

One face to the customer, Teil 2

(12.2001) Die Arbeiterkammer Oberösterreich begann bereits Mitte der 90er-Jahre einen umfassenden Transformationsprozess hin zu einem modernen Dienstleistungsbetrieb. Eine der einschneidendsten Veränderungen war die Neuorganisation der Rechtsberatung, einer der beiden Kernaufgaben der AK.

Mit der Novellierung des Arbeiterkammergesetzes im Jahr 1992 erhielten die Arbeiterkammern den Auftrag, alle Mitglieder in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen zu beraten und ihnen Rechtsschutz durch gerichtliche Vertretung zu gewähren. Quasi über Nacht war die Arbeiterkammer damit von einer vorwiegend politischen, kollektiv agierenden Interessensvertretung zu einer Dienstleistungsorganisation geworden. Konsequenz dieser Entscheidung war ein rascher Aufbau der dafür nötigen Personalressourcen in den Rechtsbereichen.

Bereits Mitte der 90er-Jahre war aber absehbar, dass ein weiterer Ausbau aufgrund budgetärer Grenzen nicht weiter möglich war. Also galt es, die Leistungsfähigkeit der Organisation, speziell des Rechtsschutzbereiches - unter Aufrechterhaltung der gebotenen Qualität – so weit wie möglich zu steigern.

Neues Team, übernehmen Sie!

Im März 1997 startete die AK OÖ das Projekt „Qualitäts- und Kostenmanagement“. Man richtete ein Steuerungsteam ein (mit Vertretern der Direktion, der betroffenen Abteilungsleiter, von internen Dienstleistern aus dem OE/PE-Bereich sowie dem Betriebsratsvorsitzenden) und ein Projektteam, das den Auftrag bekam

- n eine Analyse der Prozesse durchzuführen
- n Merkmale zur Bewertung der Leistungsfähigkeit von Prozessen zu entwickeln und
- n mehrere Gestaltungsvorschläge einer Neuorganisation auszuarbeiten und dem Steuerungsteam zur Entscheidung vorzulegen.

Zugleich einigte sich das Steuerteam auf einige wichtige Rahmenvereinbarungen, den Commitments for Change. Im Frühjahr 1998 präsentierte die Projektgruppe ihre Vorschläge und einige Monate später fiel dann in der Steuergruppe die Entscheidung für die Variante „Trennung von Politik- und Beratungsbereich“. Damit verbunden war nicht nur eine neue Struktur, sondern eine auch völlig neue Arbeitsorganisation, bei der in Teams gearbeitet und auf funktionale Arbeitsteilung und Spezialisierung verzichtet wurde. Neu besetzt wurden sowohl die Position des Abteilungsleiters als auch die fünf, neu etablierten Teamleiterpositionen. An dieser Stelle im Prozess beendete das bisherige Projektteam seine Arbeit und ein neues Team, das Implementierungsteam übernahm.

Zusammengesetzt aus den neuen Führungskräften, dem Leiter des Controllings und einem Mitglied des Betriebsrats, hatte dieses Team nun die Aufgabe, den Implementierungsprozess zu steuern und Vorschläge über die künftige inhaltliche und ressourcenmäßige Ausstattung zu erarbeiten.

Zentrales Thema: Widerstand

Transformation von innen bedeutet einen tiefgehenden Einschnitt in bestehende Strukturen. Dass ein neues Organisationsdesign von den Entscheidungsträgern verabschiedet und ein Team mit der Steuerung der Implementierung beauftragt wurde heißt noch lange nicht, dass die anderen Mitglieder der Organisation mit dem Ergebnis einverstanden sind. Zudem hatte

man auch in der AK OÖ schon eine Reihe von Projekten erlebt, die nicht über die Konzeptionsphase hinausgekommen waren. Also hieß es auch hier zu Beginn „Wir werden sehen...“, „Abwarten und Tee trinken...“ „Nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird“. Entscheider und Projektteam wurden mit Aussagen konfrontiert, dass das alles so doch gar nicht möglich sei, dass es ökonomisch und inhaltlich im Chaos enden werde usw. Ganz typische Folgen davon, wenn nicht alle Betroffenen an der Planung beteiligt werden können.

