

Falk Golinsky
Kristina König-Freudenreich

Verwaltung weiterdenken

Die menschenzentrierte Gestaltung von
Verwaltungsorganisationen



Springer Gabler

Verwaltung weiterdenken

Falk Golinsky • Kristina König-Freudenreich

Verwaltung weiterdenken

Die menschenzentrierte Gestaltung von
Verwaltungsorganisationen



Springer Gabler

Falk Golinsky
Frankfurt Oder, Deutschland

Kristina König-Freudenreich
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-71447-8 ISBN 978-3-662-71448-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-71448-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung – von grau zu bunt zu lebendig** 1
 - Falk Golinsky und Kristina König-Freudenreich
 - 1.1 Warum und für wen dieses Buch? 3
 - 1.2 Wie ist dieses Buch aufgebaut? 5
 - 1.3 Die Seele der Verwaltung ist lebendig 5
 - 1.4 Die Entwicklung der Arbeitswelt – von der Maschine zum Menschen ... 8
 - Literatur 11

- 2 Die Gesellschaft verändert sich** 13
 - Falk Golinsky und Kristina König-Freudenreich
 - 2.1 Veränderungskompetenz als organischer Bestandteil der Verwaltung 14
 - 2.2 Veränderungsdruck für öffentliche Verwaltungen 14
 - 2.3 Der Wandel ist allgegenwärtig 15
 - 2.4 Vier Leitsätze, um den Wandel zu begleiten 16
 - 2.4.1 Wecke Awareness 18
 - 2.4.2 Förderung der Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten 20
 - 2.4.3 Orientierung geben 22
 - 2.4.4 Netzwerke aufbauen und nutzen 24
 - 2.5 Kommunikation ist die Verbindung 25
 - 2.6 Iterativ den Wandel gestalten 26
 - 2.7 Warum Veränderungen schwierig verlaufen 27
 - 2.8 Eine Geschichte der Erneuerung – die digitale Transformation 28
 - 2.9 Vertrauen schaffen gelingt nur im Dialog 29
 - 2.10 Gemeinsam gestalten und Demokratie leben 32
 - 2.11 Fünf einfache Methoden, um die Nutzerinnenperspektive einzubeziehen 35
 - 2.11.1 Design Thinking light 37
 - 2.11.2 Telefonjoker 39
 - 2.11.3 Interviews by Demand 40

2.11.4 Roast mit Reflecting Team	41
2.11.5 Kreativ mit sechs Thinking Hats	43
2.12 Fragen zur Reflexion	45
Literatur	45
3 Die Gestaltung von Verwaltungsorganisationen braucht das Denken und Handeln in Werten und Prinzipien	47
Falk Golinsky	
3.1 Dimensionen für eine nachhaltige Entwicklung	50
3.2 Das Wertesystem	51
3.3 Psychologische Sicherheit	53
3.4 Erweiterung des Gestaltungsspielraums	56
3.5 Prinzipien für eine menschenzentrierte Gestaltung	58
3.6 Abgleich: Wo stehen wir in der Entwicklung?	61
3.7 Arbeiten mit Werten und Prinzipien	63
3.8 Eine Geschichte der Erneuerung	64
3.9 Fragen zur Reflexion	66
Literatur	67
4 Organisationen ändern sich, um zu überleben. Doch was zeichnet lebendige Organisationen aus?	69
Kristina König-Freudenreich	
4.1 Organisationen ändern sich, um zu überleben	70
4.2 Lebendige Organisationen sind agile Organisationen: Konzepte	72
4.3 Veränderung braucht Nutzen und eine Notwendigkeit	77
4.4 Ansatzpunkte für mehr Lebendigkeit in Organisationen: Vertrauen, Routinen und Experimente etablieren	81
4.5 Eine Organisation erwacht zum Leben	84
4.5.1 Schnelle Vision für Zielklarheit und Priorisierung	87
4.5.2 KALM-Methode (Keep, Add, Less, More)	88
4.5.3 Golden Circle	90
4.6 Fragen zur Reflexion	91
Literatur	92
5 Agilität in der Verwaltung – eine Frage der Haltung	93
Falk Golinsky	
5.1 Agilität – Grundlagen	94
5.1.1 Agilität im Zusammenhang mit der Arbeitswelt	95
5.2 Agiles Mindset	98
5.3 Agile Werte und Prinzipien	100
5.4 Agile Methoden in der öffentlichen Verwaltung	103
5.4.1 Scrum	104
5.4.2 Kanban	106

5.4.3	SAFe (Scaled Agile Framework)	107
5.4.4	Agile Methoden: Fazit	108
5.5	Mythen der Agilität	109
5.6	Iteration leben	110
5.7	Digitalisierung und Agilität	112
5.8	Der Weg der agilen Transformation in der Verwaltung	113
5.9	Die wertschätzende Erkundung	116
5.9.1	Die gemeinsame Reise von Peter, dem Agile Coach, und dem Kommunalverwaltungsteam	117
5.9.2	Der Rahmen und die Wirkung der wertschätzenden Erkundung	119
5.9.3	Woran erkennen wir, dass die Intervention hilfreich war?	120
5.10	Fragen zur Reflexion	121
	Literatur	122
6	Störungen im System	123
	Falk Golinsky	
6.1	Das System und systemisches Denken	124
6.1.1	Störungen auf der kulturellen Ebene	127
6.1.2	Störungen auf der organisationalen Ebenen	129
6.1.3	Wechselwirkungen	131
6.2	Störungen auf der kulturellen Ebene	132
6.2.1	Selbstverständlichkeiten	133
6.2.2	Erwartungsmanagement	135
6.2.3	Versteckte Agenda und Mikromanagement	136
6.2.4	Kollektive Handlungsunfähigkeit	137
6.2.5	Führungskultur und deren Auswirkung	139
6.3	Störungen auf der organisationalen Ebene	141
6.3.1	Mangelnde Transparenz zu Strategie und Zielen	142
6.3.2	Kaskade versus Netzwerk	143
6.3.3	Überforderung durch zu viele lose Enden	145
6.3.4	Ignorieren von Prozessdenken	146
6.3.5	Unterschätzung des organisationalen Gedächtnisses und Lernens	147
6.4	Die Magie der systemischen Lupe	147
6.5	Fragen zur Reflexion	150
	Literatur	151
7	Resilienz und Agilität bedingen einander	153
	Kristina König-Freudenreich	
7.1	Erfolgsfaktor psychologische Sicherheit	154
7.2	Hinweise und Ansatzpunkte für psychologische Sicherheit im Team	157
7.3	Den Teufelskreis durchbrechen	160
7.4	Vertrauen ist der Schlüssel	164

7.5	Konkretes Feedback als Ausgangspunkt für Entwicklung und Veränderung	169
7.6	Tipps und Methoden für Führungskräfte zur Steigerung der psychologischen Sicherheit im Team	173
7.6.1	Umdeuten	174
7.6.2	WWW-Feedback: Einfach und effektiv	175
7.6.3	Die vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation	175
7.6.4	15 systemische Fragen für jede Situation	176
7.6.5	Die Flipchart-Skalen-Methode	177
7.7	Konfliktpotenzial: Konflikte erkennen und nutzen	179
7.7.1	Die Rolle der Führungskraft im Konflikt	181
7.7.2	Methoden der Konfliktbewältigung	182
7.8	Gefühle regulieren – die eigene Resilienz als Fundament der psychologischen Sicherheit	184
7.9	Exkurs: Unsere Elefanten sind aus gutem Grund verschieden	188
7.10	Umgang mit Emotionen – Gefühle wahrnehmen vs. Gefühle ausleben	192
7.11	Das beruhigt die Nerven: gute Gewohnheiten für mehr Resilienz	196
7.11.1	Die RAIN-Methode	199
7.11.2	Mindfulness-Based Stress Reduction	200
7.11.3	Circle of Influence	201
7.12	Resiliente Teams sind agile Teams – oder umgekehrt	202
7.12.1	Ein paar einfache Ansätze für ein resilienteres Zeit- und Aufgabenmanagement	206
7.12.2	Team Canvas für Rollen-, Zielklarheit und Regeln im Team	207
7.13	Fragen zur Reflexion	209
	Literatur	210
8	Mit Krisen umgehen	213
	Kristina König-Freudenreich	
8.1	Die Emotion bestimmt die Krise	214
8.2	Die Rolle von Führung in der stetigen emotionalen Krise	216
8.3	Die drei Schlüssel für Selbstführung und Führung in der Krise	220
8.4	Oh nein, wir werden verändert! Die Krise im Team	222
8.4.1	Vertrauen kann man nur schenken, nicht verdienen	225
8.4.2	Eine AG zielorientiert leiten	227
8.4.3	Viele Interessen, keine Lösung	228
8.4.4	Feedbackkreuz: priorisieren, was wirklich nützlich ist	230
8.4.5	Der Stern (Starfish) zur Retrospektive von Prozessen/Produkten	231
8.5	Widerstand als Auslöser und Symptom für Krise	232
8.5.1	STAND-UP-Meeting – für tägliche Aufgabenplanung	236

