



Neue Technik und neue Organisation im Arbeitsgericht¹

Anne Höhmann,
Roland Wirth

*Veränderung von
Organisationsstrukturen bei der
Technikeinführung*

*Ziel:
Modernisierung der
Arbeitsgerichtsbarkeit
(nichtrichterlicher Dienst)*

Die Vorgeschichte

1986: Konzepterstellung

1988: Projekt-Ausschreibung

*Anne Höhmann und Roland Wirth
arbeiten in der Forschungsgruppe Ver-
waltungsautomation (Prof. Klaus
Grimmer) an der Universität Gesamt-
hochschule Kassel.*

1. Zu den Rahmenbedingungen

Informations- und Kommunikationstechniken bieten für den gerichtlichen Geschäftsbetrieb ein großes Unterstützungspotential. Zugleich ergibt sich durch die mit der Technikeinführung verbundenen Veränderungsimpulse die Chance, die Arbeitsabläufe und die Organisationsstruktur im Gericht neu zu gestalten. Gerade dieser Aspekt wird bei Technikeinführungsprozessen häufig vernachlässigt. Das hat zur Folge, daß Effekte, die man sich von der Technikeinführung versprochen hatte, ausbleiben. Wir wollen uns deshalb hier besonders der Frage der Veränderung von Organisationsstrukturen bei der Technikeinführung widmen.

Ziel des im folgenden beschriebenen Projektes war eine umfassende Modernisierung der Arbeitsgerichtsbarkeit durch den Einsatz eines speziell auf die Bedürfnisse des Arbeitsgerichts zugeschnittenen Bürokommunikationssystems. Mit der Einführung der neuen Technik sollten zugleich Arbeits- und Organisationsstrukturen im Sinne der Kriterien sozialverträglicher Technikgestaltung verändert werden. Letzteres bedeutete, daß für die Beschäftigten keine Nachteile aus der Technikunterstützung ihrer Arbeit entstehen sollten. In die Projektarbeiten waren ausschließlich Arbeitsplätze des nichtrichterlichen Dienstes einbezogen.

2. Verlauf des Vorhabens

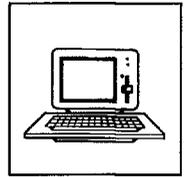
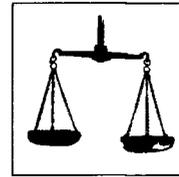
Die Vorgeschichte des Projektes beginnt bereits Mitte der 80er Jahre. Damals wurde mit den ersten Vorarbeiten für die Modernisierung der Arbeitsgerichtsbarkeit in Nordrhein-Westfalen begonnen. Die Anfangsüberlegungen richteten sich darauf, die Arbeitsmittel, die zur Erledigung der im Arbeitsgericht anfallenden Aufgaben notwendig sind, zu verbessern und ein Konzept für eine informationstechnische Unterstützung der Arbeitsabläufe zu entwerfen.

1986 erarbeitete ein gerichtsübergreifender ADV-Arbeitskreis eine Konzeption für einen ADV-Einsatz in der Arbeitsgerichtsbarkeit, die im Juli 1987 dem Ministerium vorgelegt wurde. Im September desselben Jahres gab das Ministerium grünes Licht für eine Weiterführung der Untersuchungen. Sie endeten zunächst mit der Erarbeitung eines Sollvorschlages.

Auf Grundlage dieses Vorschlages erfolgte dann im August 1988 die konkrete Ausschreibung der Leistungen zur Entwicklung eines Bürokommunikationssystems. Im März 1989 fanden Verhandlungen mit verschiedenen Herstellern über den Abschluß eines Kooperationsvertrages statt. Unter Zustimmung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) kam es im November 1989 zum Abschluß des Kooperationsvertrages zwischen der Firma Siemens AG (später SNI) und dem Präsidenten des Landesarbeitsgerichtes Hamm. Im Februar 1990 konnte mit der Realisierung des Vorhabens begonnen werden.

Parallel dazu liefen Bestrebungen, das Vorhaben wissenschaftlich begleiten zu lassen. Das Vorhaben zur Entwicklung und Erprobung eines Bürokommunikationssystems für die Arbeitsgerichtsbarkeit in Nordrhein-Westfalen wurde neben drei anderen Vorhaben vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales ausgewählt, um die Empfehlungen der Landtagskommission "Mensch und Technik" konkret umzusetzen.

¹ Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen hat auf der Grundlage einer Empfehlung der Landtagskommission – jetzt Landtagsausschuß – "Mensch und Technik" ein Modellvorhaben im Arbeitsgericht Hamm durchgeführt. Dieses Modellvorhaben (Titel: "Software und Hardware in der Arbeitsgerichtsbarkeit Nordrhein-Westfalen (SHARK)") wurde von 1990 bis Ende 1994 von der Forschungsgruppe Verwaltungsautomation wissenschaftlich begleitet. Gefördert wurde das Vorhaben in dem Programm "Sozialverträgliche Technikgestaltung" des Landes Nordrhein-Westfalen.



Die Empfehlungen der Landtagskommission “Mensch und Technik” in Nordrhein-Westfalen sehen vor

