

4. Der Strategiebeirat

Helmer Otto

Bereits bei der Erarbeitung der Projektstruktur von K.I.L.O. bestand die Erkenntnis bei den Initiatoren, dass es für den anspruchsvollen Ansatz, eine kommunale Initiative zu starten, nicht ausreicht, mehrere Modellämter in einem Gesamtprojekt zu vernetzen und damit den Ansatz des Amtes Preetz-Land lediglich zu multiplizieren. Auch das Innenministerium als Verwalter der FAG-Mittel „Verwaltungsmodernisierung“ machte deutlich, dass es nicht modellhaft wäre, lediglich den Organisationsentwicklungsprozess im Amt Preetz-Land auf andere Organisationen zu übertragen. Ein solcher Übertragungsansatz bestand bereits im Ursprungsprojekt und würde bei einem Erfolg auf der Hand liegen.



Allerdings wurde im Projekt „Integriertes Kommunales Dienstleistungszentrum“, an dem neben dem Amt Preetz-Land noch zwei weitere Verwaltungen teilnahmen, deutlich, dass es – anders als bei den meisten bisher durchgeführten Verwaltungsmodernisierungsprojekten – deutlich mehr auf ein für Veränderungen bereitendes Umfeld in der Organisation ankommt, wenn diese sich nicht nur punktuell verändern will.

Deshalb war es ein wichtiges Ziel des Projektes „K.I.L.O.“, nicht nur herauszufinden, welche Bedingungen für einen solchen ganzheitlichen Veränderungsprozess in einer Organisation vorliegen müssen, sondern man war gewillt, zusammen mit den Akteuren an diesem Projekt auch ein solches Umfeld zu schaffen. Hierfür waren naturgemäß die Akteure in den sechs Organisationen, die sich vorrangig auf ihren eigenen Organisationsentwicklungsprozess konzentrieren mussten, überfordert. Deshalb wurde die Projektstruktur so angelegt, dass neben der operativen Ebene der „Projekte“ mit den sechs teilnehmenden Verwaltungen eine „strategische“ Ebene angelegt wurde.

Es ist bedauerlich, dass es durch die Auswahl des Begriffes „Strategie“ von vornherein zu einem Missverständnis im Projekt kam, da hierdurch suggeriert werden konnte, dass nur im Strategiebeirat strategisch gearbeitet wird und die Projekte nach die-

sen Strategien ihre Arbeit in den Verwaltungen auszurichten hätten. Dieses Grundmissverständnis hat das Projekt K.I.L.O. insbesondere in der Anfangsphase stark belastet und ist erst am Ende insbesondere durch die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Begleitung relativiert aber nie vollständig ausgeräumt worden. Dieses Missverständnis belastete aber auch die Arbeit im Strategiebeirat unterschwellig, der immer wieder mit diesem Identitätsproblem zu kämpfen hatte.

Es konnte insbesondere in der Anfangsphase nicht deutlich gemacht werden, dass das Gesamtprojekt K.I.L.O. aus drei Ebenen bestand (**siehe ANHANG 1 – Projektstruktur**):

Der Durchführungsebene mit

- der Ebene der Organisationsentwicklungsprozesse in den sechs Verwaltungen, in der jeder wiederum seine eigene Struktur mit Arbeitsgruppen und Lenkungsgruppe, d. h. eine operative und eine strategische Ebene, besaß.
- den Projektbeirat, der den Austausch und die Verzahnung der einzelnen Projekte zu einem koordinierten Projektablauf organisieren sollte und hierfür strategische Arbeiten leisten sollte.

Der begleitenden Ebene mit

- dem Strategiebeirat, der
 - für sich theoretische Grundlagen für eine lernende Organisation erarbeiten sollte,
 - mit diesen theoretischen Überlegungen die Arbeit auf der Projektebene unterstützen sollte und
 - als Ergebnis Strategien entwickeln sollte, wie das Feld bereitet werden kann, um als Ziel der Idee der lernenden Organisation zu einer beschleunigten Umsetzung zu verhelfen, mit dem Mittel einer kommunalen Initiative.

Den Kooperationspartnern, insbesondere

- dem Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ und
- der wissenschaftlichen Begleitung.

Da von vornherein die Überzeugung bestand, dass nur ein ganzheitlicher und gesamtgesellschaftlicher Ansatz dieser Initiative zum Erfolg verhelfen kann, war man bemüht, den Strategiebeirat möglichst breit zusammen zu setzen.

