

Akzeptanzprobleme und die Veränderung von Qualifikationserfordernissen durch den Einsatz von Informationstechnologie

Paul Kozina

Als wir im Jahre 1980 im Rahmen von Rationalisierungsmaßnahmen bei den Justizbehörden in Nürnberg mit der Einführung der organisierten Textbe- und -verarbeitung begonnen haben, war uns bewußt, daß es sich hier um einen nicht geringen Einschnitt in die Arbeitsabläufe handeln wird, der von allen Mitarbeitern sehr kritisch aufgenommen zu werden pflegt und für uns deshalb ein behutsames Vorgehen notwendig war. Salopp gesagt, wurden wir als „Spinner“ bezeichnet.

Die zu überwindende **Schwellenangst** war nicht zu übersehen, was naturgemäß dazu führt, daß man sich zunächst gegen die Einführung von Neuerungen sträubt oder zumindest diesen skeptisch gegenübersteht.

Die Schwellenangst besteht hauptsächlich darin, daß die Mitarbeiter glauben

- ich schaffe es nie, mit den Geräten zu arbeiten,
- ich könnte an den Geräten etwas kaputt machen.

Aus diesem Grunde wurden und werden Seminare in Starnberg und Pegnitz abgehalten, um diese Angst zu nehmen. In diesen Seminaren kommen die angehenden Mitarbeiter erstmals mit den Geräten in Kontakt.

Darüber hinaus werden neuerdings Einführungsseminare abgehalten und zwar sowohl für Behördenleiter als auch für künftige Anwender.

Aber Akzeptanzprobleme bei der Einführung neuer Technologien hat es in der öffentlichen Verwaltung seit eh und je gegeben. Das Problem ist also nicht neu. Es darf als bekannt vorausgesetzt werden, daß meist an dem Grundsatz festgehalten wird: „**Das haben wir schon immer so gemacht! Warum jetzt anders?**“

Seit Urzeiten sind Menschen den technischen Neuerungen ihrer Zeit mit rationaler Kritik und mit irrationalen Ängsten begegnet. Die Kritik an der Technik ist so alt wie die Technik selbst*.

Als 1913 die Schreibmaschine für die Justizverwaltung eingeführt wurde, hat es bereits große Schwierigkeiten gegeben, weil man befürchtet hat, Arbeitsplätze wegzurationalisieren.

Oder können Sie sich heute ein Welt ohne Telefon vorstellen?

Ähnlich war es bei der Einführung von Fotokopierern und noch mehr bei der von Diktiergeräten in den 60er Jahren, weil man gewöhnt war, entsprechende Schreiben „seiner Sekretärin“ zu diktieren oder aber dieses Schreibwerk handschriftlich zu fertigen, damit dieses sodann maschinenschriftlich geschrieben und eventuell nochmals überarbeitet und deshalb zumin-

dest seitenweise mehrmals geschrieben werden mußte. Die Sekretärin war ein gewisses „Statussymbol“. In „Höheren Etagen“ findet man diese allerdings heute noch vor (**Vorzimmerdame!**).

Diese Probleme sind heute aber weitgehend beseitigt. **Anpassungsprobleme** wird es allerdings bei den Mitarbeitern immer wieder geben, denn jede Veränderung im technischen Bereich zieht auch eine Veränderung der Arbeitsabläufe nach sich. Diese Umstellungsschwierigkeiten treten natürlich verstärkt bei der Einführung neuer Technologien (Speicherschreibmaschinen, Textautomaten oder EDV-Anlagen) auf.

Die Organisation der Textverarbeitung unter Einsatz von neuen Arbeitsmitteln vollzieht sich in einem weitgespannten Geflecht von Interessen, Meinungen und Einstellungen. Er ist einfach ein schwieriger **Veränderungsprozeß**. Ein sorgfältiges Vorgehen und vor allem Zeit sind erforderlich, wenn ein positives Ergebnis erreicht werden soll.

