

# Kurzbeiträge

**Gertrud Kühnlein**

## Elemente einer “Lernenden Verwaltung”

Workshop-Ergebnisse

Am 24. März und am 28. April 1999 fanden an der Sozialforschungsstelle Dortmund jeweils eintägige, im Ablauf identische Workshops zur *Lernenden Verwaltung* statt, deren Zielsetzungen darin bestanden,

1. über das (Selbst-)Verständnis einer Lernenden Verwaltung angesichts des aktuellen Standes der Verwaltungsmodernisierung zu diskutieren,
2. einen Austausch über bereits vorliegende Erfahrungen mit innovativen Ansätzen einer Lernenden Verwaltung zu ermöglichen und schließlich
3. in Arbeitsgruppen konkrete Ideen und Vorstellungen zu erarbeiten, die als wegweisend für den Aufbau einer Lernenden Verwaltung angesehen werden und die später im Rahmen eines größeren Projekts präzisiert und weiterentwickelt werden sollen<sup>1</sup>.

Die Workshops wurden durchgeführt im Rahmen der “Machbarkeitsstudie Lernende Verwaltung”, die von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegeben worden war. Die Einladungen dazu wurden über ein breites Verteilernetz und bundesweit verschickt. Sie richteten sich insbesondere an Personalverantwortliche und Personalräte aus Städten und Kreisverwaltungen, die sich an der Entwicklung der Vision einer “Lernenden Verwaltung” aktiv beteiligen möchten. Dabei zeigte sich bereits an der unerwartet hohen Anzahl von Teilnahmewünschen, dass es offenbar ein sehr großes Interesse an solchen Projekten gibt. Aus diesem Grund musste auch die ursprünglich nur für Ende März geplante - und auf maximal 30

Teilnehmer/innen begrenzte - Veranstaltung im April noch einmal wiederholt werden. Insgesamt konnten dennoch nicht alle Interessenten berücksichtigt werden.

Die Debatten im Plenum wie in den Arbeitsgruppen verfolgten in erster Linie das Ziel, ein gemeinsames Arbeitsverständnis einer *Lernenden Verwaltung* zu entwickeln und auf dieser Basis konkrete Projektideen und -skizzen zu entwerfen, die in und mit den Kommunen durchgeführt werden sollen. Dabei ging es auch darum zu diskutieren, welche Prioritäten aus Sicht der anwesenden Personalverantwortlichen bei der praktischen Umsetzung dieser Projektideen sinnvollerweise gesetzt werden sollten.

### 1. Was ist eine Lernende Verwaltung?

Ausgangspunkt der Projektidee, die bereits vor mehr als einem Jahr entstanden und seither gemeinsam mit der ÖTV-Hauptverwaltung weiterentwickelt worden ist, war die Überlegung, dass die Verwaltungsstrukturierung in den Kommunen insgesamt an einen kritischen Punkt gekommen ist. Bei der Einführung der Neuen Steuerungsmodelle oder anderer Reformkonzepte ergeben sich in vielen Kommunen erhebliche Umsetzungsprobleme.

Das liegt zum einen daran, dass - verwaltungsintern - oft kein wirklicher “Reformkonsens” existiert, der als selbstverständlich unterstellt werden könnte; vielmehr brechen vor Ort immer wieder Interessenkonflikte, unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Bewertungen bestimmter Reformschritte auf, die den Reformkonsens infrage stellen. Zum anderen zeigt sich in vielen Städten, dass die politische Dimension der kommunalen Verwaltungsreform bisher zu stark vernachlässigt worden ist. In beiden Fällen muß es darum gehen, das Lernen der

<sup>1</sup> Eine ausführlichere Dokumentation der Workshops liegt als Broschüre vor. G. Kühnlein: Elemente einer “Lernenden Verwaltung”. Werkstattbericht aus den Workshops vom 24. März / 28. April 1999 in Dortmund. Sfs-Beiträge aus der Forschung Bd. 112.

Beschäftigten(gruppen) ebenso wie die Lernfähigkeit der Verwaltungsstrukturen stärker zu thematisieren.

