

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

Chance 2011 - Zur Veränderungsarbeit der nächsten Jahre in ver.di:

Mitgliederorientierung muss Ziel und Maßstab für das gesamte Organisationshandeln werden

Die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit von ver.di ist gestärkt, die Durchsetzungsfähigkeit von ver.di ist gewachsen

Man muss die Verhältnisse so nehmen wie sie sind, aber man muss sie nicht so lassen.

Wie ein Grundmotiv steht dieser Satz für die Entscheidung sich gewerkschaftlich zu organisieren. Gemeinsam für soziale Gerechtigkeit einzutreten, gemeinschaftlich mit Anderen die Arbeits- und Lebensbedingungen der ArbeitnehmerInnen zum Besseren zu verändern, dafür schließen sich Menschen in Gewerkschaften zusammen, dafür engagieren sie sich in ver.di.

Gewerkschaften sind für ArbeitnehmerInnen unverzichtbar, sie sind das Stärkste was wir ArbeitnehmerInnen haben. Sie stehen für Solidarität, für Zivilcourage und für Einflussnahme auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Entscheidungen zu Gunsten der ArbeitnehmerInnen. In ihnen erfahren ArbeitnehmerInnen ihre eigene Kraft, die Stärke der Gemeinschaft, finden sie Anerkennung und gegenseitige Unterstützung.

Veränderungswille, Streben nach Gerechtigkeit und Verbesserung der Lebenssituation bewirken, dass ArbeitnehmerInnen sich in ver.di organisieren – über 800.000 seit ver.di Gründung. Es sind zugleich starke Motive, noch mehr Menschen zu gewinnen, ihre Energie, ihr Wissen und ihre Kraft in ver.di einzubringen. Sie lassen uns selbstbewusst nach vorne schauen.

ver.di hat gute Chancen weiter an Kraft zu gewinnen. Wenn wir die Chancen nutzen, wird 2011 unsere gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit gestärkt und unsere Durchsetzungskraft gewachsen sein. Das ist unser Ziel. 2011 kann es ver.di dank wachsender Mitgliederzahlen und steigender Beitragseinnahmen gelingen, die Interessen ihrer Mitglieder noch wirkungsvoller zu vertreten, ihre Handlungsfähigkeit zu stärken und ihre Durchsetzungsfähigkeit zu steigern.

Trendwende in der Mitgliederentwicklung ist herbeigeführt

ver.di hat in einem ersten Schritt bis 2011 erreicht, dass die Zahl der Eintritte wieder größer ist als die der Austritte und die Mitgliederzahl in immer mehr Bereichen der Organisation wieder wächst. ver.di hat im Jahr 2010 dann wieder einen Mitgliederbestand von 2.500.000 Mitgliedern erreicht, ver.di hat mit mehr als 2.000.000 erwerbstätigen Mitgliedern wieder die gleiche Mitgliederanzahl in den Betrieben wie zum Zeitpunkt der ver.di-Gründung. ver.di ist nach wie vor die Gewerkschaft im DGB mit der größten Anzahl betriebstätiger Mitglieder.

Organisationsgrad ist stabilisiert

ver.di hat dem dynamischen Strukturwandel in der Volkswirtschaft auch organisationspolitisch folgen können. ver.di ist zunehmend auch in den Branchen und Teilbranchen des Dienstleistungssektors mit bislang kaum vorhandener gewerkschaftlicher Präsenz mit Mitgliedern vertreten und durchsetzungsfähig geworden. Aufgrund von strategischen Schwerpunktsetzungen sind die Sektoren festgelegt, in denen sich ver.di stärker gewerkschaftspolitisch verankern will.

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

In den großen und für die Mitgliederinteressenvertretung entscheidenden Sektoren des Dienstleistungssektors werden Betriebe, Unternehmen und Teilbranchen mit unzureichendem gewerkschaftlichen Organisationsgrad mit erhöhter Intensität erschlossen.

Betriebliche Verankerung von ver.di wurde gestärkt

ver.di hat ihre betriebliche Verankerung gestärkt und dadurch ihre Durchsetzungskraft gesteigert. Durch aktive Betriebsgruppen, Vertrauensleute und aktive Einzelmitglieder, die ihre Interessen durch vielfältige und eigenständig organisierte Aktivitäten selbst in die Hand nehmen und die die Gewerkschaft im Betrieb erkennbar repräsentieren, gewährleistet ver.di, dass Missstände im Betrieb aufgedeckt und Lösungen zugunsten der Beschäftigten entwickelt werden. ver.di stellt im Betrieb die organisatorische Kraft zur Durchsetzung der Interessen der Beschäftigten dar.

ver.di ist es gelungen, die Verbesserungen der betrieblichen Arbeitsbedingungen zum Ansatzpunkt für gewerkschaftliches Engagement und die Mitgliedergewinnung zu machen. ver.di wird durch die Organisation und Begleitung betrieblicher Konflikte als Gewerkschaft im Betrieb wahrgenommen. ver.di wird als Organisation identifiziert, die für „Gute Arbeit“ steht und die damit verbundenen Ziele in betrieblichem und überbetrieblichem Handeln umsetzt.

Haushalte sind konsolidiert

Wir haben deutlich vor 2015 erreicht, dass auch die finanziellen und personellen mittel- und langfristigen Wirkungen des Zusammenschlusses zu ver.di bewältigt sind. Die jährlichen Ausgaben sind durch die jährlichen Beitragseinnahmen gedeckt. Der Streikfonds ist weiterhin gefüllt und gewährleistet tarifpolitische Durchsetzungsfähigkeit.

Organisationsstrukturen sind weiterentwickelt – Ressourceneinsatz flexibler gestaltet

Wir haben Organisationsstrukturen und -abläufe weiterentwickelt, so dass wir mit der erforderlichen Flexibilität auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen reagieren können und unsere Ressourcen dort effektiv einsetzen können, wo die Interessenwahrnehmung der Mitglieder dies erfordert.

Chance 2011 – wir wollen sie nutzen. Dazu müssen wichtige nächste Schritte in Angriff genommen werden.

Die Arbeitsweise von Haupt- und Ehrenamtlichen ist auf Mitgliederorientierung fokussiert

Im Ergebnis aller in diese Richtung zielenden und nach dem 2. Bundeskongress eingeleiteten Prozesse und Entwicklungsmaßnahmen ist die Arbeitsweise in ver.di so verändert, dass die Effekte für Mitgliederzuwachs in Verbindung mit einer wirksamen Interessenvertretung die vorrangigen Kriterien für das Handeln auf allen Ebenen der Organisation geworden sind. Die Kultur der Zusammenarbeit und des Umgehens miteinander ist von Solidarität und gegenseitiger Wertschätzung geprägt. Berechtigte Kritik wird in einer Weise formuliert, dass daraus produktive Veränderungsprozesse entstehen können. Die Suche nach guten Lösungen für erkannte Probleme bestimmt das Handeln.

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

Das Wirken der Hauptamtlichen in der Organisation ist stärker durch abgestimmtes, priorisierendes und strukturierendes Handeln geprägt als durch aufopferungsvolles Reagieren auf immer wiederkehrende Krisensituationen. In Zielplanungsprozessen wird dieser Funktions- und Rollenwandel unterstützt.

Zum jetzigen Zeitpunkt sind wir von diesem angestrebten Zustand der Organisation weit entfernt. Grundlegende Veränderungen erfordern ehrgeizige Ziele. Besonders die Mitgliederentwicklungsziele sind ambitioniert, aber vorstellbar. Gleichwohl bedarf es erheblicher Anstrengungen, um diese langfristigen Zielstellungen zu erreichen.

Im Kern liegen die Herausforderungen für die Zukunft darin, die Mitgliederorientierung der Organisation zu stärken.