8.5.2	Brainwriting mal anders für schnelle Lösungen und Wissenstransfer	237
8.5.3	Miniinterview für kollegiale Beratung in der Leitungsrunde im Team etc.	238
8.6	Wenn Krise Alltag ist: Routinen für priorisierte Aufgabenplanung, Information und Feedback	238
8.6.1	Teamsitzung Agenda (90 min)	246
8.6.2	Einfaches und ganz einfaches Kanban	247
8.6.3	Kamishibai Boards für wiederkehrende Daueraufgaben	249
8.6.4	Mini-SCRUM: Für Teams oder Arbeitsgruppen oder Selbstmanagement	250
8.6.5	Delegation Board: Entscheidungen und Aufgaben klar verorten	251
8.6.6	Systemisches Konsensieren für schnelle Entscheidungen im Team	252
8.6.7	ZLAFI als Strukturhilfe für klare Aufträge, Vorlagen oder zur Vorbereitung von Gesprächen	253
8.7	Fokus auf Routinen, um Störungen zu steuern und die emotionale Dauerkrise zu verhindern	254
8.8	Experimente: die gesteuerte Krise um zu lernen, was funktioniert	258
8.9	Wenn es existenziell oder strategisch wird: übergreifend steuern	264
8.9.1	Interdisziplinär strategisch steuern: Scrum mal anders für die resiliente Verwaltung	266
8.9.2	Elemente der Steuerungsroutine konkret	267
8.10	Fragen zur Reflexion	273
	Literatur	273
9	Methoden leicht genutzt	277
	Falk Golinsky und Kristina König-Freudenreich	
9.1	Let's do it mit Ideen und Beiträgen zu Knackpunkten	278
9.2	Giraffe – brillante Momente	279
9.3	Storytelling Tratsch mit Nutzen	280
9.4	Feedback retro vor und zurück	281
9.5	Die Wunderfrage	283
9.6	Kaskade	284
9.7	How to make Toast	285
9.8	Drei Phasen	286
9.9	Kopfstand	287
9.10	Retrospektive „Kundenrezension“	288
	Literatur	289
10	Fragen zur Reflexion in der Übersicht	291
	Falk Golinsky und Kristina König-Freudenreich	

Autoreninformationen

Falk Golinsky blickt auf drei Jahrzehnte Erfahrung aus diversen Projekten und Vorhaben in der öffentlichen Verwaltung und in weiteren Non-Profit-Organisationen zurück. Als Wegbegleiter unterstützt er Organisationen, Teams oder Personen dabei, die Zusammenarbeit neu zu denken und eine menschenzentrierte Organisation zu gestalten. Er hat ein Studium der Verwaltungsbetriebswirtschaft und des General Managements absolviert und ist ausgebildeter Organisationsberater, Agile Coach und Fachtrainer. Für ihn gibt es keine Patentrezepte, vielmehr bringt er seine langjährige Erfahrung ein und bietet neue Perspektiven, um methodisch und didaktisch fundierte Lösungen zu finden. Ein besonderes Augenmerk legt er darauf, Sachverhalte so anzugehen, dass ein größtmöglicher Praxistransfer gewährleistet werden kann. Denn nur so kann die Vielfalt an Themen mit großem Engagement angegangen und können die Potenziale agiler Arbeitsweisen in der Praxis genutzt werden. Bei einer hohen Dynamik hinsichtlich Bedarfe, Formaten und Lösungen ist Stabilität ein entscheidender Faktor, der maßgeblich durch die Organisationskultur geprägt wird. Dies ist das zentrale Element seiner Leidenschaft für die Entwicklung von Organisationen.

Kristina König-Freudenreich ist studierte Organisationsentwicklerin und Sozialarbeiterin mit Zusatzqualifikationen als Lehrende in systemischer Beratung, Organisationsentwicklung und Therapie. Sie ist als Freiberuflerin mit eigenem Büro in Hamburg bundesweit tätig. Ihr Fokus liegt im Bereich Coaching von Führungskräften und Organisationsberatung für die innovative, effiziente und menschenzentrierte öffentliche Verwaltung, inspiriert aus der Agilen Toolbox und dem systemischen Ansatz. In über 25 Jahren Wirken hat sie sowohl in Kommunalverwaltungen als auch in einem Beratungsunternehmen operativ wie in Führungspositionen gearbeitet und Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen übernommen. Zusätzlich ist sie als Gesellschafterin an einem systemischen Institut und im Deutschen Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e.V. (SG) aktiv. Ihr Credo: Jeder Mensch will seinen Job gut machen – jeder Mensch handelt aus guten Gründen. Mit einem lösungsorientierten systemischen Ansatz kombiniert sie kreative, agile Kommunikationsmethoden, iterative Feedbackroutinen und humorvolle Irritation, um Teams und Organisationen im Public Sector nachhaltig resilienter zu gestalten.



Einleitung – von grau zu bunt zu lebendig

1

Falk Golinsky und Kristina König-Freudenreich

Inhaltsverzeichnis

1.1 Warum und für wen dieses Buch?	3
1.2 Wie ist dieses Buch aufgebaut?	5
1.3 Die Seele der Verwaltung ist lebendig	5
1.4 Die Entwicklung der Arbeitswelt – von der Maschine zum Menschen	8
Literatur	11

Stellen Sie sich vor, es gibt Menschen, die gern und mit Leidenschaft ihren Job machen. Jetzt stellen Sie sich vor, das sind Menschen, die in einer öffentlichen Verwaltung arbeiten. Für viele mag dieser Gedanke widersprüchlich klingen, aber er ist dennoch zutreffend. Wie kann es Spaß machen, in einer Verwaltung zu arbeiten? Dort ist doch alles grau und verstaubt. Die Arbeit hat keine Spielräume und es passiert nur Dienst nach Vorschrift. Wir wollen nicht behaupten, dass das tatsächlich nicht so war. Doch wir erleben schon seit vielen Jahren, dass dieses Vorurteil längst der Vergangenheit angehört.

Es gibt nicht „die Verwaltung“. Es gibt viele Organisationen, die hoheitliche Aufgaben des Staates, der Länder und Kommunen übernehmen. Die Bundesrepublik Deutschland ist eine parlamentarische Demokratie und ein föderaler Rechtsstaat. Die Gewaltenteilung ist ein Grundprinzip dieser Staatsform und dient der Machtbegrenzung und Sicherung von Freiheit

F. Golinsky (✉)
Frankfurt Oder, Deutschland
E-Mail: info@golinsky.de

K. König-Freudenreich
Hamburg, Deutschland

und Rechtsstaatlichkeit. Sie unterteilt die staatliche Macht in Legislative (gesetzgebende Gewalt), Exekutive (ausführende Gewalt) und Judikative (rechtsprechende Gewalt). Der Grundcharakter einer Verwaltungsorganisation ist es, als Teil der Exekutive eine ausführende Instanz des Staates zu sein, um die Einhaltung von Regeln und Gesetzen sicherzustellen und Dienstleistungen für die Bürger anzubieten. Allein das klingt schon fast verstaubt. Beim Schreiben dieses Satzes müssen wir selbst schmunzeln. Natürlich können wir die öffentliche Verwaltung aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und analysieren. Als Bürgerin kann ich dort nichts kaufen und mir meine Verwaltung auch nicht aussuchen. Und doch hat die öffentliche Verwaltung, nicht nur in Deutschland, eine wichtige Rolle in unserer Gesellschaft und Kultur. Ganz nüchtern betrachtet lässt sich das so zusammenfassen: Die öffentliche Verwaltung handelt auf der Grundlage von Gesetzen und regelt die Ordnung im Staat. In diesem Rahmen erbringt sie verschiedene Leistungen für ihre Bürgerinnen und Bürger zur Daseinsvorsorge oder Sicherstellung der Einhaltung und Umsetzung von Gesetzesvorgaben. Daneben werden Leistungen erbracht, die dem Bürger nur auf Antrag gewährt werden. Stellt die Bürgerin diesen Antrag nicht, erhält sie auch keine Leistung. Es gibt Zwangsabgaben wie z. B. Steuern. Hier hat die Bürgerin oder der Bürger keine Wahl, sie oder er muss Steuern zahlen. Die öffentliche Verwaltung gibt daneben allgemein gültige Rahmenbedingungen für die innerhalb ihres eigenen Gebiets lebenden Menschen vor, die beispielsweise von politischen Gremien der jeweiligen Verwaltung beschlossen wurden. Der Staat stellt damit ein gewisses Maß an Ordnung zum Wohle der Allgemeinheit sicher. Im Grunde wird versucht, für alles Mögliche eine Regelung zu schaffen. Das kann auch zu viel sein. Die Philosophie dahinter ist: Wir regeln alles, bevor es ein Problem gibt. Jede Kultur bringt dabei auch ihre eigene Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung hervor: Wenn wir uns beispielsweise das deutsche Handelsgesetzbuch (HGB) anschauen, geht es um den Schutz der Gläubiger. In den USA geht es im Gesetz dagegen eher um den Schutz von Investoren.

► Wir, die Autoren, betrachten die öffentliche Verwaltung als eine Organisation, die eine wichtige Aufgabe für die Gesellschaft leistet: Hier steht der Mensch im Mittelpunkt. Jede Leistung, jede Aufgabe, die in einer öffentlichen Verwaltung wahrgenommen wird, soll letztendlich dem Wohle und der Ordnung der Gesellschaft dienen. Dabei werden individuelle Ansprüche und Bedarfe stets denen der Allgemeinheit gegenübergestellt und gegeneinander abgewogen. Wie ein Individuum behandelt wird, daran sind die Werte und Normen der Gesellschaft erkennbar und genau darauf fußt auch unsere aktuelle Grund- und Sozialgesetzgebung. Daher ist für uns diese Perspektive ein wichtiger Schwerpunkt unserer Arbeit und dieses Buches.

Die menschenzentrierte Gestaltung von Verwaltungsorganisationen ist aus unserer Sicht die konsequente Fortsetzung der Entwicklungen in der Arbeitswelt. Dabei gehen wir gleichzeitig davon aus, dass jede Veränderung eines Systems bei uns selbst beginnt: Jede Veränderung meines Denkens und Verhaltens hat unweigerlich eine veränderte Reaktion meiner Umgebung zur Folge. Dieses Buch soll eine Inspiration für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltungsorganisationen sein, die selbst aktiv werden und gemeinsam mit

ihrem Team konkrete Schritte zur Gestaltung einer zukunftsorientierten und bürgernahen Verwaltung umsetzen wollen. Mit diesem Buch möchten wir einen Beitrag zu mehr Selbstwirksamkeit leisten und zeigen, wie es gelingen kann, vom Reagieren zum Agieren zu kommen. Denn: Es gibt immer einen Spielraum, selbst wenn wir ihn gerade nicht im Fokus haben.

