWERB VON LEISTUNGSPUNKTEN

Folgende Möglichkeiten zum Erwerb von Leistungspunkten werden angeboten:

PROTOKOLL (2 Leistungspunkte)

Schriftliche, gegliederte Zusammenfassung einer Hälfte der Kompaktwoche (Montag bis Mittwochmittag, oder Mittwochmittag bis Freitag). Es sollte auch auf die Arbeit in den Arbeitsgruppen eingegangen werden (ab 5 Seiten).

KURZREFERAT (2 Leistungspunkte)

Stellen Sie eines der folgenden Themen übersichtlich auf ca. 5 – 10 Seiten dar:

- (1) "Ziel und Inhalt ergonomischer Arbeitsgestaltung im Büro"
- (2) "Probleme mit den §§ 90 und 91 BetrVG"

SEMINARARBEIT (4 Leistungspunkte)

Bearbeitung eines Themas (nach Absprache mit den Kursleitern), das mit dem Kurs in Zusammenhang steht. Inhaltlich wird eine Diskussion relevanter Literatur unter Einbezug eigener beruflicher Erfahrungen erwartet. Formale Anforderungen: Gliederung, korrekte Zitierweise, Literaturverzeichnis, Umfang: ab 10 Seiten.

Sonderthema: "Bewertung der Kompaktwoche P 353" (2 LPs)

Versuchen Sie anhand verschiedener Kriterien, die Ihnen wichtig erscheinen, eine Kompaktwoche P 353 vorzunehmen. Umfang: 5 - 10 Seiten.

Neben den Projektstudien und der Literaturliste wurden den Teilnehmern weiterhin zur Vorbereitung auf den Kurs die beiden folgenden Aufsätze als Anlage 1 und 2 zugesandt:

Busch, G.K.: Die Auswirkungen der Wechselwirkung zwischen Mensch und Sichtanzeigergerät auf die Gesundheit. Referat gehalten auf der Tagung der Euro-Fiet, Paris, 25.10.1976.

Renner, S.: Zentrale Schreibdienste: Auswirkungen für die betroffenen Arbeitnehmerinnen, Gewerkschaftl. Monatshefte, 1977, S. 456-458.

Als Anlage 3 ging den Teilnehmern das beiliegende Papier zur "Themenzentrierten Interaktion" (TZI) nach R. Cohn zu. Diese Methode kam während des Kurses zur Anwendung.

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Die Methode der themenzentrierte Interaktion wurde von der Psychoanalytikerin Ruth COHN entwickelt. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen war die Beobachtung, daß die Mitglieder therapeutischer Gruppen sehr anregende und nutzbringende Lernerfahrungen machen, während im offiziellen Erziehungswesen das Lernen als trocken und wenig bereichernd sozusagen erduldet wird (z.B. von den meisten Studenten in den Hörsälen). TZI ist eine Methode des "lebendigen Lernens" wie auch gleichzeitig ein Verhaltenstraining zur Einübung von Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten.

Die Lebendigkeit therapeutischen Lernens führt Ruth Cohn vor allem auf die positive Einstellung der Gruppen zum persönlichen Wohlbefinden der einzelnen Gruppenmitglieder zurück. Die therapeutischen Gruppen sind stark beteiligt, wenn ein Teilnehmer von sich selbst spricht. Das Gruppenklima ermutigt die Teilnehmer darin, Gefühle wahrzunehmen und auszudrücken. Die Gruppenstruktur ist geeignet, zwischenmenschliche Störungen sichtbar zu machen und auf ihre Berechtigung hin zu überprüfen. Solche echten und engagierten Interaktionen sind dem Klassenzimmer, dem Hörsaal, dem Konferenzraum und den meisten Diskussionen am grünen Tisch fremd.

Menschen können zwar Tatsachen und Zusammenhänge mit dem Denken allein erfassen, lebendiges Lernen betrifft jedoch den ganzen Menschen, also auch seine Gefühle, Stimmungen und Motive. Mit der Methode der themenzentrierten Interaktion soll ermöglicht werden, daß auch in nicht-therapeutischen Gruppensitzungen (im Unterricht, in Diskussionen, bei Entscheidungen etc.) die Gefühle und Störungen ausgedrückt werden. Dies wird dadurch erreicht, daß dem "Ich" (dem Wohlbefinden des einzelnen Gruppenmitglieds, seiner Kreativität, seiner Autonomie) und dem "Wir" (den Beziehungen zwischen den Mitgliedern, der Gruppe) eine gleiche Aufmerksamkeit geschenkt wird wie dem "Es" (dem Thema der Entscheidungsfrage etc.).

In der Praxis werden den Teilnehmern technische Regeln gegeben, die helfen, Gefühle und Störungen auszudrücken, die die Echtheit der Mitteilungen fördern und die Bewußtheit der eigenen Autonomie wie der zwischenmenschlichen Verbundenheit unterstützen. Es sind zunächst zwei Hauptregeln und dann mehrere Hilfsregeln.

Die zwei Hauptregeln:

1. Sei dein eigener Chairman

Versuche, in dieser Sitzung oder Diskussion das zu geben und zu empfangen, was du selbst geben oder empfangen möchtest. Bestimme z.B. selbst, wann du reden oder schweigen willst und was du sagst und lasse dir nicht durch andere oder Konventionen dein Verhalten aufzwingen. Jeder ist sowohl für sich selbst wie auch für den Gruppenprozeß verantwortlich.

2. Störungen haben Vorrang

In jeder Diskussion oder Gruppenentscheidung treten Störungen auf wie Schmerz, Freude, Angst, Antipathie, Zerstreuung etc. Unterbrich das Gespräch, wenn du nicht wirklich teilnehmen kannst, wenn du gelangweilt, ärgerlich oder aus einem anderen Grund unkonzentriert bist. Ein "Abwesener" verliert nicht die Selbsterfüllung in der Gruppe, sondern bedeutet auch einen Verlust für die ganze Gruppe.

Wenn eine Störung behoben ist, wird das unterbrochene Thema wieder aufgenommen oder einem wichtigeren Platz gemacht.

Hilfsregeln:

1. Vertritt dich selbst in deinen Aussagen: Sage "Ich" und nicht "Wir" oder "Man" oder "Die Gruppe".

Diese Regel soll verhindern, daß ein Gruppenmitglied

- sich hinter der öffentlichen Meinung oder nicht kritisch überprüften Mehrheitsentscheidungen versteckt
- projiziert, d.h. anderen seine Wünsche oder Befürchtungen zuschreibt (etwa: "wir langweilen uns alle")
- seine eigene Kreativität behindert
- seine Irrtümer und Fehler vertuscht.

Positiv ausgedrückt: durch die Regel soll gelernt werden, eigene Ziele und Wünsche zu formulieren und die Verantwortung dafür zu übernehmen.

2. Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet.

Fragen sind häufig vieldeutig oder unecht. Sie können eingesetzt werden, um Machtkämpfe auszutragen oder um eigene Stellungnahmen zu verhindern. Unechte

Fragen provozieren unechte Antworten. Es kommt zu unergiebigem Interviews statt zu Dialogen.

Werden die Fragen begründet, dann kann der Angesprochene zunächst präziser auf die Fragen eingehen. Weiterhin wirken echte Mitteilungen ansteckend. Sie erhöhen die Bereitschaft, daß auch die anderen echte Stellungnahmen geben.

3. Vermeide Interpretationen. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.

Interpretationen sind häufig nicht richtig und verletzen den Angesprochenen. Sie rufen deswegen eine Abwehr hervor. Persönliche Reaktionen zum Verhalten anderer führen dagegen zu spontaner Gesprächsführung. Sage also nicht: "Du redest, weil Du immer im Mittelpunkt stehen willst", sondern: "Bitte rede jetzt nicht, ich möchte nachdenken" oder "Ich möchte selbst reden".

4. Gib Feedback, wenn du das Bedürfnis hast. Füge hinzu, was es dir bedeutet. Feedbacks können wie unbegründete Fragen Ablenkungsmanöver oder Angriffe sein, mit denen ein anderer zum Prügelknaben gemacht wird. Weiterhin ist Feedback immer eine persönliche Meinung. Mit meiner Ansicht über einen anderen kann ich keine allgemeine Gültigkeit beanspruchen. Wenn ein Sprecher hinzufügt, was ihm sein Feedback bedeutet, ermöglicht er einen echten Dialog. Wenn du Feedback erhältst, höre zunächst ruhig zu und laß es auf dich einwirken.

5. Seitengespräche haben Vorrang.

Zum einen stören sie, zum anderen sind sie meist wichtig, weil

- sich jemand scheut, etwas ihm wichtiges öffentlich zu sagen
- er sich gegen schnellere Redner nicht durchsetzen kann
- er versucht, auf einem "Privatweg" wieder in den Gruppenprozeß zu kommen.

6. Es spricht nur einer zur gleichen Zeit.

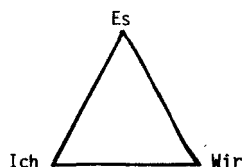
Der Gruppenzusammenhalt ergibt sich aus dem konzentrierten Interesse für die Mitteilung jedes Teilnehmers. Niemand kann jedoch mehr als eine Äußerung zu gleicher Zeit aufnehmen. Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten über das was ihr sprechen wollt.

7. Sprich andere direkt an.

Wenn du jemanden aus der Gruppe etwas mitteilen willst, sprich ihn direkt an und zeige ihm durch Blickkontakt, daß du ihn meinst. Sprich nicht über einen Dritten zu einem anderen und sprich nicht zur Gruppe, wenn du eigentlich einen bestimmten Menschen meinst.

8. Wenn du willst, bitte um ein Blitzlicht.

Wenn dir die Situation in der Gruppe nicht mehr transparent ist, dann äußere zunächst deine Störung und bitte dann die anderen Gruppenmitglieder, in Form eines Blitzlichts auch kurz ihre Gefühle im Moment zu schildern.



Zur weiteren Vertiefung: Ruth C. COHN, Von der Pschoanalyse zur themenzentrierten Interaktion (vor allem Abschnitt 8 und 9), Stuttgart, 1975 (Klett-Verlag)

Lutz Schwäbisch/Martin Siems, Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher, Kommunikations- und Verhaltenstraining, Hamburg, 1974 (rororo).

TEIL 2

PROGRAMMABLAUF DER KOMPAKTWOCH

Der Projektkurs fand in Form einer Kompaktwoche an der Universität Augsburg statt (50 Stunden).

Der Programmablauf und die einzelnen Programmpunkte (im Programmplan der nächsten Seite mit A bis X gekennzeichnet) werden im folgenden einzeln dargestellt.

P 353 PROJEKT ORGANISATIONSENTWICKLUNG : HUMANISIERUNG UND RATIONALISIERUNG IN DER VERWALTUNG,

Universität Augsburg
 Kontaktstudium
 Kompaktwoche CONRADI/WAGNER

	Montag, 17.4.1978 Geb. F 1, Raum 2o1	Dienstag, 18.4.1978	Mittwoch, 19.4.1978	Donnerstag, 2o.4.1978	Freitag, 21.4.1978
9.00	Humanisierung u. Rationalisierung in der Verwaltung; Einführung in die Projektwoche Wagner A	Hersteller Kreft, IBM H	Literaturstudium und individuelle Problembearbeitung	Mixgruppen R	Gesellschaftspolitische Einordnung von Rationalisierung und Humanisierung Sauer, ISF U
10.00	Vorstellung der Projekte Falk Kahler B	AG zu H I		AG	AG
11.00	AG Klärung der Zielsetzung und der Vorgehensweise der AG C	AG (Lokaltermin) K	N	S	V
12.00					
13.00					
14.00	REFA Bokranz D	AG	AG O	Gruppendynamische Übungen	Plenum Präsentation der Ergebnisse
15.00	AG zu D E	gemeinsame Pause	Kooperative Problemlösung		W
16.00	GEWERKSCHAFT Briefe, WSI F	L			Evaluation und Abschluß Wagner X
17.00	AG zu F G	Plenum/Film M		T	
	informelles Abendessen...	(Versammlung der Kontaktstudierenden)	Allosch, Steffen Konplan P		

- Änderungen vorbehalten -

1. Lernziele und Aufbau der Kompaktwoche

Mit der exemplarischen Bearbeitung der beiden ausgewählten Projekte sollten vor allem drei Lernzielebenen parallel verfolgt werden:

1. Der Teilnehmer soll
 - a. Möglichkeiten und Grenzen der Humanisierung und Rationalisierung der Arbeit kennen und auf die Situation am eigenen Arbeitsplatz beziehen können.
 - b. Er soll Ansätze und Methoden der "Organisationsentwicklung" als Instrumente zur Einführung von Innovationen kennen und auf den eigenen Arbeitsbereich übertragen können.

Mit den Themenbereichen "Humanisierung und Rationalisierung der Arbeit" sowie "Organisationsentwicklung" sind die fachspezifischen, inhaltlichen Schwerpunkte des Kursprogramms abgesteckt.

2. Der Teilnehmer soll Maßnahmen zur Humanisierung und Rationalisierung der Arbeit in übergeordnete wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge einordnen können. D.h. im Kurs sollen die betriebsspezifischen Problembeispiele der ausgewählten Projekte nicht nur aus einzelwirtschaftlicher, mikroökonomischer Sicht bearbeitet werden. Es soll am konkreten Beispiel auch reflektiert werden, inwiefern einzelwirtschaftliche Maßnahmen zur Humanisierung und Rationalisierung bedingt sind, d.h. stimuliert, gebremst oder verhindert werden, durch makroökonomische Strukturen oder Prozesse (marktwirtschaftliche Konkurrenzstrukturen, konjunkturelle Schwankungen usw.) durch gesellschaftspolitische oder soziale Entwicklungen (Gesetzgebung, Tarifpolitik, öffentliche Meinung, usw.)
3. Der Teilnehmer soll seine Wahrnehmungsfähigkeit und sein Verhaltensrepertoire in auf Kooperation angelegten

Arbeitszusammenhängen erweitern. Die Bearbeitung des Projektproblems während der Kompaktwoche findet primär in selbständig arbeitenden Gruppen statt. Die Gruppenarbeit soll sich aber nicht ausschließlich nur auf das sachlich, fachspezifische Problem der Projektstudie konzentrieren, sondern sich während der Problembearbeitung bewußt hiervon lösen und mit Hilfe eines Trainers auf den sozialen Interaktionsprozess in der Gruppe selbst und auf das individuelle Verhalten in diesem Gruppenprozeß eingehen. Es soll Gelegenheit gegeben werden, kooperative Verhaltensweisen und deren Wahrnehmung am Projektbeispiel praktisch zu üben (unterstützt durch methodische Hilfsmittel wie Rollenspiel, Diskussion von Videoaufnahmen des Gruppenprozesses, Anwendung der Kommunikationsregeln 'themenzentrierter Interaktion' usw.) ¹⁾

Die Kompaktwoche ist so aufgebaut, daß zu Beginn der Woche nach der Vorstellung der Projekte zunächst ein verstärkter Informations-Input zur Sachproblematik erfolgt (Programmpunkte D, F, H).

Dies geschieht über Referenten unterschiedlicher Interessenrichtungen: jeweils ein Vertreter des DGB, einer Firma, die technische Anlagen zur Rationalisierung herstellt sowie ein Vertreter des REFA-Verbandes. Die Referenten stehen nach einem halbstündigen Einführungsreferat den Teilnehmern jeweils für eine Stunde zur Diskussion zur Verfügung. Insgesamt beschränkt sich die reine Referatstätigkeit in der 50-stündigen Kompaktwoche auf 2 1/2 Stunden. Im Anschluß an jedes Referat und dessen Diskussion werden diese durch die Teilnehmer in Arbeitsgruppen im Hinblick auf die Projektbearbeitung ausgewertet (Programmpunkte E, G, I).

Gegen Mitte der Woche liegt der Schwerpunkt auf der selbständigen Projektbearbeitung in Gruppen (ca. sechs Personen), während im letzten Teil des Kurses verstärkt auch die Meta-Reflexion über den abgelaufenen Gruppen- und Problemlösungsprozeß stattfindet.

1) vgl. Ruth C. Cohn, Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1975

3. ERLÄUTERUNGEN ZUM PROGRAMMABLAUF 1)

PROGRAMMPUNKT A (siehe Programmplan: Montag, 9.00 - 10.00 Uhr) <u>Humanisierung und Rationalisierung im Büro,</u> <u>Einführung in die Kompaktwoche</u>

Einführungsreferat:

Humanisierung und Rationalisierung in der Verwaltung;
Einführung in die Projektwoche

Referent: B. Wagner

Universität Augsburg
- Kontaktstudium -

Eröffnungsreferat (Stichworte zum Inhalt) 2)

(1) *Begrüßung*

(2) *Kompaktwoche als Projektstudium:*

Ziel: - Praxisbezug universitärer Forschung und Lehre

Methode: - aktives, forschendes Lernen,
Selbsterarbeitung in Gruppen

- exemplarische Problemfälle
Übertragbarkeit, Problemlösung ist wichtig

Drei Lernzielebenen:

1. Humanisierung und Rationalisierung in Verwaltung
und Organisationsentwicklung

-
- 1) Die im folgenden jeweils aufgeführten Programmpunkte A, B, C usw. bis X beziehen sich auf die im Programmplan der Kompaktwoche auf S. 22 dargestellten, korrespondierenden Abschnitte.
 - 2) Da die mündlich gehaltenen Referate nur zum Teil schriftlich ausformuliert wurden, im Zusammenhang dieser Dokumentation eine Abgrenzung der wesentlichen Inhalte und Aussagen auch ausreichend erscheint, werden einzelne Referate nur in Stichwort-Form wiedergegeben.

2. Kritische Einordnung in übergeordnete Zusammenhänge, Loslösung von betrieblichen Aktionszwängen erlauben Kreativitätssprünge
3. Entwicklung interpersoneller Fähigkeiten, social skills, Kommunikation und Konflikt, soziale Sensibilität, Problemlösung im Team (TZI)

Ziel:

Entwicklung genereller Managementqualifikationen
- das betriebliche konkrete Beispiel wird sekundär
Experimental-Charakter der Veranstaltung, um neue
Entwicklungen und neues Verhalten hervorzubringen.

(3) Problemauswahl und Themenstellung:

Humanisierung und Rationalisierung der Arbeit,
hier speziell der Verwaltung
Bisherige Konzentration in Praxis und Wissenschaft
bezüglich Rationalisierungsmöglichkeiten auf den
Produktionsbereich
Zunehmendes Vordringen in den Bürobereich (Taylor-
risierung)

Vor- und Nachteile:

a. Vorteile der Rationalisierung

- höhere Ökonomie der Arbeit
- Produktivitätssteigerung
- Verkürzung notwendiger Arbeitszeit

b. Zwei Problemschwerpunkte der Rationalisierung

1. Freisetzung

- 2 Mio. Betroffene durch zentrale Schreibdienste
- absehbare Kündigungen 1,5 Mio. (WiWo) alleine im Bereich der Textverarbeitung, dagegen nur 30.000 Druckereigewerbe, jedoch dort höhere Konfliktbereitschaft
- Verstärkung der Freisetzungproblematik durch technische Entwicklung im Bereich der Informationsverarbeitung und der Mikroprozessoren (Strukturproblem)

2. Taylorisierung

- (1) hohe Spezialisierung
(horizontale Arbeitsteilung)
- (2) Bewegungs- und Zeitökonomie
- (3) Trennung von Leitung und Ausführung
Hand- und Kopfarbeit
- (4) Leistungsanreizsystem (Akkord)

führt zu

- A. Qualifikationsreduktion
 - billigere Löhne
 - breiterer Arbeitsmarkt
- B. Monotonisierung, Streß
Fluktuation und Absentismus

c. Humanisierung als Reaktion auf betriebliche Probleme

- Rekrutierungsprobleme (Fluktuation, Absentismus)
- Konflikte (Arbeitsqualität)
- Neuartige Anforderungen (Aus- und Weiterbildung, Flexibilität)
- Leistungssteigerung (Leistungskurven - Pausengestaltung)

d. Fragestellung: Was ist eigentlich Humanisierung ?

Gegenstand der Arbeitsgruppen:

- breites Spektrum von Ansatzmöglichkeiten in allen Bedürfnisbereichen, am Beispiel demgegenüber:
 - Humanisierung als Intensivierung der Arbeit (job enlargement, job enrichment)
 - Kontrollverlagerung auf die Gruppe
 - betriebspezifische Qualifikation - Mobilitätseinbuße

e. Interdependenz zwischen Rationalisierung und Humanisierung

Hypothesen:

- (1) Eine echte Rationalisierung ist zugleich humanisierend.
- (2) Humanisierung ohne Rationalisierung (d.h. ohne Rentabilitätssteigerung oder zumindest -erhaltung) ist nicht realisierbar (volkswirtschaftlich vorgegebene Rentabilitätszwänge).

(4) *Arbeitsgruppen während der Kompaktwoche*

Gruppe 1: } Möglichkeiten und Probleme der Humanisie-
Gruppe 2: } rung im zentralen Schreibbüro

Gruppe 3: } Möglichkeiten und Probleme der Humanisierung
Gruppe 4: } bei zunehmendem Einsatz von EDV und Daten-
sichtgeräten

Gruppe 5: Kriterien zur Beurteilung der Wirtschaftlich-
keit von Humanisierungsmaßnahmen

- Themenstellung ist exemplarisch, wichtig ist
 - (1) die Vorgehensweise der Gruppe (der Problemlösungsprozeß)
 - (2) die Interaktion in der Gruppe
 - (3) die Präsentation der Ergebnisse am Ende der Kompaktwoche
- Informations- und Beratungsaustausch
- Tutoren (Hilfsfunktion, keine Führungsfunktion, Vorbereitung, Impulse, TZI-Regelüberwachung wechselbar)

- TZI:
 - lebendiges Lernen therapeutischer Gruppen,
Gleichgewicht von "Ich-Wir-Es"
 - allmähliches Einführen der Kommunikations- und
Interaktionsregeln - Entwicklung sozialer Fähig-
keiten und Sensibilitäten

(5) *Zum organisatorischen Ablauf*

- Programm der Woche (siehe Wochenplan)
- Leistungspunkteerwerb möglich durch
 - Referate
 - Protokolle
 - Kursauswertung
 - Arbeitsgruppenpapiere (persönliche Kennzeichnung)

> Dokumentation
- Anwesenheit des Hochschuldidaktischen Zentrums
 - Interviews
 - Auswertung
 - Nachfolgewochenende
- ANWESENHEIT DES BAYERISCHEN FERNSEHENS ¹⁾
 - Beobachtung des Verhaltens bei zusätzlicher
Belastung
(keine Überlastung, Selbststeuerung, Fragen)

1) Der Kurs wurde vom Bayerischen Rundfunk aufgezeichnet. Ausschnitte des Fernsehfilms stehen als Bericht über das Kontaktstudium der Universität Augsburg auf Casette zur Verfügung.

PROGRAMMPUNKT B

Vorstellung der Projekte

Die beiden Kursteilnehmer, die die Projektfälle aus ihrem Arbeitsbereich eingereicht haben, gehen nochmals auf die in den Projektstudien dargestellten Problemsituationen ein, geben Zusatzinformationen und beantworten Klärungsfragen der übrigen Kursteilnehmer.


Anwesend ist ebenfalls der Organisationsleiter und der Betriebsratsvorsitzende der betroffenen Firma, die jeweils ihre spezifischen Interessen an einer Problemlösung darstellen.

PROGRAMMPUNKT C


Klärung der Zielsetzung und der Vorgehensweise der Arbeitsgruppe

Der Teilnehmerkreis teilt sich nach den jeweiligen Interessen in fünf Arbeitsgruppen auf. Zwei Arbeitsgruppen befassen sich mit dem Problem der Einführung von EDV mit Datensichtgeräten in einem Versicherungsbetrieb, zwei Arbeitsgruppen arbeiten am Problem der Zentralen Schreibbüros (diese beiden Gruppen schließen sich später zu einer zusammen) und eine fünfte Gruppe arbeitet an der Entwicklung von Kriterien zur lang- und kurzfristigen Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Humanisierungsmaßnahmen.

Die Arbeitsgruppen 1 bis 4 erhalten die folgende Rahmen-Zielsetzung als Anregung:

	<p>P 353</p>	<p>PROJEKT ORGANISATIONSENTWICKLUNG HUMANISIERUNG UND RATIONALISIERUNG DER ARBEIT</p>
<p>Rahmen-Zielsetzung der Arbeitsgruppe</p> <p><u>Entwicklung eines Programmes zur rationalisierenden Humanisierung der betrachteten Arbeitsplätze</u></p> <ul style="list-style-type: none">- dargestellt in Form eines Kurz-Gutachtens- präsentiert von der Arbeitsgruppe in einem 10-Minuten-Referat am Ende der Kompaktwoche <p>Die Entwicklung des Programmes sollte sich sowohl auf mögliche Ansatzpunkte der Humanisierung wie auch auf die Innovationsstrategie zu ihrer Realisierung beziehen. Es soll dabei der enge Zusammenhang zwischen Rationalisierung und Humanisierung unter individuellen, betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Aspekten diskutiert werden.</p>		

Der Arbeitsgruppe 5 liegt die folgende Zielsetzung zugrunde:

	<p>P 353</p>	<p>PROJEKT ORGANISATIONSENTWICKLUNG HUMANISIERUNG UND RATIONALISIERUNG DER ARBEIT</p>
<p>Rahmen-Zielsetzung der Arbeitsgruppe 5</p> <p><u>Entwicklung eines umfassenden Kriterien-Katalogs zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Humanisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen</u></p> <p>Der Katalog soll vor allem auch Kriterien beinhalten, die üblicherweise kostenmäßig nicht erfaßt werden, bzw. nicht erfaßt werden können oder erst in einer langfristigen Kalkulation zum Tragen kommen (z. B. Qualifikations-, Flexibilitäts-, Fluktuationsaspekte).</p> <p>Die (Zwischen-)Ergebnisse der Arbeitsgruppe sollen den übrigen Arbeitsgruppen die Möglichkeit zur Überprüfung und Kontrolle ihres Vorgehens bieten.</p>		

Die Arbeitsgruppen formulieren in diesem Arbeitsabschnitt selbständig die von ihnen bis Kursende angestrebte Zielsetzung und entwerfen die Strategie für das Problemlösungsvorgehen. Für jede Arbeitsgruppe steht aus dem Kreis der Teilnehmer jeweils ein Tutor zur Verfügung, der sich bereits vor Kursbeginn mit dem Arbeitsgruppenthema auseinandergesetzt hat. Zwei der fünf Tutoren sind jeweils die Projekteinreichenden.

PROGRAMMPUNKT D

Referat eines Vertreters von REFA, der aus ergonomischer Sicht zur Gestaltung von Arbeitsplätzen (Datensichtgeräten und Schreibmaschinen) Stellung nimmt.

Referent: R. Bokranz

REFA-Institut

Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V.

Postfach 4138, 6100 Darmstadt

Ergonomische Aspekte bei Textverarbeitungsarbeitsplätzen

1. Einleitung

Beim Problembereich Textverarbeitung treten aus ergonomischer Sicht besondere Probleme z. B. auf, wenn es um Fragen zu ZENTRALEN SCHREIBBÜROS und den EINSATZ VON DATENSICHTGERÄTEN geht. Typische Ansatzpunkte für das Initiativrecht des Betriebsrats 1) können hierbei z. B. sein:

- Schreibmaschinengestaltung
- Abhörgerätegestaltung
- Schreib-, Schreibmaschinentisch- und Stuhlgestaltung
- Arbeitsfläche
- Sicht
- Klima
- Schallpegel
- Distreßerscheinungen
- Terminalgestaltung (Tastatur und Schirm)
- Arbeitshaltung
- Aufgabeninhalt und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz

Die Anwendung der Ergonomie im Büro setzt sich in zeitlichen Verzögerung zur Anwendung im Fertigungsbereich durch. Induziert wurde sie insbesondere durch die Arbeitsstättenverordnung und die §§ 90. 91 BetrVG.

Inhalt der Arbeitswissenschaft ist die Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen, wobei der arbeitende Mensch in seinen individuellen und sozialen Beziehungen zu den technischen Elementen des Arbeitssystems Ausgang und Ziel der Betrachtungen (Erkenntnisobjekt) ist. 2)

Deshalb ist Arbeitswissenschaft die Wissenschaft von	
1. der <u>Analyse</u> von Arbeitssystemen	1.1. der <u>menschlichen Arbeit</u> , speziell unter dem Gesichtspunkt des <u>Zusammenwirkens von Menschen</u> sowie des <u>Zusammenwirkens von Menschen, Arbeitsmitteln</u> (z.B. Maschinen) und <u>Arbeitsgegenständen</u> (z.B. Werkstücke),
	1.2. den <u>Voraussetzungen und Bedingungen</u> , unter denen die <u>Arbeit</u> sich vollzieht.
	1.3. den <u>Wirkungen und Folgen</u> , welche die Arbeit auf <u>Menschen</u> , deren <u>Verhalten</u> und damit auch auf deren <u>Leistungsfähigkeit</u> hat (z.B. Fragen der Übung),
2. der <u>Gestaltung</u> von Arbeitssystemen	den <u>Faktoren</u> , durch welche die <u>Bedingungen und Wirkungen</u> der <u>Arbeit</u> menschengerecht <u>beeinflusst</u> werden können (z.B. durch Vergabe von <u>fähigkeitsadäquaten Arbeitsaufgaben</u> oder die <u>Minderung von Lärm</u>).

1) Anspruchsgrundlage ist § 91 BetrVG

2) Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.) 1972

Neben dem Arbeitswissenschaftsbegriff wird häufig auch der Begriff Ergonomie verwendet. Ergonomie ist dem Griechischen entlehnt (ergon = Arbeit; nomos = Lehre) und wird im angelsächsischen Sprachraum als Begriff für die Wissenschaft um den arbeitenden Menschen verwendet. Manche sehen den Ergonomiebegriff als kongruent mit dem Arbeitswissenschaftsbegriff an, andere verwenden Ergonomie als Oberbegriff für Arbeitsmedizin und Arbeitsphysiologie. Hier wird die letztere Interpretation vertreten, d.h. die Ergonomie ist jener Teil der Arbeitswissenschaft, bei dem es vorwiegend um Fragen der Ausführbarkeit und Erträglichkeit der Arbeit geht.

2. Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Die Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse wird in einer Reihe von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien und DIN-Normen gefordert bzw. vorgeschrieben. Die von der "Rechtsqualität" her bedeutsamsten Gesetze sind das Betriebsverfassungsgesetz und das Bundespersonalvertretungsgesetz. In § 90 BetrVG, der die Unterrichts- und Beratungsrechte des Betriebsrates bei der prophylaktischen Arbeitsgestaltung regelt, heißt es:

"Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Planung

- (1) von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen,
- (2) von technischen Anlagen
- (3) von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder
- (4) der Arbeitsplätze

rechtzeitig zu unterrichten und die vorgesehenen Maßnahmen insbesondere im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Art der Arbeit und die Anforderungen an die Arbeitnehmer mit ihm zu beraten. Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen."

In § 91 BetrVG, der die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei der korrektiven Arbeitsgestaltung regelt, heißt es:

"Werden die Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet, so kann der Betriebsrat angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen. Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat."

Bei der Auslegung, was eine gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis sei, herrscht auch heute noch keine Einigkeit. Die Rechtsprechung geht jedoch weniger davon aus, was wissenschaftlich unumstößlich bewiesen, sondern was durch Rechtsnormen verankert ist, sich praktisch bewährt hat oder durch die Meinung einer breiten Schicht von Fachleuten bestätigt wird. Die in den Literaturhinweisen angeführten Kommentatoren lassen keine ganz einheitliche Auffassung erkennen. Ein Versuch, die

in den vorliegenden Kommentaren angeführten Kategorien gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse operational zu klassifizieren, liegt von Birkwald und Pornschlegel vor. Bei diesem Vorschlag wird mit Ausnahme der untersten Ebene (vgl. folgende Abbildung) keine Stufe in der Rechtsqualität der Kategorien versucht. Diese untere Ebene faßt Anspruchsgrundlagen zusammen, welche z.B. die Wahrnehmung des Initiativrechts durch den Betriebsrat nach § 91 BetrVG begründen können. Dieser Kategorisierungsvorschlag ist nicht unumstritten. Wichtig und unter Fachleuten unbestritten ist aber, daß gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sowohl aus wissenschaftlich-analytischen Untersuchungen als auch aus praktischer Arbeit gewonnen werden können.

1	Methodisch und statistisch abgesicherte Erkenntnisse
2	Eindeutig überwiegende Meinung innerhalb der Fachwelt
3	Kollektiv vereinbarte, arbeitswissenschaftlich begründete Aussagen
4	DIN-Normen oder ähnliche Regelwerke
Setzungen durch Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge	

Methodisch ermittelt werden können arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse nur mit anerkannten und zweifelsfrei arbeitenden Methoden. Derartige Methoden sind z.B. die Pulsfrequenzmessung und die Energieumsatzmessung bei schwerer Muskelarbeit. Die Untersuchungsergebnisse müssen für jene Grundsamtheit repräsentativ sein, für die man sie anwendet (z.B. für "typische" Werftarbeiter). Die Erkenntnisse müssen in Form reproduzierbarer Aussagen vorliegen, d.h. bei Wiederholung der Untersuchung müssen unter gleichen Bedingungen vergleichbare Ergebnisse anfallen. Eine typische Erkenntnis dieser Kategorie ist der von Rohmert postulierte Dauerleistungsgrenzwert bei statistischer Muskelarbeit von 15% der Maximalkraft. Auch diese Erkenntnisse können nicht für ewige Zeiten bestätigt (falsifiziert) sein, sondern müssen immer wieder in der betrieblichen Wirklichkeit geprüft werden.

Eine eindeutig überwiegende Meinung innerhalb der Fachwelt läßt sich durch eine Literaturexpertise feststellen. Es gibt eine Reihe von Beispielen, bei denen eine eindeutig überwiegende Meinung innerhalb der Fachwelt vorliegt, z.B. daß der Arbeitspuls bei Erreichen der Dauerleistungsgrenze etwa 30 Pulse/min. über dem Ruhepuls im Stehen liegt. Bei dieser Kategorie wird

mitunter Vorsicht geboten sein, denn eine Erkenntnis wird nicht dadurch gesicherter, daß sie ungeprüft immer wieder zitiert wird.

Die bedeutsamste kollektiv vereinbarte arbeitswissenschaftlich begründete Aussage stellt die vom REFA-Verband herausgegebene "Methodenlehre des Arbeitsstudiums" dar. Diese Methodenlehre wurde unter Mitwirkung von Wissenschaftlern, Fachleuten aus der Praxis und den Sozialpartnern geschaffen und stellt insofern auch einen Konsenz zwischen diesen Personengruppen dar. Eine Reihe von Tarifverträgen basieren auf den sprachlichen und methodischen Regelungen der REFA-Methodenlehre.

Von besonderer Bedeutung sind die entstandenen und weiter entstehenden DIN-Normen des Fachnormenausschusses Ergonomie, der sich in 15 Arbeitsausschüssen (1977) mit Aspekten ergonomischer Normung befaßt. In diesen Normen sollen arbeitswissenschaftliche und praktische Erkenntnisse, wirtschaftliche Aspekte und technische Größen ihren Niederschlag finden. Derzeit liegt die Vornorm 1) DIN 33400 "Gestalten von Arbeitssystemen nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen" vor. Weiterhin existieren derzeit folgende Norm-Entwürfe:

- DIN 33 401 Stellteile
- DIN 33 402 Körpermaße von Erwachsenen
- DIN 33 403/1 Klima am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung
 (Klimaermittlung)
- DIN 33 403/2 Klima am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung
 (Einwirken des Klimas auf den Menschen)
- DIN 33 404 Akustische Signale (Gefahrensignale für Arbeitsstätten)
- DIN 33 405 Psychische Belastung und Beanspruchung, Allgemeines,
 Begriffe, Zusammenhänge

Weitere Normenentwürfe sind im Entstehen.

Als Normen liegen wir.

