

EDITORIAL

Wie kann der öffentliche Dienst in Zeiten knapper Haushaltsmittel und der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit langfristig bestehen? Organisationspsychologen glauben die Antwort gefunden zu haben: durch ständiges Lernen. Wer effektiv und effizient arbeiten will, muß schnell auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren und innovativ sein. Ein lernendes Unternehmen ermöglicht sämtlichen Mitgliedern zu lernen und transformiert sich kontinuierlich selbst. Der Weg dorthin ist nicht leicht. Wir haben deshalb den Schwerpunkt dieser Ausgabe auf den Wissensaustausch zum Thema „**Lernende Organisation**“ gelegt.

Der Leitaufsatz dieser Ausgabe widmet sich der Klärung bzw. Abgrenzung der Begriffe „Organisationsentwicklung“ und „Lernende Organisation“. Dabei sind, nach Meinung von Dr. Paul, die Zusammenhänge von Organisationsentwicklung und Lernender Organisation deutlicher herauszustellen, um Modernisierung nicht als befristetes Projekt zu verstehen. Mo-

dernisierung ist ständige Entwicklung und kontinuierliches Lernen.

Schleswig-Holsteinische Praktiker, die sich den Ansatz der „Lernenden Organisation“ zu nutzen machen wollen, berichten aus den Projekten.

Aus Informationen Wissen machen, in dem aus der Flut von Informationen die relevanten herausgefiltert und in bedeutungsgerechter Weise strukturiert werden. Diesem Ansatz wollen wir uns in Zukunft verpflichten und Organisationen, die Hilfe zur Selbsthilfe benötigen unterstützen.

Gegliedert nach Themenschwerpunkten werden wir zukünftig von den positiven Erfahrungen und neuen Konzepten der Modernisierungsvorhaben in Schleswig-Holstein berichten. Wir wollen an dieser Stelle sowohl die Praktiker als auch die Theoretiker zu Wort kommen lassen. Eine Meinung müssen Sie sich bilden.

Ihre Redaktion

Inhalt

Editorial		Seite 2
Materialien zum Leitthema		Seite 3
Forum	Organisationsentwicklung und lernende Organisation - Theoretische Grundlagen und Praxisberichte -	Seite 4
Verwaltungsreform in den Kommunen	Projektbericht Stadt Kiel	Seite 20
KStV aktuell	Funktionalreform Kreis Schleswig-Flensburg	Seite 23
Aus der Verwaltungs- fachhochschule	Fortbildungsprogramm 2001 Hochschultage zum Thema Qualitätsmanagement	Seite 24
Termine	Veranstaltungen und Seminare	Seite 25

Materialien zum Thema „Lernende Organisation“
--

Bücher:

Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation

Peter M. Senge, 1998

Die Theorie der „Lernenden Organisation“ ist eines der Schlagwörter der Unternehmensentwicklung in den 90er Jahren. In Peter Senges „Die fünfte Disziplin“ wird eine lernende Organisation unter dem Kontext des Systemdenkens (eben der fünften Disziplin) dargestellt. Die anderen vier von Senge als notwendig erachteten Disziplinen Mentale Module, Personal Mastery, eine gemeinsame Vision sowie das Teamlernen werden angerissen und sehr anschaulich dargestellt. Der in dem Buch dargestellte kurze Abriss über systemisches Denken ist für Leser, denen die Problematik neu ist, ein gelungener Einstieg. Graphische Darstellungen stellen die Problematik anschaulich dar.

Die Notwendigkeit einer lernenden Organisation wird von Senge eingehend dargestellt, was fehlt sind die Strategien zur Umsetzung.

Die Organisation des Wissens

Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, 1997

In jedem Mitarbeiter, jeder Mitarbeiterin schlummert wertvolles Wissen. Strukturiert und ausgetauscht bringt es neue, sich auszahlende Ideen. Erfahrungen, Visionen und Intuition spielen dabei die entscheidende Rolle. Die Kunst besteht darin, dieses verborgene Wissen der Mitarbeiter zu aktivieren und mit formulierbarem Wissen und dem Arbeitsprozess zu verknüpfen.

Die zentrale Aussage der Autoren lautet: Die Schaffung von Wissen ist der Schlüssel für das Erreichen eines dauerhaften Wettbewerbsvorsprungs. Organisation von Wissen greift diesen bislang vernachlässigten und dabei so wesentlichen Aspekt auf. Wie sehen solche Wissen schaffende Organisationen aus? Wie läßt sich unternehmensbezogenes Wissen schaffen, um es für die Realisierung erfolgreicher Dienstleistungen zu nutzen?

Ein spannendes Buch über die Weitergabe von Wissen von dem Einzelnen zur Gruppe und schließlich für das ganze Unternehmen zum Nutzen des Unternehmens.

Organisationsentwicklung: Verwaltungen helfen sich selbst

Dr. Günter Paul 1997

Das Buch Organisationsentwicklung ist vor allem für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung bestimmt. Leicht verständlich und praxisnah bietet der Autor dem Leser Anregungen und Handlungsanleitungen aus dem Erfahrungswissen zahlreicher Organisationsentwicklungs-Projekte.

Kundenorientierung beginnt bei der Mitarbeiterorientierung

Martin Duelli, 1999

Das Buch baut eine Brücke zwischen Theorie und der praktischen Anwendung im Unternehmen „Öffentliche Verwaltung“. Es ist als Gedankenstütze für den Praktiker gedacht und spiegelt die Vielfältigkeit, die Personalmanagement auch im öffentlichen Unternehmen hat wider.

Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste

Ewert, Janßen u.a.; 1996

Das Handbuch stellt die vielfältigen Aspekte des Projektmanagements „griffig“ dar und ist als praxisnahe Anleitung für Projektarbeit im Rahmen der Verwaltungsreform gut nutzbar. Es gliedert sich in vier Abschnitte: 1. Was ist Projektarbeit; 2. Wie wird ein Projekt effektiv zum Erfolg geführt; 3. Praxisbeispiel; 4. Methodenkoffer

Forum

Organisationsentwicklung (OE) und lernende Organisationen

Dr. Günter Paul (Geschäftsführer der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management GmbH und der 2PLUS CONSULT und Autor des Buches „Organisationsentwicklung. Verwaltungen helfen sich selbst“. 2. Aufl. 1997)

Die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung ist in Schleswig-Holstein wie anderswo in der Republik Gegenstand vielfältiger Bemühungen und zahlreicher Fachartikel. Die Rede ist in diesem Zusammenhang oft von Reformstau und Sanierungsbedarf der öffentlichen Haushalte, von Steigerung der Effizienz und besserer Serviceorientierung, von Globalisierung und weltweitem Wettbewerb der Wirtschaftsstandorte. Das sind Schlagworte und zugleich Treiber in unserer sich rasch wandelnden Welt.

Was hat die ganze Diskussion mit Organisationsentwicklung und mit lernenden Organisationen zu tun, was haben die beiden Begriffe selbst gemeinsam? Wir werden sehen, dass es sehr wohl einen großen und gleichzeitig sehr engen inneren Zusammenhang gibt, den es zu verstehen gilt, wenn wir in dieser komplexen Welt die richtigen Handlungsalternativen entwickeln wollen.

Organisationsentwicklung

Klären wir zunächst den Begriff der Organisationsentwicklung (OE), den wir als einen längerfristig angelegten organisationsumfassenden Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihnen tätigen Menschen verstehen wollen.

- OE-Prozesse sind immer Veränderungsprozesse und brauchen aus vielerlei Gründen **Zeit** - und der richtige Umgang mit Zeit ist das Geheimnis erfolgreichen Veränderungs-Managements.
- Verwaltungen sind komplexe, vernetzte Systeme. Grundlegende Neuerungen und Veränderungen erreichen nur dann ihr Ziel, wenn die Lösungen diese Vernetzung beachten und **ganzheitliche Vorgehensweisen** gewählt werden, die hardfacts ebenso umfassen wie softfacts, Strukturen und Prozesse, Kommunikation und normative Faktoren.

- OE ist grundsätzlich ein **partizipativer Ansatz**. Partizipation ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Entwicklungsprozess. Die Mitarbeiter verstehen durch die Beteiligung am Prozess die Zusammenhänge in der Verwaltung besser, sie entwickeln Ideen, Engagement und Identifikation.

Vier Hauptziele werden mit einem OE-Prozess in der Verwaltung angestrebt:

1. Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zum Wohle der Bürger und von Wirtschaft und Gesellschaft zu verbessern.
2. Die Arbeitsverhältnisse und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern.
3. Betroffene zu Beteiligten zu machen und möglichst viele Mitarbeiter am Prozess zu beteiligen.
4. Lernprozesse in Richtung Hilfe zur Selbsthilfe auf Dauer zu verankern.

Diese vier Ziele stehen gleichberechtigt nebeneinander und müssen für jeden Prozess konkretisiert und abgewogen werden. Ein OE-Prozess ist erfolgreich, wenn er in allen vier Zielbereichen zu Verbesserungen führt.

Organisationsentwicklung hat also sehr viel mit Verwaltungsmodernisierung zu tun. Sie ist eine geeignete Philosophie, um Veränderungen zu verstehen und zu gestalten. OE ist zugleich eine ausgefeilte und bewährte „handwerkliche Methode“, um Modernisierungsprozesse erfolgreich zu starten, zu begleiten, zu steuern und abzuschließen.

Lernende Organisationen

Die vielfältigen Veränderungen in modernen Gesellschaften entwerfen bestehendes Wissen, erfordern und produzieren aber zugleich ständig neues Wissen. Erfolgreiche Organisationen/Verwaltungen zeichnen sich dadurch aus, dass es ihnen immer wieder aufs Neue gelingt, die richtigen Lernprozesse zu organisieren und innovative Lösungen für das Wissensmanagement zu finden.

Das Wissen entwickelt sich in den Köpfen der Menschen und ist in dieser Form ein internes Wissen (intrapersonales Lernen). Wenn die betreffende Person das Unternehmen verlässt, geht Wissen verloren und mit dem Eintritt einer Person wird neues Wissen eingebracht. Wissen kann sich auch kommunikativ in Teams, Gruppen, Organisationseinheiten ent-

wickeln und ist dann ein gemeinsam geteiltes Wissen (interpersonales Lernen). Extern wird dieses Wissen - und damit unabhängig von einzelnen Personen - wenn es sich niederschlägt in Dokumenten, Datenbanken, Verfahren und Prozessen, in Regeln und Werten.

Lernprozesse laufen also in Personen, in Organisation und zwischen Organisationen ab. Das Vorschlagswesen ist ein Beispiel für innerbetriebliche Lernprozesse. Durch die Einführung von Beschwerdemanagement-Systemen werden Kunden/Bürger in die Lernprozesse und die Wissensproduktion eingebunden. Das ist ein Beispiel für einen Lernprozess, der die Grenzen der Organisation/Verwaltung überschreitet. Weitere grenzüberschreitende Lernprozesse gibt es im Rahmen von Genehmigungsverfahren, wo das Ergebnis (die Genehmigung oder Ablehnung) ein gemeinsames Produkt von Antragsteller und Genehmigungsbehörde ist. Und der Prozess ist nicht nur ein „Produktionsprozess“, sondern im wesentlichen ein gemeinsamer „Lernprozess“, ein koevolutives Verfahren der Wissensproduktion. Die Themen aktive Bürgerbeteiligung und Agenda 21-Prozesse sind ebenfalls Beispiele für verwaltungsübergreifende Lern- und Entwicklungsprozesse.