Es zeigt sich also eine wachsende Verunsicherung im Umgang mit neuen, sich teilweise radikal verändernden, globalen Anforderungen und Rahmenbedingungen der Arbeit in den Kommunalverwaltungen. Dies betrifft sowohl die Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst (z. B. durch Ausgründungen, tarifrechtliche Veränderungen, Dienst-rechtsreform) als auch die Frage, *welche* Leistungen im öffentlichen Sektor - in zunehmendem Wettbewerb mit dem privaten Sektor - in Zukunft *wie* zu erfüllen sein werden, also das Selbstverständnis von Verwaltungsaufgaben und lokaler Politik (z. B. im "Konzern Stadt"). Dies dürfte auch ein wichtiger Faktor dafür sein, dass sich zu den beiden Workshops so viele Interessenten angemeldet haben aus Städten und Kreisverwaltungen, die das Leitbild der Lernenden Verwaltung sozusagen für sich entdeckt haben oder implementieren wollen.

In der *Privatindustrie* ist dagegen das Thema Lernende Organisationen/ Lernende Unternehmen als Schlagwort seit Mitte der 90er Jahre in aller Munde, ohne dass allerdings Übereinstimmung darüber bestehen würde, was damit eigentlich gemeint ist. Dieser Begriff gilt hier als ein Innovationsansatz, der vor allem darauf abzielt, den immer kürzer werdenden Produktzyklus vor dem Hintergrund eines weltweiten Wettbewerbs zu bewältigen. So haben bei einer großen Umfrage der DEKRA-Akademie von 1996 fast 80% aller befragten Unternehmen angegeben, sich auf dem Wege zu einem Lernenden Unternehmen zu befinden (oder bereits dort angekommen zu sein). Es gibt derzeit kaum einen Vorstandsbericht, der keinen Hinweis auf das organisatorische Lernen und die Lernfortschritte im eigenen Unternehmen enthielte.

Dabei ist allerdings auffällig, dass es aus Sicht der Experten kein einheitliches Verständnis, sondern ein äußerst diffuses Bild vom Lernenden Unternehmen gibt. Viele Betriebe sehen im Leitbild des lernenden Unternehmens offenbar vor allem einen Wettbewerbsvorteil nach dem Prinzip: "*Besser und schneller lernen als die Konkurrenz*". Oft scheint die Lernende Organisation als eine neue Management-Theorie angesehen zu werden, die dazu beitragen soll, mithilfe neuer Lehr- und Lernmethoden die Leistungsreserven der Mitarbeiter gezielter auszuschöpfen, das "Humankapital" effektiver zu nutzen.

In Abgrenzung zu diesem Verständnis wurde daher hervorgehoben dass die *Vision einer Lernen-*

*den Verwaltung* nicht missverstanden werden sollte als eine Aufforderung, *mehr* bzw. *schneller* zu lernen, sondern *anders* zu lernen. Es geht dabei m.a.W. nicht um das Anhäufen zusätzlichen Wissens oder um das Erzeugen eines zusätzlichen, noch intensiveren Lerndrucks, sondern vielmehr um eine Öffnung der Perspektive über die bisher vorherrschende reaktive Lern-Haltung hinaus und um die Erweiterung des Blickwinkels, um sich auch über die Grenzen der Verwaltung hinaus zu orientieren.

Des weiteren wurde auf eine zentrale Dimension der Lernenden Verwaltung verwiesen, die den Veranstaltungen im Rahmen eines Thesenpapiers als gemeinsames Vorverständnis zugrunde gelegt worden war: Es geht hier vor allem um die Lernenden Subjekte, *die lernenden Menschen in der Lernenden Verwaltung*, das heißt, es geht um die Frage, wie die Beschäftigten aktiv, dauerhaft und ernsthaft einbezogen werden können in den laufenden Veränderungsprozess der öffentlichen Verwaltungen.

Die Berücksichtigung und Beteiligung der Mitarbeiter am Veränderungsprozess steht damit hier im Mittelpunkt und soll ausdrücklich nicht (miss-)verstanden werden als der - durchaus übliche - instrumentelle Bezug auf die (bisher versteckten) Kompetenzen der Mitarbeiter, sondern als eine *wechselseitige* Einflußnahme und "Befruchtung" von Verhaltensänderungen auf der einen Seite, Arbeits- und Strukturveränderungen der Organisation auf der anderen Seite.

Darüber hinaus gilt es schließlich auch, die Besonderheiten einer Lernenden Verwaltung - im Unterschied zum Lernenden Unternehmen - im Blick zu haben.