- DIN 45 630 Grundlagen der Schallmessung
- DIN 45 633 Präzisions-Schallpegelmesser
- DIN 45 634 Schallpegelmesser und Impulsschallpegelmesser
- DIN 45 641 Mittelungspegel und Beurteilungspegel zeitlich schwankender Schallvorgänge (äquivalenter Dauerschallpegel)
- DIN 4549 Schreibtische und Schreibmaschinenentwurf
- DIN 5031 Blatt 3: Größen, Formelzeichen und Einheiten der Lichtstärke
 Blatt 6: Pupillen-Lichtstärke als Maß für die Netzhautbeleuchtung
- DIN 5034 Innenraumbelichtung mit Tageslicht, Leitsätze
- DIN 5035 Innenraumbelichtung mit künstlichem Licht
 Blatt 1: Allgemeine Richtlinien
 Blatt 2: Spezielle Empfehlungen für verschiedene Beleuchtungsaufgaben

Der Gesetzgeber selbst hat eine Reihe von Gesetzen geschaffen oder Kompetenzen zu Verordnungserlassen vergeben. Hier sei auf das Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit, die Arbeitsstättenverordnung sowie die Arbeitsstättenrichtlinien, das Maschinenschutzgesetz, die Arbeitszeitverordnung sowie das Jugendarbeits- und Mutterschutzgesetz hingewiesen. Während das Betriebsverfassungsgesetz und das Arbeitssicherheitsgesetz durch die Forderung

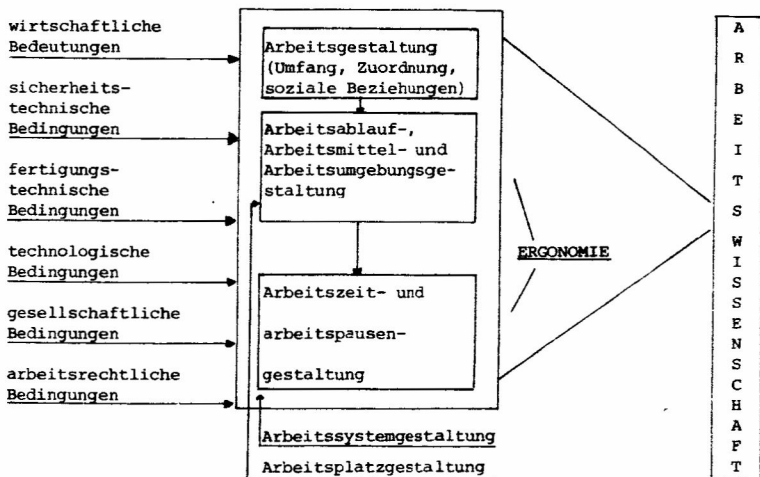
1) Eine Vornorm ist eine Norm, zu der noch Vorbehalte hinsichtlich der Anwendungspraktikabilität bestehen. Es soll versuchsweise danach gearbeitet werden. Im vorliegenden Fall handelt es sich darum, die den Leitsätzen dieser Norm zugrunde liegenden Gedankengänge in Lehre und Praxis einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

der Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse einen Rahmen absteckt, enthalten die Arbeitsstättenverordnung sowie die Arbeitsstättenrichtlinien detaillierte Daten zur Gestaltung von Arbeitsplatz und -umgebung. Bei den Arbeitsschutzgesetzen limitiert z. B. § 4 Abs. 2 MuSchG das gelegentliche Tragen von Lasten durch werdende Mütter auf Lastgewichte bis 10 kg. Für tarifgebundene Betriebe haben Triafverträge die gleiche Rechtswirkung. So enthält z. B. § 6 Lohnrahmentarifvertrag (LRTV) der Metallindustrie für Nordwürttemberg/Nordbaden (1973) eine grundsätzliche Limitierung für Arbeitszykluslänge auf 1,5 Minuten.

Der in §§ 90, 91 BetrVG verwendete Begriff der "menschengerechten Gestaltung der Arbeit" war ein bis 1972 in der Arbeitswissenschaft ungebrauchlicher Ausdruck. Eine Arbeit wird man als menschengerecht ansehen, wenn sie erträglich ist und individuellen Gesundheitsschutz sowie soziale Angemessenheit gewährleistet.

3. Allgemeine Vorgehensweise bei der Arbeitsgestaltung

In der folgenden Abbildung wird die allgemeine Vorgehensweise bei der Arbeitsgestaltung (Gestaltung von Arbeitssystemen) dargestellt.



Hier werden in der Folge nur einige thesehafte Hinweise zur Arbeitsplatzgestaltung genannt. Das ist nur ein Teil dessen, was der Gesetzgeber im BetrVG bei der Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse fordert. Dabei erfolgen diese Hinweise zu den drei Themenkomplexen der Arbeitsplatzgestaltung, der

1. Arbeitsablaufgestaltung
2. Arbeitsmittelgestaltung
3. Arbeitsumgebungsgestaltung.

Die ersten beiden Themenkomplexe werden hier der gebotenen Kürze wegen zusammengefaßt.

4. Arbeitsablauf- und Arbeitsmittelgestaltung

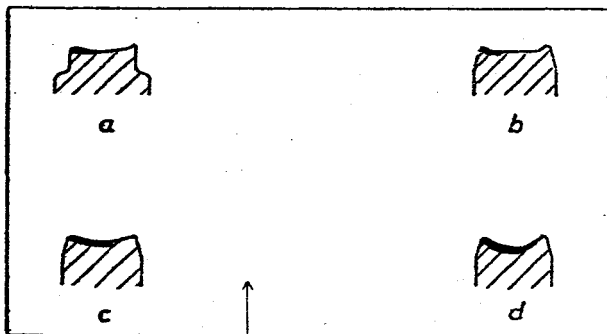
Soll-Maße für Schreib- und Schreibmaschinentische, die sich an anthropometrischen Daten orientierten, liegen in DIN 4549 vor.

- Schreibtische sollen 75 cm bis zur Oberkante der Tischplatte hoch sein. Weibliche Mitarbeiter benötigen deshalb eine Fußstütze (keine Frauen)
- Schreibmaschinentische sollen 65 cm bis zur Oberkante der Tischplatte hoch sein.
- Eine 16-Grad-Neigung der Schreibtischfläche wäre begrüßenswert, weil die
 - Blickneigung optimal wird
 - Stuhlrückenlehne ihre unterstützende Funktion erhält.

Für Schreibmaschinen gilt allgemein:

- Aus ergonomischer Sicht sind im Sinne der §§ 90, 91 BetrVG nur elektrische Schreibmaschinen für Dauerschreibetätigkeit erträglich.
- Schallabweichungspegel in Schreibbüros liegen i .a. zwischen 70 und 85 dB/A. Nach § 15 Arbeitsstättenverordnung sind aber nur maximal 70 dB/A zulässig. Deshalb sind die Herstellerangaben zu beachten und gegebenenfalls Vergleichstests durchzuführen. Bei IBM-Kugelpkopfmachines lassen sich auch ältere Typen mit einer Schallschluckhaube nachrüsten (Preis ca. DM 200,-), die den Schalldruckpegel um etwa 3 bis 5 dB/A senken dürfte.
- Der Neigungswinkel des Tastenfeldes sollte = 15° um zu einer möglichst entspannten Darmhaltung zu kommen. Dieser Grenzwert wird von fast allen elektrischen Schreibmaschinen eingehalten, von mechanischen (= 30°) erheblich überschritten.

Zu Tasten und Tastatur sind folgende Hinweise zu geben:

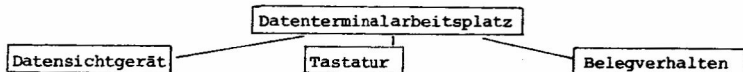


↑ = reflektierende Teile bei ungünstigem Lichteinfall

- Mesa-Tasten (b) führen ihrer kleinen Oberfläche wegen zur geringsten Reflexion, sofern kein frontaler Lichteinfall auftritt
- Helle Tasten reflektieren weniger als dunkle Tasten
- Die Tastengröße sollte im Durchmesser zwischen 8 und 16 mm liegen

- Der Tastenabstand sollte zwischen 3 und 8 mm betragen (Gefahr unbeabsichtigten Auslösens von Nachbartasten)
- Kraft-weg-Charakteristik sollte bis zum Erreichen des Druckpunktes ca. 0,6 N (60 g) erreichen und erst nach dessen Überwindung die eigentliche Reaktion auslösen

Bei Datenterminalarbeitsplätzen kann man drei "gestaltungswürdige" Elemente unterscheiden:



Dabei sollen drei "Hauptprobleme" diskutiert werden:

1. Tastaturaufteilung und -anordnung
2. Allgemeinbeleuchtung in Büros mit "eingestreuten" Datenterminalarbeitsplätzen
3. Bildschirmreflexionen

Tastaturaufteilung und -anordnung:

- Schreibmaschinentastaturen sind zu bevorzugen, wenn Buchstaben seltener als Zahlen eingegeben werden. Ansonsten muß man den separaten Zifferntastenblock empfehlen.
- Ob der Ziffernblock links oder rechts vom Buchstabenfeld günstiger angeordnet ist, kann nur durch eine Ablaufanalyse ermittelt werden.
- Bei alphanumerischer Eingabe ist eine mittige Anordnung der Tastatur, bei überwiegend numerischer Eingabe gegebenenfalls seitliche Anordnung der Tastatur zu bevorzugen.
- Bildschirm und Tastatur sollten nicht in einem Gerät integriert sein, um eine individuelle, anthropometrisch optimale Anordnung zu erreichen.

Allgemeinbeleuchtung (siehe auch: 5. Arbeitsumgebung)

- Für eine einwandfreie, schnelle Lesbarkeit von Belegen von unterschiedlicher Beschaffenheit sollte die Beleuchtungsstärke $\approx 500 \text{ Lx}$ sein.
- Auf dem Beleg (20 Grad Neigung) herrscht dann eine Beleuchtungsstärke $\approx 300 \text{ Lx}$
- Niedrigere Beleuchtungsstärken (angeblich zur Reduzierung von Bildschirmreflexionen) sind aus zweierlei Gründen abzulehnen:
 - (1) Die Sichtstörung resultiert aus der Leuchtdichte des Reflexes. Diese hängt von der Leuchtdichte des Objektes (Lampe), nicht von der Beleuchtungsstärke ab.
 - (2) Die Sehaufgabe "Lesen auf dem Beleg" bereitet schon zwischen 200 und 500 Lx Schwierigkeiten.

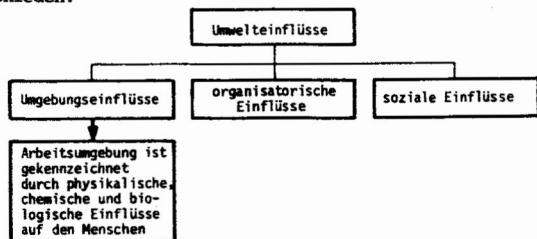
Bildschirmreflexionen:

- Kontraste (Leuchtdichteunterschiede) im Arbeitsfeld sollen möglichst groß (bis 1:40), im Arbeitsumfeld aber $\approx 1:3$, sein.
- Kontraste (Schirm:Zeichen) bei Terminalbildschirmen liegen zwischen 1: 7 und 1:16 und sind somit sozial erträglich und auch zumutbar (Lesen von Zeitungsdruck $\approx 1:5$)
- Die Hintergrundleuchtdichte (Schirm) sollte nicht weiter reduziert werden, weil dadurch die Sehschärfe sinkt.

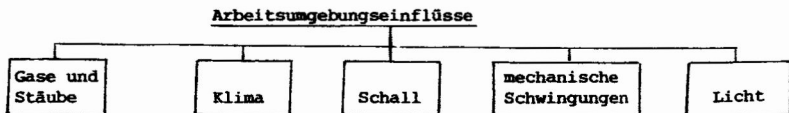
- Problematischer sind Reflexionen, weil sie zur Blendung der Arbeitsperson führen können.
Maßnahmen zur Abhilfe könnten sein:
 - Tubus vorsetzen
 - Anti-Reflex-Belag anbringen
 - Oberfläche vergüten
 - Draht- oder Nylongitter (Micro-Flesh-Filter) vorsetzen
 - Anti-Reflex-Scheibe (Glasfilter) vorsetzen
 - Bildschirmneigung verändern
 - Leuchten mit Kunststoffabdeckung (Wannenleuchten) einsetzen.
- Nur der Anti-Reflex-Belag, Micro-Flesh-Filter und günstige geometrische Bildschirmordnung sind mehr oder weniger wirksam, wobei eine günstige geometrische Bildschirmordnung im allgemeinen am wirksamsten sein wird.
- Der Bildschirm muß senkrecht gestellt werden.
- Die stärker gewölbten obersten Randteile (hier keine Zeichendarstellung) sollten durch eine Maske mit matter Oberfläche abgedeckt werden.
- Die Gerätehöhe soll so bemessen sein, daß die Oberkante des Bildschirms unter Augenhöhe bleibt.
- Reflexionen durch Außenlicht sind durch Jalousien zu reduzieren.
- In der Blickrichtung der Arbeitsperson sollten keine Fenster liegen, da sonst die Leuchtdichterelation im Arbeitsfeld von 1 : 3 nicht mehr zu halten ist.

5. Arbeitsumgebung

Die auf den Menschen im Arbeitssystem einwirkenden Umwelteinflüsse werden wie folgt unterschieden:



Die fünf wesentlichen aus der Arbeitsumgebung auf den Menschen wirkenden Arbeitsumgebungseinflüsse sind dem folgenden Bild zu entnehmen:



Im Bürobereich sind nun das Klima, der Schall und das Licht von größerer praktischer Bedeutung.

Unter Klima wird die thermische Belastung des Menschen verstanden. Die Höhe der thermischen Belastung läßt sich durch das Zusammenwirken folgender vier Klimaeinzel faktoren beschreiben:

1. Lufttemperatur in °C
2. Luftfeuchte in %
3. Luftgeschwindigkeit in m/s
4. Strahlungstemperatur in kJ/m²h.

Zum Klima lassen sich folgende Regeln ableiten:

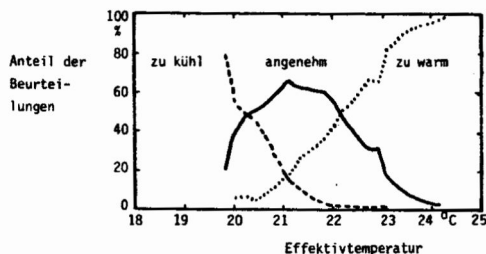
- Bei Hitzearbeit sollen große Muskelbeanspruchung vermieden werden oder umgekehrt
 - Entsprechend der Maßnahmenfolge Abwendung, Milderung, Ausgleich (vgl. § 91 BetrVG) muß man zuerst Abwendungsmaßnahmen (z.B. Isolation, Kühlschleuse) durchzuführen versuchen
 - Läßt sich Hitzearbeit nicht umgehen, sollten Erholungspausen zur Abkühlung festgelegt werden
 - Bei Hitzearbeit sollte die Kurzpausenregel (häufigere kürzere Pausen haben eine höhere Wirkung als seltenere längere Pausen) nicht angewendet werden
 - Pausen sollten außerhalb der Hitzezone verbracht werden.
- Das Klimaempfinden des Menschen versucht man mit einem Klimasummenmaß, der sogenannten Effektivtemperatur, zu beschreiben.

Effektivtemperatur = f (Lufttemperatur, Luftfeuchte, Luftgeschwindigkeit)

Gleiche Effektivtemperaturen entsprechen gleichen thermischen Empfindungen einer großen Anzahl von Menschen. Einem Effektivtemperaturwert lassen sich verschiedene Kombinationen von Lufttemperatur-, Luftfeuchte- und Luftgeschwindigkeitswert zuordnen (vgl. folgendes Bild). Dabei ist anzumerken, daß es keine allgemeingültige "Behaglichkeitstemperatur" gibt.

Effektivtemperatur in °C	Trocken-temperatur in °C	Luftfeuchte in %	Luftgeschwindigkeit in m/s
25	25	100	0,1
	30	100	5,5
	27	75	0,1
	29	50	0,1
	32	25	0,1
	37	10	3,0

Ob eine Effektivtemperatur als behaglich empfunden wird oder nicht, hängt von der subjektiven Empfindung des Individuums, von der Belastung und er getragenen Kleidung ab. Das folgende Bild zeigt die gefühlsmäßige Beurteilung verschiedener Klimazustände durch 745 "normal" bekleidete Menschen bei Büroarbeit. Daraus ist ersichtlich, daß die Effektivtemperatur von 21°C bei den hier erfaßten Arbeitsbedingungen zwar von den meisten Befragten als angenehm, von je 15% jedoch als zu kühl oder zu warm empfunden wurde. Diesen Personen bleibt nur die Möglichkeit, sich durch Tragen leichterer oder dickerer Kleidung thermische Behaglichkeit zu verschaffen.



In der folgenden Abbildung sind grobe Klimarichtwerte für verschiedene Arbeitsaufgaben angegeben, wobei die Temperaturspannen den Bereich subjektiver Empfindungen wiedergeben sollen.

Art der Arbeit	Lufttemperatur in °C		Luftfeuchtigkeit in %		Luftgeschwindigkeit in m/s
	min	max	min	max	max
geistig-nervöse Tätigkeit im Sitzen	18	24	40	70	0,1
leichte Handarbeit im Sitzen	18	24	40	70	0,1
leichte Handarbeit im Stehen	17	22	40	70	0,2
Schwerarbeit	15	21	30	70	0,4
Schwerarbeit unter Hitze	14	20	30	60	0,5
Strahlungsbelastung	12	18	20	60	1,0..... 1,5

Als Schall bezeichnet man die periodische Veränderung des Luftdruckes (Luftdrucksschwankungen), die sich aufgrund eines mechanischen Impulses als Welle (Amplitude) in der Luft ausbreitet. Diese Welle (Schwingung) kann im Ohr vom Trommelfell aufgenommen, in verarbeitbare Informationen umgesetzt und vom Gehirn als akustische Wahrnehmung registriert werden.

Die Schallbelastung kann durch die Komponenten Belastungshöhe und -dauer wie folgt beschrieben werden:

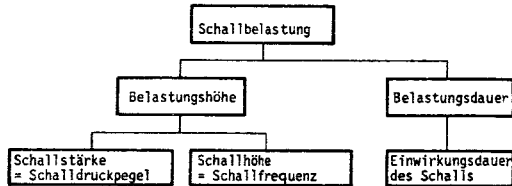


Abb. 59: Komponenten der Schallbelastung

Die Lautstärkeempfindung des Menschen hängt sowohl vom Schalldruckpegel (Maßeinheit Dezibel (dB)) als auch von der Schallfrequenz (Maßeinheit Hertz (Hz)) ab. Töne des gleichen Schalldruckpegels (gleicher Schallstärke), aber unterschiedlicher Frequenz (Schallhöhe, Schwingungszahl) werden vom Menschen als unterschiedlich laut empfunden. Der maximale Wahrnehmungsbereich (Schallfrequenzspektrum) des menschlichen Ohrs liegt zwischen ca. 16 und 20.000 Hz. Töne unterhalb von 16 Hz werden als Vibrationen (Infraschall) und Töne oberhalb von 20.000 Hz werden nicht mehr wahrgenommen (Ultraschall). Die größte Empfindlichkeit des menschlichen Ohrs liegt bei ca. 4000 Hz, weshalb laute Geräusche um 4000 Hz als besonders lästig empfunden werden. Im Vergleich dazu liegt die menschliche Stimme im Frequenzbereich von 100 bis 300 Hz. Der Wahrnehmungsbereich der meisten Menschen ist wesentlich enger als vorstehend angegeben und verengt sich mit zunehmendem Lebensalter.

Der Schall wird mit Meßgeräten (Schallpegelmesser, Impulsschallpegelmesser) gemessen, die sowohl den Schalldruckpegel als auch die Schallfrequenz erfassen und als bewerteten Schalldruckpegel in der Maßeinheit dB(A) (lies: Dezibel A) ausweisen (vgl. hierzu DIN 45 63c, 45 633, 45 634, 45 635 und 45 641). Der bewertete Schalldruckpegel ist somit ein genormtes Maß für die Lautstärkeempfindung des Menschen.

Schall wird als Lärm bezeichnet, wenn er als störend oder unangenehm empfunden wird oder schädliche Wirkungen auf die Hörfähigkeit hat. Oberhalb bestimmter bewerteter Schalldruckpegelwerte kann Schall bei längerer Einwirkungsdauer zu Schwerhörigkeit führen. Die praktische Relevanz von Lärmschäden führte dazu, daß infolge beruflicher Tätigkeit eingetretene Lärmschwerhörigkeit und Lärmtaubheit in der 7. Berufskrankheiten-Verordnung (Unfallverhütungsvorschrift Lärm) vom 20. 6. 1968 als Berufskrankheit anerkannt wurde. Zur Abwendung, zur Milderung und zum Ausgleich von Lärmwirkungen wurde die Unfallverhütungsvorschrift Lärm (1974) erlassen. Darin wurde als Schwellenwert für die Abgrenzung von Lärmzonen ein Beurteilungspegel i.A. von DIN 45 641 von 90 dB(A) angegeben.

Zu beachten ist jedoch, daß auch bei Schallbelastungen unterhalb des Schwellenwertes von 90 dB(A) nach der UVV-Lärm noch bewertete Schalldruckpegelwerte vorliegen, die den Menschen wesentlich beanspruchen.

Lärmbereich 1	Lärmbereich 2	Lärmbereich 3	Lärmbereich 4
30...65 dB(A)	65...90 dB(A)	90...120 dB(A)	über 120 dB(A)
wird als störend und belästigend empfunden, und psychische Reaktionen sind möglich	vegetative Störungen, Verengung der Blutgefäße und mangelhafte Hautdurchblutung	bei längerer Lärmeinwirkung treten bleibende Hörschäden auf	schon nach kurzer Einwirkungszeit tritt ein deutlicher Hörverlust auf

Bei der Schalldruckpegelbeurteilung ist auch § 15 der Arbeitsstättenverordnung (1975) zu beachten.

§ 15: Schutz gegen Lärm

"(1) In Arbeitsräumen ist der Schallpegel so niedrig zu halten, wie es nach der Art des Betriebes möglich ist. Der Beurteilungspegel am Arbeitsplatz in Arbeitsräumen darf auch unter Berücksichtigung der von außen einwirkenden Geräusche höchstens betragen:

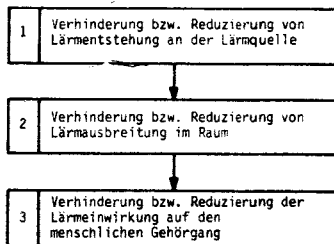
1. Bei überwiegend geistigen Tätigkeiten 55 dB(A),
2. bei einfachen oder überwiegend mechanisierten Bürotätigkeiten und vergleichbaren Tätigkeiten 70 dB(A),
3. bei allen sonstigen Tätigkeiten 85 dB(A); soweit dieser Beurteilungspegel nach der betrieblich möglichen Lärminderung zumutbarerweise nicht einzuhalten ist, darf er bis zu 5 dB(A) überschritten werden.

(2) In Pausen-, Bereitschafts-, Liege- und Sanitätsräumen darf der Beurteilungspegel höchstens 55 dB(A) betragen. Bei der Festlegung des Beurteilungspegels sind nur die Geräusche der Betriebseinrichtungen in den Räumen und die von außen auf die Räume einwirkenden Geräusche zu berücksichtigen."

Ausmaß und Art der Lärmbelastigung sind von einer Reihe objektiver und subjektiver Einflußgrößen abhängig, so z. B.:

1. Je intensiver der Schall und je größer der Anteil an hohen Frequenzen ist (besonders problematisch sind Frequenzen um 4000 Hz), um so höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß Schall als lästig empfunden wird.
2. Ungewohnte und diskontinuierliche Geräusche belästigen mehr als bekannter und kontinuierlicher Lärm.
3. Die Erfahrung, die ein Mensch mit einem bestimmten Geräusch früher gemacht hat, ist für das Belästigungsempfinden entscheidend.
4. Die Tätigkeit des Menschen und die Tageszeit, während der er Lärm ausgesetzt ist, hat einen Einfluß auf das Auftreten und Ausmaß von Belästigungsempfindungen.
5. Bei informatorischer Arbeit, also bei Arbeitsaufgaben, die Aufmerksamkeit- und Konzentrationsbelastungen mit sich bringen, führt Schall zu einer höheren Beanspruchung als bei energetischer Arbeit.
6. Wenn Menschen eine geringere Übung in der Ausführung einer Arbeitsaufgabe haben, werden sie durch Lärm mehr beansprucht als bei hohem Übungsgrad.

Bei der Lärmbekämpfung ist folgende Maßnahmenfolge durchzuführen. Sind diese Maßnahmen nicht durchführbar oder führen sie nicht zum gewünschten Erfolg, wird die Einwirkungsdauer des Lärms durch Lärmpausen oder Arbeitsplatzwechsel (vgl. VDI-Richtlinie 2058, Blatt 2) begrenzt.



Die Arbeitsumgebungs-Einflußgröße Licht wird durch die in DIN 5031 festgelegten lichttechnischen Größen beschrieben. Die praktisch wichtigste lichttechnische Größe ist die Beleuchtungsstärke ($lx = \text{Lux}$), die mit einem sogenannten Luxmeter zu messen ist. Die Beleuchtungsstärke ist wie folgt definiert.

$$lx = \frac{\text{auf eine Fläche treffender Lichtstrom}}{\text{Fläche, wenn das Licht parallel auftritt}}$$

Ein der Effektivtemperatur oder dem bewerteten Schalldruckpegel vergleichbares Maß zur Beurteilung des Lichtes existiert bisher nicht.

Der Lichtbedarf des Menschen hängt von der im Laufe des Lebens sinkenden Sehschärfe ab, was dazu führt, daß jüngere Menschen bei gleicher Sehschärfe einen geringeren Lichtbedarf als ältere Menschen haben. Neben dem Alter des Menschen hängt die erforderliche Beleuchtungsstärke von der Sehaufgabe, also vom Feinheitsgrad der Arbeit ab.

In DIN 5034, 5035 sind Leitsätze und Richtlinien für die Arbeitsplatzbeleuchtung festgelegt, die weniger auf mögliche Gesundheitsgefährdungen als Folge überhöhter Beanspruchungen zielen. Vielmehr geht es hierbei um das Vermeiden von Arbeitsermüdung und das Gewährleisten hinreichender Arbeitsergebnisse (Menge und Güte).

In DIN 5035 sind in Abhängigkeit von der Sehaufgabe Nenn-Beleuchtungsstärken angegeben:

Sehaufgabe	Nenn-Beleuchtungsstärke in Lux
Orientierung, vorübergehender Aufenthalt	30 60
leichte Sehaufgabe mit hohen Kontrasten	120 250
normale Sehaufgabe mit mittleren Details	500 750
schwierige Sehaufgabe mit kleinen Details	1 000 1 500
sehr schwierige, langdauernde Sehaufgabe mit sehr kleinen Details	2 000 3 000
Sonderfälle (z.B. Operationsfeldbeleuchtung)	5 000 10 000

Im folgenden Bild werden Hinweise gegeben, wie Beleuchtungsstärke, Sehaufgabe und Sehentfernung zusammenhängen.

Leseentfernung in mm	Mindestschriftgröße in mm
500	2
750	2,5
1 000	4
1 500	5
2 000	6
3 000	9
5 000	16

nach DIN 1 451 Grotteskschriften bei mittleren Lichtverhältnissen (500 - 750 Lux)

Die Beleuchtungsstärke/Flächeneinheit der Lichtquelle bezeichnet man als **Leuchtdichte**. Die Leuchtdichte ist für den im Auge entstehenden Lichtreiz maßgebend. Durch zu hohe Leuchtdichtekontraste im Gesichtsfeld kann es zu Blendung und damit zur Reduzierung des Sehvermögens kommen, wenn folgende Regeln nicht beachtet werden:

- Die Lichtquelle darf nicht in der Blickrichtung liegen und keine zu große Flächenausdehnung besitzen.
- Der Winkel zwischen Blendquelle und Blicklinie soll nicht kleiner als 30 Grad sein.
- Seitliche Lichtquellen stören weniger als solche oberhalb der Blendlinie. Lampen mit hoher Leuchtdichte müssen generell abgeschirmt werden.

Eine starke Arbeitsplatzbeleuchtung fordert auch eine relativ starke Umgebungsbeleuchtung, d.h. zwischen Gesichtsfeld und Umfeld sollte kein zu starker Beleuchtungsstärke-Kontrast bestehen. Zu starke

Kontraste (Lichtabfall) führen zu Blendung und damit zur Reduzierung des Sehvermögens. Als Richtwerte für Beleuchtungsstärke-Kontraste sind anzusehen:

Zwischen Sehaufgabe und	Beleuchtungsstärke-Kontraste
unmittelbarer Umgebung	3 : 1
weiterer Umgebung (Arbeitsraum)	10 : 1

- Um das Schätzen von Entfernungen und das Erkennen räumlicher Lagebeziehungen und der Körperlichkeit von Gegenständen zu verbessern, sollten folgende Gesichtspunkte berücksichtigt werden:
- Starre Fixierung (Richten der Augen auf ein Ziel) sollte vermieden werden.
 - Einäugiges Sehen soll vermieden werden.
 - Eine einheitliche Struktur des Umfeldes soll hergestellt werden.
 - Eine Überschneidung von Gegenständen im Gesichtsfeld soll der Erleichterung des Entfernungsschätzens hergestellt werden.
 - Durch Verwenden verschiedener Farben (nicht zu bunt) soll eine bessere Erkennbarkeit von Gegenständen erreicht werden.
 - Gerichtetes Licht aus zwei Richtungen soll eventuell notwendige Schattenbildung erzeugen. Die Schattentiefe soll dabei gering und der Verlauf der Schattenränder weich sein.

6. Literatur

- BOKRANZ, R.: Einführung in die Arbeitswissenschaft, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1978
- CAKIR, A.
et. al. : Anpassung von Bildschirmarbeitsplätzen an die physische und psychische Funktionsweise des Menschen, Bundesminister für Arbeit und Sozialforschung (Hrsg.), Bonn 1978
- PETERS, Th.: Arbeitswissenschaft für die Büropraxis, 2. Auflage, Michl-Verlag, Ludwigshafen 1976

PROGRAMMPUNKTE E, G, I

In der Gruppenarbeit der Programmabschnitte E, G und I beziehen die Arbeitsgruppen die in den Referaten vermittelten Informationen jeweils auf ihre Projektfragestellung und verarbeiten diese im Hinblick auf den eingeschlagenen Problemlösungsprozeß.

PROGRAMMPUNKT F

Referat eines Vertreters des DGB, der aus gewerkschaftlicher Sicht zu dem Thema der Kompaktwoche, insbesondere zu den ausgewählten Projekten Stellung nimmt.

Referent: V. Briefs, Dipl. Ww.

WSI des DGB

Hans-Böckler-Straße 39, 4000 Düsseldorf

Das hier vorgelegte veröffentlichte Referat deckt sich zwar weitgehend mit den mündlichen Ausführungen des Referenten. Im mündlich gehaltenen Referat ging der Referent darüber hinaus jedoch noch detaillierter auf die besonderen Belange der Projektbeispiele jeweils ein.

Der Wandel in den Büros - Auswirkungen von Krise und Arbeitslosigkeit auf die Angestellten und die Büroarbeit

Von Ulrich Briefs*)

1. Zur Entwicklung der Angestelltenarbeitslosigkeit

Die im Zuge der tiefgreifenden Wirtschaftskrise seit 1974 entstandene Massenarbeitslosigkeit hat in einem bis dahin nicht gekannten Maße auch die Angestellten getroffen. Die in dieser globalen Entwicklung sichtbar werdenden Veränderungen im Gesamt-

gefüge des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems in der BRD lassen insbesondere auch für die zukünftige Lage der weiterhin wachsenden Angestelltenmassen weitere Befürchtungen aufkommen.

*) Dipl.-Volkswirt, Wissenschaftlicher Referent im WSI, Düsseldorf.

Arbeitslosigkeit und Krise werden in der Zukunft noch stärker als bisher die Bedingungen für die Angestellten und die Arbeit in den Büros verändern¹⁾.

Die konjunkturelle Besserung des Jahre 1976 mit einem realen Anstieg des BSP um 5,6 vH gegenüber dem Vorjahr und mit einer Explosion der Profite um 13,9 vH ist jedenfalls am Arbeitsmarkt fast vollständig, an den arbeitslosen Angestellten eindeutig vorbeigegangen: von Sept. 1975 auf Sept. 1976 hat die Zahl der arbeitslosen Angestellten von 340 200 auf 383 300, d. h. um weitere 12,7 vH zugenommen — ihre Arbeitslosenquote nahm von 3,2 vH auf 3,5 vH zu — während die Zahl der arbeitslosen Arbeiter im gleichen Zeitraum um 22,7 vH von 666 300 auf 515 000 zurückging²⁾.

Mit 42,7 vH wurde im September 1976 der höchste je festgestellte Anteil für arbeitslose Angestellte verzeichnet³⁾.

Die Tendenz zum Abbau der traditionell höheren Beschäftigungssicherheit der Angestellten hat sich also eindeutig fortgesetzt. Zugleich mußte auch die bisher als gültig angesehene Hypothese, der Abbau der Arbeitslosigkeit bei den Angestellten folge dem Abbau bei den Arbeitern um etwa sechs Monate verzögert, fallengelassen werden⁴⁾.

Auch die ungünstige Entwicklung bei den qualifizierten Angestelltingruppen hat sich weiter fortgesetzt: inzwischen findet z. B. jeder dritte Hochschulabsolvent keine Anfangsstelle⁵⁾.

Das Bild der weiteren Diskussion über Formen und Ursachen der Angestelltenarbeitslosigkeit sowie die Perspektiven der Büroarbeit ist von einer gewissen Ratlosigkeit und von z. T. widersprüchlichen Aussagen gekennzeichnet. Während viele Stimmen aus den Betrieben über die deutlichen Folgen der Rationalisierung in den Büros berichten, liegen bis heute kaum umfassende wissenschaftliche Analysen über den Rationalisierungsprozeß in der Büroarbeit vor.

Angesichts der Komplexität dieses Prozesses und der Unzulänglichkeit der traditionellen Analyse-Instrumente sowie der Zahlen der amtlichen Stati-

stik sind solche Analysen wohl auch in der Zukunft nicht so schnell zu erwarten⁶⁾). Eine Analyse des IAB hört z. T. in bezug auf die Untersuchung der Auswirkungen der Rationalisierung genau zu dem Zeitpunkt auf, von dem ab die Massenarbeitslosigkeit in der BRD und die verstärkte Arbeitslosigkeit unter Angestellten sich herausbildete⁷⁾. Daß sich bei den Angestelltenaktivitäten auf Grund vor allem von Rationalisierungsmaßnahmen eine tiefgreifende Veränderung hin zur Verschlechterung ergeben hat, wird dagegen in eindrucksvoller Weise von Kollegen aus den Betrieben, von Vertrauensleuten und Betriebsräten und von gewerkschaftlichen Funktionsträgern insbesondere auf lokaler Ebene bestätigt. Ebenfalls sehr deutlich warnende Stimmen kommen z. B. von Mitarbeitern aus den arbeitsdirektorialen Bereichen der Montanunternehmen⁸⁾.

Die Angestelltenarbeitslosigkeit ist jedoch nicht als isolierte Erscheinung zu sehen, sondern sie ist als Bestandteil der Massenarbeitslosigkeit ein Moment eines globalen Prozesses der „Normalisierung“ des

¹⁾ Vgl. *Briefs, U.*, Arbeitslosigkeit unter Angestellten — Aspekte einer langfristigen Krisenentwicklung, in: WSI-Mitteilungen 2/1976, S. 84—93; mit neueren Zahlen wieder abgedruckt in: *Seifert, H., Simmert, D. B.* (Hrsg.), Arbeitsmarktpolitik in der Krise, S. 63—83, Köln 1977; vgl. *Schnobius, A.*, Vom Büro auf die Straße, FAZ vom 14. 8. 1976.

²⁾ Vgl. die Strukturanalyse zur Arbeitslosigkeit der Bundesanstalt für Arbeit vom September 1976, in: ANBA 1/1977, S. 9—38.

³⁾ Vgl. Strukturanalyse, a. a. O., S. 10.

⁴⁾ Vgl. Strukturanalyse, a. a. O., S. 10—13; vgl. die Aussagen von Stingl in der FR vom 2. 10. 1976.

⁵⁾ Vgl. Strukturanalyse, a. a. O., S. 12.

⁶⁾ Auf die unzulänglichen statistischen Informationen weist insbesondere auch die Studie der IAB-Autorengemeinschaft „Zur Beschäftigungslage der Angestellten“, in: *MitAB 3/1976*, S. 302—314, mehrfach hin.

⁷⁾ Die Gründe sind wohl neben dem Fehlen von Arbeitslosigkeit unter Angestellten bis vor wenigen Jahren insbesondere die durchgängig gering ausgeprägte Bereitschaft der einschlägigen Wissenschaft, betriebliche Erscheinungen vor dem Hintergrund der Gesamtentwicklung des Wirtschaftssystems zu sehen und den „Momentcharakter“ auch der Büro-rationalisierung im ökonomisch-gesellschaftlichen Prozeß zu erfassen.

Eine umfassende Analyse, zumindest der gesellschaftlichen Aspekte von Bürokratisierung, liegt vor bei *Crouzer, Michel*, *Le phénomène bureaucratique*, Paris 1965, und derselbe: *Le monde des employés de bureaux*, Paris 1963; vgl. auch *Kadrizke, U.*, *Angestellte — die geduligten Arbeiter*, Frankfurt M. 1976.

⁸⁾ Vgl. Autorengemeinschaft des IAB „Zur Beschäftigungslage der Angestellten“, a. a. O., S. 302—314; vgl. insbesondere S. 305—307; andererseits wird bestätigt, daß die Einführung der EDV und die organisatorische Rationalisierung Angestelltenstellen einspart; vgl. a. a. O., S. 308.

⁹⁾ Der Verfasser hat insbesondere auf zahlreichen Veranstaltungen im Rahmen der Angestelltenaktion des DGB sowie in der Zusammenarbeit mit den engeren Mitarbeitern der Arbeitsdirektoren in der Eisen- und Stahlindustrie derartige bestätigende Informationen erhalten. Vgl. auch die Artikelserie zum Angestelltenjahr des DGB im Angestellten-Magazin, in dem immer wieder auf Beispiele der Büro-rationalisierung hingewiesen wird.