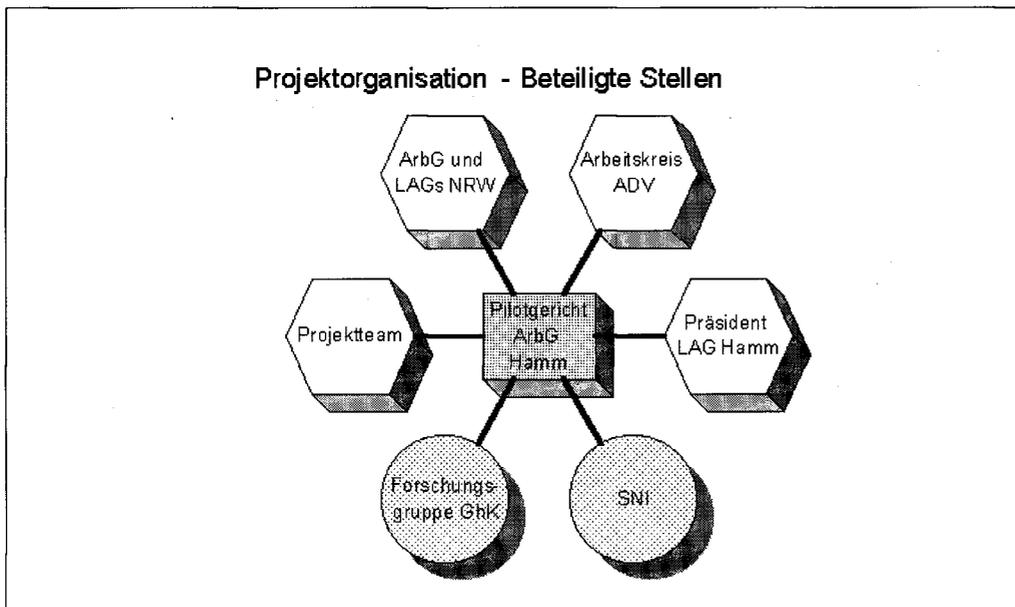
- “neue Techniken für die Effizienzsteigerung der Landesverwaltung, mehr Bürgerfreundlichkeit, Reformierung bestehender Organisationsformen und Strukturen der Verwaltung” zu nutzen.
- Gleichzeitig wird “eine sozialverträgliche Umgestaltung der Arbeitsorganisation im Sinne von mehr Vielseitigkeit, Selbständigkeit, Entscheidungsbefugnis und Kreativität” angestrebt.

Die Begleitung des Vorhabens übernahm die Forschungsgruppe Verwaltungsautomation der Universität Gesamthochschule Kassel.

3. Beteiligte Stellen

In die Entwicklung und Erprobung des Bürokommunikationssystems SHARK waren verschiedene Stellen mit unterschiedlichen Aufgaben und Zuständigkeiten einbezogen.

*Bürokommunikationssystem
SHARK.*



Die Verantwortung für das Modellvorhaben lag beim Präsidenten des Landesarbeitsgerichts Hamm. Das Projekt selbst war beim Arbeitsgericht Hamm angesiedelt, allerdings wurden einzelne Anwendungsfunktionen auch für das Landesarbeitsgericht entwickelt.

Die Konzeption des Pilotvorhabens erarbeitete der sogenannte ADV-Arbeitskreis, der inzwischen durch die ADV-Kommission ersetzt worden ist. Der Arbeitskreis bestand und besteht aus verschiedenen Vertretern der Landesarbeitsgerichte des Landes Nordrhein-Westfalen, des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales und den Vertretern von Bezirks- und Hauptpersonalrat.

Dieser Arbeitskreis befaßte sich zunächst mit den erforderlichen Projektarbeiten, also mit der Erstellung von Pflichtenheften, Spezifikationen, Programmen usw.

Das *Projektteam* war für die Erledigung der Aufgaben im Pilotgericht zuständig. Es setzte sich zusammen aus

- dem Projektleiter
- der Geschäftsleiterin des Pilotgerichts
- zwei Vertreterinnen der Beschäftigten.

Das Projektteam war für alle fachlichen Fragen verantwortlich, die die Systementwicklung und die Kooperation mit dem Hersteller betrafen. An den Sitzungen des Projektteams nahmen darüber hinaus die Herstellervertreter, die für das Projekt zuständig sind, die wissenschaftliche Begleitung, der örtliche Personalrat und – fallweise – Vertreter des Bezirkspersonalrats und des Hauptpersonalrats teil. Die regelmäßigen Sitzungen des Projektteams dienten der Koordination und Diskussion der Projektziele und des Systementwicklungsprozesses. Mitglieder des Projektteams führten aber z. B. neben den Beschäftigten auch Softwaretests durch.

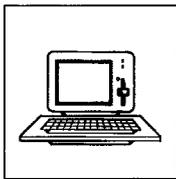
Beteiligt ist weiterhin die Fa. Siemens AG, später SNI, mit der das Land Nordrhein-Westfalen zunächst einen kostenneutralen Kooperationsvertrag abgeschlossen hatte. Sie lieferte

*Die Konzeptarbeit des
ADV-Arbeitskreises*

Das Projektteam

Die Aufgaben des Projektteams

Kooperation mit SNI ...



... und der Forschungsgruppe
Verwaltungsautomation

Hard- und Software. Die Software wurde nach den Vorstellungen und Vorgaben von ADV-Arbeitskreis und Projektteam neu entwickelt, für die Programmierung selbst bediente sich SNI eines Unterauftragnehmers.

Die Forschungsgruppe Verwaltungsautomation hatte die wissenschaftliche Begleitung übernommen.

4. Projektphasen

Die 4 Projektphasen

Im nachhinein können aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung vier verschiedene Phasen des Projektes unterschieden werden:

1. Entwicklung einer EDV-Lösung unter Beteiligung der Beschäftigten, die Aspekte der Hardware- und der Softwareergonomie berücksichtigt. (Zeitraum ca. 1990-1993)
2. Umgestaltung der Arbeitsorganisation im Pilotgericht durch selbsterarbeitete Organisationsmodelle (1991-1993)
3. Transfer der technischen und organisatorischen Neuerungen auf andere Arbeitsgerichte (1993-1994)
4. Schaffung und Festigung einer organisatorischen Infrastruktur für Innovationen (Moderatoren, Transferhandbuch) (1994)

Phase 1

*Unterstützung der
Arbeitsabläufe und
Software-Ergonomie*

Die Anfangsphase des Projektes war von den Bemühungen um die Entwicklung eines EDV-Systems geprägt, das die Arbeitsabläufe im Arbeitsgericht unterstützt. Es sollte gleichzeitig den aktuellen Erkenntnissen der Softwareergonomie – also den Anforderungen an eine menschengerechte Programmgestaltung – genügen und Möglichkeiten zu variabler Arbeitseinteilung geben. Damit sollte unterschiedlichen Arbeitsgewohnheiten und sich verändernden Modellen der Arbeitsorganisation Rechnung getragen werden.