Hieraus ergibt sich die Anforderung,

- die betriebliche Präsenz über gewerkschaftliche Betriebsstrukturen massiv zu verstärken
- Betriebe, Unternehmen und Teilbranchen mit unzureichendem gewerkschaftlichen Organisationsgrad mit erhöhter Intensität zu erschließen
- die (branchen-) politische Gestaltungskraft noch stärker zu entfalten und wahrnehmbarer zu machen.

Die Veränderungsarbeit in den bisherigen Themenfeldern (Aufbau- und Ablaufstrukturen, Konsolidierung) mit der gleichen Priorität fortzusetzen, reicht nicht mehr aus, um eine dauerhafte Trendwende zu erreichen.

Es mehren sich die Stimmen in der Organisation, die erwarten, in der Arbeit der Organisation die Mitgliederorientierung zu stärken. Das bedeutet nicht, dass damit die weitere Veränderungsarbeit in aufbau- und ablauforganisatorischen Themenfeldern sowie die Konsolidierungsarbeit eingestellt werden. Aber es bedeutet, die Priorität dieser Themenfelder zu verändern und die Zielrichtungen für die Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablaufstruktur sowie der Konsolidierungsarbeit vorrangig aus einer Verbesserung der Mitgliederwirksamkeit der Organisation abzuleiten und zu gestalten.

Was bedeutet „Mitgliederorientierung stärken“?

Es bedeutet, dass die Mitgliederorientierung (als Einheit von Mitgliederinteressenvertretung, Mitgliedergewinnung, -bindung und -rückgewinnung) Maßstab für die Veränderungsarbeit auf allen Themenfeldern sein bzw. werden muss. Es geht darum, dass das Organisationshandeln der Fragestellung standhalten muss: Was bringt es für die Mitgliederentwicklung und -bindung und wie können wir diese Wirkungen messen, bewerten und weiter optimieren. Mitgliederorientierung bedeutet darüber hinaus, das Selbstbewusstsein und die eigenständige Handlungsfähigkeit möglichst vieler Mitglieder zu stärken und sie auf diese Weise zu befähigen, die eigenen Interessen und die eigene Organisation überzeugend zu vertreten.

Wollen wir das erreichen, ist eine Überprüfung und Neubestimmung der Rollen der ehrenamtlichen FunktionärInnen und Mitglieder sowie des hauptamtlichen Personals nötig. Bisher ist die Arbeit der Hauptamtlichen oft von dem Bild des Sanitäters geprägt, der überall dort hilft, wo er gebraucht und gerufen wird. Nicht selten handelt er/sie stellvertretend. Natürlich bleibt es auch in der Zukunft nötig zu helfen und Unterstützung dann anzubieten, wenn sie gebraucht wird. Gleichzeitig scheint es aber nötig, das Profil der GewerkschaftssekretärInnen stärker in Richtung ProzessmanagerIn zu entwickeln, die planen, unterstützen, Handlungsverabredungen überprü-

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

fen, wenn nötig, steuernd eingreifen und gleichzeitig die Kompetenzen für eigenständiges Handeln stärken.

Dies erscheint den meisten sofort einsichtig. Aber der derzeitige Zustand der Organisation ist in dieser Hinsicht noch lange nicht optimal. Wenn es um die Bewertung von Änderungen der Arbeitsorganisation, von Arbeitsabläufen, wenn es um Priorisierungen von Arbeitsfeldern und Aufgaben geht, dann nimmt die Frage, was dies für die Mitgliederwirksamkeit bedeutet, bei Haupt- und Ehrenamtlichen nicht immer die erste Priorität ein. Häufig spiegeln Aussagen, wie „Das haben wir ja immer schon so gemacht“, „So bin ich es gewohnt, warum soll man das ändern?“, „Stärkt es oder schwächt es meine Position in ver.di?“ die vorrangigen Bewertungsparameter wider. Sie sind oft rückwärts gewandt oder vorrangig machtorientiert. Der Gesichtspunkt, ob für die zukünftige Vertretung der Mitgliederinteressen Arbeitsweisen verändert, Aufbau- und Ablauforganisation modifiziert werden müssen, hat dabei kein ausreichendes Gewicht.

Hier gilt es anzusetzen. Mitgliederorientierung muss zum Maßstab der Veränderungsarbeit werden. Das bedeutet nichts anderes, als dass ein erheblicher Einstellungs- und Verhaltenswechsel in der Organisation erforderlich ist. Dies gelingt nicht abstrakt. Dies erfolgt in der Behandlung und Auseinandersetzung um Themen, die sehr konkret zu benennen sind und deren Bearbeitung nachvollziehbar in die gewünschte Richtung zielt. Gleichzeitig wissen wir, dass Einstellungs- und Verhaltensänderungen viel schwerer zu erreichen sind, als Änderungen in Strukturen und Organisationsabläufen. Strukturänderungen alleine bringen meist deswegen nicht den gewünschten Erfolg, weil Verhalten oft „strukturresistent“ ist. Insofern muss ein großes Gewicht auf Führungs-, Team-, Funktions- und Personalentwicklung gelegt werden.

Dabei gilt es, dort anzusetzen, wo die Mitgliederinteressen – im Hinblick auf die Gestaltung ihres Arbeitslebens – am unmittelbarsten berührt werden: auf der Ebene des Betriebes und der Tarifpolitik. Die Ausrichtung auf die Betriebs- und Tarifpolitik von ver.di muss daher in das Zentrum der Veränderungsarbeit in der Organisation rücken.

Angesichts der differenzierten Branchen- und Berufsstruktur von ver.di bedeutet das Prinzip einer stärkeren Mitgliederorientierung auch, dass es gelingen muss, noch besser der Zielgruppen- und Mitgliederdifferenzierung gerecht zu werden.

Dies gilt im Hinblick auf

- die Unterschiedlichkeit der Mitgliederinteressen und –einstellungen nach Branchen, Berufsgruppen etc.
- die Unterschiedlichkeit der Mitgliederinteressen und –einstellungen in ihrer regionalen Ausprägung (unterschiedliche Arbeitsmarktbedingungen, Milieuverankerungen, historische, sozio-ökonomische Besonderheiten sowie regionale Traditionen)
- auf sozio-demographische Unterschiede in der Mitgliedschaft (Geschlecht, Alter, Stellung im Erwerbsleben usw.)

Die Mitgliederorientierung im Organisationshandeln stärken, bedeutet weiter, stärker den Dialog zu suchen und die Meinung der Mitglieder (und nicht nur der FunktionärInnen) einzubeziehen. Hier wurden bereits im Rahmen der DGB-Initiative „Trendwende“ erste Schritte insofern getan, als ein Instrumentarium zur wiederkehrenden Befragung von Mitgliedern und Unorganisierten entwickelt wurde. Es beinhaltet sowohl die Möglichkeit bundesweit repräsentativer Umfragen als auch einen Instrumentenkasten für betriebliche und/oder örtliche Befragungen. Hieran gilt es anzusetzen, um verstärkt Marketinginstrumente in ver.di zu entwickeln, diese einzusetzen und systematisch den Aufbau eines Mitgliederbeziehungs-Managements zu betreiben. Es ist bekannt, dass (Mitglieder- und Zielgruppen-)Befragungen dann eine hohe Wirkung für die Mit-

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

gliederbindung und für die Aktivierung von Mitgliedern haben, wenn die Ergebnisse davon zu für die Befragten sichtbaren Handlungskonsequenzen führen.

