

29. Gewerkschaftstag | 9. – 11. Juni 2021 | Leipzig

Bildung. Weiter denken!

A smaller version of the GEW logo, with the letters 'GEW' in white on a red, slanted rectangular background, positioned to the right of the main title.

**Evaluationsbericht zur
Organisationsentwicklung 2017–2021:
Die GEW stärken und
kontinuierlich weiter denken!**

#GEWTAG21

Über die Autor*innen dieser Ausgabe

Stefan Reuyß (Diplom-Soziologe) ist Geschäftsführer von SowiTra mit den Arbeitsschwerpunkten Arbeit und Gender sowie Vereinbarkeit.

Alexander Hundt (Diplom-Journalist und Kommunikationswissenschaftler) arbeitet seit 2012 freiberuflich für SowiTra.

Elina Stock (Soziologin M.A.) ist seit 2013 Referentin im GEW-Hauptvorstand, Vorstandsbereich Vorsitzende.

Impressum

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
Hauptvorstand
Reifenberger Str. 21
60489 Frankfurt am Main
Tel.: 069/78973-0
Fax: 069/78973-202
E-Mail: info@gew.de
www.gew.de

Verantwortlich: Marlis Tepe (V.i.S.d.P.)

Autor*innen: Alexander Hundt, Stefan Reuyß und Elina Stock
Redaktion: KoVo-OE-AG
Gestaltung: Karsten Sporleder, Wiesbaden
Druck: Zarbock GmbH & Co. KG


April 2021

Evaluationsbericht zur Organisationsentwicklung 2017–2021: Die GEW stärken und kontinuierlich weiter denken!

Eine Studie von SowiTra im Auftrag der GEW in Zusammenarbeit mit der KoVo-OE-AG

1. Vorwort	5
2. Einleitung	7
3. OE-Projekte im Überblick	9
3.1. Die OE-Projekte auf Landesverbandsebene	9
3.2. Die OE-Projekte auf Bundesebene	12
3.3. Zentrale Unterstützungsangebote	13
3.4. Weitere OE-relevante Aktivitäten und Maßnahmen	15
4. Zentrale Erkenntnisse	16
4.1. Die Verfahrensgrundsätze im Spiegel der Praxis	16
4.2. Ziele	19
4.3. Zielgruppen	20
4.4. Diversität als OE-Thema	21
4.5. Vorstellungen darüber, was Organisationsentwicklung bedeutet	23
4.6. Zwischenfazit	24
5. Einflussfaktoren, die über den Erfolg oder Misserfolg von OE-Projekten entscheiden	25
5.1. Die Planungsphase	25
5.2. Die Umsetzung	26
5.3. CORONA	30
6. Lessons Learned	32
7. Gesamtbewertung und Ausblick	34
7.1. Acht Thesen	34
7.2. Empfehlungen	34

1. Vorwort



Marlis Tepe

Die GEW stärken – den Organisationsentwicklungsprozess fortsetzen, diese Aufgabe hat der Gewerkschaftstag 2017 der GEW aufgegeben. Inzwischen ist die Erkenntnis, dass eine beteiligungsorientierte Organisationsentwicklung (OE) eine notwendige und andauernde Aufgabe ist, auf Bundes- und Landesebene angekommen.

Immer mehr Gliederungen setzen sich mit der Frage auseinander, wie wir attraktiv bleiben und durchsetzungsstärker werden. Der nun vorliegende Evaluationsbericht soll Rechenschaft ablegen über den OE-Prozess von 2017 bis 2021, vor allem aber Anregungen für die Weiterarbeit geben und vor Fallen warnen. An den Erfahrungen können wir anknüpfen, aus dem Bericht lernen, den OE-Prozess mit noch mehr Mut und Überzeugung fortsetzen und mit viel Schwung weiterentwickeln.

Die Evaluation erfolgte auf der Grundlage von Projektbeschreibungen und -evaluationen sowie mittels Interviews mit den OE-Verantwortlichen in den Landesverbänden.

Deutlich wird: Es lohnt sich, in zentrale Unterstützungsangebote zu investieren und den gegenseitigen Austausch intensiv zu nutzen. Von den OE-Aktivenkonferenzen auf der Bundesebene sind viele Signale des Aufbruchs ausgegangen, auf Landes-, Bezirks- und Kreisebene ermöglichen Zukunftskonferenzen eine breite Partizipation und geben Anregungen für die Weiterentwicklung. Hierbei sollte die Diversität der Mitgliedschaft stärker beachtet und Teilhabe gefördert werden. Unsere Mitgliedschaft ist zu 72 Prozent weiblich, darauf sollten wir stärker eingehen. Die Diversität der Mitgliedschaft, der Bildungsbereiche, des Alters, der Zugänge für Mitglieder mit Zuwanderungsgeschichte, Bedarfe der Vereinbarkeit und Beruf, gewerkschaftlichem Engagement und Sorgearbeit müssen in der Anlage unserer GEW-Angebote zur Mitarbeit mehr Berücksichtigung finden. Ich bin zuversichtlich, dass das gelingt.

Eine gravierende Veränderung unserer Sitzungskultur wurde uns durch die Pandemie aufgezungen und durch die digitale Entwicklung ermöglicht: Wir tagen und tauschen uns in Videokonferenzen aus. Nach der Pandemie muss die sich GEW auf den verschiedenen Ebenen der Organisation entscheiden, wann und wie oft sie zu Präsenzveranstaltungen zurückkehrt. Online-Formate bieten mehr Mitgliedern Partizipation, sparen Fahrzeiten, entlasten die Umwelt, dienen somit unserem Anspruch auf Nachhaltigkeit. Wie ein Mix aus Präsenz- und Onlinearbeit aussehen soll, muss die GEW nun entscheiden. Online Tools sind den Bedürfnissen der Mitgliedschaft anzupassen.

Die Übersichten über die OE-Projekte auf Bundes- und Landesebene vermitteln einen schnellen Überblick über die Themenpalette, die sich die GEW von 2017 bis 2021 vorgenommen hatte. Somit können die Leser*innen auf einen Blick sehen, ob es unter den Projekten eines gab, auf das für eigene Vorhaben zurückgegriffen werden könnte. Um den Austausch und die Kontaktaufnahme zu erleichtern sind auch die Zuständigen und Ansprechpartner*innen benannt. Darüber hinaus werden Unterstützungsangebote und über die Projekte hinausgehende Aktivitäten beschrieben.

Der Gewerkschaftstag 2017 hatte Verfahrensgrundsätze zur Umsetzung des OE-Prozesses festgelegt. Wie sie angewendet und erlebt wurden, wird im Kapitel 4 „Zentrale Erkenntnisse“ näher ausgeführt. Hier werden auch die Ziele der Projekte reflektiert und in Kapitel 5 werden Erfolgsfaktoren und Hindernisse identifiziert sowie Hinweise für die OE-Praxis gegeben.

In Kapitel 6 sind als „Lessons Learned“ die Hinweise der OE-Verantwortlichen zusammengetragen, die sie der GEW mit auf den weiteren Weg geben. Mir fällt dabei ein Zitat besonders auf: „Man muss selbst dahinterstehen, wenn das nicht der Fall ist, dann sollte sich jemand anderes um OE kümmern.“ Die OE-Zuständigen müssen dieses Arbeitsfeld ernst nehmen und sich einbringen, das ist eine Grundvoraussetzung für Erfolg. Treiber*innen des OE-Prozesses müssen von den Landesvorsitzenden aufgespürt werden.

Schließlich hat die vom Koordinierungsvorstand für den OE-Prozess eingesetzte Arbeitsgruppe (KoVo-OE-AG) acht Thesen für die OE-Arbeit formuliert und neun Empfehlungen für die zukünftige OE-Arbeit gegeben. Sie sollten vor dem Start weiterer Projekte diskutiert und beachtet werden.

Für die Begleitung des OE-Prozesses hatte der Koordinierungsvorstand eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die aus Mitgliedern des Geschäftsführenden Vorstands, Landesvorsitzenden, Bundesausschüssen und Mitgliedern der Jungen GEW und des BASS bestehen sollte. Sie sollten alle Bereiche und die Querschnittsdimensionen vertreten und selbst von Organisationsentwicklung überzeugt sein. Berufen wurden: Frauke Gützkow (GV, Frauenpolitik), Matthias Heidn (LV Schleswig-Holstein), Thomas Hoffmann (Hochschule und Forschung), Annett Lindner (LV Mecklenburg-Vorpommern), Doro Moritz (LV Baden-Württemberg), Elina Stock (zuständige Referentin im Hauptvorstand), Marlis Tepe (Vorsitzende), Christiane Weißhoff (Jugendhilfe und Sozialarbeit) sowie Vertreter*innen des BA Junge GEW und des BASS. Der Platz für die Junge GEW wurde nacheinander von Lisa Lewien, Ryan Plocher und aktuell von Franziska Hense wahrgenommen; der BASS konnte gelegentlich durch Sabrina Arneth vertreten werden. Stefan Pfaff hat die KoVo-OE-AG als Koordinator der Gewerkschaftlichen Bildungsarbeit punktuell unterstützt. Ein*e Vertreter*in aus dem Bereich Berufliche Bildung/Weiterbildung wurde nicht entsandt.

Allen Aktiven der KoVo-OE-AG spreche ich meinen herzlichen Dank aus. Ebenso danke ich Stefan Reuß, der den OE-Prozess immer wieder professionell unterstützt hat. Bei dem Autor*innenteam Stefan Reuß, Alexander Hundt und Elina Stock bedanke ich mich ganz herzlich für den Evaluationsbericht.

„Organisationsentwicklung gleicht eher einem Marathon als einem Sprint“, das ist ein Zitat, das sich in diesem Evaluationsbericht wiederfindet. Für diesen Marathon wünsche ich der GEW viel Erfolg und den Leser*innen viele hilfreiche Anregungen.



Marlis Tepe
Vorsitzende

6 Abkürzungsverzeichnis

Auf Abkürzungen im Text wurde – bis auf sehr gebräuchliche wie bzw. (beziehungsweise), d.h. (das heißt), o.g. (oben genannte), u.a. (unter anderem), v.a. (vor allem) – weitestgehend verzichtet. Dennoch werden in Tabellen und in Klammern teilweise Bezeichnungen abgekürzt, die in folgender Übersicht erläutert werden:

Abkürzungsverzeichnis

AB	Arbeitsbereich
AG	Arbeitsgruppe
BA Junge GEW	Bundesausschuss Junge GEW
BAMA	Bundesausschuss Migration, Diversity, Antidiskriminierung
BASS	Bundesausschuss der Studentinnen und Studenten
BB	Berufliche Bildung
BFA	Bundesfrauenausschuss
BFGA	Bundesfachgruppenausschuss
CAU	Christian-Albrecht-Universität
DaZ/DaF	Deutsch als Zweitsprache/Fremdsprache
EB	Erwachsenenbildung
gba	gewerkschaftliche Bildungsarbeit
GLV	Geschäftsführender Landesvorstand
GT	Gewerkschaftstag
GV	Geschäftsführender Vorstand
HuF	Hochschule und Forschung
HV	Hauptvorstand
JuHi	Jugendhilfe
KoVo	Koordinierungsvorstand
KV	Kreisverband
LDK/LDV	Landesdelegiertenkonferenz/-versammlung
LV	Landesverband/Landesvorstand
OB	Organisationsbereich
OE	Organisationsentwicklung
PrÖff	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
SowiTra	sozialwissenschaftliches Forschungs- und Beratungsinstitut mit Sitz in Berlin
SuE	Sozial- und Erziehungsdienst
TuB	Tarif- und Beamtenpolitik
VB	Vorstandsbereich
WB	Weiterbildung

2. Einleitung

Mit dem Gewerkschaftstagbeschluss 2017 „Die GEW stärken – den Organisationsentwicklungsprozess fortsetzen“ hat die GEW den 2013 begonnenen Prozess der Organisationsentwicklung (OE) fortgesetzt und weiterentwickelt. Die zentralen Maßgaben zur Umsetzung des Beschlusses sehen vor, dass sowohl alle Vorstandsbereiche der GEW auf Bundesebene als auch jeder Landesverband Projekte zur Weiterentwicklung der GEW initiieren und nach Möglichkeit auch bereichs- sowie ebenenübergreifende Kooperationsprojekte auf den Weg bringen sollen.

Ausgehend von der Evaluation der in den Landesverbänden sowie auf Bundesebene durchgeführten Projekte und Maßnahmen, den daraus resultierenden Erkenntnissen sowie den Erfahrungen bei der Koordination des Gesamtprozesses bis 2017 haben die Mitglieder der KoVo-OE-AG zunächst Eckpunkte zur Umsetzung des Beschlusses 5.5 im Koordinierungsvorstand (vgl. KoVo-042-17) und anschließend einen umfassenden Verfahrensvorschlag im Hauptvorstand (HV) vorgelegt und beraten (siehe HV-Vorlage 046/17).

Hier wurde noch einmal die Bedeutung einer kontinuierlichen OE betont, die notwendig ist, um die Attraktivität und politische Durchsetzungsfähigkeit der GEW zu steigern. Beteiligungsorientierung, ein strategisches Vorgehen sowie eine diversitätsbewusste Ausrichtung von OE-Maßnahmen sollen dabei helfen, eine bessere Identifikation der Mitglieder mit der GEW und eine deutliche Verbesserung von Arbeitsabläufen und der Schnittstellenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen sowie zwischen den einzelnen Gliederungen zu erreichen. Einer wirksam unterstützenden gewerkschaftlichen Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit komme dabei eine wichtige Rolle zu. Beide sollten daher im OE-Prozess 2017–2021 systematisch mitgedacht und weiterentwickelt werden.

Die folgenden Verfahrensgrundsätze wurden vom HV verabschiedet:

1. Die Verankerung des OE-Prozesses auf allen Ebenen der GEW, u.a. durch die Benennung von OE-Verantwortlichen und Absicherung in den Haushalten durch Einrichtung eigener Kostenstellen.
2. Orientierung der Projekte der GEW auf Bundesebene und in den Landesverbänden an den Zielen des OE-Prozesses.
3. Es sollen mindestens zwei Projekte in allen Arbeits- und Organisationsbereichen des Geschäftsführenden Vorstands (GV) angesiedelt sein.
4. Bundesausschüsse können in Absprache mit den zuständigen GV-Mitgliedern eigene OE-Projekte durchführen.
5. Pro GEW-Landesverband sollen mindestens drei OE-Projekte initiiert werden.
6. Kooperationsprojekte zwischen GEW-Landesverbänden und der GEW auf Bundesebene können stattfinden.
7. Mindestens eines der Projekte muss sich auf die folgenden Themenschwerpunkte beziehen:
 - zielgruppengerechte Ansprache zur Mitgliedergewinnung, -bindung, -aktivierung,
 - geschlechter- bzw. diversitätsbewusster Generationenwechsel,
 - Qualifizierung von Ehrenamtlichen,
 - Weiterentwicklung der Arbeits-, Gremien-, Kommunikations- und Beteiligungskultur,
 - Perspektivenwechsel und Beteiligungsorientierung bei der Verankerung politischer Themenschwerpunkte.
8. Ein weiteres Projekt soll der Verankerung der politischen Schwerpunkte dienen.
9. Klare Erfolgskriterien unter Berücksichtigung der vorliegenden Evaluationsergebnisse sollen definiert werden.
10. Auf Bundesebene sollen Kooperationsprojekte und solche zur Verankerung von politischen Schwerpunkten Vorrang haben. Darüber hinaus muss der organisationspolitische „Innovationscharakter“ der Projekte erkennbar sein.
11. Der regionale Austausch sowie Kooperationen zwischen Landesverbänden werden durch Angebote der GEW auf Bundesebene gefördert, z.B. durch Veranstaltungen.
12. Vor Einleitung, während und beim Abschluss von Projekten bedarf es einer genauen Analyse des Mitgliederbestandes und seiner Entwicklung. Diese Analyse ist wesentlicher Bestandteil der Projektbeschreibung und der Evaluation.
13. Bei der Planung, Durchführung und Evaluation von OE-Projekten kann zur Entlastung professionelle Beratung angefordert werden.
14. Im HV erfolgen ein jährlicher Bericht über den Stand des OE-Prozesses und darüber hinaus der grundsätzliche Austausch über den Stand des Weiterentwicklungsprozesses anhand der Vorstellung erfolgreicher OE-Projekte auf Bundes- und Landesebene.
15. Der KoVo wird über alle Projekte informiert. Er wirkt an der Gestaltung des OE-Prozesses verantwortlich, aktiv und verbindlich mit.

16. Im Rahmen des OE-Prozesses werden auf der Bundes- und der Landesverbandsebene nach Möglichkeit OE-Konferenzen und Zukunftswerkstätten durchgeführt. Damit kann die Beteiligungsorientierung betont werden.
17. Der Gewerkschaftstag 2021 bewertet den OE-Prozess anhand einer Evaluation des OE-Prozesses 2017 bis 2021.

Als Zielgruppen wurden junge Lehrer*innen, Erzieher*innen, Schulsozialarbeiter*innen, Quer- und Seiteneinsteiger*innen sowie pädagogische Fachkräfte – v. a. prekarierte – in anderen Bereichen (z.B. DaZ/DaF-Lehrkräfte; Lehrbeauftragte/Honorarlehrkräfte HuF/EB; Pädagog*innen mit Migrationsgeschichte) hervorgehoben.

Auf dieser breiten Basis an Vorgaben und Leitlinien wurden von den Landesverbänden OE-Verantwortliche benannt und neue Projekte skizziert. Auch der Geschäftsführende Vorstand hat neue Projekte entwickelt sowie bereits existierende fortgesetzt.

Die o.g. Vorgaben und Leitlinien galt es nun in der hier vorliegenden Evaluation zu berücksichtigen. Darüber hinaus lag ein Augenmerk auf Entwicklungen gegenüber 2017 – mit Blick auf Zielgruppen und Themencluster, Querschnittsziele (Gleichstellung/Generationenwechsel/diversitätsbewusste OE), Erfolgsfaktoren, Hindernisse und Lessons Learned sowie neu hinzu gekommen auf die Nachhaltigkeitsdimension. Hierdurch sollen Entwicklungstendenzen bei der Ausrichtung, Planung und Umsetzung der OE-Prozesse identifiziert werden, die zu einer Verstetigung und zu strukturellen sowie kulturellen Veränderungen führen, um die Erfolge von OE auch langfristig abzusichern.

Und schließlich galt es zu prüfen, inwiefern die in der 2017er Evaluation identifizierten Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche OE innerhalb der GEW berücksichtigt werden konnten. Folgende Gelingensbedingungen wurden damals herausgearbeitet¹:

- eine systematische Projektplanung,
- eine klare Zieldefinition, die im Einklang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen steht,
- umfassende Methodenkompetenz,
- Projektcontrolling im Sinne von Steuerung,
- ein Schnittstellenmanagement,
- umfassende Genderkompetenz,
- Professionalisierung der Ehrenamtsarbeit,
- Einbindung externer Expert*innen,
- Unterstützung der Ehrenamtlichen durch Hauptamtliche,
- Gelegenheits- und Zeitfenster nutzen,

- Info- und Servicelücken von anderen Akteur*innen erkennen und ausfüllen,
- Austausch und Vernetzung von ‚Gleichgesinnten‘,
- die sogenannten „Klassiker“ für eine erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit:
 - das bereits Erreichte würdigen,
 - breites und diversitätsbewusstes Beteiligungsangebot,
 - direkte Ansprache,
 - lebenslagen- und bedarfsorientierte Ansprachen und Angebote,
 - Treiber*innen/Promoter*innen.