*Benutzerorientierter
Entwicklungsprozeß*

Geplant war, das Programm unter Mitwirkung der Beschäftigten des Pilotgerichts schon in frühen Phasen entsprechend den Bedürfnissen der Benutzer zu optimieren. Dabei ergaben sich diverse Schwierigkeiten: Zu erwähnen sind vor allem die geringe Erfahrung der Arbeitsgerichtsbarkeit mit EDV-Lösungen und die geringe Bereitschaft des Softwareherstellers, einen beteiligungsorientierten Entwicklungsprozeß mitzutragen.

Phase 2

*Umgestaltung der
Arbeitsorganisation*

Schon früh zeigte sich, daß die Veränderung der Organisation parallel zur technischen Entwicklung notwendig war. Die wissenschaftliche Begleitung konzentrierte ihre Arbeit deshalb früh darauf, Veränderungen im organisatorischen Bereich herbeizuführen.

Die Einführung des Bürokommunikationssystems bedeutete für die Beschäftigten im nichtrichterlichen Dienst einen Umbruch in der Arbeitssituation.

Die Beschäftigten müssen sich – wenn ein Bürokommunikationssystem eingeführt wird – mit neuen Arbeitsaufgaben, neuen Arbeitsmitteln und neuen Formen der Aufgabenerledigung auseinandersetzen. Das kann z. B. bedeuten, daß Routineaufgaben entfallen bzw. der Ablauf ihrer Erledigung vereinfacht wird, bisher erforderliche Qualifikationen (wie Stenografie) nicht mehr oder nicht mehr in der bisherigen Form benötigt werden.

Es kann auch bedeuten, daß aufgrund der neuen technischen Möglichkeiten in den bisher bekannten Aufgabenfeldern Tätigkeiten wieder ausgeführt werden können oder ausgeführt werden sollten, von denen sich einige Beschäftigte bereits verabschiedet hatten. Das gilt insbesondere für die Schreibtätigkeit.

Allerdings – und das darf nicht vergessen werden – kommen auch neue Aufgaben wie z. B. Technikbetreuung und -pflege hinzu.

*Umbruch für Beschäftigte
transparent*

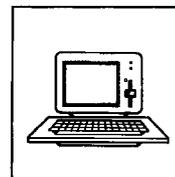
Ob mit diesem Umbruch Verbesserungen verbunden sind, ist für die Beschäftigten zunächst überhaupt nicht durchschaubar. Damit sich der Umbruch geplant und transparent vollzieht, initiierte die wissenschaftliche Begleitung eine Organisationsentwicklung, in deren Rahmen die Beschäftigten an der Umgestaltung der Organisation beteiligt werden sollten.

Es war hier zunächst Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung, die Beschäftigten zu motivieren und sie an der Umgestaltung der Organisation und der Arbeitsabläufe zu beteiligen.

Phase 3

Innovationstransfer

Nachdem organisatorische Veränderungen im Pilotgericht durchgeführt worden waren, widmete sich die Forschungsgruppe in ihrer Arbeit verstärkt den Voraussetzungen, die für



den Transfer von Bedeutung sind. In zwei Pilottransfergerichten und im Landesarbeitsgericht Hamm wurden beteiligungsorientierte Modelle angeregt. Von besonderem Interesse war hierbei, inwieweit die Arbeitsgerichtsbarkeit den Prozeß der Organisationsentwicklung mit eigener Kraft betreiben kann. Es zeigte sich, daß hierbei vielfältige Widerstände zu überwinden sind.

Phase 4

Als Konsequenz aus den Erfahrungen der Phase 3 verbesserte die Forschungsgruppe die Bedingungen für die Verbreitung des Organisationsentwicklungsansatzes. Dies geschah durch Versuche zum Aufbau einer Moderatoreninfrastruktur. Die Umstrukturierung in den Arbeitsgerichten sollte durch Moderatoren unterstützt werden, die ein entsprechendes Fachwissen zur Innovation in den Arbeitsgerichten besitzen. Gleichzeitig wurden grundlegende Informationen in Form eines Transferhandbuchs für die Arbeitsgerichte erstellt.

Schaffung einer organisatorischen Infrastruktur für Innovationen

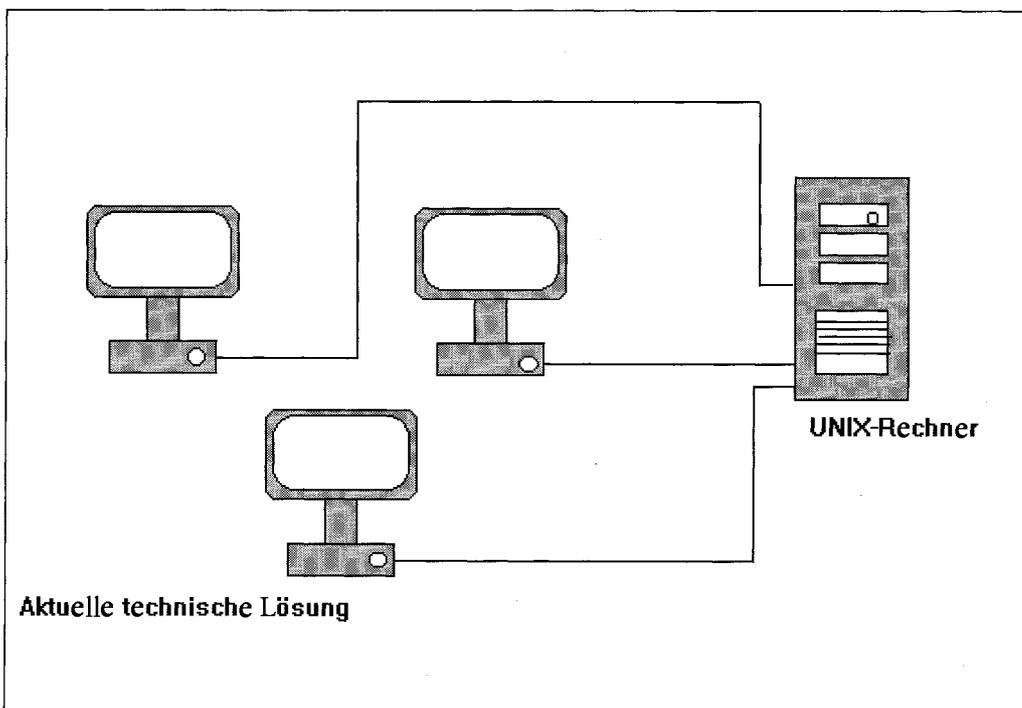
5. Welche Technik wurde in den Arbeitsgerichten entwickelt und eingeführt?