In diesem Sinne Mitgliederauffassungen stärker zum Ausgangspunkt des Organisationshandelns zu machen, kann durchaus zu Konflikten und Widersprüchen führen. Nicht immer müssen die konkreten Mitgliederwünsche mit den Auffassungen der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionäre übereinstimmen. Nicht immer mag der unmittelbare, kurzfristige Mitgliederwille mit mittel- und langfristigen Interessen der abhängig Beschäftigten vereinbar sein. So z.B. in der Tarifpolitik, wenn Einkommensinteressen, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitszeitfragen vermeintlich oder tatsächlich in Konflikt miteinander geraten. Treten solche Konflikte auf, müssen sie ernst genommen und offen diskutiert werden. Es nützt mittelfristig gar nichts, sie umgehen oder gar verdrängen zu wollen. Es ist Aufgabe der ehren- und hauptamtlichen Funktionäre, solche Diskussionen zu führen und möglichst aufzulösen. Es muss der Grundsatz gelten, „ver.di-Mitglieder haben Einfluss und Gewicht bei der konkreten Gestaltung des Organisationshandelns“. Nur so kann ver.di immer wieder deutlich machen, dass die Vertretung von ArbeitnehmerInnen- bzw. Mitgliederinteressen die entscheidende Orientierung ist.

Mitgliederorientierung zu stärken durch gezieltere, zielgruppenorientiertere Ansprache setzt Kenntnisse über den (berufs-)Status der Mitglieder und dessen Veränderung voraus. Das Mitgliederinformations- und -betreuungssystem (MIBS) bietet das (Software-)Potential für derartige Informationen. Der Pflegezustand in den Bezirken ist jedoch unzureichend. Hier bedarf es erheblicher Anstrengungen, um die Aktualität und Stimmigkeit der Mitgliederinformationen herbeizuführen und somit dieses Instrument organisationspolitisch nutzbar zu machen. Wie wichtig diese Aufgabe ist, kann und muss u.a. dadurch unterstrichen werden, dass der Nutzen für das konkrete Organisationshandeln insbesondere den GewerkschaftssekretärInnen mit Betreuungsaufgaben u. a. in Schulungen noch besser vermittelt wird. Wenn der Bedarf nach stimmigen und aktuellen Mitgliederdaten wächst, wächst auch die Bereitschaft, diese zu pflegen.

Mitgliederorientierung stärken, meint darüber hinaus, das System der Leistungen für die Mitglieder überprüfen und neu bzw. bedarfsgerechter ausrichten. Dabei gilt es, vor dem Hintergrund knapper werdender Ressourcen neue Akzente zu setzen. Insgesamt sollte das System der Mitgliederleistungen noch stärker auf arbeitsbezogene Leistungsangebote ausgerichtet werden.

Mitgliederorientierung stärken heißt in der Ausrichtung der Arbeit auch, systematischer Potenzialanalysen zu betreiben und hierfür die entsprechenden Ressourcen zu schaffen. Der Organisation muss es gelingen, sich stärker darauf auszurichten, betriebliche und branchenweite gewerkschaftlich unterentwickelte Räume systematischer zu identifizieren und zu bearbeiten als es bisher der Fall war. Nicht nur die bisherigen Erfahrungen aus der Umsetzung von Organizing-Ansätzen in ver.di belegen diese Notwendigkeit. Dabei muss die Frage geklärt werden, wie ein gemeinsames Organizing-Verständnis für ver.di aussehen kann und wie Organizing unter den derzeitigen Handlungsbedingungen erfolgreich umgesetzt bzw. welche Elemente des Organizingmodells für die Weiterentwicklung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeit genutzt werden kann.

Betriebs- und Unternehmenspolitik – gewerkschaftliche Strukturen und gewerkschaftliches Handeln im Betrieb weiter entwickeln

Es ist (in ver.di und anderswo) eine Binsenweisheit, dass die Basis gewerkschaftlicher Arbeit, Politik und des gewerkschaftlichen Erfolges in den Betrieben und Unternehmen der Branchen liegt, in denen ver.di Organisationsarbeit leistet. Diese Binsenweisheit hat sich auch nicht dadurch relativiert, dass die Zahl der abhängig Beschäftigten, die keine (oder nur noch eine einge-

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

schränkte) Betriebsbindung haben, in den letzten Jahren immer weiter angestiegen ist. Diese Entwicklung hat die Anforderungen an die gewerkschaftliche Organisationsarbeit zwar erweitert und differenziert, die große Mehrheit der ver.di-Zielgruppenmitglieder ist aber nach wie vor in Betrieben bzw. Unternehmen und Dienststellen des öffentlichen und privaten Dienstleistungssektors beschäftigt.

Das bedeutet, dass der systematischen Entwicklung der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit und Verankerung größte Bedeutung zukommt. Nur wenn es ver.di gelingt, in dieser Hinsicht noch besser zu werden, können weitere gewerkschaftliche Erfolge erreicht, Mitgliederinteressen vertreten, Mitgliederzahlen gesteigert und die Finanzbasis verbessert werden.

Die Hauptverantwortung für die Entwicklung der betrieblichen Basis liegt in den Fachbereichen (auf allen Organisationsebenen). In den Querschnittsbereichen der Bundesverwaltung und den übergreifenden Bereichen der Landesbezirks- und Bezirksebene liegt Koordinations- und Unterstützungsverantwortung für diese zentrale Aufgabe gewerkschaftlicher Machtentfaltung. Neben der Weiterentwicklung der Fachbereichsarbeit ist es aus dieser Sicht notwendig, die Ziele und Aufgabenschwerpunkte der Querschnittsbereiche auf allen Organisationsebenen zu überprüfen und ggf. neu auszurichten. Mitgliederorientierung muss auch in diesen Aufgabenbereichen und Handlungsfeldern wichtigster Maßstab für die geleistete Arbeit sein bzw. werden.

Es gibt die Erwartung in der Organisation, dass der systematischen Entwicklung der betrieblichen Basis in ver.di deutlich mehr Bedeutung beigemessen wird. Immer wieder (bzw. immer noch) wird auf die Notwendigkeit einer qualitativ und quantitativ besseren Unterstützung der Betriebs- und Personalräte, JAVen und Mitarbeitervertretungen bzw. betrieblicher Gewerkschaftsstrukturen hingewiesen.

Nach Auffassung vieler ist in diesem Zusammenhang in der Organisation der systematischen Erfassung von Ergebnissen der Betriebs- und Personalratswahlen und insbesondere der Ansprache von unorganisierten BR/PR.ten deutlich mehr Bedeutung beizumessen.

Gleichzeitig gibt es viele Beispiele erfolgreicher betrieblicher Gewerkschaftsarbeit, die Mut machen könnten, auch in anderen Bereichen die Förderung und Entwicklung der betrieblichen Basis voranzutreiben. Das setzt allerdings voraus, dass diese guten Beispiele aufgearbeitet und bekannt gemacht werden, damit Verallgemeinerungen möglich werden. Systematischer Erfahrungsaustausch ist ebenso nötig wie die Weiterentwicklung von Betriebsbetreuungs-, Beratungs- und Bildungskonzepten (für ehren- und hauptamtliche FunktionärInnen).

U. E. sind folgende Maßnahmen und Aktivitäten nötig:

In allen Fachbereichen und Fachgruppen ist die Erarbeitung von (systematischen) Potentialanalysen, orientiert an betrieblichen und regionalen Schwerpunkten in den jeweiligen Branchen notwendige Voraussetzung, um gewerkschaftliche Betriebspolitik entfalten zu können. Es muss Ziel sein, dass jeder Fachbereich, in jedem Bezirk und Landesbezirk von ver.di sowie bundesweit genau weiß, in welchen Betrieben, Dienststellen und Unternehmen ver.di wie viele Mitglieder bzw. welche Potentiale hat.

Orientiert an diesen Potentialen kommt es darauf an, Schwerpunktbereiche gewerkschaftlicher Betriebsarbeit unter verschiedenen Gesichtspunkten zu definieren bzw. zu überprüfen. In diesem Zusammenhang sind auch „lieb gewonnene Gewohnheiten“ zu hinterfragen. Zu unterscheiden sind mindestens:

- Traditionelle Schwerpunkte, die es vor allem durch weitgehend selbstständig verantwortete ehrenamtliche Arbeit zu „pflegen“ gilt.

