

## 6.3. Eine rundum pfundige Sache. K.I.L.O im Amt Moorrege

Jürgen Manske



Als ich am 1. 1. 1996 meine Aufgabe als Leitender Verwaltungsbeamter des Amtes Moorrege (6 Gemeinden mit zur Zeit rd. 13.200 Einwohnern), Kreis Pinneberg, übernommen hatte, fand ich folgende Situation vor:

- Es gab einen Geschäfts- und Dienstverteilungsplan, der laufend um hinzukommende Aufgaben und Zuständigkeiten ergänzt wurde, und zwar dort, wo dem Fachamt bzw. der Sachbearbeiterin oder dem Sachbearbeiter noch ein bisschen mehr „aufgedrückt“ werden konnte. Dabei entstanden im Laufe der Jahre – mein Vorgänger war 29 Jahre Verwaltungschef – Mehrfachzuständigkeiten und sehr unterschiedliche Arbeitsbelastungen.
- In den einzelnen Fachämtern saß gut ausgebildetes Fachpersonal, das gewohnt war, dem LVB zuzuarbeiten, ohne selbst Verantwortung für die Arbeitsergebnisse übernehmen zu müssen.
- Durch die relativ starke Ausprägung des Ehrenamtes war in den 6 Gemeinden eine intensive Ausschussarbeit mit bis zu 8 Fachausschüssen je Gemeinde (in der Regel ohne abschließende Zuständigkeit der Fachausschüsse; die Protokollführung lag – von wenigen Ausnahmen abgesehen – in den Händen der hauptamtlichen Verwaltung) entstanden.

Nach meiner Auffassung bestand ein starker Zwang zur Veränderung. In dieser Zeit habe ich das „Modell Preetz-Land“ kennen gelernt, wobei der dortige LVB Reinhard

Gromke von vornherein davor warnte, dieses Modell vorbehaltlos zu kopieren. Nach vielen intensiven Gesprächen mit Gleichgesinnten reifte der Gedanke, eine kommunale Initiative für lernende Organisation auf den Weg zu bringen und hierfür eine vernünftige Finanzierung zu finden.

Der Amtsausschuss des Amtes Moorrege hat am 29. 2. 2000 im Rahmen eines Grundsatzbeschlusses die erforderlichen Eigenmittel bereit gestellt und eine Projektlenkungsgruppe gewählt. Dieser Beschluss wurde **einstimmig** gefasst!

Nun begann ein über weite Strecken dornenreicher, steiniger Weg: Das Ehrenamt – das wurde im Rahmen der Prozessentwicklung immer deutlicher – hat K.I.L.O. in allererster Linie als Aufgabe für die **hauptamtliche** Verwaltung verstanden („Die sollen sich vernünftig organisieren, damit wir Verwaltungskosten und damit Amtsumlage sparen“).

Es wurden Umfragen in der Bevölkerung, im Ehrenamt und im Hauptamt mit überraschend hoher Beteiligung in allen Bereichen durchgeführt und ausgewertet.

5 Arbeitsgruppen, in der Regel paritätisch mit Vertretern des Ehren- und Hauptamtes besetzt, nahmen ihre intensive Arbeit auf und entwickelten Thesen und später auch Lösungsvorschläge.



Wichtigstes Ergebnis in Moorrege: Nach vielen Einzelgesprächen sowie Personal- und Dienstversammlungen sollte das bisherige hierarchische Modell (AV/LVB ganz oben, 5 Amtsleiter mit mittlerweile stark ausgeprägten Befugnissen in der Mitte und

alle SachbearbeiterInnen ganz unten) durch ein teamorientiertes Modell abgelöst werden. Teammodell sollte für uns bedeuten: Es bilden sich 5 Fachteams und ein Leitungsteam. Die Fachteams geben sich mit Zustimmung des Leitungsteams einen passenden Namen. Die Mitglieder der Fachteams wählen sich eine/n Teamsprecher/in und eine/n Stellvertreter/in; die Wahlen bedürfen der Zustimmung durch das Leitungsteam. Die/der Teamsprecher/in ist nicht Vorgesetzter im hierarchischen Sinn, vielmehr vertritt sie/er umfassend die Teamleistung nach innen und außen. Das Leitungsteam sollten der Amtsvorsteher (Ehrenamt), der stellvertretende LVB (Hauptamt) und der LVB (Hauptamt) bilden.

Im Rahmen dieser Umstellung sollten alle Aufgaben (Produkte) mit dem jeweiligen Jahresarbeitszeit-Aufwand erfasst und den zu bildenden Fachteams zugeordnet werden. Die Aufgabenerfassung und –zuordnung erwies sich als äußerst zeitraubend. Dabei war sehr hilfreich, dass wir kurz zuvor im Rahmen einer so genannten Multimomentaufnahme die für einzelne Aufgaben erforderliche Arbeitszeit mit einer höchstmöglichen Treffsicherheit erfasst hatten.

Ich wurde von der Belegschaft gebeten, mit jedem Belegschaftsmitglied ein ausführliches Einzelgespräch über persönliche Neigungen und über Präferenzen für eines der zu bildenden Fachteams zu führen. Dabei konnten die 1., 2. und 3. Priorität genannt werden. In den weitaus meisten Fällen konnte der „Erstwunsch“ erfüllt werden, in keinem Fall musste auf den „Drittwunsch“ zurückgegriffen werden.

Gemeinsam ging es nun an die Umsetzung der im großen Einvernehmen beschlossenen Maßnahmen – kritisch beäugt vom Ehrenamt: Umzüge innerhalb des klein gewordenen Amtshauses ließen sich nicht vermeiden, denn die Fachteams sollten räumlich zusammenhängend untergebracht werden. Zuständigkeiten und damit auch viele Akten wechselten; gründliche Schulungen bzw. Einweisungen zur Einarbeitung in neue Sachgebiete nahmen Ängste und öffneten den Blick für Neues. Nach dem Inkrafttreten dieser umfassenden Veränderung am 1. 4. 2003 ist nun ungefähr 1 Jahr vergangen. Für mich steht fest: Dieser große Aufwand hat sich gelohnt! Ich habe es heute mit einer hoch motivierten „Truppe“ zu tun. Die Mitglieder der Fachteams vertreten ihre Arbeitsleistung generell nach innen und außen; daran hat sich auch das Ehrenamt weitgehend gewöhnt. Für mich als LVB ist es deutlich entspannender, als Mitglied des Leitungsteams (nach wie vor aber auch als Dienstvorgesetzter und oberste Dienstbehörde) nicht mehr für alles der Alleinverantwortliche sein zu müssen.

Das Ehrenamt hat es nach meiner Einschätzung **bisher** leider nicht verstanden, dass K.I.L.O. hervorragende Möglichkeiten für zukunftsweisende Veränderungen in der ehrenamtlichen Arbeit zum Wohle der Kommunen bietet. Aber noch ist nicht aller Tage Abend...

Fazit: K.I.L.O. ist nach wie vor eine rundherum pfundige Sache!

