

---

Herbert Mai

## Die Gewerkschaft ÖTV auf dem Weg zu einer lernenden Organisation

---

*Herbert Mai, geb. 1947 in Dalheim-Rödgen, ist seit 1995 Vorsitzender der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV).*

---

Gewerkschaften haben die gesellschaftliche Situation und den großen Reformbedarf wiederholt analysiert und beschrieben. Wissenschaftler haben dabei geholfen und Empfehlungen oder Hinweise für notwendige Konsequenzen des Handelns der Gewerkschaften gegeben. Viele Diskussionen und Debatten über Ziele und Strategien werden in den Gewerkschaften geführt. Von einigen allerdings wird dabei beklagt, daß sich die erforderliche Umsetzung im Handeln mehr als schwierig gestaltet: Der Umbau kommt nur schleppend voran.

Seit Mitte der achtziger Jahre hat der gesellschaftliche Wandel eine Dynamik bekommen, der die Gewerkschaften vor ständig neue Fragen und größere Herausforderungen stellt. Mag es über die Ursachen unterschiedliche Meinungen geben, so ist die Wahrnehmung einiger Veränderungen unbestritten:

- Anhaltende Massenarbeitslosigkeit wirkt negativ auf den einzelnen Betroffenen, auf alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, auf die Gewerkschaften und die Gesellschaft.
- Die Realeinkommen stagnieren.
- Die Wirtschaftsstruktur verschiebt sich vom Produktionsbereich zum Dienstleistungssektor.
- Immer mehr und neue Techniken bestimmen die Arbeitswelt, die sich zur Informationsgesellschaft wandelt.
- Informationen und Kapital fließen in Sekundenschnelle rund um den Globus. In der Nutzung von Arbeit beginnt diese Entwicklung ebenfalls.
- Das Normalarbeitsverhältnis, der Vollzeit Arbeitnehmer ist nicht mehr die Regel. Neue Arbeitsformen werden begründet, z.B. Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse, Heimarbeit, ungeschützte Arbeitsverhältnisse.

- Der Flächentarifvertrag wird von den Arbeitgebern und ihren Verbänden in Frage gestellt. Es gibt erste Anzeichen, daß der Tarifvertrag als Regelungsinstanz für Arbeitsverhältnisse grundsätzlich in Zweifel gezogen wird.
- Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, Beteiligung Privater an öffentlichen Betrieben oder die Umwandlung öffentlicher Einrichtungen in privatrechtliche Formen und die „Ökonomisierung“ des öffentlichen Dienstes schreiten voran. Gesellschaftliche Dienste werden dem Wettbewerb unterworfen.
- Die Finanzprobleme der öffentlichen Hände wachsen - notwendige gesellschaftliche Aufgaben können nur unzureichend, oft gar nicht finanziert werden.
- Erworbene Qualifikationen verlieren immer schneller ihre Anwendbarkeit und damit ihren Wert.

Aber nicht nur äußere Bedingungen wirken auf die Gewerkschaften und ihre Mitglieder ein. Gewandelte Wertvorstellungen und Haltungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben ähnlichen Einfluß:

- Die einzelne Arbeitnehmerin, der einzelne Arbeitnehmer sieht das Verhältnis zwischen Arbeit und privater Lebensführung heute vielfach anders als früher: Arbeit ist immer weniger bestimmender Lebensinhalt oder Lebensmittelpunkt - sie wird als eine Voraussetzung gesehen, Leben gestalten zu können - mehr nicht.
- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entwickeln ein anderes Selbstverständnis von sich und ihrer Gewerkschaft.
- In der Arbeit ist der Wunsch vorhanden, viele Fragen mitzugestalten oder selbst bestimmen zu können - in immer weniger hierarchischen Strukturen.
- Die Gewerkschaftszugehörigkeit wird nur noch selten über die Herkunft begründet.
- Die automatische Zugehörigkeit zur Gewerkschaft beim Eintritt in die Arbeitswelt ist nicht mehr die Regel; das Bewußtsein, als Arbeitnehmer zu den Benachteiligten der Gesellschaft zu gehören und diese Benachteiligung kollektiv aufheben zu wollen, ist so nicht mehr vorhanden.