Im Rahmen des Projektes wurde eine Hardware- und Softwarelösung für die Arbeitsgerichtsbarkeit entwickelt. Diese sollte nicht innerhalb einer starren Organisationsumwelt eingesetzt werden, sondern unterschiedliche Möglichkeiten der Arbeits erledigung unterstützen. Die Software sollte also flexibel einsetzbar sein.

Hardware- und Softwarelösung

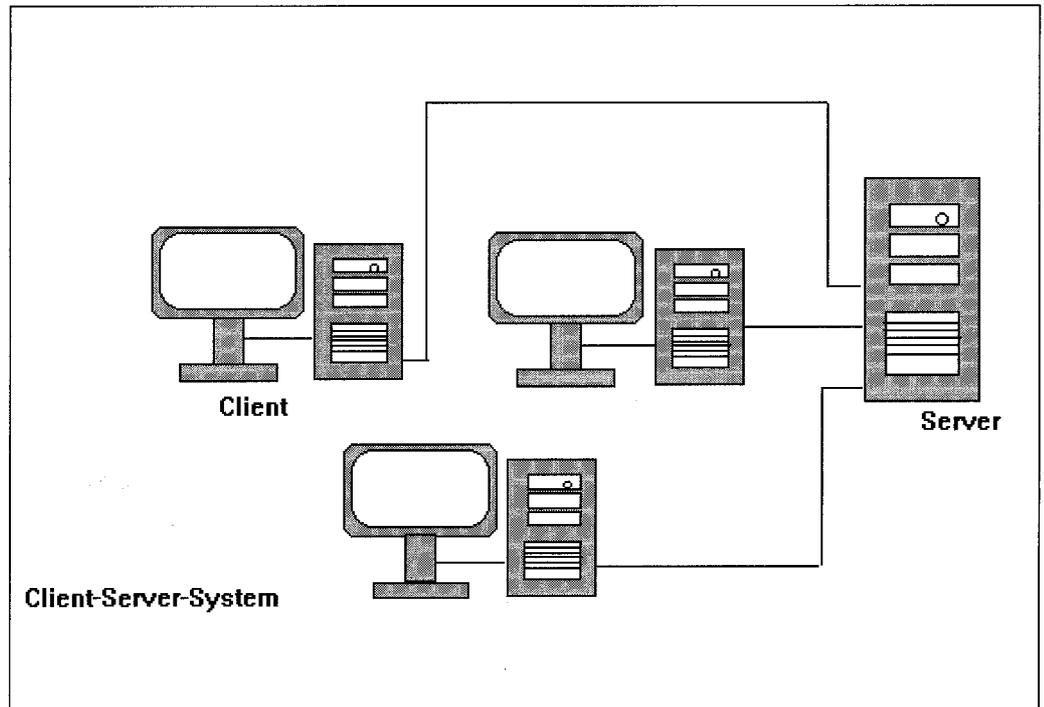
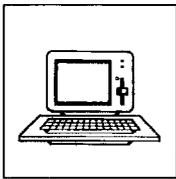
Als Plattform für die EDV-Lösung wurde das Betriebssystem UNIX gewählt. Auf dieser Grundlage entwickelte eine Softwarefirma in Abstimmung mit der Arbeitsgerichtsbarkeit ein speziell zugeschnittenes Programmpaket – den SHARK. Die Lösung basiert auf einer bestehenden Textverarbeitung mit Namen HIT. Diese wurde um spezielle Programme und eine Datenbank erweitert. Das Ergebnis ist eine Lösung, die ähnlich flexibel und individuell benutzt werden kann. Sie kann aber auch für weitgehend automatisierte und standardisierte Vorgänge benutzt werden, was bei der normalen Arbeit viel Zeit spart.

SHARK – unter UNIX auf HIT-Basis



Die Weiterentwicklung in Richtung eines Client-Server-Systems ist inzwischen abgeschlossen. Dadurch wird die Arbeitsumgebung jedes einzelnen Beschäftigten noch individueller anpaßbar und die Geschwindigkeit des Gesamtsystems gesteigert. Zusätzlich ist die Angliederung des Richterarbeitsplatzes geplant.

Weiterentwicklung zu Client-Server-System



*Programm-Philosophie:
Beschäftigte als "Herren des
Verfahrens"*

Die Eigenschaften von SHARK

Der Programmentwicklung liegt folgende Philosophie zugrunde:

Die Beschäftigten sollen "Herr des Verfahrens" bleiben. Das heißt: Viele Funktionen können zwar standardisiert und automatisiert ablaufen, wenn es nötig ist, können die Beschäftigten jedoch eingreifen und manuell andere Verfahrensabläufe durchführen. Die Programmlogik gibt also nicht die Arbeitsabläufe vor. Den Beschäftigten soll die "Handarbeit", das Tippen abgenommen werden, nicht jedoch die "Kopfarbeit", die Kontrolle über das Arbeitsergebnis. Dies setzt eine umfassende Qualifikation der Beschäftigten voraus.