## 6.3.1. Hier war alles ganz schön eingefahren

### Ein Interview.

Interviewer: Clemens Michalski, Teilnehmer/innen: Nicole Förthmann, Rosemarie Weber, Frank Wulff



**Fangen wir mal an in der Startphase von K.I.L.O. Wie war das damals als das Projekt K.I.L.O. im Amt eingeführt wurde? Wie wurden Sie informiert und beteiligt und haben Sie noch irgendwelche Erinnerungen an diesen Startprozess?**

**Herr Wulff:** Ich war damals zu dem Zeitpunkt als K.I.L.O. beginnen sollte Vorsitzender des Personalrates. Ich wurde also von Anfang an beteiligt. Ich war auch im Amt Preetz-Land mit dabei als die sechs Ämter sich zum ersten Mal getroffen hatten und vereinbart haben, dass sie zusammen eine Reform oder Verwaltungsreform anpacken wollen. Insofern war ich von Anfang an informiert und beteiligt. Ich kann mich deswegen noch gut daran erinnern.

**Frau Weber:** Es ist schon lange her, ich weiß gar nicht mehr, wann das war, aber ich erinnere mich an eine Personal- oder Dienstversammlung, in der wir alles erfahren haben.

**Können Sie sich noch an irgendwelche Hoffnungen oder Befürchtungen erinnern, die Sie damals hatten, als dieses Großprojekt angestoßen wurde?**

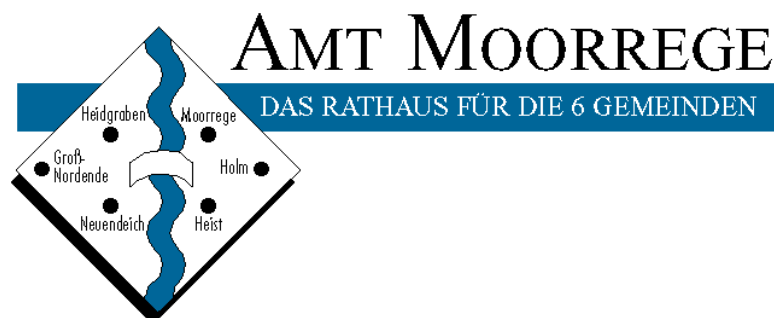
**Frau Förthmann:** Meine Hoffnung war, dass die Arbeitsbelastung gerechter verteilt wird. Ich hatte immer persönlich das Gefühl, meine eigene Arbeitsbelastung und die der Kollegen war zu groß und auch hier im Hause hätte oder muss Arbeit teilweise verschoben werden. Befürchtungen hatte ich nur im Hinterkopf ein bisschen, weil wir alle nicht genau wussten was passiert, und wie das ablaufen soll. Uns ist das immer nur peu a peu vorgeführt worden. Man wusste nicht genau, wie soll das laufen. Das war eigentlich das einzigste, was hier ungewiss war.

**Eine kleine Teilfrage möchte ich nachschieben. Was hatten Sie denn so erwartet, was da heraus kommt aus diesem Projekt?**

**Frau Förthmann:** Gerechte Arbeitsverteilung und Arbeitsentlastung durch bessere Organisation zum einen Teil und dann eben auch Verständnis vom Ehrenamt, dass die einmal sehen, wie es bei uns ist. Über die Arbeitsgruppen, die wir gebildet haben, sind wir zusammen gekommen. Dadurch konnte das Ehrenamt auch einmal einen Einblick haben, wie die Arbeit hier überhaupt läuft. Welche Probleme es gibt und wie man diese Probleme lösen kann oder wie können wir besser werden oder gute Sachen noch einmal verbessern.

**Frau Weber:** Tja, was habe ich von K.I.L.O. erwartet? Ich hab es gut gefunden, dass es ein Prozess ist, in dem wir von außen begleitet werden und dass die Dienststellenleitung gesagt hat, dass sie die Ergebnisse von K.I.L.O. ernst nehmen wird und sie verwirklichen wird. Das hat mich an K.I.L.O. erst einmal gereizt, dass von außen etwas kommt und dann sind schon so Begriffe gefallen wie Teamarbeit, Hierarchieabbau – das hab ich ja schon von der freien Wirtschaft gehört – also das waren alles Dinge, die mich neugierig gemacht haben. Befürchtungen wurden im Grunde von Anfang an von der Dienststellenleitung zerstreut. Es kam nämlich sofort die Frage auf, ob dadurch Arbeitsplätze eingespart werden sollen. Da ist mit dem Personalrat und der Dienststellenleitung vereinbart worden, dass keine Arbeitsplätze eingespart werden, aber dass u. U. und das liegt ja auch in der Natur der Sache, dass Kollegen auch auf andere Arbeitsplätze kommen können bzw. dass andere Zuschnitte später mal in den Arbeitsplätzen das Ergebnis von K.I.L.O. sein können.

**Herr Wulff:** Ja, ich hatte die Erwartung, dass es möglich sein kann oder möglich sein muss eine andere Organisationsform bei uns im Amt einzuführen, die auch für die Mitarbeiter und für das Ehrenamt leichter zu verstehen ist. D. h., dass man gerade vom Ehrenamt aus gesehen Verwaltungsprozesse leichter gestalten kann und dass sie verständlicher werden. Und dann, dass wir die Arbeitsverteilung gerechter verteilen können und dass das Verhältnis der Kollegen untereinander und auch das Verhältnis zur Verwaltungsspitze, zur Verwaltungsführung, verbessert werden kann. Das waren die Erwartungen, die ich damals hatte, die waren natürlich auch mit Hoffnungen verknüpft. Und Befürchtungen hatte ich, dass das angepackt wird, dass wir irgendwann merken, das kann nichts für uns sein oder das wird uns zu umfangreich oder das Ehrenamt setzt uns da irgendetwas zwischen und dass wir das dann wieder einstampfen müssen. Es gibt ja schon genügend Beispiele in der Verwaltung, wo Reformen nichts geworden sind.



**Ja, dann können wir jetzt ja schon den zweiten Teil einleiten und zwar geht es hier um die Umsetzung von K.I.L.O.**

**Was haben Sie selbst im Rahmen von K.I.L.O. gemacht? Können Sie da vielleicht ein paar Beispiele aufzählen.**

**Frau Förthmann:** Ich war Mitglied in der Projektlenkungsgruppe, wo auch das Ehrenamt, unter anderem einige Bürgermeister, mit beteiligt waren. In der Lenkungsgruppe wurde der Weg aufgezeigt: Wie muss es jetzt weitergehen? Es wurden von außen Hinweise, Tipps und Anregung gegeben, wie so etwas laufen könnte und wir haben dann überlegt, wie es hier für uns umsetzbar ist. Ich habe auch in der Arbeitsgruppe Motivation mitgewirkt, wo wir uns mit Ehrenamtlern und Mitarbeitern des Amtes zu dem Bereich Motivation Gedanken gemacht haben.

**Frau Weber:** Ja, ich war in der Fragebogen-Gruppe. Die Fragebogen-Gruppe war ja die Gruppe aus allen Ämtern, welche die Fragen für Bürger, Hauptamt und Ehrenamt erarbeitet haben. Das hat mir großen Spaß gemacht, weil ich die Kolleginnen und Kollegen aus den anderen Ämtern kennen gelernt habe, andere Verwaltungen und andere Verwaltungsabläufe kennen gelernt habe, und der sogenannte Blick über den Tellerrand erweitert wurde. Dann hab ich die Chance gehabt, in der Moderationsgruppe bzw. dem Moderationstraining teilzunehmen und ich war auch Sprecherin einer Arbeitsgruppe die den Namen Informationsfluss hatte.