Diese Schwierigkeiten abzubauen bzw. sie gar nicht erst aufkommen zu lassen, ist für die Organisatoren oberste Pflicht.

Die Justiz kann sich, will sie ihren Aufgaben noch gerecht werden, des Einsatzes neuer Technologien nicht verschließen — das muß allen Beteiligten klargemacht werden —, muß aber auf die Besonderheit der persönlichen bzw. sachlichen **Unabhängigkeit** bei den Entscheidungen von Richtern, Rechtspflegern, im weiteren Sinne auch der Staatsanwälte Rücksicht nehmen. Deshalb ist es erforderlich, auch diesen Personenkreis in die Planungsphase der Einführung neuer Technologien einzubeziehen und sie von der Notwendigkeit des Einsatzes solcher Technologien zu überzeugen, ohne dadurch die zitierte Unabhängigkeit zu verletzen.

Wichtig ist eine rechtzeitige — **wahrheitsgemäße** — Information aller beteiligten Stellen und Mitarbeiter über eine beabsichtigte Maßnahme.

Das heißt:

- Die für den Einsatz des Personals Verantwortlichen müssen rechtzeitig für die Heranbildung qualifi-

* Schlawke, Winfried, Arbeitswelt 2000, Jugend zwischen Technikbegeisterung und Technikangst: Nutzt die Wirtschaft ihre Chance zur Akzeptanzverbesserung?, S. 91–98, in: Bayer. Landeszentrale für politische Bildungsarbeit in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr (Hrsg.), München 1986

zierter Mitarbeiter besorgt sein und auch diese bei den Vorbereitungsarbeiten beteiligen.

- Die Personalvertretungen sind aufgerufen, die Interessen der Beschäftigten in den Veränderungsprozessen zu vertreten, deshalb sollte die Personalvertretung von Beginn an bei den geplanten Veränderungen der Arbeitsprozesse beteiligt werden. Am besten erscheint es, der Personalvertretung für deren Arbeit ebenfalls Geräte zur Verfügung zu stellen.
- Die Mitarbeiter sollen möglichst schon bei der Auswahl der neuen Techniken beteiligt werden. Wichtig erscheint es mir, die Beteiligten auch schon bei Schreibdienstuntersuchungen und dergleichen darauf hinzuweisen, daß es sich hier nicht um Leistungsuntersuchungen handelt, sondern lediglich um eine Textfassung. Deshalb ist es auch zweckmäßig, die ausgewählten Mitarbeiter bei der Untersuchung des Schreibwerks zu beteiligen und möglichst auch sie an der Erstellung von Texthandbüchern mitwirken zu lassen um das Gefühl zu vermitteln, auch sie seien an der Neueinführung der Technologien beteiligt. Letztlich sind sie es ja auch.

Die neuen Mitarbeiter, seien es nun Sachbearbeiter oder Bediener, identifizieren sich dann mit der getroffenen Entscheidung und tragen sie auch mit, zumindest akzeptieren sie diese Maßnahme. Es ist ja auch verständlich, daß organisatorische Veränderungen sich auf eine Vielzahl von Mitarbeitern mit entsprechenden Fachkenntnissen stützen müssen. Der Organisator selbst versteht nicht alles.

Wenn umfassende Informationen erfolgen und wirkungsvolle Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitgestaltung bei der Einführung neuer Technologien ermöglicht werden, dann ist das Problem der Akzeptanz sehr geschrumpft und zwar auf eine Größe, die wir getrost vernachlässigen können.

Selbstverständlich stellt sich immer die Frage, welcher Mitarbeiter ist denn qualifiziert. Hier liegen unterschiedliche Erkenntnisse vor.

