

## 4.2. Kreativ? Wohltuend? Zu „verkopft“? Viel gelernt!

### Einige Sichtweisen von Strategiebeiratmitgliedern

Bettina Watermann, Jürgen Manske, Karin Peters, Edgar Gnaß

#### Bettina Watermann



Als ich eingeladen wurde, im K.I.L.O.- Strategiebeirat mitzuwirken, war ich erst der Meinung, ich hätte nichts beizusteuern. Ehrlich gesagt hatte ich noch nie etwas von Lernenden Organisationen gehört.

Bei der ersten Sitzung stellte ich dann fest, dass wir in der Umweltakademie eine Lernende Organisation sind und dass ich auch aus früheren beruflichen Erfahrungen heraus als Praktikerin mitdiskutieren konnte.

Vor allem zum Fortbildungskonzept konnte ich dann auch inhaltlich Einiges beitragen.

Ich habe für mich mitgenommen: Einige interessante neue Kontakte, methodische Anregungen für meine Seminar- und Moderationsarbeit und die feste Überzeugung, dass auch Verwaltungsarbeitsplätze nicht langweilig und grau sein müssen, wenn Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander und mit den Bürgerinnen und Bürgern reden. Hier steckt noch sehr viel Potential und Kreativität.

#### Jürgen Manske

In den Strategiebeirat bin ich als Vorsitzender – später als stellvertretender Vorsitzender – des Projektbeirates gewählt worden. Ich hatte eine Verzahnung der Strategie- mit der Projektebene für unerlässlich gehalten.

Im Projektverlauf habe ich im Rahmen einer allgemeinen „Ernüchterungsphase“ die Mitgliedschaft und Mitarbeit im Strategiebeirat eher als lästig empfunden. Mir kam die Arbeit im Strategiebeirat zu sehr „verkopft“ und von der eher pragmatischen Ausrichtung der Arbeit im Projektbeirat abgehoben vor. Dabei entstand nach meiner Auffassung zunehmend die Gefahr, dass sich Parallelstrukturen entwickeln.



Ich habe die zunehmende Entwicklung eines Eigenlebens des Strategiebeirates beobachtet und in dieser Phase mit kritischen Äußerungen nicht gespart. Meine Erwartung an den Strategiebeirat als Expertenteam war ganz einfach, dass abrufbares Fachwissen zum Nutzen der Projektebene zur Verfügung gestellt wird. Beide Beiräte haben nach meiner Erkenntnis über weite Strecken versäumt, eine „verzahnte Arbeitsweise“ zu praktizieren (einander helfen, voneinander lernen, von Einzelerfahrungen abstrahierte Normen aufstellen usw.).

Nachdem ich mich ausführlich mit diesem Konfliktpotenzial auseinander gesetzt hatte und das zunehmende Engagement von Prof. Dr. Dr. Leo Kißler im Strategiebeirat und von Dipl.-Soz. Elke Wiechmann im Projektbeirat Auswirkungen auf ein vernünftiges Verhältnis zwischen Theorie und Praxis entfaltet hatten, genoss ich die letzten Zusammenkünfte des Projektbeirates. Als besonders wohltuend empfand ich zusehends die heterogene Zusammensetzung des Strategiebeirates: Gewerkschafter, Wissenschaftler, Ehrenamtler, Hauptverwaltungsbeamte, Aus- und Fortbildungssachverständige sowie je ein Vertreter aus dem Innenministerium und eines kommunalen Spitzenverbandes brachten ihre sehr unterschiedlichen Sichtweisen zur lernenden Organisation ein. Insbesondere die „Gespräche zwischendurch“, einige Rollenspiele und die Mitarbeit in Kleingruppen trugen bei mir zu einer zunehmenden Öffnung und damit zu einer „Wertschöpfung“ bei.

So kann ich rückblickend konstatieren: Die Mitarbeit im Strategiebeirat war aufgrund meiner „Ent-Täuschung“, die sich zunächst Bahn brach, nicht ganz einfach; sie wurde aber mit zunehmender Erkenntnis über die vom Strategiebeirat zu spielende Rolle angenehmer und wertvoller. Bei einem ähnlichen Projekt würde ich von vornherein ein engeres Zusammenspiel von Theorie und Praxis (Strategie- und Projektebene) zu einer unerlässlichen Vorbedingung machen.

## **Karin Peters**

**Ich habe viel gelernt, Spaß gehabt und mich weiterentwickelt ...**

**K.I.L.O.** heißt aus heutiger Sicht für mich, Mitglied einer Gruppe gewesen zu sein, in der ich anfangs ungeplant und unreflektiert sehr viel von engagierten Menschen gelernt habe. Meine bisherigen Vorstellungen, Ideen und Sichtweisen wurden in fruchtbarer Weise mit neuen Sichtweisen konfrontiert und führten zu vielen persönlichen Erkenntnisgewinnen. Man könnte es auch schlichter formulieren und sagen, ich hatte das Glück mit vielen interessanten (Verwaltungs-)Menschen über zwei Jahre die Frage zu erörtern, wie sich der diffuse Begriff der lernenden Organisation mit Leben erfüllen lässt und welcher Bedingungen es bedarf, bürokratisch gegliederte Organisationen zu einer lernenden Kommunalverwaltung weiterzuentwickeln.