**Herr Wulff:** Ja, ich war damals Mitglied im Personalrat und als solcher im Projektbeirat K.I.L.O. für das Amt Moorrege vertreten. Dann war ich in der Projektlenkungsgruppe des Amtes. Ich war in der Arbeitsgruppe Informationsfluss und in der Arbeitsgruppe Aufgabenzuordnung und es gab eine Arbeitsgruppe, die hat diesen Bürgerfragebogen verfasst. Da war ich auch Mitglied. Und ansonsten konnte ich mehrere Lehrgänge besuchen mit Prof. Nick – also sprich den Moderationslehrgang.

**Habt ihr diese Tätigkeit mehr als Bereicherung oder mehr als zusätzliche Arbeit angesehen? Hattet ihr da einmal besonderen Spaß, den ihr hier vielleicht schildern könntet. Oder gab es irgendwann einmal besonders viel Ärger und welcher Anlass bestand dafür?**

**Herr Wulff:** Also auf jeden Fall war es eine Bereicherung. Es war keine zusätzliche Arbeit. Natürlich war es ein Aufwand. Wir haben auch nach der Dienstzeit zusammen gesessen und es war auch teilweise dann eben als Überstunde angegolten worden aber ich habe es nie als Belastung erfahren. Es war für mich eine Bereicherung, weil man auch ganz anders zusammen gearbeitet hat in so einer Arbeitsgruppe und auch die Lehrgänge. Man hat ganz neue Sachen kennen gelernt. Besonders viel Spaß .., an eine Sache kann ich mich erinnern. Wir hatten einen Lehrgang mit Prof. Nick. Da haben wir ein Rollenspiel gemacht mit Videoaufnahmen. Da war ich mit unserem Leitenden Verwaltungsbeamten in einer Arbeitsgruppe und da hatten wir Konfliktgespräche und Kritikgespräche als Thema. Und das war eine sehr lustige Angelegenheit, weil man auch das Ehrenamt ganz anders kennen gelernt hat. Dass die also auch ganz anders dabei sein können. Ärger habe ich nie erfahren damit.

**Frau Weber:** Auch ich habe K.I.L.O. im Grund genommen eigentlich nur als Bereicherung erfahren weil ich als Gleichstellungsbeauftragte keinem Amt zugeordnet

war und hier die Möglichkeit hatte, im Team mit Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten. Also das war für mich eine ganz große Bereicherung. Ich habe die Kolleginnen und Kollegen näher kennen gelernt. Das war genauso mit den Ehrenamtlichen. Wir haben zusammen Lösungen erarbeitet, haben Sachverhalte gehabt, mussten Lösungen erarbeiten und das hat mir eigentlich ganz viel Spaß gemacht, weil das für mich Teamarbeit ist und das vermisse ich eben in meiner Tätigkeit hier im Hause. Ich möchte auch noch einmal dieses Rollenspiel ansprechen. Also Prof. Nick hat ein sehr gutes Moderationstraining gemacht, er war sehr gut in den Lehrgängen und hat uns anhand von Rollenspielen viele Ereignisse aufgezeigt. Für mich war es auch interessant bei dem Mitarbeitergespräch, beim Rollenspiel, wie aus einem Spiel plötzlich ernst wurde. Das war kein Spaß und kein Ärger, aber eine ganz große Erkenntnis.

**Frau Förthmann:** Ja, in den Arbeitsgruppen ging es unwahrscheinlich locker zu. Es hat sehr viel Spaß gemacht, obwohl es sehr viel Zeit gefordert hat. Man musste sich eben wirklich wöchentlich ein bis zwei Stunden mit den Personen aus dem Ehrenamt treffen. Aber es war auch eine neue Erfahrung für mich – alleine die Sichtweise des Ehrenamtes einmal kennen zu lernen. Oder auch die Vorschläge vom Ehrenamt, wie man „Sachen“ anders machen kann, denn wir sehen wirklich nur unsere Verwaltung. Wir sind nun mal Verwaltungsmenschen und wenn die Ehrenamtler teilweise aus der freien Wirtschaft kommen andere Sichtweisen haben – das war wirklich spaßig- zwei Welten treffen aufeinander. Der Spaß hat überwogen, auch wenn der Zeitaufwand groß war, da habe ich mich manchmal ein bisschen überfordert gefühlt. Neben meiner Arbeit noch das alles zu schaffen und dann intensiv an den Gruppentreffen teilzunehmen, aber der Spaß, den wir in den Arbeitsgruppen hatten, der hat das eigentlich wieder wettgemacht.



**War K.I.L.O. in unserem Amt ein gleitender Prozess oder gab es Schwankungen, intensive Arbeits- und Ruhephasen, Stimmungsschwankungen, Erfolgs- oder Frustrationsphasen? Was können wir dazu sagen.**

**Frau Weber:** Es gab große Schwankungen. Ich habe eine kontinuierliche Begleitung vermisst. Die Projektlenkungsgruppe hat eigentlich nur reagiert, wenn der Frust besonders groß war. Ich hätte mir gewünscht, dass wir kontinuierlich von außen beglei-

tet werden, dass nicht soviel unnutze Zeit verwendet wird für Dinge, bei denen wir uns unsicher waren.

Die Projektlenkungsgruppe ist ja das Gremium gewesen, welches die Stimmung aus den verschiedenen Arbeitsgruppen aufnehmen sollte und dann war es die Aufgabe der Projektlenkungsgruppe, zu sagen, schaffen wir das mit Bordmitteln oder holen wir uns externe Hilfe. Und das hat meiner Meinung nach unsere Projektlenkungsgruppe nicht intensiv genug geschafft – das habe ich von anderen Verwaltungen gehört, da hat sich die Projektlenkungsgruppe mehr in diesen Prozess eingegliedert und dadurch meine ich, waren die Ergebnisse auch besser.

**Herr Wulff:** Also, ich muss dem zustimmen. Gerade weil die Projektlenkungsgruppe aus unseren Bürgermeistern bestand, das sind ja die Personen, die unsere Verwaltungsspitze bilden. Der LVB war drinnen, der Amtsvorsteher, Frau Thiemann, Herr Tesch usw. Als Bürgermeister von Gemeinden hätte ich mir auch mehr gewünscht, dass die von sich aus den Prozess mehr begleiten und auch intensiver nachfragen und sich vielleicht sogar auch einmal in den Arbeitsgruppen beteiligen und sich noch mehr dort einbringen. Insofern gab es auch Schwankungen. Es gab aber auch Stimmungsschwankungen in den Arbeitsgruppen. Ich weiß, dass wir zuerst die Thesenfindung hatten, dann hatten wir die Ursachenfindung und dann die Lösungsfindung. Und da gab es teilweise Unstimmigkeiten über die Vorgehensweise, wie eine Arbeitsgruppe jetzt die Thesenfindung anpacken soll oder die Ursachenfindung. Und einige Arbeitsgruppen hatten schon angefangen mit der Ursachenforschung und die haben dann aber gemerkt, dass sie ganz falsch an das Thema herangegangen sind. Weil Prof. Nick dann wiederum gesagt hat, um das auch später darstellen zu können, muss man gemeinsam richtig vorgehen. Da gab es schon Stimmungsschwankungen, wo dann gesagt wurde „Oh, Mensch nun haben wir schon damit angefangen und schon soviel gemacht und nun müssen wir wieder von vorne anfangen“. Das wäre anders gewesen, wenn man das vorher gemeinsam besprochen hätte, die richtige Vorgehensweise in den Arbeitsgruppen.