Gliederung

1. Zur Entwicklung der Angestelltenarbeitslosigkeit
2. Formen und Folgen der Rationalisierung in den Büros
3. Die Lage der Angestellten vor dem Hintergrund der Krisenperspektiven des Wirtschaftssystems in der BRD

kapitalistischen Wirtschaftssystems in der BRD¹⁰⁾. Die „Anpassung“ an die Krisenbedingungen hat für die Massen der abhängig Beschäftigten — und beileibe nicht nur für die Arbeitslosen — zu einer globalen Verschlechterung der Lage geführt. Von diesen Bedingungen wird ihre Lage — das zeigen die Erfahrungen in anderen Ländern — auch in der Zukunft zunehmend bestimmt sein: wachsende Beschäftigungsunsicherheit, zunehmender Druck auf die (Real-)Einkommen und die Systeme der sozialen Sicherheit, um sich greifende Entqualifizierung, Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in vielen Bereichen sind dafür kennzeichnend¹¹⁾. Die Folgen der Arbeitslosigkeit treffen dabei nicht nur die Arbeitslosen, sondern diese hat gerade auch Auswirkungen auf die weiterhin Beschäftigten. Gerade unter den gegenwärtigen Bedingungen sind diese Auswirkungen verstärkt in den Büros und von den dort Beschäftigten festzustellen.

Bevor jedoch den Formen und Folgen der Veränderungen der Büroarbeit unter den Krisenbedingungen nachgegangen wird, sollen zunächst einige Schlaglichter auf die Lage der Arbeitslosen insgesamt und — soweit möglich — auf die der arbeitslosen Angestellten geworfen werden.

Die Diskussion in der BRD — und, das sei selbstkritisch gesagt, auch in einigen gewerkschaftlichen Bereichen — ist leider durch eine Tendenz zur Verharmlosung der Arbeitslosigkeit gekennzeichnet. Neben der Verharmlosung der Zahlen zur Arbeitslosigkeit¹²⁾ ist gelegentlich eine besonders böartige Form der Diffamierung der Arbeitslosen als „faul“ und „arbeitsunwillig“ anzutreffen. Als ob nicht die heute Arbeitslosen noch vor einigen Monaten durchaus sehr willig und fleißig der Arbeit nachgegangen wären!

Schon ein einfacher Blick auf die Zahlen zur angeblich so großzügigen Arbeitslosenunterstützung zeigt die Haltlosigkeit dieser Vorwürfe auf und läßt eine erschreckende Entwicklung bis hin zu Formen der Verelendung bei den Betroffenen sichtbar werden¹³⁾.

Neben diesen materiellen Auswirkungen, die ja nicht nur die Betroffenen erfassen, sondern insbesondere auch die Familien und Gemeinden treffen, sind die psychischen, physischen und sozialen Auswirkungen zu sehen. Der Arzt Müller-Limroth z. B. berichtet über folgende Auswirkungen der Arbeitslosigkeit: Häufig kommt es zu körperlichen Störungen wie Bluthochdruck, vorzeitiger Altersdiabetes und chronischer Magenschleimhautentzündung. Ebenfalls in vielen Fällen sind bei Arbeitslosen psychische Störungen in Form von Schlafstörungen

und Depressionen festzustellen. Er weist insbesondere auch auf die Vorverlegung des Invaliditätsalters durch Überstunden in Zeiten der Vollbeschäftigung und Arbeitslosigkeit in Zeiten der Unterbeschäftigung hin¹⁴⁾.

Ein amerikanischer Psychiater hat darauf hingewiesen, daß die westliche Gesellschaft für den als schweren Schicksalsschlag empfundenen Arbeitsplatzverlust keinerlei Formen der kollektiven psychischen Hilfe entwickelt hat¹⁵⁾. Ganz im Gegenteil: Arbeitslosigkeit wird überwiegend als persönliches Versagen, als Makel — und zwar nicht nur von den Betroffenen — empfunden. Sie zerstört in der Folge traditionelle Bindungen im Rahmen der Nachbarschaft, des Freundeskreises, der sonstigen sozialen Einbindungen usw.¹⁶⁾.

Eine weitere bedeutsame Auswirkung auf die arbeitslosen Angestellten stellt der dadurch bedingte Qualifikationsverlust dar. Für viele arbeitende Angestellte stellt die Berufstätigkeit auch ein Feld zur Befestigung und zum Ausbau ihrer Kenntnisse dar. Dieser Prozeß wird durch die Arbeitslosigkeit zunächst unterbrochen. Mit steigender Dauer der Arbeitslosigkeit tritt somit auch eine schleichende Entqualifizierung ein¹⁷⁾. Damit wachsen zwangsläufig auch die Schwierigkeiten bei der fachlich-beruflichen Wiedereingliederung.

¹⁰⁾ Vgl. *Briefs, U., Arbeitslosigkeit ...* z. a. O., S. 85—87; „Normalisierung“ soll bedeuten, daß sich in der BRD zunehmend die gleichen wirtschaftlich-sozialen Bedingungen ergeben, wie sie schon längere Zeit offen in anderen entwickelten westlichen Ländern existieren.

¹¹⁾ Vgl. auch *Briefs, U., Modernisierungs- und Technologiepolitik im Spannungsfeld zwischen der Unternehmenspolitik und dem Interesse der abhängig Beschäftigten*, in: WSI-Mitteilungen 12/1976, S. 748.

¹²⁾ Vgl. den Beitrag von *Seifert, H.*, in diesem Heft.

¹³⁾ So betrug im Jahre 1976 die durchschnittlich gezahlte Arbeitslosenunterstützung 940,— DM im Monat, die entsprechende Arbeitslosenhilfe 770,— DM (vgl. Handelsblatt v. 13. 1. 1977). Bereits 1973 mußte aber eine vierköpfige Familie allein für Nahrungsmittel zwischen 590,— und 730,— DM im Monat aufwenden (nach Berechnungen des Stat. Bundesamtes). Dieser Prozeß, der z. Z. noch dadurch verdeckt ist, daß viele Arbeitslose von einer gewissen früher aufgebauten Vermögenssubstanz zusetzen können, wird bei anhaltender Dauerarbeitslosigkeit immer deutlicher zutage treten. Immerhin sind inzwischen 17,9 vH der Arbeitslosen (17,0 vH der männlichen Angestellten, 12,9 vH der weiblichen Angestellten, 14,9 vH der „Akademiker“) bereits länger als ein Jahr arbeitslos. Vgl. Strukturanalyse, z. a. O., Übersichten 6 und 13.

¹⁴⁾ So in der Reportage „Arbeitslos“ von *Gisela Mahlmann* im 3. WDR-Fernsehen am 1. 2. 1977; vgl. auch „Metall“ v. 10. 2. 1976.

¹⁵⁾ Vgl. FAZ v. 18. 2. 1977.

¹⁶⁾ Vgl. insbesondere *Wacker, Ali, Arbeitslosigkeit, Soziale und psychische Voraussetzungen und Folgen*, Frankfurt/M. 1976.

¹⁷⁾ Vgl. die zunehmende Dauerarbeitslosigkeit unter Angestellten; hinzu kommen die Folgen der Tatsache, daß gerade Angestellte, die langfristig etwa im Rechnungswesen, im Vertrieb oder in der Technik einer Firma tätig waren, oft eine sehr firmenspezifische Qualifikation erworben haben!

Die Auswirkungen, die vom Verlust des Betätigungsfeldes und des beruflichen Status ausgehen, sind bei den Angestellten besonders deutlich, weil sie traditionell — in stärkerem Maße vielleicht als Arbeiter — auf ein stabiles Lebensmuster hin sozialisiert werden, mit bestimmten kulturell-zivilisatorischen Ansprüchen und einem hohen Maß an Sicherheitsbedürfnis usw. Für den Angestellten bedeutet der Verlust der Arbeit auch besonders viel, weil er traditionell auf ein individualistisches Verständnis seiner Lage hin orientiert wird: sein gehobenes Einkommen, sein Aufstieg sind sein Verdienst¹⁸⁾ — also ist der Verlust von Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten auch auf sein persönliches Versagen zurückzuführen.

Unter Angestellten muß daher auf Grund der stärker ausgeprägten Individualisierung und auf Grund des Bewußtseins, daß beruflicher Erfolg auf persönliche Leistungsfähigkeit zurückzuführen ist, auch die verheerende Wirkung von Arbeitslosigkeit besonders groß sein. Das ist die Kehrseite der „Angestelltenmentalität“, die den Angestellten insbesondere auch die Bewältigung einer langfristigen Arbeitslosigkeit besonders schwermacht¹⁹⁾.

Während viele Arbeiter auf Grund ihrer seit jeher starken Beschäftigungsunsicherheit und ihrer stärker empfundenen Entfremdung auch ein stärker kollektiv-orientiertes Bewußtsein entwickelt haben, das sie ihre Lage zu Recht als Klassenlage erkennen läßt, ist dieses Bewußtsein bei Angestellten sehr viel seltener²⁰⁾.

Hier muß eine gewisse Erziehungsaufgabe der Gewerkschaften ansetzen: die Angestellten müssen ihr Schicksal ebenso als Klassenschicksal begreifen lernen wie das die Arbeiter überwiegend und traditionell getan haben²¹⁾.

2. Formen und Folgen der Rationalisierung in den Büros

Ein entscheidendes Moment in diesem Prozeß des Wandels der Lage der abhängig Beschäftigten sind die Veränderungen, die sich unter dem Einfluß der Krisenbedingungen in den Arbeitsprozessen in Produktion und Verwaltung ergeben. Damit ist der Bereich insbesondere der unternehmerischen Rationalisierungsstrategien angeprochen²²⁾.

War die Krise von 1966/1967 vor allem durch die Nutzung von Rationalisierungsreserven im gewerblichen Bereich gekennzeichnet, so ist die Krise der Jahre 1974 und folgende insbesondere durch verschärfte Rationalisierung der Büroarbeit gekennzeichnet.

Trotz der deutlichen Verlagerung von Rationalisierungsschwerpunkten in den Bereich der Verwaltung und der Büros muß man sich jedoch davor hüten, diesen Prozeß als isolierten oder gar vorübergehend-zufälligen anzusehen:

- die Rationalisierung der Büroarbeit „profitiert“ von den jahrzehntelangen Erfahrungen der Unternehmen im gewerblichen Bereich,
- angesichts der Notwendigkeit, Produktion und Verwaltung stärker zu integrieren, werden auch zunehmend einheitliche Konzepte der Rationalisierung entwickelt,
- die EDV als das universelle Rationalisierungsmittel erlaubt gerade in der gegenwärtigen Phase eine verstärkte Integration von Produktion und Verwaltung²³⁾,
- auch in der Technik und Produktion breitet sich die Büroarbeit aus, werden zunehmend Angestellte eingesetzt; auch hier stellen sich zunehmend die Probleme der Rationalisierung der Büroarbeit.

Die derzeitige Intensivierung der Rationalisierung der Büroarbeit ist mithin nur eine besondere Form der umfassenden Rationalisierungsbewegung, die so alt ist wie die kapitalistische Produktionsweise selbst, und deren Wellen bald hierhin, bald dorthin schwappen.

Der Prozeß der Rationalisierung der Büroarbeit steckt dabei jedoch noch insgesamt gesehen in den Anfängen. Die Wirtschaft in der BRD ist erst im Begriff, die insbesondere in den USA von den großen Monopolen schon früher entwickelten Formen der Produktivitätssteigerung und der Arbeitsintensivierung zu übernehmen. Ein „riesiger Nachholbedarf“ besteht bei der Produktivität in den Büros — die im gewerblichen Bereich jedoch um 1300 vH²⁴⁾. Rationalisierung in den Büros erscheint nunmehr

¹⁸⁾ Vgl. Angestelltenbewußtsein — Ergebnis einer Untersuchung. DGB-Bundesvorstand, Abt. Angestellte, Düsseldorf, Mai 1976.

¹⁹⁾ Vgl. Wacker, Ali, a. a. O.

²⁰⁾ Vgl. Wacker, Ali, a. a. O.; vgl. Angestelltenbewußtsein, a. a. O., S. 42: Nur 7 vH der Angestellten haben Streik-erfahrung!

²¹⁾ Vgl. Wacker, Ali, a. a. O., S. 123.

²²⁾ Vgl. Brieß, U., Arbeitslosigkeit, a. a. O., S. 85—87 und S. 89—91; Scheibe-Lange, I., Rationalisierung, Gewinn- und Personalpolitik der Warenhäuser Karstadt, Kaufhof, Horten und Neckermann, Düsseldorf 1976.

²³⁾ Vgl. Brieß, U., Perspektiven der elektronischen Datenverarbeitung und die zukünftige Lage der abhängig Beschäftigten, in: DATA Exchange — Zeitschrift des Diebold-Forschungs-Programms, 3/1976, S. 18—26, 42.

²⁴⁾ Vgl. Handelsblatt v. 11. 1. 1977.

als unabdingbare Voraussetzung für die Gewährleistung der weiteren Entfaltung der Produktivkräfte und der Gewährleistung der dazu notwendigen Kapitalbewegung und „Effizienz“.

• Bevor jedoch auf die Formen der Rationalisierungsbewegung im Büro eingegangen wird, soll kurz auf die entsprechende Entwicklung im Produktionsbereich verwiesen werden. Diese Entwicklung ist generell durch die Schaffung komplexerer Produktionstechnologien mit höherem Mechanisierungs- und Automationsgrad gekennzeichnet, wobei heute insbesondere durch die Möglichkeiten der EDV — die zunehmend eine Art Infrastruktur von Produktion und Verwaltung bietet — auch zunehmend eine Integration der Prozesse der Büroarbeit in diese produktionstechnologisch bestimmten Komplexe erfolgt. Daneben werden erhebliche Auswirkungen auch von der Ausbreitung der Mikroprozessoren und der Mikrocomputer in bestimmten Bereichen ausgehen: die Uhrenindustrie, Teile des Maschinenbaus, der Bau von elektronischen Rechenanlagen selbst und die Meß- und Regelungstechnik gehören hierher²³.

Diese Prozesse, ebenso wie die verstärkte Technisierung und Automatisierung der Büroarbeit selbst, tragen im Zusammenhang des komplexen Rationalisierungsprozesses innerhalb der kapitalistischen Produktionsweise zur weiteren Angleichung der Bedingungen in Produktion und Verwaltung und zur Aufhebung der Schranken zwischen den Beschäftigten in diesen Bereichen bei²⁴.

Die gegenwärtige Phase der Rationalisierung der Büroarbeit in der BRD ist jedoch eigentlich dadurch geprägt, daß sie weniger von grundlegenden technologischen Neuerungen getragen wird, wenn diese sich jetzt auch immer stärker bemerkbar machen, sondern daß die Wirtschaft erhebliche Produktivitätssteigerungen²⁵) aus den Beschäftigten ohne ein wesentlich erhöhtes Volumen der Rationalisierungsinvestitionen herausholt²⁶), indem sie vor allem Arbeitsplätze und die Arbeitsprozesse neu organisiert. Die organisatorische Rationalisierung auf der Grundlage von mehr oder weniger — sieht man von gewissen Entwicklungen in der EDV ab — nicht wesentlich veränderten Bürotechnologien steht gegenwärtig in vielen Unternehmen im Vordergrund. Die notwendige Ergänzung hierfür sind

- die Schaffung von Druck und Angst durch die latente Drohung des Arbeitsplatzverlustes — der klassische Mechanismus der „Reservearmee“ also,
- die überwiegend individualistisch orientierte Mentalität der Angestellten,

— die Unzulänglichkeit der im Rahmen des BetrVG geschaffenen Schutz- und Mitbestimmungsregelungen²⁷).

Die konkreten Formen der Rationalisierung in den Büros unter diesen Bedingungen sind daher gegenwärtig überwiegend bestimmt von relativ einfachen Systemen der Neuorganisation der Arbeitsabläufe und der Arbeitsplätze, der Informationsflüsse und des Belegwesens sowie der „Führungsorganisation. Beschleuniger dieser Entwicklung sind zahlreiche Unternehmensberatungsfirmen, die zum Teil amerikanischer Herkunft sind und die in den USA gewonnenen Erfahrungen auf die BRD-Unternehmen übertragen.

Die Unternehmensverbände und Organisationen wie das RKW entfalten ebenfalls viele Aktivitäten, um diesen Prozeß zu beschleunigen. Das RKW z. B. hat dabei vor allem das Ziel, diese Rationalisierungsformen auch auf den Bereich mittlerer und kleiner Firmen zu übertragen.

²³) Vgl. *Helfert, M.*, Beschäftigung und Produktivitätsfortschritt-Anmerkungen zur Politik der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, in diesem Heft. An dieser Diskussion läßt sich eine Unzulänglichkeit gewerkschaftlicher Organisationsarbeit aufzeigen: die Diskussion über Miniaturisierung und ihre Folgen hat in der Fachwelt bereits Ende der 60er Jahre eingesetzt. Wäre es den Gewerkschaften gelungen, in der traditionellen Weise gewerkschaftlicher Arbeit zu einer Zusammenarbeit mit in der Wirtschaft tätigen, gewerkschaftlich orientierten Wissenschaftlern zu kommen (von denen es mehr gibt, als gemeinhin angenommen wird), so wäre es möglich gewesen, diese Entwicklung früher zu sehen, zu diskutieren und Konsequenzen daraus zu ziehen.

Im übrigen ist die im Augenblick zu beobachtende Ausbreitung der Mikroprozessoren auch kein von der sonstigen Rationalisierungsbewegung isoliertes Moment. Insbesondere geht die Ausbreitung von komplexen Massendatenverarbeitungssystemen weiter, mit den bekannten Folgen der Routinisierung und Taylorisierung auch in den Angestelltenbereichen; vgl. *Briefs, U.*, Perspektiven, a. a. O., S. 19 ff.

²⁴) Vgl. *Briefs, U.*, Perspektiven, a. a. O., S. 23—26, ders., Arbeitslosigkeit, a. a. O., S. 89—91.

²⁵) Die Produktivitätssteigerung in der BRD-Wirtschaft je Beschäftigtenstunde im Jahre 1976 wird mit 5,5 vH angegeben; vgl. Jahreswirtschaftsbericht 1977 der Bundesregierung v. 28. 1. 1977, S. 23. — Dabei scheint indes die „personbezogene“ Rationalisierung in Form der Intensivierung, der Veränderung der individuellen Zeitökonomie, kurz der Verlagerung von Rationalisierungsdruck auf die einzelne Person durch „Disziplinierung“, „Motivation“ usw., gegenwärtig eine erhebliche Bedeutung zu spielen haben.

²⁶) Das Ifo-Institut hat auf das Stagnieren der Rationalisierungsinvestitionen in der Industrie hingewiesen: sie liegen seit 1970 zwischen 12 und 14 Mrd. DM jährlich (real); vgl. Ifo-Schnelldienst 5/1977, S. 7—12. Andererseits bleibt natürlich die Tatsache bestehen, daß die Rationalisierungsinvestitionen ihren Anteil an den Gesamtinvestitionen deutlich erhöht haben, da seit 1970 die Erweiterungsinvestitionen von (real) ca. 19 Mrd. DM auf 6 Mrd. DM 1976 abgenommen haben; vgl. Ifo-Schnelldienst, a. a. O., S. 9.

²⁷) Insbesondere erweist es sich jetzt, daß das BetrVG von 1972 weitgehend auf Erfahrungen im gewerblichen Bereich aufbaut; bei bestimmten Problemen im Angestelltenbereich (z. B. bei der Einführung von Systemen der Stellen- und Leistungsbewertung) greift es eindeutig zu kurz, da hier in der Regel keine unmittelbare Bindung von Zeiterfassung und Entlohnung, die nach § 37 etwa mitbestimmungspflichtig ist, vorliegt.

Das Beunruhigende und Beängstigende ist dabei eigentlich, mit welchen einfachen Mitteln es gegenwärtig den Unternehmen gelingt, die Arbeit in den Büros zu rationalisieren, zu intensivieren, zu effektiveren. Folgende Formen sind bei der Büro-rationalisierung u. a. festzustellen²⁰⁾:

- die Straffung der Arbeitsabläufe durch Abbau von Pufferzeiten, Vorgabe von Arbeitsnormen, Pensen usw.,
- die Vereinheitlichung und Durchplanung des Belegwesens und der Informationsflüsse,
- die stärkere Spezialisierung von Arbeitsplätzen im Zusammenhang mit der Zusammenfassung von Verkauf und Technik in bestimmten Arbeitsgruppen,
- die Zentralisierung von Bearbeitungsfunktionen durch Auslagerung und Zusammenfassung bei den Firmenzentralen (z. B. zentrales Mahnwesen),
- die Standardisierung und Zentralisierung von Korrespondenz-tätigkeiten bzw. die Einführung der teilautomatisierten Textverarbeitung,
- die Schaffung des „aktenlosen Büros“ durch Zentralisierung und elektronische Speicherung (Datenbanken) bzw. im Zusammenhang mit der Einführung der Mikrofilmtechnik,
- der Aufbau von integrierten Informationssystemen mit Terminalnetzen, Datenbanken, Abfragesystemen usw.,
- die Automation des Rechnungswesens durch die Einführung umfassender Systeme von Datenbanken in Verbindung mit Terminalnetzen sowohl in der Finanz- als auch in der Betriebsbuchhaltung,
- die Ausbreitung von elektronisch gestützten Systemen der Angebots- und Auftragskalkulation,
- die Automatisierung von Auftragsplanung, Terminüberwachung usw. mit Hilfe mathematisch-wissenschaftlicher Verfahren (Verfahren des Operations-Research, Netzplantechnik u. a.),
- die Ausbreitung elektronischer Systeme der Fertigungsablaufsteuerung (Stücklistenprozessoren, Kapazitätsauslastungsprogramme usw.),
- die Einführung von Standardaufzeichnungen und ihre zentralisierte Speicherung im technisch-wissenschaftlichen Bereich für Konstruktionsdetails, Baupläne usw.,
- die weitere Ausbreitung von Dokumentationssystemen in Technik, Forschung und Entwicklung sowie Verkauf.

Diese und weitere Formen der Büro-rationalisierung im eigentlichen Verwaltungsbereich, aber auch

im technischen Bereich, werden von folgenden typischen Strategien geprägt:

- Zuschneiden der Bürokapazitäten auf die ungünstiger gewordenen Wachstumsbedingungen auf den Märkten und in der Produktion,
- Senkung der spezifischen Bürokosten je „Vorgang“ (Transaktion) und damit Senkung der abaufähigen Gemeinkosten insgesamt, Abbau „unproduktiver“ Kostenarten, Abbau der sog. „Kostenremanenzen“²¹⁾,
- Beschleunigung der Büroarbeiten durch Verringerung der Durchlaufzeiten für die Bearbeitungsgegenstände (Aufträge, Akten) usw.,
- Erhöhung des Auslastungsgrades der Arbeitsplätze, Umwandlung von Leer- in Nutzzeiten,
- Routinisierung der Arbeitsprozesse, Standardisierung und Vereinheitlichung der Arbeitsgegenstände²²⁾,
- Schaffung größerer Transparenz für das Management durch Analyse der Mengen-/Zeitgerüste,
- Gewährleistung eines höheren Maßes an Planbarkeit und Kontrolle in bezug auf die Leistungsergiebigkeit der Arbeitsabläufe sowie in bezug auf deren Kosten,
- die Gewährleistung von Flexibilität bei notwendigen Anpassungen an veränderte Anforderungen auf den Märkten oder in der Produktion,
- die Gewährleistung einer höheren Leistungsfähigkeit am Markt, d. h. gegenüber den Kunden im schärfer werdenden Wettbewerb.

Da die Büroarbeit angesichts des relativ geringen Mechanisierungsgrades nach wie vor in der Ergiebigkeit vor allem von der Intensität der unmittel-

²⁰⁾ Die folgende Aufzählung, die nicht vollständig sein kann, stützt sich auf Erfahrungen bei Betriebsräteberatungen, interne Firmenunterlagen, Unterlagen aus Verbänden und insbesondere die Aussagen sachverständiger Kollegen in Betriebsräten und Wirtschaftsausschüssen. — Selbstverständlich lassen sich die z. T. sehr aufwendigen technologischen Neuerungen (EDV usw.) von den organisatorischen Veränderungen nicht durchweg trennen. Das derzeitige Vorherrschende der organisatorischen Rationalisierung wird jedoch in einer gewissen Weise auch bestätigt von den Klagen über unzureichenden Absatz aus der büro- und informationstechnischen Industrie. Eine gewisse Ausnahme sind die EDV-Hersteller, der größte hat im Jahre 1976 eine erhebliche Umsatzsteigerung verzeichnen können.

²¹⁾ Mit „Kostenremanenz“ wird die Tatsache bezeichnet, daß es den Unternehmen beim Herunterfahren der Beschäftigung in der Regel nicht gelingt, den Kostenstand zu erreichen, der sich beim Herauffahren ergeben hätte. Die Kosten beim Herunterfahren sind in der Regel höher als beim Herauffahren.

²²⁾ Damit wird u. a. die Voraussetzung für eine breite Welle der Taylorisierung der Büroarbeit geschaffen, die insbesondere im Zusammenhang mit der weiteren Ausbreitung der EDV zu erwarten ist: vgl. *Briefs, U., Perspektiven, a. a. O., S. 25-26*; vgl. *Manacorda, P., Il calculatore del capitale — un'analisi marxista dell'informatica, Milano 1976, S. 27 ff.*

baren Verausgabung menschlicher Arbeit im Arbeitsprozess abhängt, erhalten daneben neue Formen der Personaldisposition eine erhebliche Bedeutung.

Dadurch ergibt sich jene unternehmerische „Doppelstrategie“, die das gegenwärtige Geschehen in vielen Unternehmen charakterisiert: Neben die Weiterentwicklung der Organisation tritt die Verbesserung der „personalwirtschaftlichen“ Systeme. Bei letzteren sind drei Schwerpunkte festzustellen³³):

1. Die Schaffung einer Infrastruktur für Leistungsintensivierung und — im Interesse des Unternehmens — verbesserte Personalplanung in Form von Systemen der Stellen- und Leistungsbewertung.
2. Die Systematisierung der Personalplanung mit den Phasen der Personalbedarfsermittlung, der Personalbedarfsdeckungsplanung, der Personaleinsatzplanung bzw. der Personalkostenplanung und -kontrolle.
3. Die Schaffung von neuen Formen der „Führungsorganisation mit „Führungsgrundsätzen, Motivationssystemen, Aufstiegsplanung u. a.

Der Hintergrund dieser Entwicklung ist, daß die Unternehmen sich auf diesem Wege die Grundlagen für weitere verschärfte Rationalisierung und für die Gewährleistung des für das Unternehmen notwendigen Maßes an Flexibilität bei den Bürokräften sichern. Außerdem sorgen sie so für verbesserte Möglichkeiten der Selektion für Aufstieg und Beförderung sowie für die Bezahlung nach den jeweils für das Unternehmen notwendigen Prinzipien. Ein weiteres wichtiges Ziel ist schließlich die Gewährleistung eines ausreichenden Maßes an Ruhe in den Büros, die vor allem durch die „Objektivierung der Personalführung“, die weitere Isolierung, Individualisierung und Entsolidarisierung der Angestellten erreicht werden soll. Hier spielt insbesondere die Schaffung von „Wettbewerb“ zwischen den Beschäftigten eine immer wichtigere Rolle.

Insbesondere aber schaffen sie sich auf diesem Wege — dafür gibt es viele konkrete Hinweise — die Voraussetzung für eine gründliche Durchforstung der Personalkostenstrukturen und der Gehaltspolitik. Diese Entwicklung kann deshalb auf lange Sicht für die Tarifpolitik der Gewerkschaften von erheblicher Bedeutung sein. Um so bedauerlicher ist es, daß die im BetrVG von 1972 auf diesem Gebiete den Interessenvertretungen der abhängig Beschäftigten verliehenen Rechte nicht oder nicht in ausreichendem Maße den Zugriff auf die unternehmerischen Planungen auf diesen Gebieten erlauben³⁴). Um so deutlicher ergibt sich hier aber auch die Notwendigkeit, die Tarifpolitik zu intensivieren.

Die Auswirkungen dieser Rationalisierungsentwicklung in den Büros sind neben der deutlichen Erhöhung der Angestelltenarbeitslosigkeit durch die massenhafte Vernichtung von Arbeitsplätzen eine Zunahme des Arbeits- und Leistungsdrucks durch Arbeitsintensivierung und -verdichtung bei gleichzeitigem Abbau von bestimmten Einkommensbestandteilen (über tarifliche Zuschläge, betriebliche Sozialleistungen). Zugleich werden vielfach veränderte, z. T. deutlich ungünstigere, Gehaltssysteme eingeführt, die z. B. einen höheren Anteil an variablen Einkommensbestandteilen haben (Leistungsprämien, umsatzabhängige Vergütungen) bzw. die den gehaltlichen Aufstieg strecken.

Besonders deutlich sind die Auswirkungen auf Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen: freiwillige unbezahlte Überstunden, der Verzicht auf Ersatzarbeitskräfte für ausgeschiedene Mitarbeiter, der Abbau von Pausen u.ä. sind in vielen Unternehmen gegenwärtig zu finden³⁵). So hat die Angst um den Arbeitsplatz zu einem Rückgang der Inanspruchnahme von Kuren geführt³⁶). Daß die erwähnten Maßnahmen der Bürokrationalisierung insbesondere auch dazu beitragen, die langfristigen Dequalifikationstendenzen für große Teile der in den Büros Beschäftigten zu verstärken, sei ebenfalls erwähnt³⁷). Besonders kennzeichnend für die Härte dieser Entwicklung ist, daß sich die unternehmerischen Abbaustrategien gerade auch auf Behinderte und Leistungsgeschwächte richten³⁸).

³³) Diese weiteren Formen der Durchrationalisierung der Bürokratien stammen fast durchweg aus den USA. Diese Entwicklung scheint übrigens das „Ausgleichsgesetz der Planung“ der Betriebswirtschaftslehre zu widerlegen: Nicht in den Jahren, in denen das Personal der knappe „Faktor“ war, wurde Personalplanung eingeführt — sie wird vielmehr jetzt unter den Bedingungen der „Reservearmee“ eingeführt — weil sie eben nicht ein elegantes Werkzeug eines nach vorne schauenden Managements ist, sondern weil sie notwendiges Mittel zur verschärften Rationalisierung ist! Die Folklore der Personalplanungs„experten“ ist aber eben darum, weil es um die zwangläufige Verdünnung menschlicher Arbeit und um nichts weiter geht, um so widerwärtiger!

³⁴) Das BetrVG sieht weder die wirtschaftliche Mitbestimmung noch wirkliche Mitbestimmung auch nur bei der Personalplanung vor.

³⁵) Vgl. die sehr plastischen Berichte aus München, wo die Angestelltenarbeitslosigkeit ansehnlich am höchsten ist; Südd. Zeitung v. 27. 4. 1976.

³⁶) Nach Angaben der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte ist die Zahl der Anträge auf Heilbehandlungen und Rehabilitationsmaßnahmen von 1974 auf 1975 um 20 000 zurückgegangen; ein weiterer Rückgang um 8 vH wurde für 1976 erwartet; vgl. Westd. Allg. Zeitung v. 12. 1. 1977.

³⁷) Vgl. Fußnote 17).

³⁸) So wurde auf der Düsseldorf Messe „Rehabilitation 1977“ berichtet, daß bundesweit gegenwärtig die Anträge der Firmen auf Kündigung von Schwerbehinderten mit zweistelligen Prozentsätzen zunehmen“; vgl. Kölner Stadtanzeiger v. 1. 3. 1977; vgl. auch die Sendung im 2. Hörfunk-Programm des WDR am 2. 3. 1977 über die Arbeitslosigkeit unter Behinderten.

Diese Folgen, die breite Front dieser Entwicklung sowie die dauerhaften ungünstigen Auswirkungen, die sich für die Angestellten und die Arbeit im Büro aus der weiteren Gesamtentwicklung des Wirtschaftssystems in der BRD ergeben, rechtfertigen es, den Prozeß der Büro-rationalisierung als Moment einer bedeutenden Umbruchphase in der sozialen Entwicklung in der BRD zu bezeichnen.

3. Die Lage der Angestellten vor dem Hintergrund der Krisenperspektiven des Wirtschaftssystems in der BRD

Der Prozeß der Büro-rationalisierung und die Rationalisierungswelle, die mit der Krise seit 1974 verbunden ist, sind wiederum ein wichtiges Moment des Anpassungsprozesses des Wirtschaftssystems in der BRD an die Bedingungen langfristiger Stagnation und verschärfter ökonomischer Krisenbedingungen. Das Jahr 1975 hat zum ersten Male in der Nachkriegsgeschichte einen deutlichen Rückgang des BSP in der BRD (um 3,2 vH) gebracht. Sowohl der Abschwung als auch der Aufschwung waren heftiger als in der letzten Krise davor (1966/1967). Diese Entwicklung ist eingebettet in den tendenziellen Fall der Wachstumsrate in der BRD: Hatte in den fünfziger Jahren das reale Wachstum des BSP noch bei durchschnittlich 8 vH gelegen, so lag es in den sechziger Jahren nur noch bei 5 vH, um in den Jahren seit 1970 auf 2,8 vH zu sinken³⁹⁾. Die Tatsache, daß die heftige Krise von 1974 bis heute sich auf einem wesentlich niedrigeren Wachstumsniveau ereignet hat als die von 1966/1967, hat zur Entstehung der Massenarbeitslosigkeit seit 1974 erheblich beigetragen.

Diese globale Entwicklung bestimmt auch die Perspektiven der weiteren Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt und der Arbeit in Produktion und Verwaltung: nur bei einem realen Wachstum des BSP um 6,0 vH jahresdurchschnittlich soll Anfang der achtziger Jahre (eine allerdings neu definierte!) Vollbeschäftigung wieder erreicht werden können⁴⁰⁾.

Die inneren Kräfte des Wirtschaftssystems in der BRD reichen hierfür aber offensichtlich bei weitem nicht aus. Die Stimmen mehren sich, die bereits für dieses Jahr wieder einen Rückgang des Wachstums vorhersagen. Prognosen für 1978 sagen darüber hinaus einen weiteren deutlichen Rückgang des Wachstums voraus⁴¹⁾.

Da die Prognosen für die weltwirtschaftliche Entwicklung ebenfalls eine Tendenz zur Stagnation beinhalten, sind auch von dieser Seite nur wenig Auftriebskräfte zu erwarten. In diese Entwicklung geht die BRD dann mit einem Arbeitslosigkeits„sockel“ von ca. 5 vH!

Die Folgen für die Unternehmen liegen auf der Hand: die Märkte werden enger, die Konkurrenz nimmt zu, die Absatzschwierigkeiten, die der Kapitalverwertung und die Unsicherheit der Investitionen wachsen ebenfalls.

Die dadurch ausgelösten Anpassungsvorgänge in der BRD-Wirtschaft umfassen

- weitere Rationalisierung und weiter beschleunigte Entwicklung von Technologien,
- weitere Monopolisierung und Internationalisierung der Produktion,
- weiteren inflationären Druck,
- weitere Bürokratisierung, insbesondere in der Form der Intensivierung von Planung und Kontrolle der Monopolbürokratien,
- verstärkten Druck auf den Staat.

Die Rationalisierung und insbesondere die Büro-rationalisierung werden, durch diesen Zusammenhang von wirtschaftlicher Krise und den Antworten der Unternehmer darauf bedingt, weiter vorangetrieben. Eine Verbesserung der Arbeitsmarktlage und der Arbeitssituation für die Büroangestellten ist in der Tendenz daher nicht abzusehen, obwohl einige dieser Entwicklungen — Modernisierung und Bürokratisierung — auch die Zahl der Angestellten-arbeitsplätze wachsen lassen. Da die Angestellten-gehälter jedoch der größte Block innerhalb der (ab-

³⁹⁾ Vgl. Gierach, H., Ursachen und Auswirkungen der Investitionsschwäche, in: Volks- und Betriebswirt 9/1976, S. 179.

⁴⁰⁾ Nach einer anderen Prognose, die nur ein Jahr zuvor von der gleichen Stelle veröffentlicht wurde, sollten damals real 4,5 vH jährliches gesamtwirtschaftliches Wachstum im Durchschnitt ausreichen!

Das Elend der Prognostiker — für 1977 liegen Wachstumprognosen zwischen 2,8 und 6,2 vH vor! — allein in den letzten drei Monaten des Jahres 1976 gab es folgende Prognosen jeweils für das reale gesamtwirtschaftliche Wachstum des Jahres 1977 in der BRD: im Oktober 5,5 vH (Forschungsinstitute), im November 4,5 vH (Sachverständigenrat), im Dezember 3,5 vH (OECD)! — führt z. T. daher, daß sie offenbar kaum voraussehen können, in welchem Maße die Wirtschaft im Prozeß der Rationalisierung „Lernfortschritte“ macht. Die Krise entpuppt sich u. a. als Lehrstück für die Unternehmen gerade im Angestelltenbereich; vgl. insbes. die von Monat zu Monat praktisch nach oben revidierten Vorhersagen der Arbeitslosenquoten für 1977!