Zu den Eigenschaften des SHARK zählen:

- der Benutzer bleibt "Herr des Verfahrens"
- ergonomische Oberfläche
- vorgangsorientiertes Arbeiten
- komfortable Eingabehilfen
- modulares Softwaredesign.

Die Vorteile von SHARK

Das Bürokommunikationssystem SHARK unterstützt dabei praktisch alle Aufgabenkomplexe, die im Arbeitsgericht anfallen. Dies umfaßt die Aktenzeichenvergabe und das Führen des Verhandlungskalenders ebenso wie die Statistik und das Erstellen des Protokolls in der Sitzung. Das Arbeiten mit der Schreibmaschine entfällt. Integrierte Datenbanken stellen Informationen zu den Gerichten, Kammern und die Adressen bereit.

Für die gewählte Lösung sprechen Argumente der Datensicherheit, der Zuverlässigkeit und der Einhaltung des Datenschutzes. Außerdem konnte auf bestehende Programmkomponenten zurückgegriffen werden.

Straffung des Arbeitsablaufs

Die Einführung von EDV in die Arbeitsgerichte ermöglicht eine andere Art des Arbeitens und der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. So entfällt das doppelte Erfassen von Adressen. Standardisierte Schreiben werden automatisiert und erfordern nur noch einen Knopfdruck. Die möglichen Veränderungen sind jedoch weitreichender: Von den Beschäftigten wird erwartet, daß sie die Funktionen des Systems überwachen und mit Ausnahmefällen selbständig umgehen. Das bedeutet, daß mehr Qualifikationen notwendig werden.

Für die Beschäftigten wird eine neue Form der Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe möglich. Mit moderner Bürotechnik wie dem SHARK-System kann das Schreibwerk schnell und einfach produziert werden. Verschiedene Arbeiten können an einem Arbeitsplatz ausgeführt werden, die bisherige Arbeitsteilung ist nicht mehr nötig. Der gesamte Arbeitsablauf wird gestrafft und manche Verrichtungsschritte und Aktenwege entfallen.

Als Resultat besitzt die Arbeitsgerichtsbarkeit eine solide und speziell zugeschnittene Software, die die Arbeitserledigung effektiv unterstützt. Dennoch ist der SHARK so flexibel angelegt, daß er unterschiedliche Arten der Arbeitsorganisation zuläßt.

6. Veränderungen in der Arbeitsorganisation

Um die Veränderungen, die durch die Technikeinführung eingetreten sind, greifbarer zu machen, stellen wir zunächst die Organisation des Arbeitsgerichts vor der Einführung der Technik dar. Im nichtrichterlichen Dienst des Arbeitsgerichts wurde entsprechend dem traditionellen Organisationsmodell zwischen den Organisationseinheiten Geschäftsstellenverwaltung, Protokolldienst und Kanzlei unterschieden.

Die Aufgaben in Geschäftsstelle, Protokoll- und Kanzleidienst wurden von jeweils unterschiedlichen Personen weitgehend getrennt voneinander wahrgenommen.

Die Geschäftsstellenverwaltungsarbeit umfaßte

- die Verwaltung der Gerichtsakten mit allen dazugehörigen Tätigkeiten wie Aktenanlegen (Aktenzeichenvergabe und Beschriftung der Aktendeckel), Führung der verschiedenen Register, Terminierungen, Fristenkontrolle, Zustellungen, kleines Schreibwerk (maximal bis zu 10 Zeilen).

Der Protokolldienst umfaßte

- den Sitzungsdienst, in dessen Rahmen die Sitzungsprotokolle im Stenogramm aufgenommen werden, das spätere Schreiben der Protokolle in Reinschrift und nach entsprechender Kontrolle Versand an die beteiligten Prozeßparteien.

In der Kanzlei wurde

- das sogenannte große Schreibwerk erledigt, (Schreiben von Urteilen und Beschlüssen, Ausfertigung von Verfügungen, Schreiben von Ladungen, Fertigung von Sitzungsprotokollen vom Tonband).

Für die Arbeitsabläufe bedeutet diese Form der Arbeitsteilung, daß die Akten häufig zwischen den verschiedenen Bearbeitern hin- und hertransportiert werden müssen. Zusammengehörende Arbeitsabläufe werden nicht in einer Hand erledigt. Als Beispiel kann die Ladung zum Gütertermin genannt werden. Diese wurde früher in der Geschäftsstelle vorverfügt, nach der Vorlage an den Richter wurde die Akte in die Geschäftsstelle zurückgeleitet, diese veranlaßte das Schreiben der Ladung, indem sie die Akten an die Kanzlei weitergab, geschrieben wurden die Ladungen in der Kanzlei und nach einer Kontrolle durch die Geschäftsstelle wurden die Ladungen versandt. Jede Aktenbewegung wurde in einer Bewegungskartei festgehalten.

Mit der Technikeinführung wurde die traditionelle Aufgabenverteilung zunächst in Frage gestellt und dann verändert. Ladungen werden heute direkt von der Geschäftsstelle veranlaßt. Die Kanzlei wird in diesen Arbeitsgang nicht miteinbezogen. Das technische System enthält ein sogenanntes Ladungsmodul, das von der Geschäftsstelle aus angestoßen wird. Kontrolle der Ladungen und Versand erfolgt ebenfalls in der Geschäftsstelle. Der Aktentransport wird so erheblich verringert. Viele Arbeitsschritte werden überflüssig.

Die Sitzungsprotokolle werden direkt in der Sitzung am Rechner erstellt, so daß nach der Sitzung allenfalls noch Nacharbeiten am Protokoll notwendig sind.