Wichtige Meilensteine bis zum sogenannten DAY ONE, dem Tag, an dem die neue Struktur offiziell starten sollte, waren:

- n März: die Zuordnung der Mitarbeiter in die neuen Arbeitsbereiche, den politischen Bereich einerseits und den Rechtsberatungsbereich andererseits
- n April: Ausschreibung und Bestellung der Teamleiter
- n Ende April: Kick off für die Teamentwicklung des Leitungsteams
- n Mai: die Bildung der fünf neuen Teams
- n Juni: Kick off für die Teamentwicklung innerhalb der einzelnen Teams
- n August: die notwendigen Standards und Spielregeln für den Reibungslosen Betrieb der neuen Organisation sind fixiert und ausformuliert
- n Sept.: Die Minimal-Infrastrukturmaßnahmen für den neuen Betrieb sind durchgeführt
- n 1.Okt.: Start der neuen Organisation und die Vereinbarung, ein halbes Jahr nach Day One ein Prozess-Review durchzuführen, um den Stand der Implementierung zu erheben

„Der energetische Umschwung“, so Mag. Polzer, Leiter OE und Gesamtprojektleiter, „erfolgte interessanterweise, als es darum ging, sich räumlich neu zu organisieren. Bis zu diesem Zeitpunkt war viel Energie in die Frage investiert worden, wie kann man das neue Konzept verhindern, ab diesem Zeitpunkt, wo es darum ging, wer bekommt welches Büro, begannen die Mitarbeiter, sich nicht nur räumlich, sondern auch gedanklich neu einzurichten.“

Beratung steht nun auf drei Pfeilern: sogenannte Call-Center, der Schalter-Bereich, Beratung im Büro. Bereits am Telefon können viele Beratungen erfolgreich abgeschlossen werden. (wie sich gezeigt hat, sind ungefähr 80% der Anfragen „Standardgeschäft“.) Wer will, kann natürlich auch persönlich vorbeikommen, wird dann im Schalterbereich beraten, sollte der Fall so komplex sein, oder nötige Unterlagen fehlen, wird Termin vereinbart und zu diesem Termin im Büro fortgesetzt.

Die Einwände zu Beginn:

Beratung ist nicht standardisierbar

Entgegen der zu Beginn massiv vorgetragenen Auffassung der vielen hoch qualifizierten Juristen, die von ihnen geleistete juristische Beratung sei nicht standardisierbar (und damit auch nicht vergleichbar), zeigte sich im Rahmen der Prozessanalyse des Projektteams, dass rund 80% der Anfragen einigen wenigen „Standardanliegen“ zugeordnet werden konnten. Parallel dazu vollzog sich ein beträchtlicher Wandel im Selbstbild vieler Mitarbeiter: Hatten sie ihren Erfolg als Jurist bisher oft daran gemessen, ob sie einen OGH-Prozess gewannen, so hieß ein guter Jurist zu sein nun, in kurzer Zeit eine hochqualitative Beratung gegenüber dem einzelnen Kunden zu gewährleisten.

Die Themenbreite ist nicht leistbar

Die bisherige Trennung in Arbeitsrecht, Sozialrecht, Lehrlings- und Jugendschutz hatte hochgradig spezialisierte Mitarbeiter zur Folge, die nun die Sorge hatten, in den jeweils anderen Bereichen keine profunde Auskunft geben zu können. Es gab intensive Schulungen sowie die Entscheidung, die drei Schalter im Kundenzentrum jeweils mit einem früheren Spezialisten zu besetzen, der notfalls den anderen mit Rat und Tat zur Seite stehen könnte. In der Praxis zeigte sich dann, dass die Allround-Beratung wesentlich schneller als ursprünglich angenommen klaglos funktionierte, worauf die Ängste massiv zurückgingen.

Die Projektphasen im Detail

März 1997: Klärung Projekt-Kontext und Auftragsdefinition

Kick off

März 1998: Statusbericht Analysephase

- n Festlegung Leistungsmärkte
- n Kernaufgaben/ Nicht-Kernaufgaben
- n Zuordnung der Ressourcen
- n Übersicht über Leistungsprozesse
- n Leistungsfähigkeitsmerkmale

September 1998: 3 Modellvarianten zur Neugestaltung

Organisationsmodell Rechtsschutz Neu

Oktober 1998. Einsetzung eines Implementierungsprojektes und eines Implementierungsteams

Mai 1999: Rechtsschutz Neu geht mit 5 Teams in Echtbetrieb

Unterstützung durch Teamentwicklung und Coaching für Führungskräfte

März 2000: Evaluierung des laufenden Betriebs

130 Beschäftigte leisten 124.000 tel. Beratungen und 64.000 persönliche Beratungen!