

8. Ausblick oder: „Es gibt kein Ende!!!“

Bernd-Uwe Kiefer

8.1. Jedes Ende ist gleichzeitig ein Anfang!

Zusammenfassend lässt sich das Bild einer lernenden Organisation als ein lebendiger Organismus bezeichnen, der sich einerseits ständig an seine Umwelt anpasst und diese andererseits durch seine Aktivitäten gleichzeitig beeinflusst und damit mitgestaltet. Diese ständigen Veränderungsprozesse sind hochgradig komplex, unberechenbar und beeinflussen sich ständig gegenseitig. Wir steuern diese Prozesse – soweit das überhaupt möglich ist – über unser Lernen.



Wir lernen, uns und unsere Umwelt immer wieder neu zu betrachten. Wir lernen, neue immer wieder angemessene Zielvorstellungen für unser Handeln zu entwickeln. Wir lernen, dass es für das Handeln in die Zukunft hinein immer verschiedene Möglichkeiten gibt, und dass wir uns immer für eine Möglichkeit des Handelns entscheiden müssen. Wir lernen, dass getroffene Entscheidungen Auswirkungen auf unsere Umwelt haben, dass diese darauf reagiert und wir uns mit diesen Reaktionen wieder auseinandersetzen müssen. Wir lernen, dass unser Wissen und unsere Fähigkeiten immer wieder zur Bewältigung von konkreten Situationen nicht ausreichen und wir deshalb neues Wissen und neue Fähigkeiten erwerben müssen, und dass von diesem Erwerb abhängt, ob wir in unserem Handeln mehr oder weniger erfolgreich sein werden. Wir lernen aber auch, dass erfolgreiches Lernen abhängig ist vom ständigen Informationsaustausch mit anderen, und davon, wie gut es uns gelingt zu diesen an-

deren positive Beziehungen aufzubauen, Netzwerke zu bilden und sich immer wieder darüber zu verständigen, wie konkrete Veränderungen wirkungsvoll gemanagt werden können.

Dieses Lernen findet bei jedem einzelnen von uns, in unseren Teams, zwischen Teams, in unseren Organisationen, zwischen Organisationen und zwischen unserer Organisation und der Umwelt statt. Unser obiges Bild vom lebendigen Organismus mit seiner ständigen Anpassung und Beeinflussung hat daher zwar einen Anfang – nämlich den Moment, in dem wir uns dieses Bild vergegenwärtigen – aber kein Ende. Wenn sich z.B. eine Kommune als lernende Organisation definiert, hat sie den Startschuss für eine unendliche Geschichte gegeben, aus der sie nur unter Aufgabe der Prinzipien der lernenden Organisation wieder aussteigen kann.

Wenn uns dies klar geworden ist, müssen wir als nächstes die Frage klären, warum dennoch so viele Prozesse auf dem Weg hinein in eine lernende Organisation vom Wege abkommen und im Nebel des Vergessens enden. Als erste Antwort hierzu sei auf zwei gewichtige Gründe verwiesen.

Der erste Grund liegt in der Kraft des Lernens. Die Art und Weise, wie wir in unserer Organisation miteinander umgehen, wie wir unsere Organisation und die Arbeitsabläufe miteinander gestaltet haben, sind das Ergebnis langjährig geteilter Erfahrungen und damit auch das Ergebnis eines gemeinsamen Lernprozesses. Um diese Aspekte unserer Organisation zu verändern bedarf es zweierlei: die alten Muster und Verhaltensweisen müssen verlernt werden und neue Muster und Verhaltensweisen müssen erlernt werden. Erlernen meint hier nicht nur, sich anderes (besseres?) auszudenken, zu erarbeiten und auszuprobieren. Wenn es als zweckmäßig erachtet wird, muss es auch immer wieder geübt und eingeschliffen werden. Erst durch dieses Einschleifen geht es uns „in Fleisch und Blut“ über. Erst dann sind die alten Muster und Verhaltensweisen tatsächlich ausgemerzt.