Diese stärkere Individualisierung hat Konsequenzen für die gewerkschaftlichen Ziele, Strategien und Werte. Auf die kollektive Durchsetzung gemeinsamer Interessen zu vertrauen, reicht vielen nicht. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen auch, daß auf ihre individuellen Bedürfnisse im Rahmen gewerkschaftlicher Arbeit eingegangen wird. Mitglieder wollen die gewerkschaftliche Arbeit mitgestalten. Einordnen und Unterordnen unter die von Führungen „verordneten“ gemeinsamen Ziele und Strategien kann Gewerkschaftsarbeit nicht mehr bestimmen. Transparente und nachvollziehbare Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse sind gefordert und nicht das „Durchdrücken“ von Auffassungen von oben.

Die Wirkungen mancher „äußerer und innerer“ Einflußfaktoren sind bekannt. Gewerkschaften verlieren Mitglieder und damit Gestaltungskraft im Betrieb, ihrem ureigensten Handlungsfeld, auch in Politik und Gesell-

schaft. Die Mitgliederzahlen schmelzen in der ÖTV zwar nicht mehr so wie Ulrich von Alemann noch 1997 beschreibt „wie Butter in der Sonne“<sup>1</sup>, aber die Entwicklung muß weiter besorgt stimmen - besonders für die Altersgruppen bis 30 Jahre.

Eine Organisationsentwicklung der Gewerkschaften, die nicht Anpassung an äußere Bedingungen zum Inhalt hat, sondern vorausschauend - d.h. mit den sich wandelnden Entwicklungen lernt umzugehen und Probleme hilft zu lösen - sein soll, muß zu mehr Attraktivität für Mitglieder und anzusprechende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Lebendigkeit, einer größeren Ausstrahlung und Anziehungskraft, der Lernfähigkeit der Funktionäre und der Organisationen und damit zu mehr Handlungsfähigkeit führen. Visionen, Bilder, Ziele und Kultur der Organisationen sind dafür auf den Prüfstand zu stellen.

Die ÖTV hat seit Mitte der achtziger Jahre in ihren Diskussionen und Bemühungen zur Organisationsreform Erfahrungen sammeln können, die in dem aktuellen Prozeß der Organisationsentwicklung helfen können. Auf dem Gewerkschaftstag 1988 wurde eine Organisationsreform als dringend notwendig beschlossen: „Eckpunkte der Reform sollten erarbeitet und alle notwendigen Maßnahmen eingeleitet werden ... damit die gewerkschaftspolitischen Herausforderungen der Zukunft besser bewältigt werden können. In einem Vorwort zur Darstellung des Antrages und der sich daraus ergebenden Arbeitsaufträge heißt es: „Seit Mitte der 80er Jahre war offen erkennbar: innere Strukturen und Arbeitsformen unserer Organisation müssen reformiert werden ...“<sup>2</sup>. Der Hauptvorstand beschloß, in Umsetzung des Antrags, 13 Untersuchungsobjekte, so z.B.: Organisations- und Werbearbeit, Betriebliche Gewerkschaftsarbeit, Berufsfachliche Arbeit, Personengruppenarbeit, Bildungsarbeit, Informationswesen, Arbeitsorganisation, Personal, Finanzen. Arbeitsgruppen hatten die Aufgabe, den Ist-Zustand festzustellen und Lösungsvorschläge zu entwickeln. Zentral wurde die Besetzung der Arbeitsgruppen bestimmt, in denen neben Vertretern des Hauptvorstandes aus Vertreterinnen und Vertretern der Kreise und Bezirke mitzuwirken.

1990 wurde dieser Prozeß bereits wieder gestoppt. Nach der Wende in der ehemaligen DDR wurde ein anderer Arbeitsschwerpunkt gesetzt: der Aufbau der ÖTV in den neuen Bundesländern. Bei einigen schwang dabei auch die Hoffnung mit, es bedürfe nun keiner Organisationsreform mehr.

Einige wenige vorliegende Ergebnisse wurden aufgegriffen und angegangen – ansonsten lediglich ein Zwischenbericht erstellt. Weitere Arbeiten zur Organisationsreform versandeten. Schon 1992 wurde sehr schnell klar: Viele Probleme der Organisationen sind weder angepackt noch gar gelöst. Der Streik im öffentlichen Dienst im April/Mai 1992 mit seiner notwendigen

---

1 So Ulrich von Alemann in seinem Vortrag „Die Reform der ÖTV - Ein Projektbericht in zwölf Punkten“, gehalten vor dem Hauptvorstand der ÖTV im September 1997.

