

Organisationsentwicklung in den HBV-Geschäftsstellen

- ein Projektbericht -

Knut Hüneke¹ / Thomas Lauer²

Die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) ist mit 600.000 Mitgliedern und ca. 1000 hauptamtlich Beschäftigten die fünfgrößte Einzelgewerkschaft im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Neben dem Hauptvorstand in Düsseldorf und 14 Landesbezirksleitungen auf Länderebene sind mehr als 50 dezentrale Geschäftsstellen die eigentlichen Träger der örtlichen Betreuungs-, Beratungs- und Tarifarbeit. Die HBV führte in der Zeit von Anfang 1991 bis Ende 1992 in dreizehn ihrer Geschäftsstellen in den alten Bundesländern ein Organisationsentwicklungsprojekt durch. Mehr als 150 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Geschäftsstellen, ebensoviele ehrenamtliche Funktionäre und Funktionärinnen, zwei Beratungsinstitutionen mit neun Beratern und Beraterinnen sowie die Abteilung Betriebsorganisation des Hauptvorstandes der HBV mit weiteren vier Projektbeteiligten absolvierten mehr als 60 Projekttermine.

Ausgangslage/ Projektgründe

Die HBV steht in ihren Geschäftsstellen zunächst vor einem Handlungsdruck wie jede andere Organisation auch: Von Fragen der Verwaltungsorganisation, Einbindung von elektronischer Datenverarbeitung, Organisation des täglichen Arbeitsanfalls über das Handling des Besucherverkehrs und telefonischer Anfragen bis hin zu Fragen der Archivierung von Informationsmaterial und Schriftverkehr -Probleme denen sich jede/r Verwaltung/ Dienstleister zur Effektivierung eigener Tätigkeit und des Dienstleistungsangebotes immer wieder stellen muß. Bisher hatten solche Fragen in der HBV jedoch immer eine sehr untergeordnete Rolle gespielt. Als Gewerkschaft stand die politische Betreuungs-, Beratungs- und Tarifarbeit immer im Vordergrund. Verwaltungsaktivitäten und Büroorganisation liefen als notwendiges Übel mit. Gewerkschaftssekretäre/innen wurden nach gewerkschaftlichen Kriterien ausgewählt und fortgebildet. Arbeitstechniken, Verwaltungshandeln, Kooperation mit den Verwaltungsangestellten sowie Teamarbeit und Führung waren, wenn überhaupt, in zweiter Linie von Interesse. Erst in jüngerer Zeit wuchs die Einsicht, daß politisch wirkungsvolle Aktivitäten eines professionellen Apparates bedürfen, der deren Umsetzung effektiv und zielgerichtet betreibt. Schlechte Arbeitsorganisation und mangelhafte Zusammenarbeit waren zuvor oft genug Gründe für das Scheitern kluger politischer Ideen und Vorhaben. Darüberhinaus vermißten die Hauptamtlichen mehr und mehr das "Ziehen-an-einem-Strang" als zielgerichtete Antwort auf Wertewandel in der Gesellschaft (und damit auch bei Mitgliedern, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen), neue tarifpolitische Herausforderungen und einen vermuteter Wandel der Anforderungen der Mitglieder an eine zeitgemäße Gewerkschaft(sarbeit). Zusätzlich gerieten bisherige Leitbilder hauptamtlicher gewerkschaftlicher Existenz ins Wanken. Das Bild vom männlichen, kinderlosen, weitgehend unabhängigen Gewerkschaftssekretär als Alleskönner, allzeit bereit zum Einsatz für die hehren politischen Ziele seiner Organisation entsprach immer weniger den real vorhandenen Vorstellungen. Hier gab es vor allem Differenzen zwischen jüngeren und älteren Hauptamtlichen, was zum Teil zu einer Sprachlosigkeit zwischen den Generationen und damit zu einer Lähmung bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Selbstverständnisses führte. Diese Sprachlosigkeit wirkte sich unmittelbar auf die Zusammenarbeit unter den Sekretäre/innen aber auch mit den Verwaltungsangestellten aus.

¹ Dipl.-Psych. Knut Hüneke war Mitarbeiter des Institut für Organisationsforschung und Technologieanwendung und arbeitet heute freiberuflich als Berater, Trainer und Organisationsentwickler in Olching bei München

² Dipl.-Psych. Thomas Lauer ist EDV-Organisator und arbeitet als Organisationsentwickler beim Hauptvorstand der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen in Düsseldorf

Organisationsentwicklung (OE)

Grundprinzipien der OE speisen sich aus der Einsicht, daß 'Organisation' mehr meint als nur die innere Ordnung eines Systems. Ausgehend von der Sichtweise der Organisation als immer auch soziales System bezeichnet OE den langfristig angelegten Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisation und Mensch unter den Prämissen aktive Beteiligung, Lernen der Betroffenen und praktische Erfahrung. Zielsetzung ist die fortwährend-dauerhafte aktive und flexible Anpassung der Organisation an die Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Umwelt durch einander bedingende Verbesserung der Effektivität einerseits und der Qualität der Arbeitsbedingungen andererseits. Der gemeinsame Weg von Beratern/innen und Klient ist dabei immer unter dem Aspekt der späteren selbständigen Fortführung des Prozeßes innerhalb der Organisation zu sehen.