Nur lernende bzw. lernfähige Verwaltungen können die Prozesse der Verwaltungsmodernisierung durchsetzen bzw. sie aktiv gestalten. Ohne Lernfähigkeit gibt es keine Verwaltungsmodernisierung. Je lernfähiger die Verwaltung ist, desto erfolgreicher verläuft der Modernisierungsprozess.

Organisationsentwicklung als Prototyp der lernenden Organisation

Im Rahmen von OE-Prozessen werden schon immer Lernprozesse ermöglicht und systematisch gefördert und gestützt. Das geschieht im wesentlichen durch das Element der Partizipation und die Reduzierung von hierarchischen Schranken. Insofern sind OE-Prozesse ein Prototyp für lernende Organisationen.

Die Inhalte des Lernens sind dabei vielfältig. Sie reichen vom Fachwissen, über Methoden-

wissen bis hin zum Erwerb von Sozialkompetenz. Auch Werte-Lernen kann dazu gezählt werden.

Die Produktion, der Erwerb und die Nutzung von Wissen erfolgt im Rahmen von OE-Prozessen typischerweise kontext-spezifisch. Bei der Einführung eines Bürgerbüros lernen MitarbeiterInnen aus dem Meldeamt neues bezüglich Rundfunkgebührenbefreiung, Lohnsteuerkarte, Sozialversicherung, Müllgebühren o.ä., weil sich ihre Aufgabenbereiche erweitern. Betriebswirtschaftliches Wissen wird im Zuge der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung gelernt. Im Rahmen der Mitarbeit bei der Verwaltungsreform werden Moderationsmethode, Gesprächsführung oder Projektmanagement gelernt – sei es als learning by doing, Lernen am Modell oder durch Seminare. Sozialkompetenz wird von Mitarbeitern und Führungskräften im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs erworben oder im Umgang mit den unterschiedlichen Anforderungen und Verhaltensweisen der Bürger.

Kennzeichnend für das Lernen im Rahmen von OE-Prozessen und wohl auch für das Lernen der Zukunft ist, dass immer mehr Lernprozesse am Arbeitsplatz, bei der Arbeit ablaufen. Der Arbeitsprozess ist immer häufiger auch Lernprozess. Gelegentlich wird von den Lernenden selbst nicht bemerkt, dass es sich um Lernprozesse handelt. „Eigentlich haben wir nichts gelernt, aber die Diskussion hat viel Spaß gemacht und mit dem Ergebnis können wir sehr zufrieden sein.“ Dabei wird Lernen mit „langweiligem Büffeln“ gleichgesetzt und deshalb nicht erkannt, dass kreative Lernprozesse oft eine ganz lustige Angelegenheit sind. Wir lernen täglich viel mehr und ganz anders als wir glauben. Mit der Beteiligung der Mitarbeiter im OE-Prozess werden Wissensnetzwerke geschaffen, auch wenn dieser Begriff den Beteiligten meist gar nicht bekannt ist.

Die lernende Organisation als Ziel der Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung hat oft unreflektiert und unbewußt die Voraussetzungen für eine

Thema: Verwaltungsmodernisierung Unser Angebot an Sie!



Verwaltungsfachhochschule
Institut für Fortbildung

22. - 23. Feb. 2001	Assessment-Center
05. März 2001	Modernisierung des Haushalts- und Finanzwesens
März 2001	SAP-Schulung in vier Blöcken
12. - 14. März 2001	Verwaltungsenglisch, Teil 1
03. - 04. April 2001	Controlling und Berichtswesen
25. - 27. April 2001	Stressbewältigung für Frauen
02. - 04. Mai 2001	Empowerment für Frauen im Beruf
10. - 11. Mai 2001	Bewerbertraining - Mobilität in der öffent. Verwaltung

Das vollständige Fortbildungsprogramm oder Einzelheiten zu den jeweiligen Veranstaltungen erfahren Sie in Ihrer Dienststelle / Obersten Dienstbehörde oder im Institut für Fortbildung an der Verwaltungsfachhochschule Altenholz, Rehmkamp 10, 24161 Altenholz Tel.: 0431/3209 130-132, E-mail: vfhfortbildung@hotmail.com

Wir bringen Sie voran!

lernende Organisation geschaffen. In Anknüpfung an das Thema „Wissensmanagement“ wird es zukünftig verstärkt darum gehen, diese Zusammenhänge von OE und lernender Organisation bewusster zu sehen und zu gestalten. Das Thema Lernen wird uns lebenslang beschäftigen – auch im Rahmen von OE. Das Ziel von OE kann es nicht oder nur bedingt sein, eine beste Lösung für ein Problem zu finden. Denn auch die beste Lösung ist zeitlich sehr befristet und durch die rasche Weiterent-

wicklung des Wissens bedroht. Ziel muss es noch stärker als bisher sein, die Lernfähigkeit zu verbessern und Potenziale aufzubauen, die dem Prozesscharakter gerecht werden und die die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen fördern.

Modernisierung ist kein einmaliges und befristetes Projekt. Modernisierung ist ständige (Organisations-)Entwicklung. Und Entwicklung ist Lernen, Modernisierung ist Lernen.

K.I.L.O.

Kommunale Initiative für Lernende Organisation

Reinhard Gromke, Leitender Verwaltungsbeamter des Amtes Preetz-Land

"Eine Organisation wird sich immer verschiedenen Gegebenheiten anpassen müssen, mit Lernen hat das nichts zu tun." Das hat uns ein Kollege aus der ehrenamtlichen Verwaltung im Rahmen der Erfolgskontrolle der Organisationsentwicklung im Amt Preetz-Land in den Fragebogen geschrieben. Diese Behauptung trifft den Nerv einer Initiative, die sich mit Lernen in und durch Organisationen beschäftigt.

Setzt die Anpassung an verschiedene (veränderte) Gegebenheiten kein Lernen voraus? Oder ist Anpassung nicht gerade Lernen und steht nicht lediglich die Frage nach dem Motiv im Vordergrund: Wer verursacht meine Verhaltensänderung und damit: Wer oder was bringt mich zum Lernen? Wenn Anpassung gleich Lernen ist und Organisationen sich schon immer angepasst haben, dann haben Organisationen doch schon immer gelernt! Warum dann eine besondere Initiative?

Nun, es könnte unter anderem geklärt werden, ob in Organisationen nur dieses reaktive zum Teil zwanghafte Anpassungslernen möglich ist oder ob man in Organisationen stärker als bisher auch proaktives Veränderungslernen lernen und praktizieren kann.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass Veränderung in der öffentlichen Verwaltung und damit natürlich auch in der Kommunalverwaltung notwendig ist, geht es letztlich um die Frage, ob und wie organisatorischer Wandel, ob und wie Veränderung in Organisationen erfolgreicher gestaltet werden können als bisher.

1. Die Initiative

Grundlage für K.I.L.O. sind Erfahrungen, die in dem Reformprojekt des Amtes Preetz-Land „Begründung einer Organisationsentwicklung“ gemacht wurden. Es handelt sich dabei um einen Teil des Modellprojektes „Integriertes Kommunales Dienstleistungszentrum“ des Schleswig-Holsteinischen Gemeindetages.

Der Gemeindegtag war es auch, der den Anstoß gab, die positiven Erfahrungen aus unserem

Projekt anderen Verwaltungen zugänglich zu machen. Dabei ging es wohlgerne niemals darum, die in dem Reformprozess gefundenen Lösungen sozusagen als Rezeptur anderen Verwaltungen zur baldigen Genesung zu verschreiben. Daran hinderte alle Beteiligten die gemeinsame Erkenntnis, dass es **die** optimale Organisationsstruktur einer kommunalen Verwaltung und **den** optimalen Geschäftsprozess nicht gibt. Wichtig und richtig erschien aber, eine erfolgreiche Methode der Veränderung an andere reformwillige Kommunalverwaltungen weiterzugeben.

Wir sind damals in unserem Amt sehr pragmatisch an die uns eher zufällig bekannt gewordene Methode der Organisationsentwicklung herangegangen. Erst als sich im Verlaufe des Projektes die Notwendigkeit ergab, sich mit theoretischen Grundlagen der Organisationsentwicklung zu beschäftigen, wuchs die Erkenntnis, dass wir gegen wesentliche theoretische Grundlagen dieser Veränderungsmethode "verstoßen" hatten. Es war ein glücklicher Zufall, dass gerade diejenigen Grundsätze, die wir intuitiv unbeachtet ließen bzw. grundlegend anders gestalteten, die Punkte waren, die in Fortentwicklung organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse in der Literatur inzwischen als besonders kritisch angesehen werden und zu der erweiterten Theorie des organisatorischen Wandels durch Organisationslernen führten. Ganz offensichtlich haben wir uns nur teilweise an den Prinzipien der Organisationsentwicklung und teilweise unbewusst an denen der Lernenden Organisation orientiert.

Theorie hin, Theorie her, so wie wir die Organisationsentwicklung in unserem Veränderungsprozess begriffen hatten, hat sie bei uns zum Erfolg geführt. Was lag also näher, als diesen Prozess an anderer Stelle im Ablauf zu wiederholen. Damit wollten wir uns aber nicht zufrieden geben, die theoretischen Erkenntnisse zwangen uns gleichsam dazu, in das Projekt K.I.L.O. auch die Prüfung der Frage aufzunehmen, ob die weiterentwickelte Theorie des Organisationslernens auch in der öffentlichen Verwaltung in Schleswig-Holstein sinnvoll in die Praxis übernommen werden kann.

2. Die Ziele

Organisatorischer Wandel ist in der bisherigen Praxis, insbesondere in der öffentlichen Ver-

waltung, in der Regel als rational-analytischer Denkprozess von dazu berufenen Individuen oder Institutionen verstanden worden. Ergebnis dieses Denkprozesses ist noch immer die Formulierung der optimalen Organisation, des optimalen Geschäftsprozesses. Den Beteiligten wird diese optimale Lösung als zu erreichendes Ziel mehr oder weniger anordnend vorgegeben. Es ist nur noch ein Problem, diese Optimallösung zu realisieren. Weil der Weg über die Anordnung dieser neuen Lösungen selbst in der öffentlichen Verwaltung als nicht mehr zeitgemäß erscheint, werden unterschiedlich intensive Formen der Mitwirkung der Beteiligten bei der Realisierung zugelassen.

Offensichtlich aufgrund der durch diese ständige Praxis gewonnenen Überzeugung, Veränderungen seien ohne solche Vorgaben nicht möglich, war es eines der größten Probleme bei der Vorbereitung von K.I.L.O., den Beteiligten klar zu machen, dass die zu erreichenden Ziele nicht vorgegeben sind, sondern in einem offenen Prozess im Projekt selbst gefunden werden sollen.

Dies mag der Grund dafür gewesen sein, dass es zunächst nicht und dann nur unter großen Schwierigkeiten möglich war, lediglich aufgrund des obersten, sich bereits aus dem Projektnamen ergebenden Zieles, nämlich eine Initiative für die Lernende Organisation in der Kommunalverwaltung zu ergreifen, Menschen zur Mitwirkung oder Unterstützung des Projektes zu bewegen. Das hatte sicherlich auch damit zu tun, dass der Begriff der Lernenden Organisation im Sinne einer Theorie des organisatorischen Wandels in der öffentlichen Verwaltung nicht oder nur wenig bekannt war und ist.