Für die Evaluation der Projekte wurden – wie schon 2017 – die von den Projektverantwortlichen ausgefüllten Projektbeschreibungen und Evaluationsbögen einer qualitativ orientierten Inhaltsanalyse unterzogen (vgl. Mayring 2010)². Mit diesem Vorgehen konnten aus den bereitgestellten Materialien Aussagen zu den o.g. Verfahrensgrundsätzen getroffen werden und darüber hinaus Muster und Themencluster herausgearbeitet sowie Zielgruppen und Einflussfaktoren identifiziert werden.

Zudem lag ein Augenmerk auf weiteren OE-Maßnahmen und Prozessen, die nicht im engeren Sinne als OE-Projekte definiert wurden, aber mittelbar zur Organisationsentwicklung bzw. deren Unterstützung beigetragen haben.

Aus der Evaluation von 2017 war bekannt, dass die Aussagekraft der Projektbeschreibungen und -evaluationen schwankt. Es gibt Dokumente, die nur einen oberflächlichen Blick auf das Vorhaben ermöglichen, andere Evaluationsbögen gehen sehr in die Tiefe und spiegeln den entsprechenden OE-Prozess umfassend wider. Dies zeigt sich auch in der Länge der Evaluationsbögen; während manche Bögen 6–8 Seiten umfassen, sind es bei anderen Projekten lediglich 1–2 Seiten. Ursächlich für diese Unterschiede sind – neben dem Zeitproblem der Verantwortlichen – sicherlich auch verschiedene Wahrnehmungen des Instruments: Während einige die Evaluation als Möglichkeit der kritischen Auseinandersetzung und Reflexion nutzen und/oder darin eine Möglichkeit des kollegialen Lernens und des Austauschs sehen, empfinden andere die Evaluation eher als Mittel der Kontrolle und sind daher um eine gute Selbstdarstellung bemüht. Dritte wiederum empfinden die schriftliche Form als eine für sie weniger geeignete Darstellungsform.³

Aus diesen Gründen und um allen Beteiligten eine zusätzliche Möglichkeit zur Reflexion der bisherigen Erfahrungen mit OE zu geben, entschied sich die KoVo-OE-AG für ergänzende Telefoninterviews mit den OE-Verantwortlichen in den 16 Landesverbänden.

1 Teilweise sind die Gelingensbedingungen in die vom HV verabschiedeten Verfahrensgrundsätze aufgenommen worden.

2 Mayring, P. und Brunner, E. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In H. Boller, B. Friebertshäuser, A. Langer, A. Prengel & S. Richter (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Aufl. (S. 323–334). Weinheim [u.a.]: Juventa-Verlag

3 Wir danken allen, die uns so offen ein methodisches Feedback gegeben haben.

Diese leitfadengestützten Telefoninterviews wurden teilweise von den Mitgliedern der KoVo-OE-AG durchgeführt, teilweise übernahm Stefan Reuyß von SowiTra diese Aufgabe.

Der Leitfaden für die Interviews wurde auf der Basis erster Ergebnisse aus der Auswertung der schriftlichen Evaluation erstellt. Ein inhaltlicher Schwerpunkt lag auf dem Verlauf, den die Organisationsentwicklung in den jeweiligen Landesverbänden in den letzten Jahren genommen hat und auf dabei gemachten Erfahrungen. Ein weiterer Schwerpunkt

beleuchtete die Maßnahmen und Prozesse der Organisationsentwicklung, die über die beschriebenen OE-Projekte hinaus stattfinden. Zudem wurden die Interviewpartner*innen zu den Auswirkungen der Coronapandemie auf die OE-Vorhaben befragt.

Sämtliche Interviews wurden dokumentiert und mit Hilfe eines Auswertungsrasters analysiert. Die so gewonnenen Erkenntnisse wurden in den hier vorliegenden Bericht mit eingearbeitet.

[zurück zum Inhalt](#)

3. OE-Projekte im Überblick

Als Konsequenz aus der Evaluation des OE-Prozesses von 2013 bis 2017 wurde davon abgesehen, für die Projekte vorzugeben, dass sie die Handlungsfelder Tarif- und Beamtenpolitik, Bildungs- und Professionspolitik sowie Organisationspolitik (bzw. die Verknüpfung mit Maßnahmen zur organisatorischen und strukturellen Weiterentwicklung) abdecken müssen. Stattdessen wurden Themenschwerpunkte, Gelingensbedingungen sowie Verfahrensgrundsätze im Umsetzungsbeschluss HV 046/17 definiert.

Somit konnten die jeweiligen Projektverantwortlichen die konkrete Themensetzung relativ frei wählen und hatten keine Vorgaben bezüglich der methodischen und zeitlichen Umsetzung. Stand Ende 2020 haben alle Vorstandsbereiche des Geschäftsführenden Vorstands und alle Landesverbände Projekte auf den Weg gebracht; von einem Landesverband liegt keine Projektbeschreibung vor, jedoch wurden auch dort Maßnahmen realisiert und evaluiert. Insgesamt wurden 47 Projektbeschreibungen eingereicht. 51 ausgefüllte Evaluationsraster konnten in die Auswertung einfließen⁴. Die Mehrzahl sind Zwischenevaluationen, jedoch waren auch einige Projekte zum Zeitpunkt der Auswertung bereits abgeschlossen. Darüber hinaus wurden OE-Maßnahmen

avisiert, die teilweise in Angriff genommen, aber nicht projektförmig beschrieben und durchgeführt wurden.

Zunächst werden hier alle OE-Projekte im tabellarischen Überblick dargestellt, zuerst die Projekte der Landesverbände (3.1.) und danach die OE-Projekte, die auf Bundesebene angesiedelt sind (3.2.). Anschließend erfolgt ein Überblick über die zentralen Unterstützungsangebote auf Bundesebene, die größtenteils auf dem Beschluss 5.5 sowie dem HV-Umsetzungsbeschluss beruhen (3.3.). Darüberhinausgehende OE-relevante Aktivitäten und Maßnahmen auf Landesebene, die unter anderem durch Interviews ins Blickfeld geraten sind, werden im Kapitel 3.4. skizziert.

3.1. Die OE-Projekte auf Landesverbandsebene

Insgesamt liegen von den Landesverbänden für 27 OE-Projekte entsprechende Projektbeschreibungen und für 34 OE-Projekte (Zwischen-)Evaluationen vor.⁵

Tabelle 1 zeigt, welche Projekte seitens der Landesverbände initiiert bzw. beschrieben wurden und welche Projekte in die Auswertung einfließen konnten:

⁴ Dass die Anzahl der Projektbeschreibungen nicht mit der Anzahl der (Zwischen-)Evaluationen korrespondiert, erklärt sich aus der Tatsache, dass für einige Projekte entsprechende Projektbeschreibungen vorliegen, jedoch keine (Zwischen-)Evaluationen und umgekehrt; für manche Projekte existieren keine oder nur vorläufige Beschreibungen, jedoch wurden die Vorhaben umgesetzt und es wurden (Zwischen-)Evaluationen erstellt und eingereicht.

⁵ Die Kooperationen mit den Projekten des Hauptvorstandes sind hier nicht berücksichtigt.

Tabelle 1: OE-Projekte in den Landesverbänden

Landesverband	OE-Verantwortliche	Projekte	Beschreibung	(Zwischen-)Evaluation	Projektverantwortliche
Baden-Württemberg	Doro Moritz (bis November 2020)	Unsere gute Arbeit wirksamer machen. Adressatengerechte Veranstaltungskonzepte für mitgliederoffene und öffentliche Veranstaltungen der Kreise (Projekt 1)	1	1	Doro Moritz, Susanne Reinig
		Unsere gute Arbeit wirksamer machen. Attraktive und wirksame Gremienarbeit, Interessenvertretung der Landesfach- und Landespersonengruppen (Projekt 2)	1	1	
Bayern	Anton Salzbrunn (bis Dezember 2020)/ Martina Borgendale	Verbesserung der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen in den Gremien der GEW Bayern	1	1	Doro Weniger, Kathrin Frieser
		Weiterentwicklung der Vertrauensleutearbeit zur Mitgliederwerbung und -bindung an den Schulen	1	–	Caroline Kanis, Sebastian Jung
Berlin ⁶	Tom Erdmann/ Doreen Siebernik	„ Bildung in Berlin 2025 “. Entwicklung bildungspolitischer Perspektiven für die nächsten Jahre und Ausrichtung der Organisationsstruktur an diesen Zielen	1	5	Doreen Siebernik, Tom Erdmann
Brandenburg ⁷	Günther Fuchs/ Peter Reinhardt	Mitgliederwerbung an der Universität Potsdam im Bereich der Lehramtsstudierenden und jungen Akademiker*innen	–	1	Peter Reinhardt
		Mitgliederwerbung bei Referendar*innen in den Studienseminaren – Aufbau eines Netzwerkes	–	1	Carolin Rieger, Peter Reinhardt
		Mitgliederwerbung im Organisationsbereich sozialpädagogische Berufe für Menschen im Alter von unter 25 Jahren und Aufbau eines Netzwerkes	–	1	Sabine Henze, Peter Reinhardt
		Mitgliederbindung durch den Aufbau alternativer Teilhabe- und Mitmachmöglichkeiten für junge Mitglieder ohne Vorprägung auf Fachgruppen	–	1	Günther Fuchs, Peter Reinhardt
Bremen	Bernd Winkelmann (bis November 2019)/ Andreas Staets	GEW ganz nah (GEW vor Ort)	1	1	Henrik Skov Andersen, Peter Grothe
Hamburg	Fredrik Dehnerdt/ Dirk Mescher	Präsenz in Betrieben durch Betriebsgruppentour (Schule)	1	1	Dirk Mescher, Anja Bensinger-Stolze
		Wiederbelebung der Fachgruppe Erwachsenenbildung	1	1	Dirk Mescher
Hessen ⁸	Birgit Koch/ Tony Schwarz	Aktiv vor Ort (Gewinnung und Aktivierung neuer Vertrauenspersonen an Schulen und Betrieben vor Ort)	1	1	Tony Schwarz
Mecklenburg-Vorpommern	Annett Lindner	Berufsanfänger*innen gewinnen. Schulungen und Infoveranstaltungen für junge Lehrkräfte bzw. Beamt*innen	1	1	Annett Lindner, Katrin Zschau
Niedersachsen	Rüdiger Heitefaut	GEW. Weiterdenken! Bestandsaufnahme der Organisationsstrukturen im Landesverband. Beteiligungsprozess von Mitgliedern bei der Weiterentwicklung des Landesverbandes in konkreten Themenbereichen	1	1	Rüdiger Heitefaut

⁶ Berlin hatte zunächst ein Hauptprojekt (Bildung in Berlin 2025) skizziert. Im Prozess verschob sich die Ausrichtung und es wurden letztlich fünf Einzelprojekte realisiert, die hier dementsprechend einzeln gezählt werden.

⁷ Der LV Brandenburg hatte vier OE-Projekte initiiert ohne ein Projektbeschreibung einzureichen. Alle vier Projekte wurde jedoch umgesetzt und es liegen entsprechende Evaluationen vor.

⁸ Der LV Hessen hatte ein weiteres Projekt „Organisierung von Hilfskräften für einen Tarifvertrag“ avisiert, dieses wurde jedoch weder beschrieben noch umgesetzt.

Landesverband	OE-Verantwortliche	Projekte	Beschreibung	(Zwischen-)Evaluation	Projektverantwortliche
Nordrhein-Westfalen	Sebastian Krebs	„Die GEW NRW stärken“ (Stärkung der Ehrenamtlichen durch Verbesserung hauptamtlicher Strukturen)	1	–	Dorothea Schäfer, Sebastian Krebs, Michael Schulte
		„Generationswechsel – Die Zukunft der GEW NRW gestalten“ (Gewinnung und Partizipation von Gewerkschaftsmitgliedern unter 35 Jahren)	1	–	Maike Finnern, Julia Löhr
Rheinland-Pfalz	Peter Blase-Geiger	GEW aktiv gestalten! Entwicklung eines Konzepts zur Strukturreform der GEW Rheinland-Pfalz	1	1	Klaus-Peter Hammer
		Mitgliedergewinnung und -bindung	1	1	Elmar Ihlenfeld
		Neue Funktionsträger für die GEW Rheinland-Pfalz (Mitgliederaktivierung)	1	1	Lutz Zahnhausen, Sina Fabian
		Beamtenrechtliche Grundschulung	1	1	Alexander Witt
		Unterstützung der GEW-Frauen durch Netzwerkarbeit (Zielgruppengerechte Ansprache zur Aktivierung von Frauen, geschlechterbewusster Generationenwechsel in den Kreisverbänden)	1	1	Ingrid Vollmer-Winter, Kathrin Gröning, Elisabeth Orth-Jung
Saarland ⁹	Max Hewer/ Traudel Job	GEW vor Ort (Vertrauensleute-Netzwerk ausbauen; Mitgliedergewinnung, und -aktivierung, Generationenwechsel)	1	1	Traudel Job
		Mitgliederwerbung Junge GEW	–	1	Max Hewer
		Neue GEW-Mitglieder im Bereich des Sozial- und Erziehungsdienstes einbinden und zur Mitarbeit aktivieren	1	1	Christel Pohl
Sachsen	Andreas Giersch	Mitgliedergewinnung/-bindung. Ausrichtung und Entwicklung der Organisationsstruktur mittelfristig	1	1	Jens Risse
Sachsen-Anhalt	Dirk Schumeier/ Stefan Hofmann	Strategien zur Mitgliederwerbung, -bindung; Bewältigung des Generationswechsels	1	1	Dirk Schumeier, Stefan Hofmann
Schleswig-Holstein ¹⁰	Astrid Henke/ Katja Coordes	Präsenz in Bildungseinrichtungen durch „GEW on Tour“ / Aktiv vor Ort (Schule)	1	1	Astrid Henke
		Wiederbelebung der GEW-Hochschulgruppe an der CAU Kiel	1	1	Sarah Sjögren
		Vertrauensleute vor Ort stärken (neu ab 2020)	–	1	Katja Coordes
Thüringen	Steffi Kalupke	Mein Weg in der GEW – Beteiligungsformen in der GEW für Beschäftigte an Schulen schaffen	1	1	Steffi Kalupke
		„Befristet beschäftigte wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter*innen für die GEW gewinnen und nachhaltig an die GEW binden“	1	1	Thomas Hoffmann, Marko Hennhöfer, Katrin Glaser, Julian Degen
		Ü 61-Mitgliederbindung	1	1	Steffi Kalupke, Britta Hoffmann, Michael Kummer

⁹ Der LV Saarland hatte für das OE-Projekt „Mitgliederwerbung Junge GEW“ nachträglich eine kurze Projektskizze eingereicht. Das Projekt wurde umgesetzt und es liegt eine entsprechende Evaluation vor.
¹⁰ Der LV Schleswig-Holstein hat 2020 ein weiteres OE-Projekt mit dem Titel „Vertrauensleute vor Ort stärken“ initiiert, für das keine Projektskizze vorliegt und daher den weiteren OE-relevanten Aktivitäten und Maßnahmen zugeordnet wurde (vgl. Kap. 3.5.). Bei der quantitativen Auswertung wurde es gleichwohl mitgezählt.

Letztlich haben alle Landesverbände mindestens ein OE-Projekt initiiert.

3.2. Die OE-Projekte auf Bundesebene

Die **Tabelle 2** liefert einen ersten Gesamtüberblick über alle Projekte, die auf Bundesebene – größtenteils von

Mitgliedern des Geschäftsführenden Vorstands initiiert und zumeist in Kooperation mit Landesverbänden und/oder Bundesausschüssen bzw. Bundesfachgruppen – durchgeführt wurden:

Tabelle 2: OE-Projekte auf Bundesebene

Verantwortliche	mögliche Kooperationspartner*innen ¹¹	Projekte	Beschreibungen	(Zwischen-)Evaluationen
Vorsitzende	BAMA, AB TuB sowie AB PrÖff, ggf. OB Schule, BB/WB, JuHi, HuF; offen für alle Landesverbände	Bildung in der Migrationsgesellschaft. Weiter denken!	1	1
	AB PrÖff, KoVo-OE-AG; AG Mitgliederwerbung/-bindung; AG Öffentlichkeitsarbeit; ggf. AG 2/3 und gba	Mitglieder(werbe)offensive	1	1
Frauenpolitik	VB Vorsitzende; offen für alle Landesverbände, Vorstandsbereiche und Bundesausschüsse (insb. BA Junge GEW, BASS und BFA)	Gender Mainstreaming im OE-Prozess: den geschlechter- und diversitätsbewussten Generationenwechsel in der GEW fördern und begleiten	1	1
	BFA, BA Junge GEW, BASS	Zeit zu leben, Zeit zu arbeiten, Zeit für ehrenamtliches Engagement	1	1
Tarif- und Beamtenpolitik		Betriebsrätekonferenz	1	1
		Hauptpersonalräteschulungen	1	1
		Tarifpolitische Grund- und Aufbau-schulungen	1	1
	alle Landesverbände und andere Vorstandsbereiche, insbesondere Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Stärkung des öffentlichen Auftritts der GEW durch Professionalisierung von Fotograf*innen auf Landesverbands- und Bundesebene	1	1
Jugendhilfe- und Sozialarbeit	OB Schule und OB BB/WB	Schulsozialarbeit	1	1
	Landesverbände Bayern, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen	Tariflohn für Alle	1	1
	Interessierte aus den Landesverbänden und Vertreter*innen aus dem BFGA Sozialpädagogische Berufe	Profession Kita-Leitung	1	1
Schule ¹²	OB JuHi; OB BB/WB; Landesfachgruppe Sonderpädagogische Berufe Niedersachsen; ggf. Kooperation mit Fachgruppen der VBs JuHi & Sozialarbeit, Schule und BB/WB	Multiprofessionelle Zusammenarbeit im Kontext von Inklusion, Ganztagsangeboten und Übergängen	1	–
	ggf. mit FESCH (Forum Eltern und Schule), VB Jugendhilfe und Sozialarbeit, u.U. GEW LV Baden-Württemberg (Multiplikator*innenprojekt)	Umgang mit Heterogenität / Inklusion	1	–
Hochschule und Forschung	interessierte Landesverbände	Fortbildungsangebote für Doktorand*innen als Berufsanfänger*innen in der Wissenschaft	1	1
	AB Frauenpolitik; interessierte Landesverbände	Qualifizierung von GEW-Mitgliedern zur gewerkschaftlichen Arbeit an Hochschulen und Forschungseinrichtungen	1	1
	Landesverbände, die sich besonders engagieren möchten	Stipendiatinnen und Stipendiaten der Hans-Böckler-Stiftung an die GEW binden und für die GEW aktivieren	1	1
		GEW-Mitglieder als Gutachter*innen für Akkreditierungsverfahren qualifizieren	1	1

¹¹ Hier werden die in den Projektbeschreibungen als mögliche Kooperationspartner*innen benannten Ebenen und Gruppen aufgelistet. In der konkreten Umsetzung ist es nicht immer zu einer entsprechenden Zusammenarbeit gekommen.

¹² Hier liegen lediglich Erledigungsvermerke vor, die bei der Auswertung berücksichtigt wurden.