Die für mich an dieser Stelle wesentliche Erkenntnis ist, dass es in diesem Prozess neben der strukturellen Veränderung, d.h. der Schaffung der nötigen Rahmenbedingungen auch um die Frage der persönlichen Entwicklungsbereitschaft jedes Einzelnen und insbesondere der Führungskräfte, die den Prozess steuern und gestalten sollen, geht. Es braucht deshalb Führungskräfte, die bereit sind, ihre Verhaltensmuster zu überprüfen und die sich gemeinsam mit anderen weiterentwickeln wollen.

Für die Organisationen und die Führenden ändern sich durch das Umdenken die Bedingungen und die Verantwortlichkeiten. Vorgesetzte können nicht mehr die Funktion eines kontrollierenden Herrschers oder eines „Mechanikers“, der Fehler repariert, ausüben.

Eher sind sie mit „Gärtnern“ zu vergleichen, die lebendige und flexible Organismen pflegen und den Boden bereiten und nähren, auf dem die Mitarbeiter wachsen und sich entwickeln können. Senge vergleicht die Manager aber auch mit „Designern“, die die Verfahrensweisen, Strategien und Systeme einer Organisation entwerfen, mit „Stewards“, die zu Hütern der Vision werden oder mit „Lehrern“, die alle Mitglieder lehren, es ihnen gleich zu tun.

Zur Steuerung des Prozesses benötigen m.E. die zuständigen Führungskräfte insbesondere ein Bewusstsein für folgende Themen:

- Unsere **Wertschätzung** uns selbst und anderen gegenüber beeinflusst, wie wir mit uns und wie wir mit anderen umgehen, sie beeinflusst unser Erleben und unsere Beziehungen. Wenn wir uns selbst und den Partner wertschätzen, entscheiden und handeln wir anders, als wenn wir uns und den Partner abwerten.

Nach Miller/Nunnally/Wackmann halte ich den anderen für wertvoll

- wenn ich ihm aufmerksam zuhöre
  - wenn ich seine Gedanken, Gefühle und Absichten als die seinen respektiere, auch wenn ich selbst anderer Meinung bin
  - wenn ich ihn dazu ermutige, sein Erleben zu äußern, wenn es angemessen ist
  - wenn ich ihm Raum lasse, die Verantwortung für seine Entscheidungen und Handlungen zu übernehmen
  - wenn ich brauchbare Rückmeldungen gebe
  - wenn ich ihn in der Erledigung seiner Aufgaben anerkenne und unterstütze
- Der organisatorische Prozess, und damit auch der organisatorische Erfolg wird dadurch bestimmt, wie der/die Einzelne sich einbringt, einfügt, was er/sie tut, ob er/sie aktiv oder passiv ist, wie er/sie die Atmosphäre beeinflusst. Das heißt: Voraussetzung zum Management (verstanden als konstruktive Gestaltung organisatorischer Prozesse) ist **Selbstmanagement**.

Selbstmanagement heißt: Das was ich tue (entscheide, denke, fühle, wie ich mich beeinflussen lasse), bewusst zu tun. Selbstmanagement ist die Basis jeglichen Managements. Es ist somit die wichtigste Führungsaufgabe, nicht nur sich selbst bewusst zu managen, sondern Selbstmanagement bei allen Mitgliedern des Systems anzuregen.

- Selbstmanagement und die **Übertragung von Verantwortung** gehören unabdingbar zusammen. Bereits die Untersuchungen zur Mitarbeitermotivation in sechs schleswig-holsteinischen Kommunalverwaltungen haben ergeben, dass der Prozess der Verwaltungsreform umso eher gelingen kann, wenn jeder Einzelne seinen Teil der Verantwortung dafür übertragen bekommt und bereit ist die Verantwortung zu übernehmen. Gefördert wird die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, wenn
  - Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen respektieren und anerkennen,
  - Leitbilder und Ziele für das gemeinsame Handeln vereinbart sind,
  - Betroffene von Anfang an an Entscheidungen beteiligt werden,
  - Zuständigkeiten deutlich geregelt sind,
  - der Entscheidungs- und Handlungsspielraum möglichst groß ist,
  - die Konsequenzen des eigenen Handelns einschätzbar sind und
  - Verantwortungsübernahme anerkannt und gewürdigt wird.
  
- **Fehler und Irrtümer** gilt es zu **tolerieren**. Sie sind die Voraussetzung für Lernen. Entscheidend ist nicht, dass sie passieren, sondern wie mit ihnen umgegangen wird. Die Reaktion auf einen Fehler sollte lauten „Was lernen wir daraus?“
  
- Veränderung und **Widerstand** gegen Veränderung sind die beiden notwendigen Pole in einem Spannungsfeld, in dem sich jede Entwicklung vollziehen muss. Veränderungen notwendig zu finden und einzuleiten, fällt uns bei anderen leichter als bei uns selbst.

Wenn die fünf Disziplinen nach Senge einer Organisation eingeführt werden können, und diese, vor allem das Systemdenken, auch wirklich verstanden, erlernt und geübt werden, kann sich das System zu einer lernenden Organisation entwickeln. Das ist ein sehr langwieriger, nie endender Prozess und erfordert viel Stärke und Mut jedes Einzelnen. Der Erfolg ist abhängig von den einzelnen Mitgliedern und der Qualität der zwischen menschlichen Beziehungen

Mein Fazit nach zwei Jahren Strategiebeirat lautet deshalb: Strukturen und Methoden können zweifellos helfen, den Prozess der lernenden Organisation wirksam zu gestalten; (Führungs)Persönlichkeit zu entwickeln im inneren Dialog mit sich selbst und im kritischen Dialog mit den Kolleg(en)/innen und Mitarbeiter(n)/innen ist jedoch unverzichtbar und eine größere Herausforderung.

**„Persönlichkeiten, nicht Prinzipien bringen die Zeit in Bewegung.“**  
(Oscar Wilde)

## Edgar Gnaß

Verwaltungsmodernisierung, Verwaltungsstrukturreform, Neue Steuerungsmodelle, ... Begrifflichkeiten, die seit Jahren für ständige Unruhe in den öffentlichen Verwaltungen sorgen, und nun auch noch K.I.L.O. - eine Kommunale Initiative für eine lernende Organisation.

Die Verwaltungsakademie hat sich im Rahmen der Aus- und Fortbildung bislang um den Einzelnen gekümmert, der als Individuum seine eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten verbessern möchte, nicht um komplexe Verwaltungseinheiten. Sicherlich im Rahmen von gezielter Personal- und Organisationsentwicklung, von Veränderungsprozessen, die auch Teamentwicklung, Kundenorientierung, strategisches Management zum Ziel haben.



Das Projekt K.I.L.O. hat aber eine andere Qualität. Wenn Amtsverwaltungen sich zum Ziel gesetzt haben, alles auf den Prüfstand zu stellen, eine neue Verwaltungskultur zu installieren, mehr Leistung und Selbstverantwortung abzufordern, mehr Partnerschaft zwischen dem Haupt- und Ehrenamt, mehr Zufriedenheit der Einwohner mit ihrer Verwaltung zu erreichen, dann setzt dieser Veränderungswille eine andere Lernstrategie voraus. Eine Strategie die darauf abzielt, aus den Erfahrungen der Organisationsentwicklung zu lernen und daraus neue Wege für den Prozess zur Veränderung der eigenen Verwaltung und der in dieser Organisation tätigen Beschäftigten zu entwickeln.

Die Verwaltungsakademie hat gerade in der Startphase dieses Projekt unterstützt und mit den Beschäftigten und Mandatsträgern aus allen beteiligten Ämtern folgende Seminare durchgeführt:

- 15. bis 16.09.2000 "Startworkshop"  
Einführung der Projektlenkungsgruppenmitglieder in den Projektverlauf und die Projektphilosophie
- 08. bis 10.01.2001 „Moderatorentaining I“ für die Datenerhebung
- 26. bis 28.04.2001 „Moderatorentaining II“ für die Datenanalyse / Ursachenforschung
- 04. bis 05.10.2001 „Kreative Lösungssuche“  
Problemlösungs- und Kreativitätstechniken
- 08. bis 09.03.2002 Führen im Team
- 15. bis 16.03.2002 Führen im Team
- 13.11. Das jährliche Mitarbeitergespräch
- div. Beratertermine bei allen beteiligten Ämtern

Die Mitarbeit „der Fortbildung“ im Strategiebeirat diene in erster Linie der Projektunterstützung, aber auch dem Erfahrungsaustausch über die Zwischenergebnisse im Projektverlauf der einzelnen Ämtern. Sich daraus ergebende Handlungskonzepte sollten allen Verwaltungen zugänglich sein und sind deshalb in bestehende Seminare eingeflossen, neue Seminarthemen wurden konzipiert. Auch die gemeinsame Arbeit an der MIND-MAP „Unsere gemeinsame Visionen von einer lernenden Organisation“ hat deutlich werden lassen, dass es noch großer Anstrengungen bedarf, einen Wandel in unseren Verwaltungen herbeizuführen und diesen auch noch unter Beteiligung aller zufriedenstellend und zielgerichtet zu gestalten. Für viele Kommunen ist der Weg des Lernens noch unendlich lang, für einige Verwaltungen ist unsere Vision aber bald schon Realität! Es lohnt sich, daran zu arbeiten.