Bei der Vorbereitung des Projektes mußten wir deshalb zwischen konkreten Zielen einerseits und einer möglichst offenen Projektphilosophie andererseits einen Mittelweg finden. Als allgemeines, übergeordnetes Zielsystem wurde formuliert:

- **Mehr Leistung** durch Forderung und Förderung persönlicher Spitzenleistungen.
- **Mehr Selbstverantwortung** in der Selbstverwaltung. Damit erklären wir uns für unsere Probleme und deren Lösung alleine verantwortlich, jede Hilfe von außen muss eine Hilfe sein, die unsere Fähigkeiten zur Selbsthilfe verbessert. Orientieren wollen

wir uns dabei an unseren eigenen Visionen, Leitbildern und Zielen.

- **Mehr Partnerschaft zwischen der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Verwaltung** in der Erkenntnis, dass die ehren- und hauptamtlich tätigen Mitglieder unserer Organisationen an den gleichen Zielen arbeiten und gemeinsam die einheitliche kommunale Selbstverwaltung darstellen.
- **Mehr Partnerschaft zwischen den Verwaltungen.**
- **Mehr Kreativität und Innovation.**
- **Mehr Zufriedenheit** der Einwohnerinnen und Einwohner bei gleichzeitigem Zuwachs der Zufriedenheit bei den Mitgliedern unserer Organisationen.

Der Lenkungsgruppe für Verwaltungsmodernisierung und dem Innenministerium unseres Landes ist zu danken, daß sie das Projekt ohne das Versprechen konkret abrechenbarer oder quantifizierbarer Ergebnisse finanziell unterstützen.

3. Organisationsentwicklung und Abgrenzung zur Lernenden Organisation

Es soll nicht Aufgabe dieses Berichtes sein, den Begriff und die Inhalte der Methode Organisationsentwicklung zu erläutern, hinsichtlich der Lernenden Organisation gibt es einen kompetenteren Beitrag in diesem Heft.

Für das Verständnis dieser Ausführungen ist es aber sinnvoll, die von uns in der Durchführungsebene angestrebte Methode der Organisationsentwicklung und deren Abgrenzung zum Prinzip der Lernenden Organisation kurz darzustellen.

Organisationsentwicklung ist ein offener, auf starke Partizipation der Organisationsmitglieder angelegter, ganzheitlicher, organisationsumfassender Prozess zur Veränderung der Organisation und der in dieser Organisation tätigen Menschen.

In den beteiligten Ämtern werden die Mitglieder der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Verwaltung gemeinsam und gleichwertig Stärken und Schwächen ermitteln und auf dieser Grundlage eine Diagnose über ihre Organisation erstellen. Sichtweisen von denjenigen, die von der Organisation betroffen sind, zum Beispiel der Einwohnerinnen und Einwohner,

werden in diese Diagnose einbezogen. Wichtig ist dabei, dass sich diese Diagnose ausschließlich auf die subjektiven Einschätzungen der Beteiligten gründet. Als Methoden werden Fragebogenaktionen und die Metaplan-Technik in Arbeitsgruppen eingesetzt.

Danach analysieren die Organisationsmitglieder selbständig die durch diese Diagnose zu Tage getretenen Probleme und suchen gemeinsam nach Ursachen und Lösungen.

Die Abgrenzung dieses Verfahrens zur Lernenden Organisation verdeutlicht die nachstehende Tabelle:

Organisationsentwicklung	Lernende Organisation
geplanter Wandel	endogener (von innen kommender) Wandel
Notwendigkeit des Beraters/Spezialisten mit direkter Steuerung	eigene Kompetenz zum Wandel mit indirekter Steuerung
Einmaliges Projekt	Dauerhafter Prozess
Veränderung als Sonderfall	Veränderung als Normalfall

4. Die Projektstruktur

Den vorstehenden Überlegungen folgend wurde die Projektstruktur gestaltet. Es gibt drei Ebenen in dieser Projektstruktur:

- die Durchführungsebene
- die begleitenden Ebenen und
- die Ebenen der Kooperation.

Auf der **Durchführungsebene** unterstützen die Ämter Bad Bramstedt-Land, Molfsee, Moorrege, Tellingstedt, Treene und Siek das Projekt, indem sie eine Organisationsentwicklung analog der im Amt Preetz-Land angewandten Methode durchführen. Diese Ämter entsenden Vertreter in den **Projektbeirat**.

Für die **begleitende Ebene** wurde ein **Strategiebeirat** geschaffen und als Mitglieder wurden Partner gewonnen, die an der Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung insgesamt aber natürlich auch und vielleicht sogar insbesondere an der Einführung und Entwick-

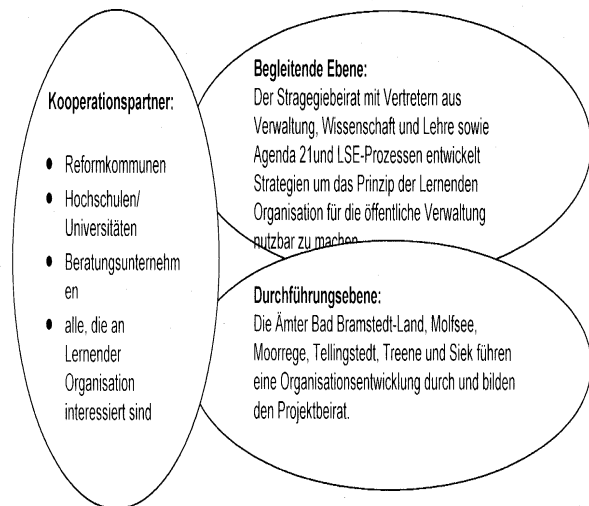
lung der Theorie der Lernenden Organisation in der öffentlichen Verwaltung in Schleswig-Holstein interessiert sind.

Zur Verfügung gestellt haben sich bisher Bernd Kiefer, CONSULECTRA, Wilfried Bockholt, Stadt Niebüll, Edgar Gnaß, Verwaltungsakademie Bordesholm, Georg Gorrissen, Kreis Segeberg, Prof. Dr. Dr. Leo Kißler, Philips-Universität Marburg, Katja Kruse, Innenministerium, Dr. Ute Löding-Schwertfeger, Akademie für Ländliche Räume, Helmer Otto, Gemeindegtag, Karin Peters, Verwaltungsfachhochschule Altenholz, Prof. Dr. Stefano Di Pietro, Fachhochschule Westküste, Wolfgang Stumpenhorst, Stadt Kiel, Bettina Watermann, Agenda21-Büro sowie der Verfasser.

Zur Verknüpfung der Durchführungs- und begleitenden Ebene sind der Sprecher und der stellvertretende Sprecher des Projektbeirates ebenfalls im Strategiebeirat vertreten.

Die Initiatoren des Projektes haben einigen Optimismus und einige positive Sichtweisen benötigt, um dieses Projekt zu initiieren. Zu dieser positiven und optimistischen Sichtweise gehört auch die Annahme, daß über die beteiligten Ämter und die Mitglieder im Strategiebeirat hinaus weitere Institutionen und Menschen an der Einführung der Prinzipien der Lernenden Organisation in die öffentliche Verwaltung interessiert sind. Dabei soll grundsätzlich unerheblich sein, ob dieses Interesse eher ideell oder vorwiegend kommerziell begründet ist. Für diese Menschen und Institutionen ist die Ebene der **Kooperation** vorgesehen. Als Kooperationspartner kommen andere Reformkommunen, Beratungsunternehmen, die Mitglieder des Strategiebeirates, soweit sie kommerzielle Interessen verfolgen, Hochschulen und Universitäten aber auch jeder andere, der an dem Thema „dran ist“, in Frage.

Mit der Durchführungsebene, der begleitenden Ebene und den Kooperationspartnern soll ein leistungsstarkes Netzwerk geschaffen werden.



5. Die Durchführungsebene

Dass als Projektpartner auf der Durchführungsebene gezielt Ämter gesucht wurden, liegt zum einen zunächst an der problemloseren Übertragbarkeit des im Amt Preetz-Land erprobten Projektverlaufes und der Nähe der Hauptinitiatoren zu dieser Verwaltungsform.

Wesentlicher ist aber, dass Ämter aufgrund ihrer Organisationsstruktur stärker als andere Kommunalverwaltungen den informellen Bereich der Organisation nutzen und dadurch flexibler in der Ausgestaltung der Rollen in der Organisation sind. Es gibt das geflügelte Wort: „Die Ämter funktionieren nicht wegen sondern trotz der Amtsordnung“. Die Situation in Ämtern, gekennzeichnet durch ehrenamtliche Leitung und den notwendigen Interessenausgleich zwischen den amtsangehörigen Gemeinden, erfordert bereits Ansätze von Merkmalen einer organischen Organisation. Organisationsentwicklung fördert in der Regel die Entwicklung derartiger Merkmale in einer Organisation. Insofern vermindert die Begrenzung des Projektes in der Durchführungsebene auf Ämter die Komplexität des Gesamtprojektes.

Aufgabe der beteiligten Ämter in der Durchführungsebene ist es zunächst, zum eigenen Nutzen und selbstverantwortlich den Prozess einer Organisationsentwicklung durchzuführen. Im Rahmen der vereinbarten Ziele und Methoden kann dabei jedes beteiligte Amt sowohl die Synergieeffekte aus dem Gesamtprojekt nutzen als auch ganz oder teilweise einen eigenen Weg verfolgen. Dem Gesamtprojekt gegenüber sind die beteiligten Ämter

verpflichtet, finanzielle Ressourcen und die gewonnenen Erkenntnisse für die begleitende Ebene bereitzustellen.

Mit den in der Durchführungsebene gewonnenen Erkenntnissen soll die Eignung der modifizierten Organisationsentwicklung als Grundlage für die Entwicklung einer Lernenden Organisation überprüft, im positiven Fall nachgewiesen werden.

Die in der Methode der Organisationsentwicklung vorgesehene intensive Beteiligung eines Beraters wird in ihrer Bedeutung deutlich zurückgenommen und durch das Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ ersetzt. Diese Hilfe zur Selbsthilfe wird durch gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen zur Organisationsentwicklung im allgemeinen und zu speziellen Kompetenzen wie Moderationsfähigkeiten geleistet. Darüber hinaus stehen in begrenztem Umfang Mittel für individuelle Beratungen zur Verfügung.

Vorbildlich im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe ist die Bereitschaft der Beteiligten, sich gegenseitig Moderatoren für die Gruppenarbeit zur Verfügung zu stellen.

In den auf der Durchführungsebene gebildeten Projektbeirat entsendet jedes beteiligte Amt drei Mitglieder. Auch hier soll durch einen Erfahrungsaustausch gegenseitige Hilfe geleistet und wie in den anderen Punkten der Projektdurchführung weitestgehend Synergieeffekte genutzt werden.

Der Projektbeirat entscheidet außerdem über die Verwendung der finanziellen Mittel für die begleitende Ebene.