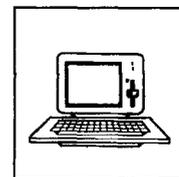
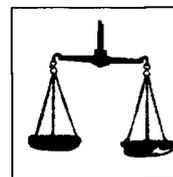
Diese veränderten Arbeitsabläufe erforderten weitgehende Veränderungen in der Organisation des nichtrichterlichen Dienstes. Es zeigte sich, daß Gruppenarbeit mit veränderten Arbeitsteilungsstrukturen ein Konzept ist, das für die Erledigung der Aufgaben im Gericht gut geeignet ist.

In den Gruppen wurden jeweils unterschiedliche Qualifikationen zusammengefaßt. Das bedeutete, daß immer ein/e Geschäftsstellenverwalter/in und eine Protokoll- bzw. Schreibkraft eine Gruppe bildeten. Die Protokoll- und Schreibkräfte wurden für die Arbeit in der Geschäftsstelle qualifiziert. Alle Beschäftigten waren so prinzipiell in der Lage, alle in der Geschäftsstelle und in den Bereichen Protokolldienst und Kanzlei anfallenden Arbeiten zu erledigen. Alle Beschäftigten arbeiteten nach dem Konzept der qualifizierten Mischarbeit.

Es wurden unterschiedliche Modelle der Gruppenarbeit in unterschiedlichen personellen Zusammensetzungen erprobt. Die Kanzlei im überkommenen Sinne, in der überwiegend Schreibarbeiten erledigt werden, existiert heute im Arbeitsgericht Hamm nicht mehr.

Die Technikeinführung im Pilotgericht hat die Arbeitsabläufe nicht nur verändert, die Abläufe sind auch effizienter geworden.

Während der Zeit, in der das Vorhaben wissenschaftlich begleitet wurde, haben sich die Fallzahlen im Pilotgericht erheblich gesteigert. Das verdeutlicht die folgende Graphik, in der die statistischen Angaben von 1990 bis 1994 aufbereitet wurden.



Der Zustand vor der Einführung

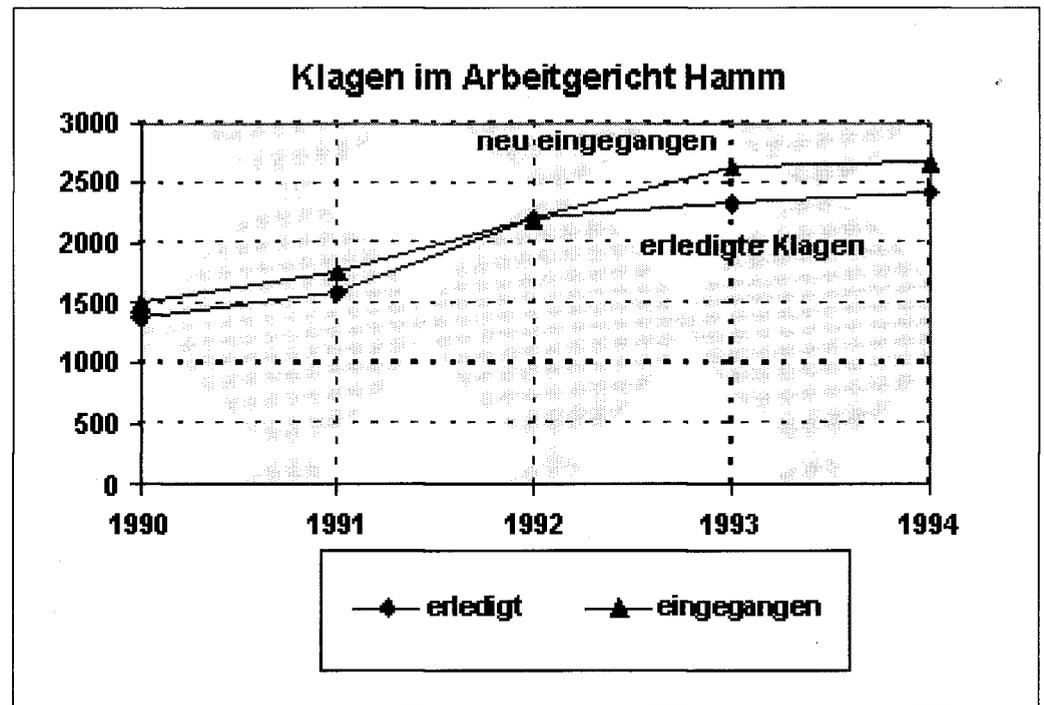
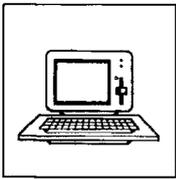
Geschäftsstelle

Protokolldienst

Kanzlei

*Traditionelle Aufgabenteilung
in Frage gestellt*

*Gruppenarbeit nach dem
Konzept der qualifizierten
Mischarbeit*



*Kaum Rückstände trotz
Personal-Abzugs*

Gestiegene Arbeitszufriedenheit

Obwohl es keine Personalaufstockung gegeben hat, sondern im Gegenteil Personal für die Erledigung EDV-spezifischer Aufgaben – wie Systemadministration und Textadministration – abgezogen wurde, gibt es kaum Rückstände.

Im Projekt wurde für die Arbeitsgerichtsbarkeit eine neue Technik und ein neues Organisationsmodell entwickelt, die zusammen eine effiziente Aufgabenerledigung ermöglichen. Gleichzeitig sind die Beschäftigten zufriedener geworden. In Befragungen gaben sie an, daß die Arbeit abwechslungsreicher und interessanter geworden ist. Die Arbeit kann selbständiger eingeteilt werden und die Beschäftigten haben mehr Möglichkeiten, etwas dazuzulernen. Insgesamt ist die Arbeitszufriedenheit gestiegen.

