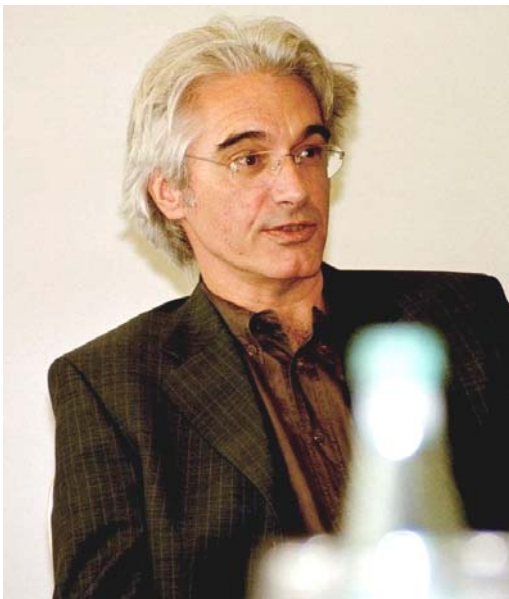


7. Die Lösung des „gordischen Knotens“

Das Projekt K.I.L.O. – Erfahrungsbericht aus der Perspektive der wissenschaftlichen Begleitung

Prof. Dr. Dr. Leo Kißler, Dipl.-Soz. Elke Wiechmann

Im Jahr 2000 nahmen die KILO-Initiatoren bzw. Promotoren aus dem Schleswig-Holsteinischen Gemeindetag (Herr Otto) und aus dem Amt Preetz-Land (Herr Gromke) Kontakt zu uns auf. Unsere Neugier für die Idee der Lernenden Organisation und dem Praxisprojekt KILO war schnell geweckt, einmal mehr als wir hörten, dass dieses Konzept bereits einmal erfolgreich umgesetzt worden ist, nämlich in Preetz-Land.



In der Erwartung, dass auch KILO ein durchaus vielversprechendes Projekt werden kann, schlugen wir den Initiatoren vor, sich dem Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ anzuschließen. Hier waren wir selbst als Berater/in von Beginn an tätig. In diesem Netzwerk gab es aus unserer Sicht einiges für KILO zu holen. Einige der 15 Netzwerkgruppen arbeiteten bereits zu Themen, die auch für KILO von Bedeutung waren, wie etwa Führungskultur, Beschäftigtenbeteiligung oder Zielvereinbarungen.

Als Soziologen haben wir Modernisierungsprozesse insbesondere auf kommunaler Ebene seit Beginn der 90er Jahre begleitet und „beforscht“. Unser Forschungsinteresse galt dabei vor allem dem Wandel und den Wandlungsmöglichkeiten der beschäftigten Menschen. Neue Gestaltungsfelder wie Organisationsformen, Arbeitsformen, Beteiligungsformen oder Führungsverhalten standen dabei im Fokus unserer Arbeiten und weniger die Analyse von betriebswirtschaftlichen Instrumenten. Unsere 10-jährige Reformerfahrung, zumeist in Großstädten, zumindest aber größeren Städten und Landkreisen sowie auf Landesebene hatte uns gelehrt, überhöhte Erwartungen gegen eine realistischere Grundeinschätzung einzutauschen. Mit anderen Worten, wir gingen nicht ganz blauäugig in den KILO-Prozess.

Eines unterschied KILO von anderen uns bekannten Reformprozessen – es handelte sich um überschaubare Verwaltungseinheiten, was zunächst die Zahl der Beschäftigten angeht. Man könnte also annehmen, dass sich die oftmals der Hierarchie ge-

schuldeten Wege in kleineren Verwaltungen verkürzen – Kommunikations- und Informationswege also bereits direkter genutzt werden. Wir ließen uns auf eine neue, wenn auch gewagte These, ein: Wenn man für (Groß-) Städte feststellen konnte, dass Reformprozesse gerade auf der uns interessierenden Ebene (Verwaltungskultur) mit Zeithorizonten von 10 und mehr Jahren für sichtbare Erfolge zu rechnen haben, dann könnte es sein, dass sich in kleineren Verwaltungen dieser Prozess in beschleunigten Zeitdimensionen vollzieht.

Gelernt haben wir: Geht es um Wandlungsprozesse im Sinne einer lernenden Organisation wie KILO ihn anstrebt, dann geht es um nicht weniger als den Wandel der Menschen selbst. Sie müssen sich und ihre Verhaltensweisen neu “sortieren”. Der Wandel bzw. das Lernen der Menschen benötigt Zeit und kann kaum in einem zweitägigen Seminar “abgearbeitet” werden. Diese Seite der Reform ist in Verwaltungen, ob groß oder klein, kaum ein schnelles Geschäft.

Unser Auftrag und unsere Ergebnisse

Unser Auftrag bestand in der Folge in zweierlei Hinsicht: Zum einen ging es um eine *KILO-Evaluation*. Welche Lern-Erfolge lassen sich für KILO innerhalb von zwei Jahren ablesen? Zum anderen ging es um eine *Projektbegleitung* analog zu den anderen Netzwerkprojekten, die ebenfalls begleitet wurden. Hierbei ging es insbesondere um Beratung und Begleitung auf den Ebenen des Strategiebeirates und des Projektbeirates. Während der zweite Auftrag auf der Strategieebene relativ einvernehmlich und damit unproblematisch war, schien der Projektbeirat bei einem ersten Zusammentreffen mit uns eher überrascht und eigentlich wusste man auch nicht so recht, wozu das gut sein sollte. Das war neu für uns. Normalerweise wurden wir angefragt, ob wir unsere Erkenntnisse und Erfahrungen in Prozesse einbringen können. Hier hatten wir eher das Gefühl, die Akteure auf der Projektbeiratsebene fühlten sich genötigt uns zu dulden – eine durchaus prekäre Situation für beide Seiten.

Der gordische Knoten löste sich allmählich, als erstmals tatsächlich inhaltliche Fragen zur Diskussion standen (etwa Reformmotivation oder Führungskräfteverhalten) und für das Vorankommen des eigenen KILO-Projektes relevant wurden. Hier waren unser Wissen und unsere Einschätzungen aus anderen Reformvorhaben zunehmend gefragt, um Ansätze und Hinweise für KILO zu erhalten. Das gegenseitige Vertrauen wuchs.

Was lassen sich nun für konkrete Entwicklungspotentiale im Sinne eines Lernprozesses im KILO-Projekt nachweisen? Das war die zentrale Frage unseres Evaluationsauftrages. Dass sich Lernen kaum in Zahlen ausdrücken lässt, leuchtet ein. Deshalb haben wir anhand von neun wichtigen Entwicklungsfeldern für die “Lernende Organisation” eine “Entwicklungsmatrix” bevorzugt, die die Bewegung des KILO-Prozesses tendenziell erfasst. Innerhalb des von uns begleiteten Zeitraums haben wir KILO-Akteure auf allen Ebenen (Initiatoren, Leitende Verwaltungsbeamten, Ehrenamt, Beschäftigte, Personalvertretung und Gleichstellungsbeauftragte) zwei Mal im Abstand von einhalb Jahren (9/ 2001 und 3/ 2003) befragt. Die folgende Tabelle zeigt die Bewegung des KILO-Prozesses der letzten zwei Jahre an. Diese Entwicklungsmatrix versucht den durchschnittlichen Entwicklungs- und Lernprozess wiederzugeben, d.h. in einigen Ämtern und für einige Akteure trifft das Ergebnis mehr, für andere weniger zu. Die mit “minus” bezeichneten Entwicklungsindikatoren geben die überwiegend

kritische Haltung zum Zeitpunkt der jeweiligen Evaluation wieder, die mit "plus" bezeichneten entsprechen einer überwiegend positiven Haltung. Damit soll vor allem die Entwicklungstendenz markiert werden.

Tabelle: Entwicklungspotentiale des KILO-Prozesses

	1. Evaluationsrunde (9-2001)	2. Evaluationsrunde (3-2003)
Ziele	--	++
Projektorganisation	--	- +
Führungskultur	--	- +
Transparenz/ Öffentlichkeitsarbeit	--	--
Zeitschiene	--	- +
(externe) Begleitung	- +	- +
Beteiligung	- +	++
Zusammenarbeit/ Verwal- tungskultur	- +	++
Genderperspektive	--	--

- Insbesondere an der noch in der ersten Evaluationsrunde z.T. heftig kritisierten offenen *Zielsetzung* des KILO-Prozesses kann der Lernfortschritt deutlich nachgezeichnet werden. Dieser wird in der zweiten Evaluationsrunde überwiegend als positiver Ansatz verstanden, der der Individualität der einzelnen Ämter entgegen komme. Das hohe Maß an Abstraktion zu Beginn des Prozesses weicht im Zuge konkreter Lösungsansätze und Umsetzungsprojekte in den teilnehmenden Ämtern einem Verständnis für den offenen Zielfindungsprozess.
- Deutliche Lernfortschritte lassen sich auch für das *Führungsverhalten* und vor allem für die *Zusammenarbeit (Verwaltungskultur)* erkennen, die in Ansätzen bereits in der ersten Evaluation zu positiven Einschätzungen und fallweise zu Veränderungen führte, aber in der zweiten Evaluation weit deutlicher formuliert werden.
- Auf zwei weiteren Feldern lassen sich leichte Erkenntnisgewinne verzeichnen. War die *Zeitschiene* von Veränderungen für alle Akteure ein grundsätzliches Problem, so reifte doch im fortgeschrittenen Prozess die Einsicht, dass kurzfristige Reformprojekte wohl nur um den Preis verkürzter Reformen zu haben sind. Gerade Lernprozesse sind auf Zeit angelegte Prozesse. Aber auch auf dem Feld der *Beteiligung* gab es Fortschritte. War die Skepsis zu Beginn noch

groß, dass Beteiligung zugelassen, gewünscht oder gar befördert wird, stieg das Vertrauen, dass mit Beteiligungsprozessen ernst gemacht werden soll.

- Wo sich hingegen wenig Entwicklung zeigt, sind die Bereiche *Transparenz/ Öffentlichkeitsarbeit und Frauen (Genderperspektive)*. Wenngleich auch in der ersten Evaluation diese Themen bereits kritisch angemerkt wurden, scheint es hierbei – wenn nicht um Veränderungsresistenz – so doch um ein bislang unterschätztes Entwicklungsfeld zu gehen, das zumindest Demotivationspotentiale bergen kann und schon deshalb nicht vernachlässigt werden sollte.

Insgesamt betrachtet lassen sich für die “Kommunale Initiative für Lernende Organisation” trotz einer noch vergleichsweise kurzen Reformzeit Entwicklungen feststellen: Formal ist das Projekt beendet, dennoch nicht am Ende. Es ist einiges in Bewegung geraten, was sich ohne KILO nicht oder nicht so schnell bewegt hätte. Damit ist zum einen das gegenseitige Lernen der beteiligten Ämter untereinander angesprochen, aber ebenso das Lernen unter den Akteuren und Akteursgruppen in jedem Amt. Zu wünschen bleibt den KILO-Ämtern aber auch anderen interessierten Ämtern, dass sie die KILO-Idee weiter tragen und weiter entwickeln. Der Grundstein ist gelegt und die Chancen stehen gut.