2 Zwischenbericht zur Organisationsreform der Gewerkschaft ÖTV, hrsg. vom ÖTV-Hauptvorstand, Stuttgart 1991.

Aufarbeitung verhinderte zeitweise die Wiederaufnahme der Organisationsreform. Eine weitere wichtige Erkenntnis - die in Vergessenheit zu geraten droht - kann aus diesem Streik gezogen werden: Kurzfristige Aktionen, auch jene, die die ganze Kraft der Organisation, die eine nach außen gerichtete Solidarität und Motivation erfordern, bringen die Organisation nicht in eine nachhaltig günstigere Lage. Die Gefahr ist vielmehr, daß ein solcher „Schub“ um so negativer „zurückschlägt“. Wenn die Probleme eher weggedrückt werden, wird der „Leidensdruck“ um so größer.

Noch auf dem Gewerkschaftstag 1992 wurde für die Frage der Organisations- und Tarifreform ein außerordentlicher Gewerkschaftstag beschlossen. Nach einer kurzen Diskussion von zwei Jahren beschloß dieser außerordentliche Gewerkschaftstag 1994 eine Organisationsreform mit ersten notwendigen Strukturveränderungen:

- Aus 45 Abteilungen und 8 Hauptabteilungen wurden 6 Bereiche gebildet, die Branchen und öffentliche sowie private Bereiche zusammenführen, z.B. Ver- und Entsorgung, Gesundheitswesen, Verkehr.
- Gremien und Organe wurden zahlenmäßig begrenzt.
- Die Finanzverteilung wurde geändert, Kreisen und Bezirken mehr Verantwortung und in Sachkosten ein Budget zugewiesen.
- Eine stärkere dezentrale Kompetenz, besonders für die Kreise, in Strukturfragen wurde verankert.
- Es werden offenere Arbeitsformen und Arbeitsgremien mit intensiverer Einbeziehung von Ehrenamtlichen angestrebt.

Wissenschaftlich wurden die Entwicklung und die Umsetzung von Professor Ulrich von Alemann begleitet und ausgewertet. In einem Vortrag vor dem Hauptvorstand 1997 stellte er reflektierend fest, daß selbst diese Strukturreform in einigen Punkten nur halbherzig sei. So hätte die Mitglieder die ganze Angelegenheit herzlich wenig interessiert. Wichtige Fragen seien nicht aufgegriffen worden, so z.B. die Kommunikation, die Doppelarbeit zwischen den Ebenen und die Verantwortung von Führungsgremien.

In einer EntschlieÙung des außerordentlichen Gewerkschaftstages 1994 wurde in Kenntnis des Problems bewußt formuliert: „...daß mit den jetzigen Entscheidungen die Organisationsreform nicht abgeschlossen ist ... die Qualität der Organisationsreform wird sich erst an dem Zuspruch durch die Mitglieder beweisen. Sie kann deshalb nicht vom grünen Tisch aus als durchrationalisiertes Schema geplant und der Organisation übergestülpt werden, sondern muß im Prozeß mit allen Beteiligten entwickelt werden.“<sup>3</sup> Den Prozeß der Organisationsreform weiterzuführen war der Auftrag des Gewerkschaftstages. Als Arbeitsgrundlage eine Organisationsentwicklung mit einer Leitbilddiskussion zu beginnen, wurde konkret beschlossen.

---

3 EntschlieÙung C 2 des außerordentlichen Gewerkschaftstages 1994 der ÖTV, Materialband Beschlüsse des außerordentlichen Gewerkschaftstages 1994 in Bremen, hrsg. vom ÖTV-Hauptvorstand 1994.