7. Zur Organisationsentwicklung im Arbeitsgericht

Jeder weiß, daß Veränderungen in der Arbeitsorganisation und die Übernahme neuer Aufgaben für die Beschäftigten oft problematisch sind. Es entstehen vielfältige Ängste und Befürchtungen. Dies kam in den Befragungen, die zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitung gemacht wurden, deutlich zum Ausdruck. Diese Befürchtungen sind auch nicht ganz unbegründet, weil die Möglichkeiten, Arbeitsplätze mit Technik zu gestalten, sehr vielfältig sind. Je nachdem aus welcher Richtung die Bemühungen um die Gestaltung der Arbeitsplätze kommen, kann Technik eine entlastende oder eine belastende Wirkung für die Beschäftigten haben.

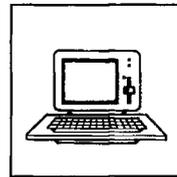
Mit der Technikeinführung müssen also Überlegungen angestellt werden, wie die Arbeitsabläufe verbessert und gleichzeitig die Qualifikationen der Beschäftigten den neuen Anforderungen angepaßt werden können. Durch die Technikeinführung allein und ohne weiteres Zutun geschieht dies nicht. Es sind vielmehr besondere Anstrengungen aller Beteiligten erforderlich.

*Organisationsentwicklung als
langfristiger Prozeß*

Die organisatorischen Veränderungen im Pilotarbeitsgericht wurden im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses erreicht. Wir verbinden damit in erster Linie eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise, in deren Rahmen verschiedenartige Verfahren angewendet werden können. Wichtig ist, daß Organisationsentwicklung immer als langfristiger Prozeß angelegt ist. In diesem Prozeß sollen die in Organisationen tätigen Menschen in die Lage versetzt werden, kompetent auf sich ständig wandelnde Umweltbedingungen zu reagieren.

*Ziel: Steigerung von Effektivität
und Qualität des Arbeitslebens*

Ziel der Organisationsentwicklung ist eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) auf der einen Seite und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität) auf der anderen Seite. Organisationsentwicklung enthält damit zwar einerseits erhebliche Konfliktpotentiale, weil die Ziele Effektivität und Humanität in Widerspruch zueinander geraten können. Sie bietet andererseits aber die Chance, daß die Beteiligten ihre Wünsche



und Fähigkeiten in den Organisationsprozeß einbringen und sich mitverantwortlich für die organisatorischen Abläufe fühlen. Organisationsentwicklung strebt deshalb an, durch eine weitgehende Beteiligung der Beschäftigten, deren individuelle Ziele mit den Zielen der Organisation in Übereinstimmung zu bringen.

Um die Möglichkeiten der Organisation und die Fähigkeiten ihrer Mitglieder zu nutzen, strebt Organisationsentwicklung nach einem neuen Kooperationsmodell. Im Rahmen von Organisationsentwicklung werden gute Beziehungen in und zwischen Gruppen, gegenseitiges Vertrauen, gemeinschaftliche Verantwortung und Leitung gefördert sowie Konflikte konstruktiv bearbeitet.

*Streben nach neuem
Kooperationsmodell*

Grundbedingungen der Organisationsentwicklung

Wie kann so etwas praktisch aussehen? Eine Organisationsentwicklung benötigt Rahmenbedingungen, die sowohl von der Führungsebene, also der Direktion und der Geschäftsleitung, als auch von den beteiligten Beschäftigten geschaffen werden müssen. Ein wesentlicher Faktor ist die zur Verfügung stehende Zeit sowie Bereitschaft in einem langen Lern- und Arbeitsprozeß, bestehende Strukturen in Frage zu stellen. Die Zeit muß von der Führungsebene bereitgestellt, die Bereitschaft zum Mitmachen und der Wille, gemeinsam eine verbesserte Arbeitsorganisation zu schaffen, von den einzelnen Beteiligten aufgebracht werden.

Ganz konkret muß eine Beteiligungsinfrastruktur geschaffen werden, z. B. in Form einer Vollversammlung oder ähnlichem. In der Vollversammlung müssen die bestehenden Probleme der Organisation und mögliche Problemlösungen gemeinsam erarbeitet werden. Es müssen Ziele vereinbart werden, die zu erreichen allen Beteiligten sinnvoll erscheint. Wir haben im Pilotarbeitsgericht Arbeitsgestaltungskriterien vorgestellt und die bestehenden Arbeitsabläufe gemeinsam mit den Beschäftigten anhand von Arbeitsgestaltungskriterien analysiert. Dort wo die Kriterien nicht erfüllt waren, haben die Beschäftigten Vorschläge für Veränderungen eingebracht.

*Schaffung einer
Beteiligungsinfrastruktur*

Zur Organisationsentwicklung gehört auch ein partnerschaftlicher Führungsstil, der zu einer offenen und mitwirkungsfreundlichen Atmosphäre beiträgt. Hier ist besonders die Geschäftsleitung angesprochen. Sie muß sich darüber klar sein, daß sich der Weg der Entscheidungsfindung verändert, wenn die Beschäftigten an der Veränderung der Organisationsstrukturen beteiligt werden. Die Geschäftsverteilung wird z. B. nicht mehr "nur verordnet", sondern mit den Beschäftigten in der Vollversammlung oder in einer Dienstbesprechung gleichsam ausgehandelt. Damit wird der Vorgang der Geschäftsverteilung für alle nachvollziehbar. Die Geschäftsleitung sollte z. B. ihre Kriterien für die Arbeitsverteilung offenlegen und sie zur Diskussion stellen. Es gehört auch die Bereitschaft der Geschäftsleiterinnen und -leiter dazu, Vorschläge der Beschäftigten z. B. für ein neues Organisationsmodell (wie Gruppengeschäftsstelle oder andere Kooperationsformen), die sich von dem eigenen unterscheiden, anzunehmen und auszuprobieren. Wichtig ist, Entscheidungsaufgaben, die bisher weitgehend allein gelöst werden, auf die Beschäftigten (z. B. die Vollversammlung) zu übertragen. Was natürlich nicht bedeutet, daß die Geschäftsleitung nicht mehr für das Ergebnis der Geschäftsverteilung verantwortlich zeichnet.

