



---

## 11. *BAGE: Ein variantenorientierter Ansatz*

---

Im Zusammenhang mit qualifizierender Arbeitsgestaltung wird oft die Frage gestellt, ob dieses Konzept auch auf den Büro- und Administrationsbereich anwendbar sei. Grund der Frage bildet die Skepsis, ob denn im Bürobereich, wo Arbeitsergebnisse meist nur in bedingt materialisierbarer Informationsform vorliegen, überhaupt genügend konkrete Ansatzpunkte für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen vorhanden sind.

Zweifel in bezug auf die Anwendbarkeit qualifizierender Arbeitsgestaltung werden auch deswegen geäußert, weil der Administrationsbereich – speziell auch die öffentliche Verwaltung – angeblich bislang Veränderungs- und Rationalisierungsbemühungen sehr erfolgreich widerstanden habe. Ob diese Meinung zutrifft, läßt sich schwerlich belegen. Einigermaßen gesichert scheint mindestens der Befund, daß Produktivitätssteigerungen im Bürobereich – mindestens bis in die achtziger Jahre – weit hinter denjenigen in der Produktion zurückgeblieben oder gar nicht feststellbar sind.

Mit dem folgenden Fallbeispiel soll gezeigt werden, daß Projekte zur qualifizierenden Arbeitsgestaltung in der *Administration* zwar einige spezifische Aspekte und Rahmenbedingungen anders gewichten müssen, prinzipiell aber keine Anwendungsbarrieren bestehen – auch nicht in der öffentlichen Verwaltung.

Das Projekt “MARCO”<sup>1</sup> hat die Veränderung von Arbeits- und Organisationsstrukturen in der Markenabteilung des schweizerischen “Bundesamtes für geistiges Eigentum”<sup>2</sup> (BAGE) zum Ziel.<sup>3</sup>

Das BAGE befindet sich in Bern und ist Teil der Eidgenössischen Bundesverwaltung – d.h. der schweizerischen nationalen Verwaltung. Neben dem Patentwesen (Patentabteilung) hat das Amt als weitere Hauptaufgaben die Prüfung, Erteilung und den Schutz von Marken (d.h. Markenzeichen bzw. Schutzmarken) für Produkte und neuerdings auch für Dienstleistungen. Alle damit verbundenen Tätigkeiten werden in der Markenabteilung ausgeführt. Übersichten über die Organisationsstrukturen des Amtes und der Markenabteilung finden sich in den Abbildungen 11.1 sowie 11.2. Insgesamt verfügt das Amt über ungefähr 180 Stellen, wovon etwa 45 auf die Markenabteilung entfallen.

Anlaß für das Projekt war das Bedürfnis der Amts- wie auch der Abteilungsleitung, in der Markenabteilung Strukturen zu schaffen, mit denen sowohl eine erhöhte Produktivität wie auch eine größere Polyvalenz, mehr Autonomie der Mitarbeiter/innen sowie Teamarbeit erreicht werden könnten. Die Grundgedanken dazu finden sich im Leitbild des Amtes, das unter anderem die folgenden Zielsetzungen enthält:

“Wir wollen auf den immer rascher erfolgenden Wandel des Umfeldes und der Nachfrage ohne Verzug reagieren können und streben deshalb eine drastische Verbesserung der *Flexibilität* und Erweiterung unseres Handlungsspielraumes an. Im Vordergrund stehen einfache, anpassungsfähige Strukturen, innerhalb denen in Teams gearbeitet wird, Leistungsfähigkeit, Polyvalenz und Selbständigkeit des Personals sowie das Streben nach mehr Autonomie in finanziellen Belangen, im Beschaffungs- und Personalwesen.”

“Die notwendigen Veränderungen sind eine Chance für das Amt als Ganzes, aber auch für uns alle. Wenn wir dem BAGE seine Rolle als Drehscheibe der Kreativität und Innovation zuerkennen und sein Erscheinungsbild als dynamische, unbürokratische Institution prägen wollen, so brauchen wir *flexible, teamfähige, engagierte, zielstrebige und selbstbewußte* Leute. (...) Mit berechtigtem Stolz dürfen wir dabei aber auch auf bestehende Schwerpunkte unserer Unternehmenskultur hinweisen, wie etwa die *Qualitäts-, Kunden- und Technologieorientierung*, die wir weiterhin pflegen wollen.”

Abbildung 11.1 Abteilungen des Schweizerischen Bundesamtes für geistiges Eigentum (BAGE)

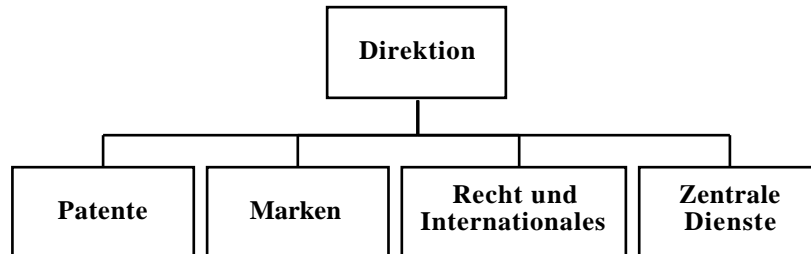
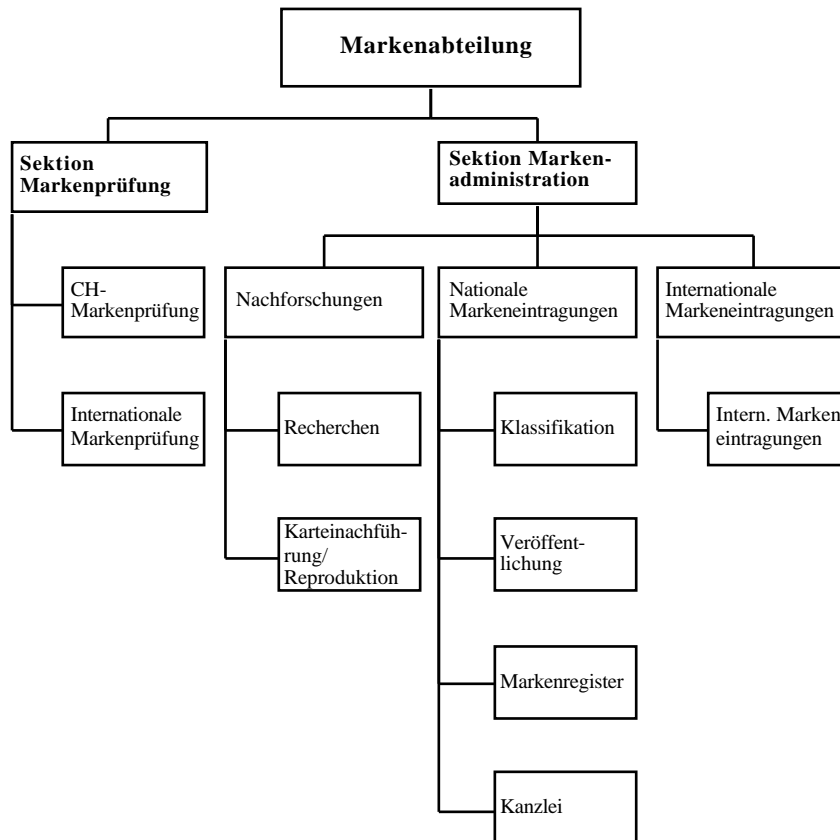


Abbildung 11.2 Organisationsstruktur der Markenabteilung im BAGE (zu Projektbeginn)



Als eigentlicher Auslöser für das Projekt erwies sich aber die Tatsache, daß der Schweizerische Bundesrat (die nationale Exekutive) im Juni 1990 ein Leitbild zur "Personal- und Organisationsentwicklung in der allgemeinen Bundesverwaltung" verabschiedet hatte. Darin sind wesentliche Rahmenbedingungen vorgegeben – namentlich die Ziele "Qualifizierung des Personals", "Flexibilisierung der Organisation" sowie "Verstärkung der Führung".