Diese Zielsetzung erfordert von den Beratern ein besonders sensibles und flexibles Eingehen auf die jeweiligen Grundbedingungen seines Klienten. So kann von der OE als solcher nicht mehr gesprochen werden. Es gibt nurmehr die jeweilige OE für eine bestimmte Organisation(seinheit). Damit bezeichnet OE letztendlich eine Vielzahl von Konzepten, Strategien und Arbeitsansätzen, die jedoch als systematische Strategie und Methodik oben genannte Prämissen umsetzen. In der Bandbreite von OE-Konzepten (aber auch unter anderen Labels) tummelt sich dabei immens viel. Von den 'handauflegenden Sozialingenieuren/innen', die sich auf Moderation, Kommunikation und Konfliktbearbeitung beschränken bis zu klassischer Beratungsleistung, die zusätzlich der Diskussion/Kommunikation mit unterschiedlichen Ebenen des Klientensystems ausgesetzt wird.

Den Königsweg der OE gibt es nicht und nichts wäre tödlicher, als nach 'Schema F' ein Programm abzuspielen, zu glauben, eine Philosophie einhalten zu müssen. Es kommt drauf an ...



Abb. 1: Prinzipien und Grundsätze der OE

Projektrahmen

Für das Projektverständnis entscheidend ist die Tatsache, daß es auf allen Ebenen und zu verschiedenen Ansatzpunkten Initiativen zur selbstorganisierten Bewältigung der anstehenden Probleme gab:

Die Initiierung eines organisationsweiten Reformprozeßes, des sog. 'Strategieprozeß', die Umgestaltung und Ausweitung des Weiterbildungsangebotes der HBV mit neuen Inhalten, die Einrichtung einer Abteilung für Betriebsorganisation (BO) in der Hauptverwaltung, die Durchführung von Zukunftswerkstätten in einem der Landesbezirke, der mit seinen Geschäftsstellen dann auch am OE-Projekt teilnahm, ...

In enger Kooperation der Abteilung Betriebsorganisation mit den interessierten Geschäftsstellen und der Technologieberatungsstelle des DGB-Hessen (TBS) sowie dem Institut für Organisationsforschung und Technologieanwendung (IOT) als externe Beratung wurde ein Projektkonzept entwickelt, das auf folgenden Grundannahmen beruhte:

- **Selbstorganisation:**
Probleme sollen lokal definiert und bearbeitet, Lösungskonzepte vor Ort und nicht zentral erarbeitet werden.
- **Lernen von unten nach oben:**
Aus diesen örtlichen Problemlöseprozessen sollen die erarbeiteten Gestaltungslösungen und -erfahrungen dokumentiert und soweit auf ihre überörtlich verwertbaren Anteile verallgemeinert werden, daß sie als 'Steinbruch' für andere, nicht im Projekt beteiligte Geschäftsstellen und weitere Organisationsgliederungen dienen können.
- **Organisationsentwicklung:**
Das Projekt soll als Organisationsentwicklungsprozeß angelegt werden. Als offener, durchschaubarer Problembearbeitungsprozeß mit intensiver Beteiligung aller Betroffenen, gemeinsamer Analyse und Problemlösungserarbeitung auf weitgehend konsensualer Basis, der allen Beteiligten zugleich Methoden und Verfahren an die Hand gibt, über das Projekt hinaus weitere Optimierungen anzugehen.
- **Externe Begleitung:**
Dieser Prozeß solle durch HBV-externe Berater/innen begleitet werden. Sie sollen einerseits die Prozeßgestaltung und Moderation übernehmen, andererseits aber auch als Fachberater/innen zur Verfügung stehen. Zugleich soll mit der Hinzuziehung von Externen für alle Beteiligten dieser politischen Organisation sichergestellt werden, daß die Organisationsentwickler/innen keine Eigeninteressen innerhalb der HBV verfolgen.