Verantwortliche	mögliche Kooperationspartner*innen ¹¹	Projekte	Beschreibungen	(Zwischen-)Evaluationen
Berufliche Bildung und Weiterbildung ¹³	BFGA Erwachsenenbildung	Vernetzung / Organizing im Bereich Weiterbildung	1	–
Geschäftsführung	Geschäftsführer*innen der LV BW, LV NRW, LV HB, LV MVP, LV Berlin, LV Bayern	Innerbetriebliche Weiterbildung für hauptamtlich Beschäftigte, Führungskräfte und Wahlangestellte	1	1
BASS	Landesausschüsse der Student*innen, Bundesfachgruppenausschuss Hochschule und Forschung, Vorstandsbereich Hochschule und Forschung, Arbeitsbereiche Finanzen (EDV) sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	BASS 4.0: EVALUATION der Mitgliederanforderungen an eine „Online-Plattform“	1	1

13 Hier liegt eine vorläufige Projektskizze vor, jedoch keine Evaluation.

Insgesamt wurden 20 Projekte auf der Bundesebene skizziert, von diesen konnten 17 (Zwischen-)Evaluationen in die Auswertung einfließen.

3.3. Zentrale Unterstützungsangebote

In diese Kategorie fallen zentrale Aktivitäten und Maßnahmen, die nicht als OE-Projekte gezählt werden, die jedoch mittelbare und teilweise sogar unmittelbare Effekte auf OE-Projekte haben und diese in ihrer Arbeit unterstützen. Dazu zählen:

Sitzungen und Workshops der HV-AG Mitgliederwerbung, -bindung und Generationenwechsel

In diesen Veranstaltungen wurden der kollegiale Austausch über Erfahrungen und innovative Ansätze gefördert und vertieft. Im Fokus standen dabei insbesondere milieudifferenzierte Ansätze zur zielgruppengerechten Ansprache und werteorientierten Kommunikation. Unter dem Motto „**Der GEW ein Gesicht geben**“ vermittelte Michael Rasch in zwei aufeinander folgenden Workshops 2018 auf Bundesebene und sukzessive auch auf Einladung mehrerer Landesverbände Methoden und Know-how zur nutzen- und werteorientierten Mitgliederwerbung sowie Öffentlichkeitsarbeit. Die Impulse in diesem Bereich und die verstärkte Zusammenarbeit mit Verantwortlichen der AG Öffentlichkeitsarbeit haben auf verschiedenen Ebenen zur Weiterentwicklung zielgruppenspezifischer Werbemaßnahmen und -materialien beigetragen. 2019 lag der Fokus auf dem Austausch zur **Entwicklung der bundesweiten Mitgliederoffensive**. Das OE-Projekt mit dem Ziel der verstärkten Mitgliederwerbung von jungen Lehrkräften und Berufseinsteiger*innen im Schulbereich ist Resultat intensiver Beratungen im Rahmen der gemeinsamen AG-Sitzungen mit Kolleg*innen der Öffentlichkeitsarbeit sowie Treffen der KoVo-OE-AG mit den Geschäftsführer*innen der Landesverbände. Im Austausch über erfolgsversprechende Ansätze des Online-

Marketings sowie zur Erprobung und konzeptionellen Entwicklung von Ansprachetrainings bzw. Qualifizierungsmaßnahmen von Werber*innen, bei der auch externe Expertise einbezogen wurde, erfolgte eine Verständigung über die gemeinsame strategische Ausrichtung des Projekts für die Gesamtorganisation. 2020 und 2021 gab es gemeinsame Online-Austauschtreffen der AG mit Ansprechpartner*innen der Offensive sowie OE-Verantwortlichen in den Landesverbänden. Sie fokussierten Herausforderungen für **Mitgliederwerbung/-bindung in der Corona-Pandemie** und den Erfahrungsaustausch zu digitalen Anspracheformaten sowie **Strategien und good practices zur Mitgliederaktivierung**.

Die OE-Aktivenkonferenz

Vom 7. bis 8. September 2018 kamen in Walsrode 84 aktive GEW-Kolleg*innen aus dem ganzen Bundesgebiet unter dem Motto „**GEW. Weiter denken! Engagement fördern und den Generationenwechsel diversitätsbewusst gestalten**“ zusammen, um folgende Fragen zu diskutieren:

- Wie stärken wir das vielfältige Engagement in der GEW?
- Wie gewinnen und aktivieren wir mehr junge Mitglieder?
- Welche Angebote machen wir neuen Mitgliedern zur Mitarbeit – auch jenseits von Funktionen?
- Wie können wir GEWERkschaftliches Engagement attraktiver machen und in jeder Lebensphase einen (Wieder-)Einstieg in die GEW-Arbeit ermöglichen?
- Wie können wir es mit beruflichen und familiären Aufgaben vereinbar machen?
- Wie entdecken und fördern wir Potenziale?
- Wie kommunizieren wir zielgruppengerecht und wie gestalten wir einen diversitätsbewussten Generationenwechsel? Wie sichern wir Organisationswissen?

Wie nutzen wir digitale Kommunikation?
Welche Ansätze, Veranstaltungsformate und (digitale) Instrumente unterstützen den kollegialen Austausch und ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit?

Tandemgespräche zum gegenseitigen Kennenlernen, die Vorstellung und Diskussion der repräsentativen Umfrage „Was fördert oder hemmt junge GEW-Mitglieder am aktiven Engagement in der GEW?“ von BA Junge GEW und BASS, ein Parcours entlang der „Prüfsteine für eine GEWerschaft, die bewegt“ sowie neun Workshops und ein kulturelles Rahmenprogramm sorgten für einen regen Austausch von Kolleg*innen aus allen Bildungsbereichen und Altersgruppen, darunter OE-Verantwortliche sowie auffallend mehr Frauen und Jüngere als bei der OE-Aktivenkonferenz zwei Jahre zuvor. Abschließende Reflexionen zu diesen zentralen OE-Themen erfolgten sowohl in Ländergruppen als auch im Plenum. Die Ergebnisse und das Feedback der Teilnehmenden wurden in einer **Dokumentation** zusammengefasst und mit ergänzendem Material sowie **Empfehlungen** aus den Workshops für die Weiterarbeit zur Verfügung gestellt.

Tagungen für spezielle Mitgliedergruppen

Auf Bundesebene wurden außerdem verschiedene Fach- und Aktiventagungen für spezielle Mitgliedergruppen angeboten, darunter „**FrauenStärken**“, **Aktivenkonferenz** „**Hochschule 2030**“ und „**Gesellschaft mitgestalten – Teilhabe im Alter!**“ im Jahr 2019, die **GEWolution** unter dem Motto „**Gesellschaft.Macht.Grenzen – Change a failing System!**“, die Pfingsten 2020 pandemiebedingt als erste bundesweite Großveranstaltung der GEW mit etwas verkürztem, aber dennoch zweitägigem Programm komplett digital stattfand, und die darauffolgende Online-Konferenz „**Für eine feministische Zeitpolitik der GEW**“. Sie brachten ebenso Kolleg*innen aus dem gesamten Bundesgebiet mit Blick auf deren Vernetzung und strategische Fragen im Kontext von OE zusammen. Außerdem wurden erste wertvolle Erfahrungen bei der Planung und Durchführung größerer Online-Events gesammelt.

Angebote der gba

Auch die gewerkschaftliche Bildungsarbeit unterstützte den OE-Prozess mit einer Vielzahl von Fortbildungen zu methodischen und inhaltlichen Themen rund um das Thema OE. 2018 fand unter dem Motto „**Organisationsentwicklung – gemeinsam machen wir sie leichter!**“ eine gemeinsame Weiterbildung von OE-Verantwortlichen und Bildungsarbeiter*innen der GEW statt. Im Rahmen des **20. MaiMeeting 2019** wurden u.a. Workshops zur zielgruppenspezifischen und werteorientierten Kommunikation, zur Nutzung von Social Media und digitalen Tools sowie zur erfolgreichen Gestaltung der Sitzungs- und Veranstaltungskultur angeboten. Zuletzt standen Schulungen für Online-Veranstaltungen im Zentrum der gba-Aktivitäten.

Die Initiative ‚Bildung. Weiter denken!‘

Die bundesweite Initiative für bessere Lern- und Arbeitsbedingungen sowie mehr Geld für Bildung hat die Aktions- und Kampagnenfähigkeit der GEW insgesamt gestärkt. Dies geschah auf Basis einer kontinuierlichen **kampagnenorientierten Zusammenarbeit zwischen Bundesebene und Landesverbänden**, u.a. in Form gemeinsamer Aktionszeiträume und medial begleiteter Besuche der Vorsitzenden in Bildungseinrichtungen. Hierzu wurden verschiedene Studien, Umfragen und Materialien entwickelt. Außerdem wurde die **Bündnisarbeit** systematisch vorangetrieben. Hilfreich waren regelmäßige Berichterstattungen in den Gremien und das Nachhaken, wenn Aufgaben anstanden und unter dem allgemeinen Arbeitsdruck in den Hintergrund zu geraten drohten.

Das ETUCE-Projekt ‚YOUR TURN. Teachers for Trade Union Renewal‘

Das von der EU finanzierte, zweijährige Projekt des Europäischen Gewerkschaftskomitees für Bildung und Wissenschaft (European Trade Union Committee for Education – ETUCE) hat von 2018 bis 2020 zentrale organisationspolitische Herausforderungen der europäischen Bildungsgewerkschaften in den Blick genommen und mittels Austausch von Erfahrungen, prozessbegleitender Forschung und Kommunikationsberatung einen **Aktionsplan zur gewerkschaftlichen Organisation und Erneuerung** entwickelt. Dieser widmet sich ausgehend von den gemeinsam identifizierten Aufgaben, Zielen und Werten **vier Schlüsselthemen**:

1. Organisation für Gleichberechtigung: Unterrepräsentierte mobilisieren
2. Organisation rund um Ideen und Kampagnen
3. Organisation rund um Arbeit, Gemeinschaft und Gesellschaft
4. Organisation rund um berufliche Fragen (Professionsentwicklung)

Auch dieses Projekt hat im Zuge der Corona-Krise auf neue Herausforderungen – etwa in punkto digitale Beteiligung und Aktivierung – reagiert und im Oktober 2019 eine große europaweite Online-Abschlusskonferenz veranstaltet. Dort wurden **Forschungsergebnisse, Strategien und good practices** aus verschiedenen Ländern und Arbeitsfeldern sowie in mehreren Sprachen publizierte, analytische und methodische **Handreichungen** zu OE-Fragen präsentiert. Zum Aktionsplan wurde **Kampagnenmaterial** sowie ein „**Online-Communication Guide**“ entwickelt. Durch die in diesem Projekt entstandenen internationalen Kontakte und **Kooperationen** hat die GEW fortdauernd OE-relevante Impulse erhalten und weitergegeben.

3.4. Weitere OE-relevante Aktivitäten und Maßnahmen

Zusätzlich zu den o.g. OE-Projekten sind auch auf Landesebene eine Vielzahl weiterer OE-relevanter Aktivitäten, die nicht als OE-Projekte beschrieben wurden, zu verzeichnen. Zum einen gab es im Berichtszeitraum in rund jedem zweiten Landesverband einschlägige Gewerkschaftstagbeschlüsse, zum anderen gab es entsprechende Initiativen und Maßnahmen.

Allein im Landesverband Nordrhein-Westfalen wurden 2019 elf Gewerkschaftstagbeschlüsse zu OE gefasst. Das Spektrum reichte von der Einführung verschiedener Öffnungsklauseln, um die Arbeit in den Fachgruppen, Bezirken oder Bezirksvorständen zu verbessern bis hin zur Initiierung eines innergewerkschaftlichen Diskussionsprozess zum Thema „GEW NRW neu denken“ oder einem Beschluss, um die notwendigen Strukturen für den Generationenwechsel zu schaffen und eine Willkommenskultur zu stärken. In Sachsen-Anhalt kam es 2019 zu einem Beschluss im Landeshauptausschuss (auf Grundlage eines entsprechenden Beschlusses der Landesdelegiertenkonferenz 2018 mit einem Konzept zur Initiierung eines „OE-Prozesses 2022“), der zur Einrichtung einer Steuerungsgruppe zur Organisationsentwicklung (Schwerpunkte: Organisationsstruktur, Generationswechsel, Mitgliedergewinnung) führte. Einen ähnlichen Beschluss gab es in Hamburg, aufgrund dessen das Referat Bildungsarbeit mit der AG Weiterentwicklung zusammengelegt wurde und nun in dem neu geschaffenen Referat alle OE-Maßnahmen gebündelt werden. Berlin verabschiedete einen LDV-Beschluss, der den Bezirken und Untergliederungen die finanziellen Möglichkeiten einräumte, eigene OE-Projekte umzusetzen. Dies sind nur einige Beispiele, wie durch entsprechende Beschlüsse in den Landesverbänden die OE gefördert wurde. In weiteren Landesverbänden gibt es noch viel mehr solcher Beschlüssen.

Der Landesverband Schleswig-Holstein hat im Rahmen eines neuen OE-Projekts „Vertrauensleute vor Ort stärken“ umfangreiche Aktivitäten gestartet, die zum einen bereits vorhandene Vertrauensleute vor Ort unterstützen und zum anderen neue Vertrauensleute gewinnen sollen. Das Angebot umfasst sowohl niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeiten als auch Tipps und Hilfen für erfahrene Vertrauenspersonen.

In den Interviews mit den Landesvorsitzenden und/oder den OE-Verantwortlichen der Landesverbände wurden darüber hinaus weit über 50 ergänzende OE-relevante Maßnahmen und Initiativen genannt, die nicht als OE-Projekte gelistet sind. Auch hier ein paar Beispiele, die die Vielfalt verdeutlichen sollen: In Baden-Württemberg wurde u.a. an der Kommunikation mit älteren Mitgliedern gearbeitet und es wurden mehr als zehn Varianten für Antwortbriefe auf Kündigungen mit Angebot eines Telefonats mit der Vorsitzenden entwickelt, die oftmals dazu führten, dass Kündigungen zurückgenommen wurden. In Bremen finden seit einiger Zeit verstärkt Zukunftswerkstätten statt. Teils für bestimmte Zielgruppen, teils zu Zukunftsthemen wie Digitalisierung. Diese kommen inhaltlich wie methodisch sehr gut an, geben wichtige Impulse und helfen bei der Aktivierung von Mitgliedern. Mecklenburg-Vorpommern hat die Wahlperiode von 4 auf 3 Jahre verkürzt, um die Hürde zur Übernahme von Funktionen gerade für junge Leute zu senken. Zudem haben sie dort ihre Satzung dahingehend geändert, dass auf allen Ebenen Doppelspitzen möglich sind – vom Vorsitz des Kreisverbandes bis hin zum Landesvorsitz, um so den Mitgliedern die Übernahme eines solchen Amtes zu erleichtern. Im Saarland sind neue Ideen wie ein Imagefilm sowie eine Bildungscloud bereits in der Umsetzung und auch die Reorganisation und Verjüngung von Fachgruppen und Ausschüssen läuft dort weiter. Hessen denkt mit seinem Teillentlastungsprojekt in eine ganz andere Richtung: Hier wird ehrenamtliche Gewerkschaftsarbeit gefördert, indem eine zeitliche Entlastung der Ehrenamtlichen bei ihrer bezahlten Arbeit stattfinden soll, d. h. Kolleg*innen, die ehrenamtlich für die GEW aktiv sind und dafür ihre Arbeitszeit reduzieren, haben dann Anspruch auf einen finanziellen Teilausgleich durch die GEW. Thüringen arbeitet ganz stark an der Weiterentwicklung der Sitzungskultur; hier ist ein Prozess der Selbstreflexion im Landesvorstand eingeleitet, der erste Erfolge zeigt. Zudem findet dort regelmäßig eine Analyse der Mitgliederentwicklung statt, um zielgruppenspezifischere Öffentlichkeitsarbeit leisten zu können. Und als letztes Beispiel Sachsen: Dort läuft zum einen die organisationsweite Debatte um die zukünftigen Strukturen der GEW weiter. Zum anderen hat der LV eine Jugendsekretär*innen-Stelle sowie eine zusätzliche Stelle als studentische*r Koordinator*in geschaffen.

4. Zentrale Erkenntnisse

Kapitel 4 vereint die zentralen Erkenntnisse, die sich aus der umfassenden Analyse ergeben haben. In die Analyse eingeflossen sind sowohl die Projektbeschreibungen als auch die von den Projektverantwortlichen erstellten (Zwischen-) Evaluationen. Darüber hinaus wurden die Interviews mit den OE-Verantwortlichen aus den Landesverbänden sowie eine Vielzahl weiterer Dokumente zu den ergänzenden OE-relevanten Maßnahmen genutzt.

Der Abschnitt 4.1. legt den Fokus auf die Verfahrensgrundsätze und die Frage, inwieweit die Grundsätze in den vergangenen vier Jahren der Organisationsentwicklung Anwendung fanden. In den nächsten Schritten geht es um die Ziele, die innerhalb der einzelnen Projekte explizit oder implizit verfolgt wurden (4.2.) sowie um die Zielgruppen, die angesprochen werden sollten (4.3.). Inwieweit die OE-Projekte auch die gesellschafts- wie gewerkschaftspolitisch zunehmend relevanteren Felder wie Diversität und andere Querschnittsthemen berücksichtigen konnten, steht im Fokus vom Abschnitt 4.3.

4.1. Die Verfahrensgrundsätze im Spiegel der Praxis

Inwieweit ist es gelungen, die vom KoVo verabschiedeten **Verfahrensgrundsätze (V 1 – V 17)** bei der Umsetzung der OE-Projekte zu berücksichtigen? Dieser Frage soll im folgenden Abschnitt nachgegangen werden:

V 1) Die Verankerung des OE-Prozesses auf allen Ebenen der GEW, u.a. durch die Benennung von OE-Verantwortlichen und Absicherung in den Haushalten mittels eigener Kostenstellen: Es ist tatsächlich gelungen, in allen Landesverbänden OE-Verantwortliche zu etablieren und fast überall OE-Kostenstellen in den jeweiligen Haushalten zu verankern. Insofern gilt hier: Mission completed, auch wenn die Handlungskompetenzen und -praxen hinsichtlich der Ausgestaltung variieren.

V 2) Orientierung der Projekte der GEW auf Bundesebene und in den Landesverbänden an den Zielen des OE-Prozesses:

Nicht immer wurden die zentralen Ziele der OE-Projekte explizit benannt. Dennoch stecken sie implizit in den Projektskizzen drin. Beim Lesen der Skizzen wird schnell deutlich, dass es den Verantwortlichen immer auch darum geht, die Attraktivität und politische Durchsetzungsfähigkeit der GEW zu fördern. Gleichzeitig haben die OE-Projekte zumeist eine klare Mitgliederorientierung. Gerade der anvisierte Perspektivwechsel wird hier deutlich, auch wenn er nicht immer so benannt wird. Zudem ging es in vielen, jedoch nicht in allen Projekten darum, Arbeitsab-

läufe, Kommunikation und die Schnittstellen zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen sowie zwischen den einzelnen Gliederungen zu verbessern.

V 3) Mindestens zwei Projekte in allen Arbeits- und Organisationsbereichen des Geschäftsführenden Vorstands:

Beinahe alle Bereiche des GV haben mindestens zwei, teilweise sogar bis zu fünf OE-Projekte initiiert. Darüber hinaus gab und gibt es mehrere Kooperationen zwischen Vorstandsbereichen und mit Aktiven und Gliederungen auf Landesverbandsebene. Der Bereich der Geschäftsführung hat mit dem Projekt „Innerbetriebliche Weiterbildung für hauptamtlich Beschäftigte, Führungskräfte und Wahlangeestellte“ ein sehr umfassendes OE-Vorhaben auf den Weg gebracht, zudem ist der Bereich in verschiedenen Vorhaben als Kooperationspartner aktiv. Die Arbeitsbereiche Presse und Öffentlichkeitsarbeit sowie Finanzen haben viele der hier aufgeführten OE-Projekte sowie weitere OE-relevante Maßnahmen mit ihrer Expertise begleitet und somit wesentlich zum Erfolg beigetragen. Die Mitgliederoffensive wird in enger Zusammenarbeit der Vorstandsbereiche Vorsitzende und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ausgestaltet.