Das für die Realisierung dieses Leitbildes mitverantwortliche Eidgenössische Personalamt hatte Kenntnis von den Reorganisationsabsichten der BAGE-Leitung in der Markenabteilung und regte an, ein entsprechendes Projekt mit externer Unterstützung zu starten. Das Eidgenössische Personalamt vermittelte auch den ersten Kontakt zwischen den beiden externen Beratern<sup>4</sup> und dem BAGE.

Das Projekt stellte in der Folge für das Eidgenössische Personalamt eines von mehreren Pilotprojekten im Rahmen des erwähnten Leitbildes dar. Das Projekt wurde darum auch während der ganzen hier geschilderten Dauer durch einen Vertreter des Personalamtes unterstützend begleitet.<sup>5</sup> Trotz dieser besonderen Konstellation gelang es weitgehend, übermäßige "Publicity" oder gar einen "Zoo-Effekt", die dem Projekt nicht dienlich gewesen wären, zu vermeiden.

Aufgrund von mehreren Vorgesprächen erarbeiteten die beiden externen Berater einen Vorgehensvorschlag (vgl. Tabelle 11.1), der von den BAGE-Verantwortlichen gutgeheißen wurde und als Basis für den Abschluß einer schriftlichen Projektvereinbarung diente. Während des Projektes erfolgten eine laufende Konkretisierung sowie leichte Modifikationen des geplanten Vorgehens, das im großen ganzen aber ohne nennenswerte Abweichungen realisiert werden konnte.

Im folgenden wird das Vorgehen bis zum Beginn der fünften Phase (Umsetzung bzw. Realisierung) geschildert.<sup>6</sup>

Tabelle 11.1 Vorgehensplan für das Projekt "MARCO"

<b>Phase 1 Information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Erkundung durch Dokumentenanalyse und Gespräche mit Amtsvertretern zwecks Vorbereitung der Analyse</li> </ul>
<b>Phase 2 Analyse und Rückmeldung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Arbeitssituation (insbesondere Aufgaben, Abläufe, Kooperationsbezüge), orientiert am soziotechnischen Systemansatz mittels <ul style="list-style-type: none"> <li>· Auswahl typischer Arbeitsplätze an allen wesentlichen Stationen des Arbeitsprozesses</li> <li>· Gesprächen an den Arbeitsplätzen</li> <li>· Beobachtungen von Arbeitsabläufen</li> <li>· standardisierter schriftlicher Befragung der Abteilungsmitarbeiter/innen</li> <li>· Überprüfungsgesprächen und Diskussion mit Abteilungsmitarbeiter/innen</li> </ul> </li> <li>• Ergebnisrückmeldung und -einschätzung</li> </ul>
<b>Phase 3 Input</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von Erfahrungen mit Neustrukturierungen aus anderen Verwaltungsinstitutionen (internes Seminar)</li> <li>• Veröffentlichung der SOLL-Vorstellungen der Amtsleitung (mittel- und langfristig)</li> </ul>
<b>Phase 4 Entwurf von Varianten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwurf von Varianten der Arbeitsorganisation unter Beteiligung von Mitarbeiter/innen der Abteilung</li> <li>• Bewertungsseminar</li> </ul>
<b>Phase 5 Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von einer oder mehreren Varianten und Vorschlag an die Amtsleitung</li> <li>• Aktionspläne für die Umsetzung</li> <li>• Erarbeitung begleitender Maßnahmen</li> </ul>
<b>Phase 6 Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung der Umsetzung</li> <li>• Laufende Evaluation und Korrektur</li> </ul>

### *Phase 1: Information und Projektorganisation*

Bereits vor dem offiziellen Start des Projektes wurden alle Mitarbeiter/innen der Markenabteilung an einer Sitzung im Dezember 1991 über das Projekt und seine Ziele informiert. Der BAGE-Direktor nannte als Gründe für das Projekt in der Markenabteilung:

- Zusätzliche, in Zukunft zu bewältigende Aufgaben (Einführung des Markenanspruchs für Dienstleistungen in der Schweiz 1993, Schaffung eines Widerspruchsverfahrens)
- Abbau von Arbeitsrückständen
- Überdenken der bestehenden Strukturen und Abläufe – speziell des hohen Grads an Arbeitsteilung und Spezialisierung
- Schaffung von attraktiven Arbeitsinhalten
- Optimale Organisation im Zusammenhang mit bevorstehenden EDV-Projekten
- Langfristig die Realisierung des Grundsatzes der eigenen Kostendeckung – im Zusammenhang mit der für das ganze BAGE angestrebten Erhöhung des Autonomiegrads<sup>7</sup>

An der Informationssitzung wurde ferner durch den Vertreter des Eidgenössischen Personalamtes das obenerwähnte “Leitbild zur Personal- und Organisationsentwicklung” vorgestellt.

Einer der beiden externen Berater erläuterte schließlich, daß für die Neuorganisation keine Patentrezepte angewendet würden, sondern daß die Neugestaltung der Arbeits- und Organisationsstrukturen gemäß den durch die Abteilung zu definierenden Zielen und nur unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter/innen erfolgen würde.

Vor dem eigentlichen Projektstart wurde eine *Projektgruppe* gebildet, in der die folgenden Personen vertreten waren:

- der Abteilungschef – als Projektleiter
- die Chefin bzw. der Chef der beiden Sektionen der Abteilung
- ein Chef einer Dienstgruppe sowie ein Mitarbeiter (Markenprüfer) – beide als Vertreter des Personals der Markenabteilung
- der Vertreter des Eidgenössischen Personalamtes
- die beiden externen Berater

Einer der beiden Vertreter des Personals wurde von den Mitarbeiter/innen selbst, der andere wurde von der Abteilungsleitung vorgeschlagen.

An der Initialsitzung dieser Projektgruppe wurde als erste Hauptaufgabe eine vorläufige Definition der Projektziele vorgenommen (vgl. Tabelle 11.2). Die beiden Berater wiesen darauf hin, daß diese Ziele zu einem späteren Zeitpunkt konkretisiert, detailliert und auch quantifiziert werden müßten. Zusätzlich seien die Projektziele mit den Vorstellungen der Amtsleitung abzustimmen.