Zu Beginn der Fortführung hatte der geschäftsführende Hauptvorstand einige für die Gewerkschaften neue Fragen zu klären: Braucht eine Gewerkschaft überhaupt ein Leitbild? Ist es notwendig, ein Leitbild zu entwickeln, wo doch die Satzung klar beschreibt, was die Gewerkschaft ist, was sie sein muß? Grundsatzbeschlüsse und -programme legen Politik und Ziele fest, andere Aufgaben ergeben sich aus dem Alltag. Auf der anderen Seite wird es in den Gewerkschaften immer unterschiedliche Auffassungen und Meinungen über Ziele und Strategien geben - gerade in Einheitsgewerkschaften. Was soll also ein Leitbild leisten? Erreichen wir damit unsere Ziele, die ÖTV handlungsfähig zu machen und auch wieder mehr Mitglieder zu gewinnen? Können wir der Organisation die ständigen Diskussionen der Veränderung zumuten?

Nach intensiver Beratung hat sich der geschäftsführende Hauptvorstand 1995 für den Prozeß der Organisationsentwicklung und für folgende Grundlagendefinition für ein Leitbild entschieden: „Ziel der Erstellung unseres Leitbildes ist es, das Grundverständnis der ÖTV von ihren Zielen, von den gemeinsamen Denkweisen, der gemeinsamen Orientierung sowie von ihrer Rolle und Aufgabe in Umwelt und Gesellschaft zu ermitteln. Die Funktion dieses Leitbildes ist es, Sinnorientierung und Richtung zu weisen. Das Leitbild soll aufzeigen, welches Verhalten in der ÖTV als sinnvoll und angemessen angesehen wird und dem Wohl der Organisation, der Mitglieder und der Beschäftigten entspricht und welches nicht. Ebenso soll es deutlich machen, welches Bild sich die ÖTV von den Mitgliedern und Beschäftigten macht. Darüber hinaus hat es zum Ziel, die Aufgabenfelder und Organisationsbereiche zu verdeutlichen sowie die Verantwortung gegenüber Mitgliedern, Öffentlichkeit, Beschäftigten und Umwelt zu beschreiben. Durch das Leitbild soll bewußt und erlebbar gemacht werden, wer durch viele Anpassungen und Veränderungen hindurch der Organisation Kontinuität und Zusammenhalt gibt. Von einem solchen Leitbild geht eine starke integrierende und motivierende Wirkung nach innen und außen aus.“<sup>4</sup> Diese Grundlage bedarf im Prozeß der ständigen Überprüfung. Danach soll das Leitbild Teil einer Organisationsentwicklung sein - ein Arbeitspapier für konkrete Umsetzungen.

Der Prozeß der Entwicklung eines Leitbildes ist dabei genauso wichtig wie die Formulierung des Entwurfs. Wenn das Leitbild zum Grundverständnis der Visionen, der Werte, des Verhaltens, der Rollen und Aufgaben der ÖTV beitragen soll - also auch zur Veränderung von Ritualen, der Kultur der ÖTV - so muß dies in dem Prozeß der Entwicklung des Leitbildes sichtbar sein und gelernt werden.

Dabei hat sich die ÖTV auf einen Prozeß eingestellt, der die Gewerkschaft nachhaltiger attraktiver, lebendiger, zukunftsfähiger machen soll. Die Probleme sind auch nach der Reform von 1994 geblieben, schon an der Mitgliederentwicklung ablesbar war. Organisationen - und auch vielleicht gerade Gewerkschaften - neigen dazu, diesen Leidensdruck entweder zu leugnen, ihn zu

---

4 Aus: ÖTV-Argumente 7/96, Zeitschrift für Funktionärinnen und Funktionäre, hrsg. vom ÖTV-Hauptvorstand Juli/1996.

ignorieren oder auf von Organisationsberatern kurzfristig erarbeitete Problemlösungen zurückzugreifen. Die angebotenen Rezepte werden dann meist von oben in die Organisation umgesetzt. Derartige Lösungen sind - das zeigen die Erfahrungen - nicht tragfähig, selbst dann nicht, wenn sie kurzfristig und vorübergehenden Erfolg bringen.

Sucht man nämlich nach Gründen für die nicht tragfähigen Ergebnisse, zeigt sich in vielen Fällen, daß der mit der Entwicklung zu verbindende Lernprozeß vernachlässigt, sogar ignoriert wurde. Haben Handelnde aber keine Möglichkeit, Verständnis für Sinn und Zweck eines Prozesses bzw. von Lösungsansätzen zu entwickeln, sind sie nicht oder nur bedingt bereit, Veränderungen zu akzeptieren oder zu unterstützen. Dies verstärkt sich, wenn eigene Veränderungen gefordert sind, ohne die kein Organisationsentwicklungsprozeß Erfolg haben kann.