Auf den ersten Blick erscheint es so, daß ältere Mitarbeiter nicht mehr geneigt sind, sich auf neue Technologien umzustellen. Diese Meinung kam aus meiner Sicht nicht geteilt werden. Es ist zwar bedingt richtig, daß junge Mitarbeiter eher geneigt sind, neue Technologien zu akzeptieren, denn sie wachsen bereits in Schule und Elternhaus mit diesen auf (z. B. Taschenrechner, Homecomputer). Andererseits wurde aber festgestellt, daß ältere Mitarbeiter ebenso geneigt sind mit neuen Techniken zu arbeiten, weil sie früher die Vorzüge derselben erkennen. Für den Organisator kommt es bei der Einführung aber auch auf erfahrene Mitarbeiter an, da sie über umfangreiche Fachkenntnisse verfügen und diese Erfahrung bei dem Einsatz von neuen Techniken einbringen können.

Von wenigen Ausnahmen abgesehen habe ich bei der Gewinnung von älteren Mitarbeitern (so um das 50. Lebensjahr) sehr gute Erfahrungen gemacht, weil sie wegen des im Berufsleben erworbenen Fachwissen, aber auch der Routine, wissen, worauf es ankommt.

Die Besichtigungen von den Grundbuchämtern Landshut und Ebersberg bestätigen dieses ebenfalls. In den Grundbuchämtern arbeiten alle „Altersklassen“.

Bei jüngeren Mitarbeitern dagegen ist — aber nur gelegentlich — festzustellen, daß sie aus verschiedensten Gründen (z. B. angebliche Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen, Existenzangst) sich gegen die Einführung neuer Technologien „sperrten“.

Schlaffke hat hierzu in seinem Aufsatz **„Jugend zwischen Technikbegeisterung und Technikangst: Nutzt die Wirtschaft ihre Chance zur Akzeptanzverbesserung?“**, enthalten in **„Arbeitswelt 2000“**, S. 91 ff., herausgegeben von der Bayerischen Landeszentrale für politische Bildungsarbeit AW. A 79, interessante Ausführungen gemacht, die auch uneingeschränkt für die Justiz zutreffen.

Welche Techniken sollen eingesetzt werden?

Namhafte Wissenschaftler haben erkannt, daß Organisatoren bei ihrer Arbeit nicht auf die Technik von morgen warten sollten, sondern vielmehr die heute verfügbaren Geräte **sinnvoll** einsetzen sollen. Wie bereits besagt, entstehen Anpassungsprobleme bei Mitarbeitern immer. Es ist daher richtig, diese zunächst mit den kleinen Lösungen vertraut zu machen, um später komplexere Probleme **erfolgreich** einführen zu können.

Denn: Mitarbeiter, die bereits Erfahrung mit den „kleineren Lösungen“ sammeln konnten, akzeptieren später technisch gestützte größere Lösungen eher als solche, denen derartige Erfahrungen fehlen.

Nach diesem Grundsatz wurde auch bei den Justizbehörden in Nürnberg vorgegangen. Es hat sich gezeigt, daß größere Akzeptanzprobleme nur in einigen wenigen Fällen aufgetreten sind.

Andererseits ist es natürlich bei Einführung von reinen Pilotprojekten wie **„SOJUS“** oder **„Nachttext“**. Pilotprojekte sind regelmäßig noch mit Mängeln behaftet. Hier ist es richtig, für die Erprobung solche Behörden auszusuchen, die noch über keinerlei Kommunikationsmedien verfügen. Ihnen fehlt die Vergleichsmöglichkeit. Aber Pilotprojekte müssen durchgeführt werden.

Derzeit drohen Entwicklungen der Computertechnologien eher eine zunehmende Teilung und Sinnentleerung der Arbeit zu begünstigen, wenn sie etwa zur Rationalisierung weiter Bereiche der Büro- und Sachbearbeitertätigkeit eingesetzt werden.

Ein Computer kann schneller und korrekter solche Prozeduren (z. B. rechnen) ausführen, bei denen aus bekannten Bedingungen eindeutige Entscheidungen und aus diesen wiederum eindeutige Maßnahmen abzuleiten sind, d. h. zum Beispiel: Rechnet der Computer das Jahreseinkommen aus, so kann er daraus den Schluß ziehen, daß davon ein bestimmter Betrag an Steuer abzuführen ist bzw. war.

