

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

noch keine Erfahrungen über die Einsatzvoraussetzungen sowie die erforderlichen Einführungsstrategien moderner Bürokommunikationssysteme vor. Einerseits existierten bei den Mitarbeitern und Vorgesetzten überzogene Technologieerwartungen, während andererseits Vorbehalte, teilweise sogar Ängste dominierten.

1. Situation des Personalwesens

Das Ergebnis einer umfassenden **Problemanalyse** des EDV-Einsatzes im Personalwesen war, daß die vorhandenen Systeme/Instrumente der Informationsverarbeitung im Sinne einer zeitgemäßen Bewältigung der Personalarbeit unzureichend waren. Ausgehend von schnellen Veränderungen der Unternehmensumwelt und enormen internen Technologie- und Produktentwicklungen, die mit gravierenden Veränderungen der Arbeitsbedingungen und der Personalanforderungen verbunden sind, stand das Personalwesen vor folgenden Aufgaben:

- personalwirtschaftliche Bewältigung stark **steigender Mitarbeiteranzahlen**;
- zunehmende **Veränderungsumfänge in der Qualifikationsstruktur** großer Mitarbeitergruppen (Umstrukturierungsprojekte, höhere Qualifizierung der betroffenen Mitarbeitergruppen)
- daraus abgeleitete **Aufgabenzuwächse** im Personalwesen:
 - Planungs-/Statistikaufgaben;
 - verstärkte, gestaltende Personalarbeit vor Ort.
- Verbesserung der **quantitativen Aufgabenbewältigung**:
 - Bewältigung erhöhter Aufgabenumfänge bei grundsätzlich stagnierender Mitarbeiteranzahl im Personalwesen;
 - schnellere Erstellung von Unterlagen, da kürzere Entscheidungszeiträume.
- Verbesserung der **Aufgabenqualität**:
 - bessere Entscheidungsgrundlagen, d.h. bessere Verarbeitung umfangreicherer Daten sowie mehrere Alternativkonzepte/-lösungen;
 - bessere Darstellung komplexer Zusammenhänge durch Graphik bzw. Text-/Graphik-Kombination;
 - Zuverlässigkeit/Termingerechtigkeit.
- Verbesserung der **Arbeitsabläufe**.
 - Zusammenfassung von bisher getrennten Funktionen zu komplexen Arbeitsabläufen;
 - Bereitstellung der für einen Bearbeitungsvorgang erforderlichen Informationen über ein einheitliches, multifunktionales Medium.

2. Situation des Unternehmens

Die historische Entwicklung der Informationsverarbeitung verlief wie in den meisten Industrieunternehmen zunächst in zentralisierten Bahnen, vor allem auf Großrechnern und zur Bewältigung von Massendatenab. Die Problematik der Vorbereitung der Mitarbeiter auf den Technologieeinsatz durch Aus- und Weiterbil-

dingsmaßnahmen wurde zunehmend als eine wichtige personalpolitische Aufgabenstellung erkannt. Einerseits um Akzeptanz, andererseits um eine Anpassung der Qualifikation an die veränderten Arbeitsplatzanforderungen zu schaffen.

2.1 Zentrale Informationssysteme

Durch zentrale Anwendungsentwicklungen wurden komplexe Verarbeitungs- und Steuerungssysteme entwickelt und implementiert. Mit diesen Systemen konnten bzw. können umfangreiche Datenerfassungs-, Datenverwaltungs- und einzelpersonenbezogene Informationserfordernisse gelöst werden. Die benötigten Zusatzanwendungen, z.B. selektive Datenauswahl und Auswertung, wurden bei der Planung dieser Systeme nur unzureichend berücksichtigt, wodurch die Realisierung zu unhandlichen, inflexiblen Lösungen führte.

2.2 Bürosysteme

Im Bereich der DV-Unterstützung der Bürofunktionen war die Entwicklung noch nicht über ein Teststadium hinaus, d.h.

- vereinzelt wurden Technologietests mit Schwerpunkt Textverarbeitung durchgeführt;
- die Gefahr der Bildung von Insellösungen wuchs;
- es fehlte die Erfahrung über Voraussetzungen und Mittel zur Schaffung der Anwenderakzeptanz;
- es gab noch keine BK-Projekterfahrung
 - Technologieauswahl
 - Technologieeinführung
 - Technologieeinsatz und Betreuung.