**Frau Förthmann:** Also, ich kann für die Arbeitsgruppe oder für meine Arbeitsgruppe sprechen, da waren Pausen, weil wir nicht weiter wussten oder andere Arbeitsgruppen waren noch nicht soweit. Wir wollten ja bis zu einem bestimmten Punkt und dann wollten wir die nächste Phase durchführen und dann mussten wir und auch andere auf die letzte Arbeitsgruppe warten, bis die soweit ist bzw. auf die anderen Ämter. Man wollte ja immer so ungefähr gleich bleiben oder nicht zu weit voran schreiten. Das sind so die Ruhephasen gewesen, wo wir eigentlich weiter arbeiten wollten aber nicht konnten. Und nachher passte es dann zeitmäßig auch nicht ganz so glücklich. Man muss auch bedenken, dass man sich mit dem Ehrenamt wieder zusammen setzen musste und dann sind Urlaubszeiten gewesen. Da passte das dann eben wieder nicht und ... also es gab da schon Probleme, aber als so gravierend habe ich die nicht empfunden.

Also, ich hatte das Gefühl, dass zum Schluss die Luft irgendwie raus war. Dass man jetzt endlich etwas sehen wollte. Wir haben ja nur – was heißt nur - wir haben Thesen aufgestellt und die Lösungsvorschläge erarbeitet und dann die Umsetzung. Also von der Aufstellung bis zur Umsetzungsphase, da war der Zeitraum zu lang. Wir waren dann ja schon 1 1/2 Jahre dabei und man konnte immer noch nicht sehen, was ist da jetzt passiert. Man hatte zwar viel auf dem Papier aber hier in der Verwaltung hat sich nichts Grundlegendes geändert oder noch nicht geändert zu dem Zeitpunkt.

**Ja, kommen wir doch gleich zu dem nächsten größeren Bereich: Das Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen, zu Vorgesetzten, politischem Ehrenamt, BürgerInnen sowie Arbeitsatmosphäre.**

**Die erste Frage zu diesem Bereich: Hat sich durch K.I.L.O. die Zusammenarbeit mit Ihren KollegInnen verändert? Wenn ja, wie?**

**Frau Weber:** Das Verhältnis hat sich gebessert, weil man sich einfach häufiger gesehen hat und man hat über viele Dinge gesprochen. Und wenn man einen Menschen näher kennt, dann kann man ihn auch besser beurteilen. Also für mich hat sich das verbessert.

**Frau Förthmann:** Ja, durch diese Arbeitsgruppen hat man andere Kollegen intensiver kennen gelernt. Wir sind hier zwar ein kleines Haus, aber man hat nun auch einmal von Kollegen, mit denen man sonst arbeitstechnisch gar nichts zu tun hatte, etwas mitbekommen - auch private Sachen. Das war sehr interessant, auch was bei denen im Arbeitsbereich abläuft. Man hat mehr Wissen, mehr Hintergrundwissen bekommen über die einzelnen Kollegen, wie irgendwelche Sachen ablaufen und dadurch sind wir ein bisschen enger zusammen gewachsen finde ich.

**Herr Wulff:** Ich kann das so bestätigen, was die Menschenkenntnis bei den Kollegen betrifft. Aber ich denke auch, dass sich die Zusammenarbeit auch verwaltungsspezifisch verändert hat oder verbessert hat. Weil ich denke, durch K.I.L.O. nimmt jetzt jeder irgendwie sein Sachgebiet doch ernster. Jeder hat ein ganz anderes Verhältnis zu seinem Sachgebiet und wenn es jetzt zum Beispiel um eine Auskunft geht oder um die Zusammenarbeit der Teams untereinander, dann hat es sich durch K.I.L.O. verbessert, finde ich. Man ist verantwortungsvoller geworden mit seinem Sachgebiet.

**Hat sich durch K.I.L.O. Ihr Verhältnis zum Vorgesetzten verändert? Wenn ja, wie?**

**Herr Wulff:** Das hat sich nicht verändert. Das war vorher auch gut und ist so geblieben.

**Frau Weber:** Das hat sich nicht verändert.

**Frau Förthmann:** Ich hatte schon immer ein loses Mundwerk und habe daher immer offen mit meinen Vorgesetzten gesprochen. Es hat sich für mich daher nichts geändert.

**Hat sich durch K.I.L.O. nach Ihrer Einschätzung die Zusammenarbeit zwischen Hauptverwaltung und dem politischen Ehrenamt verändert? Und wenn ja, wie?**

**Herr Wulff:** Die Zusammenarbeit hat sich verändert. Ich habe das Gefühl, dass das Ehrenamt kritischer geworden ist, seitdem wir K.I.L.O. soweit abgeschlossen haben und jetzt das neue Modell bei uns eingeführt haben –das Teammodell. Und seit wir auch die neue Aufgabenzuordnung haben, habe ich das Gefühl, dass noch mehr darauf geachtet wird, wenn Fehler passieren, wo sind sie passiert. Und dann habe ich ja jetzt auch keinen Amtsleiter mehr. Wenn ich jetzt als Ehrenamtler vorher Fehler festgestellt habe, konnte ich zum Amtsleiter gehen und dort diesen Fehler monieren. Jetzt mussten die Ehrenamtler es lernen, dass Sie direkt zum zuständigen Sachbe-

arbeiter gehen sollen, wenn etwas in einer Angelegenheit falsch gelaufen ist oder etwas Anderes los ist. Und der ganze Prozess hat für mich irgendwie dazu geführt, dass die Politik uns ganz kritisch oder ganz anders beäugt.

## *Moin Moin beim Amt Moorrege*

Das Amt Moorrege und die sechs Gemeinden Groß Nordende, Heidgraben, Heist, Holm, Moorrege und Neuendeich heißen Sie herzlich auf den Internetseiten des Amtes Moorrege willkommen. Hier haben wir für Sie zahlreiche Informationen über das Amt und seine sechs Gemeinden zusammengestellt. Wir hoffen, dass die Informationen Ihnen weiter helfen und stehen Ihnen natürlich auch persönlich sehr gerne zur Verfügung.

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Amtsverwaltung Moorrege

**Frau Förthmann:** Aber ich glaube, die kritischen Stimmen, das sind doch die Politiker gewesen, die dieses Projekt nicht so befürwortet haben. Die haben jetzt mehr Verständnis für uns. Also ich finde wirklich diejenigen, die eigentlich nicht so dafür waren oder auch dagegen waren, die Politiker. Die beäugen uns natürlich noch mehr, weil es eben Arbeitszeit gekostet hat und auch teilweise Geld natürlich. Ganz klar, und die gucken jetzt intensiver und wollen auch den Erfolg sehen, was dieses Projekt jetzt gebracht hat.

