

Organisatorische Auswirkungen bei der Einführung der ADV in die Justiz

Frühauf:

Wenn man die Auswirkungen der EDV-Einführung in der Justiz näher untersuchen will, muß man sich zunächst mit den typischen Merkmalen der derzeitigen Justizorganisation vertraut machen. Erst vor diesem Hintergrund werden die zu erwartenden Effekte der EDV-Einführung erkennbar. Die Unternehmensberatung Kienbaum hat im Auftrag des BMJ die Geschäftsorganisation an den Amtsgerichten und an den Kollegialgerichten näher untersucht. Als Ausgangspunkt der Überlegungen zum EDV-Einsatz sollen einige Ergebnisse dieser Studien noch einmal kurz vorgestellt werden.

Probleme der traditionellen Geschäftsorganisation in der Justiz

Aktenwege

Innerhalb eines normalen Zivilverfahrens vor dem Amtsgericht pendelt die Akte laufend zwischen Richter, Rechtspfleger, Kostenbeamten, Geschäftsstellenverwalter, Kanzleikraft und Wachtmeister hin und her. Im Rahmen eines ganz normalen Zivilverfahrens vor dem Amtsgericht ohne Beweisaufnahme o.ä. sind deshalb mindestens 30 Aktentransporte notwendig. Bei den weiteren Untersuchungen hat sich gezeigt, daß mit dieser Arbeitsorganisation eine ganze Reihe von gravierenden Problemen verbunden sind. Durch die häufigen Aktentransporte gibt es erhebliche Zeitverluste. Das gesamte System erfordert einen sehr hohen Koordinations- und Kontrollaufwand, um die Geschäftsabläufe noch steuern und kontrollieren zu können. Die starke Arbeitsteilung innerhalb der Abläufe hat ungünstige psychologische Nebenwirkungen auf die Mitarbeiter. Die Servicebereitschaft für die Verfahrensbeteiligten ist eingeschränkt.

Aktenkontakte

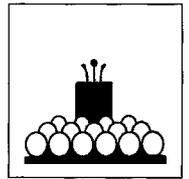
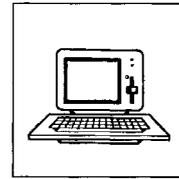
Eines der bekanntesten Ergebnisse aus der Amtsgerichtsstudie ist die Untersuchung der Häufigkeit der Aktenkontakte. Derjenige, der bei einem Amtsgericht die Akte am meisten in der Hand hat, ist der Wachtmeister, dicht gefolgt von der Geschäftsstelle. Die Kanzlei schließt sich an. Erst unter ferner liefen folgen schließlich Richter, Rechtspfleger und Kostenbeamter. Dieses Ergebnis ist nicht weiter verwunderlich, es ist eine unmittelbare Folge der Arbeitsorganisation.

Management des Verfahrensablaufs

In der Justizorganisation haben sich eine ganze Reihe von Instrumenten entwickelt, um den Verfahrensablauf "managen" zu können. Dazu gehören z.B. die Bewegungskartei, das Anlegen von Retenten, die Registratur der Akten bei den einzelnen Stellen und die Fristenkontrolle. In den meisten Gerichten werden aber nur Teile des eigentlich vorgesehenen Instrumentariums verwendet. Karteien und Registraturen werden, so konnten wir beobachten, durchaus unterschiedlich gehandhabt. Das Führen einer Bewegungskartei z.B. wird häufig unterlassen. Das geschieht einfach, um Zeit zu sparen, selbst auf die Gefahr hin, daß dann einzelne Akten zeitweilig nicht mehr zu orten sind. Im ungünstigsten Fall müssen dann "Aktensuchkommandos" gebildet werden, die das gesamte Gericht nach verlorengegangenen Akten durchkämmen. Wir trafen während der Untersuchung auf ein Amtsgericht außerhalb Nordrhein-Westfalens, in dem oft mit Aktensuchkommandos gearbeitet werden mußte. Ursache dafür war, daß die Zahl der im Schreibbüro liegendegebliebenen Akten nicht mehr überschaubar war. Die Menge der unbearbeiteten Akten konnte nicht mehr gezählt, sondern nur noch allwöchentlich nach Metern gemessen und fotografiert werden. Als wir dort ankamen, betrug die Länge der unbearbeiteten Akten nebeneinandergestellt ca. 20 Meter. Sicherlich handelt es sich hier einen Extremfall. Solche Beispiele zeigen aber, daß die konventionelle Organisationsstruktur eines Amtsgerichts durchaus störanfällig sein kann, wenn der zu bewältigende Aktendurchlauf zu groß wird. Ein Teil der eigentlich notwendigen Steuerungsinstrumente wird dann oft nur noch oberflächlich oder gar nicht mehr eingesetzt. Schließlich kommt es zum Ausfall ganzer Bestandteile der Ablaufsteuerung. Damit besteht die Gefahr, daß der gesamte Geschäftsbetrieb zusammenbricht.

Konsequenzen der strikten Arbeitsteilung

Als Resümee sind wir während der Untersuchung zu folgendem Ergebnis gekommen: Je zentralisierter ein Gericht organisiert ist, je weniger die Unterstützungskräfte an die Rich-



ter angebunden sind und je arbeitsteiliger der Geschäftsablauf organisiert ist, desto größer wird der Kontroll- und Koordinationsaufwand, desto größer wird die Störanfälligkeit des gesamten Systems, desto geringer wird die Unterstützung für den Richter und desto unzufriedener werden alle Mitarbeiter. Die Folgen dieser Probleme treffen den Richter, die Anwälte und den Bürger. Der Richter muß vielfach lange Wartezeiten in Kauf nehmen. Wartezeiten von sechs Wochen auch für kleines Schreibwerk sind in Gerichten mit stark arbeitsteiliger Organisation durchaus nicht ungewöhnlich. Bürger und Rechtsanwälte bekommen dann nur noch mühsam oder unvollständig Auskünfte. Die Gesamtatmosphäre im Gericht wird immer streßgeladener, Frustration und Unzufriedenheit bei allen Mitarbeitern machen sich breit.

Formelle und informelle Organisation

Interessant ist, das sich neben der formalen, oft störanfälligen Gerichtsorganisation fast immer eine höchst effektive, informelle Organisation entwickelt. In Eilfällen, wenn es der Richter eilig hat, klemmt er sich einen Kasten Pralinen unter den Arm und geht selbst zu einer Dame im Schreibdienst. Er bekommt dann seine Sachen sofort erledigt. Dieses Phänomen zeigt, daß es in stark belasteten Organisationen ein oft sehr interessantes Nebeneinander von formaler und informeller Organisation gibt. Formal gibt es zwar einen strikt geregelten Geschäftsablauf. Weil dieser aber teilweise so kompliziert und störanfällig ist, daß sich niemand ständig daran halten kann, entsteht neben der formalen Organisation eine informelle, d. h. der Richter geht eben selbst los usw. Oft kann erst die Leistungsfähigkeit der informellen Organisation die Schwächen der formalen Organisation ausgleichen. Paradoxerweise ergänzen sich damit informelle und formale Organisation: Erst die informelle Organisation macht das Überleben der komplizierten formalen Organisation möglich.

Die Effizienz des Informellen

Das Konzept der Service-Einheit

Vom Standpunkt des Organisators aus gesehen ist das sicher nicht wünschenswert. Wir haben deshalb vorgeschlagen, die klassische Arbeitsteilung vollständig aufzuheben und "Serviceeinheiten" einzuführen. Der Name "Serviceeinheit" wurde dabei von mir ganz bewußt gewählt, um auszudrücken, daß es hier um die Verbesserung der unmittelbaren Unterstützung des Richters geht. In den Serviceeinheiten gibt es keine Arbeitsteilung zwischen Geschäftsstellen-, Protokoll- oder Kanzleikräften mehr. Der Richter soll statt dessen eine Vollunterstützung durch persönlich zugeordnete Unterstützungskräfte bekommen, die das gesamte Spektrum des bisherigen Geschäftsbetriebs abdecken können. Wenn man die jetzt in den Gerichten vorhandenen Mitarbeiterzahlen umrechnet, kommt man auf ca. 1,5 bis 2 Unterstützungskräfte pro Richter. Damit ist – jedenfalls statistisch gesehen – im Prinzip genügend Personal für die Ausstattung der Serviceeinheiten verfügbar. Es ist vorstellbar, bei starkem Arbeitsanfall die Zahl der Mitarbeiter pro Richter weiter zu erhöhen. Entscheidend ist die Grundphilosophie des Systems: Die unmittelbare direkte persönliche Zuordnung zwischen Unterstützungskräften und Richtern.

Das Prinzip der persönlichen Zuordnung

Für die persönliche Zuordnung gibt es eine ganze Reihe von Argumenten. Die Servicekräfte können sich besser auf den Arbeitsstil des Richters einstellen. Das Arbeitsverhältnis wird effektiver. Die Unterstützungskräfte sind motivierter. Wie wichtig dieser Faktor ist, erkennt man an den gegenwärtigen Problemen im Schreibdienst: Vielfach können die Schreibkräfte die Schrift des Richters nicht lesen oder sie kommen mit bestimmten Diktiergewohnheiten nicht klar. Umständliche Rückfragen oder Rücklaufprozeduren verzögern dann den Arbeitsablauf.

Gründe für die persönliche Zuordnung

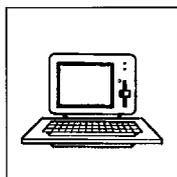
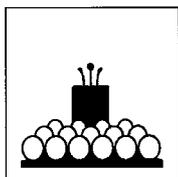
Verbessert werden soll der Service aber auch für den Bürger und für die Rechtsanwälte. Durch die Bündelung und Konzentration der Sachbearbeitung in den Serviceeinheiten, können feste Ansprechpartner benannt werden; es kann schneller und präziser informiert werden.

Verbesserungen für den Bürger

Serviceeinheiten und EDV

Fast zwingend wird die Einführung von Serviceeinheiten durch die Einführung der EDV. Durch die Computerunterstützung verschwimmen die Arbeitsfelder zwischen Geschäftsstelle und Kanzlei ohnehin immer weiter. Schon aus diesem Grund verliert die klassische Arbeitsteilung ihren Sinn.

EDV vs. klassische Arbeitsteilung



Aspekte der Humanisierung

Hinzu kommen Aspekte der Humanisierung. Vielfach sitzen z.B. die Schreibkräfte zu mehreren in einem großen Raum. Sie haben nichts weiter als die Schreibmaschine oder den PC vor sich. Sie erhalten dann im Postkorb Arbeitsaufträge von Personen, die sie nicht kennen. Über allem wacht eine Kanzleiaufseherin. Diese Arbeitswelt enthält für die Mitarbeiter wenig Perspektiven, sie ist sicher nicht sehr human und motivierend. Alle diese Aspekte haben dazu beigetragen, die Idee der Serviceeinheit zu entwickeln. Die entscheidende Frage ist jetzt: Welche Konsequenzen wird der EDV-Einsatz in den Gerichten vor diesem Hintergrund haben?

Taylorismus als Urform der Büro-Organisation

Die Ideen Taylors

Die Einführung der EDV in die Welt des Büros wird zu einer fast totalen Veränderung der traditionellen Arbeitsfelder und -abläufe führen. Um diese Entwicklung zu verstehen, muß man kurz auf die Ursprungsformen der Organisationslehre zurückgehen. Die erste nach wissenschaftlichen Prinzipien entwickelte Form der Arbeitsorganisation war der "Taylorismus". Der Name Taylorismus geht zurück auf den englischen Ingenieur Taylor, der um die Jahrhundertwende lebte. Taylor war der Erste, der versucht hat, Arbeitsabläufe nach rationalen Kriterien zu analysieren und zu optimieren. Er ging davon aus, daß ein Arbeitsablauf entsprechend den darin anfallenden Verrichtungen in "Funktionsblöcke" zerlegt werden muß. Für jeden Funktionsblock muß dann ein besonderer "Funktionsmeister" eingesetzt werden, der auf die besonders effiziente Verrichtung dieser einen im Funktionsblock anfallenden Tätigkeit spezialisiert ist. Der Arbeitsablauf wird also extrem zergliedert, um einen möglichst hohen Spezialisierungsgrad innerhalb der einzelnen Funktionsblöcke zu erreichen.

Taylorismus und Fließband

Taylorismus als Organisationsform paßt ideal zur damals aufkommende Fließbandfertigung. An einem Fließband bei der Automobilproduktion gibt es z.B. jemanden, der nur darauf spezialisiert ist, Räder auf die Achsen zu stecken. Der nächste Arbeiter kommt und setzt die Radbolzen ein. Ein Dritter Arbeiter befestigt die Radkappen. Der vierte pumpt Luft auf die Reifen usw. So organisierte Arbeitsabläufe sind die Urform der tayloristischen, zergliederten Arbeitsorganisation.

Taylorismus und Bürowelt

Die Idee des Taylorismus hat aber nicht nur in der Produktion Eingang gefunden, sondern ebenso auch in der Bürowelt. Eine Schreibkraft ist so gesehen nichts anderes als eine Spezialistin für das Bedienen von Schreibmaschinentastaturen. Was ist dann vor diesem Hintergrund eine Führungskraft? Vermutlich ein Spezialist für das Bedienen von Kugelschreibern. In den Büroabläufen vieler Bereiche finden sich bis heute immer noch Spuren des Taylorismus. Das gilt auch für die Justizorganisation. Ein Mitarbeiter, der Richter, erläßt eine Verfügung, ein zweiter auf der Geschäftsstelle fertigt sie aus, ein dritter schreibt sie, der vierte transportiert sie und ein fünfter berechnet die Kosten usw.

Taylorismus und Justizorganisation

Diese tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation sind letztlich Ideengut aus der Zeit der Jahrhundertwende. Es ist vielleicht unorthodox, die Justizorganisation aus dem Blickwinkel des Taylorismus zu betrachten, aber tatsächlich gibt es bis heute Spezialisten für Entscheidungen, (Richter), für Akten- und Terminmanagement (Geschäftsstellenkräfte), für Schreibarbeiten (Kanzlei), für Dokumententransport (Wachtmeister) und für Kostenrechnungen (Kostenbeamter).

Modernisierungsrückstand der Bürowelt

Elemente des Taylorismus finden sich noch immer in manchen Bereichen der Büroorganisation, nicht nur in der Justiz. Während der Produktivitätsfortschritt in der Produktion in Hunderten von Prozenten gemessen werden kann, liegt die Steigerung der Produktivität in den Büros durchweg ganz erheblich darunter. Offenbar hängt man in der Bürowelt noch mehr an alten Traditionen.

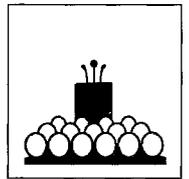
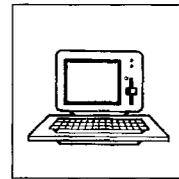
Radikale Änderungen im Büro

Computerunterstützte Vorgangsbearbeitung

Das klassische Konzept der Büroorganisation wird durch die Einführung der computerunterstützten Vorgangsbearbeitung radikal und total verändert. Das hat dramatische Konsequenzen. Ganze Berufsfelder, die bisher im Büro traditionell vorhanden waren, werden zukünftig einfach wegfallen. Im hochautomatisierten elektronischen Workflow wird kein Mitarbeiter mehr benötigt, der Registraturen führt, der Fristenkontrolle macht oder der die Unterlagen transportiert.

Beispiele aus der Privatwirtschaft

Die Veränderungen lassen sich gut an Beispielen aus der Privatwirtschaft, etwa aus dem Bereich der Versicherungen, demonstrieren. Dort wird inzwischen der gesamte Schriftver-



kehr, also alles, was an Schriftgut vorhanden ist und neu einläuft, mit leistungsfähigen Batch-Scannern erfaßt. Die Dokumente werden auf optischen Platten abgelegt. Der Sachbearbeiter bekommt den Vorgang incl. aller Unterlagen elektronisch auf den Bildschirm gesteuert. Er ruft den Vorgang auf, holt sich aus der EDV evtl. noch zusätzlich benötigte Vorgangsinformationen (z.B. Vertragsdaten) und bearbeitet ihn. Das Computersystem bietet ihm auch innerhalb der Sachbearbeitung, also bei Analyse und Bewertung des Sachverhalts, bei Berechnungen und bei der Texterstellung intelligente und effiziente Unterstützung an. Wenn er einen Brief an den Kunden generiert hat, wird dieser elektronisch an die automatische Poststraße weitergeleitet. Der gesamte Vorgang wird mit dem neu hinzugekommenen Schreiben wieder elektronisch auf der Platte archiviert.

Während des gesamten Ablaufes hat der Sachbearbeiter keinerlei Unterstützung durch irgendeine Form von Schreib-, Registratur- oder Sekretariatskräften gehabt. Er hat sich alle Sachverhalte, Unterlagen und sonstigen Informationen selbst "elektronisch" geholt und auch selbst abschließend bearbeitet. Er arbeitet völlig allein, ohne jede Büro-Unterstützung. Dabei hat er nicht ein einziges der von ihm bearbeiteten Dokumente mit der Hand berührt, alle Unterlagen auf seinem Schreibtisch existieren nur virtuell. Selbst ein kleiner, regionaler Versicherer kann mit dieser Arbeitsorganisation ohne Probleme in seiner Zentrale ein Tagesoutput von 50.000 und mehr Individual-Schreiben generieren.

Der Sachbearbeiter im elektronischen Umfeld

Das Sterben der klassischen Bürounterstützungsberufe

Solche Beispiele zeigen deutlich, wohin die Entwicklung geht. Die Bürowelt verändert sich radikal. Wir können das Sterben der klassischen Bürounterstützungsberufe sehen. Die Justiz selbst ist ein gutes Beispiel dafür. Es gibt inzwischen eine starke bundesweite Tendenz, die Arbeitsteilung zwischen Kanzlei und Geschäftsstelle ganz aufzuheben. Alle Modellversuche beschäftigen sich damit. Ob es dabei um Serviceeinheiten oder Serviceteams oder vielleicht einfach um sogenannte Mischarbeitsplätze geht, ist letztlich eine Frage der Definition. Das Grundprinzip in allen Modellversuchen ist das gleiche. Die Spezialisierung in den Arbeitsabläufen, die bisher für die Justiz typisch war, verschwindet immer mehr zugunsten ganzheitlicher Arbeitsplätze. Dabei werden die bisherigen, im tayloristischen Sinne verrichtungsorientierten Tätigkeiten wie das Aktenmanagement usw. vollständig automatisiert und von der EDV übernommen. Diese Tätigkeiten werden zukünftig einfach wegfallen

"Die Bürowelt verändert sich radikal."

Das hat auch für die Justiz dramatische Konsequenzen. In welchem Ausmaß wird es zu einem Stellenabbau kommen? Sind mit dieser Entwicklung auch Chancen für die Mitarbeiter verbunden? Wird es zukünftig interessantere, qualifiziertere und höherwertigen Arbeitsplätze im Unterstützungsbereich der Justiz geben?

Dramatische Konsequenzen für die Justiz

Beiden Aspekten soll im folgenden näher nachgegangen werden. Der schwierigere, unerfreulichere Aspekt liegt in der Frage des EDV-bedingten Personalabbaus. Hier geht es geht um die möglichen Rationalisierungspotentiale. Das Haus Kienbaum hat hier gerade eine große Organisationsuntersuchung zu den Einsparungsmöglichkeiten durch den EDV-Einsatz im Schreib- und Protokollendienst durchgeführt. Die Ergebnisse liegen inzwischen vor.

Mögliche Rationalisierungspotentiale

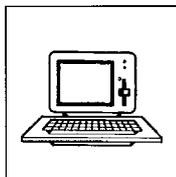
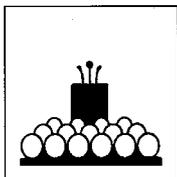
Probleme bei Rationalisierungsuntersuchungen

Im Zusammenhang mit der Rationalisierungsproblematik darf nicht übersehen werden, daß große Organisationsuntersuchungen mit dem Ziel, Personal abzubauen, immer mit einer Reihe von Problemen belastet sind. Zum einen kann der Unternehmensberater zunächst nur von Annahmen über die zu erwartenden Einsparungseffekte ausgehen. Es gibt i.d.R. während der Gutachtenerstellung keine nachgelagerten Praxistest darüber, ob diese Annahmen dann auch wirklich zutreffen. Zum anderen kann der Gutachter seinen Überlegungen immer nur die Situation zugrunde legen, die er während des Untersuchungszeitraums antrifft. Es kann sich nur um eine Momentaufnahme handeln. Effekte, die zum Zeitpunkt des Gutachtens nicht vorhersehbar waren, können nur bedingt antizipiert werden.

Probleme der Momentaufnahme

Fragwürdig bleibt schließlich, ob Effizienzgewinne nur durch das Auswerfen von KW-Stellen ausgewiesen und umgesetzt werden sollten. Der Prozeß der Effizienzsteigerung ist komplexer und beinhaltet wesentlich mehr, als nur das Streichen von Stellen. Es gibt auch noch qualitative Komponenten.

*Effizienzsteigerung:
Ein komplexes Konzept*



Effizienter, humaner, wirksamer

Von Betroffenen zu Beteiligten

Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß statt Rationalisierungsuntersuchung

Das Haus Kienbaum tendiert deshalb inzwischen zu einer anderen Vorgehensweise. Weit- aus effizienter, humaner und vor allem in der Umsetzung auch wirksamer als die klassische einmalige große Organisationsuntersuchung ist nach unserer Auffassung der sogenannte "kontinuierliche Verbesserungsprozeß".

Beim kontinuierlichen Verbesserungsprozeß werden konkrete Realisierungsprojekte in den Behörden angegangen. Dazu werden zunächst die Arbeitsabläufe analysiert und auf Optimierungsmöglichkeiten durchgecheckt. Dabei werden die Mitarbeiter von vornherein konsequent miteinbezogen. Aus Betroffenen sollen Beteiligte werden! Ihr Fach-Know-How soll maximal genutzt und in den Veränderungsprozeß integriert werden. Nach der Erstellung eines Veränderungskonzeptes erfolgt möglichst sofort die Umsetzung. Die Abläufe werden neu gestaltet oder die EDV-Unterstützung wird weiter ausgebaut. Nach der Implementierung werden die Effekte überprüft. Es wird festgestellt und bewertet, ob, wo und in welchem Ausmaß tatsächlich eine Effizienzsteigerung eingetreten ist. Die Einschätzung der Mitarbeiter ist dabei von entscheidender Bedeutung. Jetzt kann auch der Personalbedarf erstmalig neu berechnet werden. Gleichzeitig wird ein interner Personalmarkt eröffnet. Im nächsten Arbeitszyklus wird versucht, EDV-Unterstützung und Arbeitsabläufe noch weiter zu optimieren. Erneut erfolgt ein Praxistest mit einer Bewertung der Effekte. Der Personalbedarf kann wieder neu eingeschätzt werden. So folgt Innovationszyklus auf Innovationszyklus in einem permanenten Prozeß, wobei die Richtung des Vorgehens immer wieder modifiziert werden kann. Optimierung wird damit nicht zur Angelegenheit einer einmaligen Untersuchung, sondern zu einem kontinuierliche Prozeß der Verbesserung. Zyklus erfolgt auf Zyklus. Analyse, Verbesserungsansatz, Umsetzung, Praxistest und wiederum neue Analyse mit neuen Verbesserungsansatz erfolgen usw. in einem einheitlichen Vorgehen

Einsparungseffekte

Wider die Verkürzung der Rationalisierungsproblematik

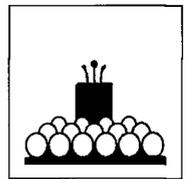
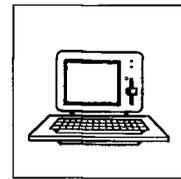
Dennoch, bei alledem darf nicht übersehen werden, daß die Einführung der EDV im Justizbereich zu großen Rationalisierungseffekten führen wird. Durch die Automatisierung der klassischen Unterstützungstätigkeiten werden in erheblichem Umfang personelle Kapazitäten freigesetzt werden. Die Justiz wird sich nicht von der generellen Veränderung in der Bürolandschaft abkoppeln können. Das kann und wird sich auch in einem Stellenabbau bemerkbar machen. Dennoch wäre es verfehlt, jetzt einfach unkritisch KW-Stellen auszuwerfen und es damit bewenden zu lassen. Eine solche naive Betrachtungsweise verkürzt die gesamte Rationalisierungsproblematik.

Neue Tätigkeitsfelder

Effizienzsteigerung im Gesamtsystem Gericht kann letztlich nur erreicht werden, wenn es gelingt, die Arbeit der Entscheidungsträger besser als bisher zu unterstützen. In den Service-Einheiten der Zukunft wird zwar der Zeitaufwand für die traditionellen Unterstützungstätigkeiten durch die Automatisierung erheblich sinken. Zu erwarten ist aber, daß ganz neue Tätigkeitsfelder hinzukommen werden: Warum etwa sollte eine Unterstützungskraft den Richter nicht auch bei der Abstimmung von Terminen zwischen den Parteien und dem Richter unterstützen? Je mehr sich die Unterstützungskräfte im Rahmen einer besseren Qualifikation zu regelrechten "Verfahrensassistenten" wandeln, desto mehr neue Tätigkeitsfelder werden erkennbar. So könnte etwa die Recherche von verfahrensrelevanten Rechtsinformationen nach Abstimmung mit dem Richter durchaus auch von Assistenzkräften mitübernommen werden. Auch die Dokumentation der Urteile des Gerichtes incl. des Aufbaus einer eigenen Datenbank könnte durchaus von den Verfahrensassistenten übernommen werden. Das Konzept der Service-Einheiten ist in dieser Hinsicht überhaupt noch nicht "ausgereizt". Im Augenblick gibt es noch viel zu wenig Modellversuche und zu wenig praktische Erfahrungen, um erkennen zu können, wo die Grenzen liegen werden und inwieweit sich die Arbeitsfelder in den Serviceeinheiten der Zukunft verändern werden. Erst die abschließende Gegenüberstellung zwischen wegfallenden und neu hinzutretenden Tätigkeitselementen im Unterstützungsbereich kann aber endgültig festlegen, wie groß die Personaleinsparung im Endergebnis wirklich sein kann.

Chancen für die Mitarbeiter

Diese Überlegungen zeigen aber auch noch etwas anderes: Die weitgehende Automatisierung der bisherigen Unterstützungstätigkeiten bringt nicht nur Gefahren, sondern vor allem auch erhebliche Entwicklungspotentiale für die Mitarbeiter mit sich. Sie können völlig neue, höherwertige Tätigkeitselemente übernehmen. Auch diese Option in der Justiz entspricht dem allgemeinen Entwicklungstrend in den Bürolandschaften der Zukunft: Zwar werden geringerwertige Tätigkeiten abgebaut, dafür aber entstehen neue Arbeitsfelder im Bereich der qualifizierten Sachbearbeitung. Für die Justiz muß es in der Zukunft darum gehen, nicht nur die sozialen Risiken der neuen Büro-Technologien zu mildern, sondern auch die darin liegenden Chancen für die Mitarbeiter konsequent zu nutzen. Soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeiter kann nicht nur bedeuten, diese auf dem Entwicklungsstand von heute "einzufrieren" und die derzeitige Situation verbissen zu verteidigen. Soziale Verantwortung für die Zukunft muß vor allem bedeuten die Chancen durch die neuen Tätigkeitsbereiche zu sehen und diese für die Mitarbeiter nutzbar zu machen. EDV-Einsatz wird dann nicht ein Akt der Bedrohung, sondern vor allem ein Weg der Humanisierung und der Entwicklung für die Mitarbeiter sein.



*Neue, höherwertige
Tätigkeitselemente*