Die öffentliche Verwaltung hat andere Auftraggeber (Politik, Bürger als Kunden und Wähler) und weist einen anderen Aufgabentypus auf (Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben, Hilfestellung zur Daseinsvorsorge, Bereitstellung von Infrastrukturleistungen). Sie verfolgt andere Ziele (Gemeinwohlorientierung) und gehorcht anderen Prinzipien der Aufgabenerfüllung (Rechtsstaatlichkeit), die neben dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns stehen.

In der wissenschaftlichen Diskussion ist das *Forschungsfeld Organisationales Lernen* inzwischen bereits fast 30 Jahre alt. Die ersten Arbeiten stammen aus den 60er Jahren, doch erst in den letzten Jahren hat das Feld eine rasante Ausweitung erlebt. Die Management- und Organisationswissenschaft hat auf Konzepte insbesondere aus der Psychologie, Sozio-

logie und Ethnologie zurückgegriffen. Die überwiegende Mehrheit der Theorien stützt sich auf die Annahme, dass organisationales Lernen zwar auf der individuellen Ebene stattfindet - jedoch mehr ist als nur die Summe des Individuallernens.

Aufschwung erhielt das Thema insbesondere durch Peter Senge, der als erster erklärte, dass in Zukunft jene Unternehmen am erfolgreichsten sein würden, die Lernen auf allen Ebenen fördern und Fähigkeiten, Wissen und Erfahrung ihrer Mitarbeiter als wertvolles Firmenvermögen behandeln<sup>2</sup>.

Hinsichtlich der Frage, "Was ist eine Lernende Organisation?", findet man mittlerweile eine Fülle von heterogenen Definitionen, in denen einige wenige Begriffe (wie z.B. Umwelt, Wissen, Veränderung) immer wieder auftauchen<sup>3</sup>, ansonsten scheinen die Definitionen allerdings wenig geeignet, ein praxistaugliches Verständnis darüber zu erhalten, was eine Lernende Verwaltung ist.

In den vorliegenden Berichten über Praxiserfahrungen und Vorgehensweisen bei der Realisierung einer Lernenden Organisation verbinden die Unternehmen mit diesem Begriff zumeist Veränderungen der Organisation in Richtung flache Hierarchien, die Einführung von Gruppenarbeit, Maßnahmen zur Personalentwicklung, die Einführung von Lernstattgruppen, eine Verstärkung der Projekt-, Gruppen- und Teamarbeit sowie Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung oder zur Kundenorientierung. Auch in der öffentlichen Verwaltung spielen Veränderungen im Sinne von Total Quality Management, TQM, Verstärkung der Kundenorientierung, Auflösung von überkommenen Arbeitsstrukturen, Kennzahlen-Vergleiche, Einführung von Gruppen- und Teamarbeit eine zunehmende Rolle.

Diese Maßnahmen können allerdings lediglich Entwicklungen in Richtung lernende Organisation sein – machen die "Was-"Komponente aus. Sie erklären, was Organisationen tun auf dem Weg zur Lernenden Organisation. Entscheidender ist jedoch das "Wie", also:

- Wie werden diese Programme initiiert?
- Wie werden sie durchgeführt?
- Wie werden die Lernenden in den Prozess einbezogen?
- Wie werden lernbehindernde Verhaltensweisen und Strukturen ausfindig gemacht und aufgelöst?

- Wie werden die für das Lernen wichtigen "kognitiven Bilder", "Karten" und gemeinsam getragene "mentale Modelle" generiert?

## 2 Diskussionsschwerpunkte

In den Debatten wurde gemeinsam versucht, auf Basis des in den Eingangsreferaten entwickelten groben Arbeitsverständnisses über die Lernende Verwaltung Kriterien zu entwickeln, die auf dem Weg zu einer Lernenden Verwaltung vor allem beachtet werden müssen. Zur Beantwortung der Frage, "Woran erkennt man eine Lernende Verwaltung?" wurden als Gesichtspunkte zum Beispiel genannt:

1. Mitarbeiter und Führungskräfte arbeiten engagiert und mit Perspektive;
2. Fehler werden als Lernchancen genutzt, nicht zur Suche von Schuldigen;
3. Qualifikation und Arbeitsanforderungen werden laufend aufeinander abgestimmt;
4. Wir befinden uns im kontinuierlichen Austausch mit Bürgern und der Politik;
5. Die Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb ist für uns ein Anstoß zum Lernen;
6. Es gibt gemeinsame Werte als Entscheidungsgrundlage (z.B. Toleranz, Offenheit, Vertrauen).