Insbesondere die Gewerkschaften, die in ihrem Tun und Bestand von vielen handelnden Menschen abhängig sind, können Veränderungsprozesse nur erfolgreich gestalten, wenn Veränderungsziele und Maßnahmen beteiligungsorientiert entwickelt werden. Für soziale Lernprozesse ist ausreichend Zeit und Raum zu geben, damit die Veränderungsbereitschaft der Menschen und damit der Organisation unterstützt wird. „Organisationsentwicklung in den Gewerkschaften muß im Gegensatz zu anderen Beratungsverfahren die Möglichkeit beinhalten, organisatorische Werte und Ziele mit sozialem Lernen in der Zusammenarbeit und Finden von Problemlösungen zu verbinden. OE kann deshalb kein abgepacktes Strategiekonzept sein, sie kann nur spezifisch für und in einer konkreten Organisation entwickelt und erarbeitet werden. Jede Schablone wird keinen Erfolg bringen“<sup>5</sup>.

Die ÖTV hat sich 1995 für ihren Prozeß der weiteren Organisationsentwicklung für ein (von der Beraterin für Organisations- und Personalentwicklung, Karin Froschek-Voigt, vorgeschlagenes beteiligungsorientiertes Phasenmodell entschieden:

1. *Phase*: Überprüfung des Ist-Zustandes und Kultur der ÖTV, Feststellung des Veränderungsbedarfs. Erster Entwurf eines Leitbildes.
2. *Phase*: Diskussion des Entwurfs eines Leitbildes. Veränderungsschritte einleiten. Formulierung des Leitbildes.
3. *Phase*: Strategische Umsetzung und Entwicklung der Organisation.

Mit dem Begriff Phasenmodell ist die ständige Überprüfung des Prozesses und sind Optionen der Veränderbarkeit der Abläufe verbunden.

Allerdings gibt es mit dem Begriff und der Umsetzung der Beteiligungsorientierung in den Gewerkschaften Probleme: 1,7 Millionen Mitglieder können nicht beteiligt werden; auf der anderen Seite gibt es eine fest gefügte repräsentative demokratische Struktur. Wer also soll beteiligt werden?

---

5 Karin Froschek-Voigt, in: ÖTV-Argumente 7/96.

Die Überprüfung des Ist-Zustandes und die Feststellung des Veränderungsbedarfs sind in 12 völlig frei ausgeschrieben Seminare sowie in einem Jugendseminar mit insgesamt über 500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgt. Beabsichtigt war damit, die ÖTV möglichst spiegelbildlich abgebildet zu bekommen. Mitglieder, Funktionäre, Führungspersonen, Männer, Frauen, Arbeiter und Angestellte, Haupt- und Ehrenamtliche, Ost- und Westdeutsche, Sekretäre und Verwaltungsangestellte, Beamte, Jugendliche und Senioren waren vertreten. Es fand keine Delegation von Organmitgliedern statt - obwohl auch sie teilnehmen konnten und auch teilgenommen haben.

Die Seminare waren bereits Teil der Organisationsentwicklung und haben zusammenfassend folgenden Sinn und Zweck:

- Sie bilden das erste Element eines systematischen und breit angelegten Prozesses zur Analyse der bisherigen Organisationskultur.
- Sie schaffen ein intensives Bewußtsein über Stärken und Schwächen der Organisation, weil sich viele an der Diskussion beteiligen.
- Sie geben über die Analyse hinaus die Möglichkeit, neue Anforderungen und Erwartungen zu formulieren, zu diskutieren und den Umlernprozeß der Organisation zu benennen.
- Sie machen wegen ihrer heterogenen Zusammensetzung neue Erfahrungen in der Zusammenarbeit möglich, z.B. zwischen den Ebenen und den Haupt- und Ehrenamtlichen.
- Sie bearbeiten damit gleichzeitig Vorurteile, Rituale und Mythen.
- Sie fördern das Nachdenken darüber, wer für was in der Organisation verantwortlich ist und wo die gemeinsame Verantwortung beginnt.
- Sie bilden eine Plattform für einen zu erstellenden Katalog der Umlernnotwendigkeiten.
- Sie reflektieren den Stand des Prozesses, die Probleme und transportieren Kulturveränderungen.<sup>6</sup>

