

# INHALT

<b>TEIL A: BERICHT DER WISSENSCHAFTLICHEN PROJEKT-GRUPPE</b> .....	13
<i>Einleitung</i> .....	15
1. <i>Ziele, Rahmenbedingungen und Verlauf des Projekts</i>	27
1.1. Vorgeschichte des Projekts (Herbst 1975 bis Sommer 1978).....	27
1.2. Kontaktaufnahme und Auswahl der Modellämter (September 1978 bis März 1979).....	32
1.3. Die ausgewählten Ämter: Jugendamt und Stadtplanungsamt .....	35
1.3.1. Aufgaben und Organisation des Jugendamtes ....	36
1.3.2. Aufgaben und Organisation des Stadtplanungsamtes .....	39
1.4. Ausgangssituation und Modellentwicklung (April 1979 bis November 1980) .....	41
1.5. Die Phase der Entscheidung (November 1980 bis Februar 1981).....	44
1.6. Projektrealisierung und Evaluation (März 1981 bis Juni 1982) .....	48
Exkurs Zum Problem der "Akzeptanz" des Modellvorhabens durch die beteiligten Schreibkräfte .....	51
2. <i>Das Modellvorhaben</i> .....	56
2.1. Das Konzept der Mischarbeitsplätze .....	56
2.2. Belastungsabbau .....	58
2.2.1. Das Konzept .....	58

2.2.2.	Belastungen aus der Arbeitsumwelt und durch die technischen Arbeitsmittel.....	62
2.2.2.1.	Zustand bei Projektbeginn .....	62
2.2.2.1.1.	Raumgröße und Raumbelegung .....	62
2.2.2.1.2.	Klimatische Faktoren und Beleuchtung .....	63
2.2.2.1.3.	Möblierung .....	64
2.2.2.1.4.	Lärmbelastung durch technische Geräte.....	65
2.2.2.1.4.1.	Gehörbelastung und Gehöruntersuchung .....	67
2.2.2.2.	Das Soll-Konzept zur Umgestaltung .....	70
2.2.2.3.	Realisierungsmaßnahmen und Beteiligung der Schreibkräfte .....	73
2.2.2.3.1.	Realisierungsmaßnahmen .....	73
2.2.2.3.2.	Bewertung der Beteiligung durch die Schreibkräfte .....	76
2.2.2.3.3.	Die augenärztlichen Untersuchungen .....	79
2.2.2.4.	Zustand nach der Umgestaltung.....	81
2.2.2.4.1.	Raumgröße und Raumbelegung .....	81
2.2.2.4.2.	Klimatische Faktoren und Beleuchtung .....	81
2.2.2.4.3.	Die Möblierung .....	83
2.2.2.4.4.	Die Lärmexposition der Schreibkräfte .....	85
2.2.2.4.5.	Technische Arbeitsmittel: Schreibmaschinen und Wiedergabegeräte .....	86
2.2.3	Belastungen durch die Arbeitsorganisation und die soziale Stellung der Schreibkräfte.....	87
2.2.3.1.	Zustand zum Zeitpunkt der Ist-Analyse.....	87
2.2.3.1.1.	Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation .....	87
2.2.3.1.2.	Soziale Stellung .....	89
2.2.3.2.	Das Sollkonzept zur Umgestaltung .....	90
2.2.3.3.	Zustand nach der Umgestaltung .....	91
2.2.3.3.1.	Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation.....	91
2.2.3.3.2.	Kommunikation und Kooperation .....	92
2.3.	Schriftguterstellung und ETV-Einsatz.....	95
2.3.1.	Schriftgutanalyse und Modellbildung .....	96
2.3.1.1.	Auswahl der ETV-Systeme .....	101
2.3.2.	Lernen und Arbeiten an der ETV .....	105
2.3.2.1.	Ausbildung .....	105
2.3.2.1.1.	Kritik der Hersteller-Ausbildung .....	106
2.3.2.1.2.	Ansätze zu einer praxisorientierten Ausbildung .....	112
2.3.2.2.	Lernverhalten an der ETV .....	114
2.3.2.3.	Einarbeitungsphase .....	117
2.3.2.3.1.	Arbeitsdruck und Ausbildungsmängel .....	117
2.3.2.3.2.	Belastungen in der Anlernphase .....	120
2.3.2.3.3.	Der Durchbruch zur Normalität .....	128
2.3.2.4.	Einschätzung der Arbeit nach der Anlernphase	130

2.3.2.4.1.	Voraussetzungen für die Arbeit an der ETV ...	130
2.3.2.4.2.	Das Schwierigste und das Leichteste .....	133
2.3.2.4.3.	Umgang mit Bedienungsfehlern .....	134
2.3.2.4.4.	Änderung der Einstellung .....	137
2.3.2.4.5.	Bevorzugung des ETV-Geräts .....	140
2.3.2.4.6.	Arbeitszeiten am ETV-Gerät .....	145
2.3.2.4.7.	Belastungen durch die Arbeit an der ETV .....	147
2.3.2.4.8.	Nachträgliche Bewertung der Auswahlkriterien .....	148
2.3.2.5.	Der ETV-Arbeitsplatz für den sehbehinderten Mitarbeiter .....	150
2.3.3.	Stand der Arbeit an der ETV am Projektende .....	153
2.3.3.1.	ETV-Nutzung in den Einsatzbereichen .....	154
2.3.3.2.	Effizienz und Effektivität der Schriftgut- erstellung .....	156
2.3.3.3.	Die Integration der neuen Technologie in die Arbeitsbeziehungen in den Modellämtern .....	167
2.4.	Einführung von Mischarbeitsplätzen durch Übertragung von Verwaltungsaufgaben .....	171
2.4.1.	Ausgangssituation für die Einrichtung von Mischarbeitsplätzen .....	171
2.4.2.	Die Auswahl der Verwaltungstätigkeiten .....	174
2.4.3.	Die Inhalte der übertragenen Verwaltungs- tätigkeiten .....	178
2.4.3.1.	Klassifikation der Verwaltungstätigkeiten .....	178
2.4.3.2.	Inhalt und Verteilung der Verwaltungstätigkei- ten in den einzelnen Abteilungen .....	181
2.4.3.3.	Verwaltungstätigkeiten mit Hilfe der ETV .....	184
2.4.4.	Qualifikationsmaßnahmen und Einarbeitung in die Verwaltungstätigkeiten .....	185
2.4.5.	Formen der Organisation von Schreib- und Verwaltungstätigkeit .....	190
2.4.6.	Einschätzung und Bewertung der Verwaltungs- arbeiten durch die Schreibkräfte .....	191
2.4.7.	Die Bewertung der Verwaltungsarbeit und ihrer Folgen durch die Sachbearbeiter/Sozialarbeiter und die Vorgesetzten .....	194
2.4.8.	Zentrale Probleme der Mischarbeit .....	198
2.4.8.1.	Priorität der Schreibarbeit vor den Verwal- tungstätigkeiten .....	198
2.4.8.2.	Die Auswahl von Verwaltungstätigkeiten als Interessenkonflikt .....	200
2.4.8.3.	Qualifikation und Mischarbeit .....	201
2.4.8.4.	Soziale Folgeprobleme differenzierter Misch- arbeitsplätze .....	202

2.5.	Gruppenarbeit .....	204
2.5.1.	Die Ausgangssituation: Kooperation im Arbeits- prozeß und Beteiligung an seiner Planung und Organisation .....	204
2.5.2.	Kooperation und Beteiligung in der Dienst- und Geschäftsanweisung .....	208
2.5.3.	Erfahrungen mit Formen der Beteiligung im Arbeitsprozeß und ihre Bewertung .....	211
2.5.4.	Bewertungen von Kooperation und Mitsprache im Überblick .....	215
2.6.	Tarifrechtliche Probleme .....	220
2.6.1.	Tarifrechtliche Bewertung von Schreib- maschinentätigkeit .....	220
2.6.2.	Ausgangslage; tarifliche Eingruppierung und Kritik der Schreibkräfte .....	223
2.6.3.	Unzulänglichkeiten des geltenden Tarifrechts .....	225
2.6.3.1.	Mißachtung qualitativer Merkmale der Arbeit der Schreibkräfte .....	225
2.6.3.2.	Behinderung der Schaffung von Mischarbeits- plätzen durch den BAT .....	231
2.6.3.3.	Bewertung der Arbeit an den ETV-Geräten .....	232
2.6.4.	Betriebliche Lösungsmöglichkeiten zur Honorie- rung von ETV-Arbeit .....	236
3.	<i>Gesamtbeurteilung der Projektergebnisse und Perspektiven aus der Sicht der Beteiligten</i> .....	239
3.1.	Beschäftigte und Vorgesetzte in den Modell- ämtern .....	240
3.2.	Vertreter der Querschnittsämter .....	245
3.3.	Personalrat .....	247
	Anmerkungen .....	251
	Materialien des Forschungsprojekts .....	266
	Zitierte Literatur und Materialien .....	268

## TEIL B: STELLUNGNAHMEN DES STÄDTISCHEN PROJEKT- LEITERS UND DER ÖRTLICHEN PERSONALRÄTE .273

<i>Abschlußbericht der Hansestadt Lübeck zum "Projekt Schreibdienste"</i> .....	275
<i>Personalrat Allgemeine Verwaltung</i> .....	296
<i>Personalrat des Dezernats Bauwesen</i> .....	301

**TEIL C: ANLAGEN** .....303

1. *Dienst- und Geschäftsanweisung für den Bürodienst  
der Hansestadt Lübeck (Jugendamt und Stadtplanungs-  
amt* .....305
2. *Ausgewählte Arbeitsplatzkarten* .....312
3. *Übersicht über die angewandten Untersuchungsmethoden* ..318