2.3 Integrierte Informationsverarbeitung

Da die Entwicklung weiterer zentraler DV-Systeme und der Test der Bürosysteme unabhängig voneinander, d.h. auch in unterschiedlichen Organisationseinheiten parallel vorangetrieben wurde, war eine integrierte Informationsverarbeitung von einem Arbeitsplatz aus nicht möglich.

2.4 Qualifizierungsmaßnahmen

Zur Bewältigung der Bildungsaufgaben waren kaum Voraussetzungen geschaffen:

- der Umfang und die Inhalte der zu vermittelnden Kenntnisse waren weitgehend unbekannt;
- es waren keine Trainer mit dem systemspezifischen Fachwissen verfügbar;
- es gab keine Erfahrungen mit der Durchführung des Technologietrainings für BK-Systeme und
- keine Erfahrung im Training neuer Arbeitsformen und im Training einer umfassenden Einführung neuer Arbeitstechniken.

2.5 Betriebsverfassungsrechtliche Konsequenzen

Unabhängig von der rechtlichen Beurteilung wurde die frühzeitige und umfassende Einbindung der Arbeitnehmervertretungen sowohl bei der Planung als

auch der Einführung von neuen Bürokommunikationstechnologien für eine unabdingbare Erfolgsvoraussetzung angesehen.

C. Projektvorbereitung und -planung durch das Personalwesen

1. Problemorientierte Zielformulierung des Personalwesens für die Einführung zeitgemäßer Informations- und BK-Systeme

Nach der vorab beschriebenen Problemanalyse im Bereich Personal- und Sozialwesen der Audi AG, wurden die Ziele des Einsatzes eines Bürokommunikationssystems von der Projektorganisation, bestehend aus Projektmanagement (Planung) und Projektteam (Durchführung), festgelegt und formuliert:

- Unterstützung der Kommunikations- und Arbeitsprozesse im Personalwesen und der Zusammenarbeit mit anderen Funktionen/Geschäftsbereichen;
- Integration von Personalinformationssystemen in die Bürofunktionssysteme (Text, Graphik, Tabellen);
- Flexible Aufbereitungsmöglichkeiten problembezogener Datenbestände durch Personalfachleute (Dezentralisierung im Personalwesen) durch den Einsatz endanwenderorientierter Software (individuelle Datenverarbeitung);
- Realisierung einer Einführungsstrategie zur Schaffung und Gewährleistung der Akzeptanz bei den Betroffenen;
- Realisierung eines Konzeptes zur offensiven Einbindung der Arbeitnehmervvertretungen;
- Größere Unabhängigkeit des Fachbereiches von zentralen Rechner- und Manpowerressourcen (Dezentralisierung zum Personalwesen);
- Schaffung sowohl leistungsfähiger als auch wirtschaftlicher Arbeitsmittel;
- Versorgung der Führungskräfte mit der benötigten Führungsinformation.

2. Entscheidung

Das für die strategischen Entscheidungen im Personalwesen zuständige Gremium (Personalstrategie-Gesprächsrunde) entschied sich Ende 1984 in Abstimmung mit den zuständigen Stellen des zentralen Organisationsbereichs zur Durchführung eines umfassenden Pilotprojekts.

D. Durchführung Pilotprojekt

Ende 1984 wurde die Projektorganisation mit der Durchführung des Pilotprojektes auf Veranlassung des Vorstandes Personal- und Sozialwesen beauftragt. Zielsetzungen für die Projektorganisation (bestehend aus Projektmanagement und Projektteam) waren die detaillierte Planung, Realisierung und Dokumentation sämtlicher Projektteilschritte, unter Beachtung der unterschiedlichen Bereichsziele (Personalwesen/Organisa-

tion), der unternehmensweiten Projektverzahnung sowie der Sicherung der Wirtschaftlichkeit. Akzeptanzfördernd wirkte die Einbeziehung der Anwender in die Projektorganisation in Form von Befragungen und Interviews, die laufend durchgeführt und ausgewertet wurden.

1. Teilnehmer

Die Teilnehmer wurden entsprechend den Projektzielsetzungen, organisatorischen und technischen Möglichkeiten ausgewählt.