V 4) Möglichkeit der Bundesausschüsse, in Absprache mit den zuständigen GV-Mitgliedern eigene OE-Projekte durchzuführen:

Diese Möglichkeit wurde erstmalig vom BASS genutzt. Die Verantwortlichen haben mit dem Projekt „BASS 4.0: EVALUATION der Mitgliederanforderungen an eine ‚Online-Plattform‘“ den Grundstein für eine digitale Informations- und Kommunikationsplattform für aktive Mitglieder, dem „GEWnet“ gelegt.

V 5) Mindestens drei OE-Projekte pro GEW-Landesverband¹⁴:

Dieses Ziel ist bedingt erreicht worden. Der LV Rheinland-Pfalz hat fünf OE-Projekte initiiert. Berlin brachte es letztlich ebenfalls auf fünf OE-Projekte, zwei weitere waren anvisiert, konnten aus Kapazitätsgründen jedoch nicht weiterverfolgt werden. Das Nachbarland Brandenburg setzte vier Vorhaben um und in Thüringen, Schleswig-Holstein und dem Saarland waren es jeweils drei eigene Projekte. Thüringen hat zudem an einem Kooperationsprojekt mitgewirkt. Zwei eigene Projekte auf Landesverbandsebene finden sich jeweils in Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg und Nordrhein-Westfalen, wobei bis auf Hamburg alle genannten Landesverbände sich an mindestens einem Kooperationsprojekt des GV beteiligt haben. Ein OE-Projekt wurde realisiert in Bremen, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen und Sachsen-Anhalt. Zudem kam es in allen Landesverbänden zur Beteiligung an Kooperationsprojekten. An dieser Stelle sollte hinzugefügt werden, dass die Zahl der OE-Projekte nicht immer darüber Auskunft gibt, wie intensiv sich ein Landesverband mit dem

¹⁴ Hier sind die Beteiligungen der Landesverbände an Kooperationsprojekten auf Bundesebene mitgezählt worden, die in den Projektskizzen des GV explizit erwähnt werden.

Thema OE auseinandersetzt¹⁵. Ein gutes Beispiel hierfür ist der LV Niedersachsen. Er hat zwar „nur“ das Projekt „GEW Weiterdenken!“ projektiert, jedoch ist dies sehr umfassend. So wurden dort zunächst zwei große Zukunftskongresse mit Teilnahmemöglichkeit für alle Mitglieder durchgeführt, in denen sieben für die GEW relevante Themenblöcke identifiziert und von sogenannten Zukunftsteams bearbeitet wurden. In einem komplexen Abstimmungsprozess wurden letztlich drei als besonders wichtig erachtete Themenblöcke in drei Aktivenkonferenzen vertieft und als ein entsprechender Antrag für die LDK 2021 vorbereitet. Alles in allem also ein umfassender und tiefgehender OE-Prozess mit einer starken Beteiligungsorientierung.

V 6) Möglichkeit für Kooperationsprojekte zwischen GEW-Landesverbänden und der GEW Bund: Viele Landesverbände haben von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, sich an Kooperationsprojekten des Hauptvorstandes umfassender zu beteiligen. So beteiligte sich der LV Baden-Württemberg bereits in der Pilotphase des bundesweiten Projektes „Mitglieder(werbe)offensive“. Und im Projektverlauf nutzten weitere Landesverbände die Möglichkeit, entsprechende Ansprachetrainings durchführen zu lassen. Die Organisationsbereiche Schule sowie Jugendhilfe und Sozialarbeit haben gemeinsam das Projekt „Multiprofessionelle Zusammenarbeit im Kontext von Inklusion, Ganztagsangeboten und Übergängen“ im Organisationsentwicklungsprozess fortgesetzt. Bedeutsam hierfür waren eine große vorstandsbereichsübergreifende Konferenz (2019), eine synergetische Zusammenarbeit mit dem Landesverband Niedersachsen sowie eine umfangreiche Handreichung (2021). Zudem haben die Organisationsbereiche Schule, Jugendhilfe und Sozialarbeit sowie Berufliche Bildung/Weiterbildung das Thema Schulsozialarbeit im gleichnamigen OE-Projekt weiterbearbeitet. Der Arbeitsbereich Frauenpolitik hat mit dem VB Vorsitzende und den Landesverbänden Schleswig-Holstein und Hessen im Rahmen des Projekts „Gender Mainstreaming im OE-Prozess“ u.a. eine Handreichung und Workshops zur „Staffelstabübergabe“ entwickelt.

V 7) Bezugnahme mindestens eines Projektes auf die folgenden Themenschwerpunkte: zielgruppengerechte Ansprache zur Mitgliedergewinnung, -bindung, -aktivierung; geschlechter- bzw. diversitätsbewusster Generationenwechsel; Qualifizierung von Ehrenamtlichen; Weiterentwicklung der Arbeits-, Gremien-, Kommunikations- und Beteiligungskultur; Perspektivenwechsel und Beteiligungsorientierung bei der Verankerung politischer Themenschwerpunkte: Über die Hälfte der Projekte nimmt bereits im Titel Bezug auf die Themenauswahl (bspw. „Berufsanfänger*innen gewinnen“, „Generationswechsel“, „Wiederbelebung der GEW-Hochschulgruppe“, „Neue Mitglieder im Bereich SuE einbinden und zur Mitarbeit aktivieren“, „Unterstützung der GEW-Frauen durch Netzwerkarbeit“, „Gender Mainstreaming“, ...). Da das Themenspektrum breit gefächert ist, die Art und Weise der Bezug-

nahme auf Schwerpunkte nicht immer konkretisiert wurde und häufig mehrere Dimensionen in der Schwerpunktrubrik der Projektbeschreibungs- und Evaluationsraster genannt wurden, ist eine Auswertung zu diesem Punkt schwierig. Zudem lassen sich in den meisten Projektskizzen recht leicht Bezüge zu den o.g. Themenschwerpunkten finden.

V 8) Ein Projekt zur Verankerung der politischen Schwerpunkte: Lediglich zwei Projekte, die dezidiert politische Schwerpunkte ins Zentrum stellten, konnten identifiziert werden. Der LV Berlin hat mit seiner Projektskizze „Bildung in Berlin 2025. Entwicklung bildungspolitischer Perspektiven für die nächsten Jahren und Ausrichtung der Organisationsstruktur an diesen Zielen“ eine klare diesbezügliche Ausrichtung, auch wenn sich der Schwerpunkt im Verlauf verlagert hat. Auf Bundesebene spiegelt das Projekt „Bildung in der Migrationsgesellschaft. Weiter denken!“ des Vorstandsbereichs Vorsitzende in Kooperation mit dem Bundesausschuss für Migration, Diversity, Antidiskriminierung (BAMA) einen der fünf vom GV beschlossenen politischen Schwerpunkte wider und hat dabei die zielgruppengerechte Ansprache zur Mitgliederwerbung, -bindung und -aktivierung sowie den diversitätsbewussten Generationenwechsel im Blick.

V 9) Definition von klaren Erfolgskriterien unter Berücksichtigung der vorliegenden Evaluationsergebnisse: In der Projektskizze werden die OE-Verantwortlichen gebeten, eine kurze IST-Analyse vorzunehmen („Hier bitte Zahlen, Daten, Fakten; möglichst differenziert (Geschlecht, Alter, ...)). Bei der IST-Analyse finden sich jedoch nur selten die gewünschten Zahlen, Daten, Fakten. Allerdings verweisen einzelne Projekte auf zuvor durchgeführte Befragungen. Nicht-quantifizierbare Aspekte wie z.B. schlechte Kommunikation oder Zeitmangel als Restriktionen werden hingegen häufiger benannt. Etwas besser gelingt dies bei den zu benennenden Erfolgskriterien (Woran misst ihr den Erfolg? Welche quantitativen bzw. qualitativen Veränderungen sollen erreicht werden?). Hier finden sich in rund jedem zweiten untersuchten Dokument (Projektskizze und Evaluationsbogen) die geforderten Angaben. Eine Leuchtturmrolle nimmt dabei das Projekt „Ü 61-Mitgliederbindung“ aus Thüringen ein. Geradezu mustergültig werden zunächst die Austritte der älteren Mitglieder u.a. mit Hilfe einer Grafik dokumentiert. Daraus abgeleitet werden dann klare Zielvorgaben für das Projekt.

V 10) Auf Bundesebene sollen Kooperationsprojekte und solche zur Verankerung von politischen Schwerpunkten Vorrang haben. Darüber hinaus muss der organisationspolitische „Innovationscharakter“ der Projekte erkennbar sein: Insgesamt boten nahezu alle Projekte auf Bundesebene eine Beteiligung der Landesverbände an. Dennoch gibt es Unterschiede: Während einzelne OE-Projekte von Anbeginn unter Beteiligung (einzelner) Landesverbände entwickelt wurden oder eine Beteiligung mitgedacht war (bspw. „Innerbetriebliche Weiterbildung für hauptamtlich Beschäftigte,

15 Dies gilt ebenso für die OE-Projekte auf Bundesebene.

Führungskräfte und Wahlangestellte“ oder „Tariflohn für alle“), sehen andere Projekte eine Beteiligung erst in der Umsetzungsphase vor bzw. zeigen sich „offen für alle Landesverbände“. Wie diese Offenheit in der Praxis umgesetzt wurde, ist den Evaluationsbögen meist nicht zu entnehmen.

Zu den Projekten mit einem politischen Innovationscharakter werden hier zunächst solche Projekte gezählt, die sich aktuelleren Themen widmen und die eher gewerkschaftspolitisch Neuland betreten. Schlagworte hier sind Care-Arbeit, Digitalisierung, Gleichstellung und Diversität, Migration sowie Inklusion. Unter diesen Schlagworten finden sich auf Bundesebene sechs OE-Projekte. Insofern ist hier ein leichter Fortschritt und ein Plus an Innovation gegenüber 2013 bis 2017 zu erkennen. Wenn neue Wege bei den Methoden und neue Ansätze für Daueraufgaben, die OE-Zwecken dienen, hinzugezählt würden, kämen weitere Projekte hinzu. Hier wäre eine klarere Definition dessen, was unter OE-Projekten mit „Innovationscharakter“ verstanden werden kann, für die Planung, Umsetzung und Evaluation für die Beteiligten im OE-Prozess hilfreich.

V 11) Der regionale Austausch sowie Kooperationen zwischen Landesverbänden werden durch Angebote der GEW Bund gefördert, z.B. durch Veranstaltungen: Vgl. hierzu Kapitel 3.3. „Zentrale Unterstützungsangebote“.

V 12) Vor Einleitung, während und beim Abschluss von Projekten bedarf es einer genauen Analyse des Mitgliederbestandes und seiner Entwicklung. Diese Analyse ist wesentlicher Bestandteil der Projektbeschreibung und der Evaluation: Hier zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Erfolgskriterien (V 9). Eine wirklich umfassende Analyse des Mitgliederbestandes ist eher selten und erfolgt – wenn überhaupt – eher zu Beginn und am Ende des Projektes. Vergleicht man die Projektskizzen sowie die Evaluationsbögen jedoch mit denen aus der vorherigen Periode, so ist ein merklicher Zuwachs an einigermaßen fundierten Analysen der Ausgangssituation zu verzeichnen.

V 13) Bei der Planung, Durchführung und Evaluation von OE-Projekten kann zur Entlastung professionelle Beratung angefordert werden: Der Einsatz externer Expert*innen ist eher in solchen Projekten vorgesehen, die inhaltliches, organisatorisches oder methodisches Neuland betreten. Projekt-Beispiele hierfür sind: Externe Teamer*innen im Projekt „Unterstützung der GEW-Frauen durch Netzwerkarbeit“ (Rheinland-Pfalz), externe Berater*innen zum Thema Organizing (Berlin) und eine Schulung durch Sozialwissenschaftler*innen zur Durchführung von Online-Mitgliederbefragungen (Sachsen-Anhalt). Neben methodischer, fachlicher und Prozessexpertise werden externe Dienstleister*innen zudem zur Moderation komplexer Veranstaltungen genutzt, aber auch um den projektbedingt erhöhten Bedarf an zusätzlichen Personalkapazitäten zu decken. Dass Vorstände vollständig auf die Unterstützung durch Externe verzichten ist nur in einem Landesverband der Fall. Die Erfahrungen mit der Einbindung fallen ähnlich wie bereits 2013 bis 2017 mehrheitlich positiv aus, was auch von den

OE-Verantwortlichen in den meisten Landesverbänden bestätigt wird, wie das folgende Zitat anschaulich zeigt: „Wir werden mit Fachexpertise und Moderation und vor allem methodisch unterstützt. Die Beratenden fragen immer wieder nach: „Warum wollt ihr das so?“ Sie hinterfragen Gewohnheiten und regen so zur Reflexion an.“

V 14) Im HV erfolgen ein jährlicher Bericht über den Stand des OE-Prozesses und darüber hinaus der grundsätzliche Austausch über den Stand des Weiterentwicklungsprozesses anhand der Vorstellung von erfolgreichen OE-Projekten von der Bundes- und der Landesebene: In den Sitzungen des HV wurde nicht nur regelmäßig über Aktuelles und Zwischenstände im OE-Prozess berichtet und informiert (etwa anhand von Projektübersichten und anderen schriftlichen Vorlagen). Auch der Austausch über good practices sowie Bedarfe zur Weiterentwicklung wurde zu verschiedenen Anlässen organisiert. So etwa wurden im November 2019 zu folgenden Projekten und Schwerpunkten Arbeitsgruppen gebildet: Aktiv vor Ort / Vertrauensleute (Input: Tony Schwarz), Gewinnung / Aktivierung junger Mitglieder (Input: Maike Finnen), Mitgliederbindung 60+ (Input: Kathrin Vitzthum und Thomas Hoffmann), Projekte im SuE-Bereich (Input: Björn Köhler), Mitgliederwerbemannschaft / Ansprachetrainings (Input: Marlis Tepe). Anhand von Vier-Felder-Tabellen wurden in jeder Arbeitsgruppe auf Pinnwänden die Ist-Situation (good practice und Herausforderungen), der wünschenswerte Zustand 2025, notwendige Ressourcen (zentrale Aktivitäten / Unterstützungsbedarfe) und erste Schritte dahin (Termine / Aufgaben) beschrieben. Zudem konnte die KoVo-OE-AG anhand einer Kartenabfrage von allen HV-Mitgliedern Rückmeldungen zu den aus ihrer Sicht wichtigsten OE-Themen für die nächsten fünf Jahre sowie zu hilfreichen Verfahren, Unterstützungsangeboten und/oder gemeinsamen Anstrengungen für die Weiterentwicklung der Organisation sammeln. Diese beteiligungsorientierte Vorgehensweise hat sicher mit dazu beigetragen, dass die Akzeptanz von bzw. das nachhaltige Interesse an OE gestiegen ist.

V 15) Der KoVo wird über alle Projekte informiert. Er wirkt an der Gestaltung des OE-Prozesses verantwortlich, aktiv und verbindlich mit: Auch im KoVo erfolgte anhand von Projektübersichten und anderen schriftlichen Vorlagen eine regelmäßige Berichterstattung der KoVo-OE-AG über Aktuelles und Zwischenstände im OE-Prozess. Gelegentlich fand über einzelne OE-Projekte ein intensiverer Austausch statt. Analog zu der oben beschriebenen Vier-Felder-Methode wurden etwa folgende zentrale Themen und Projekte vertiefend diskutiert: Aktivierung und Qualifizierung für den Generationenwechsel, Mitgliedergewinnung, -bindung und -offensive, Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie beteiligungsorientierte Sitzungs- und Veranstaltungskultur. Bei zentralen Weichenstellungen, wie etwa der Erarbeitung neuer Eckpunkte für einen neuen Antrag zum Gewerkschaftstag, wurde der KoVo verlässlich konsultiert. Hinsichtlich der Mitwirkung des KoVo an der Gestaltung des OE-Prozesses ist gleichwohl noch Luft nach oben.

V 16) Im Rahmen des OE-Prozesses werden auf der Bundes- und der Landesverbandsebene nach Möglichkeit OE-Konferenzen und Zukunftswerkstätten durchgeführt. Damit kann die Beteiligungsorientierung betont werden: Vgl. hierzu Kapitel 3.3. „Zentrale Unterstützungsangebote“ sowie 3.4. „Weitere OE-relevante Aktivitäten und Maßnahmen“.

V 17) Der Gewerkschaftstag 2021 bewertet den OE-Prozess anhand einer Evaluation des OE-Prozesses 2017 bis 2021: Mit der hier vorliegenden Evaluation ist auch dieser Verfahrensgrundsatz in der Praxis umgesetzt worden.

Zwischenresümee

2013 hat der Gewerkschaftstag mit dem Beschluss 5.4 den Grundstein für eine umfassende inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung der GEW gelegt. Ausgangspunkt war das Wissen darum, dass nicht nur ein hoher Organisationsgrad, sondern auch die Funktionsfähigkeit der innergewerkschaftlichen Strukturen, die Einbindung und Qualifizierung der ehrenamtlich tätigen Kolleg*innen sowie Beteiligungsmöglichkeiten für Mitglieder die Grundlage für eine bessere Durchsetzungsfähigkeit der GEW in tarif- und beamtenpolitischen sowie bildungs- und professionspolitischen Themenfeldern bilden. 2017 wurde mit den 17 hier beschriebenen Verfahrensgrundsätzen eine Stoßrichtung vorgegeben, die für jede*n einzelne*r OE-Beteiligte*n, aber auch für das einzelne GEW-Mitglied noch einmal deutlich machte, wohin die Reise gehen soll. Zudem dienten die Verfahrensgrundsätze als inhaltliche und strukturelle Leitlinien für die Umsetzung.

Die bisherige Auswertung zeigt, dass vieles, was durch die Verfahrensgrundsätze erreicht werden sollte, auch tatsächlich erreicht wurde. Es wurde deutlich, dass OE mittlerweile wirklich in der GEW angekommen ist, was allein die Vielzahl der ins Leben gerufenen Projekte belegt, hier zeigen sich nur wenige Abweichungen von der gewünschten Soll-Zahl. Und auch die Vorgaben in Bezug auf Themensetzungen, die Kooperationsidee sowie die Unterstützung der OE-Projekte durch weitere OE-relevante Maßnahmen konnten in den vergangenen vier Jahren in vielerlei Hinsicht realisiert werden. Auch wenn sich an der einen oder anderen Stelle noch Entwicklungspotential zeigt und nicht alle Vorgaben aus den Verfahrensgrundsätzen umgesetzt werden konnten, scheint die Kombination aus Orientierung und Begleitung mit der Prozessoffenheit für die jeweiligen Ausgangssituationen der Projekte für die zweite OE-Phase weitestgehend der richtige Ansatz gewesen zu sein.

Im weiteren Verlauf des Berichts werden zunächst die größeren Zielcluster vorgestellt (4.2.), anschließend werden OE-Projekte, die in die Auswertung mit einfließen konnten, differenziert nach Zielgruppen beschrieben (4.3.). Der Abschnitt 4.4. widmet sich Fragen der Diversität und anderen Querschnittsthemen.