Er kann also den Menschen jenes Denken abnehmen, dessen Wege nach streng vorgegebenen Regeln beschränkt werden.

Er kann von Routine, von der immer wiederkehrenden gleichförmigen Abfolge von Verrichtungen befreien (z. B. gleichartige Schreiben) und dafür für selbständiges Planen und Entscheiden Freiraum und Unterstützung liefern. (Es bleibt mehr Zeit für das Wesentliche.)

Diese Erkenntnisse sind den Mitarbeitern zu vermitteln oder zu beweisen.

Bei den Justizbehörden in Nürnberg sind Speicherschreibmaschinen, Textautomaten und Personalcomputer in den verschiedensten Abteilungen im Einsatz. Mit den verschiedenen Maschinen wurden jeweils nur kleinere Lösungen von Problemen geschaffen (Insellösungen). Dafür wurden aber ausnahmslos diese neuen Techniken angenommen.

Es wurde jeweils wie folgt vorgegangen

Bevor in einer Abteilung eine neue Technik eingeführt wurde, wurden alle Beteiligten — Bediener, Sachbearbeiter, Personalvertretung — von der beabsichtigten Maßnahme gemeinsam unterrichtet. Sodann wurde eine Textsammlung und deren Auswertung durchgeführt, um sich für eine Lösung — wieder unter Beteiligung aller Mitarbeiter — zu entscheiden. Die Sachbearbeiter und Bediener wurden auch bei der Maschinenauswahl beteiligt, zumindest angehört. In jedem Fall wurden dann die Techniken angenommen und mit gutem Erfolg eingesetzt. Gerade diese gutinformierten Mitarbeiter haben dann auch an der Fortentwicklung und der Weiterverbreitung mitgewirkt. Selbstverständlich ist es anfänglich gelegentlich auch zu Schwierigkeiten gekommen, weil es unter den Mitarbeitern unterschiedliche Auffassungen über Sinn und Zweck der neuen Technologien gegeben hat. Es hat aber nicht lange gedauert, bis sich die Mitarbeiter, die sich gegen eine Einführung ausgesprochen haben, auch anders entschieden haben, weil sie die Vorteile der neuen Technologien erkannt haben.

- Unsere Mitarbeiter werden auch von uns geschult. Den Sachbearbeitern stehen wir bei der Erstellung von Texthandbüchern zur Seite. Die Bediener verwenden schon während der Schulung **ihre Texte** und haben alsbald ein **Erfolgserlebnis**, wenn sie schon während der Schulung die Vorzüge der neuen Techniken erkennen.
- Vor Einführung neuer Techniken führen wir in der ADV-Verbindungsstelle regelmäßige „Tage der offenen Tür“ durch, um alle Beteiligte über die Einsatzmöglichkeiten zu informieren.

Heute von Akzeptanzproblemen bei den Justizbehörden in Nürnberg zu sprechen, wäre fehl am Platz (wegen der „Politik der kleinen Schritte“). Gerade das Gegenteil ist der Fall, wenngleich noch einige Vorbehalte über die Einführung von **Personalcomputern** bestehen. Das liegt aber nicht daran, daß diese Maschinenart abgelehnt wird, sondern die bestehenden Arbeitsabläufe mit diesen Geräten noch nicht optimal ge-

löst werden können, während mit dem vorhandenen Maschinenbestand (Speicherschreibmaschinen und Textsystemen) eine spürbare Arbeitsentlastung bei wenig Veränderungen im Arbeitsablauf und leicht bedienbaren Geräten zu verzeichnen ist. Es ist aber zu bemerken, daß durchaus die Bereitschaft für den Einsatz von Computern besteht.