Die zentralen Fragestellungen in den Seminaren waren ergebnisorientiert, für den einzelnen, für die Organisation und für den gemeinsamen Lernprozeß. Wie sehe ich die ÖTV? Welches Bild habe ich von der ÖTV? Was bedeutet das für die ÖTV? Was soll verändert, was verbessert, was erhalten werden? Wie soll das geschehen? Was soll die ÖTV dafür tun? Was soll neu erlernt, was eher verlernt werden?

Interessant und spannend fiel die Themenwahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus. Sie wurde von ihnen selbst vorgenommen. Nur an diesen Themen haben sie in dem Seminar für ein Leitbild, für Veränderungen gearbeitet. Die Themenliste selbst ist in fast jedem Seminar erweitert und ergänzt worden. Aus über 24 Themen, z.B. Selbstverständnis der ÖTV, Normen und Verhaltensregeln, Verantwortung und Verantwortlichkeit, Kommunikationsverhalten und Informationsstrukturen, Beziehungen zur Außenwelt, Führung und Führungsverhalten, Tabus, Arbeitskultur, Strategiefähigkeit kristalli-

---

6 Nach Karin-Froschek-Voigt, in: ÖTV-Argumente 7/96.

sieren sich zentrale Themen heraus: Selbstverständnis der ÖTV, Organisationskultur, Personalpolitik, Führung, Beziehungen nach innen und außen, Kommunikation und Information, Arbeitskultur.

Die Ist-Analyse und die Ergebnisse der Seminare sind transparent und überprüfbar, sie stehen in den Organen und in der Organisation zur Diskussion. Zwischenbericht und Abschlußpräsentation waren Grundlage eines Formulierungsvorschlages für den ersten Entwurf eines Leitbildes. Hier flossen die Arbeitsergebnisse ein. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Workshops wurden nach den erwähnten Prinzipien eingeladen. Bisherige Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Seminare hatten genauso Zugang wie andere Interessierte. In dieser Form wurde im Februar 1998 mit 96 Personen der erste Entwurf eines Leitbildes der ÖTV entwickelt und zur Diskussion gestellt. Im November soll die Diskussion zusammengefaßt und dem Hauptvorstand im Dezember als Arbeitspapier vorgelegt werden. Aufgrund der Arbeitsergebnisse behandelt der Leitbildentwurf: Selbstverständnis, Ziele aus dem Selbstverständnis, Aufgaben zur Umsetzung der politischen Ziele, organisationspolitische Ziele, Leitsätze zum Menschenbild, allgemeine Grundsätze zur Zusammenarbeit und Umgang untereinander, Umgang und Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen untereinander, Grundsätze zu Umgang und Zusammenarbeit für Führungskräfte, Grundsätze zur Zusammenarbeit zwischen den Ebenen, Personalpolitik, Personalentwicklung, Bildungsarbeit, Grundsätze zur Wirtschaftlichkeit, zur Kommunikation und Information, zur Struktur, zur Rolle und Aufgabe, zur Arbeitsorganisation. Zu den beiden Themen, die sich als wichtig zu bearbeiten herausgestellt haben - Führung und Kommunikation - sind Projekte bereits begonnen worden. Ein erster Entwurf für Führungsleitlinien ist erstellt, ein auf zwei Jahre angelegtes Projekt Kommunikation und Information gestartet.

Drei Bezirke beteiligen sich ihrerseits direkt an der praktischen Umsetzung in Zukunftswerkstätten ermittelten Veränderungsbedarfs. Die Ergebnisse sollen für alle nutzbar und transparent gemacht werden. Dabei werden die Themen Kooperation und Zusammenarbeit zwischen den Kreisverwaltungen und zwischen Kreis- und Bezirksverwaltung, Standards für Dienstleistung an Mitgliedern, Konfliktmanagement auf der Führungsebene, Mitgliederwerbung, Personalentwicklung, Arbeitskultur, Verhältnis zwischen Ehren- und Hauptamtlichen, Aufgabenkritik in einer Kreisverwaltung beteiligungsorientiert bearbeitet.

Die erste Fortbildung von eigenen Prozeßberaterinnen und -beratern ist abgeschlossen, ein zweiter Fortbildungsgang läuft. Damit wird die professionelle Beratung und Kompetenz genutzt, um eigene Qualifikation, Fähigkeit und Prozeßkompetenz zu erlernen. Die Dynamik und die Vielfalt einer Organisationsentwicklung in einer Gewerkschaft wird nur mit zunehmender eigener Kompetenz gestaltbar sein. Dafür haben die aus der Organisation kommenden haupt- und ehrenamtlichen Prozeßberaterinnen und -berater eine wichtige Funktion.

Die Veränderung in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt, die Dynamik des gesamten Dienstleistungssektors, aber auch in der Gewerkschaftslandschaft, hat neue Weichen gestellt. Fünf Gewerkschaften - neben der ÖTV die DAG, HBV, DPG, IG Medien - wollen gleichberechtigt eine neue Gewerkschaft bilden. Neben den formalen Voraussetzungen und Abläufen, der Schaffung der gemeinsamen Struktur, wird es genauso wichtig sein, gemeinsame Visionen, Kulturen und Werte zu entwickeln.

Die Handelnden der Organisationen müssen daran beteiligt werden und gemeinsame Lernerfahrungen machen. Dabei wird es in diesem Prozeß von elementarer Bedeutung sein, die Kulturen der unterschiedlichen Gewerkschaften aufzunehmen, zu akzeptieren und sie als Voraussetzung des Prozesses des Zusammenwachsens und der gemeinsamen Veränderung einzubeziehen. Dieser Prozeß wird länger dauern als die notwendigen formalen Entscheidungen für die neue Gewerkschaft. Darin liegt sicher eine Gefahr. Wenn wir aber den Prozeß in gegenseitiger Achtung und mit der Absicht, etwas gemeinsam „Neues“ zu gestalten, beginnen, ohne gegenseitige Macht- und Omnipotenzphantasien, haben wir eine gute Voraussetzung geschaffen. Die ÖTV ist durch ihre Organisationsentwicklung gut vorbereitet - der ÖTV-eigene Prozeß wird auch in diesem „Zusammenwachsen“ und „Neugestalten“ helfen, die Probleme zu bewältigen.

„Keine Organisation kommt auf Dauer ohne gemeinsame Ziele, Wertvorstellungen und Zukunftsvisionen aus - die Gewerkschaften schon gar nicht“<sup>7</sup>. Dem kann zugestimmt werden. Gewerkschaften müssen zu lernenden Organisationen werden - dazu reichen Forderungskataloge und Grundsatzprogramme nicht aus. Es bedarf dazu der Fähigkeit, im Team zu arbeiten - auf jeder Ebene - und des Willens, die Innovationen und Veränderungen in eine systematische Gesamtstrategie einzubinden.

Eine lernende Organisation braucht lernende und veränderungswillige Menschen. In den Gewerkschaften sind viele dazu bereit. Zur Erkenntnis, daß Individualität, persönliche Freiheit und Selbstentfaltung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nur auf der Grundlage kollektiver Schutzregeln und mit solidarischer Handlungsmacht der Gewerkschaften möglich sind, gehört auch, den Menschen in seiner Gesamtheit mit seinen Gefühlen wie Ärger, Wut, Enttäuschung, Freude und Lust anzusprechen und Raum für das gemeinsame Arbeiten damit im gewerkschaftlichen Rahmen zu geben. Einige in den Gewerkschaften haben allerdings große Angst, auf diese gesamte Individualität einzugehen. Sie fürchten, daß der Wert und das Selbstverständnis einer geschlossenen Kampforganisation verloren geht. In dieser Sicht überwiegt die gewerkschaftliche Kultur des „Entweder-oder“! Ein „Sowohl-als-auch“ in Erwägung zu ziehen, kommt nicht in den Sinn.

---

7 Axel Keller/Jürgen Prott, Gewerkschaften als „lernende Organisation“ und die Rolle der örtlichen Hauptamtlichen, in: WSI-Mitteilungen 3/98.