4.2. Ziele

Im Gewerkschaftstagbeschluss 2017 wurden neben den zentralen Aufgaben der Mitgliedergewinnung, -bindung und -aktivierung sowie einer verbesserten Schnittstellenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamtlichen sowie den einzelnen Gliederungen folgende Ziele des OE-Prozesses beschrieben:

- Beteiligung aller am OE-Prozess
- Kontinuierliche Weiterentwicklung
- Systematisches Vorgehen
- Öffentlichkeitsarbeit mitdenken
- Ausrichtung an den Arbeits- und Lebensbedingungen der Mitglieder
- Gleichstellung der Geschlechter und Diversität
- Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit

Die Analyse der zur Verfügung stehenden Projektskizzen und Evaluationsbögen zeigt, dass die o.g. Handlungsfelder allesamt berücksichtigt wurden und dass alle 51 OE-Projekte an (mindestens) einem der sieben Ziele andocken. Ähnlich wie bereits 2017, lassen sich auch in den aktuellen OE-Projekten vier Hauptziele identifizieren:

- **Mitgliedergewinnung:** Dieses Ziel wird in den Projektskizzen insgesamt 33 x explizit oder implizit genannt, davon 13 x auf Landesverbandsebene und 11 x auf Bundesebene. Beispielhaft hierfür stehen das Projekt „Berufsanfänger*innen gewinnen“ des Landesverbands Mecklenburg-Vorpommern, das sich zum Ziel gesetzt hat, im Rahmen des Projektes landesweit 200 neue Mitglieder für die GEW zu gewinnen sowie die bundesweite Mitgliederoffensive.
- **Mitgliederbindung:** 15 Projekte haben das Ziel, Austritte zu vermeiden und die bereits bestehenden Mitglieder an die GEW zu binden (9 x LV, 6 x GV), wobei das Ziel der Mitgliederbindung in keinem der 14 Projekte als das alleinige Ziel formuliert wurde.
- **Mitgliederaktivierung:** Aus zahlenden Mitgliedern auch aktive Mitglieder zu machen haben sich 34 OE-Projekte zum Ziel gesetzt (22 x LV, 12 x GV). Ein explizites Aktivierungsprojekt ist die „Lange Nacht der GEW“ in Berlin. Mit dem, an ein sehr erfolgreiches Museumskonzept angelehnten Projekt soll „*Neumitgliedern und solchen, die schon länger dabei sind, die aber bisher den Sprung in die aktive GEW-Arbeit nicht geschafft haben, die Möglichkeit gegeben werden, ihren GEW-Landesverband kennenzulernen.*“
- **Qualifizierungen:** Bei 21 Projekten soll die GEW durch Qualifizierungen für Ehren- und Hauptamtliche weiterentwickelt und für die Zukunft fit gemacht werden (12 x LV, 10 x GV). Hier wäre als ein innovatives Beispiel das Projekt „Ü 61 Mitgliederbindung“ aus Thüringen zu nennen, dass sich explizit vorgenommen hat, die Austritte

bei Mitgliedern in der Altersgruppe 62 Jahre bis 67 Jahre deutlich zu reduzieren und hierzu ein Kommunikationskonzept entwickelt hat, mit dem ältere GEW-Mitglieder gezielt angesprochen werden. Andere Beispiele sind die „Betriebsrätekonferenz“, die Hauptpersonalräteschulungen“ sowie die tarifpolitischen Schulungen des Arbeitsbereiches Tarif- und Beamtenpolitik oder die Fortbildungs- und Qualifizierungsprojekte des Organisationsbereiches Hochschule und Forschung, die quasi als Daueraufgabe mit immer neuen Teilnehmer*innen seit Jahren erfolgreich angeboten werden.

Dass in den 51 Projektbeschreibungen jeweils nur eines der vier Ziele genannt wird, ist eher die Ausnahme. Meist werden zwei oder gleich drei Ziele von den Projektverantwortlichen in unterschiedlicher Gewichtung verfolgt. Die beiden häufigsten Zielcluster sind:

- **Gewinnung und Aktivierung von Mitgliedern:** Die Gewinnung und Aktivierung von Mitgliedern ist die am häufigsten formulierte Zielkombination in den hier untersuchten OE-Projekten. 17 Projektbeschreibungen nennen diese beiden Ziele als wesentlich für ihr Vorhaben. Zählt man dann noch diejenigen OE-Projekte dazu, die auch noch die Mitgliederbindung als drittes Ziel formulieren, erhöht sich die Zahl auf 27 OE-Projekte. Hierzu zählen u.a. die Projekte „GEW vor Ort“ in Bremen und im Saarland, das Projekt „Generationenwechsel – Die Zukunft der GEW NRW gestalten“ oder ein Projekt explizit für befristete beschäftigte Wissenschaftler*innen in Thüringen. Auf Bundesebene stehen für die Gewinnung, Bindung und Aktivierung von GEW-Mitgliedern u.a. das Projekt „Bildung in der Migrationsgesellschaft“ oder das Kooperationsprojekt „Tariflohn für Alle“. Hier zeigt sich also nicht nur eine hohe Zahl an OE-Projekten, sondern auch eine Vielfalt an Themen und Umsetzungsweisen.
- **Qualifizierung und Aktivierung von Mitgliedern:** Die Aktivierung von Mitgliedern findet häufiger auch im Kontext von Qualifizierungsmaßnahmen statt. Zu dieser Gruppe zählen 14 OE-Projekte. Und auch hier zeigt sich eine breite Streuung bei den Themen und Herangehensweisen. Das Spektrum reicht von der „klassischen“ Schulung, z.B. der „Tarifpolitischen Grund- und Aufbau-schulung“, über Workshops und Trainings zu den Themen Organizing, Kommunikation oder Verbesserung der Sitzungskultur bis hin zum Pilotprojekt des BASS (GEWnet), das im Hinblick auf die strukturelle Weiterentwicklung digitaler Kommunikations- und Beteiligungsangebote der GEW neue Möglichkeiten zur Beteiligung und Aktivierung (ehrenamtlicher) Aktiver schafft. Zudem erhoffen sich weitere Projekte darüber hinaus auch eine mitgliederbindende Wirkung ihrer Projekte. Stellvertretend hierfür stehen die beiden Teilprojekte in Baden-Württemberg, die unter dem Titel „Unsere gute Arbeit wirksamer machen“ Veranstaltungen sowie Gremiensitzungen abwechslungsreicher und interessanter gestalten wollen.

4.3. Zielgruppen

Als Zielgruppen wurden hervorgehoben junge Lehrer*innen, Erzieher*innen, Schulsozialarbeiter*innen, Quer- und Seiteneinsteiger*innen sowie pädagogische Fachkräfte – v.a. prekarierte – in anderen Bereichen (z.B. DaZ/DaF-Lehrkräfte; Lehrbeauftragte/Honorarlehrkräfte HuF/EB; Pädagog*innen mit Migrationsgeschichte).

Bei der nach Zielgruppen differenzierten Betrachtung der vorliegenden Projektbeschreibungen und Evaluationsbögen zeigt sich ein ähnliches Bild wie 2017. Erneut lassen sich zwei große Untergruppen identifizieren:

Zum einen die **Projekte mit einer Mitgliederfokussierung** und zum anderen die Projekte, bei denen die **Funktions-träger*innen** (Haupt- und/oder Ehrenamtliche) im Fokus stehen.

Projekte mit einer **Mitgliederfokussierung** machen fast die Hälfte der analysierten OE-Projekte aus. Bei ihnen sind die Aktivitäten auf (potenzielle) Mitglieder ausgerichtet. Hierzu gehören im Wesentlichen die Projekte, die auf die Gewinnung neuer GEW-Mitglieder ausgerichtet sind, aber auch das ein oder andere Projekt zur Aktivierung bisher eher passiver Mitglieder. Stellvertretend für die Projekte mit einem Fokus auf die Mitglieder stehen die Projekte „Präsenz in Betrieben durch Betriebsgruppentouren“ (Hamburg) und das Projekt „Aktiv vor Ort“ (Hessen). In Hamburg sollte die Sichtbarkeit der GEW dadurch gestärkt werden, dass die Vorsitzende unterstützt von Geschäftsführung und Expert*innen in die Betriebe geht, um mit Mitgliedern und potenziellen Mitgliedern ins Gespräch zu kommen. In Hessen wurde ein Aktionsplan entwickelt, der darauf abzielt, durch direkte Ansprache in den Schulen, flankiert von entsprechenden Vorbereitungen und Materialien, Kolleg*innen als Vertrauensleute zu gewinnen. Auf GV-Ebene zählt beispielsweise das Projekt „Qualifizierung von GEW-Mitgliedern zur gewerkschaftlichen Arbeit an Hochschulen und Forschungseinrichtungen“ zu dieser Gruppe.

Bei den Projekten mit einer **Fokussierung auf Funktions-träger*innen** können zwei Untergruppen unterschieden werden. Einerseits die Projekte, die auf **Gruppen bzw. ganze Funktionseinheiten** ausgerichtet sind. Andererseits die Projekte, die sich mit ihrem Angebot an **einzelne Funktionsträger*innen** richten. In beiden Gruppen geht es um die Vernetzung der Aktiven und/oder um deren Qualifizierung in Form von Schulungen, Seminaren, Workshops sowie entsprechenden Arbeits- und Infomaterialien.

Den Fokus auf Gruppen oder ganze Funktionseinheiten legen beispielsweise die Projekte des Hauptvorstandes, die darauf abzielen Betriebsräte bzw. Hauptpersonalräte zu schulen und sie untereinander zu vernetzen. Beispiele auf Landesebene sind „Die Wiederbelebung der GEW-Hochschulgruppe an der CAU Kiel“ (Schleswig-Holstein) oder „GEW vor Ort“ (Saarland). In Kiel ging es darum, die brachliegende Hochschulgruppe neu aufzubauen. Und der Landes-

verband Saarland hat mit seinem Projekt angedockt an dem vorherigen OE-Projekt „Vertrauensleute-Netzwerk stärken“. Ziel des neuen Projektes ist es, die Vertrauensleute, die zur aktiven Mitarbeit gewonnen werden konnten, zu begleiten und intensiver zu betreuen.

Bei den OE-Projekten mit einem Fokus auf einzelne Funktionsträger*innen geht es – neben dem Vernetzungsgedanken – vor allem darum, die einzelnen ehrenamtlich Aktiven zu qualifizieren, z.B. in den Bereichen der sogenannte Soft Skills wie Kommunikation oder Ansprachetrainings (Bayern, Rheinland-Pfalz), oder die ehrenamtliche Arbeit über die „Innerbetriebliche Weiterbildung für hauptamtlich Beschäftigte, Führungskräfte und Wahlangestellte“ (GV, Geschäftsführung) zu unterstützen.

Darüber hinaus gibt es – im Vergleich zu 2017 – zunehmend mehr OE-Projekte, die nicht auf bestimmte Zielgruppe oder Personen abzielen, sondern die sich zur Aufgabe gesetzt haben, Strukturen zu verändern. Das Spektrum reicht von einer zielgruppenspezifischeren Ausrichtung von Veranstaltungen (Baden-Württemberg), über eine Verbesserung der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen (Bayern) hin zu einer kritischen Bestandsaufnahme und Anpassung der Organisations- oder Zeitstrukturen (Berlin, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, GV - AB Frauenpolitik sowie OB Berufliche Bildung und Weiterbildung).

Auf der Strukturebene setzt auch das Projekt des Bundesausschusses der Studentinnen und Studenten an. „BASS 4.0 EVALUATION der Mitgliedernforderungen an eine „Online-Plattform““ ist ein Pilotprojekt, das mittels einer digitalen Plattform, des „GEWnet“, digitale Kommunikations- und Beteiligungsangebote für (ehrenamtlich) Aktive schaffen will. Das Vorhaben ist das bislang einzige OE-Projekt, das durch ein rein ehrenamtliches Gremium initiiert wurde und zugleich ist es ein Projekt mit einer sehr hohen Komplexität. Zwar hat der BASS bei der Planung und Umsetzung mit verschiedenen Akteur*innen und Gruppen innerhalb der GEW zusammengearbeitet, doch ist aufgrund der Komplexität zu vermuten, dass ohne professionelle Hilfe und ohne eine deutliche hauptamtliche Unterstützung das Vorhaben nicht wirklich erfolgreich sein kann. Ob dies die Ursache dafür ist, dass es das einzige Projekt ist, bei dem in der Evaluation von Problemen berichtet wird, die sich aus der Kooperation ergeben, kann auf Basis des zur Verfügung stehenden Materials hier nicht beurteilt werden. Hier könnte eine umfassendere Prozessanalyse wichtige Erkenntnisse liefern.

4.4. Diversität als OE-Querschnittsthema

Frauen- und Geschlechterpolitik wurde bereits 2013 im Gewerkschaftstagbeschluss 5.4 als wichtiges Querschnittsziel formuliert. Zwischenzeitlich hat sich der politische Blickwinkel in Richtung Diversität erweitert. Unter Diversität werden an dieser Stelle – neben der Geschlechtergleichstellung – auch Themen wie Migration, Inklusion sowie sexuelle Identität und Orientierung und die damit einhergehenden Gruppenzugehörigkeitsaspekte gefasst. Auch das Alter wird als weiteres soziostrukturelles Identitätsmerkmal und organisationspolitisch relevante Dimension zu den Querschnittsthemen gezählt.

4.4.1 Frauen- und Geschlechterpolitik im Fokus der OE-Projekte

Die Themen Frauen- und Geschlechterpolitik standen bei insgesamt drei Projekten explizit im Fokus. Zwei Projekte sind im Arbeitsbereich Frauenpolitik auf Bundesebene verankert:

1. Zum einen handelt es sich um das Projekt „Gender Mainstreaming im OE-Prozess: den geschlechter- und diversitätsbewussten Generationenwechsel in der GEW fördern und begleiten“. Dabei geht es darum, einen geschlechter- und diversitätsbewussten Generationenwechsel zu unterstützen, u.a. durch zielgruppengerechte Ansprache zur Mitgliederbindung und -aktivierung hinsichtlich Staffelstabübergaben.
2. Zum anderen ist es das Projekt „Zeit zu leben, Zeit zu arbeiten, Zeit für ehrenamtliches Engagement“. Hierbei handelt es sich um ein Vorhaben zur geschlechterbewussten Ausrichtung der GEW-Arbeit zu den Themen Arbeitszeit und Arbeitsbelastung, die Reflexion zu Care-Arbeit sowie zur feministischen Zeitpolitik mit Blick auf die geschlechterbewusste Organisationsentwicklung der GEW.
3. Auf Landesverbandsebene hat lediglich Rheinland-Pfalz mit „Unterstützung der GEW-Frauen durch Netzwerkarbeit“ ein explizites Frauen- und Gleichstellungsprojekt. Dieses hat sich zum Ziel gesetzt, die zielgruppengerechte Ansprache zur Aktivierung von Frauen zu verbessern und einen geschlechterbewussten Generationenwechsel in den Kreisverbänden zu gestalten.

Damit hat die Zahl der explizit frauen- und gleichstellungspolitisch ausgerichteten OE-Projekte auf LV-Ebene leicht abgenommen. Zum Vergleich: Zum Zeitpunkt der OE-Evaluation 2017 gab es noch insgesamt drei solcher Projekte (NRW, Sachsen-Anhalt, Rheinland-Pfalz). Bedeutet dies, dass Frauen- und Gleichstellungspolitik an Bedeutung verloren hat?

Nicht unbedingt, denn die Zahl der Projekte, die frauen- und gleichstellungspolitische Aspekte implizit aufgreifen

oder als Teilaspekt berücksichtigen, ist gegenüber 2017 gestiegen. Es finden sich bei rund einem Drittel der OE-Projekte Hinweise auf das Themenfeld, wie die folgenden Textpassagen belegen: *„Die Aufwertung des Erzieher*innenberufs – gerade auch im Tarifpolitischen – ist ein notwendiger Schritt im Sinne der Gleichstellung.“*, *„In der Vertrauensleutearbeit sollen gezielt junge und weibliche Mitglieder für die aktive Mitarbeit in der GEW gewonnen werden. Dabei soll gezielt die Vielfalt der Mitgliedschaft einbezogen werden.“*, *„Aspekte wie Gender, Alter, etc. werden durch die vorhandene Struktur bestimmt. In diesem Zusammenhang werden Positionen und Forderungen (bspw. A13 für Alle – Genderaspekt ist gerade hier zu beachten) durch uns artikuliert.“* Auch ist die Zahl der Projekte, die auf die Frage *„In welcher Art und Weise werden Diversity-Aspekte wie Gender, Alter, usw. berücksichtigt?“* gar nicht antworten, deutlich zurückgegangen.

Demgegenüber steht rund die Hälfte der Projekte, die lediglich mit allgemeinen Absichtserklärungen auf die Querschnittsziele der Frauen- und Gleichstellungspolitik eingehen, wie z. B. *„Das Projekt hat zum Ziel für diese beiden Themen zu sensibilisieren.“* Hier wäre noch Luft nach oben. Einschränkend muss zudem hinzugefügt werden, dass bislang noch kein OE-Projekt einen explizit queeren Ansatz verfolgt, d.h. Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans*, Inter*, queere Kolleg*innen adressiert. Mehrheitlich wird noch in einer binären Geschlechterkonstellation gedacht.

Gleichstellungskompetenz bei den OE-Verantwortlichen: Im Vergleich zur OE-Evaluation von 2017 zeigen sich in den Projektdokumenten mehr Hinweise auf ein gestiegenes Maß an Gleichstellungskompetenz. Mit Gleichstellungskompetenz ist sowohl das Wissen darüber gemeint, wo überall Geschlechteraspekte direkt oder indirekt verborgen sind, als auch die Kompetenzen, dieses Wissen auf die eigene Projektarbeit anzuwenden. Insbesondere das Wissen um gleichstellungsrelevante Aspekte scheint gestiegen zu sein. So finden sich bei den Beschreibungen der Ausgangslagen vermehrt geschlechterdifferenzierte Mitglieder-Zahlen, auch steigt die Zahl der OE-Projekte, in denen eine gendersensible Sprache verwendet wird. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass dieses Wissen meist nur an einzelnen Stellen in den Projektbeschreibungen und -evaluationen aufscheint. Die Auswertungen der Unterlagen zeigen deutlich, dass es – wie bereits 2017 konstatiert – weiterhin daran mangelt, Gleichstellung im eigenen Projekt handeln konsequent und durchgängig aufzugreifen.

Es existieren nur wenige Projekte, in denen Gleichstellung tatsächlich als Querschnittsaufgabe in allen Planungs- und Umsetzungsschritten adäquat berücksichtigt wurde. Diese „Leuchtturmprojekte“ zeichnen sich durch eine systematischere Herangehensweise sowie einer spezifischeren, gleichstellungsorientierten Definition der Ziele, Zielgruppen und Maßnahmen aus. Sie sind zudem eher auf der Bundesebene zu finden.

Insgesamt, so hat es den Anschein, sind Gleichstellungsdimensionen noch immer zu wenig praktisch greifbar und es findet im Rahmen von OE noch immer eine nur unzureichende Operationalisierung von Gleichstellung im Hinblick auf Ziele, Arbeitsplanung und Arbeitsinhalte statt.

Dass zur Gleichstellungskompetenz neben dem Wissen und dem Können auch das Wollen gehört und dass ein Mehr an Gleichstellungsorientierung gerade an diesem Punkt immer wieder ausgebremst wird, zeigt das folgende Zitat aus einem Interview mit einer OE-Verantwortlichen: *„Hinderlich ist und bleibt, dass der Frauenpolitik oft ein Nischencharakter zugewiesen wird.“* Oder anders gesprochen: Gleichstellung wird weiterhin nicht die nötige Aufmerksamkeit zuteil. Eine Einschätzung, die durch die Tatsache gestützt wird, dass in den weiteren 14 Interviews mit OE-Verantwortlichen der Landesverbände Frauenpolitik, Gender, Diversity oder Chancengleichheit nur vereinzelt thematisiert wird.