- Ausgewählt wurden 31 Teilnehmer, denen 22 Bildschirme zur Verfügung standen:
 - 7 Führungskräfte;
 - 10 Sachbearbeiter/Spezialisten;
 - 12 Sekretärinnen;
 - 2 Hilfskräfte.
- Auswahlkriterien:
 - von „oben nach unten“, d.h. hierarchische Vorbildfunktionen;
 - alle Hierarchieebenen;
 - alle Funktionsgruppen (Führungskräfte, Sachbearbeiter, Spezialisten, Sekretariate);
 - Stabs- und Linienstellen;
 - räumlich weit getrennte Stellen (z.B. beide Werke).

2. Pilotfelder

2.1 Bürokommunikation

Im Pilotfeld Bürokommunikation wurde allen Teilnehmern der gleiche Funktionsumfang zur Verfügung gestellt:

- Postein-/ausgang
- Terminkalender
- Textverarbeitung
- Verteiler
- Ablage
- Geschäftsgraphik
- Präsentationsgraphik
- Tabellenverarbeitung

2.2 Spezielle Pilotfelder

Dort, wo auf Basis der Problemanalyse die stärksten Effekte des Technologieeinsatzes auf die Personalaufgabenwahrnehmung erwartet wurden, wurden die Pilotteilerfelder durch eine besondere Analyse der Auswirkungen begleitet. Es handelte sich um die folgenden ausgesuchten Aufgabenfelder:

- Bewerbungsabwicklung;
- Planungs- und Statistikfunktionen;
- epidemiologische Auswertungen durch den Gesundheitsschutz.

3. Wirtschaftlichkeitsanalysen

Da keine dem Pilotprojekt entsprechenden allgemeingültig brauchbaren Systematiken zur Durchfüh-

zung von Wirtschaftlichkeitsanalysen vorlagen, wurde eine projektspezifische Systematik erarbeitet. Sie basierte auf exemplarischen ablauforganisatorischen Untersuchungen vor und nach Einsatz der neuen Arbeitsmittel.

E. Ergebnisse des Pilotprojektes

Am 8. 7. 86 wurde das Pilotprojekt abgeschlossen.

1. Entscheidungsvorschlag für einen problemorientierten flächendeckenden Einsatz

Entscheidungskriterien:

- a) Rationalisierung (Effizienz)
Als Rationalisierungspotential werden in einer konservativen Errechnung rund 10% unterstellt.
- b) Effektivitätssteigerung
Es ist mit erheblichen qualitativen Nutzen-Effekten (Effektivität) zu rechnen.
Diese treten unabhängig und überlagernd zu den Produktivitäts- und Effizienz-Effekten (Rationalisierung) ein.
- c) Qualitätseffekte:
 - Bessere, zeitgerechtere Information und Kommunikation (nach Inhalt und Form, z.B. durch bessere Berichterstellung, gründlichere Berechnungen und Analysen, Simulationen, statistische Auswertungen, graphische Darstellungen).
 - Höhere Reaktionsfähigkeit (z.B. kürzere Abstimmungsprozesse, schnellere Informationsbeschaffung, schnellere Entscheidungsfindung).
 - Kürzere Durchlaufzeiten (z.B. kürzere Bearbeitung in der Verwaltung, kürzere Brief-Bearbeitungszeiten).

2. Akzeptanz

90% der Pilotprojektteilnehmer standen der Technologieeinführung an ihrem Arbeitsplatz von Beginn an positiv gegenüber. Erkennbar war jedoch auch, daß die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter für ihre Arbeitserledigung sowie die erwartete Arbeitsunterstützung noch nicht ausreichend befriedigt waren. Die wichtigsten Aussagen zur Begründung der positiven Akzeptanz sind:

- a) die gewonnene Autonomie gegenüber Kollegen und anderen Fachabteilungen bei der Erstellung von Arbeitsergebnissen;
- b) die erreichte Flexibilität im Einsatz der verfügbaren Komponenten sowie deren Verknüpfung;
- c) der hohe Qualitätsstandard des Outputs und damit auch der eigenen Arbeit;
- d) laufende Informationen über den Projektablauf und das System (Thema Nachschulungen);
- e) Maßnahmen zur Systemorientierung.

3. Dezentralisierung von Technologieeinsatz und Nutzung

Der Trend zur technischen, organisatorischen und unternehmenspolitischen Dezentralisierung läßt sich

zunehmend beobachten. Vor allem im Rahmen der IDV führt sie zu zahlreichen Initiativen der Nutzung neuer Systeme. Daraus ergeben sich zwar verstärkte Aufwendungen für Koordination, jedoch dürfen die organisatorischen Effekte nicht verkannt werden.