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

- Mittel- und Großbetriebe, mit großem Mitgliederpotential und Basisstrukturen betriebs- und personalrätlicher sowie gewerkschaftlicher Verankerung, die es auszubauen gilt und in die deshalb ehren- und hauptamtliche Kapazitäten zu investieren sind.
- Mittel- und Grossbetriebe, in denen keine bzw. wenig gewerkschaftliche Strukturen existieren, die aber von so großer Bedeutung für ver.di sind, dass sie „erschlossen“ werden müssen. Gerade in solchen Betrieben sind „Organizing-Konzepte“, wie sie zurzeit verstärkt diskutiert und umgesetzt werden, von großer Bedeutung.
- Sonstige Filial-, Klein- und Mittelbetriebe, die aus spezifischen Gründen für die gewerkschaftliche Betriebspolitik besondere Bedeutung haben.
- Betriebe etc., die für eine systematische gewerkschaftliche Betreuung eher weniger Bedeutung haben; abhängig von der Größe, Interessenvertretungsstrukturen, Ansprachemöglichkeiten usw.

Ergebnis dieser Überprüfungen können u. a. „Betriebsatlanten“ sein, in denen die zukünftigen Schwerpunktbetriebe und -dienststellen nach den oben genannten Kategorien enthalten sind und Grundlage für das gewerkschaftliche Handeln in Betrieben bieten. Dass bei einer solchen Art von Schwerpunktsetzung insbesondere dann Konflikte auftreten können, wenn damit Veränderungen in den Betreuungsintensitäten verbunden sind, ist nicht von der Hand zu weisen. Doch es gibt keinen sinnvolleren Weg, als diese dann zu diskutieren und deutlich zu machen, warum verändertes Handeln nötig ist.

Soweit nicht schon geschehen, sind für die jeweiligen Schwerpunktbetriebe systematische Entwicklungskonzepte gewerkschaftlicher Betriebsarbeit zu entwickeln bzw. zu verbreitern und zu verallgemeinern:

- Festlegung von betrieblichen, unternehmens- und (teil-)branchenbezogenen thematischen Schwerpunkten, die sich an den Interessen der Beschäftigten orientieren.
- Systematische Informations- und Öffentlichkeitsarbeit zu diesen Themen.
- Entfaltung einer entsprechenden betrieblichen Interessenvertretungsarbeit
- Verknüpfung betrieblicher, tarifpolitischer und gesellschaftspolitischer Forderungen.
- Entwicklung und Vereinbarung von betrieblichen Mitgliederentwicklungszielen und Umsetzung systematischer Werbekonzepte, um diese Ziele zu erreichen.
- (Hauptamtliche) Betreuungsintensitäten und insbesondere tarifvertragliche Initiativen sowie regelmäßige Beratung der betrieblichen Interessenvertretungen sind stärker an betriebliche Mitgliederentwicklungserfolge zu knüpfen.
- Da, wo es möglich ist, sollte die gewerkschaftliche Betriebsgruppen- und Vertrauensleutearbeit bzw. der Ausbau von Netzwerken Aktiver im Betrieb weiterentwickelt bzw. wiederbelebt werden.
- Die betriebliche Verankerung der Tarifpolitik ist stärker mit Mitgliederentwicklungszielen zu verbinden; gerade in Tarifauseinandersetzungen ist der Mitgliederbindung und -werbung größte Bedeutung beizumessen. Erfahrungen zeigen, dass es keine Selbstverständlichkeit ist, Mitgliederwerbung zum expliziten Arbeitsschwerpunkt in allen Phasen von Tarifauseinandersetzungen zu machen. Gute Beispiele, u.a. in Erfahrungswerkstätten und Projekten präsentiert, können Grundlagen für Verallgemeinerung (u. a. durch Weiterbildungsmaßnahmen für ehren- und hauptamtliche KollegInnen) sein. Und die Erfahrung zeigt auch: Aus Dankbarkeit für ein erzieltes Tarifergebnis lassen sich nach einer Tarifrunde nur sehr begrenzt neue Mitglieder gewinnen, es sei denn, die Umsetzung von Tarifergebnissen ist Teil systematischer Aktivitäten zur Mitgliederwerbung in allen Phasen von Tarifauseinandersetzungen und wird vor allem von betrieblichen FunktionärInnen betrieben. Bei der Zielstellung einer stärkeren Verzahnung von Mitgliederentwicklung und Tarifpolitik kommt der Verankerung von Vorteilsregelungen für Mitglieder in Tarifverträgen ein hoher Stellenwert zu.

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

Da die Hauptverantwortung für die betriebliche Gewerkschaftsarbeit in den Fachbereichen und den Bezirken liegt, können auch nur sie die konkreten und je nach FB differenziert zu betrachtenden Bedingungen und Unterschiede in den konzeptionellen Herangehensweisen beurteilen und verantworten.

- Ausgehend von den Planungsgesprächen in den Fachbereichen, werden die jährlichen Organisations- und Inhaltlichen Schwerpunkte gemeinsam zwischen den (FB-)Ebenen festgelegt und mit den Landesbezirken und Bezirken abgestimmt.
 - Die Planungen für die bezirkliche Fachbereichsarbeit soll dabei bis auf die Ebene von Schwerpunktbetrieben konkretisiert werden und betriebliche Planungen zur Mitgliederentwicklung mit beinhalten
 - Es wäre wünschenswert, wenn im Rahmen der Planungen jede FB-Organisationseinheit (auf Bezirks-, Landesbezirks und Bundesebene) mindestens ein Schwerpunktprojekt definiert, das besondere Aufmerksamkeit und Förderung bezüglich Mitgliederentwicklung erfährt.
 - Regelmäßig (z. B. quartalsbezogen) finden gemeinsame Überprüfungen der Zielerreichung statt, ggf. sind Maßnahmen zur Umsteuerung bzw. zusätzlichen Unterstützung zu entwickeln.
 - Der gemeinsamen Abstimmung zwischen Fachbereichen und Bezirken bzw. Landesbezirken kommt in diesem Zusammenhang besondere Bedeutung zu, um durch Unterstützung und Verstärkung den Wirkungsgrad der Aufgabenwahrnehmung zu erhöhen und Synergiepotenziale besser zu realisieren.
- Eine gute Möglichkeit, mitgliederwirksame Verhaltens- und Verfahrensweisen, sowie die optimale Gestaltung von Organisationsprozessen auf bezirklicher Ebene zu gestalten, wäre die Durchführung eines Pilotprojektes "Der mitgliederorientierte ver.di-Bezirk". Ein solches Projekt müsste einige Bezirke unterschiedlicher Größe und Struktur und aus verschiedenen Landesbezirken einbeziehen, um daraus Erkenntnisse sowohl für die beteiligten Bezirke als auch für die Gesamtorganisation gewinnen zu können. Auch wenn klar ist, dass die bezirklichen und fachbereichsbezogenen Handlungsbedingungen durchaus unterschiedlich sind, so haben sie doch auch Gemeinsamkeiten und vergleichbare Grundbedingungen. Diese herauszufinden und – soweit möglich und sinnvoll – zu verallgemeinern, sollte Ziel eines solchen Projektes ein.
- Es ist keine neue Erkenntnis, dass systematische Bildungsarbeit mit und für Betriebs- und Personalräte, Vertrauensleute, Aktive im Betrieb große organisationspolitische Bedeutung hat, da dadurch die Anbindung der betrieblichen Interessenvertretungen an ver.di intensiviert und ausgebaut werden kann. Davon hängt entscheidend die betriebliche und tarifpolitische Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit der Organisation ab. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmend wichtiger werdenden europäischen und internationalen Arbeit ist die Stabilisierung bzw. der Ausbau der Unternehmens- und Konzernarbeit als strategisches Handlungsfeld notwendiger denn je.
Auf der Grundlage einer kritischen Bestandsaufnahme der derzeitigen Bildungsangebote und jetziger und zukünftiger Handlungsanforderungen sollten die Bildungsaktivitäten und Strukturen für betriebliche Interessenvertretungen überprüft und weiterentwickelt werden.
- Flankierend dazu ist die Qualifizierung von Hauptamtlichen in diesen zentralen Handlungsfeldern auszubauen. Dabei sind unterschiedlichste Maßnahmen sinnvoll und nötig. Diese sollten Schulungen zur besseren Nutzung der ver.di-Datenbanken (insbesondere MIBS) ebenso umfassen, wie Seminare zur konzept- und schwerpunktorientierten Betriebsarbeit sowie die Organisation von Erfahrungsaustauschprozessen zu erfolgreichen Formen und Beispielen betrieblicher Gewerkschaftsarbeit.