4.4.2 Migration als OE-Thema

Migration und migrationsbedingte Vielfalt sind in unserer Gesellschaft Normalität, werden aber nicht überall als gesellschaftliche Tatsache anerkannt. Diskriminierungen und Ausgrenzungen aufgrund von ethnischer oder nationaler Herkunft, Hautfarbe, Sprache, Religion und Aufenthaltsstatus gehören zum Alltag. Um der gesellschafts- und bildungspolitischen Bedeutung des Themas auch im Kontext einer zukunftsfähigen GEW gerecht zu werden, wurde 2018 vom Vorstandsbereich Vorsitzende das OE-Projekt *„Bildung in der Migrationsgesellschaft. Weiter denken!“* ins Leben gerufen. Hauptziel ist es, *„Kolleg*innen in allen Organisationsbereichen der GEW für einen migrationspädagogischen Perspektivwechsel zu sensibilisieren und mehr Mitglieder – insbesondere solche mit Migrations-/Fluchtgeschichte – für die Mitgestaltung von Bildung in der Migrationsgesellschaft sowie einen diversitätsbewussten Generationenwechsel in der GEW zu gewinnen, zu aktivieren und zu stärken“*. Somit sind sowohl bildungs- und professionspolitische als auch organisationspolitische Ziele formuliert. In diesem Rahmen sind mehrere Aktivitäten und Veranstaltungen initiiert und durchgeführt worden, weitere Maßnahmen sind geplant. Wesentliche Unterstützung kommt vom Bundesausschuss Migration, Diversity, Antidiskriminierung (BAMA) und den Arbeitsbereichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Tarif- und Beamtenpolitik. Aber auch die anderen Arbeits- und Organisationsbereiche sind (mögliche) Kooperationspartner*innen. Zudem ist das Projekt offen für eine Beteiligung der Landesverbände. Bislang existiert kein weiteres OE-Projekt, das Migration und damit verbundene Repräsentations- sowie Gleichstellungsfragen explizit in den Mittelpunkt stellt. Implizit oder als ein soziostrukturelles Merkmal bei der jeweiligen Zielgruppe wird ‚Migration‘ nur vereinzelt reflektiert. So gelang es dem Projekt *„Stipendiatinnen und Stipendiaten der Hans-Böckler-Stiftung an die GEW binden und für die GEW aktivieren“* (OB Hochschule und Forschung) zumindest Stipendiat*innen mit Migrationsgeschichte für die Teilnahme zu gewinnen.

4.4.3 Inklusion als OE-Thema

Für die GEW ist die inklusive Bildung aller Kinder und Jugendlichen ein zentrales bildungspolitisches Thema. Inklusion und Diversität müssen dabei zusammen gedacht werden – so der einhellige Tenor. Diese Erkenntnis schlägt sich in zwei OE-Projekten aus dem Organisationsbereich Schule nieder: Zum einen in dem Projekt „Multiprofessionelle Zusammenarbeit im Kontext von Inklusion, Ganztagsangeboten und Übergängen“, zum anderen bei „Umgang mit Heterogenität / Inklusion“. Mit dem ersten Inklusionsprojekt reagierten die Verantwortlichen auf Bedarfe und Wünsche von Mitgliedern und Expert*innen, die GEW möge das Thema nicht nur inhaltlich bearbeiten, sondern auch mehr Angebote machen, die an sich multiprofessionell konzipiert sind. *„Dadurch stärkt die GEW ihr Profil als eine Gewerkschaft, die zur Professionsentwicklung ihrer Mitglieder bundesweit und regional beiträgt, und es entsteht eine größere Bindung an die GEW und Anerkennung der GEW als Fachgewerkschaft.“*

Im zweiten Inklusionsprojekt „Umgang mit Heterogenität / Inklusion“ soll a) eine kleine fachliche Broschüre erscheinen und b) konzeptionelle Überlegungen entwickelt werden, inwieweit die GEW (weitere/andere) Fortbildungen zu Vielfalt / Inklusion projektieren oder anstoßen kann.

Die fortgesetzten OE-Projekte des OB Schule im Themenfeld Inklusion sind damit eindeutig bildungs-/professionspolitisch ausgerichtet und zielen z.B. nicht auf Inklusion innerhalb der GEW. Ob sie etwa mit Blick auf Fachgruppenstrukturen Effekte evozieren, konnte nicht belegt bzw. geprüft werden. Kritisch anzumerken ist daher das Fehlen eines OE-Projektes, das sich Fragen der Inklusion innerhalb der GEW explizit als organisationspolitisches Thema, ob im engeren oder weiteren Sinne des Querschnittsthemas, widmet.

4.4.4 Alter als weiteres soziostrukturelles Identitätsmerkmal

Das Alter wiederum findet sich in einer Vielzahl von OE-Projekten; sei es als Vorhaben, möglichst junge Menschen für die GEW zu gewinnen oder aber auch, um ältere, bereits gewonnene Mitglieder zu halten oder gar zur Mitarbeit zu bewegen. Dies hat unmittelbar mit dem demographischen Wandel in der Mitgliederstruktur zu tun. Aus diesen Erkenntnissen heraus gelangte das Alter unter dem Stichwort Generationenwechsel in den Fokus des OE-Prozesses (vgl. auch Kap. 4.2. Ziele). Vor welchen Herausforderungen die Verantwortlichen dabei stehen, zeigt sich exemplarisch in der Evaluation des Projektes „Mitgliedergewinnung/-bindung“ (LV Sachsen). Speziell in den Organisationsbereichen Schule sowie Sozial- und Erziehungsdienst wurden dort vermehrt junge Mitglieder gewonnen, gleichzeitig stellt sich das hohe Alter der Funktionär*innen bei der Gewinnung von jungem Nachwuchs nicht immer als förderlich dar. Ihr Fazit daher:

„Organisationsentwicklung ist unter der Bedingung des Generationenwechsels eine schwierige Aufgabe.“

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Diversität in Bezug auf Gleichstellung der Geschlechter sowie die Berücksichtigung weiterer Dimensionen wie z.B. Migration vermehrt Einzug in Fragen der Organisationsentwicklung gehalten hat. Eine durchgehende Berücksichtigung als Querschnittsthemen findet jedoch noch nicht statt. Demnach kann dem selbstkritischen Fazit in einem Evaluationsbogen nur zugestimmt werden: *„Weiteren Diversitätsaspekten im größeren Umfang Geltung zu verschaffen bleibt jedoch eine wichtige Entwicklungsaufgabe.“*

4.5. Vorstellungen darüber, was Organisationsentwicklung bedeutet

Was ist Organisationsentwicklung? Mit der Beantwortung dieser Frage ließen sich unzählige Seiten füllen und nicht einmal die Expert*innen auf diesem Gebiet können sich auf eine einheitliche Definition einigen.¹⁶

Ganz allgemein formuliert ist Organisationsentwicklung ein organisationstheoretisches Konzept, um geplanten sozialen Wandel in Organisationen umzusetzen. OE wird dabei als eine Interventionsstrategie definiert, welche gruppendynamische Prozesse verwendet, die sich auf die Organisationskultur konzentrieren, um geplante Veränderungen herbeizuführen. Trotz aller Unterschiede ist allen Definitionen gemein, dass OE auf Veränderungen sowohl auf Struktur- als auch Handlungs- und Werteebene setzt, mit dem Ziel einer verbesserten Wirkungsmächtigkeit.

Innerhalb der GEW ist das Verständnis darüber, was OE bedeutet, noch sehr vage bzw. breit angelegt. Dies wird besonders in den Interviews mit den OE-Verantwortlichen deutlich. Das Spektrum reicht von „alles ist OE“ über OE ist die „systematische Herangehensweise an Gewerkschaftsarbeit“ oder „Nichts von oben Aufgepfropft, sondern originäre Mitgliederarbeit, die Aktivitäten unterstützt“ bis hin zu „Die zentrale Ebene für OE ist vor allem die Kreis-ebene“. Diese Bandbreite im Verständnis spiegelt sich auch in den OE-Projekten wider:

- In den Landesverbänden und auch auf der Bundesebene existieren OE-Projekte, die sehr grundlegend bisher gültige Strukturen, Handlungen sowie Wertemuster in Frage stellen und im Rahmen von ausgedehnten Beteiligungsprozessen nach neuen Ansätzen suchen. Demgegenüber stehen OE-Projekte die „lediglich“ Schulungen oder Workshops umfassen.

16 Vgl. Krizanits, J. (2009): Die systemische Organisationsberatung – wie sie wurde, was sie wird. Eine Einführung in das Professionsfeld. Wien: Facultas

- Einige OE-Projekte haben eindeutig einen Projektcharakter, andere hingegen sind nicht immer klar von Daueraufgaben und/oder ohnehin geplanten Aktivitäten unterscheidbar.
- Bildungspolitische Themen kommen ebenso im Kleid eines OE-Projektes daher wie professionspolitische Themen.

Diese große Bandbreite macht zum einen eine Evaluation schwierig, weil teilweise so unterschiedliche Dinge miteinander in Bezug gesetzt werden müssen, dass einem durchaus das Bild vom Vergleich von Äpfeln und Birnen in den Sinn kommen kann. Zum anderen erschwert es vielen OE-Verantwortlichen die Arbeit, weil so manches Mal nicht klar ist, was zählt zu OE und was eben nicht. Dementsprechend finden sich in den Interviews immer wieder Forderungen nach einem gemeinsamen Verständnis von dem, was OE eigentlich ist:

„Wir brauchen eine Definition, eine Begriffsklärung von OE und die müssen wir allen regelmäßig ins Bewusstsein rufen.“

Die Absicht, langfristige Veränderungen in den Strukturen und Zielen der GEW sowie im Verhalten und den Einstellungen der Haupt- und Ehrenamtlichen zu erreichen, die allesamt auf eine organisationale Effektivitätssteigerung abzielen, kann demzufolge nicht allen OE-Projekten attestiert werden.

Über die Ursachen dafür können an dieser Stelle nur Vermutungen angestellt werden. Drei Erklärungsansätze ergeben sich bei der Auswertung des zur Verfügung stehenden Materials: 1.) Es ist tatsächlich eine Frage des Verständnisses. Dann bedarf es einer Klärung, was OE für die GEW tatsächlich bedeutet. 2.) OE hat bei einigen Wenigen keinen großen Stellenwert oder nur pragmatische Bedeutung,

sodass OE und die damit verbundenen Möglichkeiten von ihnen dazu genutzt werden, die Vorhaben umzusetzen, die eh anvisiert/geplant waren. 3.) die quantitativen wie qualitativen Erwartungen und Vorgaben sind in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu hoch oder komplex, sodass Vorhaben zu OE-Projekten erklärt werden, die streng genommen keine OE-Projekte sind. Sollte dies zutreffen, müssten die Vorgaben auf ihre Überschaubarkeit und Machbarkeit hin überprüft und ggf. reduziert werden, frei nach dem Motto: Weniger ist manchmal mehr.

4.6. Zwischenfazit

Abgesehen davon, dass streng genommen nicht alles OE ist, wo OE draufsteht, zeigen die vorliegenden Materialien erneut die thematische Breite der Organisationsentwicklungsvorhaben innerhalb der GEW. Sie veranschaulichen auch die Vielfältigkeit der Ziele, Zielgruppen und Maßnahmen, die unter dem Dach OE auf Projektebene und darüber hinaus im Gesamtprozess möglich sind. Im Vergleich zu 2017 entsteht noch stärker der Eindruck, dass „OE in der GEW angekommen ist.“, wie es eine*r der Interviewpartner*innen auf den Punkt brachte.

Allerdings treten in diesem Analyseschritt auch die Bereiche bereits hervor, bei denen noch Verbesserungspotenzial oder, wie es eine Interviewpartnerin formulierte, „Luft nach oben“ besteht. So könnten die Ziele noch eindeutiger formuliert werden, denn je klarer die anvisierten Ziele bereits in der Planungsphase definiert werden, desto leichter fällt die Beantwortung aller Folgefragen wie: An wen müssen wir uns richten, wer ist unsere Zielgruppe? Welche Maßnahmen braucht es, um unsere Ziele zu realisieren? Stimmen Ziele mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen überein? etc.

Genau um diese Aspekte wird es im folgenden Kapitel gehen. Da stehen die konkreten Erfolgsfaktoren und Hindernisse im Vordergrund, die darüber entscheiden, ob und wie erfolgreich ein OE-Projekt letztendlich sein kann.

5. Einflussfaktoren, die über den Erfolg oder Misserfolg von OE-Projekten entscheiden

Für eine erfolgreiche Projektarbeit sind letztlich vier Kompetenzfelder elementar:

WISSEN: Zum einen braucht es planerisches Wissen, also ein Wissen darüber, was ein Projekt ist und wie ein Projekt geplant werden kann. Zum anderen braucht es Fachwissen über das jeweilige Handlungsfeld (z.B. Bildungspolitik) sowie ein Wissen über die wesentlichen Querschnittsthemen (Gleichstellung mit Blick auf Gender, Migration/Inklusion, Alter ...).

KÖNNEN: Unter Können werden alle Fähigkeiten verstanden, die notwendig sind, das geplante Vorhaben auch erfolgreich in die Praxis umzusetzen. Die Umsetzung setzt Fähigkeiten bei den zuständigen Personen und Ermöglichkeiten durch die Organisation voraus. Umsetzung heißt, die Zuständigkeiten sind festgelegt und es stehen Ressourcen sowie ggf. Fortbildungs- und Beratungsangebote zur Verfügung, das OE-Projekt im eigenen Arbeitskontext umzusetzen. Methoden und Instrumente (Arbeitshilfen) werden angewendet, um alle erforderlichen Aspekte zu identifizieren und zudem die Arbeit gleichstellungsorientiert zu gestalten.

WOLLEN: Das Wollen bezieht sich auf die Bereitschaft, Organisationsentwicklung als einen wichtigen Teil der Arbeit der GEW anzuerkennen und in diesem Sinne zu handeln. Die Motivation ist vorhanden, auf das Ziel hinzuarbeiten und einen Beitrag zur Umsetzung von OE zu leisten. Dazu bedarf es einer individuellen Haltung und eines kollektiven politischen Willens, die GEW zukunftsfähig zu gestalten.

DÜRFEN: OE findet nie im luftleeren Raum statt, sie ist immer Teil eines Systems aus (sachlichen) Rahmenbedingungen und verschiedenen Akteur*innen im jeweiligen Kontext. OE-Arbeit kann nur dann wirklich erfolgreich sein, wenn andere Akteur*innen das Vorhaben nicht blockieren. Insbesondere dann, wenn die OE-Verantwortlichen auf die Zustimmung von Dritten angewiesen sind und diese Zustimmung verweigert wird, sind Erfolge nahezu ausgeschlossen.

Ob und in welchem Umfang die OE-Verantwortlichen über diese vier Kompetenzen verfügen und wie sich dies auf die Projektarbeit auswirkt, beschreiben die nächsten Kapitel. Die Planungsphase wird in Kap. 5.1. näher beleuchtet und die Phase der Umsetzung in Kap. 5.2. Der womöglich größte Einflussfaktor in dieser Periode – Corona – steht im Abschnitt 5.3 im Mittelpunkt der Analyse.

5.1. Die Planungsphase

Hier stehen drei Aspekte im Vordergrund: Grundlegende Projektplanungskompetenzen, die Fähigkeit, die angestrebten Ziele möglichst genau zu formulieren und die adäquate Berücksichtigung der Rahmenbedingungen.

5.1.1 Grundlegende Projektplanungskompetenzen

Hier ist die Wissensdimension von Bedeutung: Eine systematische Projektplanung beginnt mit einer Analyse der Ausgangssituation. Erst wenn die Projektverantwortlichen diese kennen, sind sie in der Lage, adäquate Ziele zu definieren und die notwendigen Schritte zu planen, um diese Ziele zu erreichen. Dieses systematische Vorgehen ermöglicht es, zum Ende des Projektes sowohl Erfolg und Misserfolg als auch die Ursachen dafür genau zu benennen. Was zunächst anspruchsvoll und zeitintensiv klingt, erweist sich im Nachgang in der Regel als das effizientere Vorgehen, denn nichts ist frustrierender, als sich beispielsweise bei der Umsetzungsplanung in Grabenkämpfen zu verzetteln, weil die Beteiligten unterschiedliche Vorstellungen im Hinterkopf haben, was mit dem OE-Projekt erreicht werden soll. Ein*e Interviewpartner*in meinte dazu recht lapidar und zugleich pointiert: „OE nebenbei geht nicht.“ Der Vergleich mit den Ergebnissen der Evaluation von 2017 zeigt, dass hier in einigen Projekten zwar noch Verbesserungspotential besteht, dass aber nahezu überall ein deutlicher Zugewinn an Planungskompetenz zu verzeichnen ist.

Dies bestätigen auch die OE-Verantwortlichen in den Interviews:

„Am Anfang waren wir wie auf dem Basar in OE unterwegs, inzwischen existiert ein gezielter Beschluss der LDV einer fachlichen Stärkung.“

„Der vorherige Vorstand war kein großer Befürworter von gezielten OE-Maßnahmen, daher wurde OE an Einzelpersonen delegiert, die das dann nach bestem Wissen und Gewissen gemacht haben. Für ihre Arbeit gab es aber kaum Raum innerhalb der GEW.“

5.1.2 Zieldefinition

Nur wenn allen Beteiligten die Ziele unmissverständlich klar sind, können die zur Verfügung stehenden Ressourcen zielgerichtet genutzt werden. Die Verantwortlichen des bereits erwähnten Projekts „Ü61“ (Thüringen) beispielsweise haben sehr klar ihre Ziele formuliert. Und zwar legen sie auf der Basis einer knapp formulierten, präzisen Analyse der Ausgangssituation fest, dass sie „*mindestens 10 Prozent weniger Austritte gegenüber 2018 in der Altersgruppe 62 Jahre bis 67 Jahre*“ erreichen wollen. Fehlt diese Konkretisierung der Ziele, kann nicht abgeschätzt werden, wie erfolgreich die eigene Arbeit ist, es kommt in der Folge oftmals zu Reibungs- und Motivationsverlusten und nicht selten zum Stillstand des Projektes. Deshalb ist es unabdingbar, die Projektziele klar zu definieren und ein entsprechendes (Ein-)Verständnis darüber herzustellen. Für eine adäquate Zieldefinition liefert zum Beispiel die SMART-Methode eine gute Unterstützung. Mit ihr können Ziele spezifisch, messbar, anspruchsvoll und zugleich realistisch und terminiert definiert werden. Die Bedeutung von klar formulierten und kommunizierten Zielen wird auch immer mehr OE-Verantwortlichen deutlich:

„Als größtes Problem hat sich erwiesen, dass die Zielstellung mancher Projekte zu unklar und/oder das Projekt selbst zu groß war.“

„Es finden seit einiger Zeit verstärkt Zukunftswerkstätten für **bestimmte** Zielgruppen und mit **bestimmten** Themen statt. Diese kommen inhaltlich wie methodisch sehr gut an, geben wichtige Impulse.“

„Wir haben sehr gute Erfahrungen gemacht, wenn man im Vorfeld weiß, was man braucht und wen man braucht.“

5.1.3 Adäquate Berücksichtigung der Rahmenbedingungen

Die Ziele sollten anspruchsvoll formuliert werden, sie müssen im Rahmen des Projektes aber auch erreichbar sein. Auch dies klingt erst einmal wie eine Selbstverständlichkeit, in der Praxis aber finden sich in vielen Projektbeschreibungen klar definierte Ziele, bei deren Formulierung jedoch die Rahmenbedingungen unter denen das Projekt realisiert werden soll, nicht adäquat berücksichtigt wurden. Zu dieser Rahmung gehören u.a. die zur Verfügung stehenden Ressourcen, andere Projekte oder Vorhaben, die zeitgleich laufen (müssen) oder notwendige Absprachen und die sich daraus ergebenden Verzögerungen im Projekt-

ablauf. Dazu gehört aber auch das strategische Framing, also die zeitlich punktgenaue Themensetzung, wenn es um politische Vorhaben geht. Hier ein paar Beispiele

„Wir haben uns zu viel vorgenommen. Im Jahr 2019 schafften wir neben Personalratswahlkampf, der auch Präsenz vor Ort erforderte, aber einen anderen Fokus hatte, und die Vorbereitung auf die Landesdelegiertenversammlung die geplanten zwei Termine pro Monat nicht.“

„Die geplanten Arbeitstreffen konnten lediglich mit 4 Teilnehmern stattfinden. Auch wenn das Thema als wichtig angesehen wird, fehlten die Ressourcen zur intensiven Mitarbeit.“

„Die Maßnahmen sind in der geplanten Weise vollzogen worden, jedoch sind die sehr komplexen Abstimmungsprozesse zwischen vielen Beteiligten anfangs unterschätzt worden und haben zu einem verzögerten Start geführt.“

„Planung und Durchführung erfordert gerade in einem Flächenland viel Aufwand, den wir unterschätzt haben.“

„Durch den personellen Wechsel ist längere Zeit nichts vorangegangen.“

Gerade das letzte Zitat zeigt gut, wie wichtig es ist, auch Zeit für Unvorhergesehenes und für die sog. Wechselfälle des Lebens einzuplanen, dazu gehören der Weggang von Kolleg*innen ebenso wie Auszeiten aufgrund von Schwangerschaft oder Krankheit.