*Tabelle 11.2 Erste Definition der Ziele für das Projekt "MARCO"*

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsteilung vermindern und Arbeitsbereich der Stelleninhaber/innen erweitern – Polyvalenz</li> <li>• Potentiale der Mitarbeiter/innen fördern</li> <li>• Arbeitsabläufe effizienter gestalten – unter Beibehaltung der Qualität</li> <li>• Selbständigkeit, Kompetenz und Verantwortung der Stelleninhaber/innen erweitern</li> <li>• Teamarbeit und Gruppenarbeit – wo möglich – fördern</li> </ul> |
|--|

Anschließend wurden die Arbeitsweise der Projektgruppe sowie weitere Details der Projektorganisation festgelegt. Vorgängig war mit der BAGE-Leitung bereits vereinbart worden, daß die Projektgruppe – bei Bedarf auch weitere Mitarbeiter/innen – die hauptsächliche Projektarbeit leisten würde.

Gleichzeitig wurde beschlossen, daß eine "Steering Group" – im Abstand von jeweils einigen Monaten – den Projektfortschritt begutachten sowie die notwendigen Grundsatzfragen diskutieren würde. Die Steering Group wurde mit dem BAGE-Direktor, dem zuständigen Abteilungschef des Eidgenössischen Personalamtes sowie dem Leiter des Institutes, dem einer der beiden Berater angehörte, bewußt klein gehalten.

In der ersten Sitzung der Projektgruppe wurde schließlich das Vorgehen in den nächsten Phasen diskutiert und soweit als möglich festgelegt.



### *Phase 2: Analyse und Rückmeldung*

Während der Analyse- und Rückmeldungsphase, die sich von Februar bis Juni 1992 erstreckte, fanden mehrere Sitzungen der Projektgruppe statt. An einer dieser Sitzungen wurden den Mitgliedern der Gruppe Beispiele von ähnlich gelagerten Projekten aus anderen Betrieben vorgestellt.

Wiederum erfolgte gegen Ende der Phase eine Information aller Mitarbeiter/innen. An diesem Anlaß wurden neben dem allgemeinen Projektverlauf namentlich die Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Mitarbeiter/innen vorgestellt. Die Ergebnisse konnten in den bestehenden Arbeitsgruppen diskutiert werden. Jede Arbeitsgruppe gab zum Schluß der Veranstaltung einen kurzen Bericht über diese Diskussion ab. Dabei zeigte sich zusammenfassend folgendes:

- Die Reaktionen auf den bisherigen Projektverlauf und die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung waren je nach Arbeitsgruppe sehr unterschiedlich. Stellungnahmen reichten von "Nichts Neues" und "Bei uns gibt es doch keinen Anlaß, irgendetwas zu verändern" bis hin zu "Es ist wieder einmal an der Zeit, die Abteilung von Grund auf neu zu organisieren."
- Die meisten Mitarbeiter/innen zeigten sich grundsätzlich zu Veränderungen bereit, äußerten aber Skepsis in bezug auf konkrete Veränderungskonzepte wie Gruppenarbeit und Polyvalenz (wobei der Eindruck entstand, daß die Bedeutung dieser Begriffe sehr unterschiedlich aufgefaßt wurde).
- An Ideen für Verbesserungen bei der Organisation, bei der Technik und im Umfeld schien es den Mitarbeiter/innen nicht zu mangeln.
- Die Mitarbeiter-Information an sich und die Diskussion der Befragungsergebnisse stießen auf ein vergleichsweise großes Interesse. Während an früheren ähnlichen Anlässen die Nicht-Beteiligung an Diskussionen offensichtlich die Regel gewesen war, zeigten sich einige Mitarbeiter/innen an dieser Sitzung sehr aktiv und engagiert. Der am häufigsten genannte Wunsch betraf die periodische Wiederholung von Mitarbeiter-Informationen sowie das Einräumen von mehr Zeit für die Diskussionen in den Arbeitsgruppen.
- In bezug auf die Arbeit der Projektgruppe mußte vermehrte Transparenz hergestellt werden. Überdies mußten den Mitarbeiter/innen in adäquater Form auch Fallbeispiele aus an-

deren Betrieben sowie die Bedeutung von grundlegenden Organisationskonzepten vermittelt werden.

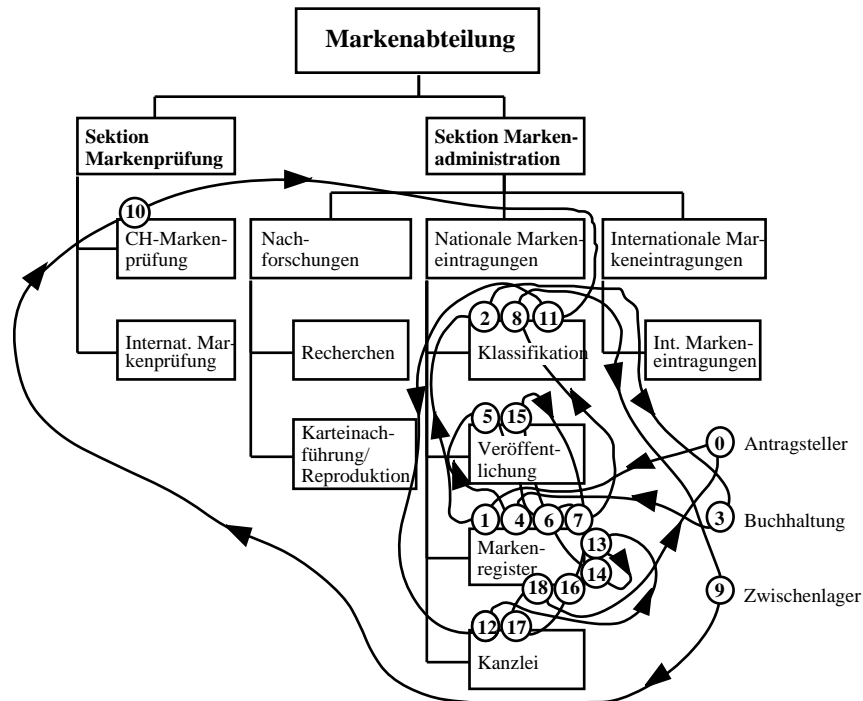
*Tabelle 11.3 Übereinstimmende gesamthafte Einschätzung der Arbeitssituation in der Markenabteilung durch Mitarbeiter/innen und externe Berater*

<b>Arbeitsorganisation</b>	Arbeitsteilung	hoch – sehr hoch
	Spezialisierung	hoch (– mittel)
	Transparenz	niedrig – mittel
<b>Anforderungen</b>	Lernchancen	niedrig – mittel
	Routine	mittel – hoch
<b>Arbeitsmenge</b>	Rückstand	zu hoch
	Flexibilität	zu gering
<b>Qualität</b>	Qualität der Arbeit	hoch
	Pflichtbewußtsein/ Genauigkeit	hoch (– zu hoch)
<b>Arbeitsmittel</b>	Arbeitsmittel/ Technik	z.T. veraltet/z.T. fehlend/unrationell
<b>Arbeitsbedingungen</b>	Störungsintensität	unterschiedlich
<b>Führung/ Information</b>	Einbezug der Mitarbeiter/innen	unterschiedlich
	Information der Mitarbeiter/innen	unterschiedlich
	Entscheidungsfreude der Führung	unterschiedlich
<b>Klima</b>	Arbeitsklima	gut
	Engagement/ Pflichtbewußtsein	sehr hoch – hoch