- a) neue Aufgabentrennung zentraler DV-/Fachbereich
 - größere Autonomie des Fachbereichs
 - eigene Problemlösungen durch Mitarbeiter des Personalwesens (IDV, BK)
 - neue Aufgaben für zentrale DV (z.B. Netzwerke, verteilte Rechner, ...) und für den Fachbereich (z.B. Operatingfunktionen)
- b) Endbenutzerunterstützung vor Ort
Wichtigster Bestandteil einer Dezentralisierung ist die Benutzerunterstützung durch
 - EDV-Koordinaten,
 - Systemmanager,
 - Wartungspersonal und
 - Anwendungsbetreuung.

F. Flächendeckender Einsatz

1. Einführungsstrategie

Aufgrund der eindeutigen Erfahrungen aus dem Pilotprojekt, daß die angestrebten Effekte insbesondere bei einer hohen Versorgung mit Systemen auftreten und die Akzeptanzvoraussetzungen eine Schlüsselstellung für die erfolgreiche Einführung und Anwendung darstellen, wurde eine umfassende Einführungsstrategie vorgegeben:

Schwerpunkte:

- a) **Problemorientierung**
Im Rahmen umfassender Problem- und Ablaufanalysen müssen vor Technologieeinsatz die Kernprobleme des Fachbereichs strukturiert und gelöst werden.
- b) **Schulung**
Die in Zukunft vermehrt eingesetzten Bürosysteme verlangen einen erheblichen Aufwand an Weiterbildung (Höherqualifizierung). Dieser Prozeß ist langwierig und sollte im Hinblick auf die Personalentwicklung, die auch einen Wettbewerbseffekt beinhaltet nicht verzögert werden.
Die Schulung der Pilotprojektteilnehmer wurde in mehreren Stufen und in Gruppen bis zu 6 Teilnehmern durchgeführt.
Es steht ein eigener Schulungsrechner sowie 6 multifunktionale Bildschirme zur Verfügung.
Das Schulungskonzept ist orientiert an den unterschiedlichen Tätigkeitsstrukturen der Projektteilnehmer.
 - Ersts Schulung
 - einheitliches Training der Grundkenntnisse für Sachbearbeiter und Sekretärinnen
 - Vermittlung weiterführender Kenntnisse nach funktionalen Schwerpunkten (Führungskräfte, Sekretärinnen, Sachbearbeiter)
 - Spezialkenntnisse für „Professionals“

- Nachschulung
 - nach den „on the job“-Erfahrungen werden die noch vorhandenen Probleme an den jeweiligen Arbeitsplätzen „nachgeschult“
- c) **Akzeptanz**
 Voraussetzung für die Akzeptanz ist eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in den Projektablauf, die Bereitstellung wirksamer, ausgereifter Arbeitsmittel, eine gut strukturierte Schulung sowie ein permanent verfügbarer Benutzerservice (technisch/fachlich).
 Akzeptanzfördernde Maßnahmen:
- Anwendermeetings
- Ziele:
 Diskussion grundsätzlicher Probleme
- des Systemhandlings,
 - der Systemorganisation,
 - der Adaption bisher manueller Vorgänge.
- Durchführung:
 Im Abstand von etwa 6 Wochen finden die Anwendermeetings statt. Alle Projektteilnehmer sind zur Teilnahme aufgefordert.
- Mitarbeiterbefragungen
- Ziele:
- die Feststellung der Erwartungshaltung,
 - die Feststellung der Akzeptanz,
 - die Beurteilung des Projektverlaufs.
- Aus den Mitarbeiterbefragungen während des Pilotprojektes konnten wesentliche Anhaltspunkte gewonnen werden für die Verbesserung der gesamten Einführungsstrategie des flächendeckenden Einsatzes, d.h. für die Information, Schulung und Betreuung der Mitarbeiter.
- d) **Arbeitnehmersvertretungen**
 Unabdingbar für die Vorbereitung und Einführung von Technologien im Bürobereich ist das offensive Einbeziehen der Arbeitnehmersvertretungen in das Projekt.
- e) **Wirtschaftlichkeit**
 Gründe für den Einsatz von Bürokommunikation sind weniger die Kosteneinsparungen — schon gar nicht Personalfreisetzen —, sondern die Produktivitätserhöhung via Umsatz-/Outputsteigerung bei den Verwaltungstätigkeiten, d.h. Reduzierung der Durchlaufzeiten.
 Aus folgenden Gründen ist eine vorsichtige Beurteilung der Wirtschaftlichkeit angemessen:¹
- bei den meisten Anwendern gibt es in der Startphase technische/Handlings-Probleme, die eine frühe Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ad absurdum führen,
 - die errechneten Rationalisierungseffekte (10%) treten erst bei voller Flächendeckung auf und erst im Endzustand des gesamten Ausbaus kann eine seriöse Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt werden und
 - die Qualität der Arbeit, die Humanisierungseffekte am Arbeitsplatz und die wettbewerbsverändernden Effekte integrierter Bürokommunikation lassen sich nicht quantifizieren.