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

- Gleichzeitig ist die Bildungsarbeit, insbesondere die Bildungsarbeit mit Betriebs- und Personalräten, als Feld der Mitgliederwerbung (wieder) systematischer zu entwickeln. Hierzu ist es auch erforderlich, dass Informationen über die Teilnehmer an ver.di-Bildungsmaßnahmen besser in die Bezirke bzw. die betrieblichen ver.di-Strukturen zurückfließen.
- Größte Bedeutung kommt der Entwicklung und Unterstützung eigenverantwortlichen ehrenamtlichen Engagements in der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit zu. Dabei muss der Mitgliederwerbung größte Aufmerksamkeit gewidmet werden. Es muss vorrangige Aufgabe der Ehrenamtlichen werden, in „ihren“ Betrieben die Verantwortung für eine positive Mitgliederentwicklung zu übernehmen.
In diesem Zusammenhang sollte es zu einer Selbstverständlichkeit in der ver.di-Kultur werden, regelmäßig (z. B. in Sitzungen der zuständigen Gremien) die betriebliche Mitgliederentwicklung zu beraten. Zur Unterstützung einer gezielten betrieblichen Ansprache und Werbearbeit muss gewährleistet werden, dass den ehrenamtlichen ver.di-Repräsentanten in Betrieben auch die entsprechenden Hilfsmittel (z.B. betriebliche Mitgliederlisten) zugänglich sind.
Von Seiten der hauptamtlich Zuständigen muss die anforderungsgerechte Erfassung der Pflege und Auswertung der benötigten Daten (in MIBS) in der erforderlichen Qualität und Aktualität gewährleistet werden.
Ebenfalls sollte stärker das Augenmerk darauf gelegt werden, die aktivsten und erfolgreichsten Werber in den Bezirken bekannt zu machen, sie systematisch zu unterstützen und ihren Erfahrungsaustausch zu fördern.

Branchen- und Tarifpolitik stärker auf Organisationsentwicklungsziele ausrichten

Die inhaltlichen und politischen Ziele in der (jeweiligen) Tarifpolitik zu definieren, muss Aufgabe der (tarif-)politisch Verantwortlichen in der Gesamtorganisation und den Fachbereichen sein. An dieser Stelle kann und soll es nur darum gehen, einige Anmerkungen zum Zusammenhang von Tarifpolitik und Organisationsentwicklung zu machen:

Branchen- und unternehmensbezogene tarifpolitische Schwerpunkte und Initiativen sind stärker an den Bereichen auszurichten, die als Entwicklungsschwerpunkte gewerkschaftlicher Betriebs- und Unternehmenspolitik definiert wurden (s.o.).

So sollten beispielsweise Initiativen zu Betriebs- und Unternehmenstarifverträgen in erster Linie dort ergriffen werden, wo die mitgliederbezogene Basis vorhanden ist bzw. von Mindestorganisationsgraden abhängig gemacht werden. Erst wenn diese erreicht sind, sollten tarifvertragliche Verhandlungen initiiert bzw. aufgenommen werden.

Die Formulierung und Realisierung von Mitgliederentwicklungszielen muss zum (wirklichen) integralen Bestandteil tarifpolitischer Auseinandersetzungen werden. Sie müssen in konkrete Verantwortlichkeiten und Arbeitskonzepte münden, deren Umsetzung von Haupt- und Ehrenamtlichen zu verantworten ist. (Gute) Beispiele zeigen, dass das möglich, aber keine Selbstverständlichkeit ist.

In diesem Zusammenhang sollten der systematische Erfahrungsaustausch und die Entwicklung von Handlungs- und Bildungskonzepten einen wichtigen Stellenwert erhalten. Es ist festzulegen, wer dafür die Koordinations- und Initiativverantwortung übernehmen muss.

Eine Vielzahl tarifpolitischer Themen und Auseinandersetzungen betreffen nicht nur einen Fachbereich, sondern häufig mehrere (in unterschiedlicher Intensität). Deshalb müssen solche übergreifenden Tariffragen auch übergreifend bearbeitet und in gemeinsamen Tarifbewegungen umgesetzt werden.

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

Aus diesen Gründen sind fachbereichs- bzw. branchenübergreifende Kooperationen (der Fachbereiche) auszubauen, wie z.B. in der Logistikbranche oder in der Koordination von Fachbereichen des öffentlichen Dienstes. Das kann von gemeinsamen Diskussionsveranstaltungen sowie Forderungs- und Handlungskonzepten, über gemeinsame Beratungsgremien zu Tariffragen in angrenzenden bzw. zusammenhängenden Tarifbereichen bis hin zu dauerhaften FB-Kooperationen gehen.

Insofern sind die (weiteren) Diskussionen um zukünftige ver.di-FB-Strukturen auch vor dem Hintergrund gemeinsamer Tarifpolitik zu führen.

Regionale Initiativen ergreifen bzw. fördern und koordinieren

In einigen ver.di-Landesbezirken und Bezirken wurden in den letzten Jahren und Monaten intensive Anstrengungen unternommen, in der Mitglieder-, Betriebs- und Unternehmenspolitik voranzukommen (so z. B. im Rahmen des sogenannten „praktischen Strategieprozess“ im LB NRW). Die dabei gemachten Erfahrungen, als auch die gemeinsame Weiterentwicklung dieser Prozesse müssen in die Gestaltung der gesamtorganisatorischen Prozesse einbezogen werden. In diesem Zusammenhang sollte auch diskutiert werden, ob nicht spezielle Organisationsentwicklungsinitiativen für bzw. in den östlichen Landesbezirken ergriffen und landesbezirksübergreifend koordiniert und gestützt werden.

Ganzheitliches Management – Neuausrichtung der Führungsarbeit

Die Verantwortung für die Realisierung der zuvor formulierten Entwicklungsziele tragen vor allem die ehren- und hauptamtlich verantwortlichen Führungskräfte und -gremien auf allen Ebenen. Nur wenn das gesamte Management(system) von ver.di und die gesamte Führungsarbeit auf diese Organisationsentwicklungsziele ausgerichtet werden, gibt es (gute) Chancen, sie auch zu erreichen. In gestufter Verantwortung (von oben nach unten) sind entsprechende Initiativen zu entwickeln bzw. Systeme, Instrumente und Vorgehensweisen zu verbessern und zu intensivieren. Ziel muss es sein, nicht nur geschriebene und verbale Zustimmungsbekundungen zu erreichen, sondern tatsächlich verändertes Verhalten und Organisationshandeln. Das setzt voraus, dass u.a. im Rahmen der begonnenen und fortzusetzenden Prozesse zur Führungsentwicklung Rollen, Aufgaben und Erwartungen an die bzw. der Führungskräfte und Führungsgremien, insbesondere auf der Bundesebene und zwischen Bundes- und Landesebene geklärt werden. Gleichzeitig ist es notwendig, Grundsätze von Management und Führung zu entwickeln und sie zu verbindlichen Grundlagen der Führungsarbeit zu machen.