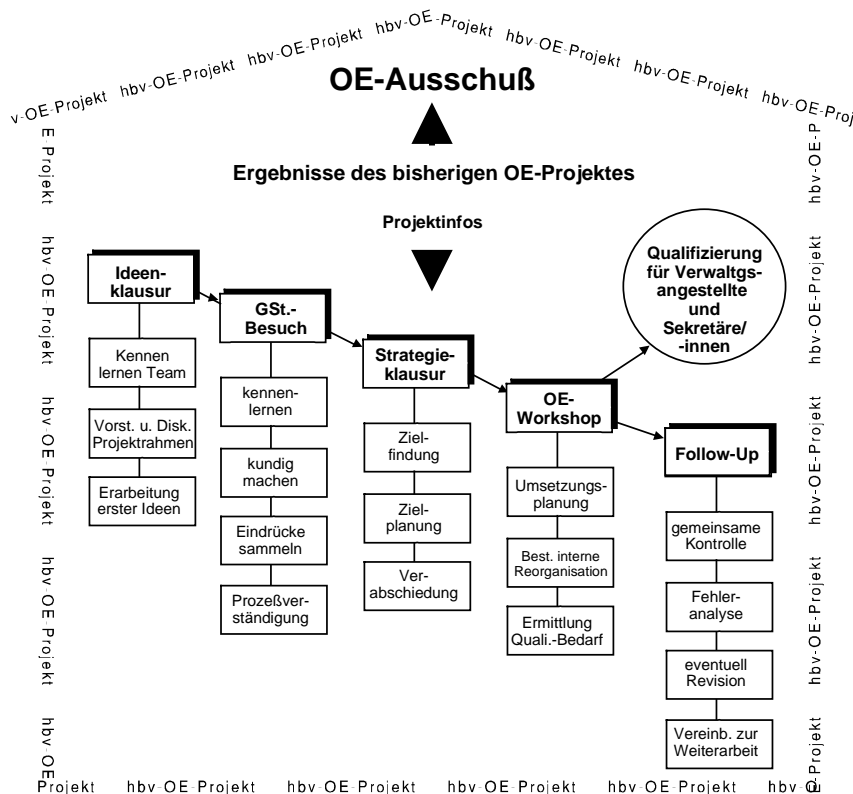


Abb. 2: Projektkonzept HBV-OE

Zielsetzung

Übergeordnete Zielsetzung des Projekts war:

- die Arbeit der Geschäftsstellen zu effektivieren und stärker politisch-strategisch zu akzentuieren
- das interne Klima (der Zusammenarbeit) und die Informationsflüsse zu verbessern
- einen Selbstlauf ständiger Veränderung gemäß den wechselnden Anforderungen vor Ort zu initiieren sowie Motivationsförderung zur Selbstorganisation vor Ort
- Erarbeitung von politischen Anforderungen an die Büroorganisation der Geschäftsstelle
- Gemeinsame Entwicklung und beispielhafte Realisierung von kurz- bis mittelfristig unmittelbar vor Ort umsetzbaren Lösungen

- Einleitung und Anfangsbegleitung von Änderungsprozessen und Erfolgskontrolle
- Reflektion des Prozesses als Grundlage für jegliche Fortführung

Die Festlegung konkreter Ziele sollte durch die Betroffenen selbst in den jeweiligen Geschäftsstellen vorgenommen werden.

OE und Gewerkschaften

Über lange Jahre gehörte OE für die Gewerkschaften/viele Gewerkschafter/innen zu den neuen Managementkonzepten, die als Sozialtechnologie wieder nur dabei helfen sollten, noch mehr Arbeitsleistung aus den Arbeitnehmern/innen herauszuholen und die gesetzlich verankerte Interessensvertretung durch einen Betriebs-/Personalrat auszuhebeln/zu umgehen. Dazu hat mit Sicherheit auch die konkrete Praxis der Durchführung von OE-Projekten beigetragen. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Konzept OE, ihrer Varianten und der Maßnahmen, die mit dazu beitragen können, statt Vertuschung von Interessenslagen/Interessensgegensätzen und Machtverhältnissen diese klar herauszuarbeiten und auf dieser Basis Regelungen herbeizuführen sowie die weitgehende Einbeziehung der gesetzlichen Interessensvertretungen haben auch den Gewerkschaften klargemacht, das es darauf ankommt Die angemessene Ausgestaltung eines OE-Projektes kann in gewissen Grenzen mit dazu beitragen, daß statt einseitiger Verhaltensänderung auf Arbeitnehmer/innenseite kooperativ (nicht harmonisierend) eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zum Nutzen aller erreicht werden kann.

Trotzdem war es für die HBV ein mutiger Schritt ins Neuland, sich für die eigene Reformierung und Rationalisierung/Effektivierung professioneller gewerkschaftlicher Tätigkeit eines solchen bisher sehr skeptisch beurteilten Elementes zu bedienen.

