

**Defizite der VDI-Richtlinie "Methoden zur Analyse
und Gestaltung von Arbeitssystemen im Büro"
aus arbeitsorientierter Sicht**

Marie-Anne Berr, Günter Feuerstein, Karl-Heinz Rödiger, Berlin

Zusammenfassung

VDI-Richtlinien erheben den Anspruch, als "veröffentlichte Regeln der Technik" richtungweisend zu wirken. Im Entwurf zur VDI-Richtlinie 5003 "Methoden zur Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen im Büro" ist eine arbeitsorientierte Perspektive fast vollständig ausgeblendet. Die Kritik an der verengten Sichtweise setzt auf zwei Ebenen an: zum einen an der Problematik der methodischen Vorgehensweise und zum zweiten an den Defiziten, die sich in den verwendeten Begriffen, in den theoretischen Annahmen und in der Sensibilität gegenüber sozialen Folgen bemerkbar machen.

1 Einleitung

Dieser Beitrag ist die Kurzfassung eines Gutachtens, das die AutorInnen im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung erarbeitet haben (Berr, Feuerstein und Rödiger 1988).

Bevor der VDI-Entwurf erschien, hatte ein Mitglied des Richtlinienausschusses die Möglichkeit einer generalisierenden Methodenbewertung relativiert: "Eine allgemeingültige Bewertung und Reihung bestehender Methoden gibt es nicht. Es ist schließlich eine besondere Kunst, eine situations- und problemadäquate Vorgehensweise zu finden. Eine generelle Lösung gibt es nicht" (Schönecker 1987, S. 7). Mit der Präsentation des Entwurfs wird jedoch der Eindruck erweckt, dieses besondere Kunstwerk sei gelungen, es gäbe die "sichere(n) Bewertungskriterien für einen Methodeneinsatz" (ebd., S. 7). Doch nicht nur das methodische Problem der Erarbeitung eines einheitlichen Beschreibungsrahmens für im Kern unter-

schiedliche Methoden und das damit verbundene Problem einer sicheren Bewertung gaben den Anlaß zu unserem Gutachten, es war auch die Perspektive des gesamten Entwurfs, der keine arbeitsorientierten und sozialen Gestaltungsdimensionen enthält.

Die Vielzahl der Methoden zur Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen im Büro, die zwischenzeitlich von Herstellern und Beratungsfirmen angeboten werden, sind ein Reflex auf die relative Hilflosigkeit der Anwender in einem sich schnell entwickelnden Markt. Für den Anwender wenig durchschaubar sind die technischen und organisationswirksamen Eigenschaften der neuen Systeme, ihre Kompatibilität mit den Eigenschaften, Zielvorstellungen und Entwicklungsperspektiven der Organisation. Unsicherheit besteht über die Kriterien, nach denen neue Systeme ausgewählt, in welchem Umfang, an welcher Stelle und in welchen organisatorischen Formen sie eingesetzt werden, und welche personalpolitischen Entscheidungen dazu notwendig sind. Ganz zu schweigen von den mit der Umgestaltung verbundenen Problemen: hohe Kosten, organisatorische Reibungsverluste, Akzeptanzschwierigkeiten, betriebsklimatische und psychosoziale Belastungen oder Qualitätsverluste.

Die angebotenen Analyse- und Gestaltungsmethoden erscheinen vor diesem Hintergrund wie ein Rettungsanker. Sie sollen helfen, die Schwächen der Ist-Situation zu erkennen und ein erfolgsträchtiges Soll-Konzept zu entwickeln. Allerdings wecken sie damit auch die Illusion, als sei Bürokommunikation nach objektivierbaren Kriterien in eine technisch-organisatorische Optimalform zu versetzen.

Der Richtlinienentwurf konzentriert sich auf die Objektivierung der Auswahlentscheidung zugunsten des jeweils problemangemessenen Methodenpakets. Dabei erhebt sich die Frage, ob die verkürzte Perspektive des Entwurfs und die Art, mit der er diese Sichtweise verfolgt, nicht ebenso geeignet sind, Illusionen von Objektivität und Machbarkeit zu erzeugen wie die bewerteten Analysemethoden.

