

4.1. Erfolgreich gescheitert ?

Die Rolle einer Strategieebene in komplexen Prozessen

Wolfgang Stumpenhorst



Am 15. Mai 2003 traf sich der Strategiebeirat zu seiner 8. und letzten Sitzung in Bad Segeberg um in einem Workshop nicht nur Rückschau zu halten, sondern auch, um aus der eigenen Erfahrung die Frage zu beantworten, welche Rolle eine Strategieebene in komplexen Prozessen spielen kann.

Herr Prof. Dr. Kißler stellte auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation die Rolle des Strategiebeirats aus der Sicht der Projekte dar.

Zusammen mit seiner eigenen Reflexion unserer Arbeit und ihrer Ergebnisse endete sein Referat mit der Frage:

Sind wir vielleicht erfolgreich gescheitert?

Erfolgreich, weil das Projekt als solches zweifellos ein Erfolg war. Gescheitert, weil wir unseren eigenen Ansprüchen nicht gerecht geworden sind?

Um diese Frage zu beantworten haben wir in vier Arbeitsgruppen aus unseren jeweils eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen versucht, eine Einschätzung der Arbeit des Strategiebeirats und ihrer Auswirkungen auf das Projekt vorzunehmen.

Aus der Diskussion der Arbeitsgruppenergebnisse bildeten sich vier Schwerpunktthemen heraus, die dann wiederum in einer Gruppenarbeit vertieft wurden:

1. Langfristigkeit der Perspektive

Die Aufgabe einer Strategieebene muss langfristig angelegt sein und über den Zeitraum des konkreten Projekts hinausreichen.

Dadurch kann gewährleistet werden, dass Beratung und Unterstützung auch nach Abschluss des Projekts von den beteiligten Verwaltungen jederzeit abgerufen werden kann; denn die Unterstützung der Lernenden Organisationen ist mindestens genauso wichtig, wie der Aufbau von technischen und betriebswirtschaftlichen Neuerungen.

Darüber hinaus sollte sich aus einer Strategieebene ein „ExpertInnenpool“ entwickeln, aus dem heraus nicht nur die Unterstützung laufender und neuer Projekte gewährleistet wird, sondern auch die Idee der Lernenden Organisation weiter entwickelt und bekannt gemacht wird.

„Wir müssen weiter begeisterte Multiplikatoren der Lernenden Organisation sein.“⁴

2. Veränderungsprozesse hin zur Lernenden Organisation

Eine strategische Ebene kann in der Vorlaufphase eines Projektes durchaus die Rolle des „Visionsentwicklers“ (siehe unsere Mind-Map, auch wenn diese erst parallel zum begonnenen Projekt entstanden ist) übernehmen, sollte sich dann aber darauf beschränken, inhaltliche und pragmatische Impulse in die Praxis zu geben.⁵

Wenn sich die Projekte, wie in unserem Falle, für die Entwicklung zur Lernenden Organisation entscheiden, dann obliegt die Prozesssteuerung den Projekten, die strategische Ebene kann aber auf Anfrage aus den Projekten Aufgaben der Regulation übernehmen.

Dazu gehören:

- Beratung
- Evaluation
- Moderation
- Koordination
- Förderung der
 - Kommunikation und
 - Selbstreflexion

3. Rolle der Strategieebene im Prozess

In traditionellen Entwicklungsprozessen von Verwaltungen übernimmt die strategische Ebene gewöhnlich die Aufgabe der Organisationsberatung.

Entscheidet sich eine Verwaltung für den Weg der Organisationsentwicklung, fordert sie eine Methodenberatung ein.

Bei der Entwicklung zur Lernenden Organisation kann die strategische Ebene aus der Theorie abgeleitete Impulse geben und ist gleichzeitig Partner der Praxis⁶, die ihrerseits Erfahrungen rückmeldet, die in der strategischen Ebene bearbeitet und zur Entwicklung neuer Impulse genutzt werden. In diesem wechselseitigen Austausch können sich beide Ebenen permanent zu Lernenden Organisationen weiter entwickeln.

⁴ Zitat aus der Arbeitsgruppe

⁵ siehe dazu Punkt 3

⁶ siehe dazu Punkt 2

4. Schlüsselwort „Kommunikation“

In komplexen Prozessen hat die Kommunikation aller Beteiligten eine Schlüsselfunktion.

Voraussetzung dafür ist, dass die praktische und die strategische Ebene vorab eine gemeinsame Sprache finden, die eine einheitliche Begrifflichkeit bei der Kommunikation über den Gesamtprozess und innerhalb der Einzelprojekte gewährleistet.

Es sollte außerdem frühzeitig eine gemeinsame Kommunikationsstrategie festgelegt werden, die sicher stellt, dass sowohl die Binnenkommunikation der einzelnen Prozessbeteiligten, als auch Außenkommunikation zwischen den Einzelprojekten und der strategischen Ebene den Anforderungen an die Lernende Organisation entspricht.

Im Mittelpunkt stehen dabei

- die Kommunikation von Fakten
- die ständige Pflege der gemeinsamen Sprache
- der Austausch von Erfahrungen
- durch häufige Interaktionen der Beteiligten.

„Sind wir erfolgreich gescheitert?“ oder anders gefragt: Wie weit sind wir den in diesem Workshop selbst formulierten Ansprüchen an die Rolle einer Strategieebene gerecht geworden?

Bei der Betrachtung der Arbeitsergebnisse wird deutlich, dass wir diese Frage letztlich nicht beantwortet haben, sondern „provoziert“ durch diese Fragestellung Antworten auf die eigentliche Themenfrage unseres Workshops gesucht und auch gefunden haben.

Diese Antworten sind sicherlich weder erschöpfend noch vollständig, aber sie können hoffentlich ein Denkanstoß und eine Hilfe für andere sein, die sich an komplexe Prozesse heranwagen und unsere Fehler vermeiden wollen, (um dann ihre eigenen zu machen).