Neben den Initiatoren, dem **Referenten Helmer Otto vom Schleswig-Holsteinischen Gemeindetag** und dem **Leitenden Verwaltungsbeamten Reinhard Gromke vom Amt Preetz-Land**, entsprach es dem Selbstverständnis des Projektes, aus den sechs beteiligten Verwaltungen Vertreter sowohl des Hauptamtes als auch des Ehrenamtes zentral zu beteiligen. Es war allerdings nicht das Ziel, die Arbeiten der einzelnen Projekte zusätzlich zum Projektbeirat noch im Strategiebeirat zu beleuchten. Vielmehr war beabsichtigt, grundsätzliche Fragestellungen herangetragen zu bekommen und zu erörtern und dann die eigenen Gedanken zum Projektbeirat zu befördern, um so einen permanenten Dialog herzustellen.

Aus dem Projektbeirat waren **Frau Susanne Kuplich (Amt Siek)** als Vorsitzende, **Bürgermeisterin Bärbel Thiemann (Gemeinde Neuendeich/ Amt Moorrege)** für das Ehrenamt und der **Leitende Verwaltungsbeamte Jürgen Manske (Amt Moorrege)** für das Hauptamt vertreten.



Zentrales Anliegen des Projektes war es, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Aus diesem Grunde wurde Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeiterschaft diesen Prozess verantwortlich mitgestaltet. Deshalb wurden für die **Landesarbeitsgemeinschaft der Personalräte Frau Carola Petersen** und **Herr Peter Schramm** eingebunden.



Ein Ziel der kommunalen Initiative war es, bei der Mitarbeiterschaft durch Aus- und Fortbildung die Sensibilität für das Thema der lernenden Organisation zu wecken. Aus diesem Grund wurden mit **Frau Karin Peters von der Verwaltungsfachhochschule Altenholz** und **Herrn Edgar Gnaß von der Verwaltungsakademie** die Aus-

und Fortbildungsinstitute für die öffentliche Verwaltung in Schleswig-Holstein mit eingebunden.

Eine besondere Rolle im Strategiebeirat spielte **Herr Bernd-Uwe Kiefer**. Als nebenamtlicher Dozent am Bildungszentrum Tannenfelde hat er Seminare zum Thema Lernende Organisation angeboten. Durch seinen Hauptberuf als Unternehmensberater bei der Consulectra konnten wertvolle Informationen aus dem Bereich der Wirtschaft in die Diskussion eingebracht werden.

Auch **Herr Wolfgang Stumpenhorst von der Stadt Kiel** war in einer Doppelrolle im Strategiebeirat. Als Referent für Fortbildung hat er in der Stadt Kiel seinen Focus auf Personalentwicklung gelegt, so dass er seine wertvollen Erfahrungen auf diesem Sektor einbringen konnte. Zugleich konnte er die spezifischen Probleme von sehr großen Organisationen bei der Steuerung komplexer Prozesse vortragen.



Nicht nur die gleichgelagerte Philosophie von K.I.L.O. zu anderen organischen Prozessen sondern auch die besondere Ausstrahlung dieses Verwaltungsmodernisierungsprojektes auf die Bevölkerung war der Grund, weswegen **Frau Dr. Ute Löding-Schwerdtfeger von der Akademie für die Ländlichen Räume** als Initiatorin von ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen und **Frau Bettina Watermann vom Agenda 21 Büro der Akademie für Natur und Umwelt des Landes Schleswig-Holstein** Mitglieder im Strategiebeirat waren.

Ein besonderer Aspekt und zugleich eine besondere Auszeichnung für das Projekt war die Tatsache, dass es hochkarätig wissenschaftlich begleitet wurde und zudem in das Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ der Bertelsmann-Stiftung der Hans-Böckler-Stiftung und der KGSt als 15. Netzwerkknoten aufgenommen wurde.

Im Strategiebeirat vertraten **Prof. Dr. Dr. Leo Kissler von der Uni Marburg** und **Frau Dipl.-Soz. Elke Wiechmann** die wissenschaftliche Begleitung sowie **Frau Stephanie Vogel von der KGSt** das Netzwerk Kommunen der Zukunft.

Seit Anfang des Projektes hatte auch die Kommunalabteilung des Innenministeriums einen Sitz im Strategiebeirat. Hierbei sollte der Vertreter nicht nur die Rolle des Zuwendungsgebers wahrnehmen. Über diese Funktion hinaus war es das Ziel, dass der Vertreter auch seine eigenen Erfahrungen bei Verwaltungsmodernisierungsprozessen in großen Organisationseinheiten in die Diskussion mit einbringen würde. Als Vertreter war am Ende der Laufzeit des Projektes **Herr Mathias Nowotny** aktiv im Strategiebeirat tätig.