Es fehlt auch insoweit nicht an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern. Das eigentliche Problem besteht aber, wie bereits ausgeführt, darin, daß man mit den bisher zum Einsatz gelangten Techniken (Schreibsysteme) tatsächlich Arbeitserleichterungen dadurch geschaffen hat, daß Überbelastungen abgebaut werden konnten, die aufgrund von Mehrarbeit, Mehrurlaub und zu geringem Personalbestand entstanden sind. Ein Einsatz von Computern fordert aber auch eine gesamte **Umorganisation** im Geschäftsablauf, in erster Linie aber das Vorhandensein von entsprechenden Programmen. Wie schwierig und langwierig die Erstellung solcher Programme für einzelne Arbeitsgebiete aber ist, will ich hier nicht erörtern. Darüber werden die GMD und Herr Schweiger in einem gesonderten Referat berichten.

Der gerichtlichen und staatsanwaltlichen Praxis ist nur gedient, wenn man ihr „fertige **Programmabläufe**“ anbietet, damit die allgegenwärtigen Probleme möglichst sofort, wenn auch nicht vollständig gelöst, so doch gemindert werden.

Die Bereitschaft, auch Veränderungen im Geschäftsablauf in Kauf zu nehmen, besteht nach meinen Erfahrungen aber überall.

Neue Technologien werden dort mit offenen Armen aufgenommen, wo ihre Nutzenstiftung ohne Umweg greift, wo sie also auf wirkungsvolle Weise eingesetzt werden können, **deshalb fertige Programme anbieten**.

Mit „Überall“ meine ich nicht nur die Justizbehörden in Nürnberg, sondern die meisten Behörden im Bezirk des Oberlandesgerichts (wohl auch in den anderen 2 Bezirken), soweit ich dies aus der Sicht der ADV-Verbindungsstelle zu beurteilen vermag.

Die meisten Mitarbeiter haben schon erkannt, daß durch die Einführung moderner Technologien die Arbeitsplätze **humaner** werden, humaner deshalb, weil man frei wird von Fließbandarbeit, oft auch von doppelter Arbeit (verschiedene Schreiben zweimal und mehr fertigen, vertippen und dergleichen).

Humaner werden die Arbeitsplätze aber auch, weil durch die Schaffung von **Mischarbeitsplätzen** die Arbeitsfreude erhöht wird und deshalb auch Akzeptanzprobleme nicht oder nur gelegentlich entstehen. Allerdings erfordern diese neuen Arbeitsweisen durch Mischarbeitsplätze mehr **Flexibilität**.

Das alles bedeutet, daß die Mitarbeiter nicht nur vor und bei der Einführung der neuen **Technologien** befreit werden müssen, sondern daß auch eine Nachbetreuung durch hierfür besonders geeignete und geschulte Bedienstete erfolgen muß. Letztere müssen nicht nur über entsprechende gute Fachkenntnisse verfügen, sondern auch ausgeprägte Führungsqualitäten besitzen.

Wichtig

Und wenn man den Menschen mit seiner Schaffenskraft und der ihm innewohnenden Kreativität nicht aus dem Auge verliert, so sind alle Akzeptanzprobleme und Umstellungsschwierigkeiten, die ja von Behörde zu Behörde verschieden sind, ohne größere Schwierigkeiten zu bewältigen.

Wenn ich sagte, man darf den Menschen nicht aus dem Auge verlieren, so meine ich nicht nur die Mitarbeiter in der Justizverwaltung, sondern auch den Bürger draußen. Ich will deshalb nur ganz kurz die **Bürgerfreundlichkeit** ansprechen, die unter dem Einsatz von modernen Technologien auf keinen Fall „leiden“ soll.

Alles, was an Schreibwerk und dergleichen gefertigt werden soll, muß gut lesbar und verständlich für den Bürger sein. Die Erfahrung hat gelehrt, daß durch die bisher eingesetzten Techniken (Schreibsysteme) nicht selten völlig unübersichtliche und unverständliche **Vordrucke** durch persönliche Schreiben abgelöst werden konnten. Auf ein persönliches Schreiben reagiert der Bürger in aller Regel leichter und schneller als auf einen unübersichtlichen und unpersönlichen Vordruck. Beispiele hierfür ließen sich in nicht geringer Zahl anführen.