Aus den Ergebnissen der Analysen (vgl. Tabelle 11.3) ergibt sich zusammenfassend:

- Die Arbeitssituation innerhalb der Markenabteilung ist gekennzeichnet durch starke Arbeitsteilung und Spezialisierung. Durch den hohen Grad an Arbeitsteilung ergeben sich die aus einer gekoppelten Fließfertigung bekannten Probleme wie Übertragung von Störungen, Engpässe, geringe Flexibilität, lange Durchlaufzeiten etc. (vgl. Abbildung 11.3).
- Im Bereich der Markenadministration – mit ca. zwei Dritteln der Mitarbeiter/innen – dominieren (zahlreiche) Aufgaben mit Routinecharakter bei gleichzeitig hoher Spezialisierung. Insgesamt bestehen hier stark partialisierte Arbeits- und Organisationsstrukturen.

Abbildung 11.3 Bearbeitungsstationen für ein schweizerisches Markengesuch (Normalfall)



- In der Markenprüfung ist das Anforderungsniveau höher und der Aufgabenzuschnitt für die einzelnen Mitarbeiter/-innen deutlich ganzheitlicher. Allerdings besteht auch hier ein gewisser Routinecharakter, und die Prüfer/innen sind entweder auf nationale oder auf internationale Markenprüfungen spezialisiert.
- Das zu leistende Arbeitsvolumen in der Markenabteilung ist hoch und weist insgesamt eine zunehmende Tendenz auf. Die Arbeitsrückstände sind beträchtlich, wobei aber die hohe Qualität der Bearbeitung und die ausgeprägte Kundenorientierung nicht beeinträchtigt sind. Infolge der Rückstände ergeben sich Folgeprobleme – wie z.B. lange Liegezeiten, große Zwischenlager, telefonische Anfragen von Kunden, Lokalisierungsprobleme etc.
- Die Mitarbeiter/innen selbst schätzen die Arbeitssituation differenziert, kritisch und realistisch ein. Veränderungsabsichten stehen sie zum Teil eher ambivalent gegenüber (vgl. Abbildung 11.4).

*Abbildung 11.4 Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen in der Markenabteilung aus Sicht der externen Berater*

<p><b>Trotz erkannter Schwachstellen:</b> ausgeprägte Ambivalenz zwischen Veränderungswünschen und Beharrungstendenzen</p>
<p><b>Wichtige Ursachen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kein unmittelbar wahrnehmbarer Veränderungsdruck</li> <li>• relativ vorteilhafte Bilanz gegenüber anderen Ämtern</li> <li>• Informationsdefizite über praktikable Alternativen</li> <li>• die Sicherheit des Vertrauten</li> <li>• Veränderung der Organisation zusätzlich zur Informatisierung und zum neuen Markenschutzgesetz</li> <li>• Resignation gegenüber der Reorganisation, da frühere Analyseergebnisse nicht umgesetzt worden waren</li> </ul>

Als Abschluß der Analyse- und Rückmeldungsphase wurde durch die beiden Berater ein kurzer Zwischenbericht mit den geschilderten Ergebnissen erstellt.

### *Phase 3: Input*

Diese relativ kurze Phase von Juni-Juli 1992 hatte zum Ziel,

- verschiedene Möglichkeiten der Organisationsstrukturierung aus anderen Betrieben bekannt zu machen sowie
- Grundlagenthemen zu vermitteln – wie z.B. Selbstregulation von Arbeitsgruppen, Qualifizierung und Motivation von Mitarbeiter/innen für die Arbeit in Gruppen, Führung von Arbeitsgruppen etc.

Zu diesem Zweck wurde die bestehende Projektgruppe um fünf Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Bereichen der Markenabteilung erweitert. Die fünf Vertreter/innen in der Projektgruppe wurden von den Mitarbeiter/innen gewählt.

Diese – bereits ursprünglich geplante – Erweiterung sollte einerseits das für die nächsten Phasen unabdingbare Know-how der Mitarbeiter-Basis aktivieren helfen. Andererseits war mit diesem Einbezug die Hoffnung verbunden, daß diese Mitarbeiter/innen als “Change Agents” die Veränderung aktiv unterstützen und fördern würden.

Zunächst wurde mit der erweiterten Projektgruppe ein halbtägiges Seminar durchgeführt, in dem die beiden externen Berater wichtige Organisationskonzepte und Fallbeispiele aus anderen Betrieben vorstellten. Das Seminar stieß auf reges Interesse, rief aber auch den Wunsch nach zusätzlicher Information und Vertiefung wach – typischerweise vor allem bei den neu zur Projektgruppe hinzugestoßenen Mitarbeiter/innen.

In einem zweiten Schritt dieser Phase wurden die bisherigen Projektergebnisse der Amtsleitung vorgelegt. Der BAGE-Direktor nahm darauf in einer Sitzung der erweiterten Projektgruppe Stellung zum Projektfortschritt und präsentierte seine eigenen Zielvorstellungen.

Insgesamt zeigten sich keine wesentlichen Diskrepanzen zwischen den Zielen der Markenabteilung und der Amtsleitung. Tendenziell gingen die Vorstellungen der Amtsleitung eher noch weiter als diejenigen der Markenabteilung selbst. Auf jeden Fall hielt der BAGE-Direktor zuhanden der Projektgruppe schriftlich fest, daß die Zielrichtung des Projektes weitestgehend seinen eigenen Vorstellungen entsprach. Dies bestätigte er persönlich auf eindruckliche Weise an der gemeinsamen Sitzung, an der er auch

Stellung zu teilweise kritischen Fragen (wie z.B. zur Frage nach zusätzlichem Personal) nahm. Dieser Schritt hatte deshalb einen sehr bestätigenden und motivierenden Effekt.

*Phase 4: Entwurf von Varianten*

Ab August 1992 begann die erweiterte Projektgruppe mit der Detailplanung für die Veränderungen in der Markenabteilung – und zwar mit einer Konkretisierung der Projektziele. Diese Arbeit zog sich über einige Wochen hin und resultierte schließlich in relativ weitgehenden, zum Teil quantifizierten und in jedem Fall terminierten Projektzielen (vgl. Tabelle 11.4).