Hier ist nicht der Raum, den Richtlinienentwurf vorzustellen; der Beitrag konzentriert sich auf zwei Hauptstränge der Kritik: auf die methodische Vorgehensweise und auf eine Defizitanalyse.

2 Kritik an der methodischen Vorgehensweise des Richtlinienentwurfs

VDI-Richtlinien sind "veröffentlichte Regeln der Technik, die zur Zeit der Bearbeitung nicht normungsfähig sind. Sie dienen der Fachwelt als richtungsweisende Arbeitsunterlagen und Entscheidungshilfen" (VDI 1000, S. 2). "Die Ausschüsse und Unterausschüsse werden so zusammengesetzt, daß im Rahmen des Möglichen alle berechtigten Interessen angemessen vertreten sind" (ebd., S. 4).

Auch wenn in der Rangfolge unterhalb einer DIN-Norm angesiedelt, erhält eine VDI-Richtlinie wegen ihres Zustandekommens in einem üblicherweise fachkompetent und interessenpluralistisch zusammengesetzten Ausschuß mit der Möglichkeit von Einsprüchen einen Stellenwert, der sie nahe an den im Betriebsverfassungsgesetz geprägten Begriff der "gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse" hebt. Das Arbeitsergebnis des Ausschusses, der VDI 5003 E erarbeitet hat, legt mit seiner nahezu vollständigen Ausblendung einer arbeitsorientierten Perspektive allerdings den Schluß nahe, daß die interessenpluralistische Zusammensetzung von VDI-Gremien hier einige Einschränkungen erfahren hat. Unter einer arbeitsorientierten Perspektive verstehen wir eine Sichtweise der Analyse- und Gestaltungsprozesse von Arbeitssystemen, die Prinzipien menschengerechter Arbeit und psychosoziale Bedürfnisse von Arbeitenden zum Bezugspunkt jeglicher technisch-organisatorischen Gestaltungsmaßnahme macht.

2.1 Methoden der Softwareentwicklung: verpaßte Lernchancen

An der Behandlung des Themas Beschreibung, Bewertung und Auswahl von Methoden zur Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen im Büro, wie sie sich der Richtlinienentwurf zur Aufgabe gestellt hat, erstaunt, daß eine ähnliche Auseinandersetzung, wie sie im Bereich des Software-Engineering, der zudem eine hohe Affinität zu den hier diskutierten Methoden aufweist, stattgefunden hat, nicht aufgegriffen wird. Uns scheinen die dort bei dem Versuch gewonnenen Erfahrungen, eine Taxonomie von softwaretechnischen

Methoden zu erarbeiten, lehrreich und auf den hier betrachteten Gegenstand durchaus übertragbar zu sein.

Bei allen zugestandenen Unterschieden der methodischen Ansätze in Softwareentwicklung und Gestaltung von Bürokommunikationssystemen kann man von einer Arbeit des Anspruchs, wie sie die VDI 5003 E darstellt, erwarten, daß sie Erfahrungen aus dem Bereich des Software-Engineering aufgreift, kritisch reflektiert und auf den betrachteten Gegenstandsbereich anwendet.

2.2 Unklarheit der Begriffe

Aufgabe einer Richtlinie sollte es zunächst sein, ihren Gegenstands- und Anwendungsbereich zu klären; hierzu gehört eine Definition der zentralen Begrifflichkeiten. Zwar handelt der Entwurf auf 75 Seiten von Methoden; an keiner Stelle wird jedoch erklärt, was eine Methode ausmacht, was als solche zu bezeichnen ist und was nicht mehr. Ebenfalls ausgeblendet ist das Problem der methodischen Perspektiven.

Unter Perspektive einer Methode verstehen wir die einem Analyse- und Gestaltungsvorgang zugrundeliegende Sichtweise. So kann man ein Büroprojekt als gemeinsamen Verhandlungs- und Kommunikationsprozeß aller am Bürogesehen und an dessen Umorganisation Beteiligten begreifen oder als Transformationsaufgabe für Ablauforganisatoren. Ebenso wichtig wie die Perspektive scheint uns die in einer Methode enthaltene Sicht von der wünschenswerten Arbeitsweise der Benutzer mit den zu implementierenden Systemen. Obwohl Sichtweisen in allen Methoden implizit enthalten sind, werden sie im Methodenprofil keiner Kategorie für würdig befunden.

2.3 Der Schein von Objektivität

Um eine problemangemessene, einheitliche und objektive Beschreibung unterschiedlicher Methoden leisten zu können, benötigt man ein entsprechendes Darstellungsmittel. Der sogenannte Beschrei-

bungsrahmen vermittelt den Eindruck wissenschaftlicher Neutralität. Er gliedert sich in drei Teile: eine kurze verbale Beschreibung der Methode, in weiterführende Literaturhinweise und in eine strukturierte Liste von Methodenmerkmalen, das sog. Methodenprofil (VDI 5003, S. 14). Nach diesem Schema wird jede Methode behandelt.

Eine VDI-Richtlinie sollte vor dem Vorwurf, sie kolportiere Aussagen der Methodenanbieter, gefeit sein. Ein Vergleich der Methodenbeschreibungen im Entwurf mit den ausführlichen Darstellungen dieser Methoden in Schönecker und Nippa (1987), die größtenteils von Personen der Anbieterseite erarbeitet wurden, stellt man große auch textuelle Ähnlichkeiten fest.

2.4 Der Mangel an Bewertung

Der Richtlinienentwurf enthält sich weitgehend jeder Bewertung; selbst kritische Äußerungen, die in wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu finden sind, sucht man im Entwurf vergebens. Dadurch wird der Eindruck erweckt, als seien die verschiedenen Methoden prinzipiell gleich erfolgreich einzusetzen; unterschiedliche Verwendungsmöglichkeiten ergäben sich allenfalls durch unterschiedliche Ausgangssituationen beim Anwender.

Für einen Methodenanwender wäre es jedoch hilfreich, wenn er neben einer Gegenüberstellung der verschiedenen Methoden auch eine sichere Bewertung für seinen Methodeneinsatz erhielte. Neben einer neutralen Darstellungsebene müßte dazu ein objektiver und ausgewiesener Katalog von Anforderungen an Methoden und ein darauf abgestimmtes Bewertungssystem erarbeitet werden. Das Methodenprofil erfüllt den Anspruch an Objektivität und wissenschaftliche Absicherung nicht; es enthält verdeckte Bewertungen.

2.5 Der Schein der Machbarkeit

In den Veröffentlichungen von Protagonisten der Richtlinienar-

beit kommt eine durchaus kritische und distanzierte Haltung zur Anwendbarkeit von Büroanalysemethoden und zu den Erfolgsaussichten beim Einsatz dieser Methoden zum Ausdruck: "Rechnergestützte Werkzeuge dominieren das Methodenangebot; dabei wird häufig übersehen, daß damit konzeptionelles Denken nicht ersetzt werden kann" (Niemeier 1987, S. 21). "Spätestens mit dem ersten Einsatz solcher Methoden folgt zwangsläufig eine Ernüchterung. Der Organisator stellt fest, daß er nach wie vor erheblichen Input leisten muß" (Schönecker 1987, S. 6).

Von dieser vorsichtigen Einschätzung der Tragfähigkeit von Methoden und der Verantwortung ihrer Anwender ist in der Richtlinie kaum noch etwas zu spüren. In ihr dominiert eine positivistische Darstellung, die kaum einen Zweifel an der prinzipiellen Eignung der Methoden aufkommen läßt.

3 Defizitanalyse

Die Defizite der Richtlinie sind nicht nur im engeren Sinn methodischer Natur, sie sind bereits in einigen Annahmen, Modellvorstellungen und Begrifflichkeiten angelegt. Die Spezifik der eingenommenen Perspektive kommt sowohl in den technozentrierten Vorstellungshorizonten wie auch in der gezielten Ausklammerung von psychosozialen Dimensionen des Analyse- und Gestaltungsfeldes zum Ausdruck. Sie zeigt sich ebenso in illusionären Einschätzungen über die Freiheitsspielräume der organisatorischen Gestaltung und über die Beherrschbarkeit der sozialen und ökonomischen Wirkungen.

3.1 Büroorganisation als technisches System

Den neuen Analyse- und Gestaltungsmethoden liegt ein verändertes begriffliches Modell der Unternehmensorganisation zugrunde. Dieses Modell faßt die Organisation im wesentlichen als System von Aufgabenstrukturen und Kommunikationsbeziehungen auf. Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird dadurch vor

allem zu einer Frage der effizienten Koordination des Informationsflusses (vgl. VDI 5003, S. 2).

Mit dem Griff zur Systemtheorie als Erklärungsmodell für die neu zu gestaltende Unternehmensstruktur liegt es nahe, diese nicht mehr als die Summe der verschiedenen Arbeitsbereiche eines Unternehmens zu definieren. "Der Fokus dieses Ansatzes liegt ... nicht bei der Erstellung eines Kundenbriefes oder der Erstellung der zweiten Mahnung, sondern bei dem übergeordneten unternehmerischen Zweck, dem dieser dient" (VDI 5003, S. 6). Das bedeutet, daß Büroorganisation nicht mehr aus den einzelnen Tätigkeiten und unter Gesichtspunkten der sozialen Strukturiertheit von formellen und informellen Kooperationsbeziehungen verstanden wird, sondern als abstraktes System formaler Zweckstrukturen.

Losgelöst von der empirischen Realität reduziert sich dabei das Verständnis von Bürokommunikation: Sie erscheint als eine lineare Abfolge notwendiger Informationsübertragungsschritte. Durch die Abwendung des analytischen Interesses von der individuellen Tätigkeit hin zur Analyse und Beschreibung des Unternehmens als Informationsverkehr verschwindet der Einfluß des die Tätigkeiten ausführenden Mitarbeiters auf Inhalt und Struktur der Arbeit. Im technischen System sind die psychosozialen Momente des Arbeitsprozesses ausgeblendet. Die "Komponente 'Mitarbeiter'" (VDI 5003, S. 10) interessiert so vor allem unter dem Gesichtspunkt ihrer Systemanpassung. Schulung gewinnt den Charakter der technischen Rekonstruktion des Mitarbeiters, der Verengung und Reduzierung von subjektiven, sozialen Verhaltensmerkmalen zugunsten formaler, inhaltsabstrakter Verhaltensnormen.

3.2 Der reduzierte Kommunikationsbegriff

Der Richtlinienentwurf enthält keine ausdrückliche Definition dessen, was unter Kommunikation zu verstehen ist, welche Dimensionen sie enthält, in welchen Formen sie sich realisieren kann, und in welchen Konstellationen sich am ehesten welche Qualitäten hervorbringen lassen. Der Kommunikationsbegriff, der der Richtli-

nie zugrundegelegt wurde, muß aus dem im Vorwort verwendeten Begriff der Bürokommunikation geschlossen werden. Im Sinne dieses Entwurfes umfaßt Bürokommunikation "die personellen, organisatorischen und technischen Aspekte des internen und externen aufgabenbezogenen Informationsaustauschs" (VDI 5003, S. 2). Arbeitskommunikation bewegt sich also in den Grenzen formeller Anlässe, Inhalte und Zwecke; die Dimensionen des Kommunikationsprozesses verengen sich zu Akten des Informationsaustauschs.

In beiden Einschränkungen wird der soziale Charakter von Kommunikationsprozessen geleugnet; sie zeigen zudem ein begrenztes Interesse an qualitativ unterschiedlichen Kommunikationsformen und ein Unverständnis gegenüber den produktiven Potentialen von informellen und persönlichen Dimensionen der Kommunikation in Arbeitsprozessen.

3.3 Die Illusion vom Optionscharakter der Informations- und Kommunikationstechniken

Der Richtlinienentwurf bezieht ausdrücklich die Position, daß die neuen Informations- und Kommunikationstechniken (IuK-Techniken) in ihren Wirkungen nicht determiniert seien, sondern daß es von der Art der Anwendung abhänge, welche Bedingungen durch ihren Einsatz entstehen. In diesem Sinn wird betont, daß die "Technik an sich einen **Optionscharakter** hat" und sich die "ökonomischen und sozialen Wirkungen ... erst aufgrund der gewählten Anwendungskonzeption" ergeben (VDI 5003, S. 6).

Wenn wir dem entschieden widersprechen, dann nicht in der Absicht, jeglichen Spielraum des Technikeinsatzes infragezustellen. Die neuen IuK-Techniken enthalten Möglichkeiten, belastende Momente der Büroarbeit zu entschärfen; sie erlauben es aber auch, informelle Strukturen zu zerstören, jenseits real ausgeübter Kontrolle Kontrolllängste zu mobilisieren oder die nervliche Belastung zu erhöhen. Der Anwendungsspielraum und das mögliche Wirkungsspektrum des Technikeinsatzes ist also potentiell groß. Die Autoren der Richtlinie bezeichnen dies als Spielraum der "Technik

an sich". Im Rahmen der Neugestaltung von Arbeitssystemen wird die Technik jedoch nicht "an sich" eingesetzt, sondern in der Absicht, die Arbeit zu ökonomisieren. Auch diese Einflußgröße determiniert den Technikeinsatz nicht im Detail. Akzeptanzprobleme fordern Zugeständnisse in der Technikauslegung und im arbeitsorganisatorischen Umfeld; bei der Einführung und Durchsetzung neuer Systeme werden solche Zugeständnisse gerne gemacht.

Hieraus einen weitreichenden Optionscharakter der IuK-Techniken ableiten zu wollen, ist der Sache nicht angemessen. Eine Reihe von Gründen lassen vermuten, daß der Spielraum für Optionen in der Technikanwendung aus einer strukturellen Affinität von unternehmerischer Rationalisierungslogik und technischen Gestaltungsimpulsen heraus begrenzt ist - aber als bewußte Illusion eine strategische Größe bei der Durchsetzung von technikzentrierten Anwendungskonzepten darstellt.

3.4 Die Illusion vom ganzheitlichen Ansatz

Der Richtlinienentwurf favorisiert in seinen Zielvorstellungen prinzipiell einen ganzheitlichen Ansatz. Eine "erfolgreiche Implementierung neuer organisatorischer Lösungen" setzt in diesem Sinn "ein Denken in **vernetzten Strukturen**, in übergeordneten Zusammenhängen voraus. Sicherlich berühren organisatorische Analyse- und Gestaltungsansätze in den meisten Fällen nur Teilbereiche der Gesamtorganisation. Um aber **suboptimale Lösungen** (Insellösungen, unsystematischer Einsatz von technischen Einzelkomponenten an den unterschiedlichsten Arbeitsplätzen) zu vermeiden, ist es gerade deswegen erforderlich, einen ganzheitlichen Ansatz auch bei Teilproblemen zu verfolgen" (VDI 5003, S. 6).

Allerdings weiß man bereits seit Jahren, daß die gleichzeitige Durchsetzung neuer Techniken und neuer Arbeitsstrukturen auf eine hohe Kooperationsbereitschaft und Motivation der Betroffenen stoßen muß, um erfolgversprechend zu sein. Insellösungen haben daher ihre Funktion im Rahmen von Akzeptanz- und Durchsetzungsstrategien. So gehen auch neuere Konzepte bewußt den erfolgsträchtigen

Weg von suboptimalen Teillösungen. Sie sind geradezu darauf angelegt, Erfolge zunächst in gesichertem Terrain in begrenzten ersten Einsatzfeldern zu erzielen und diese Erfolge dann für Erweiterungsprojekte nutzbar zu machen (z.B. SOPHO-PLAN von Philips). Die neuen IuK-Techniken entfalten jedoch ihre rationalisierenden Effekte nur dann in vollem Umfang, wenn sie arbeitsorganisatorisch abgestimmt sind und flächendeckend eingeführt werden. Der eigentliche Zweck hüllt sich während der Einführungsphase erst einmal in das Gewand der Harmlosigkeit.

3.5 Die Illusion von der angemessenen Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter

In der Einleitung zum Richtlinienentwurf wird der Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse Bedeutung zugemessen: "Die Analyse und Gestaltung der Bürokommunikation muß sich ... sowohl an den Aufgaben als auch an den aufgabenbezogenen individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren" (VDI 5003, S. 6). Zu beachten seien daher auch Faktoren wie Leistungswille, Leistungsfähigkeit, soziale Bedürfnisse und ergonomische Erfordernisse.

Im Beschreibungsrahmen für die Methodendarstellung und auch in den Merkmalen des Methodenprofils werden diese Faktoren nicht mehr berücksichtigt. Angesichts der Akzeptanzprobleme und betriebsklimatischen Turbulenzen, die im Rahmen größerer Büroprojekte auftreten, ist diese Enthaltensamkeit überraschend; denn auch Anwender müßten ein Interesse daran haben, Auswahlentscheidungen für eine Methode unter dem Kriterium treffen zu können, inwieweit deren gestalterische Kompetenz eine Erhaltung des Betriebsfriedens möglich macht.

Hinsichtlich der Berücksichtigung wären zwei Vorgehensweisen zu unterscheiden: erstens Methoden, die den Arbeitszusammenhang im Büro als psychosozialen Lebensraum und ein positiv zu besetzendes Feld leistungswirksamer Sozialbeziehungen begreifen, und die die individuellen Bedürfnisse als Gestaltungsfaktor ernst nehmen; zweitens Methoden, die die individuellen Bedürfnisse lediglich

als instrumentelle Größe im Durchsetzungsprozeß ihres Analyse- und Gestaltungskonzeptes begreifen.

Die erstgenannten Methoden wären in der hier vertretenen Auffassung arbeits- und betroffenenorientiert. Die soziale Struktur des Arbeitszusammenhangs hätte ein Eigengewicht im Rahmen technisch-organisatorischer Umgestaltungsprozesse. Solche Methoden sind im Bereich der Bürokommunikation derzeit noch kaum sichtbar. Dennoch meinen wir, an eine VDI-Richtlinie, die um einen neutralen Charakter bemüht sein sollte, den Anspruch stellen zu müssen, über den Interessenhorizont marktgängiger, schnell überholter Methoden hinauszublicken und entsprechende Bewertungskriterien verfügbar zu machen.

4 Literatur

- Berr, M.-A., G. Feuerstein und K.-H. Rödiger (1988). Defizite der VDI-Richtlinie 5003 (Entwurf) "Methoden zur Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen im Büro" aus arbeitsorientierter Sicht, Gutachten, Berlin, 88 S.
- Niemeier, J. (1987). Methoden zur Planung und Gestaltung von Bürokommunikationssystemen. Handbuch der modernen Datenverarbeitung Heft 136, S. 19-40
- Schönecker, H.G. (1987). Organisatoren im Spannungsfeld aktueller Büro-Analyse. Office Management 35 Nr. 7/8, S. 6-9
- Schönecker, H.G. und M. Nippa (Hrsg.) (1987). Neue Methoden zur Gestaltung der Büroarbeit, Baden-Baden
- Verein Deutscher Ingenieure (1981). VDI-Richtlinie 1000. Richtlinienarbeit - Grundsätze und Anleitungen. Düsseldorf
- Verein Deutscher Ingenieure (1987). VDI-Richtlinie 5003 (Entwurf). Methoden zur Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen im Büro. Düsseldorf

Dipl.-Päd. Marie-Anne Berr
 Dr. phil. Günter Feuerstein
 Institut für Sozial- und
 Technikforschung e.V. Berlin
 Regensburger Str. 33
 1000 Berlin 30
 Tel. 030/2 13 93 81

Dr.-Ing. Karl-Heinz Rödiger
 Forschungsgruppe für Soft-
 waretechnik und Software-
 Ergonomie
 Mainzer Str. 18
 1000 Berlin 31
 Tel. 030/8 53 68 16