Projektsteuerung

Zur Projektsteuerung wurde ein sogenannter Organisationsentwicklungsausschuß (OE-Ausschuß) ins Leben gerufen. Er setzte sich zusammen aus:

- der Abteilung Betriebsorganisation des HBV-Hauptvorstandes,
- der für die Weiterbildung zuständigen Abteilung des HBV-Hauptvorstandes,
- je einem/r Vertreter/in der TBS und des IOT,
- einem Mitglied des Betriebsrates,
- sowie Vertreter/innen der Gewerkschaftssekretäre/innen und Verwaltungsangestellten.

Aufgaben des OE-Ausschusses waren die formale, inhaltliche und finanzielle Steuerung des Gesamtprojektes.

Insbesondere wurden im OE-Ausschuß alle Projektbausteine konzeptionell besprochen und verabschiedet.

Damit gingen die Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten und des Gesamtbetriebsrates deutlich über die gesetzlich garantierten Mitsprachemöglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus, eine bei der HBV auch ansonsten durch eine Betriebsvereinbarung abgesicherte Praxis.

Zur Sicherstellung der Transparenz für alle Beteiligten wurde vom OE-Ausschuß ein Projektinfo herausgegeben, das insgesamt viermal erschien.

Projektkonzept

Gemäß den Grundannahmen und der Zielsetzung wurde ein Projektkonzept entwickelt, das sich in sechs für jede der 13 Geschäftsstellen zu durchlaufende Schritte aufgliedert:

1. Ideenklausur
2. Geschäftsstellenbesuch
3. Strategieklausur
4. OE-Workshop
5. Qualifizierung
6. Follow-Up

Ideenklausur

Zur Initialisierung des Projektes fand zu Beginn ein Zwei-Tages-Workshop mit je einem/r Sekretär/in und Verwaltungsangestellten aus jeder der beteiligten 13 Geschäftsstellen sowie Ehrenamtlichen aus den beteiligten Landesbezirken statt. Er diente:

- dem gegenseitigen Kennenlernen sowohl des Externen-Teams selbst als auch der beteiligten Beschäftigten aus den Geschäftsstellen und der Externen,
- dem Erproben des entwickelten Ablaufs und der Diskussion des Projektkonzeptes und
- der Erarbeitung von ersten Problemlösungen.

Hier irgendwo *Abb. 3: Ideenklausur*

Geschäftsstellenbesuch

Die Geschäftsstellenbesuche stellten den Erstkontakt der Externen zu der Gesamtheit der Geschäftsstellenmitarbeiter/innen dar. Alle sollten auf den gleichen Informationsstand gebracht und ein Zutrauen in die eigene als auch die Prozeßfähigkeit der Externen hergestellt werden. Darüberhinaus wurde sich organisatorisch und inhaltlich über die weiteren Prozeßschritte verständigt.

Zusätzlich sollten die Externen einen ersten Einblick und Kenntnis über die Situation in der Geschäftsstelle erhalten.

Strategieklausur

Mit den jeweiligen Geschäftsstellenvorständen, den politischen Sekretären/innen und den Verwaltungsangestellten jeder Geschäftsstelle sollten in der Strategieklausur auf Basis der Ergebnisse der Ideenklausur Festlegungen zur politischen Weiterarbeit und Definition von Anforderungen/-vorgaben für die Organisationsveränderung durchgeführt werden. Zwei Tage sollte dabei nicht über 'die große Politik' geredet werden, die sich auf die überörtliche Ebene bezieht, sondern über die Nutzung der politischen Handlungsspielräume vor Ort. Haupt- und Ehrenamtliche sollten in Zusammenarbeit die Schwerpunkte ihrer Arbeit für die nächsten Monate diskutieren und vereinbaren. Die starke Vermischung von politischen, grundlegenden innerorganisatorischen und personalpolitischen Problemen sollte so entzerrt werden.

OE-Workshop

In dem darauffolgenden zweitägigen OE-Workshop sollten vor dem Hintergrund der verabredeten Ziele die zugrundeliegenden Probleme geschäftsstellenintern genauer analysiert und gangbare Lösungsschritte erarbeitet sowie deren Umsetzung detailliert geplant werden. Ergebnisse sollten selbst gesetzte und verabschiedete Aktivitätenpläne der Hauptamtlichen der Geschäftsstellen sein, die in den nächsten Wochen und Monaten umzusetzen waren.

Qualifizierung

In zentralen, geschäftsstellenübergreifenden, einwöchigen Qualifizierungsmaßnahmen sollte entsprechendes Knowhow zur Umsetzung der in den vorangegangenen Schritten festgelegten Ziele und Vereinbarungen vermittelt werden. Insbesondere Fragen der persönlichen Arbeitsorganisation, Methoden der Gruppenarbeit, Möglichkeiten der Konfliktregelung, effektive Büroorganisation etc. standen im Mittelpunkt der Maßnahme. Die Seminare wurden getrennt jeweils für Verwaltungsangestellte und Sekretäre/innen durchgeführt.