Aus der neueren Forschung wissen wir, dass diese Lernprozesse wesentlich länger dauern als bisher angenommen. Meistens achten wir gemeinsam nicht lange genug bewusst auf das Einhalten der neuen Verhaltensweisen. Daher haben die alten Verhaltensweisen unbewusst Gelegenheit sich wieder einzuschleichen und das Kommando zu übernehmen – selbst wenn wir das eigentlich nicht wollen.

Der zweite Grund liegt in der Art und Weise, wie wir den Weg in die lernende Organisation organisieren. Dies geschieht meist in der Form eines Projekts. Da die lernende Organisation zunächst etwas neues für uns darstellt, erscheint diese Form des Organisierens durchaus angemessen. Sie hat allerdings für die Unendlichkeit des Lernprozesses einen gravierenden Nachteil. Projekte sind per Definition immer beschränkt, d.h. sie haben üblicherweise ein klar definiertes zeitliches Ende mit einem klar definierten Ergebnis. Beides passt nicht zum Bild der lernenden Organisation. In diesem Bild gibt es kein klar definiertes zeitliches Ende. Auch das Ergebnis kann nur bildhaft – nämlich als Bild eines funktionierenden (?) Prozesses – und nicht als messbares Ergebnis gefasst werden.

Wenn die projekthafte Organisation dennoch ein geeignetes Instrumentarium ist, um den Weg zu beginnen, kommt es umso mehr darauf an, nicht am ersten Etappenziel (Ende des Projekts) aufzugeben, sondern im Gegenteil an dieser Stelle der Reise alle Kraft auf eine erfolgreiche Weiterreise auszurichten.

Den Übergang vom Projekt in die Alltagsarbeit der lernenden Organisation aktiv und dauerhaft auszugestalten kommt also eine besondere Bedeutung zu. Hier entscheidet sich, ob es uns gelingt, die Prinzipien der lernenden Organisation nachhaltig zu verankern und den Prozess im Fluss zu halten. Wie das gelingen kann, wollen wir uns nachfolgend verdeutlichen. Dazu ist es notwendig, dass wir uns das Wesen Organisation noch einmal in seinen einzelnen Elementen verdeutlichen und uns verdeutlichen, mit welchen bewusst gestalteten Aktionen in den einzelnen Elementen wir die größtmögliche positive Gesamtwirkung erzielen.

8.2. Jede Organisation ist ein eigenes Wesen!

Entsprechend unserem Verständnis des Menschen als Wesen mit Körper, Geist und Seele können wir auch Organisationen als Wesen verstehen. Dem Geist des Menschen entspricht das kulturelle Subsystem der Organisation. Der Seele entspricht das soziale Subsystem der Organisation. Dem Körper des Menschen schließlich entspricht das technisch-instrumentelle Subsystem der Organisation.