1.1 Warum und für wen dieses Buch?

Dieses Buch wurde von einer Autorin und einem Autor geschrieben, die beide in verschiedenen Verwaltungsbehörden sozialisiert sind und unterschiedliche Qualifikationen, Erfahrungshintergründe und Handlungsstrategien mitbringen. Doch eines eint uns: die Überzeugung, dass Kulturentwicklung der entscheidende Faktor für eine lebendige, agile und damit funktionale Organisation ist. Wir können auf eine langjährige Praxiserfahrung in der Arbeit in und mit Verwaltungen zurückblicken. Unsere Erfahrungen in der Organisationsberatung und -entwicklung machen uns zu einer begeisterten Begleiterin und einem begeisterten Begleiter von Verwaltungsorganisationen in Veränderungsprozessen.

Unsere Buchstruktur drückt unsere Überzeugung aus: **Gemeinsam vereinbarte Werte und Arbeitsprinzipien bilden den Rahmen für eine interdisziplinäre, ganzheitliche Arbeit an einem Thema.** So entstanden schon während des Schreibprozesses auch für uns ganz neue Impulse und wir haben beim Schreiben voneinander gelernt.

Dieses Buch zeigt Ansatzpunkte auf, wie Verwaltungsorganisationen erfolgreich menschenzentriert und zukunftsorientiert gestaltet werden können. Wir entwerfen eine Zukunftsvision von Verwaltungen als Raum der Möglichkeiten.

Angesprochen sind insbesondere Mitarbeitende sowie Führungskräfte auf kommunaler Ebene der Kreise und kreisfreien Städte. Laut [statista.com](https://www.statista.com) gibt es in Deutschland 106 kreisfreie Städte und 294 Landkreise (Stand: Februar 2022).

Diese haben ein großes Gestaltungspotenzial innerhalb der eigenen Gebietskörperschaft. Sie vereinen sowohl Pflichtleistungen der Daseinsvorsorge als auch die Gewährung existenzsichernder sowie freiwilliger Leistungen für Bürgerinnen und Bürger. Letztgenannte werden je nach Zusammensetzung der, oft ehrenamtlich tätigen, gewählten Kreistage und Ratsversammlungen gemeinsam mit den Führungsspitzen der Verwaltung individuell und regional unterschiedlich ausgestaltet. Diese Verwaltungseinheiten sind zudem sehr nah an der Lebensrealität der Bürger Sie erleben unmittelbar, was kommunale Entscheidungen bewirken.

Das Buch richtet sich zudem an alle interessierten Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung. Die dargestellten Impulse lassen sich somit auf jede Form von Verwaltungsorganisation übertragen.

Wir möchten Ihnen Lust auf Gestalten machen und die eigene Handlungskompetenz in den Mittelpunkt stellen. Auch wenn es mitunter so scheinen mag, als seien wir dem System ausgeliefert, so stellt sich stets die Frage: „Was kann ich ganz konkret tun, um die Situation für mich zu verändern?“ Diese Frage bringt jeden Menschen in Handlung und verändert damit sofort etwas, auch im Organisationssystem. Unsere Überzeugung ist, dass Komplexität nur durch kleinschrittiges Vorgehen handelbar ist.

Wir sind überzeugt, dass die zukunftsfähige Gestaltung von Verwaltungsorganisationen vor allem eines erfordert: die Steigerung der individuellen und organisationalen Resilienz. Damit meinen wir die Fähigkeit, auf Ereignisse, die auf uns einwirken, angemessen zu reagieren und uns anzupassen. Wir sind davon überzeugt, dass sich Resilienz und Agilität bedingen.

Warum denken wir das? Die Etablierung von systemorientierten oder agilen Arbeitsmethoden und Prinzipien führt zu einer umfassenden Veränderung – sowohl auf organisationsstruktureller und kommunikativer als auch auf kultureller Ebene. Diese Veränderung verlangt von einzelnen Fachkräften, dem Team und der Organisation eine stetige, zukunftsorientierte Weiterentwicklung im Sinne einer lernenden Organisation. Es geht darum, das Team, die Führungsebene und die Organisation dazu anzuregen, vorhandene Prozesse sichtbar zu machen und Impulse für visionäre und evolutionäre Prozessentwicklungen aufzunehmen. Damit wird befördert, dass sich alle stetig und flexibel an vorhandene interne und externe Änderungsbedarfe anpassen können. Dafür bauen wir auf Kommunikations- und Reflexionsroutinen, unterstützt durch agile und systemische Methoden. Zum anderen geht es darum, das vorhandene Potenzial der Organisation und ihrer Umgebung einzusetzen und es konsequent auszubauen. Wir müssen herausfinden, welche Kompetenzen wir im Team brauchen, welche Werte und kulturellen Eigenschaften wir etablieren müssen, um unsere Visionen zu realisieren und eine Umgebung zu gestalten, in der wir arbeiten möchten und den bürgerorientierten Auftrag der Verwaltung umsetzen können. In diesem Zusammenhang ist eines klar: **Wir müssen die Balance zwischen stabilen und dynamischen Strukturen wahren. Das heißt, wir brauchen ein Führungs- und Organisationshandeln, das den Prinzipien der Ambidextrie (Beidhändigkeit) folgt.**

Am Ende des Buches wünschen wir uns, dass Sie, liebe Leserinnen und Leser, in der Lage sein werden, systemische und agile Methoden kleinschrittig in Ihrem Arbeitsalltag einzusetzen und Routinen zu entwickeln, um Ihr Team oder Ihre Organisation im Sinne der beschriebenen Ausrichtung voranzubringen – sowohl als Führungskraft als auch als Teammitglied. Auch wenn Sie bereits über Erfahrung mit diesen Ansätzen verfügen, finden Sie bei uns wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung Ihrer Praxis. Dazu gehört auch zu wissen, wie Sie mit Fach- und Führungskräften umgehen, die nicht mitziehen.

Als Lesende möchten wir Sie dazu ermutigen, über sich und Ihr Umfeld zu reflektieren und es aktiv mitzugestalten. Dieses Fachbuch zeigt Ihnen, wie Sie Ihren eigenen Gestaltungsspielraum entdecken und weiter ausbauen. Jede und jeder kann etwas tun!

Als positiven Nebeneffekt liefern wir Anregungen, wie die Verwaltung durch eine neue Arbeitsweise als attraktiver Arbeitgeber gestärkt werden kann. Wir sind überzeugt, dass eine Zusammenarbeit, wie sie das Buch fokussiert, eine Sogwirkung für neue Mitarbeitende entfalten wird. Denn Mitarbeitende sind die Botschafterinnen und Botschafter des Arbeitgebers, in unserem Fall der Verwaltung.

1.2 Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Jedes Kapitel erläutert theoretische Grundlagen des Themas und veranschaulicht diese anhand von praxisnahen Beispielen oder auch fiktiven Fallstudien aus dem Verwaltungslieben. Die dargestellten Herausforderungen aus der Praxis werden abgerundet mit konkreten methodischen Handlungsempfehlungen. Wir zeigen nächste Schritte auf, die den Weg hin zu mehr individueller, organisationaler Resilienz und damit Menschenzentrierung in der Verwaltung selbst sowie für die Bürgerinnen und Bürger ebnen. **Denn jede grundlegende Veränderung beginnt mit dem ersten Schritt.**

In jedem Kapitel erklären wir Ihnen die jeweils genutzte Methode. Jedes Kapitel endet mit Fragen zur Reflexion, die Sie zusätzlich zusammengefasst im letzten Kapitel wiederfinden. Wir stellen Ihnen damit einen Fragenkatalog zur Verfügung, mit dem Sie Ihre Organisation weiterentwickeln können. **Wir glauben daran, dass Reflexion die Basis für verändertes Denken und Handeln ist.** Des Weiteren stellen wir Ihnen ein Methodenkapitel zur Verfügung, in dem wir Ihnen ein paar unserer Lieblingsmethoden vorstellen. Die dort dargestellten Methoden haben sich für uns in der Praxis als besonders wirksam erwiesen. Unsere Idee ist es, im Sinne optimalen Lernens emotionales und kognitives Erleben während des Lesens miteinander zu verbinden.

Lassen Sie uns noch ein Wort zum Gendern sagen: Wir lieben Vielfalt und Experimente und nutzen deshalb mal die weibliche, mal die männliche und mal die neutrale Schreibweise. Damit schließen wir immer alle Geschlechter ein, auch die non-binären.

1.3 Die Seele der Verwaltung ist lebendig

Organisationen stehen sich heute aller Orten komplexen Herausforderungen durch den Einfluss der Megatrends Digitalisierung, demografischer Wandel, Wertewandel, Marktdynamik und Globalisierung gegenüber (Grömling & Haß, 2009). In dieser sogenannten „VUKA-Welt“ (Abkürzung für Volatilität/Unberechenbarkeit, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Mehrdeutigkeit) ist es von immer höherer Bedeutung, Organisationen so zu strukturieren, dass sie flexibel und agil auf die fluktuierenden Anforderungen ihrer Umgebung reagieren und sich weiterentwickeln können, um zu überleben. VUKA, englisch VUCA, war ursprünglich „eine Strategiemethode, die das amerikanische Militär entwickelte und Managementexperten aufgegriffen haben“ (Hofert, 2018, S. 23). In Kriegs- oder Krisengebieten muss das Militär mit einer Welt umgehen, in der täglich unvorhersehbare Ereignisse auf existenzielle Strukturen einwirken. Die Entwicklung in Richtung VUKA-Welt begann mit der Einführung erster digitaler Technologien in den 1950er-Jahren und schreitet verbunden mit technologischen Sprüngen und disruptiven Technologien immer weiter voran (Lamoureux, 2017). Die Selbstverständlichkeit, mit der der Begriff mittlerweile im Organisationsberatungsbereich und der einschlägigen Fachliteratur verwendet wird, verdeutlicht, welche Brisanz die VUKA-Realität für die Organisationen unserer Zeit hat.

Diese externen Faktoren wirken sich auch auf die öffentliche Verwaltung aus. Diese ist ein System, das zeitgenössische Entscheidungen der Legislative und Judikative im Rahmen der Gewaltenteilung umsetzt. Die öffentliche Verwaltung ist ein Spiegel aktueller gesellschaftlicher Strömungen. Auch wenn eine öffentliche Verwaltung keinem direkten Einfluss durch Marktdynamik oder Globalisierung im herkömmlichen Sinne ausgesetzt ist und Konkurrenz auf dem Verwaltungsmarkt nicht zu fürchten braucht, sind die Auswirkungen dieser Entwicklungen ebenso im System der Verwaltung von steigender Bedeutung. Die VUKA-Welt stellt die Verwaltung vor deutlich zunehmende Herausforderungen. Neue oder novellierte Gesetzgebungsverfahren, Fach- und Führungskräfemangel, Wertewandel bei den Mitarbeitenden, gestiegene Leistungsansprüche sowie komplexe Lebenswelten der Bürger sind nur einige Beispiele. Hinzu kommt ein Spannungsfeld aus Innovations- und Konsolidierungsdruck sowie einem damit verbundenen Paradigmenwechsel in der Rolle von Führung.

Bartonitz et al. (2018) fassen die Herausforderungen wie folgt zusammen: „Der demografische Wandel sowohl bei der Bevölkerung als auch bei den eigenen Mitarbeitenden, die sich zunehmend öffnende Schere zwischen hoheitlichen Aufgaben und dem Selbstverständnis als Dienstleisterin, die gestiegenen Erwartungen der Bürger an Beteiligung, die gewachsene Zahl der Flüchtlinge, die sich beschleunigende Digitalisierung, die sich abzeichnende Schwierigkeit, freiwerdende Stellen wieder zu besetzen ... dies sind nur einige Herausforderungen, die Verwaltungen bewältigen sollen, müssen oder wollen.“

Die alles dominierende Coronakrise in den Jahren 2020/2021 hat die Verwaltungen vor besondere Herausforderungen gestellt. Sie hat sich dabei wie ein Katalysator auf all die genannten Faktoren ausgewirkt, insbesondere auf den Bereich der Digitalisierung. Dies kann bei allen damit verbundenen Belastungen durchaus als positiver Einfluss interpretiert werden. Denn schon am Ende des Jahres 2021 hatte ein Großteil der Verwaltungen einen deutlichen Digitalisierungsschub im Vergleich zum Jahresbeginn erfahren – in Sachen IT-Ausstattung, Digitalkompetenz sowie digitale Leistungsangebote. Desksharing und Homeoffice sind in der Verwaltung längst Standard. **Jede Krise birgt die Chance der Veränderung in sich, mit der Option auf ein gestärktes System.**

Zusammengefasst bilden die in Abb. 1.1 dargestellten Herausforderungen den Rahmen für die Performance der Verwaltungen.

Wir blicken auf mehrere Jahrzehnte erfolgreicher Entwicklung zurück. Eines ist dabei sicher: Die Verwaltung ist immer in Bewegung. Oft still und leise und sehr unauffällig, aber effektiv. Doch spätestens, seitdem die digitale Transformation immer stärker in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt ist, kann sich die öffentliche Verwaltung nicht mehr heimlich und ungestört weiterentwickeln. Sie muss sich der Diskussion stellen. Die öffentliche Verwaltung ist heute mehr denn je eine Angelegenheit des öffentlichen Interesses.

Die digitale Transformation hat das Thema Agilität mitgebracht und viele Initiativen haben sich gefunden. Oft waren es Menschen, die den Austausch initiiert haben. Daraus sind viele Netzwerke entstanden, die sich bei den Entwicklungen unterstützen und Wissen weiterentwickeln – und das mit großem Erfolg. Früher ging man auf eine Verwaltungskonferenz, um Vorträge von Anzugträgern zu hören. Das Bild hat sich in den letzten Jahren massiv verändert. Aus Konferenzen sind Open-Space-Formate wie Barcamps geworden.

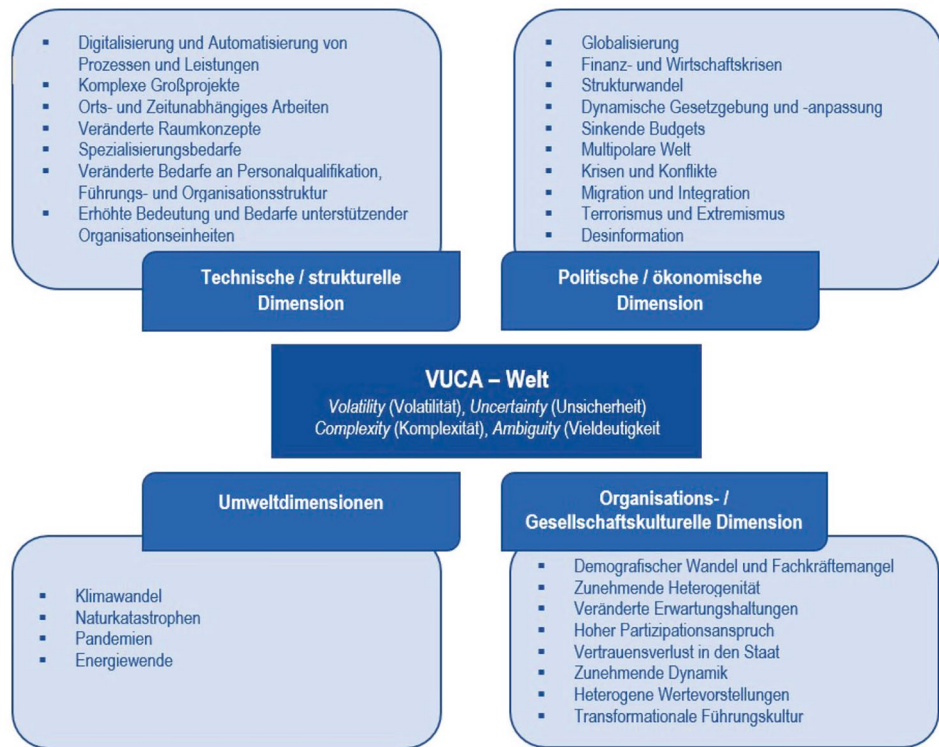


Abb. 1.1 Die öffentliche Verwaltung im Kontext von VUKA-Welt und gegenwärtigen Herausforderungen. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Stutzenberger, 2020)

Innovation-Labs bieten den perfekten Rahmen, um kreativ nach Lösungen zu suchen. Mit neuen Denkmodellen meistern wir die aktuellen und künftigen Herausforderungen. Führungsansätze werden infrage gestellt und ganzheitlich diskutiert – ohne Wenn und Aber. Die Dienstleistungen der Verwaltungen werden konsequenter aus Kunden- bzw. Bürgerperspektive gedacht.

Der Wandel der Arbeitswelt ist auch ein Kulturwandel in den Verwaltungen – daran führt kein Weg vorbei. Graswurzelbewegungen, also Veränderungen die von der Mitarbeitenebene ausgehen, gestalten die Rahmenbedingungen mit – und das erfolgreich! Wir entwickeln eine Kultur der Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Die öffentliche Verwaltung ist ein attraktiver Arbeitgeber, denn sie bietet eine sinnhafte Tätigkeit mit gesellschaftlichem Auftrag. Hinzu kommen die veränderten Rahmenbedingungen, durch die sich den Menschen ganz neue Möglichkeiten eröffnen: Sie können jetzt endlich Beruf und Familie vereinbaren und ihr Berufsleben lebensphasenorientiert gestalten. Wir sagen es, wie es ist: Es ist richtig Leben in der Bude.

In der öffentlichen Verwaltung arbeiten und engagieren sich mittlerweile fünf Generationen und Menschen aus den unterschiedlichsten Kulturen aus der ganzen Welt. Das ist gelebte Vielfalt, die auch die Gestaltung der Rahmenbedingungen fordert und fördert. Die

öffentliche Verwaltung hat gelernt und wird auch weiterhin lernen, sich dem Wandel nicht zu versperren und Entwicklungen nicht einfach auszusitzen. Dabei hat sie sich jedoch ihre Verlässlichkeit bewahrt – zum Glück!

Die Verwaltung stellt den Menschen in den Mittelpunkt, denn nur so kann sie den Anforderungen an eine lebendige Verwaltung gerecht werden. Deshalb muss nun auch der nächste und wichtige Schritt erfolgen: Der Mensch muss mehr in den Mittelpunkt der Gestaltung der Verwaltungsorganisation gestellt werden. Es ist an der Zeit, sich von Strukturen und Stellenbeschreibungen als erste Gestaltungsoption zu verabschieden. Wir müssen uns stattdessen auf die Frage konzentrieren, was die Menschen brauchen, um gut zusammenzuarbeiten und einen Mehrwert für die Bürger zu schaffen. Werte und Prinzipien sind dabei aus unserer Sicht die entscheidenden Eckpfeiler.

1.4 Die Entwicklung der Arbeitswelt – von der Maschine zum Menschen

Die Entwicklung der Arbeitswelt hat endlich die Aufmerksamkeit erhalten, die sie verdient. New Work und Agilität sind in aller Munde. Hier gibt es oft das Vorurteil, dass es sich nur um den nächsten Managementtrend handelt. Oft kommen dann Aussagen wie „Das sitzen wir aus.“ Doch wer das tut, wird schon jetzt große organisatorische Probleme bekommen oder steckt bereits mittendrin und weiß nicht, wie diese zu lösen sind. Lassen Sie uns kurz aufzeigen, wie sich die Entwicklung vollzogen hat, um die Ansätze in diesem Buch besser zu verstehen.