Follow-Up

Ziel des Follow-Up's war ein Rückblick über den Gesamtprozeß. Es sollte keine weitere inhaltliche Arbeit, sondern eine Reflektion über und eine Bewertung des Gesamtprozesses aus Sicht der Teilnehmenden vorgenommen werden. Das Konzept der 1-tägigen Veranstaltung sah entsprechend dieser Zielsetzung die Aufarbeitung der Ziel- und Handlungsplanung aus den vorangegangenen Prozeßschritten, eine Bewertung der einzelnen Schritte, eine Bewertung des Gesamtprozesses und einen Baustein zur Unterstützung und Weiterführung des Prozesses vor.

Planung und Realität

Natürlich gab es im Verlauf des Projektes einige Probleme. Bis die Maschine mal richtig in Gang kam, die Zusammenarbeit zwischen den Externen eingespielt war, beim ersten Geschäftsstellenbesuch klar war, daß die Erwartungen an das Projekt bei den Beteiligten wirklich von A-Z reichten und der Großteil der Zeit damit verbracht werden mußte, einen einigermaßen Konsens über den weiteren Ablauf zu erzielen etc. - ganz normale Startschwierigkeiten für ein solches Projekt. Ein gewisses Maß an Fehleinschätzungen, unklarer Absprachen und gestreuter Erwartungen ist unvermeidlich.

Einen deutlichen Pferdefuß gab es allerdings: Um die Masse der Einzelveranstaltungen und die große Zahl der Beteiligten zeitlich in den Griff zu kriegen, wurden sämtliche Termine für mehr als ein Jahr im voraus festgeklopft. So war es z.B. aus inhaltlichen Überlegungen heraus notwendig, innerhalb von zwei bis sechs Wochen nach der Durchführung der OE-Workshops je zwei Qualifizierungstermine für jeweils Sekretäre/innen und

Verwaltungsangestellte so anzubieten, daß auch eine ausreichend hohe Teilnehmer/innenzahl aus mehreren Geschäftsstellen zusammenkam. Diese Festlegung hat sich als zu starres Korsett erwiesen und die erforderliche Flexibilität für notwendige Reaktionen aus den jeweiligen allgemeinen und geschäftsstellenspezifischen Erfahrungen heraus deutlich erschwerte. Ganz abgesehen von äußeren Ereignissen wie z.B. dem Bankenstreik im Frühjahr 1992, der für die Geschäftsstellen zwangsläufig eine höhere Priorität besaß als die weitere Durchführung des OE-Projektes.

Projekterfahrungen/ Erkenntnisse

Der Projektverlauf hat gezeigt, daß die Erwartungen an die externe Beratung sehr hoch waren. Teils aus Unkenntnis über die machbare Beratungsleistung innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit, teils aufgrund der aufgestauten Unzufriedenheit mußten viele Hoffnungen und Erwartungen als nicht erfüllbar zurückgestellt werden. Insbesondere war trotz aller Informationen und Absprachen nicht klar, daß es nicht Aufgabe des Projektes sein konnte, hier und jetzt alle anstehenden Probleme auf einmal durch die Berater/innen stellvertretend lösen zu lassen. Diese Einsicht und die Wertschätzung der Lernerfahrung stellten sich erst im späteren Verlauf des Projektes bei den Beteiligten ein. Manche Geschäftsstellen waren intern bereits an den Rand ihrer Handlungsfähigkeit gelangt. Obwohl die Einzelnen ihre individuellen Aufgaben z.T. sehr gut erfüllten, war die Fähigkeit, die Arbeitsorganisation und den gegenseitigen Umgang kritisch zu beleuchten durch Kommunikationsprobleme nachhaltig erschwert. So ist beispielweise das Konzept, in den Strategieklausuren politisch-strategische Ausrichtungen zu erarbeiten nicht aufgegangen, weil oft die internen Probleme so dominant waren, daß sie alle anderen Bereiche überlagerten. In solchen Momenten trat auch die in solchen Projekten übliche Spannung zwischen Ergebnisorientierung im Sinne einer Beratung einerseits und Prozeßorientierung im Sinne einer Moderation von Gruppenkonflikten andererseits massiv in den Vordergrund: Der Postlauf, die Ablageorganisation etc. sollten durch Empfehlungen der Externen endlich optimiert werden, zugleich waren diese Sachprobleme auf irgendwelchen Kommunikationsschlachtfeldern lokalisiert, die mit Hilfe des Projekts endlich 'befriedet' werden sollten -machmal durchaus im Sinne von *pacare*. Das übliche Dilemma: Kommunikation ist (bei weitem) nicht alles, aber alles ist nichts ohne Kommunikation. Nicht immer wurden dabei die intra- und interpersonellen Spannungen (auch der Externen) befriedigend aufgelöst, blieb so oder so ein Unbehagen zurück. Das einzelne -sowohl Geschäftsstellen als auch Personen- nicht ganz freiwillig sondern durch mehr oder weniger sanften Druck zur Teilnahme am OE-Projekt gedrängt wurden, war ein zusätzliches Hemmnis für die Einfindung in den Prozeß.