6. Die Projektbegleitung

Aufgabe des Strategiebeirates als "Projektbegleiter" ist es in erster Linie, Strategien zu entwickeln, wie das Prinzip der Lernenden Organisation in die öffentliche Verwaltung, insbesondere die Kommunalverwaltung, eingeführt und unter der besonderen Problemstellung derartiger Organisationen weiter entwickelt werden kann. Dabei soll es weniger um eine theoretische Weiterentwicklung als darum gehen, bestehende Theorien und die Praxis miteinander zu verbinden und weitere praktische Methoden zur Umsetzung zu entwickeln.

Fragen, welche Methoden für das Organisationslernen in Betracht kommen, wie eine sinnvolle Balance zwischen Lernen und Verände-

rung einerseits und notwendiger Stabilität andererseits erreicht werden kann oder welche „Lernstörungen“ die öffentliche Verwaltung prägen, könnten eine Rolle spielen. Letztlich können dies aber nur Anregungen sein, der Strategiebeirat wird als "Lernende Organisation" selbst über den Umfang seiner Untersuchungen bestimmen. Als Methoden stehen ihm in diesem Bereich zum Beispiel die Erstellung von Gutachten, die Durchführung eines Symposium und Vortragsveranstaltungen zur Verfügung.

Eine sich hieraus entwickelnde weitere Aufgabe ist die Unterstützung der Durchführungsebene und schließlich die Dokumentation des Gesamtprojektes durch einen Bericht und eine Abschlussveranstaltung.

7. Das virtuelle Projektbüro

Grundvoraussetzungen für jede Organisationsentwicklung und jede Lernende Organisation sind eine verbesserte Kommunikation und Offenheit. Dies soll auch für das Projekt K.I.L.O. gelten. Das virtuelle Projektbüro soll als weitgehend öffentliches Forum auf allen Ebenen nach innen und außen die notwendige Transparenz herstellen, über das Projekt informieren und Kommunikation ermöglichen. Die Projekte in der Durchführungsebene und die begleitende Ebene erhalten dafür jeweils einen eigenen Raum. Besuchen können Sie das virtuelle Büro unter der Adresse www.shgt.de/kilo

Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalysen – ein Instrument zur Bürgerbeteiligung

Dr. Ute Löding-Schwerdtfeger

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holsteins e.V.

Am 01.07.1995 wurden die bisherigen Dorferneuerungsrichtlinien durch die neuen Richtlinien zur Förderung der Dorf- und ländlichen Regionalentwicklung in Schleswig-Holstein ersetzt und um wesentliche Punkte erweitert.

Zweck der Dorfentwicklung ist es, im Rahmen eines integrierten Entwicklungsansatzes die Eigeninitiativen zu unterstützen und unter Berücksichtigung der Ziele und Erfordernisse der Raumordnung und Landesplanung sowie der Belange des Natur- und Umweltschutzes (einschl. Energie), zur Vitalisierung der ländlichen Räume beizutragen durch

- die Erarbeitung örtlicher und ländlicher regionaler Entwicklungsleitbilder,
- die Information, Beratung und Motivation der Bevölkerungsgruppen,
- eine differenzierte Ausrichtung auf die regionalen Potentiale, Eigenwerte und Defizite unter Berücksichtigung überörtlicher Verflechtungen,
- Bündelung und Konzentration von Fördermöglichkeiten der Europäischen Union, des Bundes, des Landes und der Kommunen,
- schwerpunktmäßige Ausrichtung der planerischen und investiven Förderung auf die Sicherung und Schaffung von landwirtschaftlichen und außerlandwirtschaftlichen Arbeitsplätzen und der Grundversorgung unter Beachtung von Ansprüchen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen,
- Entwicklung regionaler Leitprojekte mit einer überörtlichen bzw. regionalen strukturellen Ausstrahlung."

Nach dem Beschluss der Agenda 2000 im März letzten Jahres hat die Landesregierung die Initiative *ZIEL: Zukunft im eigenen Land* ins Leben gerufen, in der die Fördermittel der Europäischen Union, des Bundes und des Landes gebündelt werden. Für die ländlichen Räume steht nun das Programm „Zukunft auf

dem Land“ (ZAL) zur Verfügung und zwar für ganz Schleswig-Holstein. Seine Schwerpunkte richten sich auf:

- Ländliche und touristische Infrastruktur
- Innovative, möglichst privatwirtschaftlich organisierte Projekte zur Sicherung der Grundversorgung
- Verstärkte Nutzung der Informationstechnik im ländlichen Raum
- Verstärkte Nutzung des Wirtschaftsstandortes ländlicher Raum
- Umnutzung ehemals landwirtschaftlich genutzter Bausubstanz für Handwerk, Tourismus und Gewerbe
- Förderung innovativer Projekte in den Bereichen Handwerk und Tourismus
- Diversifizierung landwirtschaftlicher Betriebe
- Förderung der Modernisierung der Land- und Ernährungswirtschaft

LSE-Was ist das?

Es steht nicht mehr nur die Ortsgestaltung im Vordergrund, sondern die Entwicklung der Dörfer in und mit der Region, insbesondere die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen. Es findet keine einzelgemeindliche Planung statt, sondern die Gemeinden werden dazu aufgefordert, sich zu größeren Einheiten zusammenzuschließen, z.B. auf Amtsebene. Die Untersuchungsräume können entsprechend ihres naturräumlichen oder historischen Zusammenhangs aber auch größer gewählt sein.

Das Förderprogramm ist flexibler und hilft mehr als bisher die örtliche Bevölkerung mit ihrem Wissen, ihren Initiativen und Ideen einzubeziehen und zur Mitwirkung zu motivieren. Dieser sogenannte Bottom up Ansatz ermöglicht eine Entwicklung von unten, d.h. mit kommunalen Trägern und Bürgern und Bürgerinnen, deren Ideen und Wissen so von Beginn an in die Entwicklung nachhaltiger Projekte und Maßnahmen fließt. In den Ämtern für ländliche Räume als nachgeordnete Behörde des Ministeriums für ländliche Räume, Landesplanung, Landwirtschaft und Tourismus stehen zudem Ansprechpartner als Koordinatoren des Verfahrens zur Verfügung, die z.B. über landesplanerische Ziele und rechtliche

Regelungen, Verfahrenswege, aber auch Fördermöglichkeiten informieren und beraten können.

Der eigentlichen Dorfentwicklung werden sog. Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalysen (LSE) vorgeschaltet, in denen die Stärken und Schwächen des Untersuchungsraumes, z.B. auf Amtsebene, die Entwicklungspotentiale der Region und die Verflechtungen zu Städten bzw. zentralen Orten untersucht werden. Es werden daraus regionale Leitbilder sowie strukturstärkende Maßnahmen und Projekte für die Region abgeleitet. Seitens der Akademie für die Ländlichen Räume wurde ein Leistungsbild erarbeitet, das die Untersuchung der Bereiche Wirtschaft (Gewerbe, Handel, Handwerk, Dienstleistungen, Landwirtschaft, Fremdenverkehr), Siedlungsentwicklung, Ökologie, Kultur, Soziales, technische und Versorgungsinfrastruktur und Energie umfasst.

Als fundiertes Entwicklungskonzept mit einem Katalog notwendiger und gewünschter Maßnahmen liefert die LSE die Basis für die Beantragung von Zuschüssen für öffentliche (zur Zeit bis zu 60%) und private (zur Zeit bis zu 30%) Projekte, die zur Stärkung und nachhaltigen Entwicklung einer Region geeignet sind. Aus der LSE abgeleitete Handlungsfelder werden im Rahmen einer Dorfentwicklungsplanung, Flurneueordnung oder anderer Verfahren für eine oder mehrere Gemeinden umgesetzt. Die Kosten einer LSE bewegen sich in Abhängigkeit vom Umfang der Studie zwischen 80.000 und 150.000 DM. Dieser Betrag wird durch das Land Schleswig-Holstein mit bis zu 60% bezuschusst. An der Finanzierung beteiligen sich auch private Einrichtungen wie Sparkassen und Versicherungen. Eine LSE dauert i.d.R. etwa 1 Jahr ab der Auftragserteilung.

Die LSE sollte als ein Angebot verstanden werden, das sich an alle interessierten Bevölkerungsgruppen im ländlichen Raum richtet. Richtig angewendet ist sie ein nicht zu unterschätzendes Instrument miteinander ins Gespräch zu kommen, Probleme und Konflikte anzusprechen und gemeinsam nach Lösungswegen zu suchen. Wichtig ist, dass die LSE Handlungskonzepte enthält, mit denen gearbeitet werden kann. Die in ihr genannten Projekte sollen eine positive Ausstrahlung auf die gesamte Region haben. Zu untersuchende Bereiche können dabei sein: Ökonomie, einschließlich der Landwirtschaft und des Tourismus, der

Natur-, Umwelt- und Landschaftsschutz, Energie, Siedlungsentwicklung, Versorgungsinfrastruktur sowie kulturelle und soziale Aspekte.

Die LSE-Werkstatt

Um die zu untersuchenden Inhalte und Schwerpunkte der LSE in dem erforderlichen Umfang festzulegen, wird von der Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holsteins zur Vorbereitung der LSE eine Werkstatt unter fachlicher Moderation angeboten, an dem ca. 50 regional verantwortliche Akteure wie Vertreterinnen und Vertreter von Gemeinden, Handel, Handwerk, Gewerbe, Dienstleistungen, Landwirtschaft, aus verschiedenen Bevölkerungsgruppen und Interessenverbänden, wie z.B. der Landjugend, den Landfrauen, Sport- und Kulturvereinen und der Feuerwehr, den beteiligten Gemeinden, aktive Einzelpersonlichkeiten sowie Vertreter der Amts- und Kreisverwaltung teilnehmen. So ist schon von Beginn an gewährleistet, dass sich möglichst viele Bewohner und Bewohnerinnen in die Gestaltung ihres Lebensumfeldes einbringen. Für viele ist die Erfahrung in einer Zusammenarbeit wie dieser zu tagen neu und vor allem positiv.

Über zwei halbe Tage werden gemeinsam die Schwerpunkte erarbeitet, nach denen die Struktur- und Entwicklungsanalyse durch freie Gutachter angefertigt werden soll bzw. nach denen die Gutachter ihr Angebot erstellen. In vier Arbeitsgruppen werden zu bestimmten thematischen Schwerpunkten die Stärken und Schwächen der Region herausgearbeitet. In einem zweiten Schritt werden aus den Stärken und Schwächen Projekte entwickelt und möglichst weit konkretisiert.

Bewährt hat sich die Bildung eines begleitenden, möglichst heterogen aus kommunalen Vertretern/innen und Bürgern/innen zusammengesetzten Arbeitskreises bzw. Lenkungsausschusses für die Dauer der LSE und darüber hinaus. Diese ausgewählten regional verantwortlichen Akteure und Akteurinnen sollen als Multiplikatoren für ihren Bereich wirken und den Beteiligungsprozess in die einzelnen Gemeinden, z.B. durch Gespräche und die Bildung von eigenen Arbeitsgruppen, weitertragen.

Bei der Durchführung einer LSE ist darauf zu achten, dass der Aufwand für die Bestandsauf-

nahme gering gehalten wird (Welches Datenmaterial liegt bereits vor? Welche Leistungen können selbst erbracht werden?) und man sich vermehrt auf die Projektausarbeitung und -realisierbarkeit konzentriert. Wichtig ist, die Einwohnerinnen und Einwohner rechtzeitig einzubinden und zur Mitarbeit zu motivieren. Die Bildung von themenbezogenen Arbeitskreisen ist unerlässlich, um diese aktive Mitarbeit zu gewährleisten.

Nach der Werkstatt entscheiden die Gemeindegremien über die Durchführung einer LSE. Leitprojekte können schon während des LSE-Verlaufs gestartet werden. Ein Leitprojekt soll modellhaft und beispielgebend sein und u.a. neue Verfahrensschritte, Zuständigkeiten und Regelungen erproben. Nicht alle Projekte verursachen Kosten und sind allein durch Umstrukturierung, Koordination und Vernetzung umsetzbar.

Inhalte der LSE

Neben einer Beschreibung des Untersuchungsraumes werden in den Studien die Veränderungen in der Bevölkerungsentwicklung und die zukünftigen Entwicklungsschritte der Wirtschaft untersucht. Seitens der Gutachter werden Begehungen und Befahrungen des Untersuchungsgebietes und die Auswertung vorliegender Daten und Studien als auch einzelbetriebliche Befragungen vor Ort für den landwirtschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich durchgeführt. Hierdurch werden Probleme der Betriebsnachfolge, der Verfügbarkeit von Fachkräften, der Lieferverflechtungen der Betriebe, der Standortzufriedenheit und der Entwicklungsmöglichkeiten (Nutzungskonflikte, Bauleitplanung, Bauplanungsrecht, Immissionsschutz) erfasst. Darüber hinaus werden mit den betroffenen Akteuren Fachgesprächskreise und Stärken-Schwächen-Workshops veranstaltet. In diesen Veranstaltungen werden die Stärken der Region bzw. deren stärkere Nutzung herausgearbeitet und die Schwächen bzw. deren Behebung diskutiert. Es bietet sich hier für die Bürgerinnen und Bürger die Chance, aktiv an der Zukunft ihrer Dörfer mitzuwirken. Nichts verbindet mehr als ein gemeinsames Ziel.

In Bereichen wie Direktvermarktung, Umweltschutz und Landschaftspflege, Gästebetreuung, soziale Dienste und kulturelle Aktivitäten kommt den handelnden Persönlichkeiten, ihren Interessenvertretungen (Landfrauen, Landju-

gend, Senioreninitiativen u.a.), den Vereinen und Verbänden (Ortskulturringen, Feuerwehr, VHS, Sportverein u.a.), aber auch der Kirche und den Schulverbänden eine hohe Bedeutung zu. Sie sollten deshalb die LSE als Gelegenheit zur Mitwirkung an der Weichenstellung im Untersuchungsgebiet nutzen. An ihnen liegt es, ob eine Region das "Wir-Gefühl" entwickelt, welches einem Amt Lebensqualität nach innen und Attraktivität nach außen verleiht. Empfehlenswert ist die Einrichtung eines Arbeitskreises "Amts-Strukturentwicklung" oder eines Bürgervereins, in dem die Bewohnerinnen und Bewohner gemeinsam Probleme angehen, nach Lösungen suchen und Umsetzungsaktivitäten begleiten können, wie z.B. die Entwicklung flexiblerer Beförderungsmodelle des ÖPNV, koordinierter Strukturen für Schule und Erwachsenenbildung, Tourismuskonzepte, Lösungen für die Integration von Neubürger/innen u.a.m. Das Amt Preetz-Land hat seine LSE z.B. dazu genutzt, den Bürgerverein „BÜRGERZUSAMMENKUNFT“ als Träger der regionalen Entwicklung ins Leben zu rufen. Er ist konzipiert als gemeinde-, themen- und generationsübergreifendes Bürgerforum, in dem die Einzelgemeinden vertreten sind, engagierte Bürger/innen, das Ehrenamt, Vereine und Institutionen aus der Region. Diese arbeiten an der Weiterentwicklung der LSE-Vorschläge, erarbeiten Handlungsstrategien, wählen Projekte aus und können als Bürgerverein auch Träger von Projekten werden. Kleinere, schlagkräftige Projektteams, die sich aus Mitgliedern des Bürgervereins, Mitarbeitern der Amtsverwaltung u.a. zusammensetzen, erarbeiten die Konzeption der Projekte, werben Fördermittel ein, bereiten Beschlussvorlagen für die politischen Gremien vor etc.

Empfohlen wird, besondere Anstrengungen in der Vermarktung und Information vorzunehmen, gerade im Hinblick auf eine gemeinsame Broschüre, in der alle Gemeinden des Amtes mit ihren Besonderheiten dargestellt werden sollten, die wiederum den Zugezogenen den Einstieg ins Dorfleben erleichtern hilft. Über die Durchführung von Dorffesten bzw. Partys wie „Altbürger trifft Neubürger“ können Hemmschwellen bei der Kontaktaufnahme abgebaut werden.

Aufgrund großer Pendlerzahlen mit negativen Pendlersalden für die umliegenden Gemeinden größerer Ortschaften ergibt sich als Entwicklungsziel für die Arbeitsmarktsituation und die

regionale Wirtschaft der Regionen, zunächst einmal neben der Ansiedlung von neuem Gewerbe die Notwendigkeit, vorhandene Gewerbebetriebe zu erhalten. Das schließt eine Aktualisierung der Bauleitplanung mit ein. Bemühungen ehemalige Hofstellen im Innen- und Außenbereich mit gewerblichen und sozialen Einrichtungen umzunutzen, sollten stärker unterstützt werden.

Entwicklungsziele im kulturellen und sozialen Bereich liegen in der Einrichtung von Kindertagesstätten, dem Erhalt von Dorfkrügen bzw. der Umwandlung in Dorfgemeinschaftshäuser, Verstärkung des Angebotes für Jugendliche, dem Aufbau der Betreuung von Senioren und Kranken, der Erstellung von Sportanlagen und der Erweiterung des VHS-Angebotes um spezielle Themen für die ländlichen Gemeinden. Über eine Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalyse wurden die Bewohner von Bokel z.B. angeregt, sich Gedanken über die Entwicklung ihres rund 650-Seelen-Dorfes zu machen, in dem es keine Grundversorgung mehr gibt. Dabei besannen sie sich auf ihre Stärken: viele kinderfreundliche Einrichtungen wie Freibad, Kindergarten, Spiel- und Sportstätten, Schulwald und dazu einen aktiven Kreis von Künstlern am Ort. Das erste Projekt war der Bokeler Pfahl, auf dem die Handabdrücke von 300 Dorfbewohnern eingekerbt sind und der quasi als Visitenkarte im Dorf aufgestellt wurde. Aus diesen Anfängen entwickelte sich der Verein „Kinderkulturort Bokel e.V.“ unter Leitung von Thomas Jaspert, der inzwischen auch in anderen Regionen Projekte und Aktionen durchführt, in denen Kinder und Jugendliche meist aus Holz oder Metall Skulpturen und andere kleine Kunstwerke herstellen. Die Profis seien aus dem Staunen über den Nachwuchs nie herausgekommen. In Workshops und bei einer Projektwoche mit 100 Kindern sorgte der Ideenreichtum der Jugend beim Werkeln mit Feuer, Lehm und Holz immer wieder für Überraschungen.

In Einzelbetrachtungen werden für jede Gemeinde Stärken und Schwächen aufgestellt, sowie Entwicklungsziele und strukturverbessernde Maßnahmen formuliert. In konkreten Projektideen werden z.B. Umnutzungsvorschläge für leerstehende oder -fallende Ortsbild prägende Gebäude benannt, wie z. B. die Einrichtung eines Kommunikationsortes und/oder einer weiteren sozialen Einrichtung, eines Dorfladens. Durch die Einzelbetrachtung

der Gemeinden werden sowohl die Mängel und der Handlungsbedarf in der jeweiligen Gemeinde offenbar, wie der Stellenwert, den sie im Verbund mit den anderen Gemeinden und im Hinblick auf den gesamten Amtsbereich einnimmt und - als Entwicklungsziel - einnehmen könnte.

Bislang sind 77 LSEn landesweit abgeschlossen, bewilligt oder in der Anfangsphase. Dieses Engagement der Menschen zeigt, dass gerade in den ländlichen Räumen großes Interesse an einer Weiterentwicklung besteht. Wir würden uns freuen, wenn sich noch mehr Menschen insbesondere Jugendliche und Frauen an diesen Prozessen beteiligen würden und diese Ideen weiter ins Land getragen werden, vor allem ins Bewusstsein der ländlichen Gemeinden und der Menschen, die dort leben möchten.

Foto: Bürger bei der Gestaltung ihrer Region (Foto: stadt & land, Kiel)

Projekte zur Organisationsentwicklung in der Schleswig-Holsteinischen Landes- verwaltung

Holger Kliewe

*Referat „Verwaltungsmodernisierung“ in der
Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein*

1. Leitbild als Ausgangspunkt und Zielperspektive der Verwaltungsmodernisierung

Seit 1993 läuft in der Schleswig-Holsteinischen Landesverwaltung ein erfolgreicher Reformprozess. Ein wichtiger Grund dafür ist zum einen die frühzeitige Einbeziehung der Personalvertretungen und Spitzenorganisationen in alle Reformüberlegungen. Zum anderen ist es gelungen, mit der mit den Spitzenorganisationen geschlossenen Modernisierungsvereinbarung eine gemeinsame Grundlage für ein konsensuales Vorgehen zu schaffen.

Inzwischen sind nicht nur viele Veränderungen in der Verwaltungsstruktur, sondern insbesondere auch in der Verwaltungskultur eingetreten. Die dabei verfolgten Modernisierungsziele sind im Leitbild „Wir arbeiten für Schleswig-Holstein“ formuliert. Es gibt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine gemeinsame Orientierung für eine zukunftsweisende, kundenorientierte und mitarbeiterfreundliche Verwaltung.

Das Leitbild ist damit zugleich Ausgangspunkt und Zielperspektive für einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess der gesamten Landesverwaltung. Hervorzuheben ist dabei, dass die Beschäftigten sowohl in die Erarbeitung, Vermittlung als auch in die Realisierung des Leitbildes einbezogen wurden bzw. werden. Über 2000 Beschäftigte wirkten allein an der Erstellung des Leitbildes mit. Sie übernahmen damit von Anfang an eine aktive Rolle in der Gestaltung einer modernen Landesverwaltung.

2. Ganzheitliche Verwirklichung des Leitbildes in einem Modellprojekt

Das Leitbild „Wir arbeiten für Schleswig-Holstein“ ist der Orientierungsrahmen für alle am Reformprozess Beteiligten. Es untergliedert sich in folgende Abschnitte:

- Das Leitbild - Richtschnur unseres Handelns
- Wir arbeiten für die Menschen in unserem Lande

- Unsere Dienstleistungen
- Unsere Organisation
- Anspruch an uns selbst
- Wir arbeiten zusammen.

Es enthält die allgemeinen Ziele, Werte und Normen, nach denen die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln und nach denen sich die Organisation entwickeln soll (Verwaltungskultur). Außerdem finden sich im Leitbild alle Ansätze wieder, die eine Änderung in der Verwaltungsstruktur bewirken. Damit bildet das Leitbild die notwendige Klammer für alle laufenden und noch geplanten Modernisierungsmaßnahmen.