Tabelle 11.4 Projektziele im Detail

1993	1994	1995
<b>Schaffung von Polyvalenz</b>		
Dezentralisation der Klassifikation	< Objektorientierte Organisation	
	Jedem/jeder Mitarbeiter/in "a whole job"	
<b>Förderung der Potentiale der Mitarbeiter/innen</b>		
Erarbeitung eines Aus- und Weiterbildungskonzepts	< Erweiterung der Arbeitsbereiche der Mitarbeiter/innen	
Zielorientierte, situativ kooperative Führung		
Führung durch Zielvereinbarung (MbO)		

(Tabelle wird fortgesetzt)

(Fortsetzung Tabelle 11.4)

**Effizienz der Arbeitsabläufe unter Beibehaltung der Qualität**

Gesuchs-Grunddatenerfassung und Versand der Hinterlegungsbestätigung:		
innert 1 Woche	<	innert 3 Tagen
	<	innert 1 Tag
Anzahl erledigte Gesuche:		
1/5 mehr als heute	<	1/4 mehr als heute
	<	1/3 mehr als heute
Zeit für Prüfung eines nationalen Gesuchs (nach Hinterlegung): innert 4 Monaten		
Behandlung des Widerspruchs beginnt innert 30 Tagen nach Ablauf der Widerspruchsfrist	<	innert 2 Monaten
	<	innert 1 Monat internat. Gesuch: innert 5 Monaten

**Erweiterung von Selbständigkeit, Kompetenz und Verantwortung der Mitarbeiter/innen**

Mehr Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung			
<b>Förderung von Team- und Gruppenarbeit</b>			
Strukturen für permanente Gruppenarbeit			
Gegenseitige Unterstützung und Vertrauen			
<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	

Wiederum wurden im Anschluß an diesen Schritt alle Mitarbeiter/innen der Abteilung im September 1992 über den Projektstand informiert. Dabei wurden natürlich insbesondere die von der erweiterten Projektgruppe aufgestellten Ziele vorgestellt und

in Kleingruppen diskutiert. Jede Kleingruppe erstellte aufgrund dieser Diskussion Flip-Charts mit Kommentaren, die anschließend im Plenum mit allen 40 Mitarbeiter/innen ausgehängt wurden.

Die generelle Reaktion der Mitarbeiter/innen ließ sich auf den Nenner "Ja, aber..." bringen und wurde durch die Projektgruppe als immer noch kritisch und skeptisch, aber doch als deutlich offener als an der letzten Mitarbeiter-Information gewertet.

Eine weitere Schlußfolgerung war, daß den Mitarbeiter/innen – völlig verständlicherweise – Konzepte wie Polyvalenz und Gruppenarbeit nicht hinreichend klar waren und daß sie in dieser Phase entsprechende Informationen erhalten mußten. Zu diesem Zweck wurden die Mitarbeiter/innen in drei kleinere Gruppen aufgeteilt. Jeder Gruppe wurden an einem Termin im November 1992 ein vergleichbares Projekt aus dem Bürobereich sowie die Einführung von selbstregulierenden Arbeitsgruppen in einem Industriebetrieb (mit Videoaufnahmen) vorgestellt. Diese Beispiele nahmen die externen Berater als Ausgangspunkt, um die BAGE-Ziele noch einmal zu erläutern und auch zu diskutieren.

Im nachhinein erwies sich diese – ursprünglich nicht vorgesehene – Auftau- und Inputaktivität als von großem Wert. Etliche Mitarbeiter/innen merkten an, daß sie jetzt begriffen hätten, "worum es geht". Bei mehreren schien auch die (angstauslösende) Vorstellung, sie würden zu totaler Polyvalenz gezwungen ("Ich muß alles können"), einer differenzierten Haltung ("Ich kann und soll einiges dazulernen") gewichen zu sein.

Bereits im Oktober war ein Herzstück des Projektes angegangen worden: nämlich die Entwicklung von Organisationsvarianten. In einer Sitzung der Projektgruppe war beschlossen worden, daß für diese Arbeit die erweiterte Projektgruppe in zwei durchmischten Untergruppen parallel arbeiten sollte. Jede Untergruppe sollte mindestens zwei Varianten entwickeln, welche anschließend gegenseitig bewertet und konkretisiert würden. Diese Arbeit sollte durch die externen Berater zwar begleitet und unterstützt, aber ansonsten vollständig in eigener Regie der Projektgruppe ausgeführt werden.

Gemäß diesem Konzept wurde im November 1992 in relativ kurzer Zeit an insgesamt drei Arbeitssitzungen der erweiterten Projektgruppe sowie in mehreren Sitzungen der beiden Untergruppen gearbeitet. Das Resultat waren die in Abbildung 11.5 dargestellten sechs Organisationsvarianten (fünf von der Projektgruppe – eine von einem nicht direkt beteiligten Abteilungsmitarbeiter).



Die Etikettierung der einzelnen Varianten erfolgte durch die Projektgruppe. Die Bezeichnungen der Varianten haben jeweils den folgenden Hintergrund:

- “Kronprinz”: Bevorzugte Variante der Gruppe A.
- “Second choice”: Zweite Variante der Gruppe A, für den Fall der Nichtwahl von “Kronprinz”.
- “Ultra”: Relativ weitgehende Variante der Gruppe B.
- “Nonplusultra”: Zweite, außerordentlich weitgehende Variante der Gruppe B.
- “Dreirad”: Erscheinungsbild im Organigramm ähnlich einem Dreirad.
- “Evolution”: Variante eines Mitarbeiters, die eine Weiterentwicklung des Ist-Zustandes darstellt und für weitere Veränderungen offen ist.

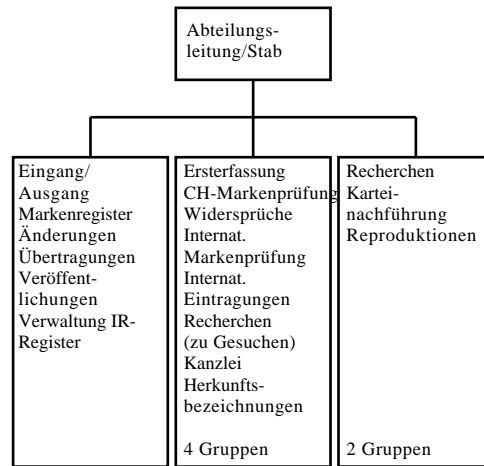
Weiteres Ergebnis der Arbeitssitzungen waren eine differenzierte Bewertung der sechs Varianten hinsichtlich der Projektziele und weiterer Kriterien (vgl. Tabellen 11.5 und 11.6) sowie eine Aufstellung der technisch-räumlichen Voraussetzungen für jede Variante.

Die einzelnen Varianten lassen sich zusammenfassend folgendermaßen charakterisieren:

- “Kronprinz”: Weist drei unterschiedliche Gruppentypen (Administration, Prüfung, Recherche) auf und liegt damit näher beim Ist-Zustand als z.B. Variante “Ultra”. Aufträge laufen unter Umständen durch alle drei Gruppen hindurch.
- “Second choice”: Beruht auf fünf Gruppentypen und insgesamt 8-9 Gruppen. Ein Auftrag muß durch mehrere dieser relativ kleinen und spezialisierten Gruppen bearbeitet werden.
- “Ultra”: Umfaßt fünf Parallelgruppen, die einen Auftrag von A-Z und je nach Spezialaufgaben erledigen können.
- “Nonplusultra”: Ist identisch mit Variante “Ultra”, verzichtet aber zusätzlich auf eine Instanz für die Abteilungsführung. Die Gruppen sind daher weitgehend autonom.
- “Dreirad”: Umfaßt zwei unterschiedliche Gruppentypen bei insgesamt 9 Gruppen und beruht auf ähnlichen Prinzipien wie Variante “Kronprinz”, wobei für Administrationsaufgaben keine spezielle Gruppe vorgesehen ist.
- “Evolution”: Weicht mit vier unterschiedlichen Gruppentypen am wenigsten vom Ist-Zustand ab und weist den größten Spezialisierungsgrad aller Varianten auf.