Die in das Projekt integrierten Qualifizierungsmaßnahmen sind von den Verwaltungsangestellten sehr positiv beurteilt worden, von den Sekretären/innen überwiegend positiv. Aufgrund der Nähe der Trainer/innen zu den Vor-Ort-Problemen durch das Projekt konnten sehr konkret und realitätsnah Austausch gepflegt und umsetzbare Lösungen erarbeitet werden, die die Abläufe und die Zusammenarbeit in den Geschäftsstellen nachhaltig positiv beeinflussen.

In etwa einem Viertel der beteiligten Geschäftsstellen sind im Rahmen des Projektes deutlich innovative Veränderungen in Gang gesetzt worden. In der Mehrheit der Geschäftsstellen wurden effektive Verbesserungen der Tagesarbeit erreicht, die ohne den Projektrahmen nicht erzielt worden wären. In einem weiteren Viertel wurden kaum Fortschritte erzielt, zwei Geschäftsstellen haben den Prozeß sogar vorzeitig abgebrochen.

Ergebnisse

Vier Problemfelder

Trotz allem, es kam was raus. Die bearbeiteten Themen (d.h. mehrere hundert 'Problemkarten', 28 ein- und mehrfach in den Geschäftsstellen als zentrale Themen gewertete und bearbeiten Probleme) lassen sich grob und mit immer wieder auftretenden Überschneidungen in vier Klassen einteilen:

1. Kommunikation

Kommunikation meint hier den Bereich der zwischenmenschlichen, d.h. nicht-technischen Kommunikation (also: interne Kommunikation, Klima und Umgang sowie Information).

Im einzelnen wurden Lösungen erarbeitet für:

- Selbstverständnis der Hauptamtlichen
- Verringerung des Arbeitszeitvolumens
- Einrichtung/Gestaltung von Büro- und Verwaltungsangestelltenbesprechungen,
- Konfliktregelungsverfahren,

- Transparenz von Arbeitszusammenhängen
- Gestaltung des Sozialbereichs

2. Arbeits- und Büroorganisation

Arbeits- und Büroorganisation unterteilt sich in Analysen des Arbeitsplatzes als vorbereitende, Entscheidungs- und Transparenz schaffende Maßnahme für zukünftige Veränderungen, Standards zur Arbeitsvereinfachung, in persönliche und teamorientierte Bereiche wie Zeitplanung und Arbeitstechnik, sowie Zusammenarbeit aller in einer Geschäftsstelle Beschäftigten.

Hier wurden Lösungen erarbeitet für:

- Optimierung von einzelnen Abläufen
- Erreichbarkeit der Sekretäre/innen
- Organisation sog. Bürotage
- Zuordnung von Verwaltungsangestellten
- Postdurchlauf
- Kurzbriefe
- Terminkalenderführung

3. Betreuung

Das Problemfeld Betreuung läßt sich weiter unterteilen in die Bereiche Betriebsbetreuung, Betreuung von Einzelmitgliedern, Funktionär/innenbetreuung sowie -ein spezieller Bereich von Landesleitungen- Betreuung von Geschäftsstellen.

Hier wurden Lösungen erarbeitet für:

- bessere Betreuung der Geschäftsstellen durch die Landesleitungen
- bessere Betreuung von Kleinbetrieben
- neue Sitzungsformen
- Gestaltung einer Tarifkonferenz

4. Arbeitsbedingungen und Erscheinungsbild

Das Problemfeld Arbeitsbedingungen und Erscheinungsbild betrifft die Komponenten räumliche, technische und personelle Bedingungen. Es handelt sich hierbei eigentlich um zwei völlig getrennte Bereiche was deren Wirkungsgefüge angeht, jedoch haben Maßnahmen in dem einen Bereich immer auch Auswirkungen auf den jeweils Anderen. Im einzelnen wurden hier Lösungen bearbeitet:

- Leistungsmerkmale einer angemessenen Telefonanlage
- Einrichtung eines Servicecenters
- Raumplanung
- Corporate Identity einer Geschäftsstelle

Bewertung

Die Bewertung des Prozesses gestaltet sich als überaus schwierig. Was soll bewertet werden? Die Menge des zusätzlichen Outputs einer Geschäftsstelle, die erhöhte Erreichbarkeit der Sekretäre/innen, der Zuwachs von Mitgliedern in der Geschäftsstelle, die subjektive Lernerfahrung der Beteiligten, ...? In welchen Zeiträumen soll gemessen werden, ab/bis wann können Erfolge sichtbar werden? Die Evaluation inklusive einer von vornherein festgelegten Operationalisierung des 'Projekterfolges' kam -wie allzu häufig- zugunsten des 'doing' mal wieder zu kurz. In Bezug auf die o.g. Projektziele läßt sich nur für die politisch-strategische Zielsetzung in den Strategieklausuren ein eindeutiges Scheitern konstatieren.