⁴¹⁾ So sagt die Ökonometriker-Gruppe der Chase Manhattan-Bank für die BRD für 1978 3,5 vH reales gesamtwirtschaftliches Wachstum voraus; eine andere amerikanische Gruppe sagt sogar nur 1,1 vH voraus. Die deutschen Institute, so etwa Ifa, machen etwas günstigere Vorhersagen. Wie problematisch jedoch diese und ähnliche Vorhersagen sind, zeigt folgendes: Auf der Sitzung einer Untergruppe der Konzentrierten Aktion im Januar 1973 wurde für die Entwicklung bis 1977 ein reales jahresdurchschnittliches Wachstum des BSP in der BRD zwischen 4,2 und 4,8 vH und eine Arbeitslosenquote zwischen 1,0 und 1,2 vH angesetzt; vgl. FAZ v. 11. 1. 1973.

baufähigen) Gemeinkosten sind, und da die Bedeutung der Gemeinkosten bei in der Tendenz stagnierender Produktion und Kapazitätsauslastung steigt, wird der Rationalisierungsdruck auf die Arbeitsplätze in den Büros anhalten.

Die ungünstigen Perspektiven für diesen Teil der Massen der abhängigen Beschäftigten ergeben sich aber insbesondere auch daraus, daß die Entwicklung der sog. Bürotechnologien noch in vieler Hinsicht in den Anfängen steht.

Verstärkte Rationalisierung in organisatorischer Form, die ihre volle Wucht ebenfalls erst dann entfalten wird, wenn die oben angesprochenen Infrastrukturen, die Personalplanung usw., in der Praxis auf breiter Front voll greifen, und die von der Technologieentwicklung noch kommenden Anstöße können dazu beitragen, daß in einigen Jahren eben nicht 1,5 Millionen Arbeitsplätze fehlen wie heute, sondern drei Millionen und mehr⁴²⁾.

Die zwangsläufige Logik privatkapitalistischer Unternehmenspolitik wird dafür sorgen, daß die Angestellten und die Büroarbeit von diesem Prozeß voll erfaßt werden.

Diesen globalen Prozeß aufzuhalten oder gar abzuwenden, übersteigt offenbar die Möglichkeiten der dazu bereiten politischen Kräfte. Die geringen Erfolge der Arbeitsmarktpolitik der letzten Jahre zeigen insbesondere auch, daß die staatliche Politik kaum einen Ansatz für durchgreifende Verbesserungen hat.

Für die Gewerkschaften mag sich von daher ein Anstoß zur Intensivierung der Tarifpolitik ergeben:

- Beschäftigungssicherung, gegebenenfalls sogar die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Festschreibung von quantitativen und qualitativen Beschäftigungsnormen, die Sicherung von bestimmten Qualifikationsentwicklungen könnten Inhalte von Tarifabkommen werden;
- Rationalisierungsschutz in Abkommen, die Arbeiter und Angestellte gemeinsam erfassen, könnte ein weiterer Schritt sein; als Gegenstände für Verhandlungen bieten sich etwa an: Verfahren und Kriterien der Stellen- und Leistungsbewertung; Verfahren zur Ermittlung der Mengen/Zeit/Gerüste für die Arbeitsplätze; Pausenregelungen und Mindestbearbeitungszeiten je „Transaktion“ bei hochgradig routinisierten und entsprechend kurzrhythmischen Arbeitsprozessen; Mindestanforderungsbreiten für Sachbearbeitertätigkeiten bzw. Besitzstandswahrung in bezug auf Tätigkeitsfelder bei Umorganisationen; „Ganzheitlichkeits“garantien bei Einführung von

EDV (ausreichende Dokumentation und Übersicht mindestens über das Subsystem, in das der Arbeitsplatz eingebettet ist; Zusammenlegung von Routine- und Ausnahmefallbearbeitung; Mitwirkung bei Weiterentwicklung des Subsystems; Experimente mit unterschiedlichen Terminals unter Mitwirkung der Beschäftigten usw.); Mitspracherechte bei Umorganisationen und bei EDV-Projekten, die sich auf das gesamte Verfahren beziehen; Mindestweiterbildungszeiten (betrieblich bzw. Bildungsurlaub); Festlegung von Untergrenzen für den Anteil leistungsunabhängiger Einkommensbestandteile in Schreibbüros; zeitliche Besetzungsvorschriften, etwa im Korrespondenzbereich, bei Kopier- und Drucktätigkeiten (Lärmbelastung) und an Bildschirmen; Spitzenbelastungsregelungen; Unter- und Überforderung der offenen oder versteckten Mehrstellenarbeit, wenn Kollegen krank, in Urlaub, in der Weiterbildung oder auf Kur sind, usw.;

- Forderungen an den Gesetzgeber, die Betriebsverfassung und die Mitbestimmungs-Gesetzgebung endlich zur wirklichen Mitbestimmung insbesondere in wirtschaftlichen Angelegenheiten sowie bei der Personalplanung und bei Rationalisierungsprojekten auszubauen, ergänzen eine solche Strategie⁴³⁾.

Die unerläßliche Voraussetzung ist jedoch die Schaffung eines geschärften Bewußtseins in der Öffentlichkeit, bei den Betroffenen und insbesondere bei den breiten Massen der Angestellten⁴⁴⁾ für die Gefährlichkeit dieser Entwicklungen und für die Notwendigkeit aktiver, kollektiver, solidarischer Gegenwehr.

⁴²⁾ Wenn von ca. 5 Mill. in den Korrespondenz-tätigkeiten Beschäftigten nur 10 vH durch die automatisierte Korrespondenz abgebaut werden, bedeutet das einen Verlust von 0,5 Millionen Arbeitsplätzen; vgl. *Briefs, U., Arbeitslosigkeit*, a. a. O., S. 91. Schätzungen gehen dahin, daß ca. 80 vH aller Korrespondenz-tätigkeiten jedoch routinisiert und damit „computerisierbar“ sind!; vgl. FR v. 31. 12. 1976.

⁴³⁾ Da diese Forderungen nur langfristig durchsetzbar sind, erscheint eine Intensivierung der Tarifpolitik, die allein wohl auch die Massen der Beschäftigten mobilisieren könnte, doppelt notwendig. Eine Gefahr besteht insbesondere auch insofern, als eine isolierte Nutzung rechtlich und faktisch unzureichender Mitbestimmungsmöglichkeiten gerade auf diesem Gebiet die Gewerkschaften in die Mitverantwortung bringen könnte für in Zukunft verstärkte zu erwartende Entlassungen (vgl. die gegenwärtig sich anbahnende Welle von Massenentlassungen — Felten und Guillaume, Mannemann, Neunkirchner Eisenwerke u. a.), ohne daß den Gewerkschaften in ausreichendem Maße Möglichkeiten zur Verhinderung eingeräumt worden sind.

⁴⁴⁾ Mit den Aktionen im Rahmen der Angestelltenkampagne der DGB-Gewerkschaften ist dieser Weg verstärkt beschritten worden; das Jahr 1976 hat denn auch bei den Angestellten einen weiteren (Netto-)Zuwachs von + 54 000 (+ 3,9 vH) Mitgliedern gebracht.

PROGRAMMPUNKT H

Referat eines Vertreters einer Hersteller-Firma, der aus der Sicht des Produzenten maschineller Anlagen für DV (incl. Datensichtgeräte) wie auch für Zentrale Schreibbüros zum Thema Humanisierung und Rationalisierung an den betroffenen Arbeitsplätzen Stellung nimmt.

Referent: H. G. Kreft
Direktor
Berufs- und soziologische Entwicklungen
Bereich Textverarbeitung
IBM Deutschland GmbH
Am Wallgraben 99, 7000 Stuttgart 80

"Büro der Zukunft" (STICHWORTE)

Tummelplatz moderner Technik
oder

Entwicklungsfeld für neue Beruf

1. Einleitung

Was macht das Thema "Verwaltung" so populär?

* veränderte Aufwendungen 1971 → 1978

Flächen

Mengen: Ausrüstungen : Kosten

Personal

2. Situation: Gegenwart

Zwang zur Kostenkontrolle

"Kostenbremse"

* Problem der "ad hoc"-Entscheidungen

fehlende Koordination im Falle von Orga- und
Arbeitsplatzveränderungen

Beispiel: 1. Traditionelle Orga
2. Herkömmliche Kenntnisse
3. Traditionelle Arbeitsabläufe

NEU - Einführung hochwertiger Geräte ohne geplante
Änderungen von 1,2 u. 3.

! Notwendigkeit: Neuplanung von 1.2.3. in Koordination der
Leitung und ausführenden Mitarbeiter

Problem: Bleibt koordinierte Planung von Änderung
aller betroffenen Gebiete aus, kann Einführung
hochwertiger, moderner Geräte zu Konflikt-
Fehlinvestitionen führen.

3. Ziel künftige Managementaufgabe im Falle Verwaltungsänderungen

1. Fixierung der langfristigen Ziele Strategischer Plan

- finanzielle Aufwendungen
- organisatorische Notwendigkeiten
- Personal - Potentialentwicklung

2. Mittelfristige Phase

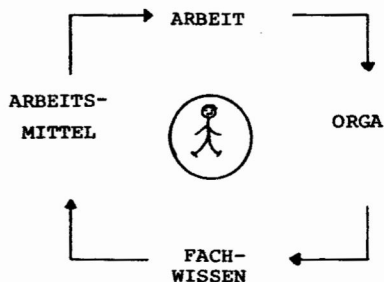
- Einrichtung der Modellversuche
- Aufbau der Startphasen
- Realisierung der Personalentwicklung

3. Kurzfristige Aufgaben

- Verdeutlichung der Unternehmensziele
- Vergabe der MA. und FK-Ziele und Verantwortlichkeiten
- Bildung in Arbeitskreisen - Praxistraining

- * Durchführung von Problemanalysen
Erfassung von messbaren Werten/Daten
- * Erstellung von Modellen, Entwicklungsplänen mit
entsprechenden Aktionsprogrammen
- * Information - Rückinformation sichern.

Modell:
auf den
Mann bezo-
gene Ände-
rungen
KOORDINIEREN!



4. Erwartungen

Entwicklung der Bürogeräte

1950 * Tastaturerleichterung, Physische Entlastung

1960 * Externe Speicher (Fehlerkorrektur)

Psychische Entlastung

1970/80 - Zukunft, geistiges Engagement.

Möglichkeit direkter Einfluß - Prozeßbestimmung
bei der Verwaltungsarbeit.

Mehr als Textverarbeitung mittelbar über Brief und Formularverkehr.

Möglichkeit der Informationsvermittlung mittels Telekommunikation.

Nutzung zentraler Speicher und Netz von Zugriffsmöglichkeiten. Terminals. -

Jedoch, Voraussetzung muß sein:

(1) langfristige Planung der gewollten Veränderung

- Fin. Investition

- Orga- "

- Personal "

(2) Einbeziehung der betroffenen Gruppen in die Darstellung der Zielsetzung und mit einbeziehen in die Erstellung der Aktionspläne.

5. Büro der Zukunft

"- Leitfaden -"

* Wirtschaftliche Verteilung der Arbeit

* Erfassung von Nutzung der Talente

* Menschenlast durch Maschinenkraft abdecken

3 anspruchsvolle Führungsaufgaben

Zu beachten bei Änderungen im Bereich der Verwaltung ist die Trennung der drei folgenden Dinge voneinander:

* Werkstück

* Werkzeug

* Werk tätiger Mensch

In jedem Fall ist Änderung bzw. Entwicklung also Fortschritt und Erfolg abhängig von dem zur Verfügung stehenden Fachwissen der verantwortlichen Personen! -

FK-Portbildung ist also Voraussetzung 1. !-

PROGRAMMPUNKT I

Nachdem die Arbeitsgruppen mit der Vorgabe einer Rahmen-Zielsetzung (s. C) zur selbständigen Gruppenarbeit übergegangen sind (s. E und G), versuchen sie die Zielsetzung für die eigene Arbeitsgruppe zu präzisieren und in einen Arbeitsplan umzusetzen. Hierbei werden in den verschiedenen Arbeitsgruppen bereits unterschiedliche Vorgehensweisen und Gruppenphänomene beobachtbar:

- Rasche Einigung auf einen systematisch aufgebauten Problemlösungsprozeß ohne wesentliche Diskussion
- Unklarheit über Zielsetzungen und Begriffe und dynamische Diskussion mit vergeblichen Versuchen der Einigung auf gemeinsame Zielsetzungen und Begriffe
- Verunsicherungen des Gruppenprozesses wegen Nichtvorhandenseins eines formellen Gruppenführers mit daraus folgenden Profilierungsversuchen einzelner und daraus sich entwickelnder Konkurrenzsituationen in der Gruppe
- Schwierigkeiten der Einordnung der sog. "Tutoren" bzw. deren Funktion in der Gruppe.

Die Tutoren haben die Funktion, die Gruppenarbeit inhaltlich und in Bezug auf mögliche Problemlösungsstrategien vorzubereiten. Sie haben jedoch explizit keine Gruppenleitungsfunktion. Durch den Informationsvorsprung und die Vorbereitungsarbeit werden die Tutoren jedoch durch die Gruppe selbst in Führungsrollenverhalten gedrängt, gegen das die Gruppe sich gleichzeitig aber wiederum auch wehrt. Dies wird besonders in den beiden Gruppen verstärkt, in denen die Tutoren gleichzeitig diejenigen sind, die die Projektstudien aus ihrer Firma eingereicht haben. In diesem beiden Gruppen ergibt sich eine starke Zentrierung der Diskussion auf die Person des Tutors; in einem Falle mit z.T. heftigen Auseinandersetzungen, die sogar zur zeitweiligen - wenn auch arbeitsteilig rationalisierten Spaltung der Gruppe führt.

Die Gruppenarbeit wird in Ausschnitten mit Video-Kameras aufgenommen.

Als eine wesentliche Schwierigkeit der Projektarbeit stellt sich bereits in den anfänglichen Phasen der Gruppenarbeit der Zwiespalt heraus

- einerseits Humanisierungsvorschläge entwickeln zu wollen, die auch Chancen auf betriebliche Realisierung haben; unter dieser Voraussetzung wird rasch deutlich, daß Humanisierungsspielräumen in der Praxis enge (Rentabilitäts-)Grenzen gesetzt sind;
- andererseits Humanisierungsmöglichkeiten durchdenken zu wollen und in den Lernprozeß miteinbeziehen zu wollen, die nicht durch Grenzen kurzfristiger praktischer Realisierbarkeit eingeengt sind.

Anmerkung:

Eine wichtige Funktion des Projektstudiums kann gerade darin gesehen werden, diesen Widerspruch zu vermitteln bzw. aufzuwerfen. Er wird mit der üblichen Isolierung zwischen Wissenschaft und Praxis bisher institutionell getrennt. Seine Verarbeitung wird dem einzelnen überlassen, der entweder als Praktiker in der Wirtschaft wissenschaftliche Gedankenspielräume auf die Praxis betrieblicher Probleme reduzieren muß oder dem umgekehrt als Wissenschaftler die betrieblichen Probleme und deren realen Handlungszwänge nur höchst indirekt zugänglich sind.

PROGRAMMPUNKT K

Die beiden Arbeitsgruppen, die sich mit dem Problem der Zentralen Schreibbüros befaßten, haben bei einem Lokaltermin Gelegenheit, sich die betroffenen Arbeitsplätze an Ort und Stelle anzusehen sowie mit den dort Arbeitenden, deren Vorgesetzten, dem Organisator und zuständigen Betriebsräten Gespräche zu führen.

Die Gespräche an Ort und Stelle, insbesondere mit den betroffenen Mitarbeitern vermitteln wesentliche Informationen für die Problembearbeitung, die ohne den direkten Kontakt nicht erreichbar gewesen wären. Es waren zwar vorher einfache Fragebogen von den Mitarbeiterinnen des Zentralen Schreibbüros ausgefüllt worden, die bereits wesentliche Informationen lieferten. Die Antworten auf den Fragebogen widersprachen jedoch zum Teil den mündlichen Äußerungen vor Ort (z. B. Äußerung zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz).

(Da die Projektstudie "EDV" von einer auswärtigen Firma eingereicht war, war hier ein Lokaltermin nicht möglich.)

PROGRAMMPUNKT L

Am Nachmittag des zweiten Tages ist die erste längerfristige selbständige Gruppenarbeit - auch ohne universitäre Lehr- oder "Aufsichtspersonen" - eingeplant. Hier sind widersprüchliche Erscheinungen beobachtbar: einerseits kommen während dieser Gruppenarbeit erste Unzufriedenheiten und Aggressionen deutlicher zum Ausdruck, deren Ursachen nicht klar lokalisierbar sind (z. B. Zeitdruck durch Ergebnisorientierung, Unklarheit der Rollenverteilung, insbesondere der Führungsrollen in der Gruppe, über Zielsetzungen und Vorgehensweise der Gruppenarbeit, Komplexität des zu bearbeitenden Problems bei gleichzeitiger Informationsunsicherheit, erste Erscheinungen von "Tagungskoller".)

Gleichzeitig artikulieren die Teilnehmer wiederholt den starken Eindruck, den die Form der Gruppenarbeit die "so im Betrieb nicht möglich" sei, auf sie macht. Zu vermuten ist, daß dies in der geringeren hierarchischen Strukturierung der Gruppe, dem schwächeren Leistungsdruck und der reduzierten Konkurrenz zwischen den Gruppenmitgliedern begründet ist. Hierdurch ergibt sich insgesamt ein kooperativeres Arbeitsklima als dies offensichtlich in betrieblichen Situationen in der Regel der Fall ist. Gleichzeitig hat sich der Gruppenprozeß dahingehend konsolidiert, daß nach der anfänglich unstrukturierten Suchphase jetzt mehr Sicherheit bezüglich Arbeitsziel und Vorgehensweise besteht.

In den längeren gemeinsamen Pausen kommen die bis dahin getrennt arbeitenden Arbeitsgruppen zusammen. Zum Teil wird die Gelegenheit zu einem offenen Informationsaustausch genutzt, z. T. jedoch auch wird ein deutliches

Konkurrenzverhalten zwischen einzelnen Arbeitsgruppen beobachtbar, das einen über vorsichtiges gegenseitiges Abtasten hinausgehenden Informations- und Erfahrungsaustausch nicht zuläßt. Dieses Verhalten ist wohl ebenfalls für betriebliche Praxis häufig typisch, behindert jedoch in der obigen Situation den Lernprozeß, der gerade wesentliche Impulse aus dem gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch zieht. Durch Diskussion dieses Problems im nachfolgenden Plenum konnte das Konkurrenzverhalten zwischen den Gruppen allerdings verringert werden.

PROGRAMMPUNKT M

Die Arbeitsgruppen treffen sich gemeinsam im Plenum, berichten über ihren augenblicklichen Arbeitsstand, diskutieren die bisherige Entwicklung.

Anschließend wird ein Film zur Problematik Humanisierung und Rationalisierung im Büro gezeigt, der einige Grundsatzzfragen aufwirft und ebenfalls im Plenum diskutiert wird.

Der Film stellt dar, wie tayloristische Methoden im Angestelltenbereich zunehmend fußfassen, welche Methoden zur Meßbarmachung und Teilung von Angestelltentätigkeiten angewandt werden und welche Auswirkungen dies (insbesondere die damit verbundene Monotonisierung) auf die Arbeitenden - bis hinein in das Freizeitverhalten - nach sich zieht.

Von den Kursteilnehmern werden diese Tendenzen als vorzufindende anerkannt, in ihrer Bedeutung für den eigenen Arbeitsbereich aber als übertrieben dargestellt. Es wird die Widersprüchlichkeit der Auswirkungen von rationalisierender Automatisierung diskutiert, die einerseits von belasteten (z.B. monotonen) Arbeiten befreit, andererseits Arbeitskräfte freisetzt und neue monotone Arbeiten nach sich zieht (z. B. Arbeit der Locherinnen, Arbeit an Kontroll- und Prüfgeräten).

PROGRAMMPUNKT N

Der gesamte Vormittag ist für individuelle Einzelarbeit vorgesehen. Hierzu haben die Arbeitsgruppen am Vortag Arbeitsteilungen vorgenommen. Dieser Programmteil soll dem Teilnehmer Gelegenheit geben, außerhalb des dynamischen Gruppenprozesses sich in Ruhe in das Problem vertiefen zu können und sich intensiver mit der zur Verfügung gestellten Literatur auseinanderzusetzen.

Die Gelegenheit hierzu wurde jedoch nur zum Teil ausgenutzt (d.h. es müssen hierfür mehr Anreize als die bloße Programmankündigung angeboten werden). Darüber hinaus ist auch der eingeräumte Zeitabschnitt für ein intensiveres Literaturstudium zu kurz. Aus dieser Sicht empfiehlt es sich, Projektkurse in zwei oder mehr Studienabschnitten zu organisieren, zwischen denen jeweils Zeiträume liegen, die eine tiefergehende individuelle Auseinandersetzung mit dem Problem und der zugehörigen Literatur zulassen.

Es wird aber auch beobachtbar, daß Berufstätige häufig die Fähigkeit verloren haben, bzw. in beruflichen Zusammenhängen kaum die Möglichkeit haben, sich in Ruhe und systematisch in ein Problem einzuarbeiten - sich etwa durch Literaturstudium darauf vorzubereiten.

(Der Prozeß des "Nachdenkens" wird im beruflichen Alltag von Außenstehenden tendenziell als Nicht-Arbeit wahrgenommen. Dies fördert das Bemühen - und damit auf Dauer auch die Fähigkeit - sich eher aktionistisch darzustellen, als sich beim Nachdenken "erwischen" zu lassen.)

PROGRAMMPUNKT 0

Arbeitsgruppen

Die einzelnen Gruppenmitglieder bringen die individuell erarbeiteten Ergebnisse in die Arbeitsgruppe ein und arbeiten an der Entwicklung des Problemlösungsvorschlages im Team weiter.

(Die individuelle Einzelarbeit ist zum Teil schon während des Vormittags abgebrochen worden, stattdessen wurde die Arbeit in Gruppen fortgesetzt). Die Ergebnisorientierung der Teilnehmer, d.h. das Ziel, am Ende der Woche einen fertigen Problemlösungsvorschlag vorlegen zu können, bewirkt ein außergewöhnliches Arbeitsengagement.

Es zeigt sich hier auch, daß die Selbständigkeit der Gruppenarbeit auf seiten der Teilnehmer Unsicherheiten hervorruft, die nicht nur in der ungewohnten Führerlosigkeit der Gruppe begründet ist, sondern auch darin, daß der Gruppenprozeß selbst nicht bewußt als Lernprozeß wahrgenommen wird. Im Gegensatz zum Referat oder zur Vorlesung hat der Teilnehmer nicht das Gefühl "etwas gelernt zu haben".

Diese Unsicherheiten können - wenn auch nur in längerfristigen Prozessen - abgebaut werden, indem die Funktion der gezielt führerlos organisierten Arbeitsgruppen für das Erlernen kooperativer Fähigkeiten, wie auch die Vorteile des aktiven Lernprozesses in der Gruppe bewußt gemacht und mit den Teilnehmern explizit diskutiert werden. D.h. die Selbständigkeit der Gruppenarbeit läuft leicht Gefahr in Anfangsphasen überfordert zu werden - ähnlich einer angestrebten Selbststeuerung des Programmablaufs durch die Teilnehmer - und setzt eine langfristige, systematische Entwicklung voraus.

PROGRAMMPUNKT P

Referat zum Thema:

Kooperative Planungs- und Problemlösungsprozesse mit Übungen

Referenten: J. Allesch, Dipl.Ing.

Ch. Scheffen, Dipl.Ing.

KONPLAN

Technische Universität Berlin

Hardenbergstr. 27 a, 1000 Berlin 12

Das Referat befaßt sich mit Fragen

- systemtechnischer Problemlösungsmethoden
- der Konfliktlösung in Gruppenprozessen bei der Problembearbeitung
- sowie mit Fragen der "Organisations-Entwicklung" als moderner Management-Konzeption zur Einführung organisatorischer Neuerungen (siehe Stichworte)

Dieses Referat hatte zum Teil starke Auswirkungen auf die nachfolgende Gruppenarbeit. Die Inhalte des Referats boten den Arbeitsgruppen die Möglichkeit - abgelöst von der konkret bearbeiteten Fragestellung - ihr eigenes Problemlösungsvorgehen, wie auch die gruppenintern abgelaufenen Prozesse nochmals systematisch zu überprüfen. Hierdurch konnten gemachte Fehler (z.B. zu frühzeitige Fixierung auf einen bestimmten Lösungsansatz ohne weitergehende Situationsanalyse oder Alternativendiskussion) erkannt werden sowie neue Anregungen (z.B. Aufnahme einer Evaluations- und Rückkopplungsphase in den Problemlösungsprozeß) aufgenommen werden.

Ein mit Videogerät aufgezeichnetes Rollenspiel einer Gruppe unter Beobachtung der übrigen spiegelte deutlich die Rollenverteilung und Aggressivitäten in der Gruppe wider und brachte darüber hinaus eine wesentliche Belebung und Auflockerung der Gesamtatmosphäre, die durch die starke Ergebnisorientierung der Gruppen etwas "verbissen" geworden war.

KONPLAN Technische Universität Berlin
Allesch/Scheffen

Entwurf für die Gestaltung des Beitrags von KONPLAN zum Kompaktkurs vom
17. - 21.4.1978 im Kontaktstudium Management der Universität Augsburg

1. Grundkonzept

Das Problemlösungsverhalten von Gruppen ist ein Lernprozeß, der in einer Fallstudiensituation kaum so abläuft wie in der Praxis. Das Hauptgewicht bei der Theorievermittlung muß deshalb darauf liegen, wie das Gelernte umgesetzt und angewendet werden kann. Daraus ergeben sich Beschränkungen für den Umfang des Lernstoffes zugunsten einer repetitiven Reflexion auf der Basis der Gruppenarbeit.

2. Lernziel

Ausgehend vom allgemeinen Problemlösungsverhalten des Menschen werden die Randbedingungen kollektiver Problemlösungsprozesse bei spezifischen Organisationsformen beschrieben. Die Methodik der Organisationsentwicklung ist geeignet, die auftretenden Konflikte zwischen den Interessengruppen zu minimieren. Gelernt werden sollen "Kochrezepte":

1. Ein allgemeines Stufenkonzept des Problemlösungsprozesses einschließlich der wesentlichen Methoden,
2. ein Stufenkonzept zur Konfliktregulierung in Gruppen.

Dadurch kann die "Schwellenangst" beim Angehen von komplexen Problemstellungen verringert werden. Die Bedeutung des "rationalen Problemlösens" wird durch das Einspielen interessengebundener Faktoren relativiert, wobei der Akzent auf die "Wahrnehmungsfähigkeit" des Individuums gesetzt wird.

3. Methode

Bei einer angenommenen hohen Erwartungshaltung der Kursteilnehmer empfiehlt sich ein kurzer Einstieg in Form der Frontalpräsentation. Dabei werden alle Thesen vorgestellt und erläutert. Aufbauend auf dem Thema der Fallstudie "Zentraler Schreibdienst" werden dann die Teilnehmer in parallele (konkurrierende) Gruppen aufgeteilt, die zunächst das gestellte Problem in der Form

des Rollenspiels analysieren (Anheizphase). Daran schließt sich der eigentliche interaktive Problembearbeitungsprozeß an, wobei je ein Moderator pro Gruppe den zuvor festgelegten Verfahrensgang organisiert.

Zum Schluß präsentieren die Gruppen ihr jeweiliges Zwischenergebnis. Die Moderatoren erläutern und verallgemeinern den abgelaufenen Gruppenprozeß.

4. Stellung im Gruppenprozeß

Entsprechend seiner Plazierung in der Mitte der Woche hat der KONPLAN-Beitrag eine zentrale Funktion für die Bearbeitung der gestellten Fallstudien. Nach den Sachinformationen am Dienstag befinden sich die einzelnen Gruppen in einem ungesteuerten kreativen Lösungsprozeß, während dessen "fortschritts-hemmende" Veranstaltungen negativ bewertet werden. Der allgemein-formale Inhalt eines methodisch orientierten Inputs wird nur dann auf Interesse stoßen, wenn der Nutzen unmittelbar für die laufende Problembearbeitung ein-sichtig ist. Es wird deshalb angestrebt, diese Veranstaltung als Katalysator für die zuvor am Vormittag diskutierten Problemstellungen zu nutzen. Die Gruppen sollten sich deshalb vorher inhaltlich mit der Fallstudie "Zentra-ler Schreibdienst" auseinandergesetzt haben.

ARBEITSMATERIALIEN VON K O N P L A N

"Kooperative Planungs- und Problemlösungsprozesse"

Die folgenden Materialien wurden in Form von Overhead-Folien zur Strukturierung der Referate verwendet:

Gründe für ein systematisiertes Problemlösungsverfahren:

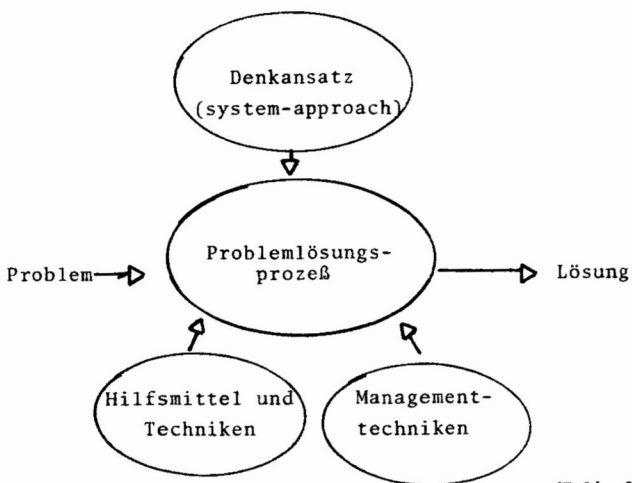
- Vielzahl der Lösungsalternativen
- Komplexität der Probleme
- Vielzahl der Folgewirkungen
- Vielzahl der Beteiligten bzw. Betroffenen

(Folie 1)

Dieses Problemlösungsverfahren soll verstanden werden, als ein Ansatz zur Verallgemeinerung und Systematisierung der Arbeitsschritte, die bei einer Problemlösung angewendet werden. Dies bezieht sich sowohl auf die einzelnen Arbeitsschritte wie auch auf den Prozeß der Problemlösung.

(Folie 2)

Das systematische Problemlösungsmodell:



(Folie 3)

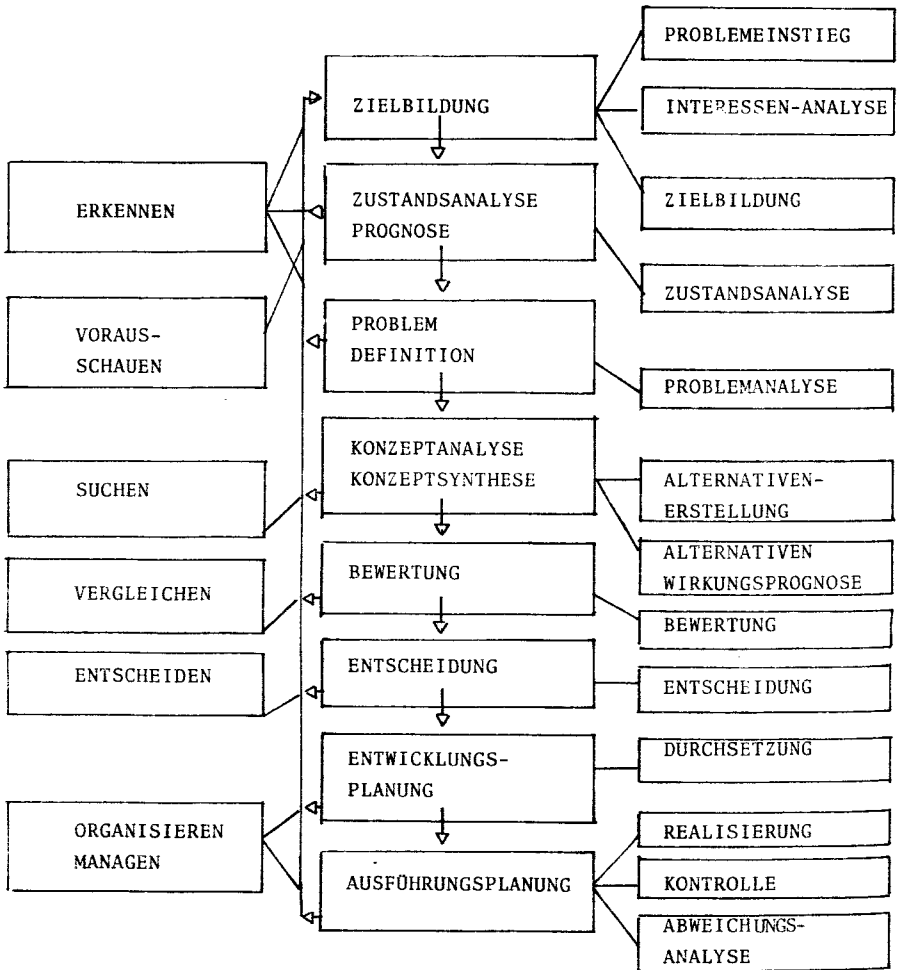
Grobanalyse eines Problems

- W E R —————> Interessengruppen
- W A S —————> Problemanalyse
- W O H I N —————> Ziele
- W I E V I E L —————> Aufwand
- W O M I T —————> Ressourcen
- W A N N —————> Termine
- W I E —————> Ablaufplanung

(Folie 4)

TÄTIGKEITEN	AUFGABENFELDER	METHODEN
Erkennen ↓	Problemauf- bereitung	Problemaufbe- reitungsmeth.
▽ Vorausschauen ↓	zukünftige Ent- wicklungen ein- schätzen	Prognose- methoden
▽ Suchen ↓	Lösungsmöglich- keiten suchen	Suchmethoden
▽ Vergleichen ↓	Lösungsmöglich- keiten bewerten	Bewertungs- methoden
▽ Entscheiden ↓	Politischer Entscheidungsakt	
▽ Organisieren (managen)	Entscheidung ausführen	Management- methoden

(Folie 5)



TYPISCHE
TÄTIGKEITEN

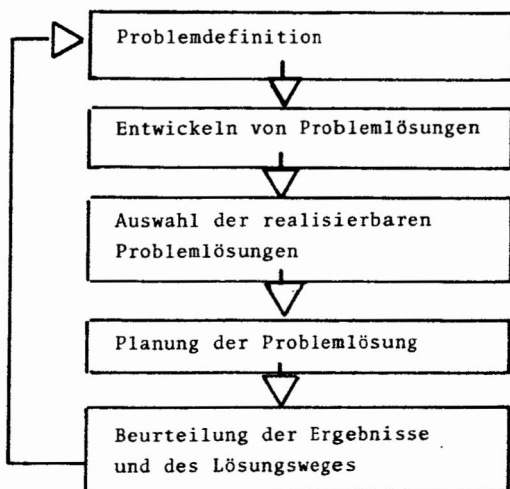
EINFACHER PLANUNGS- UND
PROBLEMLÖSUNGSPROZESS

Der systemorientierte Problemlösungsprozeß beruht auf zwei wesentlichen Prinzipien:

1. Der Zyklus der Arbeitsschritte als Checkliste für die Problembearbeitung
2. Die Anwendung der systemtechnischen Methoden in den einzelnen Arbeitsschritten

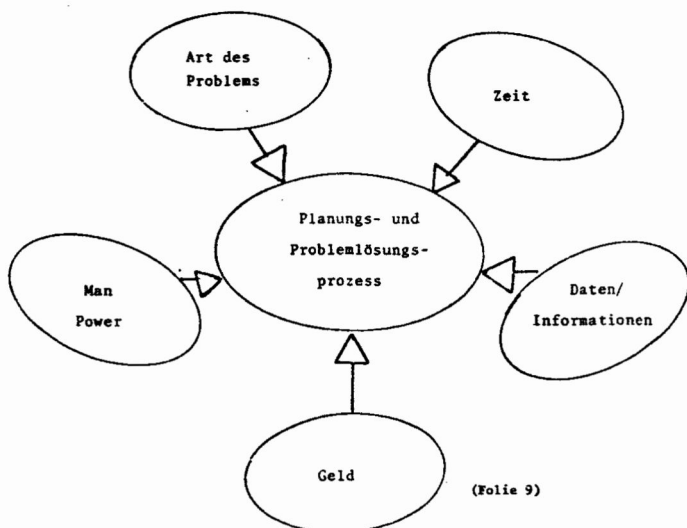
(Folie 7)

Allgemeiner Planungs- und Problemlösungsprozeß:



(Folie 8)

EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN PLANUNGS- UND PROBLEMLÖSUNGSPROZESS



ORGANISATIONSENTWICKLUNG ist

(Zusammenhang von individueller und struktureller Veränderung)

ein BETRIEBSUMFASSENDES

(funktional zusammengehörige Subsysteme des Betriebs)

VERFAHREN, das

(Methoden der Sozialwissenschaften

" der Sozialpsychologie

" konventioneller Organisationsuntersuchungen)

PLANMÄSSIG durchgeführt wird.

1. Definitionsphase
2. Analysephase
3. Konzeptionsphase
- 4.!!! Realisierungsphase !!
5. Bewertungsphase)

(Folie 10)

EXTERNE BERATER

- (- "Neutrale" → Abbau von Konflikten
- Moderator der Veränderung)

STEUERN den Veränderungsprozeß.