Aber: Der Mensch als Mitglied will und soll nicht „funktionierendes Zahnrad“ für den gewerkschaftlichen Kampf sein. „Wir achten den Menschen in seiner Vielfalt und Individualität. Der Mensch ist ein emotional und rational handelndes Wesen. Menschen handeln bewußt und unbewußt. Sie sind offen für Veränderungen... Der Mensch ist fähig, Konflikte kultiviert auszutragen...“<sup>8</sup>

Gegenseitige Wertschätzung ist gerade in der Gewerkschaft eine wichtige Voraussetzung gemeinsamer Arbeit. Gewerkschaftsarbeit mit Dialogen, Zulassen von Konflikten, sogar unterschiedlichen Interessen und Reflexion des Handelns fällt immer noch schwer. Es überwiegt der Drang, alle aufgeworfenen Fragen schnell und mit Mehrheit durch Abstimmung zu entscheiden - nicht zu klären. Möglichst nichts darf dabei offen bleiben. Anderes, experimentelles Denken, neue Wege gehen, um Probleme wirklich zu lösen, werden mit Mißtrauen belegt. Oft allerdings leider auch mit Haß und Ablehnung, mit Ausgrenzung.

Wir müssen lernen, über uns selbst und unser Handeln wieder mehr nachzudenken und das zur Kultur in den Gewerkschaften werden zu lassen. Dabei geht es darum, das nicht nur auszuhalten, sondern es zu fördern und zu unterstützen. Dies ist einer der Schlüssel dafür, daß Mitglieder sich wieder stärker engagieren oder auch nur Mitglied bleiben und auch dafür, die Gewerkschaft für neue Mitglieder attraktiver zu machen. Besonders Jugendliche, die sich den Gewerkschaften in der jetzigen Zeit nicht gerade zuwenden, könnten dadurch wieder stärker angesprochen werden, wie im übrigen alle Jugendumfragen bestätigen.

Der Organisationsentwicklungsprozeß der ÖTV hat erst begonnen - manche Probleme und Fragen liegen noch wie „Felsen“ auf dem Weg:

- Tagesaktuelle Erfordernisse, die Vorrang haben.
- Übernehmen die Führungsgremien für den Prozeß weiter Verantwortung, gewährleisten sie Verbindlichkeit und Kontinuität?
- Diejenigen, die immer schon wissen, was Mitglieder denken und erwarten, Ziele und Antworten verordnen wollen, weil Prozesse zu mühsam sind und zu lange dauern.
- Wie kann die dezentrale Verantwortung und Kompetenz sowie die Komplexität der Gewerkschaft ÖTV strategisch weiterentwickelt und mit dem Gesamtprozeß verbunden werden?
- Informationen über den Prozeß umfassend, transparent und verständlich für die Mitglieder zu gestalten.
- Die vorhandenen verschiedenen Aktivitäten der Kreise, Bezirke und der Hauptverwaltung im Sinne einer sinnvollen Gesamtstrategie zu koordinieren.

---

8 Leitbildentwurf der ÖTV, in: „Aktuelle Informationen zum Stand des Organisationsentwicklungsprozesses in der Gewerkschaft ÖTV“ Nr. 2/April 1998, hrsg. vom ÖTV-Hauptvorstand - Koordinationsstelle Leitbild- und Organisationsentwicklungsprozeß.

Trotz und gerade wegen dieser „dicken Felsbrocken“ und sicher noch weiter auftretender Probleme: Die Veränderungsfähigkeit der Gewerkschaften setzt Zeit, Geduld und Ausdauer voraus. Gerade das meinen manche in den Gewerkschaften nicht zu haben. Die ÖTV ist gewillt, dies in ihrer Veränderung auch gemeinsam mit den anderen Gewerkschaften einzubringen. Gewerkschaften haben - anders als andere Organisationen - große eigene Potentiale: Mitglieder. Haupt- wie Ehrenamtliche bringen ihre Kreativität, Phantasie, Lebendigkeit, ihr Engagement und ihren Spaß an der Veränderung ein. Was wir alle gemeinsam brauchen ist Selbstvertrauen in die eigene und organisatorische Veränderungsfähigkeit.