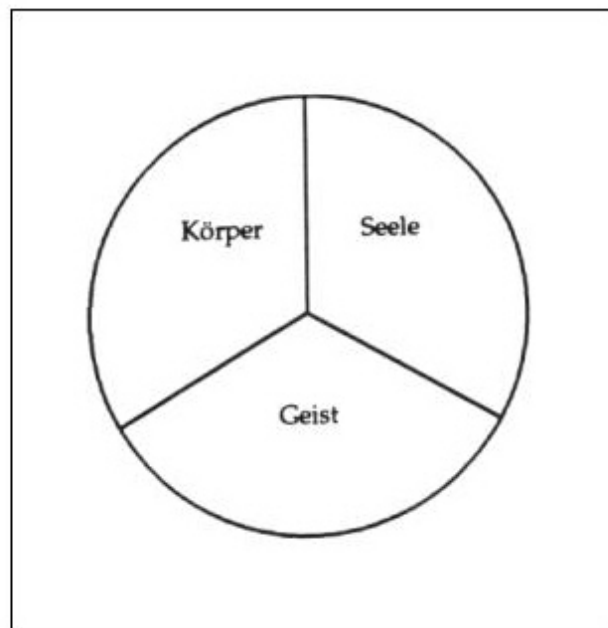


Abb.: 1 *Der Mensch als dreidimensionales Wesen*

Zum kulturellen Subsystem gehören die Identität der Organisation sowie ihre Policy, ihre Strategien und Ihre Programme. Zum sozialen Subsystem gehören die Struktur, Gliederung oder Aufbauorganisation unserer Organisation, natürlich die in ihr arbeitenden Menschen, Gruppen mit ihren Beziehungen, dem herrschenden Klima und der Art und Weise der Führung sowie die einzelnen Funktionen und Organe der Organisation mit ihren Kompetenzen. Zum technisch-instrumentellen Subsystem schließlich gehören die Prozesse und Abläufe sowie die physischen Mittel und die Sachmittel.

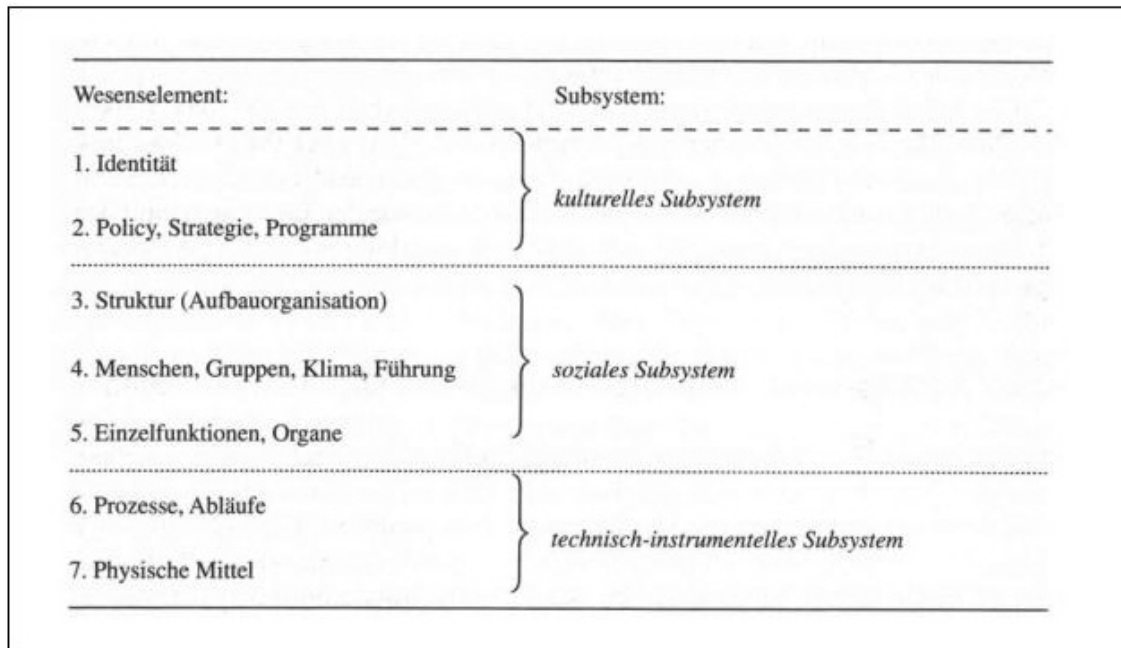


Abb.: 2 Die sieben Wesenselemente und die drei Subsysteme der Organisation

Betrachten wir die sieben Wesenselemente im einzelnen und untersuchen wir sie im Hinblick auf ihre Bedeutung für unsere lernende Organisation.

Identität

Die Identität umfasst die eigentliche gesellschaftliche Aufgabe, den Sinn und Daseinszweck der Organisation. Klar formulierte Aussagen über die Identität fördern bei den in der Organisation tätigen Menschen die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und damit die Identifikation. Sie können starke Zugkraft und Motivation entfalten. Eine in Leitbild und Leitsätzen formulierte Identität bildet die normative Grundlage aller Entscheidungsprozesse und trägt damit zu einer einheitlichen Handlungsausrichtung aller Mitglieder bei.

Neben dieser Wirkung nach innen präsentiert sich eine Organisation mit einer klar formulierten Identität unverwechselbar und markant in der Umwelt.

Für unsere lernende Organisation bedeutet das folgendes:

Lernen gehört selbstverständlich zu unserer Identität. Die übliche Trennung zwischen Arbeiten und Lernen ist damit in unserer Organisation aufgehoben. Arbeiten ist immer auch Lernen und Lernen ist immer auch Arbeiten.

Des weiteren müssen wir ständig an unserer Identität arbeiten. Sie darf weder für uns noch für unsere Umwelt an Schärfe und Klarheit verlieren.

Gerade in kommunalen Organisationen mit ihrer klassischen „Trennung“ von Hauptamt und Ehrenamt stellt sich beim Thema Identität bereits die Frage, wer dazu gehört und wer nicht. Sprechen wir beim Thema Identität und bei der Entwicklung von Leitbildern von der gesamten Gemeinde oder „nur“ von der Verwaltung.

Gerade das Projekt KILO hat hier wesentliche Hinweise gegeben. Etwas verkürzt zusammengefasst können wir feststellen, dass gerade die ganzheitliche Betrachtung der Gemeinden auf dieser Ebene Erfolg versprechend ist.

Policy, Strategien, Konzepte

Dieses Wesenselement umfasst die langfristig-strategischen Überlegungen und Konzepte zur Sicherung und Entwicklung des Erfolgs und der Lebensfähigkeit unserer Organisation.

Zu diesem Wesenselement gehören auch jene Programme, Normen und Regelungen, die nirgends offiziell beschrieben sind und über die bei keiner Sitzung gesprochen wird, die aber dennoch das Verhalten in der Organisation wesentlich beeinflussen, z.B. „gehe nicht zum Fürst, wenn du nicht gerufen wirst“. Neben den rationalen Konzepten, Strategien und Zielen haben Visionen und Zukunftsträume von einflussreichen Personen in unserer Organisation eine besondere Kraft. Träume sind dabei das gänzlich offene, richtungslose und ungebundene Zukunftsbild der Organisation. Visionen deuten bereits Richtungen an. Träume und Visionen sind intuitive Wesensmerkmale der Organisation.

Auf dieser Ebene kommt es für eine Lernende Organisation darauf an, dass diese strategischen Überlegungen, die bewussten und unbewussten Normen und Regeln offen gelegt, kommuniziert und diskutiert werden. Die Menschen in unserer Organisation sind fähig, sich auf dieser Ebene auszutauschen – und sie sind konsensfähig, an wichtigen Richtungsentscheidungen im Rahmen ihrer Funktionen mitzuwirken. Gemeinsam müssen sie sich Raum und Zeit dafür nehmen.

Gerade für Kommunen ergibt sich bei der Gestaltung langfristiger strategischer Aussagen und Programme eine Schwierigkeit, der nur aktiv und konstruktiv begegnet werden kann. Die Entscheidung über solche grundsätzlichen und in der Regel längerfristigen strategischen und programmatischen Überlegungen liegt in den Händen der Kommunalpolitiker. Da diese „nur“ für jeweils eine Wahlperiode gewählt sind, entsteht häufig die Situation, dass die Politiker die Auswirkungen ihrer Entscheidungen gar nicht mehr in verantwortlicher Funktion erleben.

Lernende Organisation im kommunalen Umfeld wird sich daher zukünftig dadurch auszeichnen, dass solche Entscheidungen – im Gegensatz zu den operativen Entscheidungen für den jeweiligen Alltag – zunehmend konsensual (und nicht in der Form von „Kampf Abstimmungen“) getroffen werden. Das erleichtert auch der hauptamtlichen Verwaltung, die nötige Kontinuität sicher zu stellen. Orientierung bietet dabei der konkrete Nutzen für die Bürger im jeweiligen kommunalen Umfeld.

Strukturen

Strukturen sind Ordnungsmuster im weitesten Sinne, die der Kontinuität und der Komplexitätsreduktion dienen. Aufbau- und Ablauforganisation vereinfachen die vielfältigen Möglichkeiten der Mitglieder, miteinander in Kontakt zu treten, sich den Arbeitsprozess zu teilen, einander Anweisungen zu geben, Entscheidungen zu treffen und schaffen Konstanz. In jeder Organisation lassen sich formale (Organigramm) und informale Strukturen (persönliche Beziehungen) unterscheiden. Diese Strukturen beeinflussen unser System in hohem Maße.

Lernende Organisation funktioniert dabei im wesentlichen auf der Basis teamorientierter Strukturen, damit die unterschiedlichsten Fähigkeiten der Menschen in der Organisation im Hinblick auf ihren dauerhaften Erfolg zusammenwirken können. Die dauerhafte Stärkung der teamorientierten Arbeit – auch in zeitlich befristeten Teams und bei häufiger wechselnden personellen Zusammensetzungen der Teams – ist daher ein Kennzeichen für unsere Lernende Organisation. Die kontinuierliche Evaluation der Wirksamkeit unserer Teamarbeit muss daher organisiert sein.

Dies gilt sowohl für die Strukturen der Verwaltung, als auch für die Strukturen der politischen Gremien und der gemischten Strukturen zwischen Verwaltung, Politik und Bürgern.

Menschen, Gruppen, Führung

Jede Veränderung in Organisationen kann letztlich nur über Menschen erfolgen. Gleichzeitig ist das Verhalten aller Beteiligten immer in Verknüpfung mit der Gesamtorganisation und ihren Wesenselementen zu sehen. Organisationsentwicklung hat neben der bewussten Gestaltung der Beziehungen im Innenverhältnis der Organisation auch die Gestaltung der Beziehungen nach außen und an den Nahtstellen zwischen innen und außen zum Ziel. Wertschätzung und Fairness können sich nicht auf das Innenverhältnis beschränken, sondern haben auch für Kunden und Konkurrenten zu gelten und umgekehrt.

Organisationsentwicklung arbeitet hier an den Denkweisen, Wahrnehmungen, Gefühlen, Einstellungen, Beziehungen, am Klima und am Verhalten.

Eine regelmäßige Überprüfung, ob die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen sowie die Kompetenzen zum Leiten und Steuern nicht nur den derzeitigen sondern auch den zukünftigen Anforderungen genügen, gehört in der lernenden Organisation genauso zur jährlichen Planung wie die Aufstellung des Haushalts und die Investitionsplanung. Insbesondere die Wirksamkeit unserer Kommunikation (zwischen Personen, innerhalb von Teams, zwischen Teams und mit Personen und Gruppen außerhalb unserer Organisation) steht ständig auf dem Prüfstand.

Auch hier sind alle Menschen im Blickfeld, die in irgendeiner Form kommunale Aufgaben wahrnehmen.

Funktionen

Die Lebensfähigkeit von Organisationen bedingt, dass bestimmte Funktionen von einzelnen, Gruppen oder Teilbereichen wahrgenommen werden: Innovation, Beschaffung notwendiger Rohstoffe und Hilfsmittel, Verwaltung und Steuerung der finanziellen Mittel, Steuerung und Koordination, Verkauf, usw. .

Bei jeder Funktion lassen sich folgende vier Aspekte unterscheiden:

- Verantwortung im Zusammenhang mit einer Funktion
- Rolle: Erwartungen und Einstellungen der Betroffenen bei der Ausübung ihrer Funktion

- Aufgaben: Tätigkeiten und Verrichtungen, die konkret vom Funktionsträger erwartet werden
- Kompetenzen: Befugnisse und Anforderungen der Funktionsträgerin bei der Ausübung der Funktion – Grenzen, innerhalb sie selber entscheiden kann, wann sie andere konsultieren muss, usw.

In Organisationen sollen in Abständen Reflexionen darüber stattfinden, was die wesentlichen Funktionen sind, ob diese entsprechend personell abgesichert und definiert sind, was die einzelnen Funktionsträger voneinander brauchen, um ihren Beitrag leisten zu können und ob die vier Aspekte der Funktionen aufeinander abgestimmt sind.

In einer lernenden Organisation stehen dabei die Führungsfunktionen besonders im Blickpunkt. Hier herrscht ein besonderes Spannungsfeld. Einerseits müssen die Mitarbeiter und Teams genügend Freiräume haben, um ihr „Alltagsgeschäft“ eigenverantwortlich und eigenständig (möglichst ohne Führungseingriff) erfolgreich ausführen zu können. Nur unter diesen Rahmenbedingungen werden sie all ihre Fähigkeiten auch zum Nutzen der Organisation einsetzen. Dies erfordert auf der anderen Seite aber effiziente Koordination, verlässliche Absprachen und einen konstruktiven Ausgleich von Interessenunterschieden (insbesondere bei begrenzten Ressourcen). Der offene Umgang mit diesem Spannungsfeld und das gegenseitige Vertrauen in die gute Absicht des/ der jeweils anderen sind hier das Kennzeichen der lernenden Organisation. Beides gilt es zu pflegen.

Prozesse, Abläufe

Dieses Wesenselement umfasst Prozesse und Abläufe in allen Bereichen der Organisation, aber auch Prozesse der Information, der Entscheidungs- und Zielfindung, der Innovation, der Logistik, das Zusammenspiel im Wertschöpfungsprozess, usw. .

In unserer lernenden Organisation stehen alle Prozesse ständig auf dem Prüfstand. Es gilt: das Bessere ist des Guten Feind. Jede noch so kleine Verbesserung wird zeitnah und unbürokratisch realisiert.

Sachmittel

Dazu gehören Geldmittel, Gebäude, Maschinen und Geräte, Anlagen, Grundflächen, Material, Betriebsmittel, Räumlichkeiten und deren Ausstattung, Transportmittel sowie Informations- und Kommunikationsmedien.

Der Einsatz der Sachmittel muss gerade in einer lernenden Organisation mehrere Bedingungen erfüllen. Er muss das effektive Arbeiten und gleichzeitig das Lernen unterstützen. Sachmittel müssen auch einen Beitrag zur Identifizierung der Mitarbeiter mit der Organisation leisten. Nicht zuletzt müssen sie auch dazu beitragen, dass sich alle Menschen (Interne und Externe) in der Organisation wohl fühlen.

Gerade in den heutigen Zeiten, in denen die Ressourcen der Kommunen fast immer zu knapp sind, gilt es fair, kreativ und konstruktiv Prioritäten zu setzen, damit der Einsatz der Mittel auch die gedachten Wirkungen zeigt und nicht verpufft.

Abschließend wollen wir noch einmal darauf aufmerksam machen, dass alle Wesenselemente sowohl im Innensystem als auch zum Umfeld wirken. Dies wird in der Abbildung 3 deutlich.

<i>Im Innensystem</i>	<i>Zum Umfeld</i>
<i>1. Identität</i>	
Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft etc., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbständigkeit bzw. Anhängigkeit
<i>2. Policy, Strategie, Programme</i>	
Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik etc.	Leitsätze für Umgehen mit Lieferanten, Kunden etc., PR-Konzepte, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche
<i>3. Struktur</i>	
Statuten, Gesellschaftsvertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden etc., strategische Allianzen
<i>4. Menschen, Gruppen, Klima</i>	
Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgehens mit Macht gegenüber dem Umfeld
<i>5. Einzelfunktionen, Organe</i>	
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen
<i>6. Prozesse, Abläufe</i>	
primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditions-Logistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
<i>7. Physische Mittel</i>	
Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld – Verkehrssystem, Verhältnis Eigenmittel – Fremdmittel

Abb.: 3 Die sieben Wesenselemente im Innensystem und zum Umfeld

8.3. Jede Kommune muss ihren eigenen Weg finden!

Da jede Kommune (Amt, Gemeinde, Stadt, usw.) unterschiedliche Rahmenbedingungen hat, wird auch ihr Weg in eine lernende Organisation bzw. in einer lernenden Organisation unterschiedlich sein müssen. Dennoch wollen wir abschließend ein paar Grundsätze benennen und beschreiben, die etwas Orientierung auf diesen unterschiedlichen Wegen geben können.

Wie kommen wir also in unserer Kommune aus einem Projekt Lernende Organisation in eine durch Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit geprägte Lernende Organisation?

Die erste Antwort lautet: durch ständige Überprüfung der von uns getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen im Hinblick auf die Auswirkungen, die wir uns davon versprochen haben.

Dies bedeutet, dass wir auf der Ebene der Identität unserer Kommune im Projekt Lernende Organisation wahrscheinlich eine Vision und ein Leitbild für unsere Kommune entwickelt haben. Dies wird in einem Prozess geschehen sein, in dem Politik (Ehrenamt), Verwaltung (Hauptamt) und Bürger gleichermaßen beteiligt waren. Die breite Beteiligung und eine Konsensualität im Verfahren waren hier die Erfolgsfaktoren für ein Ergebnis, mit dem sich jetzt alle (möglichst viele) Menschen in der Kommune identifizieren können. Geeignete Veranstaltungen, die dem Charakter des Leitbildes entsprechen, müssen nun bei der Verfestigung dieser Leitgedanken des Handelns helfen. Dies können auf der Ebene der Kommune Festveranstaltungen oder gemeinsame Arbeitsveranstaltungen zu Themen sein, welche zur Weiterentwicklung der Kommune beitragen. Auf der Ebene der Politik kann das zur Festlegung von Spielregeln führen, die bei konfliktären Themen helfen, Lösungen im Sinne der Leitbilder zu finden, ohne sich im „Gezänk“ des Alltags zu verhaken. Schließlich können das auch Arbeitssitzungen der Mitarbeiter der Verwaltung sein, in denen diese sich gemeinsam verdeutlichen, wie diese Leitgedanken sich auf die konkrete Alltagsarbeit auswirken muss.

Etwa alle 4-5 Jahre müssen unsere Vision und unsere Leitbilder im Hinblick auf die Veränderungen innerhalb und außerhalb unserer Kommune überprüft und ggf. nachgesteuert werden. Ein entsprechend gestalteter Prozess bringt die Erinnerungen an die Erfahrungen der erfolgreichen Erarbeitung der Vision und des Leitbildes zurück und festigt das Gemeinschaftsgefühl.

Auf der Ebene der strategischen Ausrichtung der Kommune muss jedes Jahr einmal gearbeitet werden. Die Politik muss hierzu grundsätzlich diskutieren und die grundlegende Ausrichtung (bitte nicht mit der Entscheidung für operative Einzelprobleme verwechseln!!!) der Kommune für die nächsten Jahre entscheiden. Die Verwaltung befindet sich in diesem Prozess in der Rolle des sachkundigen Beraters, welcher der Politik Vorschläge für sinnvolle und notwendige Entwicklungsperspektiven macht. Die Bürger können durch öffentliche Anhörungen im Vorfeld in die Rolle von Experten „in eigener Sache“ gebracht werden.

Da strategische Überlegungen und Entscheidungen auf Dauerhaftigkeit, Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit angelegt sind, kommt es im Entscheidungsverfahren darauf an, in der Regel Konsensentscheidungen zu erzielen. Dies ist ein wesentliches Lernfeld der Politik in einer Lernenden Organisation.

Mehrheitsentscheidungen sind häufig „Gewinner-Verlierer-Entscheidungen“. Sie führen zu Diskussionen, in denen der jeweils andere als Gegner und nicht Partner betrachtet wird. Daher überdauern sie meistens nicht die nächste Wahlperiode.

Das macht die strategische Arbeit ineffizient und bringt unsere Kommune nicht weiter.

Auf der Ebene der Strukturen werden Teamarbeit und Projektarbeit forciert. Die alltäglichen Arbeitsaufgaben werden in Teams mit zum Teil wechselnder Zusammensetzung abgearbeitet. Die Teams planen, steuern und kontrollieren ihre Arbeit dabei weitgehend selbständig und eigenverantwortlich. Die Menschen, welche in den Teams arbeiten, werden – soweit nicht vorhanden – erforderliche Fähigkeiten entwickeln. Dazu planen sie einmal jährlich gemeinsam miteinander, welche Fähigkeiten in den Teams noch fehlen, um die Arbeit effizienter zu gestalten. Auf dieser Basis bestimmen sie dann, wer diese Fähigkeiten wie erwerben soll und überprüfen auch gemeinsam, ob dies im Sinne der Teams auch geschehen ist.

Neue Themen werden als Projekte bearbeitet. Die Projektteams werden so zusammengesetzt, dass der zur Problemlösung/ Ergebnisfindung notwendige auch fachübergreifende Sachverstand in den Projektteams vorhanden ist. Dies führt vermehrt zu Projektteams, in denen Politik, Bürger und Verwaltung vertreten sind. Die Verwaltung muss dazu einerseits Projektleitungsfunktionen ausprägen und sich andererseits auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen. So muss z.B. die Arbeitszeit der Verwaltung so flexibilisiert werden, dass Arbeit zu Zeiten stattfinden kann, zu denen Bürger und Politik auch verfügbar sind.

Alle Prozesse und Abläufe werden ständig im Hinblick auf ihre Notwendigkeit, Nützlichkeit und Wirksamkeit auf den Prüfstand gestellt. Dies geschieht z.B. dadurch, dass sich die gesamte Verwaltung zweimal im Jahr für 1-2 Tage (i.d.R. am Wochenende) zusammensetzt, um z.B. an folgenden Fragen zu arbeiten:

- Welche Rückmeldungen haben wir im letzten halben Jahr zu unserer Arbeit erhalten? Was ist uns gut bzw. nicht so gut gelungen?
- Was sollten wir beibehalten bzw. intensivieren? Was sollten wir verändern?
- Was hatten wir uns im letzten halben Jahr besonders vorgenommen? Wie ist uns gelungen? Hat sich das bewährt/ nicht bewährt?
- Was wollen wir uns für das nächste halbe Jahr besonders vornehmen? Wer muss dazu was in die Hand nehmen?

Dies führt zu einer Automatisierung der Reflexion, Evaluation und damit auch Veränderung der eigenen Arbeit. Als Gäste sollten zu entsprechenden Fragen Mitglieder der Politik und/ oder einzelne Bürger eingeladen werden.

Auf der Ebene des Zusammenwirkens von Politik und Verwaltung sollte eine ähnliche Veranstaltung einmal im Jahr stattfinden. Themen könnten hier sein:

- Führung und Steuerung der Kommune
- Strategische Ausrichtung der Kommune (siehe oben)
- Effizienz des Zusammenwirkens von Politik, Verwaltung und Bürgern zum Wohl der Kommune.

Die zweite Antwort ist kürzer und radikaler. Sie macht die Veränderung zur Normalität.

Beschlüsse, Entscheidungen und Maßnahmen gelten immer nur für eine konkrete, vorbestimmte Zeit. Am Ende dieses Zeitraums treten sie automatisch außer Kraft. Das zwingt dazu, sie regelmäßig zu überprüfen, um die Gültigkeit entweder zu verlängern, weil sie sich wahrscheinlich auch für eine nächste bestimmte Periode bewähren werden, oder sie zu verändern und durch etwas anderes (besseres?) zu ersetzen.

Mit diesen zwei Antworten sollte es uns gelingen, dem Lernprozess in unserer Kommune miteinander die notwendige Kontinuität zu geben, so dass andere von uns zu Recht behaupten, wir seien eine Lernende Organisation. Diese Lebendigkeit miteinander zu erreichen, wünsche ich uns allen Mut, Kraft und Erfolg.