In den Diskussionen zeigte sich insgesamt, dass die Lernende Verwaltung keineswegs beim Punkt Null beginnt. Es gibt viele - positive und negative - Erfahrungen, an denen angesetzt werden kann, die kommuniziert und gebündelt werden müssen.

Sehr deutlich wurde in allen Debatten hervorgehoben, dass es zum jetzigen Zeitpunkt meist nicht mehr vorrangig darum geht, neue Instrumente und Konzepte zu erstellen. Im Vordergrund stehen vielmehr Probleme bei der *praktischen Umsetzung*. Negative wie positive Umsetzungserfahrungen der neuen Steuerungsmodelle und anderer Reformmodelle beziehen sich daher vor allem auf das zentrale Problem, wie gute Ideen, Innovationen, Leitbilder etc. *nachhaltig* auf den Weg gebracht werden können. Die dauerhafte Absicherung erreichter Fortschritte und Erfolge ist (das zeigten alle Berichte, gleichgültig wie "weit" die Verwaltungsmodernisierung in den einzelnen Kommunen und Abteilungen vorangekommen ist) nicht *nur* davon abhängig, formale

2 Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart, 3. Auflage 1996

3 vgl. Wahren, H.-K. E.: Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens, Berlin New York 1996

Regelungen und Vereinbarungen zu finden, sondern sie mit Leben zu füllen.

Zugleich war eine große Bereitschaft zu spüren, nach vorne zu blicken und sich vor allem auf die Betrachtung von "lernförderlichen" Ansätzen zu konzentrieren, um daraus zu lernen. Dies bezieht sich auf die Versuche, gemeinsam mit den Mitarbeitern nach neuen Wegen der Beteiligung zu suchen, ebenso wie auf die Frage, wie als positiv erkannte (Lern-) Fortschritte festgehalten und dauerhaft "erinnert" und genutzt werden können.

Erkennbar war dabei das große Bedürfnis, Reflexionsphasen einzuräumen, die eine Vergewisserung über bereits erreichte, vorwärtsweisende Modelle zulassen, ohne deswegen nach einem "one best way" zu suchen. Das betrifft den inner-kommunalen Prozess ebenso wie den inter-kommunalen Austausch, in dem über erfolgreiche Aktivitäten ebenso offen diskutiert werden kann wie über das Scheitern von Bemühungen und Ideen. Die vielfach empfundene "Atemlosigkeit" des Wandels wird als ein zentrales Problem erkennbar.

In drei Arbeitsgruppen, die sich mit unterschiedlichen Aspekten der Lernenden Verwaltung befassten, wurden die Problemstellungen konkretisiert. Dabei wurde das Ziel verfolgt, sich auf möglichst konkrete Projektideen zu verständigen, die in den Kommunen perspektivisch weiterverfolgt werden sollen.

- AG 1: Neue Lehr- und Lernformen:  
*Entwicklung einer neuen Lern- und Veränderungskultur*
- AG 2: Lernförderliche Organisationsstrukturen und -kulturen:  
*Implementation von Strukturen zur aktiven Beteiligung der Mitarbeiter und Vorschläge zur Veränderung der Verwaltungskultur (hin zu einer Vertrauenskultur)*
- AG 3: Ängste und Widerstände im Reformprozess:  
*Umgang mit Gefühlen und Motivationsproblemen*

### 3 Workshop-Ergebnisse: Projektskizzen und Ideen

Als Resultat der Diskussionen, die in den Arbeitsgruppen geführt wurden, entstanden eine Reihe von Projektideen und Vorschlägen, die - so die übereinstimmende Einschätzung der Teilnehmer - mit hoher Priorität in den Verwaltungen umgesetzt und modellhaft erprobt werden sollten. Im folgenden werden diese kurz skizziert.

#### *Job Rotation und Hospitationsverfahren: Voneinander-Lernen*

Quer über alle Arbeitsgruppen hinweg konzentrierte sich die Aufmerksamkeit offensichtlich am stärksten auf Projekte, die einen *systematischen Austausch von arbeitsplatzbezogenen Erfahrungen* zum Inhalt haben - tätigkeitsübergreifend, abteilungsübergreifend, im kommunalen Verbund, aber auch über die Grenzen der öffentlichen Verwaltung hinausgehend. Zwar werden Hospitations- oder Rotationsverfahren auch jetzt schon ansatzweise in einigen Verwaltungen erprobt, aber es liegen noch kaum Erkenntnisse und Erfahrungen darüber vor, wie solche Austauschverfahren systematisch und dauerhaft genutzt werden können. Hier soll es also ausdrücklich nicht um die Einrichtung von mehrtägigen oder mehrwöchigen "Schnupperkursen" gehen, wie sie in einigen Kommunen bereits - mehr oder weniger erfolgreich, was die Akzeptanz und die Lernintensität angeht - praktiziert werden. Zudem können eigene Erfahrungen nur dann kommuniziert werden, wenn man sie sich zuvor selbst bewusst machen konnte.