- (- Schwerpunkt i.d. Realisierungsphase
- Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Gruppe (Gruppendynamische Techniken)
- konkrete Hilfe)

OE BERÜCKSICHTIGT DIE INTERESSEN DER BETROFFENEN

- (- Gruppenarbeit
- direkte Beteiligung
- Lösungsvorschläge gemeinsam mit Beratern)

und bezieht das MANAGEMENT mit ein

- (- stärkere Berücksichtigung der Umwelt
- Erleichterung der Umsetzung von Lösungsvorschlägen
- Verständnis für die Probleme der Mitarbeiter)

OE erfordert die MITARBEIT DER PERSONALVERTRETUNG

- (- aktive Mitgestaltung betrieblicher Abläufe
- Erweiterung des Handlungsspielraums der unteren Hierarchiestufen)

OE SOLL DIE WIRTSCHAFTLICHKEIT DER ARBEITS-
ORGANISATION STEIGERN

- Steigerung der Produktivität
dies ist nur möglich, indem die
Arbeitnehmer Arbeitsinhalt, -gestaltung
und -abwicklung selber gestalten

- Senkung der Kosten
 - geringe Fluktuation
 - geringer Krankenstand
 - geringe Ausschußquote
 - geringe Arbeitsunfälle

(Folie 12)

OE SOLL DIE KOOPERATIONSFÄHIGKEIT UND MOTIVATION
DER MITARBEITER ERHÖHEN

- durch Abbau der internen Konkurrenz
der Mitarbeiter untereinander
- Verbesserung des Führungsstils
- kooperative Anreizsysteme
- Verbesserung der Information
- Abstimmung der Teilarbeits-
prozesse aufeinander (Puffer)

(Folie 13)

MONETÄRE VERGLEICHsverFAHREN

Gegenüberstellung von Kosten und
Erträgen ($\hat{=}$ vermiedenen Kosten)

Methode: z.B. "Kapitalwertmethode"

Voraussetzung: die Beträge lassen sich
ermitteln

Beispiel:

Anschaffungs- kosten von EDV-Geräten + Systemkosten in 5 Jahren
voraussichtl. Ersparnis

Lösung 1

Personal- kosten (zusätzlich) in 5 Jahren
--

Lösung 2

Probleme: wie können nicht-quantifizierbare
Kosten erfaßt werden?

(z.B. schlechtes Betriebsklima?)

(Folie 14)

SYSTEMTECHNISCHE VERGLEICHsverfahren

Ermittlung und Bewertung des Nutzens

Methoden: KNA = Kosten-Nutzen-Analyse
 KWA = Kosten-Wirksamkeits-Analyse
 NWA = Nutzwert-Analyse

Voraussetzung: KNA: Bewertung in Geldeinheiten
 KNA/NWA: Bewertung nach Erfüllungs-
 graden

<u>Beispiel:</u>	Ziel 1 "billig"	Ziel 2 "zuverlässig"	
Lösung A	(50') 8 P.	(90 %) 9 P.	
Lösung B	(40') 10 P.	(80 %) 8 P.	
<u>Gewichtung</u>			
Alt. 1	90 %	10 %	
Lösung A	7,2 P.	+ 0,9 P.	= 8,1
Lösung B	9,0 P.	+ 0,8 P.	= 9,8
<u>Gewichtung</u>			
Alt. 2	10 %	90 %	
Lösung A	0,8 P.	+ 8,1 P.	= 8,9
Lösung B	1,0 P.	+ 7,2 P.	= 8,2

Probleme: Aufwand, Spielraum bei Punkte-Vergabe

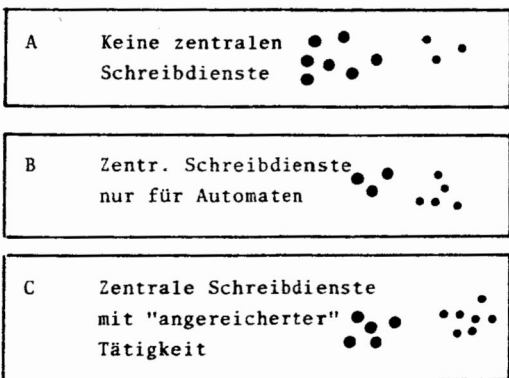
INTUITIVE VERGLEICHsverfahren

Bewertung von Alternativen mit
Punkten (Zustimmung / Ablehnung)

Methode: Klebepunkte
(vgl. Delphi-Methode)

Voraussetzung: Benennung der Alternativen

Beispiel: 3 Alternativen, 5 Leute mit je
3 Zustimmung● und je 3
Ablehnungs● -Punkten

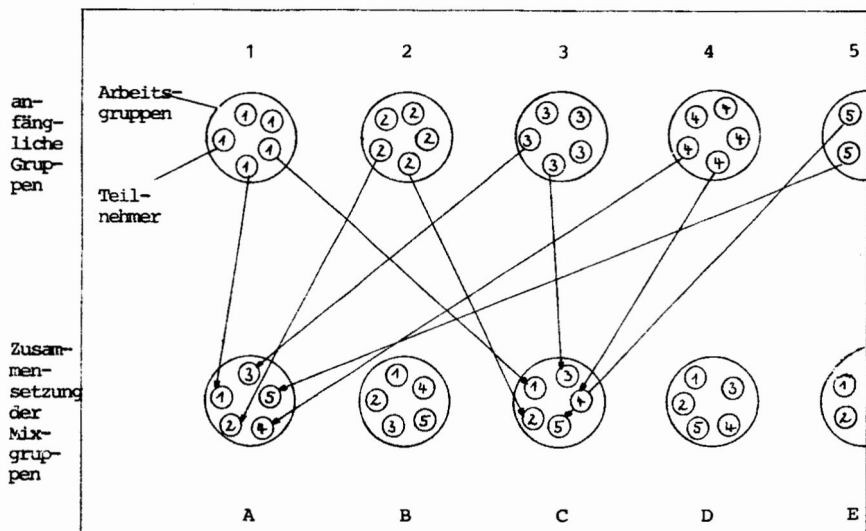


Probleme: Entscheidung unter Zeitdruck

(Folie 16)

PROGRAMMPUNKTE R UND S

Mit den sog. "Mixgruppen" werden fünf neue Gruppen gebildet, die sich aus jeweils einem Vertreter der verschiedenen bisherigen Arbeitsgruppen zusammensetzen.



Die einzelnen Gruppenvertreter berichten über den aktuellen Stand ihrer jeweiligen Arbeitsgruppe und diskutieren diesen mit den Vertretern der anderen Gruppen. Die Mixgruppen haben die Funktion, die Koordination und den Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen, die bisher weitgehend isoliert gearbeitet hatten, zu gewährleisten.

Im Gegensatz zu einem Koordinationsgespräch im Plenum hat diese Form den Vorteil, daß nicht nur einzelne

Gruppenmitglieder im Plenum zu Wort kommen, sondern jedes einzelne Gruppenmitglied aktiv in der jeweils neuen Gruppe das Gruppenprojekt und dessen Stand vorstellt und diskutiert.

Die Mixgruppen hatten einen stark motivierenden Effekt, nicht zuletzt auch dadurch, daß die bisherige Isolation in den einzelnen Arbeitsgruppen und die damit verbundenen, gruppenspezifisch bedingten Aggressionserscheinungen aufgefangen wurden. Allerdings ist es in den nachfolgenden alten Arbeitsgruppen nicht gelungen, die Vielzahl von Impulsen und Feedbacks, die sich in den Mixgruppen ergeben hatten, in den weiteren Arbeitsprozeß mit aufzunehmen. Die Arbeitsgruppen setzten mit hohem Engagement den Gruppenprozeß genau an dem Punkt fort, an dem er vor den Mixgruppen unterbrochen worden war, ohne, abgesehen von weniger bedeutsamen Aspekten, die Impulse aus den Mixgruppen in die Problemlösung mit einzuarbeiten. Die Gruppenarbeit stand zu diesem Zeitpunkt auch schon unter dem Zeitdruck, am nächsten Tag ein präsentables Gruppenergebnis vorzulegen.

PROGRAMMPUNKT T

Im folgenden ist die Planung der Vorgehensweise für den Programmpunkt T in Stichworten festgehalten, anschließend einige Bemerkungen zu diesem Programmteil.

REFLEXION DES GRUPPENPROZESSES

Diskussionsschwerpunkt: "Ich" und "Wir"

(1) Anfangsblitzlicht

Kurze Stellungnahme eines jeden Gruppenmitglieds zur Frage:
"wie fühle ich mich im Augenblick" und
"was erwarte ich mir von dem heutigen Nachmittag?"

ca. 10 -
15 Min. -(Erst wenn alle Gruppenmitglieder ein kurzes Statement abgegeben haben - sofern sie wollen - soll, wenn das Bedürfnis besteht, darüber diskutiert werden)

(2) Diskussion des bisherigen Problemlösungsvorgehens.

0 - 20
Min. - nur soweit dies nicht bereits in P (KONPLAN) geschehen ist
 - oder sofern P neue Aspekte oder Probleme aufgeworfen hat.

PAUSE BEI BEDARF

(3) Feedback, Selbst- und Fremdbeurteilung mit Hilfe der Video-Aufnahmen

a) Jedes Gruppenmitglied übernimmt die besondere Beobachtung eines festzulegenden anderen Gruppenmitglieds und konzentriert sich auf die Beobachtung des Verhaltens dieses Gruppenmitglieds, sowie auf das eigene Verhalten. (Notizen machen)

ca. 90 -
120 Min.

FILMVORFÜHRUNG

b) -Ein Gruppenmitglied beginnt mit der Darstellung, wie es sich selbst wahrgenommen hat. Der zuständige Beobachter
-äußert dann seine Wahrnehmung in Bezug auf die Videoaufnahme;
-und ergänzt das Feedback durch Wahrnehmungen, die sich auf die gesamte Woche beziehen (positiv u. negativ).

- c) Die übrigen Gruppenmitglieder ergänzen das Feedback. (Der Beobachter läßt das Feedback auf sich wirken, kann jedoch abschließend kurz Stellung nehmen.)
- d) Je Gruppenmitglied ca. 15 Minuten

PAUSE BEI BEDARF

(4) Diskussion des Gruppenprozesses

Die Gruppe kann zunächst frei über die Wahrnehmung und das Erleben des bisherigen Gruppenprozesses im Verlauf der Woche sprechen, (z.B. Konflikte, Kommunikationshindernisse, Herausbildung von Gruppenstrukturen, von Führungs- und Autoritätspositionen, Kooperationsverhalten und Arbeitsteilung).

Welche Unterschiede bestehen zwischen der Gruppensituation im Kontaktstudium und der im Beruf?

(5) Transferproblematik

Sofern zeitlich möglich, kann abschließend noch auf die Fragen eingegangen werden:

- 1) Was kann ich von dem bisher Gelernten in meiner beruflichen Situation anwenden?
- 2) Mit welchen Schwierigkeiten muß ich bei meiner Rückkehr rechnen? Wie kann ich diese überwinden?

Zum
PROGRAMMPUNKT T

"Anmerkungen zum Gruppenprozess"

- Während im Verlauf der Kompaktwoche bisher eindeutig das Sachproblem, d.h. das "Es" in der Terminologie der TZI ¹⁾, die Diskussion der Problemlösung, im Vordergrund stand, soll in diesem Punkt hiervon gezielt abstrahiert werden und das "Ich" und das "Wir", die Situation des Individuums und der Gruppe zum Diskussionsgegenstand gemacht werden. Wird diese Reflexion als eigenständiger Programmteil nicht gezielt eingeplant, so bleibt - nach den bisherigen Erfahrungen - der Arbeitsprozeß, wie auch in der beruflichen Praxis, zumindest auf der verbalen Ebene, fast ausschließlich auf das Sachproblem konzentriert; persönliche Empfindungen, Gefühle, Emotionen, Erleben und Wahrnehmungen sozialer Prozesse, Aggressionen und Konflikte werden nicht artikuliert. Sie werden nicht direkt Gesprächsgegenstand oder Thema der Auseinandersetzung und kommunikativer Klärung, sondern eher verdrängt und unterdrückt (z. B. bei Emotionen oder Gefühlsregungen) oder indirekt und unterschwellig ausgetragen (z. B. Aggressionen, Konflikte). Gerade für kooperative Teamprozesse erscheint jedoch die Fähigkeit sich hiermit bewußt, direkt und offen auseinanderzusetzen zu können von wesentlicher Bedeutung.

Die Methodik der "Themenzentrierten Interaktion", deren Ziel es gerade ist, ein stärkeres Gleichgewicht zwischen dem "Es", dem "Ich" und dem "Wir" in der Gruppenauseinandersetzung herzustellen, konnte hier auch bereits im ersten Teil der Woche durch allmähliches Einführen von

1) vgl. hierzu Teil I, Arbeitsmaterialien der Teilnehmer

Kommunikationsregeln eine leichte Gewichtsverlagerung bewirken. Allerdings konnte die Methodik der TZI, da sie lediglich als Anregung am Rande angeboten und auch nicht durch einen Trainer konsequent verfolgt wurde, in diesem Kurs die eindeutige Dominanz des Sachproblems und der Ergebnisorientierung der Teilnehmer noch nicht durchbrechen.

- Zur Selbst- und Fremdbeobachtung anhand von Video-Aufnahmen des Gruppenprozesses empfiehlt sich die Gegenwart eines geschulten Trainers, der in der Lage ist, Beobachtungs- und Interpretationshilfen zu geben. Die Betrachtung der Video-Aufnahmen durch den ungeschulten Teilnehmer ist für diesen zwar interessant - allein das Erlebnis, sich selbst im Film zu sehen ist interessant - um aus der Beobachtung jedoch Impulse für eine mögliche Verhaltenskorrektur zu gewinnen, kann das Feedback durch andere und die gleichzeitige eigene Kontrollmöglichkeit am Bildschirm wesentliche Anregungen bieten. Ein geschulter Beobachter ist dabei in der Lage, in einer 15 Minuten dauernden Filmaufzeichnung der Gruppenarbeit wesentlich mehr zu "sehen", verbal zu beschreiben und damit auch anderen bewußt und diskutierbar zu machen, als der Teilnehmer, der häufig das erste Mal überhaupt mit Video-Aufnahmen konfrontiert ist.

- Die Feedback-Übungen, in denen die Teilnehmer unabhängig von der Filmaufzeichnung, dazu angehalten werden, sich ihre gegenseitige Wahrnehmungen in Bezug auf das Verhalten während der Gruppenarbeit mitzuteilen, bewirken bei fast allen Beteiligten eine starke Gefühlsbeteiligung und emotionale Beeindruckung. Dies dürfte vor allem in der Ungewöhnlichkeit der Situation begründet sein, einerseits von anderen direkt Informationen vermittelt zu bekommen, wie die eigene Person und das eigene Verhalten wahrgenommen wird, andererseits selbst die Hemmung zu überwinden, eigene Wahrnehmungen und Gefühle anderen unmittelbar mitzuteilen.

Nach den bisherigen Erfahrungen ergab sich im Kontaktstudium stets die Tendenz, eher positive Eindrücke zu artikulieren als negative. (Z. B. folgender Art: "Es fiel mir auf, daß es Ihnen gelungen ist, die häufig ausufernde Diskussion immer wieder auf das Thema zurückzuführen, z.B. in der Situation als Herr A damit begann ..." oder "Sie sind mir sympathisch, ich würde gerne mit Ihnen privat einmal ein Bier trinken.") Dies kann u.a. in der spezifischen Weiterbildungsatmosphäre begründet sein (verhältnismäßig geringer Konkurrenzdruck), aber auch darin, daß es oft leichter fällt, eine positive, bestätigende Mitteilung zu machen, als Kritik oder Unbehagen offen und vor anderen zu äußern und vor allem direkt "ins Gesicht" zu sagen. (In Situationen, in denen ein hohes Aggressionsniveau erreicht ist, wie häufig in der beruflichen Praxis, kann diese positive Tendenz sich jedoch auch in ihr Gegenteil verkehren.)

Diese bisher feststellbare positive, bestätigende und bestärkende Tendenz führte zwar zu einem hohen Zufriedenheitsgefühl in der Gruppe, sie behindert jedoch auch das Erreichen eines wesentlichen Zieles der Feedback-Übung, eben gerade auch die Fähigkeit weiterzuentwickeln, Aggressionen und Konflikte direkt ansprechen zu können, Kritik und Unzufriedenheit nicht nur Dritten gegenüber zu äußern, insgesamt das Bewußtsein und die Sensibilität für eine situationsadäquate Ausgewogenheit zwischen negativem Feedback, Kritik und Tadel einerseits und positivem Feedback, Bestätigung und Lob andererseits zu erweitern. Der Trainer oder die Gruppe hat immer die Möglichkeit, in der Übungssituation bewußt den Schwerpunkt auf das Einüben der einen oder der anderen Verhaltensweise zu verlagern.

Im vorliegenden Kurs hat sich deshalb der folgende Ablauf gut bewährt:

- (1) Ein Teilnehmer meldet sich zunächst freiwillig als Feedback-Empfänger ("heißer Stuhl").
- (2) Die übrigen Teilnehmer notieren sich schriftlich eine negative und eine positive Wahrnehmung in Bezug auf das Verhalten des Feedback-Empfängers.
- (3) Sie teilen diese wiederum dem Empfänger mit, beginnend mit dem negativen Aspekt.

Auch hierbei zeigt sich deutlich die Tendenz, negativen Äußerungen aus dem Wege zu gehen, indem entweder versucht wird, zunächst mit dem positiven Feedback zu beginnen oder festgestellt wird, "negativ ist mir nichts eingefallen".

Durch das schriftliche Festhalten des Feedbacks im Vorhinein wird verhindert, daß die einzelnen Feedback-Geber sich zu sehr den Äußerungen ihrer Vorredner anpassen oder auch diese einfach nur bestätigen.

Gegenüber dem angestrebten Ziel der Feedback-Übungen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten weiterzuentwickeln, ist jedoch immer auch die Gefahr zu sehen, daß durch die Rückmeldungen seitens der Gruppe Unsicherheiten und Ängste bei einzelnen statt verringert eher verstärkt werden können (etwa durch wohlgemeinte Äußerungen wie: "Sie wirken auf mich recht unsicher. Treten Sie doch ruhig etwas selbstbewußter auf.") Feedback-Übungen unterliegen weiterhin auch der Gefahr, dahingehend wirksam zu werden, daß individuelle Einstellungen, Werthaltungen oder Verhaltensweisen durch den Zwang unbegründeter Gruppennormen unterdrückt werden.

PROGRAMMPUNKT U

Referat:

Gesellschaftspolitische Einordnung von Rationalisierung und Humanisierung

Referent: Dr. D. Sauer

Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung München
Jakob-Klar-Straße 9, 8000 München 40

Das Referat hatte die Funktion, die Diskussion, die sich in den Arbeitsgruppen eng auf die Frage der einzelwirtschaftlichen Problemlösung begrenzte, von diesem Mikro-Aspekt abzuheben und das Problem der Humanisierung und Rationalisierung in der Verwaltung, das anhand der exemplarisch herausgegriffenen Projekte diskutiert werden sollte, im makroökonomischen und gesellschaftlichen Zusammenhang zu reflektieren. Im Referat, wie auch in der anschließenden Diskussion konnte diese Einordnung in übergeordnete Zusammenhänge aufgenommen werden. Es wurden makroökonomische und gesellschaftlich gesetzte Grenzen, Notwendigkeiten und Abhängigkeiten einzelwirtschaftlicher Humanisierungs- und Rationalisierungsansätze zumindest andiskutiert.

Wird diese Diskussionsebene - ebenso wie die Diskussion des "Ich" und des "Wir" - nicht durch steuerndes Eingreifen der Trainer oder Organisatoren des Projektkurses gezielt aufgeworfen oder wie hier durch Einplanung eines hierauf ausgerichteten Referats (mit anschließender Diskussion) in den Arbeitsprozeß eingebracht, so ist in den Arbeitsgruppen die Tendenz beobachtbar, übergeordnete Zusammenhänge aus der Problemsicht zu verdrängen und die bearbeitete Problemkomplexität auf überschaubarere Mikro-Aspekte zu reduzieren. D. h. an dem hier bearbeiteten

Beispiel, daß in die Problembearbeitung Fragen nicht einbezogen werden wie:

- Inwiefern sind Ansätze und Impulse zur Humanisierung und Rationalisierung extern bedingt ? (durch "Vorreiter" der Konkurrenz, durch ökonomische (Rentabilitäts-)Zwänge, als soziale Modeerscheinung usw.)
- Inwiefern sind Humanisierungs- und Rationalisierungsbemühungen extern vorgegebene Grenzen gesetzt (z. B. durch Einflüsse juristischer, gewerkschaftlicher, politischer u.a. Art).

Die bewußte Einbeziehung derartiger Fragestellungen in den Problemlösungsprozeß verhindert eine Fixierung auf kurzsichtige oder kurzfristige Lösungsalternativen oder die Verschwendung von Problemlösungsenergien auf nebensächlichere Details. Sie ermöglicht erst das Problem in seinem Stellenwert einzuordnen und damit den Entwurf einer Gesamtstrategie zur Erarbeitung einer Problemlösung.

Referat: Dr. Dieter Sauer
Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e.V., München

Die gesellschaftliche Bedeutung der "Humanisierung der Arbeit" (Kurzfassung)

Vortrag im Rahmen einer Kompaktwoche des
Kontaktstudiums der Universität Augsburg

Projekt: Organisationsentwicklung: Humanisierung
und Rationalisierung der Arbeit: 21. 4. 1978

Vorbemerkung: Anknüpfung an die Kompaktwoche
Überblick über den Vortrag

I. Zur Klarheit der Begriffe

1. Was heißt hier "Humanisierung der Arbeit"?

(a) Schlagworte und Ideologien

im Munde

- der Politiker (Qualität des Lebens)
- der Unternehmer (Kleinigkeiten hochstilisiert
- bspw. sanitäre Anlagen)
oder blanke Rationalisierung undefiniert, um
Geld vom Staat zu erhalten.)
- der Wissenschaftler (1) bloße subjektive Zufrieden-
heit mit der Arbeit
(2) rein formale Kriterien der
Arbeitsorganisation (job
enrichment, enlargement,
rotation, teilautonome
Gruppen).

(b) Der sozialwissenschaftliche Humanisierungsbegriff

Betriebliche Maßnahmen, die sich auf eine Verände-
rung der Arbeitsbedingungen richten, erhalten den
Charakter von Maßnahmen zur Humanisierung der Ar-
beit, wenn sie Effekte für die Arbeitskräfte haben,
die deren Arbeits- und Lebenssituation real verbes-
sern. Diese Effekte lassen sich in folgenden vier
Dimensionen erfassen:

- (1) Bedingungen der unmittelbaren Arbeitssituation
 - Belastungsabbau (Umwelt, Tätigkeit, Arbeitsorganisation, Arbeitszeitregelung)
 - Bereicherung von Arbeitsinhalten
 - Lernchancen
- (2) Stellung des Arbeitenden im Betrieb
 - Hierarchie
 - Kooperationschancen
 - Interessenwahrnehmung (Mitbestimmung)
- (3) Stellung auf dem Arbeitsmarkt
 - Arbeitsplatzsicherheit
 - generelle Verwertbarkeit von Qualifikation
- (4) Privater und gesellschaftlicher Bereich
 - private Lebensgestaltung
 - Bewußtsein, Wissen
 - Teilhabe am politisch-gesellschaftlichen Leben

Beurteilung der konkreten Maßnahme nach diesen Effekten für Arbeitskräfte. Dabei jeweils wichtig:

- Disparitäten: d.h. unterschiedliche Auswirkungen der Maßnahmen auf unterschiedliche Arbeitskräftegruppen. (Vor allem im Verhältnis Angelernte/Ungelernte; Angelernte/Facharbeiter; Fertigungsbereich/Verwaltungsbereich).
- Diskrepanzen: reale Verbesserungen einzelner Aspekte der Arbeitssituation können gleichzeitig mit Verschlechterung bzw. neuen Risiken verbunden sein (Belastungsumverteilung)

Beispiele:

- Erweiterung von Arbeitsinhalten bei verstärkter Intensivierung der Arbeitsleistungen
- verbesserte Kooperationsbeziehung und besondere Formen von Gruppendruck, der vor allem ältere und leistungsschwächere Arbeitskräfte trifft
- betriebsspezifische Qualifizierung und verstärkte Betriebsbindung können die Mobilität auf dem Arbeitsmarkt schwächen und damit die Verwendungschancen der Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt verringern.
- Defizienzen: ungenügende Absicherung der Effekte von Einzelmaßnahmen durch flankierende Maßnahmen

Beispiele:

- job-rotation ohne zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen (bloße Addition von Anlernqualifikationen)
- Aufgabenerweiterung ohne entsprechende Veränderung der Einstufung in Lohnsystem etc.

2. Verhältnis von Rationalisierung und "Humanisierung"

Man wird in Betrieben selten Veränderung der Arbeitsbedingungen mit Humanisierungseffekten für Arbeitskräfte vorfinden, die nicht im Zusammenhang mit Rationalisierungsmaßnahmen, d.h. technisch-organisatorische Veränderungen der Arbeitsprozesse mit Ziel höherer Effektivität stehen.

Dies nur dann wenn:

- (a) durch gesetzliche oder tarifvertragliche Auflage erzwungen (Druck des Staates, der Gewerkschaften oder unmittelbar der Arbeitskräfte),
- (b) Kosten durch öffentliche Förderung ersetzt,
- (c) damit betriebliche Arbeitskräfteprobleme gelöst werden, die unabdingbare Voraussetzung weiterer rentabler Produktion sind.

Humanisierung als Akt der Menschenfreundlichkeit des Unternehmens ist eine Illusion. Der Betrieb wird nicht freiwillig ohne Druck

- von Arbeitskräften, Gewerkschaften, Staat,
- von Marktbedingungen (z.B. Arbeitskräfteknappheit)
- von betrieblicher Problemkonstellation

Verbesserungen von Arbeitsbedingungen vornehmen (Untersuchungsergebnisse des ISF).

Auf der anderen Seite ist die Sicherung betrieblicher Rentabilität die Grenze, bis zu der Betriebe dem Druck auf Humanisierung der Arbeit stattgeben können (Markt- und Konkurrenzdruck, objektive Zwänge). Dazwischen liegen Spielräume und verschiedene Wege.

These:

Humanisierungsmaßnahmen sind - in der Regel - immer Ausdruck von betrieblichen Strategien zur Lösung von Arbeitskräfteproblemen.

Arbeitskräfteprobleme:

- z.B. Arbeitskräftemangel, Umsetzungsschwierigkeiten
 - Fehlen bestimmter Qualifikationen
 - Verschleiß, der sich äußert in
 - Fluktuation
 - Fehlzeiten
 - Krankenstand
 - Unfallziffern
- aber auch:
- Ausschuß
 - Qualitätsminderungen etc.

Vieles, was gegenwärtig in Betrieben als Humanisierungsmaßnahmen ausgegeben wird, dient der höheren Elastizität des Arbeitskräfteeinsatzes, um besser (flexibler) auf zeitliche Absatzschwankungen und Veränderung am Produktmarkt reagieren zu können.

Noch einmal zum Verhältnis von Humanisierung der Arbeit und Rationalisierung:

Bei Produktion unter Rentabilitätszielen bzw. -zwängen, ist eine Identität von "Humanisierung der Arbeit" und Rationalisierung nicht gegeben. Abstrakt entsprechen sie sogar gegensätzlichen Zielen. Sicherung und Erhöhung von Rentabilität berücksichtigt prinzipiell die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen nicht; diese Verbesserung wird dem Betrieb durch anstehende Probleme, die er lösen muß, d.h. durch die ökonomischen Bedingungen u./o. durch politischen Druck aufgezwungen. D.h. aber auch in einer bestimmten Marge sind Rationalisierung und Humanisierung der Arbeit vereinbar.

Generell verschiedene Wege der Rationalisierung zu unterscheiden:

- Rentabilitätssteigerung durch Erhöhung der menschlichen Arbeitsverausgabung -- Zeit -- Intensität
- Rentabilitätssteigerung durch Einsatz von Technologien.

II. Zur Aktualität der "Humanisierung"

1. Thematisierung

- uralte Forderung der Arbeiterbewegung und Gewerkschaften; nach 1945 in den Hintergrund getreten; erst seit kurzem von Gewerkschaften wieder verstärkt aufgegriffen
- vom Staat (Programm zur Förderung der Humanisierung der Arbeit)
- von Unternehmen.

2. Ursachen der Thematisierung von Humanisierung der Arbeit

- (a) Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf Arbeitskräfte haben die Probleme für
- die Betriebe
 - den Staat (Sozialpolitik)
 - damit insgesamt für Wachstum und Stabilität der Gesellschaft geschaffen.
- (b) Skizze der Arbeitsbedingungen (Entwicklung).

(1) Auswirkungen von tayloristischen Prinzipien der Arbeitsorganisation

(einfache repetitive Tätigkeiten, geringe Qualifikationsanforderungen, hohe Standardisierung und Bestimmung des Arbeitshandelns durch Produktionstechnik, Zeitstruktur und betriebliche Arbeitsorganisation, geringe individuelle Einflußmöglichkeiten, Leistungslohn, Lohnanreiz)

Betriebliches Interesse: Steigerung der Intensität der Verausgabung vorwiegend physischer Arbeitsleistung.

(2) Traditionelle Formen unmittelbarer körperlicher Schwerarbeit.

Trotz Mechanisierung und Automatisierung gegenwärtig keineswegs verschwunden (insbesondere im Bergbau,

der Eisen- und Stahlindustrie, glasverarbeitenden Industrie und Baugewerbe u.ä.), vielfach in sog. Mechanisierungslücken. Meist mit geringen Qualifikationsanforderungen verbunden (gegenwärtig 1,5 Mio. - 2 Mio. Arbeitsplätze).

(3) Belastungen an hochautomatisierten Produktionsanlagen

Starke psychische Belastungen. Zwang zur ständigen Aufmerksamkeit und Bereitschaft bei Kontrolle und Überwachung sowie zur schnellen Ausführung von Eingriffen oder Meldung bei Störungen. (Qualifikationsanforderungen nicht allgemein gestiegen.)

(4) Belastungen aus negativen Umwelteinflüssen

Belastungen aus Staub, Hitze, giftige Gase, Lärm gelten in vielen Bereichen im Zusammenhang mit den dort verwendeten Materialien, technischen Verfahren usw. als normale Begleiterscheinung des Arbeitsprozesses. Mit neuen Verfahren und speziellen Schutzvorrichtungen konnten Belastungen teilweise eingeschränkt werden; gleichzeitig sind dabei neue Belastungen entstanden: besonders angestiegen sind die Belastungen aus Lärm und Schadstoffen (Chemikalien).

(5) Schichtarbeit und Überstunden

Hat im Laufe der letzten 15 Jahre zugenommen: jeder 5. männliche und jeder 10. weibliche Teilnehmer arbeitet gegenwärtig außerhalb der normalen Arbeitszeit.

(c) Sozialpolitische Konsequenzen der restriktiven und belastenden Arbeitsbedingungen

- Kostenexplosion im Gesundheitswesen (Krankenversicherung)
- Steigende Belastung von Unfallversicherungen und Berufsgenossenschaften (je 13 Sekunden ein Arbeitsunfall, alle 7 Minuten schwerer Unfall mit Rentenfolgen, alle 2 Stunden tödlicher Unfall), Unfallkosten 1971 10 Mrd.

- Probleme der Rentenversicherung: über 50% der Neuzugänge in der Arbeiterrentenversicherung sind zwangsweise (wegen Invalidität) vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausgeschieden. Bei Angestellten sind es unter 35%. Bei den Beamten werden im höheren Dienst nur 9%, im einfacheren Dienst dagegen 84% vorzeitig pensioniert.

(d) Grenze der betrieblichen Nutzung von Arbeitskräften

- Folgekosten belasten Betriebe
- Leistungsminderung bei den Arbeitskräften
- Arbeitskräftemangel bei stark belasteten Arbeitsplätzen
- Motivationskrisen (Arbeitsverweigerung, Qualitätsminderung)
- Kompensationsmechanismus: Konsum versagt wegen steigendem Lebensstandard.

III. Zur Entwicklung im Verwaltungsbereich

1. Verhältnis industrielle Produktion/Verwaltung:

Was in Produktion bereits an Grenzen stößt, wird in Verwaltung eingeführt: Formen des Taylorismus, Formen der Mechanisierung und Automation, bestimmte Formen der Organisation, Rationalisierung. Im Gegensatz zur Rationalisierungswelle der 60er Jahre: hohe Bedeutung der Freisetzungproblematik

2. Entwicklungstendenzen beim EDV-Einsatz:

- Zerschlagung von Sachbearbeitertätigkeit
- Entstehung von monotonen Routinetätigkeiten
- Freisetzungen

3. Beispiele: Humanisierung und Rationalisierung der

Büroarbeit (zentrale Schreibbüros, Gruppensekretariate, Textverarbeitung).

Im Rahmen der Humanisierungsperspektive scheint es besonders wichtig zu sein, die "Ambivalenz" der durchgeführten Rationalisierung im Auge zu behalten: Natürlich wird die Rationalisierung der Büroarbeit in der Perspektive der Ökonomisierung und Effektivierung durchgeführt, d.h. sie führt zur Intensivierung der Arbeit, erhöhter Arbeitsbelastung, Vereinseitigung der Tätigkeit, Verlust von Aufstiegschancen, höherer Kontrolle, höherer Steuerbarkeit etc.; auf der anderen Seite bewirkt diese "Entfeudalisierung", bzw. "Industrialisierung" der Büroarbeit die Beseitigung von noch "archaischen Strukturen" der persönlichen Abhängigkeit, von eintönigen und stark belastenden Tätigkeiten, von hohen Arbeitsschwankungen etc. und schafft gleichzeitig mit der kollektiven Arbeitssituation die Möglichkeit zum Widerstand gegen belastende Arbeitssituationen. Es wird somit erst der objektive Spielraum geschaffen, in dem auch dann gewerkschaftliche Interventionen wirksam werden können.

Wenn es die Perspektive der Betriebe und Verwaltungen ist, durch die Rationalisierung der Büroarbeit eine höhere Manipulierbarkeit, Kontrolle und Steuerbarkeit zu erreichen, so ist damit nicht nur die Notwendigkeit, sondern zugleich - bei rechtzeitigem und richtigem Reagieren der Gewerkschaften bzw. der Betriebs- und Personalräte - die Möglichkeit des intervenierenden Eingriffs stärker gegeben als zuvor.

PROGRAMMPUNKT V

In den Arbeitsgruppen nach der unter "U" erfolgten, eher soziologisch, gesellschaftspolitisch und volkswirtschaftlich orientierten Diskussion, wurde diese bewußt provozierte Makro-Betrachtungsweise in starkem Maße wieder reduziert. Die Konzentration richtete sich ausschließlich wieder auf das Problem einer mikroökonomisch praktikablen Problemlösung und auf die Frage, wie diese Lösung am Nachmittag durch die Gruppe im Plenum präsentiert werden könnte.

PROGRAMMPUNKT W

Präsentation der Ergebnisse

In dem abschließenden Plenum aller Teilnehmer stellen die Arbeitsgruppen in jeweils zehn zur Verfügung stehenden Minuten das Ergebnis ihrer Gruppenarbeit vor. Die Form und didaktischen Hilfsmittel der Präsentation waren den Arbeitsgruppen freigestellt.

Es wird hier ein weiteres Mal bei allen Gruppen die Schwierigkeit beobachtbar, die Resultate der Arbeit während der Kompaktwoche so zusammenzufassen und darzustellen, daß sie für Außenstehende verständlich, übersichtlich und akzeptierbar sind. Als Konsequenz aus den Erfahrungen bisheriger Kompaktwochen wird in zukünftigen Veranstaltungen dieser Art ein verstärkter Übungsaufwand hierfür eingeräumt werden, also darauf, die Fähigkeit weiterzuentwickeln, Ergebnisse, Vorschläge, Konzepte usw. so aufzubereiten - im Aufbau und der Selektion, der Argumentation, in der Visualisierung, in der Selbstdarstellung der Repräsentanten usw. - daß die Präsentation überzeugt und von anderen übernommen werden kann. Auch wenn in dem hier beschriebenen Kurs bereits ein Lernfortschritt in dieser Hinsicht im Gegensatz zu früheren Kompaktwochen feststellbar war (ca. ein Drittel der Teilnehmer war auch in früheren Kompaktwochen anwesend) - z. B. in Bezug auf ein weitergehendes Ausnutzen visuell-didaktischer Hilfsmittel wie Overhead-Projektor, Flipchart usw. - so wurde dem Beobachter doch offensichtlich, daß wesentliche Leistungen der Arbeitsgruppen durch die Art und Weise der Präsentation wieder verloren gingen, d.h., daß die kreativsten und konstruktivsten Teamarbeiten hinfällig werden, wenn es nicht gelingt, diese auch "an den Mann zu bringen."

Auf den folgenden Seiten sind die schriftlich festgehaltenen Ergebnisse, wie sie von den Arbeitsgruppen vorgelegt wurden, wiedergegeben.