Wichtig war deshalb von Anfang an die Beantwortung der Frage, ob und inwieweit es möglich ist, die unterschiedlichen und teils auch sehr anspruchsvollen Aussagen des Leitbildes in einer Behörde zu verwirklichen. Zu berücksichtigen war dabei, dass der durch das Leitbild vorgegebene Orientierungsrahmen den Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jeden Verwaltungsbereiches beziehungsweise jeder Dienststelle die Freiheit gibt, selbst zu entscheiden, durch welche Instrumente, Maßnahmen oder Aktionen die einzelnen Aussagen konkretisiert werden.

Es wurde deshalb zunächst ein Modellprojekt im Forstamt Schleswig durchgeführt, das - um das Ergebnis vorwegzunehmen - ausgesprochen erfolgreich verlaufen ist. Inhaltlich ging es darum, gemeinsam mit den Beschäftigten konkrete Modernisierungsmaßnahmen im betrieblichen Alltag zu entwickeln und auf dieser Grundlage einen Handlungskatalog festzulegen, mit dem den Zielperspektiven des Leitbildes so weit wie möglich entsprochen wird. Unter methodischen Gesichtspunkten sollten bei dieser Form der Organisationsentwicklung Erkenntnisse zum prozessualen Vorgehen gewonnen werden, die auf andere Verwaltungsbereiche übertragbar sind.

Das Modellvorhaben lief rund anderthalb Jahre und wurde zum einen unterstützt durch eine Unternehmensberatung, die insbesondere Hilfestellung hinsichtlich des Projektmanagements und des methodischen Vorgehens gab. Zum anderen wurde dieser mitarbeiterorientierte Veränderungsprozess im Forstamt Schleswig wissenschaftlich begleitet. Seitens des dazu beauftragten Instituts für Frauen-

forschung der Fachhochschule Kiel wurden Mitarbeiter- und Kundenbefragungen zu verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt, um zu messen, ob und welche Wirkungen durch die getroffenen Veränderungsmaßnahmen eintreten. Außerdem wurde das Modellprojekt wissenschaftlich evaluiert. Darauf aufbauend wurden handlungsleitende Empfehlungen formuliert. Diese Empfehlungen erleichtern anderen Verwaltungsbereichen den richtigen Einstieg in eigene organisationsbezogene Entwicklungsprozesse.

In den von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Forstamtes Schleswig selbst festgelegten Arbeitsfeldern (zum Beispiel Ziele, Bekanntheit und Image, Marketing, Führung und Mitarbeitergespräche) wurden zu den einzelnen Aussagen des Leitbildes konkrete Realisierungsvorschläge erarbeitet. Soweit diese Vorschläge im Rahmen der Projektorganisation durch Mehrheitsbeschluss angenommen wurden, erfolgte dann ihre Aufnahme in einem für alle beteiligten verbindlichen Handlungskatalog, der auch Termine und Verantwortlichkeiten festlegt. Damit war der Weg frei für ihre Umsetzung.

Die konkrete Vorgehensweise und die erzielten Ergebnisse wurden in einem Projektbericht, einer Evaluation und in einem Methodenhandbuch dokumentiert. Diese Unterlagen werden auf Wunsch von der Staatskanzlei zur Verfügung gestellt. Als generelle Erkenntnisse lassen sich festhalten:

- Das Leitbild „Wir arbeiten für Schleswig-Holstein“ hat Praxisbezug und ist damit als Richtschnur für das tägliche Handeln in der Landesverwaltung gut geeignet.
- Die Befassung mit dem Leitbild führt zu einer direkten Auseinandersetzung mit der Verwaltungsstruktur und Verwaltungskultur und zeigt konkrete Handlungsbedarfe in der jeweiligen Organisation auf.
- Es wird damit in der Organisation ein Entwicklungsprozess ausgelöst, der sich aufgrund seines methodischen Vorgehens sehr systematisch vollzieht und im Ergebnis zu sinnvollen Verbesserungen führt.
- Die Beschäftigten empfinden die aktive Auseinandersetzung mit den Inhalten des Leitbildes als gewinnbringend für die interne Zusammenarbeit sowie für die eigene Arbeitszufriedenheit und Motivation.

- Die Bürgerinnen und Bürger profitieren von einer Organisationsentwicklung nicht nur als Adressatenkreis von verbesserten Dienstleistungen, sondern sie können bei einem solchen partizipativ angelegten Prozess ihre eigenen Vorstellungen von einer modernen Verwaltung aktiv einbringen (z.B. über die Kundenbefragung).

3. Transfer der Erkenntnisse in Form eines Behördenwettbewerbs

Der Verlauf und die Ergebnisse des Modellprojektes im Forstamt Schleswig haben gezeigt, welche positiven Wirkungen von einem mitarbeiterorientierten Veränderungsprozess vor Ort ausgehen. Damit lag es nahe, die gewonnenen Erkenntnisse in möglichst viele weitere Verwaltungsbereiche des Landes zu transferieren. Allerdings war dabei zu berücksichtigen, dass ein solcher mitarbeiterorientierter Entwicklungsprozess nicht verpflichtend vorgegeben werden kann; Der Kerngedanke, durch ein Leitbildprojekt eigeninitiativ Veränderungen vor Ort anzustoßen, wäre auf diese Weise ad absurdum geführt worden.

Deshalb entstand die Idee, in der Landesverwaltung erstmals einen Behördenwettbewerb durchzuführen und auf diese Weise einen Impuls für weitere Leitbildprojekte zu geben. Nachdem die vorbereitenden Maßnahmen dazu abgeschlossen waren, hat die Landesregierung im November 1999 alle Dienststellen der Landesverwaltung aufgerufen, sich an dem Wettbewerb „Leitbild konkret“ zu beteiligen.

Dieser stand unter der Schirmherrschaft der Ministerpräsidentin und war - unterschieden nach Preisstufen - mit einem Gesamtbetrag von 125 TDM dotiert. Darüber hinaus wurde den bewerbenden Dienststellen eine methodische Unterstützung, zum Beispiel Schulungen zu den Grundlagen von Veränderungsprozessen, in Aussicht gestellt.

Der Aufruf zur Teilnahme erfolgte durch eine speziell zum Wettbewerb herausgegebene Broschüre sowie den Aushang von Plakaten. Die Bewerbungsfrist endete am 20. Januar 2000. Teilnehmen konnten sowohl gesamte Dienststellen als auch einzelne Fachbereiche (Abteilungen, Referate, Dezernate) der Landesverwaltung. Voraussetzung für eine Bewerbung war, dass im Konsens mit den Beteiligten vor Ort Ideen für eigene Leitbildprojekte

te entwickelt und diese in einer schriftlichen Bewerbung skizziert werden.

Bis zum Schlusstermin haben sich trotz der kurzen Bewerbungsfrist 23 Dienststellen aus ganz unterschiedlichen Fachbereichen der Landesverwaltung beworben. Erfreulich war dabei nicht nur die ausgesprochen gute Resonanz auf den Wettbewerb, sondern auch die Qualität der Bewerbungen. Diese zeichnen sich durch ihre gelungenen, teils sehr unterschiedlichen Projektideen aus und werden der Landesverwaltung einen nachhaltigen Innovationsschub geben, von dem insbesondere die Bürgerinnen und Bürger profitieren werden.

Über die Preisträger der 20 Bewerbungen (23 Dienststellen) hat nach intensiver Erörterung und Bewertung der vorgestellten Projektideen eine ressortübergreifend besetzte, 13 Mitglieder umfassende Jury entschieden. Unter maßgeblicher Berücksichtigung der Kriterien „Wettbewerbsmotto“, „Projektqualität“ und „Machbarkeit des Projektes“ hat die Jury dann ihre Entscheidung getroffen. Neben Prämien für die Preisträger haben alle bewerbenden Dienststellen eine methodische Unterstützung erhalten.

Derzeit befinden sich die meisten Projekte in der Umsetzungsphase. Die Staatskanzlei begleitet die Vorhaben, um zum einen - soweit gewünscht - Hilfestellung zu geben. Ziel ist es zum anderen, möglichst viele Erkenntnisse für eine weitere Übertragung von inhaltlichen und methodischen Ergebnissen in andere Verwaltungsbereiche zu gewinnen.

4. Weitere Impulse für eine Organisationsentwicklung

Alle Reformbemühungen des Landes sind derzeit darauf ausgerichtet, den bereits weit fortgeschrittenen Modernisierungsprozess noch stärker flächendeckend sowie kunden- und mitarbeiterorientiert auszurichten. Der Erfolg des Behördenwettbewerbs hat gezeigt, dass dieser eingeschlagene Weg richtig ist. Deshalb werden jetzt verschiedene weitere Impulse gesetzt mit dem Ziel, dass noch mehr Dienststellen ihre Organisation ganzheitlich, d. h. strukturell und kulturell, weiterentwickeln.

Nur beispielhaft seien folgende Ansätze als Stichworte genannt (nicht abschließend):

- Zielbildung und Zieldefinition
- Einrichten von Qualitätszirkeln
- Aufbau eines Qualitätsmanagements (benchmarking)
- Durchführung von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen
- gezielte Fortbildung zu Modernisierungsthemen
- Aufbau eines ressortbezogenen, professionellen Projektmanagements

- konsequente Nutzung moderner Informationstechnik
- Bündelung des gesamten Beratungsservices an einer Stelle (vergleichbar den kommunalen Bürgerbüros)
- Aufbau eines hausinternen Informationsmanagements.

5. Fazit

Die gesamte Modernisierung der Landesverwaltung in den Bereichen Personal, Organisation und neue Steuerung vollzieht sich als gemeinsamer Lern- und Entwicklungsprozess. Der Erfolg bestätigt, dass diese Strategie richtig war und weiterhin ist. Einen besonderen Anteil daran haben die Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter, deren ausgesprochen gute Qualifikation und Kreativität, aber auch nachhaltiges Engagement bei Reformvorhaben wesentliche Garanten für den bisherigen Prozessverlauf sind. Es hat sich darüber hinaus gezeigt, dass auch bei einer gemeinsamen Strategie genügend Freiraum gegeben sein muss, damit die besonderen Gegebenheiten der einzelnen Dienststellen so weit wie möglich berücksichtigt werden können.

Mitarbeiterorientierung, Eigenverantwortung und inhaltliche Gestaltungsfreiräume sind damit wichtige Erfolgsfaktoren für eine „lernende Organisation“.

Verwaltungsreform in den Kommunen

Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der Landeshauptstadt Kiel

(Projekt KLR 2002)

Die Erfahrungen der Vergangenheit haben gezeigt, dass

- eine künftige, die gesamte Stadtverwaltung umfassende Kosten- und Leistungsrechnung eine einheitliche Systematik (z.B. einheitlicher Kontenrahmen, einheitliche Kostenarten- und Erlösartengliederung, Grundsätze der Vermögensbewertung) erfordert
- Kosten- und Leistungsrechnung in den Fachämtern in unterschiedlicher Tiefe eingeführt werden sollte
- die mit den Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung befaßten Mitarbeiter/innen geeignete Fortbildungen benötigen.

Für die Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen für eine einheitliche KLR wurde vom Oberbürgermeister im September 1999 eine ihm direkt zugeordnete Projektgruppe eingesetzt.