Ein weiteres, viel diskutiertes Thema stellte die Frage dar, wie Lernerfolge, ob aus Seminaren, Lehrgängen oder anderen Lern- und Erfahrungsprozessen resultierend, auf Dauer abgesichert und auch mit anderen kommuniziert werden können. Fortbildungsergebnisse "versenden", gehen oft im Verwaltungsalltag sehr rasch wieder unter, ohne auch nur die Gelegenheit zu haben, auf ihre Praxistauglichkeit überprüft zu werden. Anstöße zur individuellem und organisationalem Lernen (Veränderungen, Verbesserungen der Arbeitssituation), die von der Fortbildung ausgehen könnten, werden so nicht genutzt. Dafür fehlen entsprechende Anreize und Ermutigungen, aber auch *Konzepte, die einen "dauerhaften" Lernprozess ermöglichen*. Dabei geht es nicht nur um Fachwissen, sondern vor allem auch um verhaltensbezogene Komponenten (Verhaltensänderungen als Lernziel).

#### *Schaffung von Lern- und Reflexionsräumen, (Selbst-)Bewertung von Lernerfolgen*

Zu einer ähnlichen Zielsetzung führten auch die Debatten, in denen die Einbindung der individuellen, beruflichen Perspektiven von Mitarbeitern (individuelle Lernprozesse) in die verwaltungsbezogenen Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse problematisiert wurden. Die Durchführung von Mitarbeitergesprächen und der Abschluß von Zielvereinbarungen sind zwar als Instrumente des mo-

dernen Personalmanagements mittlerweile bekannt, sie werden aber zu wenig systematisch genutzt, um das *erwünschte Wechselverhältnis von individuellem und organisationalem Lernen* wirklich abzusichern.

Hier geht es zum einen um die Entwicklung von Erhebungsinstrumenten zum Qualifikationsbedarf, vor allem aber auch darum, wechselseitige Bedarfe abzugleichen. Dazu gehört die *Gewährleistung von Reflexionsräumen und Reflexionszeiten*, in denen die gewünschten und die tatsächlich erreichten Resultate aufeinander bezogen und miteinander kommuniziert werden können.

### *Nachhaltige Stabilisierung von Beteiligungs- und Gruppenprozessen*

Der Umgang mit Blockaden und Ängsten der Mitarbeiter/innen spielte explizit vor allem in der AG 3 des ersten Workshops eine große Rolle. Doch wurde auch darüber hinaus deutlich, dass die Frage, wie Phasen der Demotivation überwunden und (wieder) in eine produktive Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Verwaltung übergehen können, insgesamt von hoher praktischer Bedeutung ist. Die Suche nach *neuen Wegen einer "effektiven und konstruktiven" Konfliktbewältigung* durch Verfahren der Supervision, Moderation oder Mediation dürfte daher für viele Verwaltungen von hohem Interesse sein. Dabei geht es um eine gezielte Stärkung der Selbstkompetenzen von Beschäftigten ebenso wie um eine Verbesserung der Kommunikationsstrukturen und damit des organisationalen und des Gruppenlernens.

### *Lernen im Team: Gruppenarbeit als Lernfeld*

Die Dezentralisierung der Fach- und Personalverantwortung, Schaffung von flexibleren, kleineren Arbeitseinheiten, Einführung von Gruppenarbeit etc. hat in vielen Verwaltungen zu neuen Arbeitsstrukturen und zu neuen Problemkonstellationen geführt. Soweit damit wirklich die Delegation von Entscheidungen (und nicht nur von Arbeitsaufträgen!) "von oben nach unten" verbunden ist, ergeben sich neue Handlungsspielräume, aber auch neue Konfliktfelder auf Teamebene.

Der Umgang mit diesen noch ungewohnten Anforderungen erfordert individuelles Gruppen- und Organisations-Lernen.