- f) **Flächendeckung**
 Alle Organisationseinheiten und damit auch alle Mitarbeiter des Personal- und Sozial-Bereiches der AUDI AG werden ab Sommer 1987 zumindest über das Abteilungs-Sekretariat mit elektronischer Post erreichbar sein.
 Die quantitative Grenze für den wirtschaftlichen, flächendeckenden Einsatz liegt derzeit bei 125 Bildschirmarbeitsplätzen. Eine Erweiterung dieser Installation kann nur erfolgen, wenn damit bisher nicht erkannte Nutzenpotentiale ausgeschöpft werden.
- g) **Organisationsveränderung → Organisationsentwicklung (OE)**
 Die bestehenden Organisations- und Hierarchiestrukturen werden den veränderten Arbeitsbedingungen, die sich durch den Einsatz der neuen Technologie ergeben, angepaßt.
 Der integrative Effekt des Einsatzes der BK-Systeme kann zu Arbeitsstrukturen in der Büroarbeit führen, die gekennzeichnet sind durch:
- eine Intensivierung von Kooperation und Einbeziehung auch größerer Teilnehmergruppen in den Entscheidungsprozeß (Partizipation),
 - Ausdehnung der Möglichkeiten individueller Aufgabenerfüllung in bestimmten Arbeitsbereichen (Beispiel: Referentensystem bei der Personalabteilung/Angestellte),
 - erhöhte Entscheidungskompetenz und Handlungsautonomie für den Aufgabenträger (eine wesentliche Voraussetzung für die organisatorische Dezentralisierung).
- Die eintretenden Effekte sind zu erkennen und zu analysieren. Diese Erfahrungen sind dann, wenn sich die Notwendigkeit ergibt, in organisatorische Veränderungen umzusetzen.

2. Erreichter Stand

Hinter dem Schlagwort der „integrierten Bürokommunikation“ verbirgt sich das allmähliche Zusammenwachsen bisher getrennter Bereiche der Verarbeitung und Übermittlung der Informationen, Daten, Text, Bild und in Zukunft Sprache. Ein wesentliches Merkmal des „Büros der Zukunft“ wird ein durchgängiger EDV-gestützter Informationsfluß sein (*any-to-any-communication*).²

Ersichtlich ist, daß es nicht nur die anstehenden technischen Probleme und Aufgaben zu lösen gilt, sondern daß ein allgemeines Umdenken erforderlich ist, um eine wirtschaftliche, auf Akzeptanz basierende Systemnutzung zu erreichen.

In der von der Projektorganisation ausgearbeiteten Einführungsstrategie, ist die Akzeptanzproblematik ausreichend beachtet worden (Stichworte: Qualifizie-

1. vgl. hierzu: Frenzel, U./Schubert, I.: „Vom Büroboten zum Inhouse-Netz“ Eschborn 1986, S. 55

2. vgl. Frenzel, U./Schubert, I.: „Vom Büroboten zum Inhouse-Netz“ Eschborn 1986, S. 103

rungsmaßnahmen, Benutzerservice, Gestaltung einer einheitlichen Benutzeroberfläche, etc.), aber:

Ebenso wie in der Fertigung zwingen die modernen Bürotechnologien zu organisatorischen Veränderungen, wenn ihr Gestaltungspotential genutzt werden soll.

Die Projektorganisation mußte jedoch erkennen, daß Dezentralisierung und die Zusammenführung von einzelnen Arbeitsschritten zu einer integrierten, ganzheitlichen Sachbearbeitung, stärkere Veränderungen der Informations-, Entscheidungs- und Arbeitsabläufe mit sich brachte, bzw. notwendig machen wird, als dies erwartet oder beachtet wurde. Darin muß jetzt das zusätzliche Hauptaugenmerk liegen.

Die bestehende Organisations- und Hierarchiestruktur ist bei vorhandener Erfahrung zielgerichtet umzustellen bzw. an die veränderte Situation, die durch den flächendeckenden Einsatz des BK-Systems entstanden ist, anzupassen. Dies ist bislang teilweise geschehen (Beispiel: Referentensystem in der Personalabteilung/Angestellte). Andererseits fehlt für andere Bereiche noch das Problembewußtsein, Know how oder die Erfahrung bzw. entsprechende Umsetzungen sind noch im Anfangsstadium.

Hierzu einige Beispiele:

- In der Personalabteilung/Arbeiter ist die Übernahme des in der Personalabteilung/Angestellte angewandten Referentensystems in Realisation.
- Organisation der hierarchischen Abteilungsablage, d.h. alle Mitarbeiter einer Abteilung können, soweit sie Zugriffsberechtigungen haben auf Schriftstücke zurückgreifen, die in der hierarchischen Abteilungsablage abgelegt sind.
- Menuegestaltung/Benutzerschnittstelle
In dem eingeführten Bürosystem werden die bislang zentralen Systeme integriert. Zur Schaffung von Benutzerakzeptanz wird innerhalb des gesamten dezentralen Systems eine einheitliche Benutzeroberfläche entwickelt, d.h. die Menues der zentralen Systeme werden an die Umgebung des Bürosystems angepaßt.
- Gestaltung der IBM-Schnittstelle
- Abteilungs-„Briefkasten“

G. Zusammenfassung

1. Zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit wird der Einsatz neuer Technologien auch im Bürobereich auf immer breiterem Einsatzfeld unausweichlich.

2. In einem Unternehmen, in der eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik betrieben wird, ist Akzeptanz die Voraussetzung, um Bürokommunikation als neue Technologie einzuführen.

3. Qualifizierte Mitarbeiter erwarten qualifizierte, ausgereifte Arbeitsmittel.

4. Die Auseinandersetzung mit neuen Technologien ist unausweichlich.

Um Technologiesprünge zu vermeiden, sollte deshalb der Einstieg schnell, problemorientiert und unternehmensübergreifend abgestimmt erfolgen.

5. Das Personalwesen bzw. die Personalverantwortlichen sollte die Gestaltungs- und Entwicklungschancen, die sich aus dem Einsatz neuer Technologien und konkreter Arbeitsmittel ergeben, aktiv nutzen. Dies kann insbesondere geschehen in den Schwerpunkten

- Personalentwicklung und -qualifikation
- Personalplanung und -statistik
- Personalverwaltung mit Auswirkung auf die Arbeitsablauforganisation.

6. Die bestehenden Organisations- und Hierarchiestrukturen sind entsprechend den veränderten Bedingungen zu überdenken und zielgerichtet anzupassen.

„Wären die Preise für Automobile in demselben Maße verfallen wie die Preise für Computer-Hardware, würden wir heute kein einziges Markstück mehr in eine Parkuhr stecken, wenn wir parken wollten.“

Wir würden das Auto wegwerfen und ein neues kaufen.“

(Statement eines amerikanischen Computerexperten; Blick durch die Wirtschaft, 20. 5. 86)

Wären die Computer und Anwendungen so nutzerfreundlich entwickelt wie unsere Automobile, dann wäre der Einstieg auch dort eine Freude und die Anwendung ein Genuß.

Literaturverzeichnis

Drüke, H., Feuerstein, G., Kreibich, R.: „Büroarbeit im Wandel“ Eschborn 1986

Frenzel, U., Schubert, L.: „Vom Büroboten zum Inhouse-Netz“ Eschborn 1986

Müller, W.: „Organisatorische Implementierung von computergestützten Personalinformationssystemen“ Berlin, 1984

Vgl. zum Thema „Bürokommunikation“ noch

- *Mähler/Hämmerlein/Müller, Wege zur modernen Bürokommunikation in Anwaltskanzleien (Teil 1),* IuR 1987, S. 403—407;
- *Mähler, Wege zur modernen Bürokommunikation in Anwaltskanzleien (Teil 2),* IuR 1988, S. 5—8;
- *Drücker, Rez. v. Mundhenke (Bürokommunikation, Köln 1987),* IuR 1988, S. 42.