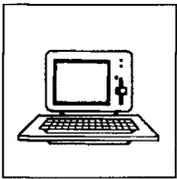
Die Vorgehensweise der Organisationsentwicklung hat einerseits den individuellen und andererseits den kollektiven Lernprozeß gefördert.

Zum individuellen Lernprozeß kann gesagt werden: Die Beschäftigten haben neues Wissen erworben; sie haben nicht nur gelernt, mit der neuen Technik umzugehen, sondern darüber hinaus Arbeitsprozesse zu analysieren, zu bewerten und einzelne Arbeitstätigkeiten neu zu verteilen. Dabei ist ihnen bewußt geworden, daß Arbeiten, die den vorgestellten Kriterien einer sozialverträglichen Arbeits- und Technikgestaltung entsprechen, mehr Freude machen. Sie sind, wie die Ergebnisse der arbeitswissenschaftlichen Untersuchung zeigen, nach der Organisationsentwicklung zufriedener mit ihrer Arbeitssituation als früher.

*Förderung des individuellen
Lernprozesses*

Zum kollektiven Lernprozeß gehört, daß die Beschäftigtengruppe des nichtrichterlichen Dienstes die Fähigkeit erworben hat, die Aufgaben, die früher eher jedem einzeln gestellt waren, heute als Gruppe zu lösen. Der nichtrichterliche Dienst hat eine Problemlösungskompetenz erlangt, die es z. B. erlaubt, Belastungssituationen flexibel zu handhaben. Die Verantwortungsbereiche sind insgesamt größer geworden, jeder kann heute über seinen eigenen Kompetenzbereich hinaus gucken. Das bedeutet, daß sich der nichtrichterliche Dienst als Gruppe für das Funktionieren der Arbeitsabläufe mitverantwortlich fühlt und sich mehr mit seiner Aufgabe identifiziert. Zugleich bedeutet es, mit Konflikten, die es in Gruppenprozessen immer gibt, konstruktiv umzugehen.

*Förderung des kollektiven
Lernprozesses*



Das Transferhandbuch als Handlungsgrundlage

Voraussetzungen für eine erfolgreiche arbeitsorganisatorische Entwicklung

*Notwendig:
Langfristige Moderation*

8. Übertragbarkeit der Ergebnisse des Pilotprojektes auf andere Gerichte

Zum Abschluß des Projektes wurde von der wissenschaftlichen Begleitung ein cirka 200seitiges Transferhandbuch erstellt, das als Grundlage für die organisatorischen Veränderungen verwendet werden soll. Es will die Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeit verwirklichen. Das Transferhandbuch besteht aus einem allgemeinen Teil, der Informationen anbietet, und den Themenblättern, die die konkrete Arbeit vor Ort unterstützen. Das Transferhandbuch wendet sich an alle Beschäftigten. Es stellt Transparenz über das "Wie" der Veränderungen her.

Das Transferhandbuch besteht aus den Erfahrungen, die vor Ort gesammelt wurden, und aus aktuellen wissenschaftlichen Grundlagen, die allgemeinverständlich aufbereitet wurden. Es vermittelt Informationen über die Hintergründe der Technischeinführung, die Grundzüge sozialverträglicher und humaner Arbeitsgestaltung. Es bietet Handlungsanleitungen für die Umsetzung neuer Arbeits- und Organisationsformen an.

Ein Handbuch allein genügt aber nicht, um die organisatorischen Veränderungen zu bewirken.

Der Entwicklungsprozeß erfordert eine gezielte Vorbereitung und Betreuung der einzelnen Gerichte und der Akteure vor Ort. Das Transferhandbuch stellt eine Handlungsgrundlage dar, aber aus eigener Kraft werden die einzelnen Gerichte die Anstöße aus dem Modellvorhaben nicht aufgreifen und für ihre spezifische Situation umsetzen können.

Für eine erfolgreiche arbeitsorganisatorische Entwicklung benötigt man

- die engagierte Beteiligung aller Beschäftigten
- die Rückversicherung durch Vorgesetzte
- ein kritisches Reflektieren des eigenen Arbeits- und Organisationsstils
- intensive Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse
- die Möglichkeit aktiver Konfliktbewältigung und Schlichtung.

Wer sich auf den Weg der Organisationsentwicklung begibt, benötigt mehr als eine gute Informationsversorgung. Organisationsentwicklung ist ein partizipativer Prozeß und verlangt eine kontinuierliche, unmittelbare und umfassende Betreuung. Diese Betreuung kann weder von den Pilotgerichten noch von den ADV-Verbindungsstellen geleistet werden. Es ist vielmehr notwendig, in den Arbeitsgerichten speziell geschulte Moderatoren einzusetzen.

Die Moderation ist nicht als kurzfristige Anschubleistung gefragt, sondern steht für eine verbindliche, langfristige Betreuung der Gerichte. Moderation steht in Wechselwirkung mit dem Entwicklungs- und Transfugeschehen des SHARK-Projektes.

Dabei wird nicht so sehr technisches Wissen und die Vermittlung von Bedienungswissen verlangt. Entscheidend ist vielmehr die Fähigkeit, eine neue arbeitsorganisatorische Orientierung gegenüber verschiedenen Beschäftigtengruppen zu vertreten und diese in die Tat umzusetzen. Die erforderliche Betreuungsleistung ist somit die der Moderation von technischen und organisatorischen Veränderungsprozessen.

Der weitere Erfolg der organisatorischen und technischen Umgestaltung wird also davon abhängen, daß der Prozeß von geschulten Moderatoren angestoßen und begleitet wird. Nur so können die Beschäftigten motiviert werden, an den organisatorischen Veränderungen mitzuwirken und ihr Wissen einzubringen, um die Arbeitsabläufe zu optimieren. Erste Schritte zum Aufbau einer Moderatorenstruktur sind inzwischen geleistet.