Insbesondere in den (bislang eher seltenen) Fällen, wo die Mitarbeiter tatsächlich in (teil-)autonomer Verantwortung über die Gestaltung von Arbeits-

zeiten, über Projektmanagement oder Arbeitsverteilung bestimmen können, lässt sich erkennen, dass die *Implementation von Eigenverantwortung, Selbstorganisation etc. kontinuierlich begleitet* werden sollte.

### *Aus Fehlern lernen: Wie führe ich eine Idee zum Erfolg?*

Der Wunsch, positive und negative Erfahrungen so zu kommunizieren und zu dokumentieren, dass auch andere davon profitieren können (Erfolgs- bzw. Scheiternsbilanzen), wurde sehr häufig geäußert. Zugleich ist man sich allerdings auch bewusst, dass es sich dabei um eine sensible, teilweise heikle Materie handelt: Fehler nicht nur zu machen, sondern sie auch einzugestehen, sie aufzudecken und aufzuarbeiten, um sie als Lernmaterial zu nutzen ("Prozess-Lernen"), fällt den meisten Akteuren, Führungskräften wie Mitarbeitern, noch immer ausgesprochen schwer.

Daher wurde man sich darin einig, dass zunächst einmal versucht werden sollte, *positiv verlaufende Veränderungsprozesse systematisch zu dokumentieren*, sie transparent zu machen, um daraus dann auch Schlüsse ziehen zu können, wie das Scheitern von guten Ideen so weit wie möglich vermieden werden kann.

### *Verwaltungsmodernisierung als Gestaltungsprozess: Politik und Verwaltung im Dialog*

Ein Charakteristikum der Öffentlichen Verwaltung besteht in deren (gesellschafts-) politischem Auftrag. Die aktive Mitgestaltung ihrer "Umwelt", die *Neugestaltung der Schnittstellen Bürger - Verwaltung, Politik - Verwaltung, Wirtschaft - Verwaltung* zählt daher sicherlich zu den wesentlichen Merkmalen lernfähiger Verwaltungsstrukturen.

In den Diskussionen wurde daher sehr deutlich der Gesichtspunkt betont, dass die Lernende Verwaltung in den kommunalen Raum hinein wirken muss und umgekehrt ihrerseits die Veränderungssignale von "draußen" produktiv aufgreifen muß. Allerdings sind bisher noch relativ wenig konkrete Ideen dazu entwickelt worden, wie diese Anforderung in systematischer Weise aufgegriffen und projektförmig umgesetzt werden könnte. Es bestand Einigkeit darin, dass hier noch ein erheblicher Diskussions- und Entwicklungsbedarf besteht.

#### **4 Offene Fragen und weiterer Forschungsbedarf**

Einen sehr großen Stellenwert in der Erwartungshaltung der meisten Teilnehmer nahm die Frage ein, wie die in den Workshops andiskutierten Elemente einer Lernenden Verwaltung in Zukunft weiterentwickelt und in konkrete, praktische Projekte umgesetzt werden können.

Angestrebt wird daher nun die Ausgestaltung und Umsetzung von einigen der entwickelten Projektideen - in Kooperation mit den Verwaltungen, die an einem solchen Vorhaben interessiert sind. Diese sollen mit Hilfe von wissenschaftlicher Beratung und Begleitung modellhaft umgesetzt werden, um auch für andere Verwaltungen zugänglich und langfristig nutzbar gemacht zu werden. Angedacht sind daher auch Verbundmodelle, in denen sich insbesondere die kleineren Verwaltungen sehr zeitnah zur Klärung von auftauchenden Problemen austauschen und vernetzt agieren zu können.

Dabei wird es perspektivisch vor allem darauf ankommen, gemeinsam nach Wegen zu suchen, wie dieses Vorhaben so rasch wie möglich praktisch umgesetzt werden kann.

Unter Forschungsgesichtspunkten ergibt sich hier die Chance, die Implementierung neuer Arbeitsstrukturen in den kommunalen Verwaltungen an den Schnittstellen Organisations- und Personalentwicklung wissenschaftlich zu begleiten und den Prozess der Verwaltungsmodernisierung zu evaluieren.

Interessant ist dabei insbesondere der Aspekt, dass hier von Beginn an gemeinsam mit den kommunalen Akteuren nach Pilotprojekten und Modellen gesucht wird, die allen von einer den Einzelfall übergreifenden Relevanz erscheinen und die ggf. auch im Verbund von mehreren Beteiligten erprobt werden können.

Dr. Gertrud Kühnlein  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund