
Christof Balkenhol

Der Langstreckenlauf zur lernenden Organisation

Die IGBCE und ihre Organisationsentwicklung



Dr. Christof Balkenhol, geb. 1963, Studium der Wirtschaftswissenschaften, ist geschäftsführender Gesellschafter der matrix beratungs- und beteiligungs gmbh in München; seit über 10 Jahren unterstützt er Betriebsräte, Unternehmen und Non-Profit-Organisationen bei der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. Den GEO-Prozess der IGBCE begleitet er als Mitglied im Lenkungsausschuss.

Wer grundlegende Veränderungen initiieren und durchsetzen will, braucht die Ausdauer eines Langstreckenläufers dringender als Sprinterqualitäten für kurze Strecken. Die unlängst geführte Diskussion um die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes hat dies exemplarisch gezeigt. Diese Diskussion hat aber auch deutlich gemacht, wie es um das Ansehen der Mitbestimmung in Teilen der bundesdeutschen Öffentlichkeit steht: Sie wird als ein Relikt aus vergangenen Tagen kritisiert, als Mühlstein um den Hals einer dynamischen Unternehmensverfassung. Insbesondere Gewerkschaften als Instanz der organisierten Interessenvertretung werden als kollektive Besitzstandswahrer, den ökonomischen Fortschritt blockierende und auf der politischen Bühne lärmende Organisationen gebrandmarkt. Auch wenn die seit längerem geführte Debatte um die Existenzberechtigung gewerkschaftlicher Interessenvertretung eher durch dogmatisch formulierte Glaubenssätze und missionarischen Eifer als durch differenzierte Diagnosen und empirisch fundierte Analysen besticht, sind grundsätzliche Herausforderungen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften weitgehend unbestritten.

Handlungsbedarf für Gewerkschaften ist sichtbar

Zwei die Organisationsentwicklung unmittelbar betreffende Aspekte sollen hier exemplarisch kurz skizziert werden:

- Arbeitnehmer sehen in Gewerkschaften zunehmend auch Dienstleistungsunternehmen. In einem ökonomischen Kalkül wägen sie die Mitgliedsbeiträge ab gegen den Wert der zu erwartenden Service- und Sicherheitsleistungen. Dabei kommen heute insbesondere jüngere und hoch qualifizierte Arbeitnehmer häufig zu dem Ergebnis, dass die Mitgliedschaft

in einer Gewerkschaft keine lohnende Investition darstellt. In der Folge kämpfen fast alle Einzelgewerkschaften mit Mitgliederrückgang und der damit einhergehenden Verringerung der Beitragseinnahmen. Gewerkschaften sind deshalb gezwungen, die Effizienz der eigenen Organisation permanent zu überprüfen und zu verbessern.

- Gewerkschaftsmitglieder sehen sich mit rasch wandelnden Arbeitsbedingungen in komplexer werdenden Handlungsstrukturen konfrontiert. Sie erwarten von Betriebsräten wie von hauptamtlichen Gewerkschaftsmitarbeitern ein hohes Maß an fachlicher und sozialer Kompetenz bei der Vertretung ihrer Interessen. Kompetenz und Professionalität der Organisation und ihrer Mitarbeiter werden zwingende Voraussetzung zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Mitarbeiter, die ein solches Anforderungsprofil erfüllen, stellen ihrerseits ebenfalls höhere Anforderungen an Arbeits- und Strukturbedingungen. Gewerkschaften sollten also auch in der Lage sein, ihren eigenen Mitarbeitern interessante individuelle und kollektive Entwicklungsperspektiven ermöglichen zu können.

Diese Anforderungen an Effizienz, Professionalität und Kompetenz können in einer dienstleistenden Organisation vorrangig weder durch neue Technologien noch durch neue Ideologien sichergestellt werden. Sie bedürfen stattdessen einer gezielten Weiterentwicklung der individuellen und der kollektiven Problemlösungskapazität der Organisation. Dies kann nachhaltig nur unter intensiver Einbeziehung der Mitarbeiter erfolgreich gestaltet werden. Solche Entwicklungsprozesse stehen im Mittelpunkt des Konzeptes der Organisationsentwicklung (OE).

Fusion erzeugt zusätzlichen Integrationsbedarf

Auch Gewerkschaften gehen davon aus, dass wirkungsvolle Interessenvertretung wesentlich durch Größe, d.h. durch die Zahl der Mitglieder (und den damit verbundenen Beitragseinnahmen) bestimmt wird. Vor diesem Hintergrund steht das Thema „Fusion“ nicht nur bei Unternehmen, sondern auch innerhalb des DGB seit einigen Jahren immer wieder auf der Tagesordnung. Zahlreiche Beispiele von Unternehmensfusionen machen deutlich, dass der formaljuristische Akt eines Zusammenschlusses kontraproduktiv wirkt, wenn er nicht durch einen systematischen und langfristig angelegten Prozess der strukturellen, kulturellen und der persönlichen Integration begleitet wird. Diese Einsicht war wesentlicher Bestandteil des 1997 gefassten Fusionsbeschlusses der Gewerkschaften IGBE, IGCPK und Gewerkschaft Leder zur neuen IG BCE. Im Leitbild der Organisation ist deshalb der Gedanke einer systematischen Organisationsentwicklung ausdrücklich verankert: „Wir wollen eine lernende, offene und beteiligungsorientierte Organisation sein, die die Vielfalt ihrer Mitglieder und Funktionsträger aufgreift und aktiv in den Diskussionsprozess mit den Beschäftigten, den Sozialpartnern, der Politik und den gesellschaftlichen Gruppen geht.“ Um dieser Leitbildaussage zu praktischer Bedeutung zu verhelfen, hat der geschäftsführende Hauptvorstand (gHV) im Anschluss an den Kongress 1997 das Projekt GEO - *Gemeinsame Entwicklung der Organisation* - initiiert.

Impulse durch Dialogworkshops

OE-Projekte in Unternehmen leiden vielfach an der grundlegenden Unschärfe zu allgemein formulierter Entwicklungsziele und scheitern in der Folge an mangelnder Konkretisierung

und fehlender Greifbarkeit und Sichtbarkeit des Entwicklungsprozesses. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, wurden im GEO-Prozess zunächst in einer Serie flächendeckend durchgeführter Dialogworkshops konkreter Handlungsbedarf und mögliche Entwicklungsfelder für einen OE-Prozess aus Sicht von hauptamtlichen Mitarbeitern aus allen Organisationsbereichen abgesteckt. Mit Hilfe dieser Ergebnisse hat dann eine Arbeitsgruppe Bausteine für den OE-Prozess skizziert und für jeden Baustein Vorschläge erarbeitet, in welchem Umfang, in welchem zeitlichen Ablauf und in welcher personellen Zusammensetzung Projektgruppen umsetzungsreife Konzeptvorschläge erarbeiten sollten. Auf diesem Weg ist ein Portfolio mit insgesamt sechs Teilprojekten entstanden, die unter dem Dach von GEO den Organisationsentwicklungsprozess vorantreiben sollen.

GEO - Start als Projekt mit mehreren Bausteinen

Konstituierendes Merkmal von Projekten ist ihre zeitliche Befristung, während OE als ein dauerhafter Prozess angelegt sein sollte. Die definierten Projekte sind als konzeptionelle Vorläufer und Impulsgeber zu verstehen, die in ihrer Umsetzungsphase in einen die gesamte IGBCE erfassenden Weiterentwicklungsprozess münden. Diese Projekte adressieren zum Teil die Organisationsgliederungen innerhalb der IGBCE: Ein Teilprojekt hat Konzepte für den „Bezirk der Zukunft“ entwickelt, ein weiteres Teilprojekt hat sich mit Gestaltungsvorschlägen für den „Dienstleister Hauptverwaltung“ auseinandergesetzt. Daneben sind organisationsübergreifende Querschnittsthemen formuliert worden. Zu dieser Kategorie zählt z.B. das GEO-Projekt „Mitarbeitergespräche“. Mit diesen Teilprojekten soll vor allem eine Verknüpfung der Organisationsentwicklung mit den bereits vorhandenen Ansätzen zur Personalentwicklung gewährleistet werden. Durch die Themenvielfalt sollte von Beginn an sichergestellt werden, dass der Entwicklungsprozess eine breite Integration von möglichst vielen Bezugsgruppen innerhalb der Gesamtorganisation repräsentiert.

Professionelle Projektorganisation erforderlich

Jedes Teilprojekt wird mit einer eigenen Projektorganisation (Projektteam, Projektleiter, interne Prozessberater) ausgestattet. Zur Koordinierung der Teilprojekte ist eine Steuerungsgruppe installiert worden, die unter Führung des gHV-Vorsitzenden aus ehrenamtlichen Funktionären, aus Mitarbeitern der einzelnen Organisationsebenen und dem Vorsitzenden des Betriebsrates besteht. In den etwa alle vier Monate stattfindenden Sitzungen dieses Gremiums wird das Gesamtprojekt „GEO“ gesteuert. Dazu präsentieren die einzelnen Teilprojekte jeweils ihre Zwischenergebnisse und formulieren Empfehlungen zum weiteren Vorgehen. Das Gesamtprojektmanagement GEO wird durch einen hauptamtlichen Mitarbeiter aus der Hauptverwaltung wahrgenommen. In dieser Funktion ist neben den Koordinierungsaufgaben insbesondere auch die für den Projekterfolg sehr wichtige Kommunikationsverantwortung angesiedelt.

Die Konzeptphase ist abgeschlossen

Alle GEO-Projekte haben zum Sommer 2001 ihre Konzeptphase abgeschlossen und Vorschläge zur flächendeckenden Umsetzung der Projektergebnisse vorgelegt. Die Steuerungsgruppe hat darauf aufbauend eine Gesamtstrategie zur dauerhaften Implementierung und Weiterentwicklung des GEO-Prozesses festgelegt. Im Zuge dieser Umsetzungsplanung soll zum Jahresende die formale Projektorganisation aufgelöst werden und die weitere Betreuung in der Abteilung „Vorsitzender“ organisatorisch verankert werden. Auf diese Weise wird insbesondere die erforderliche enge Abstimmung und Verzahnung mit den Ansätzen zur Personalentwicklung gewährleistet. Alle Organisationseinheiten der IGBCE sind jetzt aufgerufen, unter Rückgriff auf die aus den Projekten zur Verfügung gestellten Methoden und Werkzeuge konkrete eigene Vorschläge zur Organisationsentwicklung in ihrem jeweiligen Umfeld zu erarbeiten und umzusetzen. Zusätzlich wird die Umsetzung von Querschnittsthemen wie Teamarbeit und Mitarbeitergespräche in allen Bezirken, Landesbezirken und in der Hauptverwaltung im Rahmen erarbeiteter Standards und Methoden vorangetrieben. Mit Hilfe eines im Aufbau befindlichen Prozesscontrollings soll eine Gesamtsteuerung möglich werden, die auch die erforderliche Verbindlichkeit bei der Umsetzung von vereinbarten nächsten Schritten gewährleistet.

Fähigkeit zur Mobilisierung wird über den weiteren Erfolg von GEO entscheiden

Organisationsentwicklung strebt den verstetigten Prozess einer permanenten Erweiterung der individuellen und kollektiven Problemlösungskapazitäten an und will damit die Voraussetzung für die langfristige Anpassungsfähigkeit an sich laufend verändernde Umfeldbedingungen schaffen. Eine Organisation soll also als Ganzes in die Lage versetzt werden zu lernen.

Bis heute konnte sich GEO nur als Projekt bewähren. In diesem Rahmen haben einzelne Projektgruppen unter möglichst breiter Beteiligung von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen im vorgegebenen Zeitrahmen interessante und umsetzungsfähige Konzepte erarbeitet. In den folgenden Monaten wird sich entscheiden, ob mit dieser Vorarbeit eine die gesamte Organisation erfassende Mobilisierung gelingt und ob auf diesem Weg in jedem Organisationsbereich sichtbare Anstrengungen zur systematischen Weiterentwicklung von GEO erfolgen. Die Beobachtung ähnlicher Prozesse in anderen Non-Profit-Organisationen und in Unternehmen macht deutlich, dass ein solcher Umsetzungserfolg nur zum Teil von der Qualität der erarbeiteten Vorschläge und Konzepte abhängt. Zusätzlich bedarf es einer uneingeschränkten und nicht primär an wechselnden tagespolitischen Notwendigkeiten orientierten Entschlossenheit der Führungskräfte, einen solchen Prozess zu fördern (und zu fordern). Fehlt es an dieser Entschlossenheit, scheitert die erforderliche Mobilisierung des Ideen- und Handlungspotenzials aller Organisationsmitglieder.

GEO bis heute - ein erfolgreicher Auftakt in einem schwierigen Umfeld

Die bis heute geleisteten, in Einzelprojekten erbrachten Vorarbeiten liefern wichtige Impulse für den in Zukunft zu verbreiternden GEO-Prozess. Aus dem bisherigen Projektverlauf lassen sich vor allem vier wichtige Erfolgsfaktoren ableiten:

- Das Gesamtprojekt ist hartnäckig vorangetrieben und kontinuierlich weiterentwickelt worden. Auch problematische Projektabschnitte wurden nicht zum Anlass genommen, den gesamten Entwicklungsprozess in Frage zu stellen. Trotz schwieriger Ausgangssituation in unmittelbarer Folge der Fusion hat der gHV über die vierjährige Projektlaufzeit keinen Zweifel an der Bedeutung von GEO aufkommen lassen.
- Eine gründliche Vorbereitung, professionelles Projektmanagement und eine solide Ausstattung mit Ressourcen hat sinnvolles Projektarbeiten möglich gemacht. Mit Ausnahme einer wissenschaftlichen Begleitung in den Teilprojekten „Bezirk der Zukunft“ und „Dienstleister Hauptverwaltung“ hat die IGBCE dabei weitgehend auf importierte Projektressourcen in Form externer Beratung verzichtet. Stattdessen kamen interne Prozessberater zum Einsatz. Damit konnten bereits die GEO-Teilprojekte als aktive Lernfelder genutzt werden.
- Die in den einzelnen Teilprojekten involvierten Haupt- und Ehrenamtlichen haben sich zeitlich und inhaltlich sehr stark engagiert, um neben ihrer Tagesarbeit anspruchsvolle Projektergebnisse zu produzieren. Dieses Engagement war sicher auch motiviert durch die Möglichkeit, GEO als interessante persönliche Lern- und Entwicklungsplattform zu nutzen.
- Durch die Themenauswahl und durch die Zusammensetzung der Projektgruppen konnte GEO einen wichtigen Beitrag zur kulturellen und organisatorischen Integration im Nachgang der 1997 vollzogenen Fusion leisten. Teilnehmer berichten von einem raschen Zusammenwachsen zu Projektteams, in denen die Frage nach dem individuellen gewerkschaftlichen Vorleben (IGBE, IGCPK oder Gewerkschaft Leder) rasch an Bedeutung verlor.

GEO in Zukunft - ein langwieriger, aber lohnender Weg

Neben den zuvor beschriebenen Stärken des bisherigen Projektverlaufes soll hier aber auch auf die Problemfelder hingewiesen werden, die für den weiteren Prozessverlauf eine wichtige Rolle spielen können:

- Während der Laufzeit der GEO-Projekte waren immer wieder Ansätze zu beobachten, neue Themen zu identifizieren und sie als GEO-Teilprojekte zu installieren bzw. bereits definierte Projektinhalte zu erweitern. Diese Neigung, zu viele „Projektbaustellen“ zu eröffnen, hat die Projektgeschwindigkeit in den vergangenen drei Jahren gebremst und damit die Laufzeit einzelner Teilprojekte erheblich verlängert. Damit läuft GEO Gefahr, Projektmüdigkeit hervorzurufen. Insbesondere bei der jetzt anstehenden Umsetzung ist es wichtig, die Zahl unterschiedlicher Entwicklungsaktivitäten in einem überschaubaren Rahmen zu halten, um eine Überforderung der Organisation insgesamt und jedes einzelnen Mitglieds zu verhindern.
- Wie viele andere Non-Profit-Organisationen verfügt auch die IGBCE noch nicht über ausgebaute Controlling-Systeme. Damit fehlt ein wichtiges Instrumentarium zur Steuerung komplexer Projekte und Veränderungsprozesse. Es fällt schwer, jederzeit einen aktuellen und präzisen Überblick über den Stand eines Projektes zu erhalten. Folglich wird

auch die Überprüfung der Verbindlichkeit in der Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen aufwändig. Eine solche Überprüfbarkeit ist aber für einen dauerhaften OE-Prozeß unabdingbar.

- Rahmenbedingungen für OE-Prozesse zu schaffen, ist Teil der Führungsaufgabe in einer Organisation. Es bedarf noch einiger Anstrengungen, um diese Erkenntnis im Führungsverständnis der IGBCE flächendeckend zu verankern. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um Organisationsentwicklung vor Ort entfalten zu können.

Mit den bis heute vorliegenden Projektergebnissen hat die IGBCE gute Chancen, den OE-Prozeß auf die gesamte Organisation auszuweiten und sich damit dem selbst formulierten Anspruch einer lernenden Organisation schrittweise zu nähern. Die zuvor genannten Problemfelder signalisieren, dass dabei auch in Zukunft durchaus steinige Wegabschnitte zu erwarten sind.

Es gibt zahlreiche Beispiele von OE-Prozessen in anderen Organisationen, die in einem frühzeitigen Projektstadium gescheitert sind. Insoweit hat die IGBCE mit ihrem GEO-Projekt bis heute bereits ein wichtiges Etappenziel erreicht. Wer OE als Langstreckenlauf betrachtet, der darf aus guten Zwischenzeiten die berechtigte Hoffnung auf ein erfolgreiches Gesamtergebnis ableiten.