Abbildung 11.5 Sechs zukünftige Organisationsvarianten für die Markenabteilung

Variante "Kronprinz"



Variante "Second choice"

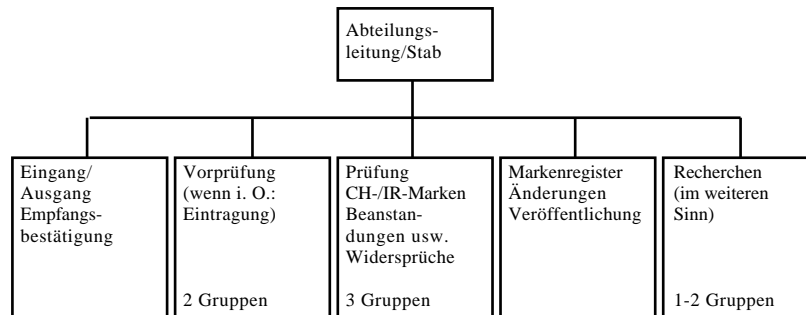
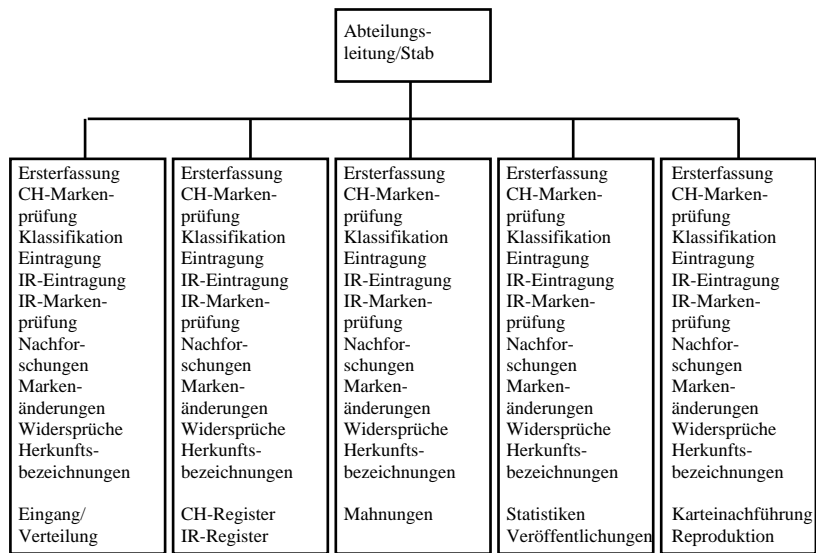


Abbildung wird fortgesetzt

(Fortsetzung Abbildung 11.5)

Variante "Ultra"



Variante "Nonplusultra"

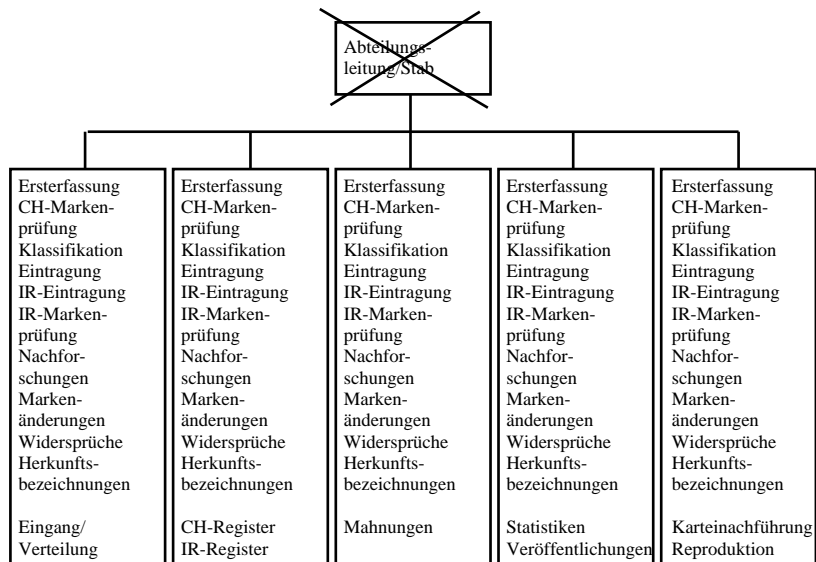
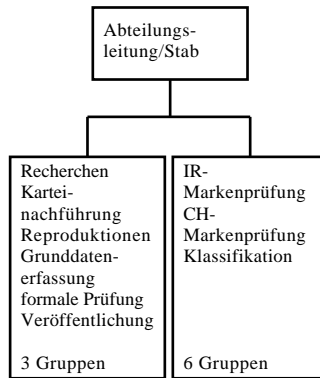


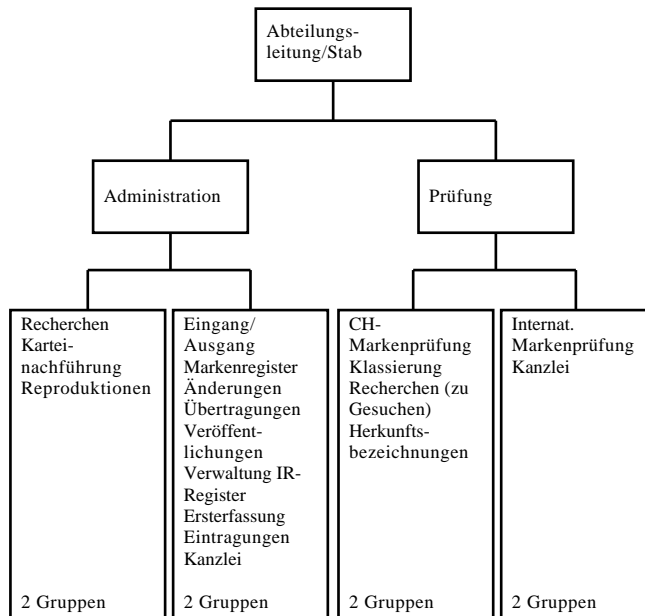
Abbildung wird fortgesetzt

(Fortsetzung Abbildung 11.5)

Variante "Dreirad"



Variante "Evolution"



*Tabelle 11.5* Bewertungskriterien für Organisationsvarianten in der Markenabteilung