Von 2001 bis Mitte des Jahres 2003 hat der Strategiebeirat insgesamt achtmal getagt. Insbesondere im ersten Jahr waren die fünf Sitzungen besonders arbeitsintensiv. Beim ersten Sitzungstermin in der Verwaltungsakademie Bordesholm am 26. Januar 2001 stand das gemeinsame Kennen lernen im Mittelpunkt. Dabei wurde deutlich, dass zwar der berufliche Hintergrund der Teilnehmer sehr unterschiedlich war, dass aber bei allen ein großes Interesse geweckt wurde, sich in dieses Projekt einzubringen und damit auch für sich selbst zu profitieren.

Diese Aufbruchstimmung wurde in der nächsten Sitzung am 05. April 2001 beim Amt Preetz-Land in einem Brainstorming kanalisiert und man kam überein, in Form einer Mindmap eine eigene Vision von einer Lernenden Organisation zu erarbeiten. Es wurden hierzu auch schon die ersten Grundlagen gelegt.

An dieser Vision wurde dann in den nächsten Strategiebeiratssitzungen am 11.05.2001 in Schleswig, am 06./07.09.2001 und am 20./21.12.2001 in Dersau und am 29.04.2002 beim Amt Siek weitergearbeitet. Parallel dazu wurden einzelne Querschnittsthemen wie

- Aus- und Fortbildung
- Führung
- Kommunikation

in kleineren Arbeitsgruppen vertieft erörtert.

Während dieser Arbeit fand im Strategiebeirat ein intensiver Dialog mit der Projektebene statt. Aus diesem Grunde fanden drei gemeinsame Sitzungen statt. In der Schlussphase in der Sitzung am 15./ 16.05.2003 in Bad Segeberg wurde erreicht, dass es zu einer gemeinsamen Identifikation mit den Arbeitsergebnissen kam. Darüber hinaus wurden gemeinsam Strategien erarbeitet, wie der Weg in die Lernenden Organisation zu einem Dauerprozess werden kann.

Erste Früchte dieser Arbeit im Strategiebeirat konnten in einem Treffen von vier Netzwerkknoten des Netzwerkes „Kommunen der Zukunft“ am 13./ 14.06.2002 in Marburg geerntet werden. Mit 14 Vertretern des Strategie- und des Projektbeirates hat K.I.L.O. in diesem Treffen einen besonderen Akzent setzen können, indem deutlich gemacht werden konnte, dass die nachhaltigste Veränderungswirkung in der Verwaltungsmodernisierung zu erreichen ist, wenn man einen ganzheitlichen Ansatz wählt.

Anlässlich der Abschlussveranstaltung des Projektes „Kommunen der Zukunft“ am 25.11.2002 auf der Fachmesse des Kongresses Moderner Staat in Berlin hatten wir nochmals die Gelegenheit, das Projekt K.I.L.O. bundesweit vorzustellen. Neben der Teilnahme an einer Vortragsveranstaltung wurde am Messestand das Poster und die CD-ROM von K.I.L.O. angeboten.

In der letzten Phase des Projektes lag der Schwerpunkt der Arbeit im Strategiebeirat darauf, modellhaft zu diskutieren, ob es Instrumentarien gibt, um komplexe Veränderungsprozesse besser steuern zu können. So wurde in der Sitzung am 19.09.2002 in Molfsee versucht, Wirkungsmechanismen zu bestimmen, die sich durch eine Veränderung, z. B. des Führungs- oder Kommunikationsverhaltens in einer Organisation ergeben. Dabei wurde die Erkenntnis gewonnen, dass die Anwendung der Einflussmatrix nach dem Sensitivitätsmodell von Prof. Vester ein durchaus geeignetes Instrumentarium darstellt.

In der Abschlusssitzung am 15. Mai 2003 in Bad Segeberg fand dann in Form eines Workshops die Aufarbeitung der Erfahrungen aus dem Projekt unter der Themenstellung „Die Rolle einer Strategieebene in komplexen Prozessen“ statt.

Die Arbeitsergebnisse des Strategiebeirates im Detail zu beschreiben, wäre nur sehr schwer möglich. Einige Schlaglichter zeigt dieses Arbeitsheft. Es ist aber schon bezeichnend, dass es möglich war, in einem Gremium mit 15 Mitgliedern der unterschiedlichsten Herkunft und eines völlig unterschiedlichen beruflichen Hintergrundes einen Teamgeist zu entwickeln und Stolz auf die erreichten Ergebnisse zu erzeugen. Die sichtbar erreichten Ergebnisse waren die Entwicklung einer gemeinsamen Vision von einer „Lernenden Organisation“, die in Form einer Mindmap die Komplexität eines ganzheitlichen Veränderungsprozesses aufzeigt.