Lassen Sie uns bei Taylor beginnen: Zu Beginn des 20. Jahrhunderts hat sich die Art und Weise, wie Produkte hergestellt werden, von der handwerklichen Fertigung zur industriellen Massenfertigung, weiterentwickelt. Der Ingenieur, Manager, Erfinder und Berater Frederick Winslow Taylor (1856–1915) beschäftigte sich mit der Frage, wie die Herstellung von Gütern nicht nur effektiv, sondern auch effizient gestaltet werden kann. Dazu führte er verschiedene Studien durch und begründete mit den Ergebnissen ein neues Leistungs- und Effizienzdenken (Vahs, 2019). Auf dieser Basis hat sich der noch heute bekannte Taylorismus entwickelt. Das Scientific Managements bzw. der Taylorismus legt den Fokus auf die einzelnen Arbeitsschritte und somit auf die Effizienz. Dabei ist eine Denkweise entstanden, dass der Mensch von Natur aus eher leistungsscheu ist und nur mit entsprechenden Anreizen motiviert werden kann. Daraus resultiert ein Einsatz als reiner Produktionsfaktor in dem jeweiligen Produktionsprozess (Wolf, 2020). Psychologen haben den Ansatz von Taylor meist abgelehnt, wenngleich die Studien zur Eignungsdiagnostik und zum Training motorischer Fähigkeiten bedeutsam wurden (Nerdinger et al., 2019). Es geht also im Grunde darum, den Menschen als Teil der Maschine zu betrachten.

Ein nächster weiterer wichtiger Schritt sind die Human-Relations-Ansätze, also die Berücksichtigung von menschlichen Beziehungen. Ausgangspunkt für den Human-Relations-

Ansatz waren die Hawthorne-Experimente, welche in den Jahren 1924 bis 1932 mit insgesamt sechs Untersuchungsreihen durchgeführt wurden. Einige Experimente der Studien fanden in den amerikanischen Hawthorne-Werken statt und waren damit Namensgeber für die Experimente (Vahs, 2019). Die Erkenntnisse waren eher ein Zufallsergebnis. In den Studien ging es darum herauszufinden, was passiert, wenn die Arbeitsbedingungen ungünstiger werden. Zum Beispiel, wenn in einem Arbeitsraum die Lichtverhältnisse verschlechtert werden. Es wurde vermutet, dass sich auch die Arbeitsergebnisse verschlechtern. Das Gegenteil war der Fall. Nicht wegen des fehlenden Lichts, sondern weil die Teilnehmenden an der Studie als Menschen gesehen, nach ihrer Meinung gefragt und bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen einbezogen wurden. Das hatte die Arbeiter eine neue Form der Wertschätzung erfahren lassen und die Motivation deutlich erhöht. Im Gegensatz zum Scientific Management wird der Mensch nicht mehr als reiner Produktionsfaktor gesehen. Es ist notwendig, die Beziehung zwischen dem Betrieb und dem Arbeiter ins Sichtfeld zu rücken, um somit den menschlichen Faktor bei der Gestaltung der Organisation zu berücksichtigen (Bonazzi, 2014). Daher wurden in den Experimenten das menschliche Verhalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt (Vahs, 2019). Durch das Entgegenbringen und Behandeln der Arbeiter mit Respekt bereits während der Studie konnten positive Effekte dokumentiert werden. Das allein die Teilnahme an einer Untersuchung Einfluss auf die Teilnehmenden hat, wird auch als Hawthorne-Effekt bezeichnet. Diese Beobachtung und Deutung legten den Forschern nah, dass sich verbesserte Beziehungen förderlich auf die Arbeit auswirken. Eine bessere Arbeitsmotivation und -zufriedenheit haben eine bessere Leistung der Mitarbeitenden zur Folge (Nerdinger et al., 2019). Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde den Führungskräften empfohlen, die Mitarbeiter freundlich zu behandeln und vertrauensvolle Beziehungen zu ihnen aufzubauen (Nerdinger et al., 2019). Daraus folgte die Human-Relations-Bewegung. Aus den Erkenntnissen resultiert, dass ein harmonisches Betriebsklima sich positiver auf die Arbeitsleistung auswirken kann als Lohnanreize (Bonazzi, 2014). Viel öfter wird seitdem mehr auf die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit geachtet (Nerdinger et al., 2019). Der Human-Relations-Ansatz ersetzte nicht das Scientific Management, sondern veränderte vielmehr den Umgang mit den Mitarbeitern (Nerdinger et al., 2019). Daraus folgte, dass die Menschen als soziale Wesen und nicht als Maschinen verstanden wurden (Vahs, 2019). Kern des Human-Relations-Ansatzes ist es, dass eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit und dem sozialen Umfeld zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führt. In der Konsequenz sind die Mitarbeitenden motivierter und erbringen eine höhere Arbeitsleistung (Vahs, 2019). Als wichtiger Einflussfaktor wird hier das Verhalten der Vorgesetzten und die Wirkung von Gruppen angesehen. Je stärker der Produktionsprozess mechanisiert wurde, desto unpersönlicher wurde die Zusammenarbeit. Um dem entgegenzuwirken hat sich die Rolle der Führungskraft zu einem natürlichen Anführer gewandelt, der sich als Freund und Ratgeber anbietet (Bonazzi, 2014). Ein gutes Arbeitsklima und möglichst wenige Konflikte tragen zur Zufriedenheit und Motivation bei (Vahs, 2019).

Die Erkenntnisse aus der Human-Relations-Bewegung zeigen, dass soziale Anerkennung und zwischenmenschliche Beziehungen wichtige Eckpfeiler der informalen Organisation darstellen und Auswirkungen auf die formale Organisation haben, um Effizienz zu erlangen (Vahs, 2019).

Es hat viele weitere Jahre gedauert, bis die Erkenntnisse in der Arbeitswelt angekommen sind und insbesondere die Sichtweisen verändert wurden.

Lassen Sie uns das kurz fortführen (Pichler, 2024):

- 1954 Management by Objectives: Hier wurde das Führen mit Zielvereinbarungen als die neue Wundermethodik ins Leben gerufen.
- 1972 Situatives Führen: Der Führungsstil soll sich den Situationen und dem Reifegrad der Mitarbeitenden anpassen.
- 1980 New Work: Die sinnstiftende Arbeit steht im Fokus der Gestaltung von Organisationen.
- 1982 Suche nach Spitzenleistung: Die Organisationskultur kommt in den Fokus der Organisationen und wird als der neue Erfolgsfaktor angesehen.
- 1990 Lean Management: Der Ansatz wird als das Heilmittel betrachtet, um Verschwendung und Fehler zu vermeiden.
- 1990 die lernende Organisation: Durch schnelles Lernen einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten
- 2001 Agilität: Mehr Dynamik durch Selbstorganisation, iteratives Vorgehen und neue Formen von Strukturen, die Netzwerken stark angelehnt sind
- 2007 Theorie U: Soziale Prozesse werden mit spirituellen Elementen verknüpft.

Selbstverständlich ist diese Aufzählung nicht vollständig und abschließend. Diese Entwicklung ist keine Eintagsfliege, sondern die konsequente Fortsetzung der Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Arbeitswelt. Es gibt noch viele weitere Ansätze, die wissenschaftlich weiter betrachtet werden. Viele Ansätze bauen aufeinander auf und führen die Gedanken konsequent fort. Einige Ansätze sind überholt und passen nicht mehr in die heutige Zeit. Es ist deutlich, dass sich Ansätze und Entwicklungen in immer kürzeren Zyklen verändern. Das lässt sich sehr gut an den Entwicklungen unserer globalen Kommunikation ablesen. Wissen verdoppelt sich heute in Stunden statt wie früher in Jahrzehnten. Die digitale Welt macht es möglich – daran führt kein Weg vorbei.

Hier muss auch geklärt werden, wie sich die Digitalisierung in die allgemeinen Entwicklungen einordnen lässt. Oft wird dies im Zusammenhang mit der Arbeitswelt 4.0 eingeordnet, und das zu Recht. Jedoch ist es an dieser Stelle wichtig, zwischen der digitalen Transformation und der Digitalisierung zu unterscheiden. Die digitale Transformation greift tief in die DNA einer Organisation ein und treibt eine stetige Anpassung von Kultur, Führung, Strukturen, Prozessen und den Mitarbeitenden voran. Digitalisierung ist im Grunde der Wechsel des Mediums von analog zu digital. Die digitale Transformation ist ein externer Faktor, der auf die Organisationen und somit auf die öffentliche Verwaltung Einfluss nimmt. Diesem Einfluss kann sich die öffentliche Verwaltung nicht verschlie-

ßen. Die Digitalisierung wird von uns Menschen vorangetrieben. Wir müssen deshalb gemeinsam entscheiden, wie wir mit den Auswirkungen der digitalen Transformation und der Digitalisierung umgehen. Die Gestaltung von Organisationen und damit auch von Verwaltungen muss immer eine Reaktion auf die veränderten Rahmenbedingungen sein. Wir leben und arbeiten längst in einer Welt der Wissensarbeit. Wir stellen hiermit fest, dass die öffentliche Verwaltung schon immer in einer Wissenswelt gearbeitet hat. Bislang haben die Managementmethoden einfach nicht zu diesem Ansatz gepasst. Das ist seit vielen Jahren anders, denn Wissensarbeit hat dazu geführt, dass sich die Ansätze dahingehend entwickelt haben. Früher ging es noch gemächlich, heute geht es immer schneller.

Wenn wir uns die Entwicklungen anschauen, dann sehen wir deutlich den Weg des Denkens: von der Maschine zum Menschen. Wir sind der Meinung, dass wir diesen Weg mit diesem Buch unterstützen müssen. Verwaltung weiterdenken: Menschenzentriert.

Literatur

- Bartonitz, M., Lévesque, V., Michl, T., Steinbrecher, W., Vonhof, C., & Wagner, L. (Hrsg.). (2018). *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*. Springer Gabler.
- Bonazzi, G. (2014). *Geschichte des organisatorischen Denkens* (2. Aufl.). Springer VS.
- Grömling, M., & Haß, H.-J. (2009). *Globale Megatrends und Perspektiven der deutschen Industrie*. Köln.
- Hofert, S. (2018). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Lamoureaux, L. (2017). *Doing digital right – How companies can thrive in the next digital era*. Third Digital Inc.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Springer.
- Pichler, M. (2024). *Moden kommen und gehen. personal magazin. neues lernen. Ausgabe 01/2024*. Haufe-Lexware.
- Stutzenberger, S. (2020). *Verwaltung innovativ gestalten: Ansätze und Werkzeuge für die Praxis*. Kohlhammer.
- Vahs, D. (2019). *Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch* (10. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wolf, J. (2020). *Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik* (6. Aufl.). Springer Gabler.

Internetquellen

- Deutscher Bundestag Glossar. (2021). Exekutive. <https://www.bundestag.de/services/glossar/glossar/E/exekutive-245414>. Zugriffen am 09.01.2021



Die Gesellschaft verändert sich

2

Falk Golinsky und Kristina König-Freudenreich

Inhaltsverzeichnis

2.1	Veränderungskompetenz als organischer Bestandteil der Verwaltung	14
2.2	Veränderungsdruck für öffentliche Verwaltungen	14
2.3	Der Wandel ist allgegenwärtig	15
2.4	Vier Leitsätze, um den Wandel zu begleiten	16
2.4.1	Wecke Awareness	18
2.4.2	Förderung der Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten	20
2.4.3	Orientierung geben	22
2.4.4	Netzwerke aufbauen und nutzen	24
2.5	Kommunikation ist die Verbindung	25
2.6	Iterativ den Wandel gestalten	26
2.7	Warum Veränderungen schwierig verlaufen	27
2.8	Eine Geschichte der Erneuerung – die digitale Transformation	28
2.9	Vertrauen schaffen gelingt nur im Dialog	29
2.10	Gemeinsam gestalten und Demokratie leben	32
2.11	Fünf einfache Methoden, um die Nutzerinnenperspektive einzubeziehen	35
2.11.1	Design Thinking light	37
2.11.2	Telefonjoker	39
2.11.3	Interviews by Demand	40
2.11.4	Roast mit Reflecting Team	41
2.11.5	Kreativ mit sechs Thinking Hats	43
2.12	Fragen zur Reflexion	45
	Literatur	45

F. Golinsky (✉)
Frankfurt Oder, Deutschland
E-Mail: info@golinsky.de

K. König-Freudenreich
Hamburg, Deutschland

„Wandel ist nicht der Weg ins Paradies. Es ist die Summe von vielen Schritten auf einem Weg, mit Hindernissen, Umwegen, Abzweigungen, Höhen und Tiefen, Aushalten und Innehalten, Weitermachen und Neuanfang.“ (Falk Golinsky (2024))

2.1 Veränderungskompetenz als organischer Bestandteil der Verwaltung

Veränderungen sind fester Bestandteil unseres Lebens. Egal ob privat oder im Job, wir forcieren Veränderungen, handeln Veränderungen, wehren uns gegen Veränderungen. In manchen Fällen mögen wir sie und anderen finden wir sie einfach nur lästig. Doch wir kommen um Veränderungen nicht herum. Im Privatleben tragen wir die Verantwortung für uns selbst und unsere Familie und können in den meisten Situationen entscheiden, wie wir mit der Veränderung umgehen wollen. Im beruflichen Kontext sieht es etwas anders aus. Hier gilt es, auf die Entwicklungen der Umwelt zu reagieren oder sie aktiv zu gestalten. So bringt jede Zeit auch neue Herausforderungen mit. War es in den 1990er-Jahren noch die schnelle Reaktion auf Umweltveränderungen, welche uns noch beschäftigen, sind es heute eine Vielzahl von Themen, die uns herausfordern. Die Komplexität der Themen, die uns beschäftigen, ist deutlich angestiegen.

Wenn wir auf die Verwaltungen schauen, dann hatten sie bis Anfang 2010 ein im Vergleich zu heute etwas ruhigeres Dasein. Ab dem Jahr 2010 stiegen technologische Dynamiken an und die digitale Transformation wurde immer mehr zu einem Thema für öffentliche Verwaltungen. Seit dem Jahr 2020 richtet sich der Fokus immer stärker auf die Arbeit in Netzwerken in Kombination mit digitalen Werkzeugen und die Zusammenarbeit über digitale Kanäle (Kotler et al., 2022). Die Coronakrise hat hier in den öffentlichen Verwaltungen einen ordentlichen Innovationsschub ausgelöst. Doch nicht nur die öffentlichen Verwaltungen haben sich verändert, sondern auch die Bürgerinnen und Bürger und deren Vorstellungen von und Erwartungen an eine öffentliche Verwaltung. Vorbei sind die Zeiten, in denen die Bürger einfach nur zum Amt gingen. Es ist normal, dass Termine online gebucht oder Dienstleistungen über einen digitalen Weg genutzt werden. Doch hinter all den technologischen Prozessen stehen immer auch Prozesse der Zusammenarbeit. Diese ändern sich aktuell massiv und bringen gleichzeitig jede Menge Reibungspunkte hervor. Umso wichtiger ist es, den Wandel zu begleiten und nicht nur zu managen.

2.2 Veränderungsdruck für öffentliche Verwaltungen

Wenn es um Veränderungen geht, stellt sich die zentrale Frage: Warum soll sich eine öffentliche Verwaltung verändern? Unternehmen verändern sich, um sich dem Wettbewerb zu stellen und am Markt weiterhin erfolgreich agieren zu können. Das bedeutet, dass Unternehmen Innovationen hervorbringen müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben und Geld zu verdienen. Je nach zeitlicher Epoche lassen sich hier sehr unterschiedliche Strö-

mungen feststellen. Insbesondere das Verhalten der Unternehmen am Markt und der Kunden hat sich seit den 1950er-Jahren stark verändert. Unternehmen, die diese Entwicklungen verschlafen haben, existieren nicht mehr. Unternehmen müssen also sehr schnell auf Veränderungen reagieren, um ihre Existenz zu sichern. Verwaltungen müssen das nicht. Bevor die digitale Transformation und die damit verbundene Digitalisierung als großer Einfluss in die Verwaltung kam, waren es vor allem Änderungen von Gesetzen oder Maßnahmen zur Einsparung von finanziellen Mitteln, die Verwaltungen dazu gezwungen haben, die Abläufe und Strukturen anzupassen. Und hier stimmt leider das Klischee, in einem sehr langsamen Tempo. Spätestens seit 2010 ist das vorbei. Verwaltungen müssen sich anpassen, um durch die Nutzung von technologischen Fortschritten und sich ändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen weiterhin handlungsfähig zu bleiben. Eine deutliche Zunahme an erlassenen Bundesgesetzen (Statista, 2024) hat hierzu weiteren Veränderungsdruck erzeugt. Hinzukommt, dass sich die öffentlichen Verwaltungen dem Arbeitskräftewettbewerb stellen müssen. Lange Zeit konnten Verwaltungen aus der Ferne dem Geschehen auf den Märkten zusehen. Die Wettbewerbskräfte waren vorhanden, jedoch für Verwaltungen schon fast nur ein Mythos. Der Fachkräftemangel zwingt Verwaltungen jedoch dazu, sich besser auf dem Arbeitsmarkt zu platzieren und sie spüren auch die Marktmechanismen. Die Verwaltung als eigene Arbeitgebermarke muss sich neu erfinden. Die bloße Sicherheit der öffentlichen Verwaltung funktioniert heute nur noch bedingt. Genau hier findet sich ein zweiter wichtiger Grund, warum sich Organisationen verändern müssen: die zukunftsfähige Ausgestaltung und Befähigung der Organisation (Doppler & Lauterburg, 2008). Das ist auch die Antwort auf die Frage, warum sich eine Verwaltung verändern und den Wandel gestalten muss.

2.3 Der Wandel ist allgegenwärtig

Der Wandel ist allgegenwärtig und Veränderungen kommen in immer kürzeren Abständen. Verwaltungen müssen sich aktiv mit Anpassungen und täglich mit Veränderungen auseinandersetzen. Dazu braucht es die Kompetenz, mit diesen umgehen zu können. Doch wie können wir die Veränderungen so gestalten, dass der Mensch im Zentrum steht? Neue Herausforderungen brauchen neues Denken. Wir müssen jetzt für die öffentliche Verwaltung das Rad nicht neu erfinden, sondern wechseln die Perspektiven und suchen uns Ansätze, die wir übertragen können. Lassen Sie uns dazu einen weiteren Denkansatz wählen und die Zusammenarbeit zwischen uns Menschen als eine Art Betriebssystem betrachten. Wie können wir dieses Betriebssystem weiterentwickeln? Einfach ein Update aufspielen oder den Support anrufen ist nicht möglich. Das Betriebssystem stellt einen Rahmen für eine fortwährende Entwicklung dar. Entwicklungen haben immer etwas mit Veränderungen zu tun. Daher ist es wichtig, nicht die Veränderung nur zu managen, sondern den Wandel als solches zu begleiten. Das klingt in Ihren Ohren vielleicht paradox, aber: Veränderungen managen zu wollen signalisiert, dass sie immer gleich ablaufen und es ein Patentrezept gibt. Das gibt es jedoch nicht. Es gibt gute und wertvolle Modelle, die zeigen, wie Veränderungen ablaufen. Modelle haben die schöne Aufgabe, Komplexität zu reduzieren und

das Verständnis für die Prozesse zu fördern. Sicherlich lassen sich Veränderungen dann managen, wenn es um die konkreten Schritte geht, um von A nach B zu kommen. Das lässt sich sehr gut methodisch umsetzen. Jedoch gibt es unterschiedliche Sichtweisen, wenn es um den Umgang mit Veränderungen geht.

Zwei Sichtweisen sind hier wichtig für die Unterscheidung:

- Aufgaben und Schritte, die notwendig sind, um Arbeitsabläufe, Strukturen oder Produkte anzupassen, zu entwickeln und neue Lösungen zu finden.
- Begleitung der Menschen, die von den Veränderungen betroffen sind.

Diese Unterscheidung ist wichtig, da hier unterschiedliche Vorgehensweisen zum Einsatz kommen und unterschiedliche Rollen erforderlich sind. In diesem Kapitel fokussieren wir uns auf die Begleitung der Menschen, die von den Veränderungen betroffen sind.

Die Menschen auf ihrem Weg zu begleiten, bedeutet, aus unterschiedlichen Perspektiven mit unterschiedlichen Rollen auf den Entwicklungsprozess zu schauen. Daher ist auch die Unterscheidung zwischen Veränderungsbegleitung und Veränderungsmanagement wichtig. Der Wandel ist gegenwärtig, daher brauchen wir eine ganzheitlichere und globalere Herangehensweise.

2.4 Vier Leitsätze, um den Wandel zu begleiten

Wir haben uns im Rahmen unserer eigenen beruflichen Entwicklung viel mit dem Thema Marketing aus wissenschaftlicher Sicht auseinandersetzen dürfen. Was uns hierbei besonders aufgefallen ist: Die Disziplinen Marketing und Veränderungsmanagement sind sich im Grunde sehr ähnlich. Kotler et al. (2022) unterstreicht unsere Erkenntnis mit dem Buch: „H2H-Marketing – von Mensch zu Mensch“. Der für uns jedoch bedeutendste Unterschied ist, zu welchem Zeitpunkt wir beginnen, die Veränderungen zu sehen und mit ihr, nicht gegen sie, zu arbeiten. Oft werden Personen hinzugeholt, um den Veränderungsprozess zu begleiten, wenn die Veränderungen bereits begonnen haben oder im vollen Gange sind. In seltenen Fällen wird der Umgang mit Veränderungen etwas früher geplant. Wenn alles vorbei ist, ist Veränderung kein Thema mehr. Was eine nicht genutzte Chance ist, weil Veränderungen nie wirklich vorbei sind. Ideal wäre es doch, dem Leitsatz von Tom de Marco (1998) zu folgen: *„Veränderung muss organischer Bestandteil der Organisation sein.“* Und genau an dieser Stelle hat Marketing die Nase vorn. Doch was ist Marketing überhaupt?

► Marketing beschäftigt sich im Wesentlichen mit der effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung von Austauschprozessen (Meffert et al., 2019). Es geht um die Gestaltung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.

Ausgehend von dieser Definition beschäftigt sich Marketing also damit, die Organisation so zu gestalten, dass eine mögliche Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann. Oder mit anderen Worten: Das, was draufsteht, muss auch drinstecken. Hierbei meinen wir nicht die Dienstleistung oder ein Produkt, sondern dass die Organisation in der Lage ist, dass gegebene Wertversprechen auch zu halten. Wir kennen vielleicht alle das ein oder andere Unternehmen, das damit wirbt, dass jeder Kunde willkommen ist. Sind wir dann vor Ort, erleben wir genau das Gegenteil. Wenn eine Kommunalverwaltung also in der Öffentlichkeit den Ansatz vertritt „Wir sind eine moderne Verwaltung“ und Sie wissen, dass hier Anträge in Papierform noch Standard sind, dann passt das, was draufsteht, nicht zu dem, was drinsteckt. An dieser Stelle zeigt sich, dass Marketing viel mehr ist als Werbung. Werbung ist eigentlich nur eine Maßnahme aus dem kompletten Marketingansatz. Kurz und knapp lässt sich festhalten, dass Marketing die gesamte Organisation und ihr Umfeld im Blick hat und zukunftsgerichtet auf Erfolg ausgerichtete Maßnahmen forciert. Diesen Blickwinkel können wir ohne Weiteres auf den Wandel, den Umgang mit Veränderungen und die öffentliche Verwaltung übertragen. Aber keine Angst, Sie müssen jetzt nicht zum Marketingexperten werden. Ab jetzt geht es nur noch um die Begleitung des Wandels.

In unserer beruflichen Praxis haben wir bereits vielfältige Veränderungen mit sehr unterschiedlichen Dimensionen und Auswirkungen begleitet. Den Weg der Veränderung zu gehen bedeutet, einen Lernweg zu gehen, als Person und insbesondere als Organisation. Dabei stellt sich für uns immer wieder die Frage: Warum verlaufen Veränderungen einmal gut und einmal sehr holprig? Am Ende gelingen Veränderungen immer, die Frage ist nur zu welchem Preis. Würden sich die Mitarbeitenden wieder für die Arbeit in dieser Verwaltung entscheiden? Sind Ihre Kolleginnen und Kollegen bei dem nächsten Projekt freiwillig wieder dabei? Würde sich der Bürger, wenn er könnte, wieder für Sie als Kommunalverwaltung entscheiden? Das sind spannende Fragen. Die Antworten hängen stark davon ab, wie Sie interagieren und ob die öffentliche Verwaltung in der Lage ist, zukunftsfähig, unkompliziert und pragmatisch Lösungen für komplexe Herausforderungen zu finden.

Dank der Inspiration aus dem Marketing haben sich für uns vier Leitsätze herauskristallisiert, die den Unterschied ausmachen. Wandel ist etwas, dass nicht plötzlich auftaucht und wieder verschwindet. Der Wandel ist da und bleibt. Die Frage ist also, wollen wir auf Veränderungen reagieren oder sie proaktiv gestalten?

Wenn wir über Veränderung sprechen, dann sprechen wir über die Entwicklung der Zusammenarbeit, der Art und Weise, wie wir miteinander umgehen und wie wir unser Umfeld gestalten. All das unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit. Hier lässt sich gut der Dreisatz Awareness (Wahrnehmung/Bewusstsein), Involvement (Einbindung/Beteiligung) und Acceptance (Akzeptanz, Annahme) heranziehen und um die Nutzung von Netzwerken ergänzen. Auf dieser Basis haben wir die folgenden vier Leitsätze entwickelt, um den Weg und den Wandel besser zu begleiten:

1. Wecke Awareness.
2. Fördere die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten.
3. Gib Orientierung.
4. Baue Netzwerke auf und nutze sie.

Was bedeuten diese vier Leitsätze nun konkret?

2.4.1 Wecke Awareness

Awareness lässt sich sehr gut mit Wahrnehmung oder Bewusstsein übersetzen. Da der Begriff Awareness als gängiger Fachbegriff verwendet wird, nutzen wir ihn so weiter. Für alle die jetzt denken, „ein englischer Begriff im Zusammenhang mit Verwaltung, das geht doch gar nicht“, damit sind Sie nicht allein. Die Gesellschaft verändert sich und somit auch die Sprache. Lassen Sie es uns daher als eine Erweiterung des Wortschatzes betrachten, der uns weitere Möglichkeiten der Gestaltung bietet.

Awareness stellt die grundlegende Frage, ob die Personen in der Verwaltung das jeweilige Thema auf dem Schirm haben. Beschäftigt das Thema die Personen überhaupt? Nehmen sie es wahr und ist es für sie wichtig genug, um sich damit auseinanderzusetzen? Stimmen die Vorstellungen über den Veränderungsbedarf seitens der Führungsetage mit denen der Mitarbeitenden überein? Haben wir überhaupt ein Problem und warum soll sich irgendetwas ändern? Vielleicht kennen Sie das auch: Jemand sagt zu Ihnen, Sie müssen unbedingt die neue Sportart ausprobieren. Sie denken sich jedoch: „Wieso, mein bisheriger Sport reicht doch aus und tut mir gut. Warum sollte ich das tun?“ Das ist Awareness, Sie haben gar kein Bedürfnis, sich mit der neuen Sportart auseinanderzusetzen, weil Sie dafür keinen Bedarf sehen. Also lassen Sie dieses Thema links liegen. Das ist überhaupt nicht schlimm, sondern einfach nur menschlich. Es geht also darum, erst einmal den eigentlichen Bedarf für das Thema zu wecken und zu verstehen, was damit alles zusammenhängt. Lassen Sie uns das an einem Beispiel verdeutlichen.

Beispiel

Nehmen wir an, Ihre Kommunalverwaltung möchte sich stärker mit den Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Dafür ist es erst einmal erforderlich zu klären, was in der Kommunalverwaltung darunter verstanden wird. Soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit sind die drei großen Handlungsfelder. An welcher Schraube wollen Sie drehen und ist das allen bewusst? Zu Beginn passiert nichts. Warum? Weil das Thema selbst viel zu groß ist und die einzelnen Personen nicht wissen, was es bedeutet. Sie wissen auch nicht, welches Ziel die Kommunalverwaltung damit forciert. Geht es nur um Aktivitäten als Arbeitgeber oder als Institution in der Gesellschaft? Das Bewusstsein für das Thema wird sicherlich da sein, jedoch nicht dazu, was es für die eigene Arbeit bedeutet. ◀

Awareness hat viel mit Klarheit zu tun. Erst wenn mir etwas innerlich klar ist, kann ich auch klar nach außen kommunizieren. Ich kann darstellen, was und wenn ich brauche, um mich dem neuen Thema zu widmen. Es geht darum, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Das kann mit verschiedenen geeigneten Angeboten und Formaten erfolgen. Voraussetzung ist, dass mir klar sein muss: Wer hat welchen Informationsbedarf? An dieser Stelle gilt es für Sie herauszufinden, wer die Kunden Ihrer Informationen oder die Zielgruppe der Veränderung sind. Hilfreich ist hier eine Stakeholder-Matrix und die Einschätzung, welchen Informationsstand die jeweiligen Personengruppen haben. Muss Ihre Kommunikation grundlegend sein oder können Sie auf vorhandenes Wissen und Erfahrungen aufbauen? So können Sie nicht nur einmalig, sondern kontinuierlich das Bewusstsein und die Wahrnehmung für das jeweilige Thema fördern. Sie erreichen damit, dass die Personen und die Personengruppen sich mit dem Thema auseinandersetzen und haben die Chance, den möglichen Mehrwert gemeinsam zu erarbeiten. Wichtig ist hier, dass der Wandel an sich zu groß als Thema und nur schwer greifbar ist. Wie in dem Beispiel auch das Thema Nachhaltigkeit. Sie müssen es sinnvoll herunterbrechen und eine gemeinsame Storyline aufbauen. Setzen Sie thematische Ankerpunkte, um es Ihren Mitarbeitenden zu ermöglichen, thematisch anzudocken. Wenn Sie einmal erreicht und damit dessen Awareness geweckt haben, wird offen für die weiteren Informationsbausteine des Wandels sein.

Um die Awareness zu wecken, braucht es die richtige Dosis, um Ihre Mitarbeitenden und die Bürger nicht zu überfordern. Wir leben in einer Welt mit einem Informationsüberfluss. Sorgen Sie daher dafür, dass Ihre Informationen und das gewählte Format wertvoll und attraktiv sind. Viele Mitarbeitende setzen Aufwand und Nutzen für die Teilnahme an einer Informationsveranstaltung mit dem Mehrwert für Ihre Aufgaben ins Verhältnis. War die Zeit gut investiert, dann kommen Sie wieder. War die Veranstaltung langweilig oder sogar peinlich, dann werden Sie beim nächsten Mal nur dabei sein, wenn Sie dazu verpflichtet werden. Je besser der Start, desto besser werden Sie die Awareness bei Ihren Mitarbeitenden und Bürgerinnen wecken können.

Geeignete Formate in diesem frühen Stadium sind Dialogformate, Austausch- und Reflexionsformate, Umfragen, Impulse und vieles mehr. Der Grundcharakter dieser Formate muss es sein, die Mitarbeitenden und Bürger einzuladen und thematisch dort abzuholen, wo sie im Moment stehen. Es geht darum, ein guter Gastgeber zu sein und jeden willkommen zu heißen. Fragen sind ausdrücklich erwünscht. Bauen Sie daher ihr Format so auf, dass die Teilnehmenden animiert werden, Fragen zu stellen und sich austauschen können. Das bedeutet, dass Sie nicht erst eine einstündige PowerPoint-Präsentation mit 100 Folien vorstellen. Dann werden die meisten einfach nur zufrieden sein, dass es vorbei ist und gehen. Machen Sie es wie bei einer guten Feier: Laden Sie Ihre Gäste zum Smalltalk ein. Kommen Sie ins Gespräch, tauschen Sie sich aus. Finden Sie heraus, wo den Teilnehmenden der Schuh drückt, und gehen Sie darauf ein. Um Awareness zu wecken braucht es keinen Verkäufer oder eine Verkäuferin. Es braucht eine Person, die zuhört und die Bedenken und Fragen ernst nimmt. Damit haben Sie eine gute Chance, wirkliche Awareness zu wecken. Seien Sie jedoch nicht enttäuscht, wenn es nach dem ersten Angebot einer Dialogrunde zu Ihrem Thema noch verhaltene Reaktionen gibt. Geben Sie Ihren Mit-

arbeitenden und Bürgern etwas Zeit, das Thema sacken zu lassen. Umso wichtiger ist es, kontinuierlich Angebote zu schaffen, um in den Dialog und Austausch zu kommen. Führen Sie auch Umfragen durch, um herauszufinden, ob sich die Mitarbeitenden mit dem Thema schon auseinandersetzen. Werten Sie dabei jede Antwort als eine gute Antwort. Auch kritische Stimmen sind wertvoll, weil sie zeigen, dass noch viel Ungewissheit besteht. Manchmal können kritische Stimmen auch ein Hilferuf sein. Freuen Sie sich über jede Form von Rückmeldung, sie ist in den allermeisten Fällen wertvoll. Sich einem Thema bewusst zu sein, bedeutet auch, dass ein Interesse für das Thema geweckt worden ist. Relevante Informationen werden in der Flut von Informationen bewusster wahrgenommen und bekommen mehr Aufmerksamkeit. Das ist der erste wichtige und oft unterschätzte Schritt, um den Wandel anzunehmen.

2.4.2 Förderung der Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten

Was wäre eine Organisation ohne die Menschen und ihre Kompetenzen und Fähigkeiten? Richtig, nichts. Jede Organisation, egal ob Verwaltung, Unternehmen, Stiftungen oder Schulen, braucht die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten, um die aktuellen und künftigen Herausforderungen zu meistern. Sind diese Kompetenzen und Fähigkeiten jedoch nicht in dem erforderlichen Maß vorhanden, haben wir ein Problem. Verwaltungen verfügen über eine sehr hohe Fachexpertise. Der Blick ins Gesetzbuch oder in eine Arbeitsanweisung steckt tief in der DNA der Verwaltung. Um rechtliche Stabilität zu gewährleisten und Demokratie umzusetzen, ist das auch wichtig. Jedoch das allein hilft heutzutage nicht mehr weiter. Wir möchten Ihnen wieder ein kleines Beispiel geben.

Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor einer Pfütze. Was tun Sie? Vielleicht haben Sie Verwaltungsfachwirt gelernt oder Jura studiert. Jedoch von Pfützen war da nie die Rede. Was tun Sie? Sie haben mehrere Optionen: Sie warten, bis die Pfütze ausgetrocknet ist. Sie gehen links oder rechts an ihr vorbei. Sie gehen einfach durch. Sie springen rein. Sie bauen sich eine Brücke. Sie holen Hilfe. Sie suchen sich einen anderen Weg, um an Ihr Ziel zu kommen. Es gibt also viele Möglichkeiten, mit dieser ungeplanten Situation umzugehen. Es gibt jedoch auch Menschen, und die haben wir tatsächlich erlebt, die vor der Pfütze stehenbleiben, meckern und wieder zurückgehen. ◀

Auch wenn Sie jetzt vielleicht über dieses Beispiel schmunzeln, so hat es doch einen wahren und ernsten Hintergrund. Neben dem vielen Fachwissen braucht es auch Methodenwissen und Kreativität, um mit unbekannten und herausfordernden Situationen umgehen zu können. Um mit sich verändernden Rahmenbedingungen souverän umgehen und arbeiten zu können, bedarf es einer (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden in der Verwaltung. Es braucht fachliche Kompetenzen, um

die veränderten Aufgaben und Prozesse zu verstehen und anwenden zu können. Es braucht methodische Kompetenzen, um die erforderlichen Herangehensweisen zu entwickeln, um Experimente zu wagen. Es braucht die Fähigkeit der Organisation, das anstehende Thema tatsächlich bewältigen zu können. Das, was draufsteht, muss auch drinstecken. Hier sind alle Mitarbeitenden und Führungskräfte gefordert. Die Verwaltung muss über ein grundlegendes Verständnis zum jeweiligen Thema verfügen und befähigt werden, die erforderlichen Schritte gehen zu können. An dieser Stelle ist es völlig normal, sich Unterstützung von externen Trainerinnen, Beratern oder Coaches zu holen. Das Ziel sollte es jedoch sein, dass die Verwaltung in der Lage ist, von innen heraus zu wachsen. Die Verwaltung muss also die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln, um unabhängig und nachhaltig komplexe Probleme lösen zu können. Was nützt die beste Strategie, wenn die Mitarbeitenden nicht in der Lage sind, die notwendigen Maßnahmen umzusetzen. Sehen Sie das bitte als einen Appell an. Die Förderung der Menschen, die die Verwaltung zum Leben erwecken und die Strategien zum Erfolg führen, sind die Grundlage dafür, dass der Wandel aktiv gestaltet werden kann.

Um Kompetenzen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln, eignen sich Schulungen, Workshops, Buddy-Programme, Coaching als Begleitung, Community of Practice, Mentoring, Follow-up, Werkstattformate, Empowerment und vieles mehr. Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden nicht einfach nur zu einer Schulung geschickt werden. Sie müssen wissen, welchen Mehrwert diese Schulung bietet. Sprechen Sie als Führungskraft mit Ihren Mitarbeitenden und vereinbaren Sie Lernziele. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der Transfer in die Praxis. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden das Erlernte auch umsetzen können und dürfen, um das neue Wissen zu vertiefen. Doch eine Schulung allein reicht nicht mehr aus. Nutzen Sie Projekte, Arbeitsgruppe, Konferenzen, Barcamps, um Wissen und Erfahrungen zu entwickeln. Nutzen Sie Formate, in denen die Mitarbeitenden weiter gefordert und gefördert werden. Sie können zum Beispiel eine Veranstaltung für Führungskräfte von den Führungskräften selbst organisieren und inhaltlich gestalten lassen. Sie können auch einen internen Marktplatz anbieten, um neue Vorhaben vorzustellen und um in den Diskurs zu treten. Sie können Diskussionsrunden und vieles mehr anbieten. Ziel muss es hierbei immer sein, Wissen und Kompetenzen zu erweitern. Wenn die Awareness geweckt wurde, werden die Mitarbeitenden solche Angebote auch annehmen.

Beispiel

Um bei dem Beispiel Nachhaltigkeit zu bleiben, bedeutet das, dass unsere Kommunalverwaltung erstmal in die Lage versetzt werden muss, mit dem Thema umzugehen. Es kann sein, dass die Mitarbeitenden lernen müssen, wie sie nachhaltiger mit Ressourcen umgehen können. Führungskräfte müssen lernen Entscheidungen zu treffen, die konkret auf das Thema einzahlen. Das setzt voraus, dass sie wissen, wie das geht. Die komplette Haltung muss entwickelt werden. Durch Workshops oder Werkstattformate kann das gemeinsame Verständnis kontinuierlich wachsen, um die Kommunalverwaltung zu befähigen. ◀