Arbeitsgruppen 1 + 2

Projekt: Textverarbeitung - P 353

Arbeitsgruppenmitglieder:

Arbeitsgruppe 1: Eibl (Tutor), Gail, Rindt, Scherer, Wagner

Arbeitsgruppe 2: Kahler (Tutor), Berner, Osswald, Renz.

Überarbeitung des Protokolls: Kahler

Lösungsvorschlag:

1. Grundsätzliches

Die ausführlichen Diskussionen über die Kompatibilität von Rationalisierung und Humanisierung haben gezeigt, daß es praktisch nicht möglich ist, beide Ziele in den bestehenden Büros für Textverarbeitung zu erreichen, da bei der heute üblichen Konstruktion Veränderungsmöglichkeiten sehr enge Grenzen gesetzt sind. Bereichssekretariate dürften beiden Zielsetzungen eher gerecht werden.

Bei der nachstehend vorgeschlagenen Lösung wird von dem Bestand der BTVs im untersuchten Unternehmen ausgegangen; es werden Hinweise für mögliche Verbesserungen gegeben mit dem Ziele, die beiden Faktoren: Humanisierung und Rationalisierung besser in Einklang zu bringen.

2. Ausgangspunkt

Die im Unternehmen durchgeführten Untersuchungen haben schwerpunktmäßig folgende Mängel aufgezeigt:

- 2.1 Die BTVs sind im Unternehmen nicht richtig eingegliedert
- 2.2 Die Beziehungen zwischen Diktanten und BTVs lassen zu wünschen übrig
- 2.3 Die Situation innerhalb der BTVs ist verbesserungswürdig

3. Lösungsvorschlag (Übersicht)

Gemäß den festgestellten Schwerpunkten wird ein dreiteiliges Programm folgender Art vorgeschlagen:

- 3.1 Maßnahmen des Unternehmens, vorwiegend organisatorischer Art
 - 3.2 Motivation der Diktanten und der BTV-Mitarbeiterinnen zur besseren Zusammenarbeit
 - 3.3 Maßnahmen zur Verbesserung der Gruppensituation in den BTVs
4. Maßnahmen des Unternehmens
- 4.1 Umverteilung der BTV-Mitarbeiterinnen und Bildung eines BTVs nur mit Phonotypistinnen und eines zweiten BTVs mit automatischer Textverarbeitung
 - 4.2 Unterstellung der BTVs unter einen sachverständigen Leiter, der die Belange der BTVs aktiv wahrnimmt
 - 4.3 Erlaß bindender Richtlinien darüber:
 - welche Arbeiten (möglichst alle) an welches BTV zu geben sind,
 - daß größere Schreibaufträge vorangemeldet werden,
 - wie die Terminsetzung geregelt ist,
 - daß ein Standardtexthandbuch zügig aufgebaut wird,
 - was beim Diktat unbedingt zu beachten ist.
 - 4.4 Verbesserung des Image der BTVs durch:
 - Aufklärung in der Werkszeitung,
 - Einsatz der Unternehmensleitung für die BTVs (Rundschreiben; Unternehmensleitungs-sitzung),
 - Klärung der Berufsbezeichnung der BTV-Mitarbeiterinnen, ggf. weitere PR-Aktion.
 - 4.5 Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des BTVs bzw. innerhalb des Unternehmens schaffen und aufzeigen.
 - 4.6 Die ergonomische Situation könnte durch verschiedene bekannte Maßnahmen (Schalldämpfung; Klimatisierung; Verbesserung der Lichtverhältnisse) verbessert werden.

5. Motivation zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Diktanten und BTV-Mitarbeiterinnen

5.1 Innerhalb der BTVs

In den BTVs sollte ein Organisationsplan aufgehängt sein, aus dem der Name und die Funktion (ggf. auch Bild) der Diktierenden hervorgeht.

Rückfragen an die Diktanten sollten die Mitarbeiterinnen selbst vornehmen, während Reklamationen der Diktanten über die Schreibdienstleiterin laufen sollten.

Schlechten Diktanten sollte die betroffene Mitarbeiterin einen liebenswürdigen, kurzen Brief schicken, in dem sie auf ihre zusätzliche Arbeits- und Zeitbelastung und auf die konkreten Mängel des Diktats hinweist (veränderbarer Standardtext ?).

Alle Diktanten sind gleich zu behandeln; die Erledigung nach sachlichen Prioritäten vorzunehmen.

5.2 Motivation der Diktanten

Information über die BTV-Mitarbeiterinnen mit Name, Kurzzeichen ggf. Bild, deren Probleme und Leistungsfähigkeit.

"Freundliches Diktieren" den Diktanten empfehlen.

Gelegentlicher Besuch im BTV.

Nochmals zur Schulung motivieren.

6. Verbesserung der Gruppenstation in den BTVs

6.1 Schreibdienstleiterinnen (SDL)

Die SDLs sollten für einen Konfliktabbau zwischen den BTVs sorgen, etwa durch eindeutige Aufgabenabgrenzung.

Aufgaben der SDLs wären die Mitsprache bei organisatorischen Änderungen und bei Einstellungen,

die Kontakte mit anderen Abteilungen und die Vertretung der BTVs nach außen,

Die Bezahlung der SDLs sollte prämienuabhängig sein, um einen Interessenkonflikt zu vermeiden.

Die SDLs sollten nicht "Torhüter" sein, sondern inmitten der Gruppe sitzen.

Eine gewisse Schulung im Führungsverhalten ist wünschenswert; eine mitarbeiterorientierte Führung mit mehr Interesse für persönliche Belange, Gleichbehandlung, Mitarbeitergespräche und Aufnahme von Anregungen zu befürworten.

6.2 Gestaltung der Gruppenumwelt

Der Pausenraum sollte getrennt vom BTV, möglichst für beide BTVs gemeinsam sein.

Ein Kummerkasten sollte die Möglichkeit für Vorschläge und Kritik bieten.

Die Gruppenzusammensetzung wäre zu überprüfen.

Eine gewisse Schulung über den Umgang mit Diktanten und das Schriftgut bzw. über die NCR-Organisation scheint sinnvoll.

Möglicherweise sollte bei abgestufter Qualifikation eine gewisse Spezialisierung entweder in fachlicher oder bezüglich der Schwierigkeit vorgenommen werden.

Die anschlagsabhängige Leistungsentlohnung sollte abgebaut und dafür eine Entlohnung gemäß dem üblichen Leistungsbeurteilungssystem eingeführt werden.

6.3 Selbstverwaltung der Gruppe und soziales Verhalten

In Gruppenfeedback-Sitzungen sollten Konflikte ausgeräumt werden.

Eine Mitsprache bei der Arbeitsverteilung sollte das Konkurrenzverhalten und Horten von Arbeit abbauen.

Eine Selbstbewertung der Arbeiten durch die Mitarbeiterinnen mit Stichprobenkontrolle durch die Leiterin sollte ohne größere Abweichungen möglich sein.

Idealistisch erscheint ein Wechsel in der Leitungsverantwortung zwischen den Mitarbeiterinnen, bzw. die Ausgestaltung des BTV als autonome Gruppe.

7. Ausblick

Die Textverarbeitung befindet sich in einem rasanten Umbruch. Bei der Anschaffung neuer technischer Einrichtungen sollte einmal den ergonomischen Gesichtspunkten, zum anderen aber auch der humanitären Seite etwa unter Berücksichtigung der oben genannten Vorschläge, Rechnung getragen werden.

Arbeitsgruppe 3

Ausarbeitung des Arbeitsgruppenergebnisses

Projekt: Einführung von EDV mit Datensichtgeräten - P 353

Arbeitsgruppenmitglieder: Falk (Tutor), Baur, Fasching,
Haselmann, Kopp, Reimer, Steger.

Überarbeitung des Protokolls: Hans Kopp, Rudolf Haselmann

1.0 Zielsetzung:

Ausgangspunkt Rationalisierung durch Einsatz von Terminals.
Humanisierung der Arbeitsplätze (der neun Spezialisten)
unter Berücksichtigung der vier Bewertungsebenen der Ar-
beitswissenschaften:

1. Ausführbarkeit
2. Erträglichkeit
3. Zumutbarkeit
4. subjektives Wohlbefinden

Erarbeitung einer Problemlösung und einer Innovations-
strategie.

2.0 Erkennbare Probleme:

- 2.11 Bei den hochqualifizierten Mitarbeitern (neun SB)
wird Kapazität frei. Durch zusätzliche qualifizierte
Arbeit sollen ihre Talente genutzt werden (Anreiche-
rung).
- 2.12 Mitarbeiter die die Umstellung nicht schaffen (ältere,
unqualifizierte/niedrig qualifizierte)
- 2.2 Vermeintlicher Verlust an "Sozialem Ansehen" wegen
sinkendem Berufsprestige
- 2.3 Widerstand gegen ungeliebtes technisches Hilfsmittel
(Terminals)
- 2.4 Ergonomische Probleme

3.0 Lösungsmöglichkeiten

- 3.1 Reduzierung der Gruppe auf ca. 3 Sachbearbeiter und Entlassung der restlichen (Nachteil: inhuman, Verschlechterung des Betriebsklimas, unwirtschaftlich)
- 3.2 Auflösen der Gruppe und Integration in die Kundendienstabteilungen
(Nachteil: Spezialisten in Feuerwehrfunktion gehen verloren, Denkpotehtial geht verloren)
- 3.3 Terminalgebrauch wird nicht ausgebaut sondern eingeschränkt
(unwirtschaftlich, zeitaufwendigere Bearbeitung und damit mangelnde Konkurrenzfähigkeit)
- 3.4 Bilden von drei Kleingruppen ohne Gruppenleiter
Aufgabenbereiche a) technische Vertragsänderung
b) Versorgungsanalyse
c) Tarifänderungen
(Nachteil: Vertretungsprobleme, stärkere ergonomische Belastungen durch Terminalgebrauch)
- 3.5 Aufteilen in zwei Gruppen
Aufgabenbereiche a) technische Vertragsänderungen plus weitere qualifizierte Arbeiten
b) Bilden einer Projektgruppe

Aus der als Anlage beigefügten Entscheidungs-Matrix ergibt sich Vorschlag 3.5 als der geeignet erscheinende.

4.0 Problemlösungsvorschlag

- 4.1 Die bisherige Mitarbeitergruppe (neun Spezialisten) wird in zwei Aufgabenbereiche aufgeteilt:
 - a) ca. 6 SB für die bisherige technische Vertragsänderung plus artverwandte technische Berechnungen
 - b) ca. 3 SB werden in der neuen Projektgruppe Versorgungsanalyse eingesetzt und übernehmen die Systembetreuung für die 200 SB und die Verbindung zur Organisation. Nach Abschluß des Projekts ist die Übernahme des Aufgabenbereiches durch dieses Team vorgesehen.

Diese Gruppe steht auch für weitere zukunftsorientierte Projekte zur Verfügung.

Begründung:

Nutzen der Talente der besonders qualifizierten und flexiblen Mitarbeiter.

Projektgruppe benötigt momentan keine Terminals, dadurch Verbesserung der räumlichen Situation.

Würde man die bisherige Arbeit auf 2 - 3 Mitarbeiter konzentrieren, so würde dort eher eine erhöhte Belastung durch ständigen Terminalgebrauch entstehen. Dagegen wird durch das Übertragen von neuen qualifizierten Aufgaben eine Arbeitsanreicherung bewirkt. Dadurch bleibt auch der weitherige persönliche Freiheitsraum erhalten.

Außerdem trägt die erhöhte Verantwortung zur Stabilisierung des sozialen Ansehen bei.

- 4.2 Mit dem Gruppenleiter ist vom Abteilungsleiter und dessen Vorgesetztem ein Gespräch über die neue Situation (s. Ziff. 4.1) zu führen mit dem Ziel, mit ihm einen Lösungsweg zu finden.

Möglichkeit A: Gruppenleiterfunktion wird abgegeben

Ihm werden dann qualifizierte Sonderaufgaben übertragen, keine gehaltliche Veränderung (eher nach oben) und Zuweisung des Einzelzimmers.

Die Position ist dann neu zu besetzen. Dabei ist zu überlegen, ob der "informelle Gruppenleiter" Nachfolger des Gruppenleiters wird.

Möglichkeit B: Gruppenleiter wird beibehalten

Dabei soll in einem Beurteilungsgespräch nach 6 Monaten festgestellt werden, ob er seinen Führungsaufgaben voll gerecht wird. Ansonsten sind nach dieser Zeit personelle Konsequenzen zu ziehen.

Diese möglichen Auswirkungen sind bei dem nach Ziff. 1.2 zu führenden Mitarbeitergespräch offen anzusprechen.

- 4.3 Um das soziale Ansehen nach außen zu dokumentieren, wird die Tätigkeit der Sachbearbeiter für versicherungstechnische Änderungen (mit Bezeichnung Terminals) als Beispiel für die Tarifgruppen in den Gehaltstarifvertrag aufgenommen. Ein Verlust des sozialen Ansehens findet nicht statt.

Psychologische Momente werden bei der Beschreibung der Innovationsstrategie berücksichtigt.

- 4.4 Den SB ist in einem Gruppengespräch das System verständlich zu machen und damit zu versuchen die Aversion gegen diese Terminals abzubauen. Die Terminals sind dabei als reine Hilfsmittel zur besseren und schnelleren Erledigung der anstehenden Probleme darzustellen.

- 4.5 Eine räumliche Ausweitung ist nicht möglich.

Die Räume sind neu zu möblieren und kompaktere Arbeitsmöbel zu beschaffen (Aktenaufbewahrung entfällt). Ergonomische Vorstellung (z.B. DIN-Normen) sind dabei zu berücksichtigen bzw. einzuhalten.

Die Lichtverhältnisse (z.B. Sonneneinstrahlung auf Bildschirm) sind zu untersuchen und gegebenenfalls zu verändern.

Die neue Sitzverteilung ist mit den Beteiligten in der Gruppe abzusprechen.

5. Innovationsstrategie

Für die Einführung der Problemlösung im Unternehmen schlagen wir die folgenden skizzierten Schritte vor.

- 5.1 Wie unter Ziff. 4.2 in der Problemlösung bereits angesprochen, soll zunächst ein Gespräch mit dem Gruppenleiter und dem Fachbereichsleiter im Beisein des zuständigen Abteilungsleiters geführt werden. Der Gesprächsinhalt soll sich auf die unter Ziff. 4.2 erläuterten Alternativen beziehen.

- 5.2 Die aus der Abteilung betroffenen Mitarbeiter werden nach spätestens 2 Wochen über das Ergebnis des Gespräches mit dem Gruppenleiter (s. Ziff. 5.1) und über die organisatorischen Änderungen informiert. Wir sehen für den Gesprächsablauf folgende Phasen vor:
- a) Einstieg durch Metaplantchnik
Fragestellung: Welche Vorteile und Probleme ersehen sie aus der Einführung der Terminals?
Anschließend Diskussion der angeführten Punkte durch alle Gesprächsteilnehmer.
 - b) Vorstellen des neuen Organisationsmodells durch den Abteilungsleiter
 - c) Mit Hilfe der Metaplantchnik sind von den Mitarbeitern mögliche Änderungswünsche des Lösungsvorschlages zu erfragen und zu diskutieren.
- 5.3 Im Anschluß an dieses Gespräch wird die Projektgruppe die von den Mitarbeitern eingebrachten Änderungswünsche diskutieren und brauchbare Alternativen in den Lösungsvorschlag einarbeiten. Bei durchgeführten Änderungen ist das neue Modell den Mitarbeitern in einem weiteren Gespräch zu erläutern.
- 5.4 Die vorgesehenen Änderungen sind jeweils mit dem Betriebsrat und -arzt abzusprechen. Dabei handelt es sich lediglich um eine Information über die vorgesehenen Maßnahmen, da die Entscheidung über die Organisationsänderung bereits abgestimmt wurde.
- 5.5 Die Einführung des erarbeiteten Lösungsmodells soll in folgenden Phasen realisiert werden:
- a) Erstellung eines neuen Aufgabenverteilungsplanes
 - b) Änderung der Stellenbeschreibungen und der Tätigkeitsmerkmale
 - c) Die neue Sitzverteilung soll in einem Gruppengespräch durch die Betroffenen bestimmt werden.

- d) Für die unter Ziff. 4.5 angesprochene Neu-Möblierung ist die zentrale Einkaufsabteilung zuständig. Evtl. Lieferfristen sind von ihr zu beachten.
- e) Die Mitarbeiter sind für die unter Ziff. 4.1 angeführten neuen Tätigkeiten vorzubereiten. Für die Gruppe unter 4.1a) werden die Mitarbeiter in einem Eintagesseminar mit den neuen Berechnungsmethoden vertraut gemacht. Die Schulung soll der zuständige Fachbereichsleiter vornehmen.

Die Gruppe 4.1b) ist über das Ziel, die Aufgaben und die Notwendigkeit der Dienstleistung für den Kunden durch den Bereich Absatzförderung zu informieren und zu motivieren.

In einem Eintagesseminar soll der künftigen Projektgruppe das Ziel und das bereits vorhandene Datenmaterial vermittelt werden.

In einem weiteren Tagesseminar soll die Gruppe 4.1b) auf die neue Aufgabe der Systembetreuung vorbereitet werden.

- 5.6 Die im Bereich Versicherungstechnik vorgenommenen Änderungen sollen nach Ablauf von drei Monaten in der Hauszeitschrift positiv dargestellt werden. Mit dieser Maßnahme soll der soziale Status (Ansehen der Gruppe) gefestigt werden.
- 5.7 Ca. 6 Monate nach Einführung sollen in einem Gruppengespräch die gewonnenen Erfahrungen und Auswirkungen analysiert und diskutiert werden. Neben den sozialen Aspekten sind auch die Auswirkungen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu beleuchten. Außerdem sind die Erfahrungen des Außendienstes mit der neuen Dienstleistung Versorgungsanalyse der Projektgruppe periodisch (1/4 jährliche) bekannt zu geben (Rückkopplung).
- 5.8 Eventuell auftretende Schwierigkeiten oder Schwachstellen in der Anwendung des neuen Systems sind von der Projektgruppe und den betroffenen Mitarbeitern gemeinsam zu erkennen und jeweils sofort zu bereinigen.

Arbeitsgruppe 4

Ergebnis einer Gruppenarbeit im Rahmen der
Kompaktwoche P 353 vom 17. April bis 21. April 1978
in Augsburg

Einführung von Datensichtgeräten

Einführung eines Programms zur rationalisierenden
Humanisierung der betrachteten Arbeitsplätze

Arbeitsgruppenmitglieder: Gerngroß (Tutor), Engelmaier,
Lohberger, Maurus, Rarra, Schmauz

Die Arbeitsgruppe 4 begann die erste Gruppensitzung mit einer chaotischen Phase. Statt die Klärung der Zielsetzung und der Vorgehensweise festzulegen, versuchte die Gruppe bereits zu diesem Zeitpunkt in den Problemlösungsprozeß einzusteigen. Die Ursachen lagen vor allem im unterschiedlichen Kenntnisstand der Problematik. Aufgabe des Tutors war es deshalb, die Gruppenmitglieder erst auf einen gemeinsamen Kenntnisstand zu bringen.

Als dies erreicht war, einigte sich die Arbeitsgruppe sehr schnell auf eine Bearbeitungsstrategie.

1. Beschränkung auf die Untersuchung der Gruppe Falk (9 Personen)
2. Erstellen einer Ist-Analyse
3. Verdeutlichung der Soll-Vorstellungen des Unternehmers
4. Sammlung der sich daraus ergebenden Probleme
5. Erarbeiten von Lösungsalternativen
6. Entwicklung einer Einführungsstrategie der Lösungsvorschläge
7. Feedback

Die Punkte 1. bis 6. wurden noch am Montag fixiert. Der 7. Punkt war ein Nachtrag als Ergebnis der Ausführungen der Herren Allesch und Steffen. Nachdem über die Vorgehensweise nun Klarheit bestand, konnte sofort mit der Ist-Analyse begonnen werden.

Bei der Ist-Analyse wurden von der Gruppe die Bereiche personelle Zusammensetzung, Räume und Ausstattung, Betriebsklima und die Arbeitsinhalte als wesentlich erkannt.

1. Personelle Zusammensetzung
 - Altersstruktur von 32 - 58 Jahre
 - 4 Personen über 50 Jahre
 - weibliche und männliche Mitarbeiter
2. Räume und Ausstattung
 - Raumsituation fest
 - Ausstattung veraltet
3. Betriebsklima
 - starkes Zusammengehörigkeitsgefühl
 - Gruppe hat 2 Führer (formell und informell)
4. Arbeitsinhalte
 - im Rahmen von KD-Sachbearbeitung komplizierte Vertragsänderungen
 - Qualifikation: mathematisch, versicherungstechnisch

Der dritte Schritt unserer Bearbeitungsstrategie führte zu einer näheren Definition der Soll-Vorstellung des Unternehmens. Dieser Punkt wurde später in den Mixgruppen stark angegriffen. Die Arbeitsgruppe 4 war jedoch der Überzeugung, daß ein rein theoretisches Humanisierungsmodell keinerlei Realisierungschancen besitzt. Die Zielvorstellung des Unternehmens, weitere Geschäftsausweitung bei gleichzeitiger Dämpfung der bisherigen Personalkostenzuwachsrate, war von der Gruppe anerkannt. Die Verdeutlichung wurde von uns in fünf Punkte gegliedert:

1. Mehraufwand an Arbeit durch Geschäftsausweitung muß durch vollen EDV-Einsatz aufgefangen werden
2. Status der Sachbearbeiter muß erhalten bleiben (9er Gruppe)
3. Ausfüllung der frei gewordenen Arbeitskapazität durch gleich qualifizierte Tätigkeiten
4. Räumliche Situation muß unverändert bleiben
5. Abbau der EDV-Vorurteile

Die im Anschluß an die Mixgruppensitzung vorgenommenen Problemsammlung durch Brainstorming wurde in erkennbare Probleme und möglicherweise zu erwartende Probleme unterteilt. Die Erfassung von zu erwartenden Problemen setzt natürlich bereits gewisse Problemlösungsansätze voraus. Die Suche, Strukturierung und Formulierung von Problemlösungsansätzen war die häusliche Aufgabenstellung der Gruppenmitglieder für Donnerstag. Um zu verdeutlichen, was darunter zu verstehen ist, soll das Ergebnis dieser Suche, Strukturierung und Formulierung näher dargestellt werden.

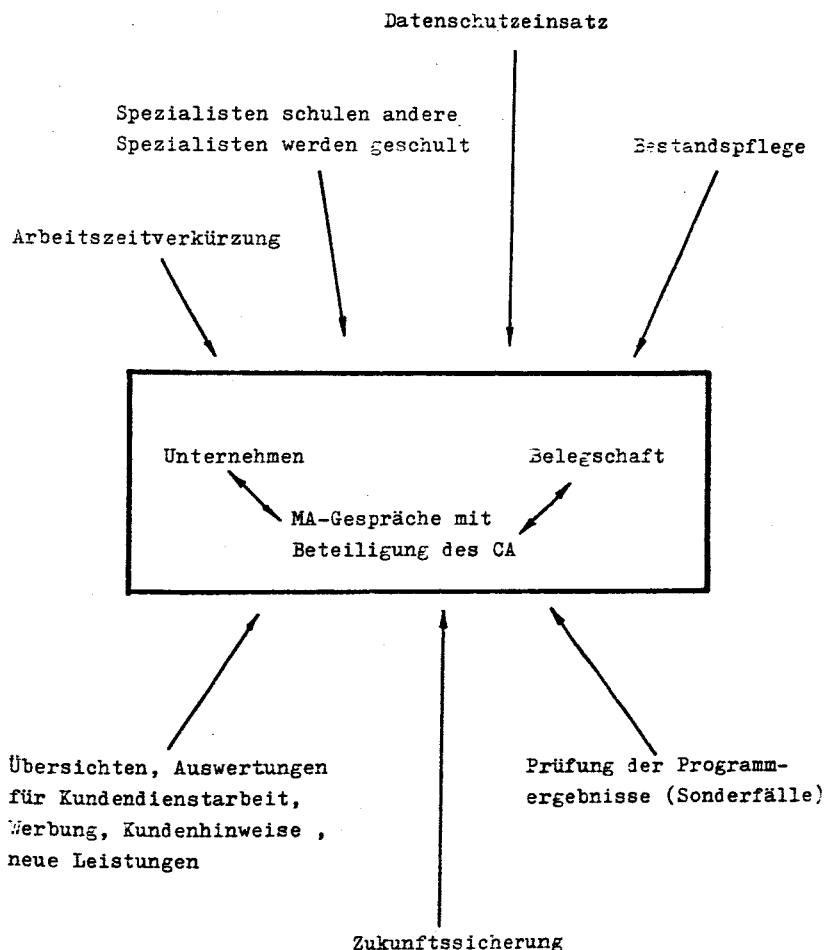
Ein Gruppenmitglied versuchte seine Problemlösung über drei Kernfragen mit Problemlösungsdetails.

1. Wie wird das Problem der Unterbeschäftigung gelöst?
 - Der bisherige Gruppenleiter wird pensioniert
 - 4 Kräfte bearbeiten mit EDV Vertragsänderungen wie bisher
 - 4 Kräfte werden "Gruppenleiter" der 200 Sachbearbeiter
 - Übertragung weiterer qualifizierter Tätigkeiten wie Bestandspflege oder Datenschutz
2. Wie kann die Abneigung gegen EDV überwunden werden?
 - Ausführliches Gespräch mit den Sachbearbeitern unter Hinzuziehung des Herstellers

- Geräte und Mobiliar nach neuesten ergonomischen Erkenntnissen
 - Klar fixierte Pausenregelung (Arbeitszeit)
 - Schulung in EDV
3. Wie kann der soziale Status dieser "Elitetruppe" erhalten bleiben?
- Gehalt
 - Büroausstattung
 - Tätigkeitsbeschreibung
 - Hauszeitung

Die gemeinsame Diskussion über die einzelnen Problemlösungsansätze brachte sehr schnell die Erkenntnis, daß dieser Weg ungeeignet ist. Die Beseitigung eines Problems wirft bereits eine Reihe von weiteren Problemen auf. Die Erarbeitung von Patentrezepten die von außen dem System aufgezwungen werden, führen erfahrungsgemäß zu Widerständen die die bestehenden Probleme nicht beseitigen sondern verschärfen.

Die von der Arbeitsgruppe 4 erarbeitete Lösung für die Probleme der Fa. ist deshalb als Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen. Wir meinen, daß die Lösung nur innerhalb der Firma gefunden werden kann. Die Arbeitsgruppe 4 empfiehlt deshalb die Organisationsentwicklung nach Dienstbach und bietet sich als externer Change-Agent mit einer umfangreichen Palette von Problemlösungsansätzen an.



Arbeitsgruppe: 5

"Kriterienkatalog zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit
von Humanisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen"

Arbeitsgruppenmitglieder: Lippstreu (Tutor), Aue, Jäger,
Knaup, Link, Pfister, Reichert, Wiedemann

1. Aufgabenstellung
2. Definition der Begriffe
 - 2.1 Wirtschaftlichkeit
 - 2.2 Humanisierung
 - 2.3 Rationalisierung
3. Erläuterung zu den Definitionen
4. System - Zusammenwirken
5. Bewertungsinstrumente
6. Bewertungsverfahren
7. Durchsetzbarkeit

1. Aufgabenstellung

Entwicklung eines umfassenden Kriterien-Katalogs zur
Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Humanisierungs-
und Rationalisierungsmaßnahmen

2. Definition

Wirtschaftlichkeit: (langfristig)
mit gegebenen Mitteln größtmöglichen Erfolg erzielen
(Maximierungsprinzip) oder angestrebten Erfolg mit
geringstmöglichen Mitteln erreichen (Minimierungs-
prinzip)

HUMANISIERUNG
=====

Zielgerichtete Veränderung: Bezug Mensch

Humanisierung

- Sicherung der Grundbedürfnisse (physiologisch)
 - Arbeitsplatzgestaltung (Ergonomie)
 - Körperliche Unter-, Überbelastung
 - Sicherheit am Arbeitsplatz
 - Belastungswechsel
 - Einkommensmaximierung
 - gerechte Entlohnung (anforderungs-, leistungs-, sozialgerecht)

- Achtung der Menschenwürde
 - (psychologische, soziale, ethische Grundsätze)
 - Entwicklungschancen und Entfaltung am Arbeitsplatz
 - freie Einteilung der Arbeitszeit
 - höherwertige Aufgaben
 - psychische Belastungen
 - Zufriedenheit (Arbeitszufriedenheit, allgemeine Zufriedenheit)
 - gerechte Beurteilung der Gesamtpersönlichkeit des Mitarbeiters
 - kein Leistungsdruck
 - Leistungsanreiz
 - Einfluß auf Arbeitsplatzgestaltung (Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung)
 - Belastungswechsel (Arbeitsplatzwechsel, Arbeitserweiterung, Arbeitsbereicherung)
 - Identifikation
 - Qualifikationsentwicklung

- Zwischenmenschliche Beziehungen, informelle Gruppen
 - soziale Belastungen
 - Gruppenzwänge vermeiden
 - Möglichkeit zur Konfliktaustragung

- Mitbestimmung und Beurteilung
 - Beteiligung bei Neuerungen
 - Beteiligung an der Unternehmensplanung
 - Information
 - Prognose zukünftiger Entwicklungen

RATIONALISIERUNG

=====

Zielgerichtete Veränderung: Bezug Sachziel

Rationalisierung

— Gestaltung des Bewegungsablaufes bzw. der Arbeitsmethode

Verrichtungsgestaltung
Entlastung des Menschen
Wertanalyse
Arbeitsteilung
MTM
Arbeitsplanung

— Ablauforganisation

Arbeitseinsatzplanung
Informationspolitik
Aufgabengliederung, Aufgabenoptimierung
Baukastensysteme
Vereinheitlichung - Normierung - Standardisierung -
Systematisierung
Leistungsvorgaben, Leistungskontrolle
Arbeitsteilung
Kompetenzen, Organisation
Ablaufplanung

— Mechanisierung und Automatisierung

Geräteeinsatz
Entlastung des Menschen
Routinearbeiten durch Maschinen
Personalabbau

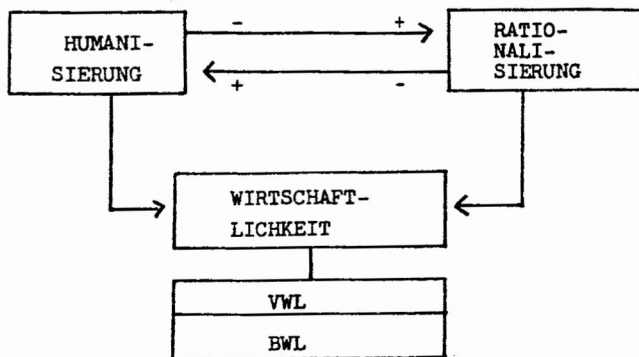
— Erzeugnisgestaltung

Geräteplanung, Gerätegestaltung
Baukastensysteme
Vereinheitlichung - Normierung - Standardisierung -
Systematisierung
Wertanalyse
Geplante Qualitätssenkung
Nutzung der Ressourcen (Recycling)

— Betriebsgestaltung und Gestaltung der Umwelteinflüsse

Arbeitseinsatzplanung, Informationspolitik, Schulungsprogramme, Entlastung des Menschen, Aufgabengestaltung, menschenwürdige Arbeit, Anpassung des Qualifikationsniveaus, Gestaltung der betrieblichen Umgebungseinflüsse, Leistungserfassung und Zeitmessung, Leistungsvorgaben, Leistungskontrollen, Gestaltung von Gruppenphänomenen, informelle Gruppen, Leistungsdruck, Gewinnverbesserungsprogramme, Wertanalysen, Förderung der Kooperation, Aufgaben und Arbeitsteilung, Kompetenzen, Organisation, Leistungsanreize, Prämien, Betriebsklima, Personalabbau, Zielformulierung, Unternehmensplanung

4 SYSTEM - ZUSAMMENWIRKEN



5. BEWERTUNGSINSTRUMENT:

"Wirtschaftlichkeit"

A BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER NUTZEN

- Investitionsertrag
- Arbeitskräfterekrutierung
- Anpassung, Flexibilität des Unternehmens
- Image der Firma
- Betriebstreue der Mitarbeiter
-
-

B GESELLSCHAFTLICHER NUTZEN

- Umweltbelastung
- Ressourcennutzung
- Gesundheit der Bevölkerung
- Politisches Klima, Arbeitslosigkeit
-
-

C INDIV.-NUTZEN

(Humanisierung)

- Am Arbeitsplatz
- Im Betrieb
- Oder Arbeitsmarkt
- In der Freizeit
-
-

6. BEWERTUNGSVERFAHREN

Minima festgelegt durch z.B.

- Gesetz
- Betriebsvereinbarung
- .
- .
- .
- .

	WER	Priorität- skala	Punkte	Gesamt
ALTERNATIVE 1				
BW-Nutzen	AG		10	
Gesell.-Nutzen	AR-Pol.-Wis.		5	
Indiv.-Nutzen	BR./Indiv.		5	
ALTERNATIVE 2				
BW-Nutzen				
Gesell.-Nutzen	KONSENS-		Punkte wie oben	
Indiv.-Nutzen	VERFAHREN		bzw. Summarische Bewertung	
ALTERNATIVE				

BEISPIEL : BEWERTUNGSVERFAHREN

		INVESTITIONSOBJEKTE		
		A	B	C
A	_____			
	Arbeitgeber	++	-	+
	-	-	+	++
	-			
B	_____			
	Aufsichtsrat			
	Wissenschaft			
	polit. Gremien			
	-			
	-	+-		
	-			
C	_____			
	Betriebsrat			
	Mitarbeiter			
	-			
	-	--		++
	-	--		++
		+++	+	++++
		---	-	

7. DURCHSETZBARKEIT (des Instruments und des Verfahrens)

- freiwillig
- Betriebsvereinbarung
- Tarifvertrag
- Subventionen/Fiskalpolitik
- Gesetz

PROGRAMMPUNKT X

Evaluation

Die Auswertung der Kompaktwoche fand auf vier verschiedenen Ebenen statt:

- (1) Auswertung mit Hilfe eines offenen Fragebogens durch die Teilnehmer am Ende der Kompaktwoche mit anschließender Plenumsdiskussion
- (2) Begleitende Auswertung durch Vertreter des Hochschuldidaktischen Zentrums der Universität Augsburg
- (3) Nachfolge-Wochenende mit den Kursteilnehmern, drei Monate nach Abschluß der Kompaktwoche
- (4) Schriftliche Stellungnahmen, Protokolle und Arbeitspapiere der Kursteilnehmer nach Abschluß des Projekts.

Auf die einzelnen Punkte wird im 3. Teil jeweils gesondert eingegangen.

PROGRAMMPUNKT Y

Projektpool und Tutorials

Aus der hier beschriebenen Kompaktwoche haben sich zwei Konsequenzen ergeben:

1. Aus dem Teilnehmerkreis hat sich in selbständiger Initiative die Gründung des sog. "Projektpools" entwickelt. In diesem schließen sich Teilnehmer des Kontaktstudiums zur selbständigen Bearbeitung beruflicher Problemstellungen zusammen. Die zu bearbeitenden Probleme (z. B. Entwicklung eines betrieblichen Vorschlagswesens, Gründung einer Unternehmung, betriebliche Möglichkeiten der Energierückgewinnung und der Solartechnik) werden von Interessenten selbst eingebracht. Teilnehmer mit unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen schließen sich selbständig in Arbeitsgruppen zu den jeweiligen Projekten zusammen. Eine Partizipation von Wissenschaftlern seitens der Universität erfolgt auf Anfrage seitens der Kontaktstudierenden. ¹⁾
2. Im Rahmen des offiziellen Kontaktstudienprogrammes werden sog. "Tutorials" angeboten. In diesen werden Projekte, die entweder seitens der Universität oder von seiten der Teilnehmer initiiert sind, ebenfalls in Kleingruppen bearbeitet (z.B. Entwicklung eines Analyseschemas zur Erfassung der Ursachen von Fluktuation und Absentismus, Entwicklung eines Stress-Fragebogens). Die Bearbeitung des Projekts erfolgt in selbständiger Arbeit durch die Teilnehmer unter Betreuung eines Angehörigen der Universität. Das "Tutorial" kann im Rahmen des Kontaktstudienganges "Management" Anrechnung finden.

1) Vgl. Projektpool-Info: Arbeitspapiere zur Gründung einer permanenten Projektgruppe, Augsburg 1978, unveröffentlichtes Manuskript.

TEIL 3

**EVALUATION DER
KOMPAKTWOCHHE**

Evaluation der Kompaktwoche

Die folgenden Anmerkungen zur Auswertung der Kompaktwoche erheben nicht den Anspruch einer erschöpfenden "Evaluation" im streng curricularen Sinne. Insbesondere ist die gewöhnlich angestrebte Lernerfolgskontrolle bei der vorliegenden Form von Weiterbildungsveranstaltungen u.E. nur in Ausnahmefällen realisierbar. Dies ist vor allem durch zwei Faktoren bedingt:

- (1) Eine Lernerfolgskontrolle müßte neben der Erfassung von Einstellungsänderungen auch die Feststellung von Verhaltensänderungen in der Arbeitsplatzsituation umfassen. Die Arbeitsplätze der aus sehr unterschiedlichen Betrieben kommenden Teilnehmer sind jedoch nur in Ausnahmefällen einer empirischen Untersuchung zugänglich.
- (2) Die Methodik zur Lernerfolgskontrolle ist u.E. bisher noch nicht ausreichend ausgearbeitet, um etwa Lernerfolge im Bereich der Entwicklung von "social skills" oder von "Problemlösungsfähigkeiten" angemessen erfassen zu können.

Selbst unter der Voraussetzung, daß eine Verhaltensänderung z.B. im Bereich kommunikativen oder kooperativen Verhaltens im Einzelfalle festgestellt werden könnte, ist die kausale Rückführung auf den Lernprozeß im Kontaktstudium und die Abgrenzung gegenüber anderen potentiellen Einflußfaktoren kaum möglich.

Dennoch liefert die Evaluation, wie sie im folgenden dargestellt wird, eine Vielzahl von Informationen, die für die zukünftige Planung und Durchführung ähnlicher Veranstaltungen von Bedeutung sein können. Wie bereits erwähnt, können vier wesentliche Ansatzpunkte unterschieden werden:

- (1) Offener Fragebogen an die Teilnehmer mit Diskussion
- (2) Stellungnahme zur Begleitung durch das Hochschuldidaktische Zentrum

- (3) Nachfolgewochenende
- (4) Schriftliche Stellungnahmen, Protokolle und RXferate der Teilnehmer.

(1) Befragung der Teilnehmer

Es wurde zunächst ein Fragebogen anonym ausgefüllt und nach drei bis vier Minuten eingesammelt. Die beiden Frageteile des Fragebogens: "(1) Was hat mir weniger gefallen? Was könnte man ändern? und (2) Was ist mir positiv aufgefallen? Worin habe ich am ehesten profitiert?" waren bewußt offengehalten, um möglichst wenig Beeinflussung durch die Fragenswahl auszuüben.

Aus Erfahrungen früherer Veranstaltungen war der Fragebogen allerdings nicht völlig offen gelassen, sondern in positive und negative Antworten differenziert, wobei die kritische, negative Frage an den Anfang gestellt wurde. Dies ist deshalb geschehen, da in den vorherigen Kompaktwochen das Feedback des total offenen Fragebogens sich in erster Linie in positiven Äußerungen erschöpfte, gerade aber die negativen Antworten, Kritikpunkte und Unzufriedenheiten für eine Korrektur zukünftiger Veranstaltungen von Bedeutung sind.

Auffallend bei den Antworten ist die häufige Nennung der positiven Wahrnehmung der Gruppenarbeit sowie der "gruppendynamischen" Elemente der Kompaktwoche (Feedback, TZI, Rollenspiel).

Im Anschluß an das Ausfüllen des Fragebogens wurde über die Veranstaltung insgesamt und ihren Ablauf diskutiert.

Im wesentlichen kamen hierbei dieselben Punkte, wie sie in den Fragebogenantworten zum Ausdruck kamen, zur Aussprache. Zu erwähnen wäre hier noch die Kritik eines Teilnehmers, der zugleich der Einreichende eines der bearbeiteten Projekte war: Er stand vor dem Problem, das Ergebnis der Arbeitswoche im eigenen Betrieb präsentieren zu müssen, wobei dort eine hohe Erwartungshaltung aufgebaut worden war (bedingt durch u.a. die Unruhe im Betrieb, die die Anwesenheit des Fernsehens beim Lokaltermin - siehe Programmpunkt K - verursacht hatte). Er hatte während der Arbeitswoche sich intensivst dafür eingesetzt, ein akzep-

tables, d.h. "présentables", Arbeitsgruppenergebnis zu erarbeiten, z.T. gegen den heftigen Widerstand seiner Gruppe, die eher zur Erarbeitung eines "humanen" Lösungsvorschlages tendierte.

Es zeigte sich hier das Problem, daß die Projektarbeit in der hier beschriebenen Form Gefahr läuft zur - noch dazu kostenlosen, öffentlichen - Unternehmensberatung umfunktioniert zu werden. Zusätzlich ist der Universität zugleich aber noch jede Einflußmöglichkeit darüber genommen, was mit den erarbeiteten Problemlösungsvorschlägen geschieht, - ob sie unkritisch übernommen werden, undiskutiert im Papierkorb landen, in verzerrter Form von Interessenparteien mißbraucht werden (z.B. indem aus dem Zusammenhang genommene Einzelzitate vom Betriebsrat oder der Gegenpartei zum Beleg der eigenen Argumentation herangezogen werden) oder indem das Ergebnis einer Arbeitsgruppe als die Meinung "der Universität" ins Feld geführt wird, usw.

Im vorliegenden Fall etwa wurden, nachdem die Tendenz zum "praktikablen" Lösungsvorschlag sich durchgesetzt hatte, verschiedene realistische Verbesserungsvorschläge zur humaneren Gestaltung Zentraler Schreibdienste (BTV) erarbeitet. D.h. es tauchte die anfangs diskutierte grundsätzliche Abschaffung Zentraler Schreibdienste im endültigen Lösungsvorschlag als Alternative gar nicht mehr auf, da sie als - zumindest momentan - nicht realisierbare Perspektive verworfen wurde. Dies könnte in der innerbetrieblichen Argumentation jedoch dahingewendet werden, daß Zentrale Schreibdienste als Institution "von der Wissenschaft" als human akzeptiert würden und es lediglich darum ginge, marginale Verbesserungen z.B. ergonomischer Art einzuleiten.

D.h. insgesamt besteht für das Projektstudium das Problem, daß über die Verwendung erarbeiteter Problemlösungsvorschläge kaum Kontrollmöglichkeiten mehr geboten sind.

(2) Stellungnahme des Hochschuldidaktischen Zentrums

Vertreter des Hochschuldidaktischen Zentrums der Universität Augsburg begleiteten die Kompaktwoche. Hierdurch boten sich für Dozenten und Organisatoren Feedback-Möglichkeiten, die sowohl während als auch nach der Kompaktwoche in persönlichen Gesprächen genutzt wurden.

EVALUATIVE ASPEKTE DES PROJEKTSTUDIUMS

- W. Freyn -

Das Hochschuldidaktische Zentrum konnte bei der Projektwoche einige qualitative Daten sammeln, die als Indizes für den Grad der Lernziel-erreichung herangezogen werden. Die Datensammlung bezog zwei Informationsquellen ein:

1. Teilnehmende Beobachtung
2. Exploration von Teilnehmern (N = 16) in 40 bis 60-minütigen qualitativen Interviews.

Die vom Projektteam "Kontaktstudium Management" selbst gesetzten Ziele für das Projektstudium sind im wesentlichen folgende (vgl.: PERRIDON, 1977):

1. Intensivierung des Kontaktes zwischen "Theorie und Praxis";
2. Steigerung der Lernmotivation durch direkte Konfrontation mit einem aktuellen Problem;
3. Vermittlung der Lerninhalte soll nicht losgelöst von der beruflichen Realität, sondern vielmehr durch "forschendes Lernen" geschehen;
4. Gleichzeitige Verfolgung mehrerer Lernzielebenen;
5. Vermittlung von Fähigkeiten und Kenntnissen, die direkt in berufliches Handeln umsetzbar sind und/oder zur kritischen Durchdringung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Gesamtzusammenhänge befähigen.

Zu 1.:

Ganz ohne Zweifel führt eine Projektwoche, in der Projekte aus der Praxis als Problemstellungen eingebracht werden, zu einer Intensivierung des Kontaktes zwischen "Theorie und Praxis"; sie hat hierfür gewissermaßen eine logische Validität.

Dies wird auch von den interviewten Kontaktstudenten weitgehend empfunden und kommt in Formulierungen zum Ausdruck, wie etwa:

- "Sehr positiv fand ich auch, daß zwischendurch immer wieder der wissenschaftliche Input gegeben wurde. Man sieht dann die Dinge immer wieder aus einem neuen Gesichtswinkel".
- "Man lernt einerseits von Kollegen und andererseits Inhalte aus dem Bereich der Wissenschaft", oder auch
- "besonders gut der Wechsel zwischen Vortrag und praktischer Arbeit".

Nicht ganz einig scheint man sich allerdings bei den Kontaktstudenten zu sein, welche Gewichtung die beiden Faktoren Theorie und Praxis haben sollten. Während einige "mehr Referate" und "tieferegehende" wissenschaftliche Informationen wünschen, empfanden andere, man müsse mehr Gewicht auf die Bearbeitung praktischer Fälle legen und die Theorie etwas aussieben. Hierin steckt allerdings ein generelles Problem jeglichen Kontaktstudiums, das mehr als ein Erststudium die Erfahrungen und Erwartungen der Studierenden mit in die Unterrichtsplanung und -vorbereitung einbezieht und sich somit mehr mit der Palette der Erwartungen der Kontaktstudierenden auseinandersetzen muß. Diese Erwartungen reichen von dem Wunsch, konkrete Handlungsanweisungen für ganz konkrete Problemfälle des privaten oder beruflichen Alltags zu bekommen, ohne dabei mit irgendeinem theoretischen Hintergrund belastet zu werden, bis zu der Hoffnung, im Kontaktstudium aus den Niederungen des Alltags in höhere Sphären wissenschaftlichen Arbeitens entrücken zu können. Natürlich tendieren die meisten Erwartungen der Kontaktstudenten mehr zur Mitte zwischen diese beiden Extrempositionen, ein Umstand, der sich mit dem didaktischen Konzept des Kontaktstudiums "Wirtschaft" der Universität Augsburg deckt. Insofern sind die vereinzelt auftretenden Forderungen nach stärkerer Verwissenschaftlichung bzw. intensiverer Praxisorientierung weder gleichzeitig erfüllbar noch aus didaktischen Überlegungen heraus eindeutig begründbar.

Zu 2.:

Das Ziel, die Lernmotivation durch direkte Konfrontation mit einem aktuellen Problem zu steigern, wird nach psychologischen Überlegungen nur dann erreicht werden können, wenn diese aktuellen Problemstellungen für den teilnehmenden Kontaktstudenten auch persönlichkeitsnah sind, d.h., daß es sich dabei für ihn tatsächlich um anstehende Probleme der Praxis handelt, an deren Lösung er interessiert ist und nicht um theoretische Überlegungen oder um Problemchen, die zufällig irgendeinen anderen Kontaktstudenten beschäftigen. Aus diesem Grunde ist bei der Auswahl der Projektthemen und/oder der Zulassung der Kontaktstudenten zu einer bestimmte Projektwoche ganz besonders darauf zu achten, daß die angenommenen Projekte für die zum Kurs zugelassenen Kontaktstudenten wichtig sind. Diese Forderung ist nicht nur Voraussetzung zur Erhöhung der Lernmotivation der einzelnen Teilnehmer, sondern sie ist auch eine wesentliche Determinante für die Qualität der Gruppenarbeit und den Grad, in dem die behandelten Fälle aus unterschiedlichsten Erfahrungsbereichen durchleuchtet werden und sich für den Kontaktstudenten zur emotionalen und kognitiven Strukturierung der Lernerhalte anbieten.

Im begleiteten Projektkurs war man weitgehend an den gestellten Themen interessiert, was in Formulierungen zum Ausdruck kam wie:

- "Sehr nutzbringend und wertvoll für mich, weil ich in der Thematik drin bin";
- "das Thema zeigt, daß sich manche Leute dankenswerterweise Gedanken über diese Problematik machen ... gibt einem die Möglichkeit, selbst Stellung dazu zu beziehen".

Vereinzelt fanden sich allerdings auch Stellungnahmen, die zum Ausdruck brachten, daß man nicht sehr am Thema interessiert sei, oder daß das Thema nicht sehr praxisbezogen sei; die Motivation zum Besuch des Kurses stellten bei diesen Kontaktstudenten extrinsische Motive dar, d.h., sie sahen in der Kompaktwoche vor allem eine Möglichkeit, Punkte (nach dem Qualifikationssystem des Kontaktstudiums der Universität Augsburg) günstig zu erwerben, o.ä.

Allerdings muß mit Deutlichkeit darauf hingewiesen werden, daß diese extrinsisch oder auch sekundär motivierten Teilnehmer nur Einzelercheinungen waren und weitaus die meisten Teilnehmer an den ausgewählten Themen auch intrinsisch motiviert zu sein schienen, wofür zahlreiche Indizes sprechen.

Die Gesamtmotivation zum Besuch von Projektwochen drückt sich bei einer nicht geringen Anzahl von Teilnehmern beispielsweise darin aus, daß sie sogar bereit sind für Projektwochen im Jahr ein bis zwei Wochen (Erholungs-) Urlaub zu opfern.

Die Erwartung an das Projektstudium, durch direkte Konfrontation mit einem aktuellen Problem die Lernmotivation der Kontaktstudenten zu steigern, scheint erfüllt zu sein, wofür eine Vielzahl von Aussagen und Verhaltensweisen sprechen. Offen bleibt, welche Probleme und Fälle zur Erreichung dieses Ziels mehr beitragen und welche weniger.

Zu 3.:

Die Zielsetzung, den Lernprozeß mehr nach dem Prinzip des "forschenden Lernens" auszurichten, des "learning-by-doing", setzt hier voraus, daß Kenntnisse und Fähigkeiten nicht losgelöst von der beruflichen Realität abstrakt vermittelt werden, sondern an konkreten Fällen der Praxis zu erarbeiten sind. Dies wurde in der vorliegenden Projektwoche vor allem durch Gruppenarbeit erreicht, in der die jeweils behandelten Fragen aus unterschiedlichen Erfahrungsbereichen beleuchtet worden sind, was auch von den Kontaktstudenten empfunden und geäußert wurde in Feststellungen wie:

- "Positiv ist die heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer; sie bringt neue Aspekte und neue Möglichkeiten, etwas praktisch anwenden zu können";
- "Sehr positiv sind Gedankenketten, in der ein Projekt von verschiedenen Perspektiven betrachtet wird und der Informationsaustausch in der Gruppe stattfindet. Dies führt zu einer Allround-Betrachtung".

Vereinzelte finden sich allerdings auch negative Stimmen, die sich "konkretere Zielvorgaben" und "etwas intensivere Betreuung in den Arbeitsgruppen" gewünscht hätten. Solche negative Äußerungen wurden nur von einigen Teilnehmern aus wenigen Arbeitsgruppen hervorgebracht. Die Betroffenen waren offenbar noch zu wenig kommunikationstechnisch geübt, um innerhalb der Gruppe ihre eigenen Vorstellungen über den Ablauf der Arbeit zum Tragen zu bringen. Arbeitsgruppen, vor allem auch selbstorganisierte, geben in aller Regel wichtige motivationale Impulse (vgl.: KUGEMANN, 1972).

Sehr förderlich für das "forschende Lernen" scheint sich auch die Variable "Kompaktwoche" erwiesen zu haben. Sie bietet im Gegensatz zur Alternative eines Semesterseminars mit ein oder zwei Wochenstunden den Vorteil, daß die Teilnehmer "sich in Ruhe einem einzigen Thema widmen können" und "von beruflichem Alltagsdruck befreit sich intensiver einem Thema widmen können".

Natürlich liegen in dem Konzept einer Kompaktwoche auch Gefahren, die vor allem in absinkender Motivation durch psychische Sättigung und in psychologischen Lernhemmungen begründet sind. Nicht zuletzt wurde auch durch häufigen Wechsel der Medien, der Organisations- und Unterrichtsform und ähnlicher Einflußgrößen erreicht, daß keine Hinweise für das Auftreten dieser nachteiligen Effekte gefunden werden konnten. Vielmehr machten die Teilnehmer Erfahrungen, die eher pro- bzw. retroaktive Erleichterungen vermuten lassen, ein Phänomen des Blockunterrichts, auf das in einer der wenigen auf diesem Gebiet existierenden wissenschaftlichen Arbeitsschön von RAPP (1970) hingewiesen wurde. Außerdem empfehlen sich Kompaktwochen besonders bei komplexen Themenstellungen wie etwa hier bei "Projekten", die mit theoretischen Erkenntnissen aus unterschiedlichsten Teilbereichen einer oder mehrerer Fachrichtungen und praktischen Erfahrungen auf unterschiedlichen Gebieten bearbeitet werden sollen. Durch die Verblockung des Unterrichts ist dann mehr gewährleistet, daß die Informationen, die parat sein müssen, um neue Querverbindungen und neue Lösungswege aus einer Vielzahl unterschiedlicher Kombinationsmöglichkeiten finden zu können, nicht schon wieder durch Vergessen verloren worden sind.

Learning-by-doing ist in dieser Projektwoche vor allem auch bezüglich der vorgegebenen Lernziele praktiziert worden, die sich auf Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktverhalten bezogen, also auf Inhalte der dritten Lernzielebene dieses Kompaktkurses.

Zu 4.:

Daneben wurden in diesem Kurs zwei weitere Lernzielebenen einbezogen:

- Humanisierung und Rationalisierung;
- Kritische Einordnung in übergeordnete Zusammenhänge.

Wie sehr sich gerade eine Kompaktwoche eignet, gleichzeitig mehrere Lernzielebenen verfolgen zu können, zeigte sich zunächst im vorgegebenen Lernzielkatalog dieser Projektwoche. Darüber hinaus belegen auch eine Vielzahl spontaner Äußerungen der Teilnehmer, daß auch sie dies so empfunden hatten.

Dort kommt beispielsweise zum Ausdruck, daß nicht nur Lerninhalte zur Organisationsentwicklung übernommen wurden, sondern daß man auch Erfahrungen gemacht hat im Bereich des Problemlösens, des strategischen Vorgehens beim Bearbeiten von Fällen oder auch mit dem eigenen Verhalten in Gruppen und der eigenen Durchsetzungsfähigkeit;

- Spezielle fachbezogene Kenntnisse,
- neue Vorgehensweisen bei der Erarbeitung neuer Problemlösungen und Minderung der Barrieren, die eigenes Handeln einengen sowie
- Verbesserung des eigenen Verhaltens in Arbeitsgruppen

sind Lerneffekte unterschiedlicher Lernzielebenen dieser Projektwoche.

Zu 5.:

Die Möglichkeit der Umsetzbarkeit der gewonnenen Fähigkeiten und Kenntnisse in direktes berufliches Handeln ist u.a. von der Ich-Nähe des Problems für den einzelnen Teilnehmer abhängig. Wie weit dieses Ziel erreicht werden wird, konnte naturgemäß während der Kompaktwoche noch nicht festgestellt werden. Die Teilnehmer drückten aber zum Teil ihre

diesbezügliche Hoffnung aus oder gaben Erfahrungen wieder, die sie mit der Umsetzbarkeit des Erarbeiteten bei früheren Kompaktwochen gemacht hatten. Die Hoffnung, aufgrund der hier gewonnenen Erkenntnisse und Fähigkeiten ganz konkrete berufliche Situationen zu meistern drückt sich in Äußerungen wie folgt aus:

- "Ich hoffe, die Ergebnisse einer bei uns laufenden Untersuchung jetzt besser dem Vorstand und dem Betriebsrat nahebringen zu können".
- "Dank der letzten Projektwoche kann ich mittlerweile Organisationsprobleme viel tiefer auseinanderfächern. Jetzt fällt es leichter, Aufgaben und Arbeitsinhalte zu zergliedern."
- "Habe festgestellt, daß ich viel dazugelernt habe, was Kommunikation in Gruppen und den Aufbau von Vorträgen anbelangt".

Dennoch soll hier nicht verleugnet werden, daß die Kontrolle der Umsetzbarkeit von Seminarlerninhalten in praktisches Handeln gerade im Bereich der Erwachsenenbildung ein noch sehr unzureichend gelöstes Problem ist. So fordert beispielsweise LEON (1977) in seiner "Psychologie der Erwachsenenbildung" interdisziplinäre Gruppen, die sich u.a. mit der "Kontrolle der unmittelbaren und langfristigen Effekte jeder Bildungsmaßnahme im Erwachsenenmilieu" befassen.

Die Seminarform "Projektwoche" hat sich bei dem beobachteten Kurs P 353 mit ihren Variablen "Kompaktwoche", "Wechsel der Darbietung wissenschaftlicher Information mit Arbeiten an praktischen Fällen" und "Kleingruppenarbeit" vor allem als eine Unterrichtsform im Bereich des Kontaktstudiums erwiesen, die zur Annäherung an die gesetzten Zielsetzungen sowohl aus theoretisch-didaktischen Überlegungen als auch im Bewußtsein der Kontaktstudenten als geeignet erscheint. Eine Weiterentwicklung dieser Unterrichtsform unter Berücksichtigung und detaillierter Analyse ihrer Effekte wird sich gerade in unserer Zeit des permanenten lebenslangen Lernens als äußerst fruchtbar erweisen.

Literatur:

- PERRIDON, L.:
Modellversuch: Entwicklung eines interdisziplinären Kontaktstudiums "Wirtschaft", Zwischenbericht, Augsburg 1976/77
- KUGEMANN, W.:
Lerntechniken für Erwachsene, Stuttgart 1972
- LEON, A.:
Psychologie der Erwachsenenbildung, Stuttgart 1977
- RAPP, G.:
Blockunterricht, Stuttgart 1970

Anschrift des Verfassers:

Dr. Walter Freyn
Hochschuldidaktisches Zentrum
Eichleitnerstr. 30
8900 Augsburg

(3) Nachfolgeseminar

In einem Nachfolgeseminar, das ein Vierteljahr später an einem Wochenende stattfand, wurde die in der Kompaktwoche angesprochene inhaltliche Thematik "Humanisierung und Rationalisierung in der Verwaltung" weiter vertieft, es erfolgten Berichte aus den Unternehmen zu innerbetrieblichen Effekten aus der Kompaktwoche, wie auch Einzelberichte und Stellungnahmen zur vorausgegangenen Projektstudien-Veranstaltung.

Da an dieser Stelle auf dieses Nachfolgeseminar im einzelnen nicht eingegangen werden soll - die Diskussion war in erster Linie inhaltlich und weniger auf die Didaktik und Organisation der Kompaktwoche ausgerichtet - soll jedoch zusammenfassend festgehalten werden:

- (1) Insgesamt wurde von den Teilnehmern der starke Praxisbezug der Veranstaltung festgestellt.
- (2) Besondere Erwähnung fand auch in diesem Zusammenhang wiederholt die Art und Weise der Kooperation und Auseinandersetzung im Team, sowie die Möglichkeit zu Feedback, wie sie während der Kompaktwoche praktiziert wurden.
- (3) Als Problem trat auch hier das bekannte Kernproblem wissenschaftlicher Weiterbildung hervor, nämlich die Frage, wie der Transfer des Gelernten in die eigene berufliche Praxis geleistet werden kann. Dieses Problem konnte nur andiskutiert, nicht jedoch - wie nicht anders zu erwarten - gelöst werden. Eine befriedigende Antwort auf diese Frage wird sich - wenn überhaupt - so nur im Einzelfall, bezogen auf ein spezifisches Problem und eine spezifische Situation finden lassen.

Um das Transferproblem etwas zu konkretisieren, wurde die folgende Übung durchgeführt:

1. Jeder Teilnehmer hat fünf Minuten Zeit, um eine konkrete Möglichkeit der Humanisierung, die an seinem eigenen Arbeitsplatz realisierbar ist, zu erarbeiten.
2. Die jeweiligen Vorschläge werden in einem 15-minütigen Gespräch in 2er- und 3er-Gruppen vorgestellt und diskutiert. Jeder Teilnehmer hat so Gelegenheit, seinen Ansatz vorzustellen.
3. Einige der in den Kleingruppen diskutierten Vorschläge werden exemplarisch im Plenum vorgestellt und diskutiert.

Im folgenden sind einige der auf Zetteln in Stichworten festgehaltenen Vorstellungen aufgezählt:

Stichworte der Teilnehmer zu möglichen Humanisierungsmaßnahmen am eigenen Arbeitsplatz

- o Mitarbeiterbefragung
Ziel: Optimaler Arbeitseinsatz
Arbeitszufriedenheit
Selbstverwirklichung
- o Informationsaustausch Vorgesetzter - Mitarbeiter
Projektgruppen - benötigte Abteilung
Informationsmangel bringt Unzufriedenheit
- o Freizügiges Verhalten bei Arbeitszeitgestaltung nach Erledigung der vorgegebenen Arbeit
Arbeitsgebiet "Tägliche Verteilung von Waren"
- o Problem der Bedürfnisunterschiede
Mehr Gespräch zur Vorbeugung gegenseitiger Isolierung
- o Möglichkeit: Leistungsbeurteilung
IST - Leistungsbewertung durch Vorgesetzten ohne Einschaltung der Beteiligten (gesetzlich zulässig, Einspruch möglich), noch max. zulässiger Punkte-Durchschnitt
SCLL - Leistungsbewertung bzw. Findung durch Punkte im System der Zusammenarbeit
- Zusammenstellung der Leistungen aufgrund der Aufzeichnungen (objektive Kriterien)

- Bewertung durch Vorgesetzten und Zubeurteilenden getrennt
 - Diskussion, Begründung
 - Festlegung der Leistungspunkte ohne Berücksichtigung des zulässigen Punkte-Durchschnitts
 - Zufriedenheit
 - Abstimmung und Klärung von Unstimmigkeiten
- o Aufstellung eines Radiorecorders in einem Prüflabor
Vorteile für Arbeitnehmer:
- eintönige Arbeit wird aufgelockert durch Musik und aktuelle Nachrichten
Vorteile für Arbeitgeber:
- Reduzierung der Gespräche über betriebsfremde Themen (2 Personen und kleine Gruppen) und dadurch Leistungssteigerung)
- o Beispiel der Humanisierung
Grundstruktur der Abteilung
ca. 50 Mitarbeiter im LE-Verhältnis mit 2 Einrichtern und 1 Meister, Aufgabenstellungen waren sehr gering nach Umstrukturierung:
Verbesserung: pro 8 Mitarbeiter eine Einrichterin (aus den eigenen Reihen)
Aufstiegschancen
bessere Betreuung (fachlich, als Person)
Aufgabenkries der einzelnen erhöht
bessere Bezahlung (erhöhte Lohngruppe) gegenüber der Personalverwaltung durchgesetzt
Arbeitszufriedenheit Arbeitsplatz verändert: begründet
Absentismus mit wirtschaftlichem Ablauf
 Verschmutzung der Produkte
staubarme, belüftete Arbeitsplätze
lärmgeschützt
- o Ein unabhängiges von Mitarbeitern für Mitarbeiter gemachtes Kommunikationssystem - wir über uns -
Ein Unternehmen wird durch Verfügungen, Arbeitsanweisungen und Organisationseinrichtungsrichtlinie geleitet und gelenkt. Die formale Kommunikation ist mehr als ausreichend. Was fehlt, ist die informelle Kommunikation. Deshalb muß eine "Hauszeitung" für informale Kommunikation geschaffen werden.
- o Arbeitszuteilung
soll unterschiedliche Arbeitsinhalte mit unterschiedlichem Arbeitsniveau der Mitarbeiter bestmöglichst in Einklang bringen.
Mittel:
- Analyse der Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter (gemeinsam)
- Analyse der üblichen Tätigkeiten
- Kooperative Zuteilung der Arbeiten unter Berücksichtigung von Aktivitäten und Rhythmen.

- o Humanisierung am eigenen Arbeitsplatz
 - Schreibmaschine steht in unmittelbarer Nähe der Schreibmaschine, Lärmbelästigung durch funktionalen Zusammenschluß
 - Telefongespräche des gegenüberliegenden Kollegen stören bei der Arbeit
 - Telefongeräusch-Akustik in Optik ändern
- Problemlösung:
 - DM 2.000,-- für eine neue Schreibmaschine (schallgedämpft)
 - Änderung der räumlichen Anordnung zwischen den Arbeitsplätzen A und B
- o Arbeitszeitverkürzung bei Selbständigen (z. B. freier Samstag)

Im folgenden soll die schriftliche Stellungnahme eines der Projekteinreichenden wiedergegeben werden, der am Nachfolge-seminar persönlich nicht teilnehmen konnte und deshalb die unseitige Notiz zuschickte.

"(Vgl. hierzu den korrespondierenden Bericht der Arbeitsgruppe 3 unter Programmpunkt W,)".

29.6.1978
FB 3 fa-ke

N o t i z

Betr.: Projekt "Auswirkungen des verstärkten EDV-Einsatzes
in einem Versicherungsbetrieb" (P 353)

Gut zwei Monate nach der Projektbearbeitung kann aus dem betrieblichen Geschehen über das procedere berichtet werden.

1. Die in der Projektstudie angesprochenen Problemstellungen in der Neuner-Gruppe einschließlich der in den Protokollen der Arbeitsgruppe gesehenen Probleme wurden zwischenzeitlich in mehreren Gesprächsrunden mit allen betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften offen diskutiert. Feed back war möglich. Dabei stellte sich heraus, daß keine neuen Probleme, die bis jetzt evtl. noch nicht gesehen worden waren, hinzugekommen sind. Die Gewichtung der Probleme bei den betroffenen Mitarbeitern konnte allerdings erst jetzt festgestellt werden und ist auch individuell verschieden.
2. Nachdem nunmehr die Probleme erkannt sind und die Lösungen von allen getragen werden, werden gegenwärtig diese Problemlösungen umgesetzt.

Im einzelnen:

- 2.1 Mit dem Gruppenleiter wurde zwischenzeitlich in Gesprächen mit seinen Vorgesetzten eine Lösung gefunden:

Er gibt auf eigenen Wunsch seine Gruppenleiterfunktion zum Jahresende ab und erhält Sonderaufgaben im Rahmen der Abteilung (nicht Gruppe) zugewiesen. An seinem finanziellen Status ändert sich nichts; es steht zu erwarten, daß er mit Erreichen des 60. Lebensjahres in den Ruhestand tritt. Der bisherige informelle Gruppenleiter wird Nachfolger.

2.2 Die Gruppen- und Einzelgespräche mit den Mitarbeitern ergaben:

2.2.1 Die bisherigen Tätigkeiten werden durch artverwandte qualifizierte Arbeiten angereichert (Veränderung der Stellenbeschreibungen).

Einige besonders qualifizierte flexible Mitarbeiter werden insbesondere für die Systembetreuung herangezogen und erhalten die Chance, sich bei neuen Projekten zu bewähren und höher zu qualifizieren.

2.2.2 Das Sozialprestige wird durch Aufnahme der speziellen Tätigkeit in die Beispiele für die Tarifgruppen des Gehaltstarifvertrages μ Übernahme von Schulungsaufgaben der Kundendienstsachbearbeiter durch Gruppenmitglieder gestärkt.

2.2.3 Durch Einbeziehung des Einzelzimmers in die Gruppenräume (Zwischenwand wird entfernt) und eine Neumöblierung mit kompakteren Möbeln können die räumlichen Probleme beseitigt werden. Die gesamten ergonomischen Probleme können befriedigend gelöst werden, da zwischenzeitlich eine entsprechende Betriebsvereinbarung mit den Gewerkschaften geschlossen worden ist, nach der hier voll verfahren wird.

2.2.4 Die Aversion gegen den Terminalgebrauch scheint etwas abgebaut zu sein; ob die Terminals tatsächlich nur als rein technisches Hilfsmittel angesehen werden, bleibt abzuwarten und kann heute noch nicht abschließend gesehen werden.

3. Es fällt auf, daß die tatsächliche Problemlösung ziemlich nahe am Vorschlag einer Arbeitsgruppe liegt (siehe Protokoll H. Kopp), und zwar sowohl was den Inhalt als auch was die Vorgehensweise betrifft. Dies dürfte allerdings u.a. daran liegen, daß die Arbeitsgruppe sich sehr eng an das spezielle betriebliche Geschehen heran gearbeitet hatte.

Das Fazit für zukünftige Projektstudienbearbeitungen wäre danach - um neben den Lernzielebenen der Einordnung des Problems in übergeordnete Zusammenhänge und der Entwicklung interpersoneller Fähigkeiten auch das Sachproblem nicht zu vergessen - die Behandlung möglichst "kleiner" Probleme, die in der unmittelbaren Einflußsphäre des Projektlieferers liegen, in einer Arbeitsgruppe unter Teilnahme - nicht notwendig als Tutor - dieses Projektlieferers.

Von den Teilnehmern wurden im Anschluß an die Kompaktwoche zwanzig schriftliche Arbeiten unterschiedlicher Art angefertigt: Protokolle, Bewertungen, Lang- und Kurzreferate, Projektstudien.

Auf den folgenden Seiten soll eine dieser Arbeiten exemplarisch aufgeführt werden.

(Eine an dieser Stelle vorgesehene "Projektstudie", die eine Konfliktsituation im Betrieb schilderte, mußte nachträglich wieder entfernt werden, da der Vorgesetzte des Einreichenden die Zustimmung zur Veröffentlichung verweigerte.)

(4) Qualitative Bewertung eines Teilnehmers

Wolfgang Lippstreu: Bewertungsversuch anhand wichtig erscheinender Kriterien

Methode und Aufbau

Der Wechsel von Vortrag, Diskussion, Klein- und Großgruppenarbeit sowie gruppendynamischen Übungen haben mit einer inhaltsbedingten Ausnahme während der gesamten Kompaktwoche niemals körperliche oder geistige Müdigkeit aufkommen lassen.

Der Stoff wurde durch die Abwechslung stets aufgelockert, es gab hinreichend Zeit zum ausdiskutieren, wobei die Eindrücke "absinken" können und eigene Meinungsbildung möglich ist. Die Mischform erscheint daher didaktisch optimal für den Ablauf der Zeit - und arbeitsaufwendigen Veranstaltungsförm "Kompaktwoche".

Aufbau der Kompaktwoche im einzelnen

Grundsätzlich wird der Aufbau sehr positiv beurteilt.

Die fünf auswärtigen Sachvorträge waren zeitlich angemessen verteilt. Es ist sinnvoll, den Schwerpunkt der Referate und Informationen an den Wochenanfang zu legen, um dadurch verwertbares gesichertes Wissen zu unterbreiten, das umgehend verarbeitet werden kann. Die Ergebnisse des guten Vortrages von Dr. Sauer waren wegen des späten Termins allerdings kaum mehr einzuarbeiten. Es empfiehlt sich eine Vorverlegung auf Donnerstag.

Inhaltlich hätte auch das Problemlösungsschema von Konplan auf Montag vorgezogen werden müssen (nach C). Der Einwand, daß es sinnvoll sei, sein eigenes Lösungsschema zu finden, kann bei einer Kompaktwoche, bei der konkrete Themen im Vordergrund stehen und zu denen Lösungen gefunden werden müssen, nicht gelten.

Bisweilen wurde bezüglich der Zeiteinteilung eine stärkere Selbstorganisation der Studierenden verlangt. Sicher hätte jede Gruppe die Schwerpunkte anders gelagert, aber bei einer Aufteilung in Gruppen mit verschiedenen Themen und zeitlicher Bindung an Referenten ist keine entsprechende Alternative ersichtlich.

Besonders positiv hervorzuheben ist der Mittwoch. Zum einen konnte das "Mochentief" durch Individualarbeit optimal aufgefangen werden, zum anderen war die individuelle Problembearbeitung im Gesamtlösungsprozeß an dieser Stelle optimal aber auch erforderlich. Bis Dienstagnachmittag (L) galt es eine ungefähre gemeinsame Groblösung zu erarbeiten. Regelmäßig waren auch Zielsetzung, Vorgehensweise und eine vage Lösung bis zu diesem Zeitpunkt gefunden. Allerdings hatte noch keinerlei Vertiefung stattgefunden und auch bestand noch kein von jedem getragener Generalkonsens. Die individuelle Problembearbeitung war auch deswegen erforderlich, weil die Lösung von Detailproblemen in die Tiefe vom Einzelnen besser als von der Gruppe geleistet werden kann. Allerdings zeigte es sich, daß die angebotenen 3 Stunden wesentlich zu kurz waren. Regelmäßig konnte der Einzelne sich lediglich in das Problem vertiefen und einen sinngemäßen Lösungsversuch erarbeiten. Wenn ein Einzelner ein echtes Literaturstudium versucht hatte, mußte er wegen der Zeitknappheit zwangsläufig einen Teilbereich aussuchen und war anschließend für die Gesamtlösung weniger aktiv. Eine zeitliche Ausdehnung dieses Tagesordnungspunktes wäre zu begrüßen. Dabei müßte vorher eingehender die angebotene Literatur dargestellt werden. Allein die Auswahl der zahllos vorgelegten Literatur hat unverhältnismäßig viel Zeit in Anspruch genommen. Diesbezüglich sollte daher die Einführung der Veranstalter ausgeweitet werden.

Inhaltliche Verwertbarkeit der Referate

Der REFA-Vortrag von Herrn Bokranz, der die Ergonomie in den Vordergrund stellte, war insbesondere durch die Begriffe Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit und subjektives Wohlbefinden von großem Nutzen für die weitere Arbeit. Der ausgezeichnete Referent stellte seinen Vortrag sehr gut auf die Thematik der Kompaktwoche ab.

Der Gewerkschaft-Vortrag von Herrn Briefs versuchte den gesamtgesellschaftlichen Kontext der Rationalisierungsproblematik und das stärkere Betroffenheit der Angestellten in den Mittelpunkt zu stellen. Vortrag und Detaillösungsansätze waren für die weitere Arbeit sehr brauchbar. Allerdings blieben die von Herrn Briefs vorgeschlagenen Globallösungsansätze -Vergesellschaftung der Schlüsselindustrien, volle Mitbestimmung, Planung - nur zu kurz angedeutet. Hierbei stellt sich allgemein die Frage, ob auch Detaillö-

sungsansätze wegen mangelnder Realisierbarkeit im gegenwärtigen gesellschaftlichen System nicht zwangsläufig zu einer neuen Gesellschaftsform führen müssen. Sowohl Herr Briefs als auch Dr. Sauer ließen ihre diesbezügliche Auffassung nicht erkennen. Der Frage der Realisierbarkeit echter Humanisierungsmaßnahmen und humaner Rationalisierungsmaßnahmen im gegenwärtigen Wirtschaftssystem müßte größeren Raum haben.

Der Vertreter der Hersteller entsprach nicht den Anforderungen der Zuhörer. Die zentrale Erkenntnis des Vortragenden "Menschen lenken, Maschinen funktionieren" ist sicher richtig und wesentlich aber in ihrer globalen Fassung zu trivial und konnte wegen ihrer unbestreitbaren Wahrheit zu keiner befruchtenden Intensivdiskussion führen. Der Vortrag von Konplan über angepaßte Planungs- und Problemlösungsverfahren war von zentraler Bedeutung und ist sicherlich auch in anderen Veranstaltungen ausgezeichnet verwendbar.

Gruppenarbeit

Die Aufteilung der Teilnehmer in Kleingruppen mit 6 bis 8 Teilnehmern hat sich sehr bewährt und den Problemlösungsprozeß beschleunigt. Das in der Kleingruppe entstehende Wir-Gefühl hat nicht nur zu einer Befruchtung der Kleingruppe geführt, da hinreichend Möglichkeit zum Gedankenaustausch im Plenum gegeben war. Dabei hat sich auch die Institution der Mixgruppen als sehr zweckmässig erwiesen.

Die hier beurteilte Kontrollgruppe erwies sich bei der Einhaltung der TZI-Regeln als sehr diszipliniert und problemlos. Dennoch sollte auch in Zukunft nicht auf die Regeln verzichtet werden. Auch wenn auf die Einhaltung der Regeln nicht ständig hingewiesen werden muß, so übt ihre visuelle Existenz einen heilsamen Druck zur Konzentration, Beachtung sämtlicher Gruppenmitglieder und deren Störungen aus. Gruppenspezifisch waren nur einige Regeln von größerer Bedeutung. Besonders wichtig war die "Störer - Regel", nützlich das Vermeiden gemeinsamen Sprechens und insbesondere das "Blitzlicht". Andere Regeln wie: "Ich" statt "man", "eigener chairman" sowie "vermeide Interpretationen" wurden ohne Eingriff des Tutors beachtet, was für den gehobenen Informations- und Einsichtsgrad der Gruppe gesprochen hat. Die Regeln "begründe Fragen" und "gib Feedback" stellten sich bei ihrer Anwendung als für den Gesamtlösungsprozeß hinderlich dar. Der kurz aufgetauchte Vorschlag der "gebundenen Rede" wurde bei der weiten und wichtigen Thematik sofort verworfen.

Das "Blitzlicht" erwies sich mit seiner kurzen Darlegung der gegenwärtigen Gefühle sämtlicher Mitglieder und ihrer Meinung zum gegenwärtigen Problemlösungsstand als äußerst förderlich.

Die von Konplan initiierten Spiele am Mittwochnachmittag waren für den Problemlösungsprozeß wenig effektiv, dafür dem Mittwochnachmittag sehr angemessen und gruppendynamisch interessant.

Die gruppendynamischen Übungen des Donnerstagnachmittag waren wichtig für die Selbst- und Fremdbeobachtung. Durch die allmähliche Gewöhnung der Teilnehmer wurde die Videoaufzeichnung nicht als störend empfunden.

Bezüglich des zeitlichen Rahmens ist es nicht erforderlich, alle 4 bis 5 Stunden des Donnerstagnachmittag mit "gruppendynamische Übungen" zu überschreiben. Ein Großteil der Zeit diente der Problemlösung und wurde dazu auch zwingend benötigt.

Tutorenfunktion

Als Tutor der Kontrollgruppe beurteile ich die Insitution als sehr zweckmässig. Bei dem hohen Selbständigkeitsgrad und zumeist gehobenen Niveau der Teilnehmer ergab es sich von selbst, daß der Tutor keine Führungsfunktion, sondern lediglich Servicefunktionen und Impulsfunktionen auszuüben hatte. Die Einbringung von entsprechendem Informationsmaterial sowie die Vorbereitung des Problemlösungsvorgehens kann die Gruppenarbeit erheblich beschleunigen. Insbesondere was die Vorschläge von Arbeitsschritten und deren kontinuierliche Beobachtung anbetrifft fördert der Tutor die Zielerreichung.

Die institutionalisierte Autorität des Tutors im organisatorischen Bereich verhindert in gewissem Maße -auch durch Überwachung der TZI-Regeln- Entstehen von ausgesprochenen Führungsrollen, fördert das Gleichgewicht in der Gruppe und beschleunigt den Gesamtlösungsprozeß.

Die in der Projektdarstellung aufgezeigten Lernziele wurden voll erreicht. In der Schlußveranstaltung zur Auswertung des Kurses P 353 wird es darauf ankommen, einen in der Praxis verwendbaren Kriterienkatalog zur Bewertung von Humanisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen zu entwerfen, wie es die Kontrollgruppe bereits während der Kompaktwoche versucht hat.

Abschließend wird der Hoffnung Ausdruck gegeben, daß das Arbeitssystem "Kompaktwoche" von der Universitätsleitung als vollwertige Veranstaltung anerkannt wird. Zweifel könnten dadurch bestehen, daß die Teilnehmer weitgehend selbständig und selbststeuernd arbeiten müssen, die Vorgabe der Universität und die Wissensvermittlung demgegenüber relativ gering sind und eine wissenschaftliche Vorgehensweise der Kleingruppen nicht abgesichert ist. So sollten die Kleingruppen noch mehr wissenschaftlich begleitet werden, Fehlentwicklungen rechtzeitig gebremst werden und in einer derart innovatorischen Veranstaltung wie der Kompaktwoche P 353 in der Wissenschaft bereits erarbeitete Lösungsansätze kurz eingeführt werden.

Augsburg, den 16.5.1978

Wolfgang Lippstreu

(5) Abschließende Bemerkungen

Abschließend sollen einige Einschätzungen des Autors zu Didaktik und Inhalt des Kurses auf der Basis der bisherigen - subjektiven - Erfahrungen festgehalten werden.

a) Zur Didaktik des Projektstudiums

- Das Projektstudium in der hier dokumentierten Form kann einen Beitrag leisten zur Verringerung der vielbeklagten "Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis", zur Vertiefung des Praxisbezuges im Studium. Indem sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker sich gemeinsam mit der Bearbeitung eines praktischen Problems auseinandersetzen, wird eine direkte Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen beiden Seiten eingeleitet. Allerdings werden derartige Prozesse erst dann weitergehende Effekte nach sich ziehen, wenn es nicht bei einzelnen Versuchen zum Projektstudium bleibt, sondern Projektstudien zum regelmäßigen Bestandteil wissenschaftlichen Lernens werden. Der Lernprozess im Projektstudium hält durch den praxisexemplarischen Leitfaden der Projektbearbeitung den Bezug zur beruflichen Realität immer aufrecht. Die vielseitigen Anforderungen des praktischen Problems verhindern eine einseitige fachspezifische oder aspektorientierte Vorgehensweise und verstärken interdisziplinäre Tendenzen im Lehr- und Lernprozess. Gleichzeitig ergibt sich aber auch aus der Konzentration auf ein ausgewähltes Problem die Gefahr, sich zu sehr in die individuellen Situationsbedingungen zu vertiefen und damit Generalisierungsaspekte, d.h. die für universitäre Lernprozesse wesentliche Transferproblematik aus dem Auge zu verlieren.
- Das Projektstudium führt zu einer Steigerung der Lernmotivation und des Engagements zur aktiven Mitarbeit sowohl bei Teilnehmern als auch bei Dozenten. Dies dürfte vor allem begründet sein in dem Bewußtsein, nicht lediglich eine Spielsituation (z.B. Unternehmens"spiel") oder einen "Fall" aus der Vergangenheit zu bearbeiten, sondern ein aktuell vorliegendes Praxisproblem, dessen Lösung ansteht. Die Einbeziehung von direkt Betroffenen in die Projektbearbeitung unterstützt eine solche Motivation und Identifikation der Teilnehmer in starkem Maße.

- Die gemeinsame Projektbearbeitung fordert eine starke Umorientierung sowohl von Seiten der Dozenten als auch von Seiten der Teilnehmer. Der einzelne Wissenschaftler kann im Hinblick auf die Komplexität praktischer Probleme nur eine begrenzte, spezialisierte Kompetenz geltend machen. Gleichzeitig kommen die Fähigkeiten und Kenntnisse, die auf seiten der Teilnehmer häufig auf Expertenniveau vorhanden sind, stärker zum Tragen und können für den Lernprozeß genutzt werden. Hieraus ergibt sich auch eine Verringerung des traditionellen Lehrer-Schüler -Autoritätsgefälles, die auf beiden Seiten zu Verunsicherungen führt. Die Autonomie weitgehend selbst gesteuerter Lerngruppen ist in Anbetracht aller bisherigen Bildungssozialisation meist ungewohnt und bedarf besonderer Vorbereitung und Betreuung. Insgesamt ist der Arbeitsaufwand zur Kursvorbereitung im Projektstudium beträchtlich. Dies beginnt bei der Schwierigkeit der Gewinnung von Problemschilderungen aus der beruflichen Praxis, die als "Projekte" für eine Bearbeitung im Projektstudium geeignet sind.
- Die Problembearbeitung im Projektstudium läuft Gefahr in einen ökonomistischen Problemlösungspragmatismus abzugleiten. Dieser Gefahr kann jedoch durch Thematisierung bewußt begegnet werden. Das Projektstudium bietet dann eine Plattform auf der losgelöst von den Erfolgs- und Aktionszwängen des beruflichen Alltages diskutiert werden kann. Es können etwa gesamtwirtschaftliche oder gesellschaftliche Zusammenhänge reflektiert werden. Es können Fragen diskutiert werden wie: Wem nützt die Problemlösung? Wem nützen die im Lernprozeß erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten? Primär den Lernenden selbst? Kommen die Ergebnisse dem Unternehmen als Ganzes zu Gute, eher dahinterstehenden Kapitalinteressen oder eher der Arbeitnehmerseite? Diese Frage gewinnt besondere Aktualität im Hinblick auf die hier dokumentierte Kursthematik: Humanisierung der Arbeit.

b) Zur inhaltlichen Problematik: Humanisierung der Arbeit und Organisationsentwicklung

- Die heute unternommenen Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit werden mit dem immer deutlicher werdenden Vorwurf konfrontiert, eigentlich nur als Vorwand zu dienen, um unter dem Mantel der Menschenfreundlichkeit letztlich leistungssteigernde Rationalisierungsmaßnahmen durchzusetzen.

Dieser, insbesondere von gewerkschaftlicher Seite erhobene Vorwurf wird immer dann belegt, wenn sich zeigt, daß Humanisierungsmaßnahmen eine Chance auf Realisierung dann und nur dann haben, wenn sie sich als betriebswirtschaftlich rentabel darstellen, sei es, um Rekrutierungsprobleme zu bewältigen, sei es um Absentismus- oder Fluktuationsraten zu verringern oder um leistungssteigernde Motivationen zu wecken.

Auch in dem hier beschriebenen Kurs wurde jede Humanisierungsüberlegung, deren Konsequenzen sich nicht als "kostengünstig" belegen ließen, sofort als "utopisch" oder "illusionär" verworfen - realistischerweise. D.h., daß es letztlich primär immer um die Steigerung oder zumindest Erhaltung der Arbeitseffizienz geht und nur unter dieser Voraussetzung eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen auch zugelassen wird. Positiv gewendet bedeutet dies, daß sich Humanisierungsmaßnahmen dadurch dann aber auch "verkaufen" lassen, wenn betriebswirtschaftlich rentable Effekte deutlich gemacht werden können.

- Unter diesem Aspekt stellt sich OE als eine Konzeption dar, die im Hinblick auf organisatorische Flexibilität sich betriebswirtschaftlich als sinnvoll, manchmal als notwendig erweist, und die zugleich Humanisierungsmaßnahmen entweder als originären Bestandteil der Konzeption selbst oder quasi als Nebeneffekt mit unterbringt. So ist insbesondere der für OE-Ansätze typische partizipative Anspruch ebenso auch

Bestandteil von Humanisierungsforderungen. Insofern können OE-Prozesse, auch in Anbetracht der unvermeidbaren Priorität von Rentabilitätsinteressen, sich gleichzeitig auch mit Arbeitnehmerinteressen vereinbaren lassen. Allerdings erscheint die Hoffnung mancher OE-Vertreter, durch OE gesamtgesellschaftliche Demokratisierungsprozesse einzuleiten ¹⁾, als doch zu hochgespannt. Nach der hier vertretenen Auffassung ist in der augenblicklichen gesellschaftlichen Situation mit einer punktuellen Verbesserung von Arbeitsbedingungen bereits viel erreicht. In diesem Sinne versteht sich der dokumentierte Kurs. Er ist als Baustein im Rahmen einer breiter angelegten Konzeption zur wissenschaftlichen Weiterbildung von Berufstätigen angesiedelt, mit dem Ziel, einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt zu leisten, ohne dabei die vorgegebenen Zwänge zu Rationalisierung aus dem Auge zu verlieren. Die Kursteilnehmer erhalten vor dem Hintergrund einer konkreten betrieblichen Situation eine Reihe von Anregungen, wo und wie Humanisierungsmaßnahmen mit Realisierungschancen ansetzen können. Diese Anregungen können in der eigenen Berufspraxis zunächst reflektiert und dann in Kursen, die im Rahmen des gesamten Studienprogrammes angeboten werden, vertieft und fundiert werden.

Die Kursteilnehmer können die kognitiv wie auch in Verhaltensübungen erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in einer der eigenen Organisation angemessenen Weise umsetzen, - sei es indem sie nur zur Diskussion anregen und zur innerbetrieblichen Meinungsbildung beitragen oder indem sie direkt auf die Unternehmenspolitik Einfluß nehmen, sei es indem sie lediglich im engeren Arbeitsbereich humanisierende Maßnahmen durchsetzen oder auch nur für die persönlichen Arbeitsbedingungen sich Erleichterung verschaffen. Auf die engen Grenzen und beschränkten Chancen derartiger Umsetzungsprozesse in den Betrieben wurde bereits verwiesen. Eine Reihe von Rückmeldungen seitens der Kursteilnehmer, die ja in aller Regel über einen längeren Zeitraum Weiterbildungskurse an der Universität Augsburg verfolgen, scheinen je-

1) Vgl. das Gespräch zwischen C. Lauterburg und B. Sievers in psychologie heute, Nr. 6, 7. Jg., 1980, S. 38-44

doch zu bestätigen, daß die von dem Kurs ausgehenden Impulse zu einer Humanisierung der Arbeitswelt sich nicht nur in den Köpfen der Kursteilnehmer sondern - wenn auch auf Grund der gegebenen Situation in bescheidenem Umfang - sich doch auch in der betrieblichen Praxis materiell und strukturell niederschlagen. Sofern es tatsächlich gelingt, derartige Umsetzungsprozesse zu initiieren - und seien sie nur punktueller Art -, gewinnt ein Weiterbildungskurs, wie der oben beschriebene, nach unserer Auffassung hinreichende Legitimität.

- Ein nur bescheidener Anspruch wird auch im Hinblick auf die Einlösung wesentlicher OE-Prinzipien durch den Kurs erhoben. So gelten etwa die systematische Berücksichtigung der Gesamtorganisation, sowie die frühzeitige Einbeziehung der direkt Betroffenen in organisatorische Innovationsprozesse als Grundprinzipien aller bekannten OE-Ansätze. Im Rahmen universitärer Weiterbildungsveranstaltung können diese Kriterien nur in beschränktem Umfang eingelöst werden, - etwa indem wie im beschriebenen Fall Arbeitnehmervertreter und Vertreter der Unternehmensleitung zumindest vorübergehend während des Kurses anwesend sind oder indem bei einem Lokaltermin Gelegenheit zum Gespräch mit direkt Betroffenen am Arbeitsplatz geboten wird. Oben genannten OE-Prinzipien zur Einleitung von Innovationen kann dies nicht genügen. Am effektivsten dürften OE-Kenntnisse zu erwerben sein durch Beteiligung an praktischen OE-Prozessen vor Ort. Dies ist durch die Aussiedlung des Lernprozesses aus den Betrieben an die Universität nur begrenzt möglich. Die Distanz zur beruflichen Praxis erfüllt jedoch zugleich eine wichtige Funktion, indem sie Möglichkeiten zu denken zuläßt, die unter dem Aktions- und Erfolgswang am Arbeitsplatz im Ansatz bereits blockiert werden. Auch kommen im Vergleich zu traditionellen Bildungsveranstaltungen der Projektstudien-Didaktik gewisse Vorteile zu, indem nicht nur über OE referiert, sondern an einem praktischen Beispiel mit OE gearbeitet wird, d.h., daß Inhalt und Zielsetzungen von OE - z.B. im Hinblick auf kooperative Teamarbeit - nicht nur benannt, sondern durch die Problembearbeitung in der Gruppe praxisbezogen selbst entwickelt und erfahren und auch in Frage gestellt werden können.

L I T E R A T U R

I. LITERATURHINWEISE ZUM SCHWERPUNKT "HUMANISIERUNG
DER ARBEITSWELT"

Vgl. hierzu die Literaturangaben auf S.16

II. LITERATURHINWEISE ZUM SCHWERPUNKT "ORGANISATIONSENTWICKLUNG"

- Becker, H. Organisationsentwicklung und Gruppendynamik in der betrieblichen Praxis, Zeitschrift für das Post- und Fernmeldewesen 9/1978, 46 - 50
- Becker, H. Organisationsentwicklung bei den Stahlwerken Südwestfalen AG, Zeitschrift für das Post- und Fernmeldewesen 10/1978, 50 - 53
- Beckerath, G. v., Scheytt, G. Fortbildung bei hils auf neuen Wegen, Der Lichtbogen, August 1979, 25 - 29
- Bosetzky, H. Interne Machtverteilung und Chancen von organisatorischen Änderungen, Zeitschrift für Organisation 4/1978, 219 - 227
- Gebert, D. Organisationsentwicklung, Stuttgart 1974
- Gebert, D. Zur Erarbeitung und Einführung einer neuen Führungskonzeption, Berlin 1976
- Glasl, F. Bedingungen für Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung, Vortragsmanuskript, Oktober 1978
- Glasl, F., Houssaye, L. de la Organisationsentwicklung - Das Modell des Instituts für Organisationsentwicklung (NPI), Bern 1975
- Gottschall, D. Führungspraxis bei der Hamburg-Mannheimer - Der Chef stellt sich, Manager-Magazin 5/1978, 43 - 50
- Harrison, R. Rollenverhandeln: Ein "harter" Ansatz zur Team-Entwicklung. In: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977
- Kempf, Th. Das Konzept der Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Organisations 4/1978, 201 - 208
- Koch, R. Implementationsfehler bei Organisationsänderungen, VOP 2/1979, 83 - 89
- Neubauer, A.

- Lippitt, R.,
Lippitt, G. Der Beratungsprozeß in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater. In: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977
- Müller-Schwarz, J.
Böhm, J. Materialien zum Seminar "Organisationsentwicklung", Wuppertal 1977
- Reder, Chr. Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung, Bern 1978
- Scholz, G. Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung, VOP 1/1979, 11 - 17
- Sievers, B. (Hrsg.) Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977
- Sievers, B. Organisationsentwicklung als Aktionsforschung, Zeitschrift für Organisation 1978, 209 - 218
- Slesina, W. Zur Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 3/1978, 165 - 185
- Stiefel, R. Th. Management - Andragogik als Organisationsentwicklung, Wuppertaler Kreis, "Berichte", Heft 7, Wuppertal 1977
- Ulrich, P. Organisationsentwicklung - Ein neues Feld der Führungsausbildung. Industrielle Organisation 44, 1975, 274 - 278
- Zink, K.-J. Zur Begründung einer zielgruppenspezifischen Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 32 (1), 1978, 42 - 48

III. LITERATURHINWEISE ZUM SCHWERPUNKT "PROJEKTSTUDIUM"

- BAK Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen (Schriften der BAK 5), 2. Aufl., Bonn 1970
- BAK Beiträge zur Studienreform. Didaktische Aufgaben einer Gesamthochschule (Materialien der BAK 6), Bonn 1970
- BAK Reform des Studiums der Wirtschaftswissenschaft 11, Bonn 1971
- BAK Studienreform Wirtschaftswissenschaften, Texte zur Studienreform 5, Bonn 1974
- Becker, E. Hochschuldidaktik als Rationalisierungsstrategie und als Projektwissenschaft mit emanzipatorischem Interesse, in: Studentische Politik 4/71, Heft 5, S. 11 - 19
- Becker, E., Jungbluth, D., Voegelin, L. Projektstudium als Strategie der Studienreform, in: Studentische Politik 2/3 (1972), S. 3 - 25
- Becker, E., Jungblut, G. Strategien der Bildungsproduktion, Frankfurt 1972
- Bennis, W.G. Theory and method in applied behavioral science to planned organizational change, in: J.R. Lawrence (ed.), Operational research and the social sciences, London 1966, S. 33 - 76
- Berking, Helmut Projektstudium im integrierten Studiengang für Architektur, Stadt- und Landschaftsplanung an der GHS Kassel, Projektberichte WS 75/76
- Berndt, E.B. u.a. (Hrsg.) Erziehung der Erzieher: Das Bremer Reformmodell; Ein Lehrstück zur Bildungspolitik, Reinbek 1972
- Brauner, Th., u.a. Zur Theorie und Praxis des Projektstudiums, Materialien 5, Kassel 1976
- Bülow, M., Klüver, J. Theorie und Praxis in Hochschulcurricula, Hochschuldidaktische Stichworte, Hamburg 5, April 73
- Bülow, M., Ottersbach, H.G. Aktionsforschung, Hochschuldidaktische Stichworte, Hamburg, 12. Mai 1977

- Bürmann, J. Zehn Jahre praxisbezogene Studienreform, Blickpunkt Hochschuldidaktik Nr. 46, Hamburg 1977
- Busch, M. Projektstudium und Praxisfeld, Unsere Jugend 8/76, S. 339
- Cain, B.J. Participatory Research: Research with Historic Consciousness, Working Paper 3, Toronto
- Casey, D. Projekt Training for Managers, The Underlying Paradox, ZEIT, 2, 5, 1978
- Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand Forderungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Bildungspolitik, beruflichen Bildung und Hochschulreform, Bochum
- Göttlinger Kollektiv Lehrerausbildung durch Projektstudium: Erfahrungsberichte von Lehrenden und Lernenden, Reinbek 1973
- Graf, P. Konzeption und Konflikte projektorientierten Studiums - Am Beispiel des Projektes "Balan-Büro", in: Neue Praxis - Sonderheft, Gemeinwesenarbeit und Projektstudium, 1976, S. 38 ff.
- Haag, F., u.a. (Hrsg.) Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne, München 1972, S. 79 - 99
- Hartung, D., u.a. Tätigkeitsfeld und Praxisbezug. Stellungnahmen zur Eingrenzung von Tätigkeitsfeldern und zur Verstärkung des Praxisbezuges von Bildungsgängen im Hochschulbereich, in: Blickpunkt Hochschuldidaktik Nr. 34, Hamburg 1974
- Hering, S., Hermanns, H. (Hrsg.) Lernen und Verändern - zur Theorie und Praxis des Projektstudiums, Hamburg 1978
- Herz, O. (Hrsg.) Praxisbezug im Studium. Blickpunkt Hochschuldidaktik Nr. 35, Bielefeld 1975
- Herzbruch, B. Hickel, R. Voraussetzungen und Inhalt projektorientierter Ökonomieausbildung in Bremen, Bd. 2, Bremen 1976
- Huber, L. Hentschel, H. Projektstudium und Hochschulorganisation, in: Blankertz, H. (Hrsg.): Interaktion und Organisation in Pädagogischen Feldern, Weinheim 1977 (= Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 13), S. 101 - 115

- Moser, H. Methoden der Aktionsforschung. Eine Einführung, München 1977
- Moser, H. Praxis der Aktionsforschung. Ein Arbeitsbuch, München 1977
- Negt, O. Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen. Zur Theorie und Praxis der Arbeiterbildung, Frankfurt 1974
- Oelschläger, D. Zur Theorie und Praxis des Projektstudiums, in: Neue Praxis, Heft 1/1977, Sonderheft
- o.V. Die Bremer Universität: Versuch einer demokratischen Hochschulreform, (Manuskript) Bremen 1971
- o.V. Enderbericht zum Forschungsvorhaben "Projektstudium im sozialwissenschaftlichen Bereich". Überprüfung und begleitende Untersuchung eines hochschuldidaktischen Experiments, erstellt für das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Hamburg 1974
- o.V. Zum Projektstudium an der Universität Bremen, in: betrifft: erziehung, Heft 14/1971
- Perridon, L. Entwicklung eines interdisziplinären Kontaktstudiums "Wirtschaft", Zwischenbericht 1976/77 - Ergebnisse -, Modellversuch an der Universität, unveröffentlichtes Manuskript
- Projektgruppe "Textinterpretation u. Unterrichtspraxis" Projektarbeit als Lernprozeß, Suhrkamp, Frankfurt/Main 1974
- Rapier, E. Action Learning in Sweden - An Attempt at the Evaluation, Research Paper des EFI, Stockholm School of Economics, Stockholm 1978
- Rinza, P. Projektmanagement, Düsseldorf 1976
- Schmithals, Fr. Cornwall, M.G. (Hrsg.) Projektstudium in den Naturwissenschaften, in: Hochschuldidaktische Materialien Nr. 59, AHD, Bremen 1976
- Vollmer, H.J., ua.a. Projektorientierung des Studiums. Erfahrungen - Möglichkeiten - Grenzen. Auswertung eines Bremer Lehrerausbildungsprojektes: Curriculumplanung an der Gesamthochschule. Bremen 1975

Wagner, B.
Oechsler, W.

Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, S. 93 - 107, Bern 1976

Wagner, B.

Projektstudium im Rahmen des Kontaktstudiums "Wirtschaft", in: Kochs, M., Dandl, J. (Hrsg.), Kontaktstudium in der Bundesrepublik Deutschland, Blickpunkt Hochschuldidaktik Band 47, Hamburg 1978, S. 203 - 208

Liste der noch vorliegenden VeröffentlichungenReihe: Sonderhefte des AUE

- Nr. 6 Empfehlungen zur Einrichtung eines Zusatzstudiums Erwachsenenbildung (Institutionalisierungskonzept der Kommission I, Okt. 1974, 19 S.
- Nr. 11 Arthur Frischkopf: Rechtliche Grundlagen der Universitären Weiterbildung, Sept. 75, 43 S.
- Nr. 13 Arne Arnemann, Rolf Gerhard, Michael Krull: Projektarbeiten 1974-1975, Febr. 1976, 47 S.
- Nr. 16 Joachim Burmeister, Gunter Grotz, Eberhard Kamper: Theorie und Praxis im Studiengang Erwachsenenbildung (Konzept und Erfahrungen des Arbeitskreises Erwachsenenbildung an der Universität Kiel) Sept. 1976, 67 S.
- Nr. 17 Hermann Scheile: Zur Kompetenz des Diplom-Pädagogen in der EB, H. Gerl: Erwachsenenbildung als Profession, Dez. 1976, 31 S.
- Nr. 18 L. Schäffner, H.-W. Tölke: Verbands- und bildungspolitische Aspekte eines Kontaktstudiums für pädagogische Mitarbeiter an Heimvolkshochschulen, H. Siebert: Weiterbildung für Weiterbildner - Erfahrungsbericht über ein Kontaktstudium für Heimvolkshochschulmitarbeiter, Dez. 1976, 51 S.
- Nr. 19 IX. AUE-Jahrestagung 1976 "Weiterbildung und Hochschule - Perspektive ohne Expansion?" (Tagungsbericht über die IX. Jahrestagung des AUE vom 30.9. bis 2.10.1976 in der Universität Oldenburg, Febr. 1977, 68 S.
- Nr. 20 Zur Praxisorientierung des Diplomstudienganges der Erziehungswissenschaft/Schwerpunkt Erwachsenenbildung - Rahmenkonzept der Projektgruppe "Praxisorientierung" des AUE, April 1977, 67 S.
- Nr. 21 H. Gerl: Zur Systematik der Evaluation in der Erwachsenenbildung und ihrer Anwendung in Grundqualifikationsseminaren, B. Luber: Evaluation von verbalen Gruppenprozessen durch Beobachten - ein praktisches Beispiel, Aug. 1977, 53 S.
- Nr. 22 Arnemann, Arnold, Busch, Göritz, Rapp, Schröder: Weiterbildung des nicht-wissenschaftlichen Personals an den Hochschulen der BRD und West-Berlin, Sept. 1977, 113 S.
- Nr. 23 Rolf Gerhard, Gernot Graebner, Albert Kommer, Volker Preuß: Weiterbildendes Studium: Kontaktstudium Weiterbildung - Rahmenkonzept der Projektgruppe "Kontaktstudium Weiterbildung" des AUE, Sept. 1977, 97 S.
- Nr. 24 Didaktische Modelle wissenschaftlicher Weiterbildung. Folge 1: Grundqualifikationsseminare in der universitären Erwachsenenbildung, Januar 1978.
- Nr. 25 Praxisorientiertes Studium der Erwachsenenbildung, Projektgruppenberichte: Hochschule der Bundeswehr Hamburg, Universität Hamburg, Gesamthochschule Wuppertal, März 1978.
- Nr. 26 Öffnung der Hochschulen für die Weiterbildung, X. Jahrestagung des AUE 1977 in Augsburg, März 1978.

Reihe "Beiträge"

- Heft 1: Das Arbeitsprogramm des AUE, März 1979, S. 36.
- Heft 2: Zentrale Einrichtungen/Kontaktstellen für wissenschaftliche Weiterbildung an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlins, Okt. 1979. (vergriffen)
- Heft 3: Hochschule und Weiterbildung - Bilanz und Perspektive nach 20 Jahren universitärer Erwachsenenbildung. - Jahrestagung 1978 des AUE in Göttingen.
- Heft 4: Realisierungsprobleme des weiterbildenden Studiums - Tagungsergebnisse und Materialien - Sept. 1979. (vergriffen)
- Heft 5: G. Graebner, B. Kaddatz, W. Lütgert: Zur Entwicklung der Wissenschaftlichen Weiterbildung an der Universität Bielefeld, Okt. 1979.
- Heft 6: Rolf Busch: Weiterbildung des nicht-wissenschaftlichen Hochschulpersonals an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlins - eine quantitative und qualitative Bestandsaufnahme, Januar 1980.
- Heft 7: Weiterbildungsaufgaben der Hochschulen - Empfehlungen des AUE -, September 1980

Reihe "Didaktische Modelle"

- Heft 1: erschienen als Sonderheft 24:
Grundqualifikationskurse in der universitären Erwachsenenbildung, Michael Krull: Ansätze zu einer Didaktik der Arbeiterbildung in der universitären Erwachsenenbildung. Willy Klawe: Praxisbezogene Einführung in die Sozialwissenschaften für Kinderpflegerinnen, Januar 1978,
- Heft 2: Wolfgang Bolm, Ulrich Heyder: Sozialwissenschaftliche Grundqualifikationskurse in der universitären Erwachsenenbildung. Theoretische und praktische Aspekte zur Konzeption und Durchführung. Juli 1978, 87 S. vergriffen
- Heft 3: M. Eichberger u.a.: Schwierigkeiten im Umgang mit Publikum - Planung, Durchführung und Evaluation eines Seminars für Sachbearbeiter in Einwohnermeldedienststellen, A. Federspiel, R. Klein: Weiterbildungsbedürfnisse von Heimerziehern staatlicher Heime in Hamburg - Kurzdarstellung einer Erhebung. Sept. 78, 95 S. vergriffen
- Heft 4: Ch. Schiersmann, N.-U. Thiel: Erziehung zwischen Alltag und Wissenschaft - Kursmodelle in der universitären Erwachsenenbildung unter besonderer Berücksichtigung von Fernstudienmaterial. Januar 1979, 60 S.
- Heft 5: Claus Ritterhoff, Wolf Schmidt: Vom Funkkolleg Literatur - "Wissenschaft" zum Kolleg Literatur als Grundqualifikation, Februar 79, 53 S.
- Heft 6: Günter R. Deegen, Peter Krug: Bildungsurlaubsmodell "Arbeitssituation, Betriebsverfassungsrecht und Mitbestimmung" - Integrierte Stufenkonzeption eines Grund- und Aufbaukurses. Exemplarischer Ansatz zur Verbindung von arbeitnehmerorientierter Wissenschaft und Weiterbildungspraxis. Sept. 79 (vergriffen)
- Heft 7: Bernd Wagner, Walter Conradi: Entstehung und Bewältigung von Konflikten konfliktorientierte Organisationsentwicklung zur Humanisierung der Arbeit. 1979.

Reihe "MAEB" Materialien zur Studien- und Berufssituation in der Erwachsenenbildung

- Heft 6: Irmgard Buttler: Arbeitsplätze in der Erwachsenenbildung, - Angebote und Anforderungen - (Analyse der Stellenanzeigen aus "DIE ZEIT" des Jahres 1975 vor dem Hintergrund der Rezession. Sept. 1976, 48 S.
- Heft 9: Armand Claude/H. Mairhofer/J. Weidenholzer: Qualifizierung des Weiterbildungspersonals in Österreich und in der Schweiz, Okt. 1977, 64 S.
- Heft 10: Zur Professionalisierung der Erwachsenenbildung, mit Beiträgen von: Dieter Jütting und Lothar Gause, Februar 1978, 48 S.
- Heft 11: Forschungsdokumentation Weiterbildung - Dokumentation von Forschungsprojekten zu Problemen der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung an Hochschulen und außeruniversitären Institutionen der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlins 1973 - 1977, Folge 1, Februar 1978, 300 S.
- Heft 12: Dokumentation wissenschaftlicher Abschlußarbeiten, Karteikartenkonvolut, Folge 2, April 1978, 49 S.
- Heft 13: Studienmöglichkeiten der Erwachsenenpädagogik an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlins - Fachprofile Erwachsenenbildung, Folge 2, Juli 1978, 180 S.
- Heft 14: Horst Siebert: Materialien für ein erfahrungsorientiertes Kontaktstudium Weiterbildung, Sept. 1978, 52 S.
- Heft 15: K.T. Elsdon, N. Vogel: Qualifizierung von Mitarbeitern der Erwachsenenbildung in Großbritannien und Dänemark.
E. Hunold: Universitäre Erwachsenenbildung in Österreich, Februar 1979, 70 S.
- Heft 16: Dokumentation wissenschaftlicher Abschlußarbeiten, Karteikartenkonvolut - Folge 3 -, Juni 1979, 66 S.
- Heft 17: Güther Holzapfel, Bernd Lorbeer (Hrsg.): Projektstudium Bildungsurlaub - Berichte über ein Projektseminar im Diplomstudiengang Erziehungswissenschaft Schwerpunkt Erwachsenenbildung an der FU Berlin, Juni 1979, 115 S.
- Heft 18: Forschungsdokumentation Weiterbildung - Folge 2 - 1979, Okt. 1979, 56 S.
- Heft 19: Forschungsdokumentation Weiterbildung - Skandinavien - Dokumentation er-wachsenenpädagogischer Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in Dänemark und Norwegen (1970-1977), übersetzt und bearbeitet von Norbert Vogel, Dez. 1979, 120 S.
- Heft 20: Studienmöglichkeiten der Erwachsenenpädagogik an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlins.- Fachprofile Erwachsenenbildung III -März 1980.
- Heft 21: Dokumentation wissenschaftlicher Abschlußarbeiten - Folge 4 - April 1980
- Heft 22: Arbeitsplatznah und arbeitsplatzferne Fortbildung von pädagogischem Personal im Weiterbildungsbereich - Bericht und Dokumentation über ein Kolloquium an der Universität Essen - Gesamthochschule. D. H. Jütting (Hrsg.) Juli 1980, 170 S.
- Heft 23: Nebenberufliche Kursleiter in den Volkshochschulen von Berlin (West) Ergebnisse des Projekts Dozenten erforschen die Situation von Dozenten. B. Dieckmann, G. Fischer, K. Lange, B. Reichhelm, F.-H. Reuß; Mai 1980, 186 S.
- Heft 24: Albert Pflüger: Zur beruflichen Situation der Dipl.-Päd./Erwachsenenbildung im VHS-Bereich - Ergebnisse einer DVV-Umfrage - Rolf Gerhard: Personal in der Weiterbildung - Ergebnisse einer Umfrage im Weiterbildungsbereich. September 1980.

Herausgeber: Arbeitskreis Universitäre Erwachsenenbildung e.V.
Stromeyerstraße 2, 3000 Hannover 1, Tel. (0511) 62 81 33-34
Hannover 1980

Redaktion: Albert Kommer

ISBN 3 - 88272 - 034 - 4

Gedruckt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft