

Schreibzimmer planmäßig unter Einbeziehung aller Mitarbeiter gebildet wurde. Nicht zweckmäßig ist es, gleich zu Beginn der leistungsbezogenen Entlohnung überzugehen. Damit die Mitarbeiter ihre Leistungsmöglichkeiten erkennen, sollten sie zunächst dazu angehalten werden, ihre Leistungen ohne Auswirkungen auf ihre Entlohnung zu erfassen. Erst wenn aussagekräftige Erfahrungswerte gewonnen sind, sollten die Leistungen bewertet und es sollte zur leistungsgerechten Entlohnung übergegangen werden.

Zur Arbeitsweise des zentralen Schreibzimmers

Zuständigkeit

Die Festlegung der Zuständigkeit des Schreibzimmers ist für seine Arbeitsweise von großer Bedeutung. Es muß Klarheit darüber bestehen, welche Schreibarbeiten zu erledigen sind. Dabei ist davon auszugehen, daß 70—90 % der gesamten Schreibarbeiten hier erledigt werden können.

Verantwortung des Leiters

Vom Leiter hängt wesentlich die Arbeit des Schreibzimmers ab. Es ist deshalb notwendig, in der Ordnung die Rechte und Pflichten des Leiters exakt festzulegen. Im Interesse der gesamten gerichtlichen Tätigkeit liegt es, wenn es der Direktor versteht, die Stellung des Leiters des Schreibzimmers zu stärken.

In der Praxis haben sich folgende Arbeitsmethoden des Leiters entwickelt:

- Der Leiter legt für den Empfang und für die Ausgabe der Schreibaufträge bestimmte Zeiten fest. Damit sichert er sich einen kontinuierlichen Arbeitsrhythmus und kann über die andere Zeit disponieren. Vor allem aber ist der Arbeitsablauf im zentralen Schreibzimmer gesichert, auch wenn der Leiter selbst mit Schreibarbeiten beschäftigt ist.
- Das eingehende Schriftgut wird in ein Auftragsbuch eingetragen. So wird gesichert, daß der Leiter einen ständigen Überblick über das zu bearbeitende Schriftgut, über die Belastung der einzelnen Mitarbeiter und über deren Arbeitsergebnisse hat. Anstelle des Auftragsbuchs verwenden einige Gerichte Dispositionsstecktafeln. Diese Tafeln sichern einen schnellen Überblick und wirken sich positiv auf die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter aus, weil Belastung und Arbeitsergebnisse jedes einzelnen ersichtlich sind und das dazu anregt, gute Ergebnisse nachzuweisen.
- Das zu bearbeitende Schriftgut wird den Schreibkräften so übergeben, daß sie ihre Arbeit mindestens für einen Arbeitstag selbst disponieren können. Das trägt maßgeblich zur Erhöhung von Eigenverantwortung und Eigeninitiative bei.

Arbeitsweise

Erfahrungen zeigen, daß grundsätzlich die ordnungsgemäß getroffene richterliche Verfügung als Schreibauftrag ausreicht. Die Mitarbeiter der meisten zentralen Schreibzimmer sind so qualifiziert, daß sie richterliche Verfügungen selbständig erledigen können. Es kommt dabei besonders auf eine exakte Erfassung der Aufträge durch den Leiter und auf eine ordnungsgemäße Erfassung der Leistungen der Schreibkräfte an. Nicht bewährt haben sich sog. Sammelaufträge der Richter, weil sie es dem Leiter erschweren, die anfallende Arbeit gleichmäßig zu verteilen.

Leistungserfassung und Leistungsbewertung

Für die richtige Anwendung leistungsbezogener Lohnformen ist erforderlich, daß

- der Arbeitsablauf so organisiert wird, daß das Leistungsvermögen der Mitarbeiterinnen nicht beeinträchtigt wird;
- die Leistungen exakt erfaßt und berechnet werden;
- die Mitarbeiterinnen laufend über das Niveau ihrer Leistungen unterrichtet sind;
- die monatliche Abrechnung ohne große Schreib- und Rechenarbeiten möglich ist.

Die in der Ordnung vom 9. Oktober 1970 vorgegebenen Anschlagsnormen sind Mindestanforderungen. Die jeweils ausgearbeitete eigene Ordnung muß von der auf der Grundlage des Schreibtestes errechneten Anschlagsnorm ausgehen. Nach ihr ist der leistungsbezogene Lohn zu berechnen. Soweit Mitarbeiter die in der Ordnung des Ministers enthaltenen Anschlagsnormen als zu hoch ansahen, stellte sich zumeist heraus, daß die gegebenen Hinweise zur Bewertung der Leistung nicht beachtet wurden. So wurden z. B. von den festgelegten Sollschriftzeiten nicht die Zeiten abgesetzt, in denen der Mitarbeiter nicht mit Schreibarbeiten beschäftigt war, weil Mängel in der Auftragserteilung durch persönliche Rückfragen zu klären waren, andere Arbeiten ausgeführt wurden, Stromausfall oder Maschinenschaden vorlag, keine Arbeit vorhanden war u. a. m.

Andere Mitarbeiter halten die vorgegebenen Anschlagsnormen für zu niedrig. Bei ihnen liegen die Schreibleistungen so hoch über der Norm, daß das für das Schreibzimmer vorgesehene Leistungszuschlagsvolumen nicht ausreicht. Um die gebrachten Leistungen materiell anzuerkennen, muß oftmals das Leistungszuschlagsvolumen anderer Bereiche in Anspruch genommen werden. Die Ursachen hierfür können darin liegen, daß der Schreibttest nicht durchgeführt wurde und deshalb bei der Festlegung der Schreibnormen keine exakten Berechnungen zugrunde gelegt wurden. In diesen Fällen sollte der Schreibttest nachgeholt und die bisherige Schreibnorm durch den Direktor des Gerichts gemeinsam mit der BGL unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Testes, des erreichten Qualifikationsstandes der Mitarbeiter und des technischen Ausstattungsgrades überprüft werden.

Die hohe Übererfüllung der Anschlagsnorm kann aber auch darin begründet sein, daß für bestimmte Schreibarbeiten nicht richtig kalkulierte Bewertungsfaktoren berechnet werden. Die Ordnung vom 9. Oktober 1970 orientiert nicht mehr auf die Verwendung von Bewertungsfaktoren. Das Institut für Verwaltungsorganisation und Bürotechnik vertritt die Auffassung — und dieser schließen wir uns an —, daß sich bei gleichmäßiger Verteilung der Arbeit auf alle Mitarbeiter die unterschiedlichen Schwierigkeitsgrade weitgehend ausgleichen.

Der Wegfall der Bewertungsfaktoren bedeutet nicht, daß nunmehr die materiellen Stimuli nur auf den monatlichen Leistungszuschlag beschränkt sind. Dem Leiter muß es möglich sein, für besonders schwierige und komplizierte Arbeiten oder für wichtige und eilige Arbeiten Zielprämien auszuzahlen. Die gesamte Leistungsbewertung und die Zahlung des leistungsbezogenen Zuschlags muß so variabel sein, daß ein ständiger materieller Anreiz für eine qualitätsgerechte und effektive Arbeit gegeben ist. Diesem Anliegen dienen auch die vielfältigen Formen der Leistungserfassung und Leistungsbewertung in der Ordnung vom 9. Oktober 1970.

Die Ordnung geht davon aus, daß eine einfache und doch exakte Form der Leistungserfassung die Erfassung der Schreibleistungen nach Anschlägen ist. Das hat die Praxis bestätigt. Daneben wird auch die Leistungserfassung nach Seiten für möglich gehalten. Zur