Diese Projektgruppe hat die Aufgabe, die Kosten- und Leistungsrechnung stadtweit in zwei Stufen bis Ende 2002 einzuführen. Die Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung erfolgt dabei in Abhängigkeit von den Aufgaben der jeweiligen Organisationseinheiten und den mit der KLR verfolgten Zielen, d.h. die KLR wird stadtweit in unterschiedlicher Tiefe eingeführt. Hierfür muss das KLR-Konzept ausreichende Differenzierungsmöglichkeiten zulassen, um amtspezifische Anforderungen bzw. den amtspezifischen Nutzen berücksichtigen zu können.

Der Nutzen des KLR-Einsatzes ist im wesentlichen von folgenden Fragestellungen abhängig:

□ Was ist die Grundlage der Aufgabenstellung?

- ⇒ Sind die Aufgaben nach Art und Umfang gesetzlich bestimmt?

⇒ Sind die Aufgaben nach Art gesetzlich bestimmt, aber in ihrem Umfang kommunal disponibel?

⇒ Sind die Aufgaben nach Art und Umfang kommunal disponibel?

□ Werden die Aufgaben in Konkurrenz zu externen Anbietern wahrgenommen?

□ Werden für die Aufgabenwahrnehmung der Landeshauptstadt Kiel Gebühren oder Entgelte erhoben und sind diese von der Landeshauptstadt Kiel zu beeinflussen?

Anhand dieser Fragestellungen hat die Projektgruppe die Prioritätenliste für die KLR-Einführung ermittelt. Bereits zum Haushaltsjahr 2001 soll die KLR in zwei Dezernaten komplett (Dezernat Wirtschaft und Kultur, Beteiligungen und Stadtmarketing sowie Dezernat Bauwesen und Stadtplanung) eingeführt werden. Aus den anderen drei Dezernaten werden zum Haushaltsjahr 2001 schwerpunktmäßig die kostenrechnenden Einrichtungen (z.B. Rettungsdienst, Märkte, Laboratorium), die Stadtbücherei, das Sport- und das Presseamt mit der KLR-Einführung beginnen. Alle anderen Organisationseinheiten beginnen ab dem Haushaltsjahr 2002 mit dem Echtbetrieb der KLR.

Bis zum Jahresende 1999 wurde der im Entwurf vorliegende Produktplan der Landeshauptstadt Kiel für Zwecke der Kosten- und Leistungsrechnung in einzelnen Workshops für die Ämter der Stadtverwaltung konsolidiert. Im Ergebnis wurde das auf die Bedürfnisse der jeweiligen Organisationseinheit abgestimmte, individuelle weitere Vorgehen vorgestellt und in den Gesamtzusammenhang gebracht. Dies führte in einigen Fällen zu einer anderen Zuordnung der Leistungen zu den Produkten, deren Wegfall bzw. Neubildung.

Für alle Produktplanverantwortlichen wurden Schulungen durchgeführt, um den Prozeß der Zieldefinition (strategisch / operativ) und Kennzahlenbildung in den Organisationseinheiten koordinieren und inhaltlich begleiten zu können. Dabei wurde deutlich, dass es u.U. problematisch sein kann, ad hoc messbare

Ziele zu definieren, aussagekräftige Kennzahlen zu bilden und die benötigten Daten verfügbar zu halten. Aufwand und Nutzen müssen aber in einem wirtschaftlich vernünftigen Verhältnis zueinander stehen, so dass zu Beginn der Einführung noch nicht mit kompletten optimalen Berichten gerechnet werden kann.

Derzeit werden die Produktbeschreibungen um operative Ziele sowie aussagefähige Kennzahlen ergänzt. Es ist geplant, diesen Katalog als Grundlage für den produktorientierten Haushalt für das Haushaltsjahr 2001 (ggf. in Teilbereichen) vorzulegen.

Der vorliegende, konsolidierte Produktplan für die Stadtverwaltung Kiel stellt mit seinen Produktbeschreibungen bereits eine wesentliche Bezugsgröße für die einzuführende Kosten- und Leistungsrechnung und das aufzubauende produktorientierte Berichtswesen dar.

Für die Einführung der KLR hat die Projektgruppe ein Handbuch erarbeitet. In diesem Handbuch werden bestimmte Rahmenvorgaben bzw. Mindestvorschriften für eine einheitliche KLR definiert, die bislang in dieser Form noch nicht existieren. Diese Rahmenvorgaben sind für die gesamte Verwaltung (ohne Eigenbetriebe und Eigengesellschaften) bindend.

Das Handbuch soll zum einen den an der Einführung einer Kostenrechnung Beteiligten als Leitfaden dienen und zum anderen die Anpassung bereits vorhandener KLR-Lösungen in den Organisationseinheiten erleichtern. Parallel oder unmittelbar im Anschluß zur Softwareinstallation sind Fortbildungsveranstaltungen zu den Themen Kosten- und Leistungsrechnung, Anlagenbuchhaltung und Controlling geplant.

Das Handbuch ist als Loseblattsammlung konzipiert und wird bei Bedarf fortgeschrieben und ergänzt.

Die Ansprechpartner sind:

Gerd Schuhardt als Projektgruppenleiter,
☎ 0431/901-3008

Patricia Hartwig für den Bereich KLR,
☎ 0431/901-1722

Thomas Chmiel für die Bereiche Produkte / Berichtswesen, ☎ 0431/901-1723

Interaktive Verwaltung (e-Government)

Rolf-Dietrich Jobst

Leiter der Gruppe Kommunikationssysteme und Netzwerksicherheit in der DZ-SH

Das Internet hat sich längst zum wichtigsten Informationskanal entwickelt. 200 Millionen Menschen nutzen weltweit die Möglichkeiten des globalen Netzwerkes. Doch erst wenige Verwaltungen setzen das Internet gewinnbringend für behördliche Vorgänge ein. Bisher fehlten ganz einfach die standardisierten Strukturen für eine ganzheitliche Abwicklung von Verwaltungsvorgängen über das World Wide Web.

Das Internet eröffnet der öffentlichen Verwaltung neue Wege und Formen der verwaltungsinternen und externen Zusammenarbeit. Der Bürger als primärer Kunde der Kommune oder der Landesverwaltung wird nicht nur zum umworbene(n) Kunden, sondern wird Teil der Wertschöpfungskette und somit des internen Prozesses. Auf der technologischen Basis des Internets können Informationen direkt ausgetauscht werden und Prozesse über verschiedene Gruppen koordiniert werden. In der Privatwirtschaft geschieht dieses unter dem Begriff „E-Business“. Das Angebot öffentlicher Dienstleistungen via Internet und der elektronische Behördenverkehr werden unter dem Begriff „E-Government“ zusammengefasst. Im E-Business-Bereich haben sich drei Szenarien der Kommunikation ergeben: mit eigenen Mitarbeitern (Business-to-Employee), Kunden (Business-to-Consumer) und mit Zulieferern und Handelspartnern (Business-to-Business).

Die elektronischen Verwaltungsdienstleistungen lassen sich generell in drei Hauptgruppen gliedern:

- Informationsdienste (E-Marketing), bei denen thematisch geordnete und klassifizierte Informationen abgerufen werden können, wie z.B. Internet-Sites
- Kommunikationsdienste (E-Services) für die Interaktion mit Einzelpersonen, Ämtern und Behörden, z.B. per E-Mail
- Transaktionsdienste (E-Commerce) für den Online-Erwerb von Waren oder Dienstleistungen oder die Übermittlung von Daten, z.B. bei der Einreichung von amtlichen Formularen

Die DZ-SH versteht unter E-Government mehr als nur die Einrichtung eines Internet-Portals: Ziel ist es, mehr Informationen für mehr Benutzer zuverlässig, sicher und preiswert ver-

füßbar zu machen. Kommunikation und Transaktion stehen – ebenso wie im Internet – im Mittelpunkt. Es geht also nicht mehr allein darum, Informationen zu verarbeiten, sondern darum, dies gezielt zu tun. Dazu muss man wissen, welche Information in welchem Umfang von woher nach wohin transferiert werden soll. Dies kann sowohl in verwaltungsinernen Intranets als auch in Extranets via Internet geschehen.

Die verwaltungsinterne Kommunikation und Informationsverarbeitung (B-to-E) unterstützt die optimale Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Abteilungen. Dazu werden die benötigten Anwendungen und Informationen über ein Intranet, d.h. ein verwaltungsinternes Netzwerk basierend auf Internet-Technologien, bereitgestellt. Der Intranet-Ansatz stellt sicher, dass Informationen strukturiert, ortsunabhängig und jederzeit allen berechtigten Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Da die Informationen sich mit jedem Verwaltungsvorgang verändern, werden die Daten direkt aus den Verwaltungsverfahren übernommen. Die bislang in den Verwaltungen eingesetzten Verfahren müssen daher zunehmend internetfähig und außerdem um neue internetbasierte Anwendungen erweitert werden. Hierzu zählen z. B. das Finanzinformationssystem (FIS) das Einwohnerinformationssystem (EIS) oder das Kfz-Verfahren mit verwaltungsübergreifender Kommunikation. Ein umfassendes Lösungskonzept wird derzeit im Projekt Verwaltung 2000 pilotiert. Schwerpunkte des Projektes sind die ganzheitliche Abwicklung von typischen Verwaltungsvorgängen über die jeweiligen lokalen Behörden-Infrastruktur hinweg. Weiter geht es darum, den Informationsprozess zu optimieren und die neuen technischen Möglichkeiten zu nutzen.

Am Beispiel des Projektes Verwaltung 2000 zeigt sich auch die Notwendigkeit eines siche-

ren und zuverlässigen Netzwerkes. Ohne eine anpassungsfähige und fehlertolerante Netzwerkinfrastruktur können moderne Applikationen nicht entwickelt werden. Die DZ-SH sieht auch hier den ganzheitlichen Ansatz: E-Government benötigt eine sichere und durchgängige Netzinfrastruktur. Im Auftrage des Innenministeriums Schleswig-Holstein erstellt die DZ-SH derzeit das Landesnetz Schleswig-Holstein, welches der internen Vernetzung von Landes- und Kommunalverwaltungen dienen soll. Das Landesnetz bietet eine geschlossene Infrastruktur, in der verschiedene Intranets mit unterschiedlichem Sicherheitsanspruch realisiert werden können. Die Übergänge in andere Netze, z.B. in das Internet, werden zentral in dem Rechenzentrumsbereich der DZ-SH bereitgestellt und abgesichert. Somit kann sichergestellt werden, dass der Bürger über das Internet mit der Verwaltung im Landesnetz kommunizieren kann.

Die Nutzung des Internets birgt leider auch Gefahren. Professionelle Angreifer bedrohen die Verwaltungsaktivitäten. Hierzu gehören die Daten, die Systeme und Ressourcen, aber auch das Image und die Verfügbarkeit der Verwaltung. Da niemand weiß, wer die Bedrohung darstellt, muss sich die Behörde vor allen Eventualitäten schützen. Auch hier kann die DZ-SH unterstützen, von der Definition der Sicherheitsregeln bis zur Umsetzung in die entsprechenden Hardware- und Softwarekomponenten. Dabei werden dokumentierte Standards wie IPSec eingesetzt. Es kann jedoch nicht oft genug betont werden, dass der einmalige Aufbau einer Sicherheitslösung allein nicht genügt: Die Sicherheit des Systems muss permanent überwacht werden. Auch hierbei ist die DZ-SH ein zuverlässiger Partner.

Funktionalreform Kreis Schleswig-Flensburg

Thomas Elsenbroich, Verwaltungsfachhochschule Altenholz

Im Zusammenhang mit der innerkommunalen Funktionalreform in Schleswig-Holstein wird seit langem auch die derzeitige Aufgabenverteilung zwischen der Kreis- und Gemeindeebene diskutiert. Der Kreis Schleswig-Flensburg hat es mit Unterstützung des Landes Schleswig-Holstein im Rahmen eines Modellversuchs übernommen, neue Strukturen und Zuständigkeiten in der Aufgabenerledigung zu erproben. Grundlage dieses Modellversuchs war das vom Kreis Schleswig-Flensburg 1995 in Auftrag gegebene Gutachten zur Verbesserung der Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung für die Kreis- und Gemeindeebene im Kreis Schleswig-Flensburg, das 103 Änderungsvorschläge zur Aufgabenverlagerung enthielt und dessen Schwerpunkt auf der Verlagerung von Kreisaufgaben auf die gemeindliche Ebene lag.

Ziel des am 1. Januar 1998 begonnenen und auf zwei Jahre angelegten Modellversuchs war es zu erproben, ob Kompetenzverlagerungen auf die gemeindliche Ebene, insbesondere die Ämterebene, zu einer verstärkten Effizienz der öffentlichen Verwaltung und zu größerer Bürgernähe führen. Dazu wurden nach längeren Diskussionen zwischen Kreis- und Gemeindeebene eine Vielzahl von Einzelaufgaben in den vier Aufgabenbereichen Allgemeine Ordnungsverwaltung, Straßenverkehrsrecht, Naturschutzrecht und Baurecht in den Modellversuch einbezogen. An dem Versuch haben sich die Ämter Böklund, Gelting, Haddeby, Kropp, Oeversee, Stapelholm und Süderbrarup sowie die Stadt Kappeln beteiligt.

Der Kreis Schleswig-Flensburg hat die Koordinierungsstelle für Verwaltungsreform an der Verwaltungsfachhochschule Altenholz (KStV) beauftragt, den Modellversuch in enger Zusammenarbeit mit den Moderatoren des Projekts, den Herren Bracker und Bies, wissenschaftlich zu begleiten. Der von den Moderatoren und den Vertretern der KStV erstellte Ab-

schlussbericht wurde im März dieses Jahres vorgelegt.

Es wurde festgestellt, dass die Verlagerung des größten Teils der erfassten Kreisaufgaben auf die untere kommunale Verwaltungsebene aus Gründen der Orts- und Bürgernähe sowie der Wirtschaftlichkeit ohne Einbuße bei der Verwaltungsqualität sinnvoll und zweckmäßig ist. Die Verfasser sind darüber hinaus der Auffassung, dass weitere Aufgaben für eine Übertragung auf die gemeindliche Ebene geeignet sind. Die im Abschlussbericht zur Verlagerung vorgeschlagenen Aufgaben aus den Bereichen Ordnungsverwaltung, Straßenverkehrsrecht und Naturschutzrecht werden dem Land Schleswig-Holstein zur generellen und dauerhaften Verlagerung durch Gesetz bzw. Verordnung empfohlen. Weitere Versuche in anderen Kreisen werden als nicht erforderlich angesehen.

Auf dem Gebiet des öffentlichen Baurechts wird eine Aufgabenverlagerung nicht empfohlen. Gerade in diesem Bereich kam es im Verlauf des Versuches zu kontroversen Diskussionen. Die in den beteiligten Ämtern und der Stadt Kappeln zuständigen Mitarbeiter haben zwar gezeigt, dass die Rechtmäßigkeit der Aufgabenerfüllung gewährleistet werden konnte, es kristallisierte sich jedoch heraus, dass aufgrund der erforderlichen flächendeckenden Ausstattung mit qualifiziertem Personal die Zuordnung dieser Aufgaben auf der Ebene der Kreisverwaltung wirtschaftlicher wäre und nennenswerte Vorteile einer größeren Ortsnähe nicht erkennbar waren.

Der Modellversuch, der nur aufgrund des Engagements und der Bereitschaft zur kooperativen Mitarbeit der beteiligten Mitarbeiter und Entscheidungsträger zu einem erfolgreichen Ende gebracht werden konnte, hat, wie verschiedene Ansätze in anderen Schleswig-Holsteinischen Kreisen zeigen, schon während der *Durchführungsphase* die Diskussion um die Funktionalreform belebt und wahrscheinlich auch die Umsetzung von Maßnahmen beschleunigt. Es bleibt zu hoffen, dass Gleiches auch für seine *Ergebnisse* gilt.

Hochschule mit praxisorientiertem Fortbildungsprogramm

Rund 180 praxisorientierte Seminare umfaßt das Programm 2001 des Instituts für Fortbildung an der Verwaltungsfachhochschule, das sich an alle Interessierten in Verwaltung, Wirtschaft und Verbänden richtet. Unter dem Slogan *"Wir bringen Sie voran!"* halten Lehrkräfte der Hochschule und Referenten aus der Praxis Kurse zu den Themenschwerpunkten Betriebswirtschaft, Organisation und Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Führungskompetenz, Arbeitstechniken, Motivation und Kommunikation, Rechtsgrundlagen des Verwaltungshandelns, Europäische Integration und EDV-Trainings. Um den individuellen Wünschen einzelner Institutionen gerecht zu werden, bieten wir zu allen Themenfeldern auch Inhouse-Seminare an

Neu im Programm sind 40 Seminare mit aktuellem Bezug, die unter anderem Fragen zur Kosten- und Leistungsrechnung, zur Supervision, zum Projektmanagement, zum Benchmarking und zur innovativen Gestaltung von Veränderungsprozessen behandeln. Auch das Angebot für berufstätige Frauen wurde erweitert, beispielsweise durch das Seminar „Das Balancing-Konzept – Spannungsfeld Beruf und Familie“.

Das Fortbildungsprogramm 2001 kann kostenlos beim Institut für Fortbildung der Verwaltungsfachhochschule (Telefon 0431/32 09 130-132 oder E-mail: vfhfortbildung@hotmail.com) angefordert werden.

Ablösesummen für Hochschullehrer/innen? Hochschultage beschäftigen sich mit Evaluation von Studium und Lehre

„Wenn Wissen demnächst die wichtigste Ressource sein soll, dann muss die Politik bereit sein, mehr in die Hochschulen zu investieren“. Diese Forderung stellte Prof. Christoph Hommerich (Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen) am 12. Oktober in einem Vortrag auf den 6. Alten-

holzer Hochschultagen auf. Qualitätsmanagement an Hochschulen beschreibe eine Grundhaltung, sich gemeinsam anzustrengen und bereit zu sein, ein Leben lang zu lernen. Ziel müsse es sein, Standards zu entwickeln, um sich mit anderen Hochschullehrern und Einrichtungen vergleichen zu können, so Hommerich, und fragte in diesem Zusammenhang: „Warum soll es die amerikanische Praxis, Ablösesummen für Hochschullehrer zwischen den Institutionen zu zahlen, nicht auch in Deutschland geben?“

Zuvor hatte der Direktor der Verwaltungsfachhochschule Altenholz, Karl Wagner, vor rund 300 externen Gästen und Studierenden in seiner Begrüßung auf die Bedeutung der Evaluation von Studium und Lehre hingewiesen. „Als Hochschule müssen wir die Qualität unserer Arbeit transparent machen und nach außen präsentieren können“, so Wagner.

Für Reiner Reissert (Hochschul-Informationssystem GmbH Hannover) ist der kontinuierliche Gedankenaustausch und nicht die Methode die treibende Kraft der Evaluation. In seinem Vortrag betonte er, wie wichtig das Gespräch aller Beteiligten über die Ergebnisse sei. „Zentraler Punkt ist die Umsetzung der Evaluierung und eine kontinuierliche Qualitätssicherung“, sagte Reissert. In fünf Arbeitsgruppen wurde das Thema am Nachmittag vertieft.

Am Freitag, 13. Oktober, endeten die Hochschultage mit einer Podiumsdiskussion. Unter der Moderation von Prof. Dr. Christa Cremer-Renz (Präsidentin der FH Nordostniedersachsen) diskutierten Sandra Mittag (Verbund Norddeutscher Universitäten Hamburg), Dr. Jürgen Herrnberger (Eutiner Unternehmer), Ute Janus (Kieler Wissenschaftsministerium), Prof. Michael Stawicki (Vizepräsident der FH Wiesbaden), Carsten Vollbehre (ehemaliger Studentenvertreter der VFH Altenholz) und Silke Lautenbach (Dozentin an der VFH) die Frage, in welcher Gestalt Evaluation ein Instrument für Leistungstransparenz an Hochschulen sein kann.

Termine

März 2001

- | | |
|------------|---|
| 01.03. | „Zielvereinbarungen im Rahmen von Budgetierung“ |
| 05./06.03. | „Projektmanagement“ |

- 15./16.03. „Motivationsmanagement“
 21./23.03. „Entwicklung von Führungskompetenz“
 28.03. „Qualitätsmanagement“

April 2001

- 02./03.04. „Grundlagen des Controlling“
 02./04. „Mobbing und die Beratung von Betroffenen“
 05.04. „Qualitätszirkel“

Mai 2001

- 09.05. *Europatag an der Verwaltungsfachhochschule Altenholz*
 07.05. „Einführung in die KLR der Landesverwaltung“
 11.05. „Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument“
 17.05. „Führen mit Zielen“

Juni 2001

- 12./13.06. „Mitarbeiter- und Kundenbefragungen“
 13./15.06. „Veränderungsprozesse innovativ gestalten“

Weitere Seminare zum Themenkreis Modernisierung der Verwaltung finden Sie im Fortbildungsprogramm des Institutes für Fortbildung der VFH

Impressum

TRANSFER

Die Zeitschrift *TRANSFER* erscheint zweimal im Jahr und wird an alle Kommunen Schleswig-Holsteins und andere Interessierte und Beteiligte der Verwaltungsreform verteilt.

Redaktionsschluß für die nächste Ausgabe ist der **31. März 2001**.

Herausgeber: Verwaltungsfachhochschule Altenholz
 Koordinierungsstelle für Verwaltungsreform (KStV)

Redaktion: Karin Peters

Anschrift: Verwaltungsfachhochschule Altenholz
 Koordinierungsstelle für Verwaltungsreform (KStV)
 Rehmkamp 10
 24161 Altenholz

Sie können uns auch telefonisch, per Fax oder ganz neu über E-mail erreichen:

Tel.: (0431) 3209-118

Fax: (0431) 3209-117

E-mail: vfhfortbildung@hotmail.com

Wir sind an Ihren Erfahrungen und an Ihrer Meinung sehr interessiert. Schreiben Sie uns!

Druckerei: Zeit Druck, Kiel

Nachdruck und Vervielfältigung jeder Art nur mit Zustimmung der Redaktion.

**Frohe Weihnachten
 und einen guten Rutsch**
 wünscht allen Lesern
 das Redaktionsteam und die KStV.