**Frau Weber:** Also, jetzt greif ich auch noch einmal ein. Es hat ja beim Ehrenamt eigentlich bis auf eine Bürgermeisterin, kein Bürgermeister mitgemacht. Es hat kein Fraktionsvorsitzender mitgemacht. Es haben sehr viele Bürgerliche Mitglieder mitgemacht und die sind für mich die Personen, die ich eben genannt habe, das wären für mich Multiplikatoren in den verschiedenen Gemeindevertretungen gewesen. Und das ist einfach bedauerlich, dass diese Personengruppen nicht mitgemacht haben und K.I.L.O. weiter getragen haben.

**Herr Wulff:** Ich finde, die Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlern, die in K.I.L.O. mitgewirkt haben, die hat sich verbessert. Die haben verstanden, was wir vorhatten und haben sich da auch mit eingesetzt und wissen jetzt, wie wir arbeiten müssen und wissen auch, das jetzt jeder Sachbearbeiter seinen Arbeitsbereich verantwortungsbewusster wahrnehmen muss. Aber es ist schade, dass die Hauptverantwortlichen in der Politik, in den Gemeinden, Fraktionsvorsitzende und Bürgermeister und so weiter, Ausschussvorsitzende, dass die nicht mitgemacht haben. Die haben jetzt so ein bisschen eine kritischere Haltung eingenommen und insofern finde ich, dass sich die Zusammenarbeit nicht verbessert hat.

**Das Projekt K.I.L.O. sollte ja nicht nur die Mitarbeiter im Hause und die Ehrenamtler ansprechen, sondern auch die Bürger sollten angesprochen werden und wurden ja auch zumindest beim Fragebogen und bei einigen anderen Aktionen**

**mit dazu genommen. Wie hat sich das Verhältnis durch K.I.L.O. zu den BürgerInnen verändert?**

**Frau Weber:** Ja, ich kann nur sagen, die haben K.I.L.O. als Amtssache bezeichnet: Das ist eure Aufgabe, wie ihr die Verwaltung neu strukturiert.

Also für K.I.L.O. sind die Bürger und Bürgerinnen gar nicht angesprochen worden. Sie haben zwar den Fragebogen ausgefüllt aber sind im Grunde genommen auch gar nicht über die Ergebnisse informiert worden. K.I.L.O. ist meines Erachtens an der Bürgerschaft vorbei gegangen.

**Frau Förthmann:** Das Verhältnis hat sich nicht geändert, aber ich muss dazu sagen, dass vor K.I.L.O. das Verhältnis zu den Bürgern gut war, die Bürger sind von uns eigentlich immer gut bedient worden. Die haben hier gerade in den intensiven Publikumsbereichen, wie Melde- und Ordnungsamt sowie Sozialamt immer einen guten Service gehabt, da sind nie lange Wartezeiten aufgetreten. Wir haben nachmittags besondere Sprechzeiten bzw. Sprechzeiten nach Vereinbarung gehabt, von daher ist es für die Bürger schon gut gewesen.

Und wir haben Kleinigkeiten verbessert, das waren Ergebnisse aus diesen Fragebögen, dass das noch ein bisschen geändert werden müsste. Aber ansonsten denke ich auch, hat sich nicht viel geändert. Es war vorher auch schon für die Bürger gut und Beschwerden in dem Sinne hatten wir ja auch nicht. Sicherlich war da einmal jemand dabei, der mit irgendetwas nicht einverstanden war, aber im Großen und Ganzen hat man hier auch gerade in den publikumsintensiven Abteilungen auch oft Lob erhalten, wie schnell das geht. Gerade von Bürgern, die aus Hamburg zugezogen sind. Wie schnell das hier geht und wie toll das hier läuft ...

**Herr Wulff:** Das sehe ich genauso. Es hat sich soweit nicht verändert.

**Wie würdet Ihr die jetzige Arbeitsatmosphäre hier in unserem Amt beschreiben. Hat K.I.L.O einen Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre genommen?**

**Frau Weber:** Es wird viel mit K.I.L.O. begründet, ob es nun K.I.L.O. war oder nicht - ich weiß es nicht.

Also, was K.I.L.O. bewirkt hat ist einfach, dass wir das Teammodell eingeführt haben und das ist für mich die große Veränderung hier im Hause. Soweit wie ich das gehört habe, sind ja alle überwiegend damit zufrieden.

**Herr Wulff:** Also, ich habe das Gefühl, dass sich die Arbeitsatmosphäre verbessert hat. Nicht am Anfang, sondern als K.I.L.O. beendet war. Als wir das Teammodell eingeführt hatten, hatte ich das Gefühl, da mussten erst einmal einige damit zurecht kommen. Und wir hatten ja auch einige Amtsleiter, die plötzlich keine Amtsleiter mehr waren und die damit auch erst einmal zurecht kommen mussten und die dann auch teilweise eine negative Stimmung verbreitet haben. Ist ja auch klar, wenn man Macht verliert. Aber jetzt finde ich, dass sich die Arbeitsatmosphäre verbessert hat. Ich habe jedenfalls das Gefühl. Früher war es ja auch so: ich hatte oben den LVB, dann hatte ich die Amtsleiter und Sachbearbeiter da unten, ganz an unterster Stelle. Und ich hatte teilweise Sachbearbeiter, die haben ihre Arbeit gemacht und man hat nie etwas von denen gehört. Aber jetzt haben diese Sachbearbeiterinnen oder Sachbearbeiter mehr Verantwortung und plötzlich hört man die auch 'mal.

**Frau Weber:** Das kann ich bestätigen. Ich habe das Gefühl, der Einzelne ist gefordert worden und nimmt jetzt auch die Forderung und die dazugehörige Verantwortung an.

**Herr Wulff:** Und das finde ich positiv für die Atmosphäre. In Anführungsstrichen „kleinere“ Sachbearbeiter melden sich jetzt.

**Kann man das noch anders umschreiben, wie die Arbeitsatmosphäre sich so geändert hat?**

**Frau Förthmann:** Ja, durch die Befragung, welche Aufgaben wir übernehmen wollen. Sprich, wo sind unsere Fähigkeiten, was glauben wir, wird uns am meisten Spaß bringen. Da ist jetzt jeder, bzw. der größte Teil, in dem Bereich, wo er gerne sein möchte und macht das, wozu er auch Lust hat.

Ich denke, dadurch ist die eigene Einstellung und der Umgang mit den Kollegen besser geworden, weil man vielleicht auch zufriedener ist. Man konnte natürlich nicht jeden Wunsch so erfüllen, wie es von den einzelnen Mitarbeiter gefordert wurde, aber im Großen und Ganzen sind die Einzelnen zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz oder mit der Arbeit, die sie machen müssen. Dadurch hat sich die Stimmung in dieser Hinsicht auf jeden Fall verbessert.

**Gut, kommen wir jetzt noch einmal zum Ergebnis von K.I.L.O.  
Was hat sich durch K.I.L.O. außerdem in unserem Amt verändert?**

**Herr Wulff:** Ja, was hat sich verändert? Einmal natürlich die Organisation, das haben wir ja schon angesprochen, dass wir jetzt das Teammodell haben. Verändert hat sich für mich auch ein bisschen der Führungsstil unseres LVB. Er führt jetzt Mitarbeitergespräche, die gab es ja vorher nie. Wenn der Sachbearbeiter Anliegen hatte, das hat er meistens dann mit dem Amtsleiter besprochen und der Amtsleiter hat es vielleicht mal in einer Amtsleiterrunde oder wenn er mal im Gespräch mit dem LVB war angesprochen. Aber es gibt jetzt Mitarbeitergespräche, so dass sich der LVB einmal im Jahr richtig Zeit nimmt für den Sachbearbeiter, für den einzelnen Kollegen. Das ist neu eingeführt worden.

**Gibt es sonst noch irgendetwas was sich noch zusätzlich verändert hat bei uns im Amt, außer eben die Einführung des Teammodells?**

**Herr Wulff:** Wir haben im Flur die Türschilder. (Gelächter)

**Frau Weber:** Die Namensschilder. Also ich denke, es sind ja noch ganz viele Lösungen aufgezeigt worden die noch abgearbeitet werden müssen und das haben wir noch nicht ...

**Frau Förthmann:** Wir sind noch nicht durch.

**Frau Weber:** Wir sind noch nicht durch. Da ist noch ganz viel zu tun.

**K.I.L.O. heißt ja auch lernende Organisation. D.h. wir müssen unser Leben lang, unser Arbeitsleben lang lernen und sollen dann ja auch versuchen alles umzusetzen was wir lernen.**

**Frau Förthmann:** Für mich hat sich auch noch die Teamzugehörigkeit verändert, vorher waren wir eine Abteilung. Dadurch, dass ich andere Aufgaben übernommen habe, bin ich einem anderen Team zugeordnet worden. Ich habe jetzt andere Kollegen links und rechts neben mir sitzen. Für mich ist es eine ganz tolle Erfahrung gewesen, auch mit anderen zusammen zu arbeiten. Das ist für mich eigentlich die größte Veränderung gewesen, dass ich aus meinem alten Bereich rausgenommen wurde und jetzt mit anderen Kollegen, mit denen ich sonst eigentlich nie so viel zu tun hatte, eng zusammen arbeiten muss.

**Wie würden Sie nach dem Projektende das Ergebnis von K.I.L.O. in Ihrem Amt beschreiben. Was hat K.I.L.O. gebracht?**

**Herr Wulff:** Ja, was hat K.I.L.O. gebracht? Als ich einmal in der Gemeindevertretung der Gemeinde Holm das Protokoll führen musste, hat ein Kollege zu mir gesagt „außen pfui innen hui“. Er sagte also von außen pfui, altes Amt aber von innen hui, hat eine moderne Struktur bekommen.

Ich fand das war irgendwie ganz passend. Also K.I.L.O. hat gebracht, dass wir eine moderne Struktur bekommen haben. Uns von alten Organisationformen gelöst haben, die Jahrzehnte lang in den Kommunen vorherrschten und dass dadurch die Rolle des Einzelnen, des Sachbearbeiters, gestärkt worden ist und dass der Respekt der Verwaltungsspitze gegenüber dem Sachbearbeiter größer geworden ist oder noch größer werden wird. Das, finde ich, hat K.I.L.O. am meisten gebracht.

**Frau Weber:** Ja, ich kann das eigentlich nur bestätigen. Das ist der Hierarchieabbau, die Teambildung und eine größere Offenheit unter den Kolleginnen und Kollegen.

**Frau Förthmann:** Mehr Verantwortung für die einzelnen Sachbearbeiter.

**Kommen wir jetzt zur der letzten Frage. Eine Kurzbeschreibung von K.I.L.O. Beschreiben Sie den Projektprozess K.I.L.O. in unserem Amt mit drei kurzen Begriffen. Welche drei Begriffe oder Sprüche fallen Ihnen dazu spontan ein? Eine schwierige Frage.**

**Frau Weber:** Also ich hab mir aufgeschrieben: K.I.L.O. gibt der Verwaltung große Chancen, viele Lösungen sind aufgezeigt, lasst uns diese Lösungen miteinander verwirklichen.

**Frau Förthmann:** Modernisierung eingestaubter Gepflogenheiten. Also ich fand das schon eingefahren, ganz schön eingefahren. Jeder hat seinen Arbeitsplatz und hat diesen schon seit zig Jahre gemacht, im Zweifelsfall vom Vorgänger so übernommen und jetzt hatten wir wirklich die Möglichkeit, das Alles einmal zu entstauben und neue Arbeitswege zu finden und das auch umzusetzen.

**Herr Wulff:** Drei Worte, die mir spontan einfallen: arbeitsintensiv, unterhaltsam, lehrreich.

## 6.3.2. Den „organisatorischen Eisberg“ zum Schmelzen bringen.

Wird die kommunale Initiative für lernende Organisationen (K.I.L.O.) den Ansprüchen der Beteiligten gerecht? – Der Versuch einer Analyse aus der Sicht des Ehrenamtes.

Bärbel Thiemann



### Der Start

Am 29. März 2000 beschloss der Amtsausschuss des Amtes Moorrege einstimmig die Beteiligung an dem Netzwerk „Kommunen der Zukunft“. Nach heftiger, emotional geführter Diskussion siegte der Wille und auch der Mut, sich einem Veränderungsprozess zu unterziehen, der wissenschaftlich begleitet werden sollte.

Mit der Aussage „Die Zukunft hat begonnen!“ starteten wir vom Amt Moorrege/Kreis Pinneberg im September 2000 zu neuen, noch unpräzisen Zielen. Nur eines war allen Beteiligten klar: Die Herausforderung unserer Zeit an das Zusammenleben in kleinen wie in großen Einheiten war die Globalisierung. Damit einhergehend wuchs das Gefühl der Anonymität, der Fremdbestimmung. Der Bürger entfernte sich von seiner Verwaltung, von aller Obrigkeit, und die Verwaltung war dabei, sich selbst zu verwalten. Es war klug, sich darüber Gedanken zu machen und zu reagieren.

So wollten wir das Angebot von K.I.L.O., mitzuarbeiten an der „Kommunalen Initiative lernender Organisationen“ aus dem Netzwerkknoten „Kommunen der Zukunft“ nutzen, um eine neue Verwaltungsstruktur zu entwickeln, vorhandene personelle Ressourcen optimal einzusetzen, die Selbstverantwortung zu erhöhen, eine Partnerschaft zwischen Haupt- und Ehrenamt ganzheitlich zu entwickeln und die interkommunale Zusammenarbeit zu verbessern. Dabei war uns von Anfang an klar, dass dies nur funktionieren kann, wenn die Beschäftigten, die Politiker und die Bürger bei der Konzeptbildung, bei der Entwicklung strategischer Ziele und des Andeutens der Bürgerkommune im umfassenden Sinne beteiligt werden.

In einem gut besuchten Workshop suchten wir Mitstreiter aus den drei Bereichen Hauptamt, Ehrenamt und Bürgerschaft. Es gelang dank eines gut vorbereiteten und moderierten Abends, ca. 120 Personen für die Mitarbeit zu begeistern.

Der nächste Schritt war die Bildung von einzelnen Projektgruppen, die anhand der während des Einstiegs- Workshops erarbeiteten Mind-Map notwendig erschienen. Ebenso musste eine Projektlenkungsgruppe gebildet werden, die für die jeweiligen Arbeitsschritte, die Arbeitswege und für den Zeitplan verantwortlich sein sollte.

Um die sechs Netzwerk-Kommunen in Schleswig-Holstein zu vernetzen und die enge Zusammenarbeit an dem Projekt K.I.L.O. zu gewährleisten, wurde ein Projektbeirat gegründet, der aus jeweils drei Personen aus Haupt- und Ehrenamt der beteiligten Ämter bestand. Für die wissenschaftliche Begleitung war ein mit Fachleuten aus den entsprechenden Bereichen des Gemeindetages, der Fachhochschulen, des Ministeriums, der Wirtschaft und der Ämter besetzter Strategiebeirat verantwortlich. Dieser hat u.a. die Aufgabe nachzuweisen, dass die angewandte Methode geeignet ist, einen nachhaltigen Veränderungsprozess von einer Kommunalverwaltung hin zu einer Lernenden Organisation zu begründen.

### **Welche Hoffnungen, welche Ziele und Ängste beschäftigten uns am Anfang?**

Ich weiß noch sehr genau, dass ich mir im Jahre 2000 die Frage stellte: „Lohnt sich der Einsatz für K.I.L.O. für die Verwaltung, für die Kollegen und die Bürgerinnen und Bürger und für mich als Bürgermeisterin? Wird da nicht wieder Arbeitskraft aus dem täglichen Geschäft gezogen, um sich mit sich selbst zu beschäftigen? Wie empfindet der Bürger diesen Prozess? Wie gut können wir dem Bürger den Sinn und Zweck unseres Einsatzes für K.I.L.O. erklären?“ Mir war klar, dass wir sehr früh Ziele definieren müssen, die alle Beteiligten überzeugen könnten. Der oberflächliche Eindruck, nur Arbeitsplätze reduzieren zu wollen, musste sofort korrigiert werden. Die Aussage, man wisse gar nicht „was das nun wieder solle, es sei doch alles gut“, erschien mir bei manch einem Mitbürger als Floskel.

Welche Hoffnungen setzte ich selbst zu der Zeit in den Prozess? Für mich stand fest, dass eine etwa 30-Jahre alte Verwaltungsstruktur dringend auf den Prüfstand gehört. Auf eine Zeit der rasanten Veränderungen auf dem Kommunikationsmarkt und der ständig zunehmenden Aufgabenübertragungen, in einer Zeit der wachsenden Mobilität muss die Verwaltung mit Modernisierung, mit Weitsicht reagieren.

Die Fragebogenaktion, mit der alle Bürgerinnen und Bürger der sechs amtsangehörigen Gemeinden – dies waren immerhin gut 13.000 Einwohner – und die ehrenamtlichen- und hauptamtlichen Mitarbeiter nach ihren Erfahrungen mit der Verwaltung und den Politikern, nach Kritik und Lob, nach Verbesserungen und Optimierungen befragt wurden, hat die Wahrnehmung der Verwaltung und des Ehrenamtes von außen sehr gut widerspiegelt. Hier konnten wir mit der Ursachenforschung und den Lösungsmöglichkeiten ansetzen.

Schon aus dem Rücklauf der Fragebögen war allerdings klar zu ersehen, dass die Bürgerinnen und Bürger und auch die Politiker kein großes Engagement für den K.I.L.O. Prozess aufbringen würden.

### **Wie habe ich K.I.L.O umgesetzt?**

Als Mitglied des Strategiebeirates, des Projektbeirates sowie als Mitarbeiterin der Projektlenkungsgruppe und eines Projektes saß ich an der Quelle aller Informationen. Natürlich hatte ich an der „größten Mind-Map der Welt“ mitgearbeitet und die gemeinsame Vision von einer „lernenden Organisation“ mit formuliert. Meine Idee war, eine bessere Verzahnung von Hauptamt und Ehrenamt, eine Teamorganisation, ein überzeugendes Wir-Gefühl und ein Anerkennen der gemeinsamen Erfolge zu schaffen. Ich wollte also das Bewusstsein stärken, dass wir alle in einer Organisation

als **Dienstleister** für die Bürgerinnen und Bürger arbeiten. Ich wollte den „organisatorischen Eisberg“ in einem warmen Wohlfühl-Klima zum Schmelzen bringen. Beide Säulen der schleswig-holsteinischen Amtsverwaltungen – das Haupt- und Ehrenamt – sollten eine Symbiose eingehen sowohl zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger als auch zum eigenen Nutzen.

Da letztendlich das Engagement der Politiker und der Bürger an der Mitarbeit in den Projektgruppen nicht überwältigend war, kann ich nur auf die „kleinen“ Veränderungen in meinem Amtsbereich eingehen, die bis heute sichtbar geworden sind.

Die Fragen nach der Zusammenarbeit, nach der Notwendigkeit von Ausschüssen, nach der Organisation der Sitzungsabläufe, der Vorbereitungen der Sitzungen usw. wurden gestellt. Da nach der geänderten Gemeindeordnung allen Ausschussmitgliedern in jeder Sitzung Rede- und Antragsrecht eingeräumt wird, ist der Verwaltungsaufwand für das Versenden der Sitzungsunterlagen und die Nacharbeit natürlich gewachsen. Hier war ein klarer und notwendiger Ansatz für Reformen. Im Amtsbereich Moorrege gab es offensichtlich keine großen Veränderungswünsche. Sicher wurde das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt in den sechs amtsangehörigen Gemeinden unterschiedlich beurteilt. Aber zu strukturverändernden Maßnahmen sind wir noch nicht bereit. Trotz der guten Möglichkeiten, die Hauptsatzungen der Gemeinden noch vor der Kommunalwahl 2003 oder gleich nach der Wahl zu reformieren, haben sich die Politiker zu einem solchen Schritt nicht entschließen können. (Meine Gemeinde Neuendeich – 540 EW – hat nach wie vor drei Ausschüsse, die mit jeweils 5 Mitgliedern besetzt sind. Da sich diese Mitglieder um die entsprechenden Ausschüsse bemüht haben und engagiert dort arbeiten, war es zu diesem Zeitpunkt opportun, das Engagement der Gemeindevertreter und bürgerlichen Mitglieder nicht „umzuleiten“.)

Im Amt Bad Bramstedt-Land ist dieser Prozess jedoch völlig anders verlaufen. Dort sind fast alle Hauptsatzungen der 13 Gemeinden dahingehend geändert worden, dass die Zahl der Ausschüsse zum Teil drastisch verringert wurde. Auch die Sitzungsbegleitung durch die Verwaltung wurde neu strukturiert.

In den weiteren vier an K.I.L.O. beteiligten Ämtern haben sich je nach Amtsstruktur verschiedene Änderungssätze und Reformen ergeben. Dies resultiert natürlich aus den unterschiedlichen Bevölkerungsstrukturen in den Amtsbereichen im Lande Schleswig-Holstein.

## **Spürbare Veränderungen**

Uns ging es während der Lösungsbeispiele aber nicht nur um die sichtbaren Erfolge des Prozesses. Wichtig sind und bleiben auch in Zukunft die unsichtbaren aber dennoch fühlbaren Veränderungen. Es gab während der Arbeitssitzungen der Projektgruppen viele positive und negative Aussagen über das Miteinander von Politik und Verwaltung. In einigen Arbeitsgruppen ging man nicht gerade zimperlich mit den Verhaltensweisen von Mitarbeitern um, sei es aus dem Haupt- oder Ehrenamt. Wir mussten teilweise erst lernen, mit Kritik sinnvoll umzugehen und sie für positive Veränderungen zu nutzen. Zuhören, Ernstnehmen, Annehmen und Verstehen wurden dabei wie beiläufig trainiert.

Eins scheint sich in allen sechs Amtsbereichen gleichermaßen verändert zu haben: das Miteinander und Füreinander. Der Blick für den Nächsten ist geschärft. Das Be-

wusstsein, an einer neuen, modernen und kreativen Verwaltung mitzuarbeiten, setzt bisher nicht gekannte Kräfte frei.

Da in unserem Amt die Teamarbeit eingeführt wurde, kann jeder davon ausgehen, dass es immer einen Ansprechpartner für sein Vorhaben gibt. Ein Verweisen von einem Zimmer zum anderen oder ein Vertrösten auf die Rückkehr des zuständigen Mitarbeiters entfällt. Das Verhältnis zur Amtsleitung ist durch die Bildung des Leitungsteams, in dem jedes Teammitglied gleichermaßen informiert ist, entspannter geworden.

Eine Veränderung zwischen Haupt- und Ehrenamt hat stattgefunden. Dies kann meines Erachtens nicht ausschließlich auf den K.I.L.O. –Prozess zurückgeführt werden, sondern ist auch eine Folge der besseren Unterrichtung der Ausschussmitglieder durch die Änderung der Gemeindeordnung.

Die Arbeitsatmosphäre im Amt Moorrege ist nach meinem Eindruck entspannt, freundlich, sehr kameradschaftlich und von gegenseitigem Verständnis geprägt. Die „Zwischentöne“, die hier und da einmal laut werden, verhalten sich schnell durch das Eingreifen des Teams bzw. des Leitungsteams. Die Teambildung hat dazu geführt, dass jedes Teammitglied sich für die Gesamtleistung verantwortlich fühlt und dadurch offen und rücksichtsvoll mit den Kolleginnen und Kollegen, mit den Bürgerinnen und Bürgern und den Politikern umgeht.

### **Optische Veränderung durch K.I.L.O.**

Für das Publikum ist das Amt übersichtlicher geworden. Die einzelnen Aufgabenbereiche wurden neu zugeordnet. Die Teams wurden auch räumlich versetzt. Es gibt den Bereich Bürgerservice, der im Eingangsbereich des Amtes angesiedelt wurde. Eine übersichtliche Hinweistafel am Eingang erleichtert den Besuchern das Zurechtfinden im Amt. Die Öffnungszeiten sind unverändert, da die Befragung ergeben hat, dass ein überwältigender Anteil der Bevölkerung mit den gegebenen Zeiten zufrieden war.

### **Das Ergebnis von K.I.L.O.**

Vorab möchte ich auf einen für mich als ehrenamtliche Mitarbeiterin wichtigen Aspekt hinweisen. Durch K.I.L.O. habe ich viel über die Strukturen und Arbeitsweisen anderer Ämter erfahren, ich habe über den Tellerrand hinaus sehen dürfen und habe für manche Fragen kluge Antworten erhalten. Das Miteinander besonders im Projektbeirat war hervorragend und sehr anregend.

Doch es gibt natürlich mehr.

Nach meiner Überzeugung ist uns allen, die in der Verwaltung, mit der Verwaltung und von der Verwaltung leben, bewusst geworden, dass Lernprozesse nur in den Köpfen der Personen, in Organisationen und zwischen Organisationen ablaufen können.

Veränderungsprozesse sind immer Lernprozesse und brauchen Zeit, wobei der Umgang mit der Zeit das Geheimnis erfolgreicher Veränderungen ist.

Der Arbeitsprozess ist immer häufiger auch ein Lernprozess. Daher muss es nach wie vor das Ziel sein, die Lernfähigkeit zu verbessern und Potenziale aufzubauen,

die dem Prozesscharakter von K.I.L.O. gerecht werden und die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen fördern.

Modernisierung ist kein einmaliges und befristetes Projekt sondern ständige Entwicklung. Und Entwicklung ist Lernen, Modernisierung ist Lernen.

Ich bin der Überzeugung,

- dass wir im Amt schon jetzt mehr Leistungen durch Forderung und Förderung persönlicher Spitzenleistungen erreicht haben,
- dass wir mehr Selbstverantwortung bei den Mitarbeitern geweckt haben,
- dass die Partnerschaft zwischen der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Verwaltung durch den Gedanken, an den gleichen Zielen zu arbeiten und die einheitliche kommunale Selbstverwaltung zu erhalten, bewusster herausgearbeitet wurde,
- dass sich mehr Kreativität und Innovationen lohnen,
- und dass die Zufriedenheit bei allen Beteiligten der Organisation gewachsen ist und weiter wächst.

Außerdem ist der Gedanke an Kooperationen mit anderen Verwaltungen, an Austausch von Erfahrungen und Zielsetzungen und an Erfolgsabgleichen gewachsen.

Abschließend möchte ich mich bei allen Mitarbeitern in der Verwaltung, in der Politik, bei den Bürgerinnen und Bürgern bedanken – und sei es nur dafür, dass sie kundgetan haben, wie zufrieden sie mit uns sind -. Mein besonderer Dank gilt den Mitgliedern des Projektbeirates, den Kollegen, dem Strategiebeirat und natürlich den Netzwerkverantwortlichen, die uns diesen Prozess ermöglicht haben. Herrn Helmer Otto vom Schleswig-Holsteinischen Gemeindetag und Herrn Reinhard Gromke vom Amt Preetz-Land möchte ich Anerkennung zollen für die fachlich und menschlich so angenehme Begleitung. Herzlichen Dank!

Wir haben in den fast vier Jahren eine große Koalition für den Erhalt der kommunalen Selbstverwaltung gebildet und ich glaube, wir waren in dieser Konstellation sehr erfolgreich.

Am Anfang stand die Frage: Aufbruch von welchen Ufern?

Dann kam die Fortsetzung: Auf welcher Strecke müssen wir welche Hindernisse beseitigen?

Jetzt stellen wir die Frage: Haben wir unser Ziel erreicht oder müssen wir es immer neu definieren; müssen wir die Zielvorgaben den sich jeweils ändernden Lebensumstände anpassen?

Ja, wir müssen ständig offen sein, um auf Veränderungen zu reagieren und den vor vier Jahren begonnenen Prozess der lernenden Organisation fortzuführen.

Ich wünsche uns sehr, dass auch in Zukunft jedes am Projekt beteiligte Amt im Rahmen der vereinbarten Ziele und Methoden sowohl die Synergieeffekte aus dem Gesamtprojekt nutzt als auch ganz oder teilweise den eigenen Weg weiterverfolgt.