Dem Bürger muß aber auch das Gefühl vermittelt werden, sein „Fall“ sei kein am Fließband gefertigtes

Machwerk. Schon deshalb sollte das Schreibwerk rein äußerlich so gefertigt sein, daß nicht der Eindruck entstehen kann, hier sei allein die „EDV am Werk“ gewesen (entsprechende Drucker einsetzen).

Letztlich

Wenn man den Mitarbeitern erklärt, daß beispielsweise kein Landwirt heute mehr mit dem Ochsespann seine Arbeit verrichtet, sondern sich ebenso auf moderne Techniken umgestellt hat, so wird es jedem einsichtigen Mitarbeiter verständlich werden, daß auch die Justiz an eine Umorganisation im Arbeitsablauf interessiert sein muß. Jeder Bedienstete wird dann auch diese Maßnahme akzeptieren und Veränderungen im Arbeitsablauf gerne und verständnisvoll in Kauf nehmen und vom eingangs zitierten Grundsatz **„Das haben wir schon immer so gemacht! Warum jetzt anders?“** abgehen.

Und wenn man in der Entwicklungsarbeit — gleich welcher Art — etwas gelernt hat, dann dieses:

Man kann Menschen nur helfen, wenn sie sich selbst helfen wollen. **Fortschritt** — wie immer man ihn definiert — kann nicht allein von außen kommen und von Fremden gemacht werden. Fortschritt kann letztlich nur aus eigener Anstrengung geboren werden, denn nur das, was der Mensch sich selbst erarbeitet hat, ist ihm auch wertvoll, so wertvoll, daß er es schützt und zu erhalten und auszubauen sich bemüht.

Einführung und Akzeptanz eines Bürokommunikationssystems am Beispiel der AUDI AG

Knut Henneke

A. Einleitung

Die Verwaltungs- und Steuerungsfunktionen der Unternehmungen („Wasserköpfe“) steigen explosionsartig. Dies ist einer der Gründe, weshalb voraussichtlich Mitte bis Ende der 90er Jahre bis zu 90% der Arbeitsplätze in den o.a. Bereichen mit Systemen der Bürokommunikation ausgestattet sein werden. In den meisten Unternehmungen gibt es jedoch noch wenig Erfahrung beim Einsatz (Installation, Netzwerk, Schulung) moderner Bürokommunikationssysteme. Die Hochglanzbroschüren der Hersteller versprechen mehr als die Systeme in der Realität halten können. Die Technologien werden den Kunden zwar verkauft, aber bei der Einführung vor Ort lassen die Computerhersteller den Kunden und den Anwender ohne weitergehende Einführungskonzepte und Unterstützung. Für den Einsatz der zukünftigen, integrierten Systeme der Informationsverarbeitung gibt es keine Patentrezepte. Deshalb ist es notwendig, daß ein unternehmenseigenes, maßgeschneidertes Konzept erarbeitet, erprobt und eingesetzt wird.

B. Ausgangssituation 1983

Sowohl im Personalwesen als auch in den übrigen Geschäftsbereichen war Anfang der 80er Jahre die Situation geprägt von mangelnden Möglichkeiten der Informationsverarbeitung, fehlenden wirkungsvollen bzw. nicht ausgereiften Mitteln der Arbeitsunterstützung sowie fehlenden Integrations- und Verzahnungsmöglichkeiten (Taylorismus). Darüber hinaus lagen

Daten zur Unternehmenssituation

Mitarbeiteranzahl	1984	1985	1986
	31. 12.	31. 12.	31. 12.
Werk Ingolstadt	23856	24652	28048
Werk Neckarsulm	11575	11741	11789
AG	35431	36393	39837
Fahrzeugproduktion	1984	1985	1986
			31. 12.
AG	372407	392052	383519