So bleibt -wieder einmal- nur die subjektive Bewertung aller Beteiligten:

- Die Initiatoren und Projektträger (Abtlg. BO und Externe) bewerten den Prozeß nach Würdigung aller Kritikpunkte sowohl für die Mehrheit der Geschäftsstellen als auch insgesamt positiv. Als für den Projekterfolg jeder einzelnen Geschäftsstelle entscheidende (abhängige) Variable hat sich dabei deren (gelebtes) Projektverständnis herauskristalisiert. In dem Maße, in dem für die Mitarbeiter/innen einer Geschäftsstelle das Projekt ein permanenter Prozeß war, der die kontinuierliche Weiterarbeit auch zwischen den sechs Projektschritten bedeutete und die erforderlichen Aufwände an Zeit, Kraft und Geld als notwendige Zukunftsinvestition begriffen wurden, stellten sich auch greifbare Ergebnisse ein. Reduzierte sich das Projekt für eine größere Anzahl der Mitarbeiter/innen einer Geschäftsstelle jedoch auf die Teilnahme und Mitarbeit an den Projektterminen, wurden nachhaltige Erfolge unwahrscheinlicher.
- Diejenigen, um die es ging, die Hauptamtlichen in den Geschäftsstellen, hatten neben erweiterten Auswertungssitzungen des OE-Ausschusses eine weitere Möglichkeit sich zu äußern:

Teil des Follow-Up's waren mehrere Fragen zur Einschätzung der einzelnen Projektschritte nach Befindlichkeit und Bewertung, Ergebnisse auf der Sach- und auf der Beziehungsebene sowohl persönlich als auch für die Geschäftsstelle. Abschließend erfolgte eine Gesamteinschätzung des Prozesses unter deutlichem Hinweis auf Zeit, Kraft und Geld, die hierfür aufgewendet werden mußten.

Keine der Skalen hat ein ausreichendes Zahlenniveau für statistische Auswertungen. Deswegen verbietet sich auch eine entsprechende 'pseudostatistische' Darstellung. Wir stellen die Gesamteinschätzung der Betroffenen dar.

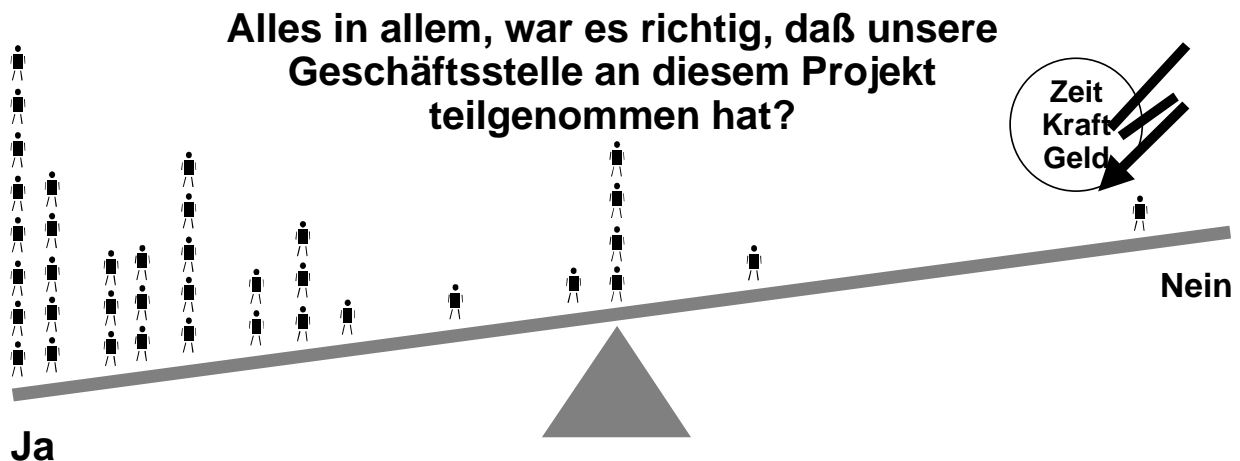


Abb. 3: Projekteinschätzung der Betroffenen

Beim nächsten Mal ...