Projektziele	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dezentralisation der Klassifikation</li><li>• Objektorientierte Organisation</li><li>• Jedem/jeder Mitarbeiter/in “a whole job”</li><li>• Erarbeitung eines Aus- und Weiterbildungskonzeptes</li><li>• Erweiterung der Arbeitsbereiche der Mitarbeiter/innen</li><li>• Zielorientierte, situativ kooperative Führung</li><li>• Führung durch Zielvereinbarung (MbO)</li><li>• Gesuchs-Grunddatenerfassung und Versand der Hinterlegungsbestätigung</li><li>• Zeit für Prüfung eines nationalen Gesuchs</li><li>• Behandlung des Widerspruchs beginnt innert 30 Tagen</li><li>• Mehr Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung</li><li>• Strukturen für permanente Gruppenarbeit</li><li>• Gegenseitige Unterstützung und Vertrauen</li></ul>
Weitere Kriterien	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konkurrenz/Wettbewerb</li><li>• Liegezeiten</li><li>• Räumlichkeiten</li><li>• EDV/Geräte</li><li>• Sicherheit der Daten</li><li>• Arbeitszeit (Flexibilität)</li><li>• Lohn (der unteren Klassen)</li><li>• Kundenorientierung</li><li>• Motivation</li></ul>

Tabelle 11.6 Bewertung (Ränge 1 bis 6) der sechs Organisationsvarianten in der Markenabteilung (zusammengefaßt)

Variante	Rangierung	
	Untergruppe 1	Untergruppe 2
“Kronprinz”	1	2
“Second choice”	4	4
“Ultra”	2	1
“Nonplusultra”	3	5
“Dreirad”	5	3
“Evolution”	6	6

Die Arbeit an den Varianten setzte eine erstaunliche Aktivität und Kreativität der Projektgruppenmitglieder frei. Von Mal zu Mal schienen eine steigende Begeisterung und ein größeres Engagement spürbar zu sein. Nach den Sitzungen wurde oft – was vorher seltener passiert war – im informellen Rahmen aktiv weiterdiskutiert.

Die beiden Berater versuchten diese Entwicklung zu reflektieren, indem sie die Projektgruppe auf die Gefahr von übersteigertem Enthusiasmus und allzu großem Veränderungsoptimismus hinwiesen. Speziell betont wurde, daß dieser Prozeß auch von den nicht beteiligten Mitarbeiter/innen auf irgendeine Art “nachvollzogen” werden müßte, wenn eine ähnliche Veränderungsbereitschaft erreicht werden sollte.

Das führte die Projektgruppe dazu, eine aktive Form der Information über die Varianten zu konzipieren: Innerhalb kurzer Zeit wurde Ende November ein mehrere Tage dauernder *Info-Markt* abgehalten. Dabei wurden die Mitarbeiter/innen an mehreren “Führungen” über die vorliegenden Varianten und die weiteren Ergebnisse der Projektgruppenarbeit informiert. Die Mitarbeiter/innen konnten anschließend an diese Informationen – aber auch zu irgendeinem Zeitpunkt des in einem speziell dafür hergerichteten Raum stattfindenden Info-Markts – ihre Reaktionen und weitere Vorschläge öffentlich auf Flip-Charts festhalten.

Die Reaktionen der Mitarbeiter/innen betrafen meist Details der fünf Varianten sowie generelle Äußerungen zum Projekt. Insgesamt bestand wohl nach wie vor etwelche Skepsis, aber dennoch schien der Projektfortschritt relativ gut aufgenommen worden zu sein. Denn immerhin war es dieser Anlaß gewesen, der eine Person bewogen hatte, eine schriftliche Stellungnahme samt einer sechsten Variante einzureichen!

Als sehr positiv erwies sich, daß die "Führungen" durch den Info-Markt mehrheitlich nicht von Führungskräften, sondern von einigen Mitarbeiter/innen der erweiterten Projektgruppe durchgeführt wurden. Die dabei sichtbar gewordenen Präsentationsfähigkeiten erstaunten nicht wenige Mitglieder der Projektgruppe, als die zu Dokumentationszwecken erstellten Videoaufnahmen vom Info-Markt vorgeführt wurden.

Nach einer zweiwöchigen "Ruhezeit", in welcher die Varianten und Bewertungen noch einmal überdacht werden konnten, einigte sich die Projektgruppe Ende Dezember 1992 darauf, nur noch die zwei Varianten "Kronprinz" und "Ultra" weiter zu verfolgen. Diese beiden Varianten sollten, nach einer weiteren Konkretisierung, der Amtsleitung und der Markenabteilung zum gemeinsamen Entscheid vorgelegt werden.

Die weitere Konkretisierung der beiden verbliebenen Varianten beinhaltete auch detaillierte Überlegungen zur Realisierung. So wurden unter anderem für beide Varianten ein Umsetzungsplan, die mögliche Raumaufteilung, der Infrastrukturbedarf (inklusive EDV-Mittel) sowie weitere organisatorische Maßnahmen spezifiziert.

Gleichzeitig wurde durch den Vertreter des Eidgenössischen Personalamtes abgeklärt, inwieweit Fragen der Einreihung in Besoldungsklassen das Projekt tangieren würden. Dabei zeigte sich, daß beide Varianten trotz relativ starrem Klassifikationssystem innerhalb der Bundesverwaltung durchaus realisierbar waren.

An einer denkwürdigen Sitzung Ende Februar 1993 wurden schließlich die Vor- und Nachteile von "Kronprinz" und "Ultra" in der erweiterten Projektgruppe abschließend erörtert. Dabei sprachen sich von 13 anwesenden Personen 12 für die Variante "Ultra" aus – also für eine Aufteilung der Abteilung in fünf gleichwertige und polyvalente Gruppen.

Die Variante "Ultra" wurde damit der Amtsleitung zur Genehmigung empfohlen. Diese erfolgte bereits nach kurzer Zeit im März 1993.

### *Phase 5: Umsetzung*

Im April 1993 informierte der Direktor des BAGE in einem kurzen Brief alle Mitarbeiter/innen der Markenabteilung über den getroffenen Entscheid. In diesem Schreiben werden neben den offensichtlichen Vorteilen der Variante "Ultra" auch allfällige Bedenken der Mitarbeiter/innen angesprochen:

"Ich bin mir bewußt, daß diese Variante nicht von einem Tag auf den anderen eingeführt werden kann. Sie wird in Phasen, entsprechend unseren materiellen Möglichkeiten und dem Ausbildungsfortschritt, eingeführt und realisiert.

Es ist mir zudem ein Anliegen, Sie auf einen Punkt besonders aufmerksam zu machen: Es ist nicht vorgesehen, daß jede Person unverzüglich alle Abteilungsarbeiten abdecken muß. Die Pflichtenhefterweiterungen werden auch hier in Phasen eingeführt, und zwar entsprechend den Bedürfnissen Ihrer künftigen Gruppe und *Ihren persönlichen Wünschen.*"

In der Folge wurde unverzüglich die Planung der Realisierung an die Hand genommen. Neben einer weiteren Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter/innen der Markenabteilung wurden dabei die folgenden Schritte bis im Sommer 1993 geplant:

- Verfassung eines Vorschlags für die personelle Besetzung der fünf Gruppen durch die Projektgruppe
- "Vernehmlassung" dieses Vorschlags bei allen Mitarbeiter/innen, allfällige Modifikationen und definitive Bildung der Gruppen
- Festlegung des Anforderungsprofils für die Gruppenchefs durch die Projektgruppe
- Erstellen von persönlichen "Arbeitswunschlisten" in allen fünf Gruppen und entsprechende Ableitung von Ausbildungsbedürfnissen

Nach der Konzeption der Detailorganisation, der Ausbildungsprogramme und der Raumaufteilung soll die Planungsphase im Herbst 1993 abgeschlossen und mit der Realisierung von "Ultra" begonnen werden.