In der Verantwortung des Bundesvorstands und des Gewerkschaftsrates liegt es, durch gut gestaltete Prozesse und Entscheidungen die Maßnahmen zur strategischen Weiterentwicklung der Organisation zu konkretisieren und umsetzbar zu machen. Die Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen, die ver.di hat und die systematische Einbeziehung der vielen guten und erfolgreichen Beispiele einer aktiven Mitglieder- und Betriebspolitik können helfen, aus der in den letzten Jahren eher entmotivierten Stimmung heraus zu kommen, die bei vielen ehren- und hauptamtlichen FunktionärInnen herrscht.

Auch wenn die Initiativ-Verantwortung dafür in erster Linie auf der Bundesebene liegt, so würde es wenig nützen, wenn solche strategischen Ziele und Entwicklungsperspektiven nur vom Bundesvorstand entwickelt und vorgegeben würden. Vielmehr kommt es darauf an, in diesen Prozess möglichst viele, insbesondere Führungskräfte, aktiv einzubeziehen, damit sie mit Engagement und in ihrer jeweiligen Verantwortung als Führungskräfte, die Umsetzung der Maßnahmen steuern können. Sie müssen „Motoren“ dieses Prozesses werden. Nur so können erlebbare Erfolge in der praktischen Arbeit entstehen, die von möglichst vielen akzeptiert werden und

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

deutlich machen, dass Chancen der Weiterentwicklung von ver.di bestehen und es sich lohnt, dafür aktiv einzustehen und zu handeln.

Das Managementsystem von ver.di ist im Sinne ganzheitlicher Steuerung und Führung der Organisation weiterzuentwickeln. Nur wenn alle relevanten Faktoren und Teilsysteme der Gesamtorganisation in ihren gegenseitigen Abhängigkeiten und Beeinflussungen analysiert und systematisch unter dem Gesichtspunkt zielgerichteter Weiterentwicklung betrachtet werden, sind optimale Wege zu nachhaltigem Erfolg zu finden und zu begehen. Dafür hat der Bundesvorstand die Erstverantwortung. Nur wenn von zentraler Seite aus in diesem Sinn strategische Führung entwickelt und vorgelebt wird, ist es möglich, ähnliches auf anderen Ebenen der Organisation für die jeweils gegebenen Verantwortungsbereiche zu etablieren. Die vorhandenen und geplanten Elemente einer zielorientierten Führung der Organisation sollten in diesem Sinn vervollständigt werden.

Hierbei können ganzheitliche Managementkonzepte gute Dienste leisten. Es lohnt sich u. E., Modelle und Konzepte dieser Art genauer zu analysieren und auf die Bedingungen von ver.di zu übertragen bzw. sie so zu verändern, dass sie für ver.di passen.

Solche Konzepte können auch deshalb nützlich sein, weil sie einerseits auch in ver.di praktizierte bzw. einzuführende Management- und Führungsgrundsätze und –instrumente (wie beispielsweise strategische Organisationsplanungssysteme, Zielvereinbarungssysteme und systematische Personalentwicklungskonzepte) beinhalten, sie aber darüber hinaus mit anderen Systemelementen verbunden und zu einem ganzheitlichen System der Steuerung zusammengeführt werden können.

In diesem Sinne ist die weitere (bzw. beschleunigte) Einführung von Führungsinstrumenten, die der Zielorientierung und der anforderungsorientierten Personalentwicklung dienen, voranzutreiben. Damit sind vor allem Instrumente wie Zielvereinbarungen und regelmäßige Personal-/Entwicklungsgespräche ebenso gemeint, wie der beabsichtigte Prozess zur Entwicklung von Führungsgrundsätzen. Die Optimierung der Datenbasis in allen für die Steuerung und Entwicklung relevanten Informationszusammenhängen gehört auch in diesen Zusammenhang.

Der systematischen Kommunikations- und Abstimmungsarbeit mit allen Führungskräften durch den Bundesvorstand muss u. E. ein noch größerer Stellenwert zukommen, als schon bisher. Das interne Kommunikationsmanagement ist entsprechend zu optimieren. Die Entwicklung und Formulierung von strategischen Organisationsentwicklungszielen und ihre Verankerung im Beirat und in allen hauptamtlichen Landesführungskreisen (mind. Landesbezirksleitungen, LandesbezirksfachbereichsleiterInnen und BezirksgeschäftsführerInnen) sowie im Kreis der Führungskräfte der Bundesverwaltung ist dabei von genauso großer Bedeutung wie die Verankerung in den ehrenamtlichen Führungsgremien auf allen Ebenen.

Systematische Personalentwicklung entscheidet zu einem erheblichen Teil darüber, ob die (strategischen) Ziele der Organisation realisiert werden können oder nicht. Insofern kommt es wesentlich darauf an, die Personalauswahl, die Qualifizierungs- und Weiterbildungsschwerpunkte, die Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung, das neue Entgeltsystem u. a. m. an diesen Zielen auszurichten.

Systematische Personalentwicklung ist im wesentlichen Führungsaufgabe zur Sicherung und Entwicklung der Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Dazu gehört es auch, die Personalentwicklung als Aufgabe jeder Führungskraft zu verstehen und die Führungskräfte bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe zu unterstützen.

In ver.di muss dies auch bedeuten, alles dafür zu tun, neben die konsolidierungsorientierte Personalwirtschaft eine anforderungs- und qualitätsorientierte Personalwirtschaft zu stellen. Dies muss Strategien zur Verjüngung und zum Knowhowtransfer einschließen. Die Bedeutung solcher Elemente von Personalentwicklung wird deutlich, wenn man sich vor Augen hält, dass

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

ver.di in den nächsten 5-8 Jahren einen großen Teil erfahrener hauptamtlicher Kolleginnen und Kollegen „verlieren“ wird, die meisten durch altersbedingtes Ausscheiden.

In diesem Zusammenhang ist es im übrigen lohnend, darüber nachzudenken, wie das Knowhow und die Erfahrungen solcher KollegInnen auch dann weiter genutzt werden können, wenn sie nicht mehr hauptamtlich tätig sind. Dies gilt auch für nicht mehr erwerbstätige ehrenamtliche FunktionärInnen. Konzepte hierfür sind konkret zu entwickeln.

Aufbau- und Ablauforganisation optimieren

Zu einer stärkeren Mitgliederausrichtung in der Organisationsarbeit zu kommen, bedeutet auch, die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation als kontinuierlichen Veränderungsprozess zu begreifen.

Dabei sollten im Mittelpunkt die mitgliederbezogenen Kernprozesse systematischer analysiert und gestaltet werden und hierfür Standards in ver.di entwickelt werden.

Bei der Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation gilt es zu berücksichtigen, dass der Differenziertheit der Berufsgruppen und Branchen angemessen Rechnung getragen wird.

Die Bearbeitung der Optimierungserfordernisse in der Aufbau- und Ablauforganisation sollte dabei weder in der inhaltlichen Breite noch in der Grundsätzlichkeit erfolgen, wie es noch in den ersten Jahren nach der Gründung geschah. Hierzu gibt es weder ein sachliches Erfordernis noch ist es zweckmäßig, im gleichen Umfang die Energien der Organisation auf diese Fragen zu lenken.

Daher sollen nachstehend die wesentlichen Themenfelder benannt werden, in denen derzeit noch Optimierungserfordernisse gesehen werden.

Aufgabenteilung Bund – Landesbezirk - Bezirke weiterentwickeln

In jüngster Zeit gibt es in ver.di verstärkt die Tendenz, die administrativen, mitgliederfernen Funktionen eher zweistufig (auf Bundes- und Landesebene) zu organisieren. Aus vielfältigen Gründen gilt dies für die Personaladministration und –steuerung bereits seit ver.di-Gründung. Auch für die IKT sowie die Finanz- und Buchhaltungsarbeiten gilt dies in zunehmendem Maße. Ausschlaggebend hierfür sind insbesondere die jeweils erforderlichen Spezialqualifikationen, die tendenziell in immer geringerem Umfang auch bezirklich vorgehalten werden können.

Sowohl der Mitgliederrückgang als auch die altersbedingt stark zunehmende personelle Fluktuation in den Bezirken macht es zukünftig immer schwieriger, bei der Wahrnehmung von bestimmten Verwaltungsaufgaben, die erforderlichen Spezialqualifikationen vorzuhalten. Qualitätsverluste in der Aufgabenwahrnehmung, zeitliche Verzögerungen u. ä. sind die Folge. Diese Problematik wird sich bei beschleunigtem Abbau der Personalüberhänge noch verschärfen.

Vor diesem Hintergrund sollten „mitgliederferne“ administrative Funktionen tendenziell zweistufig organisiert werden.

In einem ersten Schritt kann für bestimmte Aufgaben und Funktionen auch eine überbezirkliche Organisationsform unterhalb der Landesbezirksebene sinnvoll sein.

Ziel soll es dabei sein, die Aufgabenwahrnehmung innerhalb der Bezirke noch stärker als bisher auf die Wahrnehmung der „mitgliedernahen“ Funktionen zu fokussieren.

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

Steuerungsfunktionen im Bezirk eindeutiger bestimmen und konsequenter wahrnehmen

Mitgliedergewinnung, der Erhalt und Aufbau gewerkschaftlicher Strukturen in den Betrieben und der Region müssen stärker in das Zentrum bezirklicher Aufgabenwahrnehmung rücken. Dies bedeutet auch die Steuerungsfähigkeit im Bezirk zu verbessern. Hierzu gehört eine konsequentere Wahrnehmung der Koordinierungsfunktionen von BezirksgeschäftsführerInnen. Dies heißt, dass z.B. die Koordinierung der Fachbereiche des öffentlichen Dienstes konsequenter wahrgenommen werden muss. Die Bezirksgeschäftsführungen haben nach der Satzung die Koordinierungsverantwortung für die Gewerkschaftsarbeit innerhalb des Bezirks. Diese Funktion sollte zukünftig insbesondere im Hinblick auf die Koordinierung der Fachbereiche des öffentlichen Dienstes konsequenter wahrgenommen werden. So sollten die BezirksgeschäftsführerInnen bzw. eine von ihnen Beauftragte oder Beauftragter zukünftig in Arbeitskampsituationen auch die fachliche Koordinierungsverantwortung für die Fachbereiche des öffentlichen Dienstes wahrnehmen. Dies betrifft insbesondere die Fachbereiche 2, 3, 5, 6, 7, 11.

Es ist ferner zu gewährleisten, dass in jedem Bezirk ein/e Ansprechpartnerin für die kommunalen Hauptverwaltungsbeamten (Oberbürgermeisterin, Landrätinnen und Landräte) benannt ist.

Dabei darf sich die Koordinierungsfunktion keineswegs nur auf den öffentlichen Dienst beschränken.

Weiterentwicklung örtlicher ehrenamtlicher Arbeitsstrukturen

Die örtliche Präsenz ist nicht daran gebunden, ob hauptamtlich Beschäftigte am Ort wohnen oder ein Bezirks- oder Standortbüro von ver.di existiert. In kleineren Städten dürfte dies immer weniger der Fall sein.

Hier kann und soll die örtliche Präsenz von ver.di durch aktiv arbeitende ehrenamtliche Ortsvereine und deren Vorstände sichergestellt werden. Denn ver.di ist dort, wo die Mitglieder sind. Wenn sich Mitglieder dort, wo keine hauptamtliche Unterstützung und räumliche Infrastruktur zur Verfügung steht, gewerkschaftspolitisch engagieren, erfordert es attraktive Mitmachmöglichkeiten.

Die Gestaltungsräume für ehrenamtliches Engagement auf Ortsebene müssen in ver.di erweitert werden.

Ehrenamtliche Ortsvorstände sollten ihre Arbeits- und Finanzplanungen eigenständig entwickeln; sie müssen in die Finanzplanung des Bezirkes einfließen.

Ortsvereine stehen nicht in Konkurrenz zu Fachbereichen, sondern unterstützen sie in örtlich-regionalen Zusammenhängen.

Im Kreise aller Hauptamtlichen im Bezirk sind Zuständigkeiten für die jeweiligen Ortsvereine festzulegen; soweit möglich sind FachbereichssekretärInnen daran zu beteiligen. Als Grundsatz muss gelten: Wenn Unterstützung durch ehrenamtliche Ortsvorstände angefordert wird, muss die hauptamtliche Verantwortung (im Bezirk) dafür klar sein.

Sicherung von Standorten in der Fläche

Regionale Flächenpräsenz ausschließlich über die Anzahl der Bezirkstandorte herzustellen, ist immer weniger leistbar. Bei sinkender Zahl von Bezirken werden die Entfernungen für die Mit-

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

glieder unakzeptabel hoch. Ein Geschäftsstellenkonzept für die Aufrechterhaltung von Standorten ist erforderlich und soll erarbeitet werden.

In ver.di sollten zukünftig unterschiedliche Standorttypen mit abgestufter Kapazitäts- und Leistungsspektrum organisiert werden. Das Spektrum reicht dabei von Standorten mit dauerhafter Präsenz von GewerkschaftssekretärInnen und Verwaltungsangestellten bis hin zu Standorten, die ohne hauptamtliche Besetzung sind und nur ehrenamtlich als Versammlungs- und Beratungsraum genutzt werden.

Bei rückläufiger Ressourcenentwicklung sollte der Umwandlung eines Standortes in einen Typ mit geringerem Leistungsspektrum und geringerer hauptamtlicher Präsenz der Vorzug vor einer gänzlichen Schließung eines Standortes gegeben werden.

Angesichts der begrenzten Ressourcen gerät der Ansatz zur Aufrechterhaltung von Standorten mit Service- und Beratungsbüros in Konflikt mit der Zielstellung, möglichst keine weiteren Zusammenlegungen von Bezirken herbeizuführen. Aus der Perspektive der Mitgliedererwartungen ist jedoch dem Ansatz, regionale Nähe über Standorte in der Fläche bzw. Service- und Beratungsbüros sicherzustellen und (flexibel) über Ortsvereine dezentrale ehrenamtliche Strukturen zu schaffen, höheres Gewicht beizumessen als die Zahl der Bezirke aufrechtzuerhalten.

Eine langfristige Sicherung von Standorten bzw. Service- und Beratungsbüros mit Sicherung gewerkschaftlicher „Grundversorgung“ und ohne administrative Funktionen erfordert eine genauere Funktionsbeschreibung und Ressourcenanforderung für derartige Standortbüros. Inhaltlich sollte Rechtsberatungskompetenz und die Kompetenz zu allen Fragen „rund um das Mitglied“ schnell arbeits- und entscheidungsfähig zu sein (z. B. Leistungen, Mitgliederbearbeitung in MiBS), das Profil der Standorte prägen.

Um die Ansprache und Beratung von Mitgliedern zu verbessern, sollten die Möglichkeiten der telefonischen und elektronischen Beratung systematisch genutzt werden. Von den bereits vorhandenen und erfolgreichen Beratungsnetzwerken kann gelernt werden.

Die Aufrechterhaltung von Beratungsleistungen an ver.di-Standorten darf nicht an die Kapazität und Präsenz des hauptamtlichen Personals von ver.di gebunden sein.

Die Bereitschaft von aus dem aktiven Erwerbsleben ausgeschiedener GewerkschaftssekretärInnen, ihre Spezialkenntnisse und Erfahrungen weiter zur Verfügung zu stellen, sollte verstärkt dafür genutzt werden, stunden- oder tageweise die Öffnung von Standortbüros sicherzustellen und Beratungsleistungen für Mitglieder anzubieten. Dasselbe gilt für ehrenamtliche FunktionärInnen mit langjährigen Erfahrungen in der Betriebsrats- oder Personalratsarbeit.

Mehr Flexibilität in der Ressourcenzuweisung herbeiführen

Mit der im Jahr 2004 überarbeiteten Budgetierungsrichtlinie wurde grundsätzlich eine aufgabenangemessene Verteilungsstruktur für die verfügbaren Ressourcen festgelegt.

Insbesondere das Prinzip, die Ressourcenverfügbarkeit in den Organisationsgliederungen an das jeweilige Beitragsaufkommen zu koppeln, hat sich bewährt.

Perspektivisch soll die Flexibilität innerhalb des gefundenen Systems in zweierlei Hinsicht erweitert werden:

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

In regionaler Hinsicht

Die in der Budgetierungsrichtlinie beschriebenen Orientierungswerte für die Aufteilung von Personalkostenbudgets zwischen der Landes- und Bezirksebene sowie die fachbereichsspezifischen Sachkostenbudgets wurden in der Vergangenheit häufig wie fixe Budgetsätze gehandhabt. Dies wird den unterschiedlichen Größenordnungen der Bezirke und Landesbezirke nicht gerecht. Es sollte zukünftig daran gearbeitet werden, wie die Anwendung dieser Orientierungswerte flexibler gehandhabt werden kann, um den unterschiedlichen Größenordnungen und spezifischen Bedingungen innerhalb der Landesbezirke besser Rechnung zu tragen.

In fachlicher Hinsicht

Vor dem Hintergrund der großen Heterogenität und unterschiedlichen Bedingungen gewerkschaftlicher Arbeit innerhalb der ver.di-Fachbereiche ist festzustellen, dass der zum Ausgleich vorgesehene fachbereichsspezifische Strukturausgleich seinen Zweck in der jetzigen Form nicht erfüllen kann. Es sollte daran gearbeitet werden, wie die Möglichkeiten zur Umverteilung von Ressourcen zwischen den Fachbereichen im Rahmen eines zu definierenden Korridors flexibler gestaltet werden können.

Denkbar ist z.B. die Aufnahme einer Regelung in die Budgetierungsrichtlinie, die es dem Bundesvorstand und den Landesbezirksvorständen ermöglicht, aus den jeweiligen Budgets (bei Personal- und Sachkosten) heraus „freie Spitzen“ zu bilden, die dann für bundes- und landespezifische Schwerpunktsetzungen eingesetzt werden könnten.

Zuwendungen dieser Art sollten Fachbereiche erhalten, die mit den „normalen“ Fachbereichsbudgetsätzen strukturell unterfinanziert sind, um

- krisenhafte Branchenumbrüche zu bewältigen
- wegen heterogener, kleinbetrieblicher Branchenstruktur die Mitgliederpotentiale besser erschließen zu können

Fachbereichsstrukturen überprüfen und Fachbereichskooperationen weiterentwickeln

Der Strukturwandel in der Volkswirtschaft, insbesondere im Dienstleistungssektor, hat eine unverminderte Dynamik. Er war eine wesentliche Triebkraft für die Bildung von ver.di. Branchen-Überschneidungen können nunmehr in ver.di besser bearbeitet werden. Da dieser Prozess ein kontinuierlicher ist, müssen auch in ver.di die zur Gründung gefundenen Branchen- und Fachbereichs- bzw. Fachgruppenstrukturen überprüft und ggf. angepasst werden. Branchenverschiebungen, tarifpolitische Handlungsnotwendigkeiten sowie weitere in ver.di gemachte Erfahrungen sollten dafür Maßstab sein. Der ergebnisoffene Prozess der Überprüfung kann zu geänderten Zuschnitten bis hin zu Fusionen von Fachbereichen führen.

Gleichzeitig gilt es, die Chancen und Notwendigkeiten in der Fachbereichskooperation nunmehr verstärkt zu nutzen. Kooperationen von Fachbereichen mit branchenbezogenen und insbesondere tarifpolitischen Überschneidungen sollten systematischer organisiert werden.

Dabei ist auch der Frage nach zu gehen, inwieweit es dabei zu einer stärkeren Bündelung der Fachbereiche kommen soll, die den „Kern“ des öffentlichen Dienstes ausmachen.

Ferner sollten Antworten auf die Frage gefunden werden, welche Synergiepotentiale mobilisiert werden könnten, wenn es zu einer stärkeren Bündelung in Themenfeldern käme wie

- der Koordinierung der Tarifarbeit, insbesondere in Arbeitskämpfen
- der Abstimmung hinsichtlich der Ausrichtung der Branchenpolitik, der Betreuungskonzepte, der Bestimmung von Schwerpunktkonzernen, -betrieben

Diskussionspapier des Bundesvorstands zur Veränderungsarbeit in ver.di:
Mitgliederorientierung bestimmt das Organisationshandeln - Mai 2008

- der Bündelung der Außenvertretung gegenüber Landesregierung, Landräten und Oberbürgermeistern bei Landesbezirksleitung und Bezirksgeschäftsführer/innen
- der Wahrnehmung einer einheitlichen Führungsverantwortung durch jeweils ein Wahlmandat in Bundesvorstand und Landesbezirksleitung
- der Bündelung der fachlichen und disziplinarischen Führungsverantwortung für diese Fachbereiche auf der Bezirksebene durch die/die Bezirksgeschäftsführer/in bzw. eine/n Stellvertreter/in

Aufgabenprofil der Bundesverwaltung und der Landesbezirksverwaltungen präziser bestimmen

Politische (und administrative) Stabs- und Querschnittsfunktionen sollten zukünftig stärker auf der Bundesebene konzentriert werden. Die in manchen Landesbezirken zur ver.di-Gründung umgesetzte Vorstellung, den Spezialisierungsgrad der Bundesverwaltung auch auf der Landesbezirksebene spiegelbildlich abbilden zu können, lässt sich immer weniger aus Kapazitätsgründen aufrechterhalten. Wird dies dennoch versucht, führt das zu einer erheblichen Spreizung im Profil der Aufgabenwahrnehmung der Landesbezirksebenen. Es sollten daher Prozesse eingeleitet werden, die Aufgaben von Bundesverwaltung und Landesbezirksverwaltungen präziser zu bestimmen und aufeinander zu beziehen.

Zusammenfassung:

Mit den beschriebenen Handlungsfeldern soll für die weitere Veränderungsarbeit in der Organisation eine spürbare Akzentverschiebung stattfinden.

Nachdem in den Aufbaujahren von ver.di die Erlangung organisatorischer und politischer Arbeits- und Handlungsfähigkeit sowie die Feinjustierung der Organisationsstrukturen im Vordergrund standen, soll nunmehr eine stärkere Ausrichtung des gesamten Organisationshandelns auf eine verbesserte Mitgliederwirksamkeit und eine stärkere Mitgliederorientierung erfolgen. Im Zentrum der Veränderungsarbeit soll die Fragestellung stehen, wie die Mitgliederentwicklung und die Interessenvertretung der Mitglieder verbessert werden kann. Hierzu werden Handlungserfordernisse in den beschriebenen Themenfeldern gesehen, und zwar in der

- Betriebs- und Unternehmenspolitik und der Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Strukturen im Betrieb
- stärkeren Ausrichtung der Branchen- und Tarifpolitik auf Organisationsentwicklungsziele
- Neuausrichtung der Führungsarbeit und Weiterentwicklung von Führungsstrukturen und -grundlagen
- Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation

Berlin, Mai 2008