..wird alles anders? Das nicht, aber in Zukunft wird auf die folgenden Punkte ein stärkeres Gewicht gelegt werden müssen:

- **Information**
Wirklich alle Beteiligten müssen wissen, was auf sie zukommt, der Informationsstand über das geplante Projekt inhaltlich und methodisch abgestimmt sein.
- **Klarer Kontrakt**
Leistung, Umfang und mögliche Ergebnisse müssen im Sinne eines Kontraktes beidseitig durch alle Beteiligten festgeschrieben werden, eine Ziel- und Meilensteinbestimmung muß vorgenommen werden.
- **Reichweite/Orientierung**
In den Geschäftsstellen muß eine immer wiederkehrende Überprüfung von Reichweite und Orientierung des Prozesses vorgenommen werden. Nur prozeßimmanent und im beidseitigen Einverständnis ist die Standortbestimmung und die Festlegung des weiteren Vorgehens im Spannungsverhältnis zwischen Prozeß- und Ergebnisorientierung (Organisationsentwicklung vs. Beratung) fruchtbar zu nutzen.
- **Partizipation**
Der Einbeziehung der Betroffenen muß noch mehr Gewicht gegeben werden. Es muß nach Formen gesucht werden, die der dezentralen Struktur stärker gerecht wird und die Schwächen des Stellvertreterprinzips überwinden hilft.
- **Dezentralisierung**
Bei Beibehaltung zentral vorgegebener Rahmenbedingungen und unter verstärkter Kooperation zwischen den verschiedenen Geschäftsstellen muß die Vereinbarung über das, was vor Ort passieren soll dezentralisiert werden. Ob und zu welchem Zeitpunkt Ehrenamtliche einbezogen werden, welche Inhalte wie in Angriff genommen werden etc. -das muß mehr noch als bisher in den Geschäftsstellen selbst vereinbart werden..
- **Rahmenbedingungen**
Der jeweilige Prozeß muß stärker an die finanziellen und personellen Möglichkeiten der einzelnen Geschäftsstellen angepaßt werden. Ob gute und ausreichende Moderationsmaterialien oder 'rumkriechen' mit dem allernötigsten, ob 'einfach mal rausgehen an einen schönen Ort in schöne Räume in guter Atmosphäre' oder 'trist, laut, zu klein', ob totale Einschränkung durch Projektkosten oder Griff in die Portokasse; das darf den Erfolg eines solchen Projektes nicht behindern.
- **Freiwilligkeit**
Freiwilligkeit der Teilnahme am Prozeß muß gegeben sein. Mehr oder weniger sanfter Druck auf einzelne Personen und Geschäftsstellen kann Ablehnung und Ängste nicht nehmen.

Ausblick

Projekt abgeschlossen - und dann? Natürlich muß was nachfolgen. Und natürlich ist da, wo das Projekt als Prozeß begriffen wurde die Zeit nicht stehengeblieben. Neue Probleme wurden vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen in den Geschäftsstellen angegangen, alte weiterbearbeitet. Die Externen haben exemplarisch für besonders häufige und zentrale Themen Ausarbeitungen über mögliche Lösungsalternativen erstellt, die sogenannten 'Bandbreitenlösungen'. Sie spannen die Problematik auf, listen Querbeziehungen zu anderen Problemen auf, benennen Hilfsfragen und Meilensteine für weitere Qualifizierungen und die selbständige Weiterarbeit. Die mehr oder weniger starken Pflänzchen, die sich aufgrund des Projektes in den beteiligten Geschäftsstellen und über die Beteiligten hinweg gebildet haben müssen gepflegt, fachliche Hilfe in der einen oder anderen Frage gegeben werden. Hier ist die Nacharbeit (oder besser: Weiterarbeit) der Abteilung Betriebsorganisation des Hauptvorstandes gefragt.

Und: Aufgrund der positiven Gesamtbewertung natürlich neue Beratungsprojekte und hier sind vor allem die neuen Bundesländer ins Auge gefaßt. Warum dort Dinge erst verfestigen lassen statt gleich Möglichkeiten der fachlich begleiteten Selbstorganisation zu entwickeln. Wenns auch am Geld hapert -da gehts der HBV nicht anders wie vielen anderen Unternehmungen/ Organisationen. Bei dieser Weiterarbeit kann nun aber auf einen reichen Schatz an fachlichen und methodischen Erfahrungen zurückgegriffen werden. Nicht jedesmal muß das Rad neu erfunden werden. Über durch das OE-Projekt ausreichend unterfütterte Wissen muß nun nicht mehr ungezielt die Breitseite auf alles angesetzt werden. Vorabanalysen und -absprachen ermöglichen nun einen gezielteren Methodeneinsatz: Ablaufanalysen, Organisationsberatung, Zielfindungsprozesse, Teamentwicklungen und letztendlich Organisationsentwicklung können je nach Erfordernissen und zeitlich gestaffelt eingesetzt werden.