### **Wertung des Projektes**

Eine Wertung des Projektes "MARCO" an dieser Stelle kann sich nur auf die Phasen bis zur Entwicklung organisatorischer Varianten beziehen.<sup>8</sup>



- Es bestehen keine grundsätzlichen Hindernisse, qualifizierende Arbeitsgestaltung auch im Verwaltungs- und Administrationsbereich anzuwenden. Zwar können sich hier die nur bedingt materialisier- und visualisierbaren Arbeitsergebnisse erschwerend auswirken – andererseits erleichtert die in der Regel geringere technische Komplexität der Arbeitsprozesse und das vielfach hohe Qualifikationsniveau der Mitarbeiter/innen den Prozeß qualifizierender Arbeitsgestaltung.
- Wenn von einer größeren “Veränderungsresistenz” des Verwaltungsbereichs überhaupt die Rede sein kann, dann dürfte diese vorwiegend historisch bedingt sein. Möglicherweise hat in der Vergangenheit in vielen Verwaltungen ein relativer geringer Veränderungs- und Kostendruck zur Entwicklung von “Beharrungstendenzen” und Widerständen gegenüber Reorganisationsprozessen beigetragen.
- Im Projekt “MARCO” konnte klar gezeigt werden, daß die Mitarbeiter/innen in einer relativ arbeitsteilig strukturierten und spezialisierten Verwaltungsabteilung durchaus in der Lage sind, eine Arbeitsorganisation zu entwickeln, die sich durch hohe Autonomie und Polyvalenz der einzelnen Einheiten auszeichnet und im Umfeld als beinahe “revolutionär” gewertet wird. Darüberhinaus scheint es auch möglich, daß eine solche Neustrukturierung nicht auf dem “Verordnungsweg” eingeführt werden muß, sondern daß sie – bei entsprechendem partizipativem Vorgehen – auf Zustimmung der Betroffenen stößt.
- Die persönliche Leitung des Projekts durch den verantwortlichen Abteilungsleiter sowie die starke und öffentlich kommunizierte Unterstützung durch die BAGE-Leitung machten von Anfang an deutlich, daß es sich nicht um eine – im Verwaltungsbereich berüchtigte – “Analyse für die Schublade” handelte. Zweifel in bezug auf die Realisierung der angestrebten Neuorganisation wurden so bei vielen Mitarbeiter/innen innert kürzerer oder längerer Zeit zerstreut. Dazu trugen auch das große Engagement der Projektverantwortlichen sowie ihre klare Signalisierung der ambitionierten Ziele bei. (Ob diese Ziele erreicht werden können, läßt sich erst nach der Implementierung der Neuorganisation feststellen, doch scheinen die Chancen dafür nicht schlecht zu stehen.)
- Schulungsaktivitäten und die Vermittlung von Erfahrungen aus anderen Verwaltungen bzw. Betrieben haben im Ver-

waltungsbereich eine wichtige Katalysatorfunktion – vielleicht deshalb, weil hier eventuell Wissen über unterschiedliche Organisationsformen und entsprechende Beispiele durch das Umfeld in geringerem Ausmaß geboten wird als in der Industrie.

- Die starke Orientierung des Gestaltungsprozesses an der Entwicklung unterschiedlicher Organisationsvarianten bedarf zwar eines großen zeitlichen Aufwands – die damit ausgelösten kognitiven und kulturellen Prozesse sind aber im vorliegenden Fall vermutlich zentrale Schlüsselfaktoren für die Wahl und Akzeptanz einer Lösung, die eine radikale Abkehr vom Ist-Zustand und eine fundamentale Neuorientierung darstellt.

Die Erfahrungen mit dem Projekt “MARCO” – obwohl noch nicht abgeschlossen – wurden von der Amtsleitung so positiv gewertet, daß zur Zeit ein auf den gleichen Prinzipien beruhendes Projekt für eine weitere Abteilung des BAGE erwogen wird.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Der Name “MARCO” ist zusammengesetzt aus “Markenabteilung” und “Cooperation”.
- <sup>2</sup> In anderen europäischen Ländern wird die entsprechende Amtsstelle oft als “Nationales Patentamt” bezeichnet.
- <sup>3</sup> Wir danken dem Bundesamt für geistiges Eigentum – insbesondere Herrn Dr. R. Grossenbacher (Direktor des Amtes) und Herrn Dr. J.-D. Pasche (Vizedirektor, Chef der Markenabteilung) – für die Zustimmung, das Projekt “MARCO” als Fallbeispiel veröffentlichen zu können. Herrn Dr. H.R. Thöni (Chef der Abteilung Zentrale Dienste) danken wir für die Möglichkeit, mit ihm zusammen periodisch den Fortgang des Projektes auf einer Metaebene reflektieren zu können.
- <sup>4</sup> Im Projekt waren PD Dr. Christof Baitsch (Hochschule St. Gallen) zusammen mit einem der Autoren (Luzian Ruch, AOC Partner AG, Bern) die externen Berater. Die ursprüngliche Beratungsanfrage war an das Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich (Prof. Dr. Eberhard Ulich), an dem Christof Baitsch zu Projektbeginn tätig war, ergangen. Wesentliche Anteile der hier geschilderten Konzepte und Vorgehensweisen stammen von Christof Baitsch. Für seine große Unterstützung bei der Verfassung des Kapitels sowie vor allem für die äußerst angenehme und ergiebige Kooperation sei ihm an dieser Stelle herzlich gedankt.
- <sup>5</sup> Es ist darauf hinzuweisen, daß die Begleitung eines solchen Projektes durch einen Vertreter einer zentralen Koordinationsinstanz nicht unproblematisch ist, da leicht der Verdacht einer Kontrolle oder Beeinflussung aufkommen kann. Der Vertreter des Eidgenössischen Personalamtes hat es verstanden, seine Aufgabe nicht nur

mit angezeigter Zurückhaltung zu erfüllen, sondern auch mit der zeitweisen nötigen, aber dennoch unaufdringlichen Fachunterstützung – so z.B. bei der Abklärung der möglichen Handlungsspielräume in Organisations- oder Lohnfragen.

- <sup>6</sup> Zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Fallbeispiels befindet sich das Projekt am Anfang der Umsetzung (Phase 5), so daß hier nur der Beginn der Realisierungsphase wiedergegeben werden kann.
- <sup>7</sup> Da das BAGE aus den zu entrichtenden Gebühren beträchtliche Einnahmen erzielt, ist allenfalls im Rahmen eines "Autonomiestatuts" geplant, dem Amt beträchtliche Freiheiten in bezug auf seine finanzielle Selbständigkeit einzuräumen.
- <sup>8</sup> Vgl. Fußnote 6.