5.2. Die Umsetzung

5.2.1 Ressourcenausstattung

Die größten Schwierigkeiten ergaben sich für die OE-Projekte aufgrund von Ressourcenproblemen. Meist herrschte ein Mangel an Zeit, wo*men-Power, Geld, Technik, Know-how oder an passenden Orten bzw. Räumen. Nicht selten kommen mehrere Defizite zusammen. Hier nur eine kleine Auswahl an entsprechenden Textpassagen aus den Evaluationsbögen:

„Wir haben mehr Ideen als wir kräftemäßig umsetzen können.“

„Die Ansprache von Landesverbänden, die bisher keine Angebote machen/gemacht haben, ist nicht gelungen, was vor allem auf sehr unterschiedliche Ansprechpersonen vor Ort und verschiedene Zuständigkeiten zurückzuführen ist. Auch gibt es in einigen Landesverbänden keine personellen und finanziellen Ressourcen, die Angebote durchzuführen.“ „

„Die Arbeit im Landesverband in den letzten Jahren war geprägt von der Neustrukturierung, da diese mutmaßlich große Veränderungsprozesse mit sich bringen wird. In unseren Augen ist dies einer der Gründe, weshalb sich die Kreise nicht mit dem Thema beschäftigen möchten.“

„Das Arbeitspensum hat deutlich zugenommen. Das führt häufig bei unseren Beschäftigten aber auch bei uns zur Selbstausbeutung.“

Sämtliche OE-Verantwortliche hoben gerade die personellen und zeitlichen Beschränkungen als wesentliche Gründe für geringe oder ausbleibende Erfolge von OE-Maßnahmen hervor und plädieren für eine stark ressourcenorientierte Projektarbeit.

„Wichtig ist auch die systematische Projektarbeit, die Ressourcen, Ziele und Maßnahmen einbezieht und bei der man sich auf die wichtigsten Ziele konzentriert.“

„Wir haben auf das Zeitproblem reagiert, indem wir uns auf 3 der 7 Themen konzentriert haben.“

5.2.2 Projektcontrolling

Das Projektcontrolling umfasst alle Tätigkeiten, die notwendig sind, um ein OE-Projekt über seine gesamte Laufzeit hinweg zu steuern. Dazu gehört es, wesentliche Kennzahlen wie Meilensteine, Ressourcenverbrauch und Abbruchkriterien, die in der Projektplanungsphase festgelegt wurden, konsequent zu verfolgen und bei Bedarf an die tatsächlichen Gegebenheiten anzupassen. Dies sollte insbesondere dann zum Einsatz kommen, wenn wie oben beschrieben aufgrund von Ressourcenmangel oder massiven Veränderungen in den äußeren Rahmenbedingungen (z.B. Corona) eine erfolgreiche Umsetzung verunmöglicht wird. Dann gilt es, die Ziele und Maßnahmen auf die sich veränderten Begebenheiten anzupassen. Ein Landesverband beispielsweise hat aufgrund verschiedener Restriktionen, die im Laufe der Zeit auftraten (Wechsel in der Geschäftsführung, familienbedingte Auszeiten, schwindende Verbindlichkeiten einzelner Aktiver, ...) auf die Umsetzung von zwei weiteren OE-Projekten verzichtet, um die bereits laufenden Projekte weiterführen zu können. Ein anderes Beispiel ist das OE-Projekt „GEW aktiv gestalten!“ in Rheinland-Pfalz, bei dem die Verantwortlichen auf Widerstände stießen und damit wie folgt umgingen:

„Wichtig war es, die Bedenkenträger*innen mitzunehmen. So haben wir versucht Kompromisslösungen zu finden, z.B., dass es regionale Strukturen weiterhin geben sollte, welche eine Zusammenarbeit vor Ort ermöglicht, jedoch ohne festgelegte Strukturen. Auch wurden viele persönliche Gespräche mit Kritikern geführt, um ihre Bedenken zu verstehen, aufzunehmen und sie in der Gestaltung des Antrages mit einzubeziehen.“

Auch die Verantwortlichen des Projektes „Mitgliederwerbung bei Referendar*innen in den Studienseminaren – Aufbau eines Netzwerkes“ in Brandenburg haben im laufenden Verfahren gegengesteuert und ihre Arbeitsorganisation den Bedingungen angepasst:

„Im Prozess hat sich eine stärkere zentrale Steuerung als sinnvoll erwiesen, um dezentrale Strukturen zu entlasten und zu begleiten.“

Und sie waren damit überaus erfolgreich, denn im Vergleich zu den Vorjahren konnten sie die Zuwächse in ihrem Netzwerk fast verdoppeln.

5.2.3 Rolle von Treiber*innen und Promotor*innen

Immer wieder passiert es, dass durch OE-Projekte Impulse gesetzt werden, diese aber von den Verantwortlichen vor Ort nicht aufgenommen werden können, weil sie schlicht und einfach die entsprechenden Treiber*innen vor Ort nicht finden, die diese Impulse aufnehmen können. Eine Erfahrung, die auch der LV Hessen in seinem Projekt „Aktiv vor Ort“ machen musste, bei dem es darum ging, die Arbeit in den Kreisverbänden anzukurbeln.

„Schwierig war, dass die KV, welche die Maßnahme „am nötigsten hatten“ (da überaltert, kaum noch bis gar keine aktiven Funktionär*innen vorhanden waren etc.); diese Maßnahmen ressourcenbedingt schon gar nicht mehr durchführen konnten.“

Eine ähnliche Erfahrung musste auch das Projekt „Schulsozialarbeit“ (OB Jugendhilfe und Sozialarbeit) machen. Hier konnte das Teil-Ziel, eine Vertretungsebene für ehrenamtliche Strukturen aus den verschiedenen Landesverbänden und Vorstandsbereichen einzurichten, bislang nicht realisiert werden, da dafür eine Basis in den Ländern oft fehlt.

Es gibt aber auch Positivbeispiele, wo die OE-Verantwortlichen nur deshalb so erfolgreich sind, weil sie auf aktive Mitglieder „vor Ort“ bauen können. Wie das OE-Projekt „Mitgliederwerbung im Organisationsbereich sozialpädagogische Berufe für Menschen im Alter von unter 25 Jahren und Aufbau eines Netzwerkes“ aus dem LV Brandenburg beispielhaft zeigt:

„Der organisatorische und personelle Aufwand für diese Maßnahmen ist hoch und kann nur durch das Bereitstellen von Teams, die vor Ort tätig sind, gut organisiert werden [...] Wir konnten hier sehr engagierte Kolleginnen für uns begeistern, die dann im nahen Umfeld überaus erfolgreich aktiv sind.“

Wie wichtig eine verlässliche Unterstützung vor Ort ist, haben auch die vielen Erfolge bei den Kooperationsprojekten gezeigt, die ohne lokale Promotor*innen so nicht gelaufen wären.

5.2.4 Transformation vom Projekt in den Alltag

Ein wesentliches Merkmal von Projekten ist die zeitliche Befristung. Insofern sollte gleich zu Beginn der Projektplanung überlegt werden, wie die Erfolge auch über die Projektarbeit hinaus langfristig abgesichert werden können. Dass diese Aufgabe gerade bei den oftmals knappen Ressourcen nicht immer einfach ist und dadurch der eine oder andere Erfolg nicht immer dauerhaft in den Arbeitsalltag übernommen werden kann, versteht sich quasi von selbst. Dennoch zeigen die OE-Verantwortlichen eine ungeheure Kreativität, um einmal gemachte Fortschritte in den Regelbetrieb übernehmen zu können: So werden Teilnehmer*innen an Qualifizierungsmaßnahmen als Multiplikator*innen für die weitere Arbeit genutzt und neue Mitglieder oder solche, die überlegen eine aktive Rolle zu übernehmen, werden über Mentoringprogramme angeleitet:

„Das Mentoring-Programm zum Generationendialog war erfolgreich: der Geschäftsführende Landesvorstand hat sich aufgrund der ersten OE-Projekte deutlich verjüngt, Teams sind möglich und die Vorstandsbereiche sind anders aufgeteilt worden.“

Andere haben einen 5-Stufen-Plan entwickelt, um neuen Mitgliedern den Einstieg in die Aktivenrolle zu erleichtern. Und wieder andere nutzen finanzielle Spielräume, um zusätzliche wo*men-Power zu schaffen:

„Unser Landesvorstand hat drei Kolleg*innen „freigekauft“, sie konnten so von 6 Unterrichtseinheiten pro Woche befreit werden.“

„Wir haben uns Leute gesucht, die über Werk- oder Honorarverträge unsere Ehrenamtlichen, aber auch die Hauptamtlichen projektorientiert unterstützen.“

In den OE-Projekten, in denen es darum geht, neue Prozessabläufe oder Strukturen auszuprobieren, werden diese bei Erfolg möglichst rasch in den Regelbetrieb überführt, teilweise in Kombination mit der Überführung der Tätigkeiten in den Hauptamtlichen-Bereich, was jedoch auch an seine Grenzen stößt:

„Es wird jetzt zielorientierter gearbeitet; Meilensteine werden gesetzt; Methoden entsprechen inzwischen denjenigen des Projektmanagements.“

„Es müssen klare Strukturen vorhanden sein oder geschaffen werden.“

„Dazu braucht es die personelle Unterstützung durch Hauptamtlichkeit vor Ort, damit ehrenamtliche Arbeit unterstützt wird.“

„Die Abnahme von Zeitressourcen im Ehrenamt ist zu beobachten. Aber auch mit Hauptamtlichkeit ist nicht alles lösbar.“

Insgesamt ist dadurch ein Trend zur Systematisierung und Professionalisierung des Regelbetriebs zu erkennen:

„Die Arbeit ist zielgerichteter und strukturierter, wir schauen auf die Maßnahmen genauer drauf und überlegen an welchen Schrauben wir drehen können. Verantwortung wird genauer definiert, die Verantwortlichen halten die Fäden zusammen.“

5.2.5 Kooperationen zwischen Ehren- und Hauptamtlichen

Die GEW gilt gemeinhin als eine Mitmachgewerkschaft und ist daher stark geprägt durch die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen Mitgliedern und hauptamtlich Beschäftigten, vermutlich stärker als alle anderen Gewerkschaften in Deutschland. In einem Interview wird dies gut auf den Punkt gebracht:

„Zur Funktion des Geschäftsführers wird die Organisation der OE als Aufgabe verstanden. Dabei geht es u.a. um die Begleitung, das Zusammenhalten, das Herstellen von Verknüpfungen. Für die OE-Projekte sind jeweils die Ehrenamtlichen verantwortlich.“

Aufgrund dieser unterschiedlichen Einbindung sind auch die Aufgabenstellungen, gegenseitigen Erwartungen und Verbindlichkeiten verschieden. Das kann Rollenkonflikte auslösen und bei der Zusammenarbeit – sowohl inhaltlich als auch insbesondere auf der zwischenmenschlichen Ebene – zu Meinungsverschiedenheiten, Missverständnissen und Spannungen führen.

Insgesamt – so der Eindruck aus den vorliegenden Interviews und Projekt-Evaluationen – gelingt diese Zusammenarbeit gut. Viele berichten von gegenseitigem Vertrauen und einem konstruktiven Miteinander auf Augenhöhe. Nichtsdestotrotz finden sich auch einzelne kritische Stimmen. Ein Themenfeld betrifft die Kommunikation, die nicht immer so funktioniert, wie es gewünscht wird bzw. wie es nötig gewesen wäre:

„Die Informationen der Bundesebene zu OE-Projekten und Bundestreffen erreichten uns leider nicht immer zeitnah und zuverlässig.“

Kritik gab es vereinzelt auch an der Zusammenarbeit oder an den teils als lang und formalisiert ablaufenden Entscheidungsprozessen:

„Die Zusammenarbeit mit dem Beauftragten der OE der GEW auf Bundesebene ging stets einseitig von der AG Struktur aus.“

„Die Abstimmung zwischen den vielen zum Gelingen notwendigen heterogenen Beteiligten war sehr zeitraubend. Insbesondere die Abstimmung zwischen den ehrenamtlichen Träger*innen des Projektes, dem externen Dienstleister, den Beschlussgremien und der notwendigen hauptamtlichen Begleitung war bei jedem Schritt ein Zeitfresser, der zu Beginn unterschätzt worden war.“

Solche Konflikte sind erklärbar, folgen die verschiedenen Akteursgruppen doch unterschiedlichen Systemlogiken, dennoch erzeugen sie Reibungsverluste und auch Frustrationen sind nicht ausgeschlossen. Um diese möglichst zu vermeiden, empfiehlt es sich, die Ursachen – hier u.a. Ressourcenprobleme, Zielkonflikte und divergierende Erwartungshaltungen – möglichst im Vorfeld zu kommunizieren.

5.3. CORONA

Die COVID 19-Pandemie wirkt sich auch auf die OE-Arbeit innerhalb der GEW aus. Veranstaltungen mussten abgesagt, verschoben oder alternativ digital organisiert werden. Auch empirische Erhebungen wie etwa Mitgliederbefragungen werden erschwert und die Zusammenarbeit bei Treffen kann – wenn überhaupt – nur „auf Abstand“ erfolgen. Corona führte zwangsweise zu einer Prioritätenverschiebung und vielerorts zur Verlangsamung der Projekte. Doch es gab auch überraschend positive Entwicklungen. Die ganze Spannweite der Auswirkungen wurde an den Erfahrungen eines Landesverbandes deutlich:

„Corona hatte einen deutlichen Einfluss auf unsere Arbeit: Ein OE-Projekt ist quasi zum Erliegen gekommen, da es auf Präsenz vor Ort ausgerichtet war und sich nicht gut auf Digital umstellen ließ. Das andere OE-Projekt hat deutlich an Dynamik gewonnen, da die Zielgruppe, massiv von Einschränkungen betroffen war und dringend die Unterstützung durch die GEW brauchte.“

Und obwohl davon auszugehen war, dass die negativen Erfahrungen überwiegen werden, hält sich interessanterweise die Zahl der positiven und negativen Feedbacks bei den OE-Verantwortlichen fast die Waage. 12 Hinweise auf Verzögerungen und Ausfälle stehen 10 positiven Erfahrungen/Effekten gegenüber.

Zu Verzögerungen und Ausfällen kam es besonders häufig bei OE-Projekten, die einen hohen Workshop-/Schulungsanteil hatten und solche, die stärker auf eine ältere Zielgruppe ausgerichtet waren, da man schneller an „**digitale Grenzen**“ stieß. Hier einige Beispiele:

„Einige Projekte sind gestoppt bzw. gelähmt und es besteht die Gefahr, dass sie auf lange Zeit verschoben werden. Die Strukturveränderung beispielsweise, die breit diskutiert werden sollte mit dem Ziel der Satzungsänderung, muss verschoben werden. Es gibt kaum Vorstellungen wie diese Diskussion unter den jetzigen Bedingungen anders gestaltet werden kann.“

„Corona hat zu einer Verlangsamung des Prozesses geführt. Ansprachetrainings konnten nicht wie vorgesehen im Frühsommer stattfinden, die Mitgliederbefragung wurde ebenfalls auf den Herbst verschoben. Die Personalratswahl kann erst im Dezember stattfinden. Damit steht im Herbst viel an.“

„Insbesondere Veranstaltungen für die Zielgruppe 61+ waren nicht möglich.“

Aber auch solche Projekte wie „Präsenz in Bildungseinrichtungen durch „GEW on Tour“ / Aktiv vor Ort“ der GEW in Schleswig-Holstein, deren Veranstaltungen in der Vor-Corona-Zeit in der Regel gut besucht waren, weil sie mit Personalversammlungen vor Ort und einem Schwerpunktthema verbunden waren, litten massiv unter der Pandemie und mussten ihre Aktivitäten 2020 teils vollständig einstellen.

Vielen Projekten gelang die Umstellung auf digitale Formate jedoch sehr schnell und auch überaus erfolgreich:

„Die Form der Videokonferenz wurde viel genutzt, es gibt die Einschätzung damit effizienter zu arbeiten, konzentrierter an den Themen, höhere Taktung, weil auch Fahrwege wegfallen. Zudem keine Finanzierung von Fahrkosten, gutes Feedback also zur Form Videokonferenz.“

Noch größer wird der Mehrwert von den OE-Verantwortlichen eingeschätzt, die ihre Social-Media-Aktivitäten verstärkt und die Kolleg*innen vor Ort über Newsletter mit wichtigen Informationen rund um das Pandemiegeschehen versorgt haben:

„Die Informationen durch die GEW waren schneller und besser als die der Landesregierung. Wir haben über unsere Homepage und über Newsletter eine dichte Informationskette zu Personalräten, Lehrerräten und Schulleitern aufbauen können.“

Mehrheitlich ein Gewinn wurde auch in den digitalen Gremientreffen gesehen. Die im Vergleich zu Präsenztreffen deutlich niedrigschwelligere Teilnahme ließ die Teilnehmer*innenzahlen vereinzelt sogar ansteigen:

„Sitzungen werden bei uns jetzt meist digital durchgeführt, was in einem Flächenland eine große Zeitersparnis bedeutet – das wurde schon vorher überlegt, aber Corona beschleunigte es. Die Erfahrungen bislang sind gut: Wir haben eine höhere Beteiligung und können andere Sitzungszeiten nutzen – 20 Uhr abends passt zum Beispiel gut für viele Erzieher*innen.“

„Videokonferenzen haben wir im GLV und LV genutzt, zum Teil gab es sogar höhere Teilnehmezahlen als bei Präsenzveranstaltungen, da Fahrwege wegfallen. Diese Erfahrungen wollen wir mehr nutzen, um Sitzungen zu gestalten.“

Doch es gibt auch schon erste Projekte, die von einem Übermaß von Videokonferenzen berichten und damit eine Grenze des Digitalen beschreiben:

„Aus der anfänglichen Euphorie über die Videokonferenzen ist inzwischen wieder der große Wunsch nach Präsenzveranstaltungen gewachsen.“

Wie wir sehen konnten, beschleunigt Corona auch die digitale Transformation der Gewerkschaftsarbeit. Viele Potenziale für die Organisationsentwicklung der GEW können und werden bereits genutzt, aber es werden auch Grenzen des Digitalen sichtbar.

6. Lessons Learned

Jedes der insgesamt 51 gestarteten OE-Projekte liefert wertvolle Erfahrungen – positive wie negative. Vornehmliches Ziel einer solchen Evaluation ist es, aus dem Wissen und den Erfahrungen zu lernen, denn jede der hier gemachten Erfahrungen kann für die weitere OE-Arbeit der haupt- wie ehrenamtlichen Aktiven der GEW nützlich sein und damit wesentlich zu künftigen Erfolgen beitragen. Daher wurden die Verantwortlichen sowohl in den schriftlichen Abfragen als auch in den Interviews gefragt, was sie aus den bisherigen Prozessen an Erkenntnissen für die weitere Arbeit mitnehmen.

Folgende Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche OE-Projektarbeit innerhalb der GEW wurden von den Verantwortlichen vor Ort dabei besonders hervorgehoben:

1. Eine systematische Herangehensweise

Ganz wesentlich für den Erfolg der meisten OE-Projekte ist die systematische Herangehensweise bei der Planung und Umsetzung von OE-Maßnahmen. Hier ist die GEW und mit ihr alle Beteiligten einen großen Schritt vorangekommen – insbesondere, wenn man die Ergebnisse mit denen der Evaluation von 2017 vergleicht. Das betrifft durchweg alle wichtigen Phasen und umfasst wie in Kapitel 4 und 5 gezeigt werden konnte, also

- die Projektplanung, inklusive der Zieldefinitionen,
- die Umsetzung der Vorhaben in die Praxis,
- die Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Anpassung der Ziele und Umsetzungsmaßnahmen,
- das Projektcontrolling im Sinne von Projektsteuerung sowie
- eine gewisse Prozessoffenheit, die es erlaubt, auf Unvorhergesehenes zu reagieren.

Auch wenn in einzelnen Bereichen noch Verbesserungspotential besteht, ist hier sowohl bei den Haupt- wie auch bei den Ehrenamtlichen auf allen Ebenen ein deutlicher Kompetenzzuwachs zu verzeichnen.

2. Treiber*innen sind weiterhin von großer Bedeutung

OE als notwendiges Instrument, um die GEW zukunftsfähig zu machen, wird nicht mehr in dem Umfang angezweifelt wie es noch vor einigen Jahren der Fall war. Nichtsdestotrotz braucht es gerade auf ehrenamtlicher Basis weiterhin Einzelpersonen oder Gruppen, die in der ganz konkreten Praxis diese Themen vorantreiben. Auch hierzu einige O-Töne aus den Interviews und Evaluationen:

„Man muss selbst dahinterstehen, wenn das nicht der Fall ist, dann sollte sich jemand anderes um OE kümmern.“

„Ohne die gute Unterstützung vor Ort hätten wir das Ganze nicht hinbekommen.“

3. Ehrenamtliche OE-Aktive brauchen hauptamtliche Unterstützung

Ohne die Unterstützung durch den jeweiligen Landesvorstand und/oder Hauptvorstand kann kaum erfolgreiche Organisationsentwicklung betrieben werden. Diese Unterstützung kann – wie bereits 2017 festgestellt – auf vier Ebenen stattfinden: auf symbolisch-wertschätzender Ebene, auf fachlicher Ebene, auf finanzieller Ebene und auf methodischer Ebene. Die folgenden Zitate aus den Evaluationen verdeutlichen den hier geschilderten positiven Unterstützungseffekt:

„Wir wollen diese Projekte intensivieren, indem wir mehr Geld für OE in den Bezirken einsetzen, um gemeinsam zu gestalten und Unterstützung für die Ehrenamtlichen bieten zu können.“

„Wir haben die Angebote des HV genutzt und die Erfahrungen damit waren durchweg positiv; hier könnte es mehr Angebote geben.“

Zu diesen Unterstützungsleistungen zählen auch die Teilleistungsprojekte, die in Hessen gerade verstärkt initiiert werden und die darauf abzielen, die Ehrenamtlichen von einem Teil ihrer Erwerbsarbeit zu entlasten und den finanziellen Verlust auszugleichen. Ein weiteres Beispiel ist das vom BASS ins Leben gerufenen GEWnet, einem Pilotprojekt, das im Hinblick auf die strukturelle Weiterentwicklung digitaler Kommunikations- und Beteiligungsangebote der GEW Strukturen zur Beteiligung und Aktivierung (ehrenamtlicher) Aktiver geschaffen hat, die auf hauptamtlicher Ebene nachgehalten werden müssten.

4. Praktischer Nutzen als erfolgversprechendste Strategie bei der Mitgliederarbeit

Wollen OE-Projekte und Maßnahmen, die direkt auf die Mitgliedergewinnung und -aktivierung abzielen, erfolgreich sein, so der Eindruck vieler OE-Verantwortlicher, braucht es einen praktischen Mehrwert für die Betroffenen. Dabei haben sich vier Strategien als hilfreich erwiesen: Ein breites und niedrigschwelliges Mitmachangebot, das Ansetzen an ganz konkreten Problemlagen der (potentiellen) Mitglieder, die Verknüpfung von Kampagnen und Qualifizierungen sowie die Info-/Servicelücken von Dritten erkennen und ausfüllen. Eine Strategie, die sich insbesondere in der COVID-Pandemie als äußerst erfolgreich erwiesen hat:

„Wir müssen die GEW konkreter erlebbar machen, politischer werden. Sommercamps, Austausch mit anderen, mehr Spaß ermöglichen.“

„Wir müssen uns realistische, abrechenbare Ziele setzen, nicht das rosarote Wolken Schloss.“

„Wir haben ganz viel positive Resonanzen bekommen, wenn wir die Aktiven in der GEW und unsere Personalräte an Schulen mit aktuellen und gut aufgearbeiteten Neuigkeiten versorgt haben. Noch wichtiger als sonst ist hier der praktische Nutzen der Informationen. Interessierte konnten sofort einen Mehrwert aus der Arbeit der GEW ziehen.“

5. Professionalisierung von ehrenamtlicher Arbeit

Bereits 2017 ist die Notwendigkeit einer systematischen, professionellen Herangehensweise deutlich geworden und wurde auch durch die bisherige Analyse noch einmal bestä-

tigt. Diese hohen Qualifikationsansprüche, auch und gerade an die ehrenamtlich Aktiven können aber nicht einfach gesetzt werden. Vielmehr muss dafür etwas getan werden, um die Ehrenamtlichen zu einer professionellen Projektarbeit zu befähigen. Hier sind hochwertige Schulungen sowie die Bereitstellung adäquater Arbeitsmaterialien die richtigen Schritte zum Erfolg, wie die Vielzahl der OE-Projekte und Maßnahmen beweist, die auf die Qualifizierung der Ehrenamtlichen setzen.

„Es braucht ein internes Konzept für Qualifizierung, faire Bedingungen für Seiteneinsteiger*innen, Lebensältere als Tutoren.“

„Wir brauchen praxisorientierte Unterstützung für die Arbeit vor Ort. Wirklich gut gemachte Filme, Medien o.ä., aber die bisherigen Filme etc. waren nicht so der Burner.“

6. Langer Atem

„OE, insbesondere die Mitgliedergewinnung und Aktivierung sind „dicke Bretter“, die es zu bohren gilt. Und ganz ehrlich: wir wissen doch alle, dass sich der Erfolg nur sehr langsam einstellt. OE-Arbeit gleicht da eher einem Marathon als einem Sprint.“

„Ich mach seit Ende der 1990er Gewerkschaftsarbeit und die Prioritäten haben sich seitdem nicht verschoben und schon damals war dieser Teil der Gewerkschaftsarbeit [gemeint ist die Mitgliederaktivierung] ein mühseliger und einer, der nur sehr selten von Erfolg gekrönt war.“

7. Gesamtbewertung und Ausblick

Was lässt sich abschließend bezüglich der OE-Projekte und der OE-relevanten Maßnahmen – auch mit Blick auf die Verfahrensgrundsätze zur Umsetzung und Koordination des OE-Prozesses – zusammenfassend sagen? Dazu zunächst acht kurze Thesen (7.1.). Abschließend werden weitergehende Empfehlungen für die zukünftige OE-Praxis im Kapitel 7.2. formuliert, die als Ergänzung zu den Lessons Learned der Verantwortlichen der GEW zu verstehen sind.

7.1. Acht Thesen

These 1: Ganz unzweifelhaft ist die Bedeutung der Organisationsentwicklung innerhalb der GEW auf allen Gliederungsebenen gestiegen. Dies belegt nicht nur die beachtliche Anzahl an OE-Projekten und weiteren OE-relevanten Maßnahmen, sondern auch die hohe Qualität dieser Aktivitäten.

These 2: Die Organisationsentwicklung ist – ähnlich unzweifelhaft – im Bewusstsein der Verantwortlichen angekommen. Nur noch selten sind Stimmen und Hinweise in den untersuchten Materialien zu finden, die die Sinnhaftigkeit des gesamten Prozesses grundsätzlich in Frage stellen.

These 3: Die Organisationsentwicklung wird zunehmend fester Bestandteil der täglichen Arbeit und dies sowohl bei den Haupt- wie auch bei den Ehrenamtlichen der GEW. Hier liefert das Material jede Menge Praxisbeispiele.

These 4: Insbesondere aus den Interviews mit den OE-Verantwortlichen ist deutlich geworden, dass sogar noch deutlich mehr Organisationsentwicklung in der GEW stattfindet als in der Evaluation sichtbar wird. In jedem der Gespräche wurden weitere OE-Vorhaben genannt, die bisher kaum im Bewusstsein der GEW verankert waren. Insofern stimmt die Aussage „OE ist in der GEW angekommen!“

These 5: Es braucht eine klarere Definition von Organisationsentwicklung. Ein fokussierteres, nicht ganz so breites Verständnis, was Organisationsentwicklung für die GEW bedeutet, würde helfen, die OE-Prozesse von denen der (bildungs-)politischen Arbeiten der GEW abzugrenzen, denn nicht alles ist OE.

These 6: Die Projektmanagementkompetenz sollte erhöht werden. Ohne ein gewisses Defizit an Projektmanagementkompetenzen würden die Erfolge von OE noch deutlicher ausfallen.

These 7: Die Evaluation konnte auch zeigen, dass die gesellschafts- wie gewerkschaftspolitisch immer bedeutsamer werdenden Aspekte und Querschnittsziele in punkto Diversität, Antidiskriminierung und Gleichstellung noch nicht den

Stellenwert im OE-Prozess erfahren, der notwendig wäre, um die GEW auch für die dahinterstehenden Zielgruppen noch attraktiver zu machen.

These 8: Die Corona-Pandemie hat auch gezeigt, welche organisationalen Chancen in der Digitalisierung stecken, die es zu nutzen gilt, ohne die Risiken dabei aus dem Blick zu verlieren.

7.2. Empfehlungen

Bereits aus den beiden vorhergehenden Kapiteln lässt sich viel Nektar saugen. Insbesondere die Lessons Learned in Kapitel 6 enthalten bereits eine Vielzahl praktischer Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung von OE-Projekten und anderen OE-relevanten Maßnahmen. Doch was lässt sich aus den hier gewonnenen Erkenntnissen für den OE-Gesamtprozess schlussfolgern? Worauf gilt es bei der Steuerung des zukünftigen Vorhabens zu achten? Diesen Fragen sollen die nun folgenden Empfehlungen Rechnung tragen:

Empfehlung 1: Erfahrungsaustausch und Vernetzung auf mehreren Ebenen stärken und verstetigen.

In vielen Evaluationsbögen und Interviews wird auf den Mehrwert von Vernetzungsangeboten verwiesen. Beschreibungen wie *„Wir schauen jetzt mehr über den eigenen Tellerrand hinaus; nehmen mit, was auf der Bundesebene diskutiert wird und profitieren von dem Austausch.“* oder *„Den gegenseitigen Besuch mit NRW hätte es ohne OE nicht gegeben. OE trägt dazu bei, dass wir kooperieren und voneinander lernen.“* zeigen, wie fruchtbar solche Angebote sein können. Ein solcher Austausch setzt voraus, dass Begegnungsräume für OE-Aktive existieren – vor Ort, regional, bundesweit und auch digital. Diese zu schaffen, kann ein wichtiger Beitrag für den gesamten OE-Prozess bedeuten. Einige Landesverbände haben bereits damit begonnen, OE als festen Tagesordnungspunkt bei allen Sitzungen zu etablieren, um so das Thema zu setzen und den Austausch darüber zu befördern. Eine Idee, die einfach und schnell überall umgesetzt werden kann und die zudem dabei hilft, die entsprechenden Punkte auch gut vorzubereiten.

Empfehlung 2: Unterstützungsangebote insbesondere für kleine Landesverbände ausbauen.

Gerade, weil OE anspruchsvoll ist, braucht es jede Menge fachliches als auch methodisches Wissen. Nicht alle Landesverbände, insbesondere die kleineren/mitgliederschwachen, können es sich erlauben, diese Expertise einzukaufen. Hier könnte mit finanziellen Mitteln, Kooperationen und/oder Vernetzungen Abhilfe geschaffen werden. Zu überlegen ist auch die Einrichtung einer Datenbank mit fachspezifischen Expert*innen, denn oftmals fehlt sogar die Zeit, nach den entsprechenden externen Expert*innen zu

suchen. Hier sollte allerdings bedacht werden, dass eine solche Datenbank auch gepflegt werden muss, was laufende Kosten verursacht. Teilorientierte Konzepte und Pilotprojekte entwickeln oder Anreize in Form von Materialbereitstellung und/oder Anschubfinanzierungen, um Schneeballeffekte in der Fläche zu fördern, stellen weitere Unterstützungsmaßnahmen dar. Hier würde eine Abfrage in den Landesverbänden sicherlich einen großen Ideenpool entstehen lassen.

Empfehlung 3: Informationsfluss und Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt verbessern.

Wie mit Hilfe des Materials gezeigt werden konnte, läuft die Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlich Aktiven nicht immer reibungslos, daher empfiehlt es sich, an dieser Stelle mit entsprechenden Angeboten nachzusteuern. Fort- und Weiterbildungen fachlicher wie methodischer Natur, Angebote kollegialer Beratung, aber auch Mentoringprogramme sowie die Förderung einer positiven Feedback- und Wertschätzungskultur sind nur einige Beispiele, die zu einer Verbesserung beitragen würden.

Empfehlung 4: Querschnittsthemen stärker in der DNA der GEW verankern.

Eine GEW, die sich nicht nur verbal offen zeigt für die Vielfalt in dieser Gesellschaft, sondern die darüber hinaus organisationale wie politische Angebote macht für eine Vielzahl unterschiedlicher Zielgruppen und diese Vielfalt in allen Belangen mitdenkt, ist für die Zukunft gut gerüstet. Dazu empfiehlt es sich, mutiger bei der Forderung nach mehr politischer Innovation zu sein und klarer zu formulieren, was darunter verstanden wird.

Empfehlung 5: Chancen und Grenzen der Digitalisierung nutzen und beachten.

Die GEW hat in den letzten 12 Monaten eine Vielzahl an Erfahrungen mit Online-Veranstaltungen und digital gestützten Kommunikationsformaten auf verschiedenen Ebenen machen müssen, aber auch machen können. Der erste Eindruck deutet darauf hin, dass diese Erfahrungen nicht nur negativer Natur waren. Ob und in welcher Form die Digitalisierung als Chance und Motor für den OE-Prozess innerhalb der GEW genutzt werden kann und ob die digitale Welt Experimentierräume dafür bereithält, gilt es nun herauszufinden. Dies kann durch die Förderung entsprechender Pilotprojekte erfolgen, aber auch durch eine Auswertung der bisherigen Praxen.

Empfehlung 6: Weichenstellende Zukunftsthemen stärker unterstützen.

Existenzielle Themen wie die digitale Kommunikation und Beteiligung müssen stärker und umfassender als bisher die Unterstützung durch politisch Verantwortliche auf Landes- und Bundesebene sowie hauptamtliche Kapazitäten in den GEW-Geschäftsstellen erfahren. Dieser sollte ein entsprechendes Engagement der Ehrenamtlichen proaktiv aufneh-

men und die notwendigen Ressourcen in Form von Expertise, Zeit, Geld und Infrastruktur zur Verfügung stellen.

Empfehlung 7: Lebens- und Arbeitsbedingungen der GEW-Aktiven und ihre Zeitressourcen stärker berücksichtigen.

Das ist ein Kernanliegen der geschlechterbewussten Gestaltung der OE. Auch Kolleg*innen, die kleine Kinder haben oder Pflegeverantwortung tragen oder auch solche, die beruflich durchstarten und Leitungsfunktionen in Bildungseinrichtungen übernehmen, wollen in Kontakt mit ihrer GEW bleiben. Hier gilt es, Überbrückungsangebote für Aktive zu machen und die Arbeitsstrukturen – z.B. hinsichtlich der Sitzungszeiten oder der Größenordnung eines Projekts – flexibel mit den Kolleg*innen zu gestalten.

Empfehlung 8: Über ein verändertes Evaluationskonzept nachdenken.

Sowohl die 2017er Evaluation als auch die hier vorliegende Evaluation stehen vor der Herausforderung, auf der Basis kurzer, auf einige wesentliche Punkte reduzierte Dokumente, der Projektbeschreibungen wie der Evaluationsbögen, einen systematischen Vergleich zu erstellen und Aussagen darüber zu treffen, wie gut oder eben weniger gut der OE-Prozess innerhalb der GEW in den letzten Jahren gelaufen ist. Dies stellt aufgrund der Verfasstheit dieser Dokumente an sich schon eine große Herausforderung dar. Diese wird aber noch einmal verschärft durch starke Variationen a) in ihrer Länge und b) in ihrer Qualität. Inwiefern sie zudem die tatsächliche Praxis in den jeweiligen Projekten widerspiegeln, kann nur vermutet werden. Um diesen methodischen Herausforderungen zu begegnen, wurden für die aktuelle Evaluation bekanntermaßen Einzelinterviews mit den OE-Verantwortlichen der Länder geführt, die sich als überaus fruchtbar erwiesen. Insofern sollte für weitere Evaluationen überlegt werden, noch stärker auf die persönlichen Gespräche und auf den systematischen Austausch aller OE-Verantwortlichen zu setzen. Dies würde gleichermaßen zu einer Beschreibung des Ist-Zustandes sowie einer Erfassung möglicher Bedarfe führen und wäre für alle Beteiligten ressourcenschonender. Leitidee könnte sein: Gemeinsames Lernen statt wissenschaftlicher Evaluation.

Empfehlung 9: Bestehende Organisationsentwicklungsstrukturen beibehalten.

Eine systematische OE braucht ein Steuerungsgremium wie die KoVo-OE-AG. Ihre Koordinierungs- und Prozessbegleitungsfunktion ist elementar für eine erfolgreiche Fortführung des Prozesses. Ihre Aufgabe sollte weiterhin darin bestehen, den Austausch zwischen den Landesverbänden und den verschiedenen Arbeits- und Organisationsbereichen sowie den Fach- und Personengruppen zu organisieren und das Vorhaben mit der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit zu koordinieren. Eine möglichst diverse Zusammensetzung, in der sich die unterschiedlichen Strukturen und Kulturen der GEW widerspiegeln, ist dabei zu empfehlen.

