

DER KOMMUNEN-PODCAST

Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen
kommune360.de/kommunenpodcast

Routinen etablieren, vertrauen und experimentieren – so wirken Führungskräfte als Kulturagent:innen ihrer Verwaltung

Folge 21 (Staffel 3) | 09.04.2024

Im Gespräch:

- Simone Catharina Gaul, Moderatorin
- Manuela Dorsch, Co-Host des Podcasts, Initiative Kommune 360°
- Kristina Maria König-Freudenreich, Organisationsberaterin und Führungskräfte-Coachin



Der Kommunen-Podcast ist ein Podcast von Kommune360°, einer Initiative von PHINEO, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Auridis Stiftung. Die erste Staffel entstand in Zusammenarbeit mit dem Programm "Jugend entscheidet" der gemeinnützigen Hertie Stiftung und wurde zusätzlich gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die zweite und dritte Staffel entstehen mit Unterstützung vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Tldh. - 12 Take Away Botschaften

- **Führungskräfte als Kulturagent:innen:** Sie gestalten aktiv die Verwaltungskultur durch ihr eigenes Verhalten und klare Werte.
- **Menschenzentrierte Verwaltung:** Verwaltung sollte sich stärker an den Bedürfnissen der Bürger:innen orientieren, nicht nur an internen Strukturen.
- **Drei Schlüssel für moderne Führung:** Vertrauen, Routinen und Experimente helfen, Wandel aktiv zu gestalten.
- **Vertrauen als Grundlage:** Transparente Kommunikation und klare Prozesse stärken das Vertrauen von Mitarbeitenden und Bürger:innen.
- **Routinen für Stabilität:** Regelmäßige Reflexionsrunden, strukturierte Meetings und klare Arbeitsabläufe geben Sicherheit in Zeiten des Wandels.
- **Experimente für Innovation:** Kleine, kontrollierte Veränderungen helfen, neue Ansätze zu testen, ohne Überforderung zu erzeugen.
- **Interdisziplinäre Zusammenarbeit:** Führungskräfte sollten bereichsübergreifende Teams etablieren, um Synergien zu nutzen.
- **Wissensmanagement verbessern:** Schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeitender und systematische Wissensweitergabe sind entscheidend.
- **Mehr Verantwortung für Teams:** Führungskräfte sollten Mitarbeitende ermutigen, eigenständiger zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen.
- **Strukturen zur Unterstützung schaffen:** Organisationsentwickler:innen in den Ämtern können Veränderungsprozesse gezielt begleiten.
- **Bürokratie abbauen:** Weniger detaillierte Vorgaben und mehr Vertrauen in die Verwaltung könnten Prozesse effizienter machen.
- **Budgets für Innovationen:** Verwaltungseinheiten sollten flexible Mittel für neue Projekte und Experimente erhalten, um moderne Arbeitsweisen zu erproben.

Intro

Sprecher: Der Kommunen-Podcast. Zukunftsthemen für kommunale GestalterInnen.

Kristina König: Eine gute Chefin hat auf jeden Fall im Blick, in welcher Form von Team will ich arbeiten und was tue ich aktiv dafür, damit dieses Team, diese Kultur lebt. Es gibt so drei Schlüssel zum Überleben in der heutigen Zeit des stetigen Wandels und das ist Vertrauen, Routinen und Experimente.

00:00:35

Simone Gaul: Herzlich willkommen zur zweiten Folge unserer Kommunen-Podcast-Ministaffel. Hier sind wieder Simone Gaul, das bin ich, und meine Mitstreiterin Manuela Dorsch aus dem Team Kommune 360°. Hallo Manuela.

Manuela Dorsch: Hallo.

Simone Gaul: In vier Folgen dieser kleinen Staffel wollen wir zusammen auf das Thema Führung in Verwaltung schauen.

Manuela Dorsch: Ja und vielleicht haben Sie sogar schon unsere erste Folge gehört, da haben wir ja mit Karina Jungsthöfel gesprochen. Sie leitet das Jugendamt in Norderstedt und wir haben sie gefragt, wie es eigentlich so läuft in diesen Zeiten und auch in diesem Job. Und Frau Jungsthöfel hat uns erzählt, wie viele ihrer Kolleginnen in Städten und auch Landkreisen bundesweit, dass es eben einen deutlichen Veränderungsbedarf gibt.

Simone Gaul: Genau und was also bedeutet das jetzt für Führungskräfte? Wie können Chefinnen und Chefs so eine Veränderung eigentlich herbeiführen? Wie kann man heutzutage eine funktionierende Verwaltungseinheit leiten? Darüber wollen wir in dieser Folge sprechen und haben uns natürlich wieder eine spannende Gästin eingeladen.

Manuela Dorsch: Genau Simone, du hast es schon gesagt, wir haben uns natürlich wieder jemanden eingeladen in dieser Folge. Sie ist Organisationsberaterin und auch Führungskräftecoachin und hat auch schon viel mit dem Team von Kommune 360 Grad zusammengearbeitet. Schön, dass Sie heute da sind, Kristina König-Freudenreich.

Kristina König: Vielen Dank.

Manuela Dorsch: Ich habe Sie ja jetzt gerade als Organisationsberaterin und auch als Führungskräftecoachin vorgestellt. Ich hoffe, das trifft sich, weil Sie machen ja ganz, ganz viel, verschiedene Sachen auch. Aber auf jeden Fall geht es immer darum, Jugendhilfe und auch Verwaltung so ein Stück besser zu machen.

Mich würde jetzt noch interessieren, was Sie eigentlich antreibt. Warum sind es ausgerechnet Verwaltungskräfte und daher auch die Führungskräfte, mit denen Sie arbeiten, die Sie schulen und die Sie auch versuchen zu stärken?

00:02:24

Kristina König: Tatsächlich trifft es eigentlich ganz gut, die Beschreibung. Ich würde sagen, im Groben, ich begleite Menschen und Organisationen bei Veränderungsprozessen.

Der Antrieb ist tatsächlich, ich bin nämlich im Erstberuf Sozialpädagogin und habe auch tatsächlich lange im Jugendamt gearbeitet praktisch, ist der Antrieb tatsächlich natürlich immer ein bisschen auch Menschen bei Entwicklungen zu begleiten und insgesamt damit auch gerade die Verwaltung dabei zu begleiten und zu unterstützen, eine gute Arbeit, einen guten Job für die Gesellschaft, für die BürgerInnen machen zu können. Das ist mir tatsächlich ein wichtiges Anliegen und ich finde auch, dass Verwaltung da eben auch eine ganz wichtige Position hat und damit auch ein wirklich sinnvolles Arbeitsfeld ist für Fachkräfte.

Simone Gaul: Finde ich interessant, dass Sie auch selbst als Sozialarbeiterin gearbeitet haben. Das heißt, Sie kennen das ganze System ja auch dann von der anderen Seite, also von innen sozusagen.

Kristina König: Ja, das tue ich.

Simone Gaul: Auf Ihrer Webseite haben wir noch einen Satz gefunden, in dem Sie selbst Ihre Arbeit beschreiben. Den wollte ich jetzt einmal noch zitieren. Da steht, Sie setzen sich ein für eine innovative, effiziente, menschenzentrierte Verwaltung. Was genau bedeutet das denn? Was ist denn für Sie eine menschenzentrierte Verwaltung?

„Es geht darum, weniger von dem auszudenken, was ist gut für die Verwaltung, sondern eher, was ist gut für die BürgerInnen. Und menschenzentriert bedeutet aber andersherum auch, dass ich immer ein bisschen von mir ausgehe, also dass ich von mir als Mensch ausgehe.“

Kristina König: Es geht darum, weniger von dem auszudenken, was ist gut für die Verwaltung, sondern eher, was ist gut für die BürgerInnen. Und menschenzentriert bedeutet aber andersherum auch, dass ich immer ein bisschen von mir ausgehe, also dass ich von mir als Mensch ausgehe. Weil ich natürlich immer am besten mich selber kontrollieren, beeinflussen, verändern kann. Damit verändere ich auch automatisch meine Umgebung. Also es geht eigentlich um beide Perspektiven.

Simone Gaul: Dazu passend hätte ich direkt noch eine Anschlussfrage. Was würden Sie sagen, macht eine gute Chefin aus? Also was wäre Ihre Idealvorstellung von Führung im Jahr 2024?

00:04:31

Kristina König: Also ich würde sagen, es ist sowas wie ein ‚Agent de Culture‘, also quasi so eine Art Kulturagent im eigenen Team zu sein, sich verantwortlich zu fühlen für die Kultur des Teams. Eine gute Chefin und ein guter Chef hat auf jeden Fall im Blick, in welcher Form von Team will ich arbeiten und was tue ich aktiv dafür, damit dieses Team sich so aufstellt und diese Kultur lebt. Und das bedeutet für mich vor allem auch selber zu gucken, welche Verhaltensweisen wünsche ich mir in meinem Team, welche Prozesse und Ergebnisse und wie lebe ich die selber vor. Das Vorleben halte ich da im Zusammenhang mit Selbstreflexivität, also auch sich wirklich zu fragen, was von meinen Verhaltensweisen hilft, die Kultur, die ich mir wünsche, die Prozesse, wie ich sie mir wünsche, zu unterstützen und mit welchen meiner Verhaltensweisen als Führungskraft hemme ich vielleicht eher, dass sich das entwickeln kann. Ich glaube, das ist ein zentraler Punkt. Und ansonsten sage ich ja immer, es gibt so drei Schlüssel zum Überleben in der heutigen Zeit des stetigen Wandels und das ist Vertrauen, Routinen und Experimente zu schaffen und zu gestalten.

Manuela Dorsch: Ich finde den Begriff Kulturagentin sehr nett, also so als Stellenbeschreibung, was arbeiten Sie, ich bin Kulturagentin. Und ich glaube, bevor wir auf die Schlüssel kommen, die Sie ja schon erwähnt haben, würde ich nochmal gerne einen Schritt zurückgehen. Sie haben ja jetzt gerade ein Idealbild so ein Stück weit aufgemacht und wir haben aber mit Frau Jungsthöfel in der ersten Folge auch darüber gesprochen, wie ist eigentlich der Status quo. Und sie hat auch eben davon gesprochen, dass auf der einen Seite die Anforderungen an den Job sehr stark gestiegen sind und gleichzeitig aber Mitarbeitende mit einer anderen Ausbildung, also Stichwort Bachelorstudium, auch in die Verwaltung kommen. Das heißt, es muss sehr, sehr viel Learning on the Job auch noch stattfinden. Gleichzeitig kommen Mitarbeitende mit gestiegenen Ansprüchen, was auch eine Arbeitgeberin Verwaltung leisten möge. Und es führt natürlich in der Gesamtsituation dazu, dass zum einen die Belastungslage bei Mitarbeitenden groß ist, aber auch viel Fluktuation stattfindet. Wenn man versucht, das so ein bisschen zusammenzufassen, würde ich sagen, die größten Schwierigkeiten liegen, mal ganz allgemein gesprochen, im Personalmanagement. Da würde mich jetzt interessieren, deckt sich das mit Ihren Erfahrungen oder was erzählen Ihnen die Menschen, die Sie beraten eigentlich so?

00:06:51

Kristina König: Also das deckt sich ganz klar auch mit meinen Erfahrungen. Es ist natürlich eine Zeit des Umbruchs, viele Krisen und Konfliktherde um uns herum. Und damit ist natürlich die Verwaltung als auch immer mit dem Ziel der zeitgenössischen Entwicklung einer Gesellschaft komplett konfrontiert und hat auch die Aufgabe natürlich, auf die zu reagieren, auf diese Veränderungen. Und natürlich spiegelt sich auch immer in den Teams, in den Strukturen und auch in den Fluktuationen einer Verwaltung, was sozusagen um sie herum passiert. Wir sprechen von Fachkräftemangel wirklich aller Orten, auch wirklich gravierend. Wir haben deswegen große Probleme, auch gesetzlich vorgeschriebene Standards einzuhalten, weil es gar nicht mehr das Personal und das System dafür gibt. Es ist aber auch was, was ich ganz spannend finde zu beobachten, was sehr, sehr oft zu Reibung führt, die aber ja auch wichtig ist für Veränderung. Ich sage immer, Reibung erzeugt Wärme. Generationswechsel, also zwei verschiedene Generationen, die aufeinandertreffen. Eine Generation, die jüngere, die es auch vielleicht mehr gewohnt ist, dass das Wandel und Wechseln ganz normal zum Alltag und auch zum Lebenslauf gehört. Und eine Generation, die das als ganz unverbindlich wahrnimmt und ganz verunsichernd auch, sich immer wieder auf neue Personen auch einstellen zu müssen. Ich glaube, das ist genau der zentrale Punkt bei dieser Kulturgestaltung, dass man sich als Führungskraft da wirklich fragen muss, wie gehe ich damit um, dass ich so unterschiedliche Pole in meinem Team habe und ich trotz aller Emotionen, die da auch hochkommen, und Unsicherheiten, auch Ängste natürlich. Also die Kompetenzen müssen ja auch irgendwie in Form von Wissensmanagement im Team gut verteilt und ausgetauscht werden. Also schnelles Einarbeiten, schnelles auch trotzdem Leute in Verantwortung bringen, weil man eben nicht so viel Personal hat und auch ganz klar den Fokus auf, was ist denn wirklich jetzt wichtig? Also was sind die Dinge, die wir tun müssen und die wir nicht schieben können? So dieses Alltagsaufgabenmanagement und das Alltagskommunikations- und auch Wissensmanagement, das sind so zentrale Punkte und da erlebe ich tatsächlich viel Experimentierfreudigkeit, was mich sehr freut, weil nur wenn man neue Dinge tut, kann man auch neue Ergebnisse bekommen. Das ist halt so. Aber ich erlebe auch bei Führungskräften da viel Verunsicherung, weil ihnen da wirklich auch manchmal Methoden fehlen oder auch Strukturen, wie sie das im Alltag bewerkstelligen können.

„da spreche ich gerne von den vier Ks, das eine habe ich schon genannt, das Thema Kultur, das Thema Kommunikation, Kooperation, aber auch KI, was für die Führung der Zukunft, auch in Verwaltung, für mich die vier wichtigen zentralen Herausforderungen sind, die zu gestalten und zu bewältigen,“

00:09:22

Simone Gaul: Da haben Sie doch bestimmt auch ein paar Tipps, oder? Ich glaube, jetzt ist vielleicht ein ganz guter Moment, um auf Ihre drei Schlüssel zu sprechen zu kommen. Also Sie haben ja gesagt, der Weg dahin zu einer modernen Führung verbirgt sich hinter diesen drei Schlüsseln, diesen drei Begriffen, Vertrauen, Routinen, Experimente. Können Sie die jetzt mal erklären?

Kristina König: Ja, also wenn ich davon ausgehe, von der Welt, wie ich sie heute habe, eine, wie gesagt, Welt im stetigen Wandel, und ich außerdem davon ausgehe, dass ich auch für die Zukunft, da spreche ich gerne von den vier Ks, das eine habe ich schon genannt, das Thema Kultur, das Thema Kommunikation, Kooperation, aber auch KI, was für die Führung der Zukunft, auch in Verwaltung, für mich die vier wichtigen zentralen Herausforderungen sind, die zu gestalten und zu bewältigen, dann brauche ich für diese ständige Veränderung eine klare Struktur, an der ich mich orientieren kann. Also das brauchen Menschen einfach grundsätzlich, auch emotional, wenn sich viel verändert, braucht es irgendwas, woran ich mich festhalten kann. Das teile ich gerne ein in diese drei Schlüssel, Vertrauen, Routinen und Experimente, die sich auf allen Ebenen, sowohl bei mir selber, in meinem Team, in meiner Behörde, aber auch im Umgang mit BürgerInnen und in digitalen Strukturen wiederfinden sollten. Und bei Vertrauen geht es eben ganz doll darum, auch zu gucken, wie schaffe ich es, einerseits mir selber zu vertrauen, aber wie schaffe ich es auch, dass mir meine Umgebung

vertraut, mein Team, aber auch die BürgerInnen oder Politik vielleicht auch, weil Vertrauen tatsächlich der wichtigste Schlüssel ist, um überhaupt einfache Prozesse zu schaffen. Und wir brauchen dringend einfachere Prozesse in unserer Bürokratie, weil nur mit einfacheren Prozessen brauche ich nicht nur weniger Personal, um die durchzuführen, sondern ich komme auch zu schnelleren Ergebnissen. Also Vertrauen ist ganz wichtig und wir sehen ja auch im Moment tatsächlich, dass Vertrauen in Verwaltungs- oder überhaupt öffentliche Strukturen immer mehr schwindet. Also da ist auch die Frage, wie kann ich es schaffen, dass auch BürgerInnen da wieder mehr Vertrauen in ihre eigene Verwaltung oder in ihre eigene staatliche Ansprechstelle haben, die vor Ort bei ihnen ist.

„Was ich selber als Führungskraft immer sofort machen kann, ist, sich wirklich mal zwei Wochen lang hinzusetzen, jeden Abend oder jeden Morgen in seiner Routine und sich wirklich nur zwei Fragen zu stellen. Was habe ich heute an Verhaltensweisen gezeigt meinem Team gegenüber, dass meinem Team dabei hilft, mir zu vertrauen? Und was an Verhaltensweisen hat dieses Vertrauen vielleicht eher gehemmt?“

00:11:47

Manuela Dorsch: Haben Sie denn konkrete Beispiele? Sie haben jetzt Fragen aufgemacht und gezeigt, wie wichtig Vertrauen ist. Und wir haben ja auch viele Leute, die zuhören, wo vielleicht die großen Strukturen noch ein bisschen träge sind, sich zu verändern. Aber das Individuum hat ja doch sehr viel Gestaltungsspielraum. Also was kann ich denn machen, wenn ich als Individuum Vertrauen stärken möchte auf den Ebenen, wie Sie es jetzt auch aufgemacht haben?

Kristina König: Was ich selber als Führungskraft immer sofort machen kann, ist, sich wirklich mal zwei Wochen lang hinzusetzen, jeden Abend oder jeden Morgen in seiner Routine und sich wirklich nur zwei Fragen zu stellen. Was habe ich heute an Verhaltensweisen gezeigt meinem Team gegenüber, dass meinem Team dabei hilft, mir zu vertrauen? Und was an Verhaltensweisen hat dieses Vertrauen vielleicht eher gehemmt? Dass ich einfach mal selber darauf komme, wie kann ich meine Umgebung gestalten? Weil ich erlebe zum Beispiel auch öfter, dass Menschen sagen, ich will meinem Team vertrauen können, die müssen dafür was tun. Und dann sage ich, nee, also andersrum wird ein Schuh draus, sagt man. Also ich kann ja immer nur überlegen, was kann ich selber tun, damit mein Team mir vertraut? Also das ist wirklich, finde ich, ein wichtiger Punkt.

Aber es geht mir auch ganz stark darum, dass ich dabei gucke, wie lebe ich denn sozusagen auch selber vor, dass ich mir und meinen Entscheidungen vertraue? Also traue ich mich souverän, mich zu treffen, ohne auch zu sagen, das war falsch, ich mache morgen was, korrigiere mich. Also es hat auch viel mit einer psychischen Stabilität und inneren Resilienz zu tun. Und ich glaube, da geht es auch sehr darum, als Führungskraft gut für sich zu sorgen.

Simone Gaul: Was würden Sie sagen, hilft noch, dass zwischen mir und meinen Mitarbeitenden Vertrauen entstehen kann?

Kristina König: Dass ich zum Beispiel Vertrauen auch üben kann, indem ich Feedback für meine Routine, da sind wir eigentlich schon eher beim Routinebereich, aber als normale Routine in meinen Teams und auch für mich selber etabliere. Damit einerseits im Team, aber auch mit Politik oder BürgerInnen. Da gibt es ja auch Beispiele. Also es gibt Kommunen, die zum Beispiel auch interdisziplinäre Gruppen haben, wo BürgerInnen, Politik, Verwaltung, Fachkräfte zusammenkommen und zu Themen sich austauschen, regelmäßig. Oder durch Beziehungen. Also, dass ich mit Menschen mich austausche, deren Perspektive höre. Wenn ich möchte, dass auch BürgerInnen mir als Verwaltungseinheit, als Kreis oder Stadt, mehr Vertrauen, dann werde ich das nur erreichen, indem ich auch mich öffne und auf die zugehe

und eben auch Formate schaffe, wo BürgerInnen sich zu Themen mit mir austauschen können.

Manuela Dorsch: Also sehr viel innere Arbeit und auch ein gemeinsamer Weg. Dass was sie beschrieben haben, das braucht ja auch Zeit.

Kristina König: Ja, also man muss auch lernen, und das ist, glaube ich, ein springender Punkt, damit umzugehen, wenn man sich selber hinterfragt, aber auch, wenn man hinterfragt wird. Das erlebe ich eben auch oft so, ist ja auch menschlich, dass das bei Menschen Abwehrmechanismen hervorruft. Sowohl bei Teams, also Verwaltungsteams, als auch bei Führungskräften natürlich selber, wenn ihr Team mal was hinterfragt. Und erst recht, wenn Politik oder BürgerInnen etwas hinterfragen. Ich glaube, das ist ein zentraler Punkt, dass wir da wieder mehr in so einen konstruktiv-kritischen Dialog treten können. Und das schafft eben dann aber auch Vertrauen, wenn ich mich dem auch stelle. Und wenn ich es schaffe, das vielleicht nicht immer alles so persönlich zu nehmen, weil die Menschen, die Fragen stellen, die stellen sie ja meistens aus ihrer eigenen Geschichte heraus und ihrer eigenen Perspektive oder auch ihrer eigenen Not, haben wir ja heute vieler Orten.

00:15:38

Simone Gaul: Gehen wir mal zu Ihrem zweiten Begriff. Routinen. Das scheint ja teilweise ineinander überzugehen. Also Vertrauen schafft man auch durch gewisse Routinen. Aber was genau verstehen Sie denn unter Routinen und warum sind die wichtig?

Kristina König: Routinen sind ja Gewohnheiten. Ist ja eigentlich ein anderes Wort für Gewohnheiten. Und Gewohnheiten haben, die haben wir ja alle, ob das im besten Fall ist, jeden Tag Zähne zu putzen oder jeden Tag morgens einen Kaffee zu trinken. Das passiert automatisiert. Und deswegen sind Routinen gut, um sozusagen unser Gehirn und automatisch durch Vorgänge zu leiten, ohne dass wir da viel Energie für aufwenden müssen. Das ist deswegen gut, weil wenn wir in einer Welt leben, wo eben sehr viel Veränderung stattfindet oder wir uns ständig mit neuen Themen beschäftigen müssen, brauchen wir viele automatisierte Vorgänge, die nicht viel Energie brauchen und die uns Halt geben. Wenn ich also mit meinem Team und mit mir selber eine klare Tagesablaufstruktur habe, die dafür sorgt, dass ich zum Beispiel lieber öfter und kürzer statt seltener länger kommuniziere. Also was ist heute wichtig? Was ist jetzt gerade zu klären? Wer braucht jetzt gerade Unterstützung? Und wie können wir das klären? Dann habe ich eine schnellere Entscheidungsmöglichkeit. Ich bin immer am aktuellen Geschehen dran und ich trainiere mein Team darin, sich gegenseitig auch auszutauschen und zu unterstützen. Es muss gar nicht lange sein, bis man zum Beispiel eine sehr gute Routine hat. Sehr gute Routinen sind aber auch sehr nützliche, zum Beispiel diese Kommunikationsstrukturen mit BürgerInnen oder Politik, die ich gerade genannt habe. Also wo auch klar ist, es gibt immer ein Format oder ein Forum, wo man sich zu Themen austauschen kann. Und was ich als sehr nützliche Routine erlebe, ist, dass man diese Taskforces, die sich zum Beispiel in der Corona-Zeit gegründet haben, also wo Leitungsteams aus verschiedenen Bereichen zusammenkommen und zu Themen Entscheidungen treffen oder in den Austausch gehen, dass man das fortführt. Also ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, auch interdisziplinäre Leitungsrunden zu haben, die sich regelmäßig treffen und dann immer verabreden, was bis zum nächsten Treffen von wem getan werden soll.

Simone Gaul: Das heißt, ich brauche einerseits Routinen für mich selbst, um mich erstmal zu sortieren. Und dann brauche ich die Routinen aber auch für mein Team, damit meine Mitarbeitenden Sicherheit haben. Also dass sie wissen zum Beispiel, es gibt einen festen Platz, ein festes Forum, zum Beispiel morgens zwischen neun und zehn. Da kann ich immer zu meiner Chefin gehen, mit ihr aktuelle Aufgaben besprechen. So was, oder? Also dass die Mitarbeitenden Strukturen haben, an denen sie sich festhalten können.

Kristina König: Genau. Also tatsächlich gerade Routinen sollten sich beziehen auf so etwas wie Reflexion, Information und Aufgabenplanung. Dafür sollte ich sowohl für mich selber, als auch für mein Team, als auch am besten für meine Behörde im größeren Kontext, auch mit Politik und BürgerInnen. Das sind eben die Routinen, die dann nützlich sind für diese

drei großen Themen. Und für das Thema Vertrauen würde ich gerne nochmal ergänzen. Und das ist nämlich sozusagen auch die Klammer darüber, dass es mir dabei wirklich darum geht, wenn ich sage, ‚Agent de Culture‘, also Kulturgestalter, Kulturwandler, Kulturverantwortlicher, dann geht es darum, dass ich so etwas habe wie so eine Art inneren Wertekompass, an dem ich mich orientieren kann und für den mein Team auch bei mir Orientierung findet. Also, dass ich zum Beispiel so etwas wie im Agilen Manifest beschrieben habe, wie Kommunikation geht immer vor Dokumentation. Dass ich so ein paar Leitsätze habe, klare Werte, an denen ich mich orientieren kann. Und das schafft auch Vertrauen und ist gleichzeitig aber die Grundlage für diese Routinen. Also das ist, glaube ich, ein wichtiger Punkt. Also sich auch mit seinen eigenen Werten in diesen Reflexionsroutinen zu beschäftigen. Was ist mir eigentlich wichtig und was ist auch dem Team wichtig? Wie wollen wir miteinander umgehen? Denn nur dadurch schaffe ich ja Beziehungen und auch Identifikation, die wir dringend brauchen. Und ich schaffe auch Demokratie. Auch das ist eine wichtige Aufgabe von Verwaltung.

„Fokus ist ein wichtiger agiler Wert, fokussiert und strukturiert in einer Besprechung nach einer klaren methodischen Struktur zu bestimmten Themen zu vereinbaren. Und schon wird man wesentlich schneller. Ich habe da wirklich sehr gute Erfahrungen gemacht und das funktioniert sehr gut.“

00:20:00

Simone Gaul: Absolut. Ich habe das Gefühl, ich sehe da aber noch einen kleinen Widerspruch. Weil, viele Verwaltungen klagen ja auch und sagen, sie haben so viele Besprechungen und kommen zu gar nichts, weil sie ja ständig von Meeting zu Meeting hetzen. Also wenn man jetzt sagt, wir wollen schlankere Prozesse, kann man sich dann nicht ein Bein stellen, wenn man eben gleichzeitig sagt, ich etabliere aber ganz viele neue Routinen?

Kristina König: Das ist eine sehr gute Frage und dazu fallen mir zwei Dinge ein. Also das erste Ding ist, dass natürlich jedes Organisationssystem, auch jedes Individualsystem, also wir als Menschen, sorgt immer unbewusst dafür, dass sich nicht zu viele Dinge gleichzeitig verändern. Also nicht zu viele Dinge, die dafür sorgen, dass ich unangenehme Gefühle kriege oder irgendwas an meinen Verhaltens- oder Denkweisen oder Gewohnheiten ändern muss. Und das heißt, ich erlebe das auch durchaus nicht selten, dass eben immer mehr Strukturen obendrauf geschafft werden, um etwas zu lösen, was man vielleicht einfacher durch einen Abschied von etwas oder eine wirkliche Veränderung des eigenen Vorgehens verändern könnte. Ich sehe das auch immer ein bisschen als, sage ich mal, Zeichen dafür, dass passiver Widerstand, weil irgendwie fühlt sich das System überfordert, mit allem gleichzeitig. Wichtiger Hinweis. Der zweite Gedanke ist, ich glaube, es ist einerseits bei diesen ganzen Besprechungen darum geht, genau zu gucken, welche sind wirklich nützlich und welche sind sozusagen auch Parallelprozesse. Was nämlich tatsächlich bei all diesen Besprechungen eher selten der Fall ist, zumindest meiner Erfahrung nach, ist genau das, wovon ich gerade gesprochen habe, nämlich so interdisziplinäre Leitungsrunden, die gemeinsam nicht nur so eine Dienstbesprechung machen, sondern wirklich zu Projekten, zu Zielen oder zu Themen arbeiten und strukturiert, zum Beispiel mit einem KanBan-Board oder einer ähnlichen Aufgabenplanung, wo man guckt, was ist denn jetzt gerade passiert seit dem letzten Treffen und was ist von wem bis zum nächsten Treffen zu tun. Also wirklich ganz strukturiert. Das heißt, mehr interdisziplinär zu arbeiten. Und das ist genau der Punkt, der auch dazugehört. In diese Routinen gehört auch rein, dass man mehr Besprechungen methodisiert, also dass man deutlich mehr mit Methoden arbeitet, um effizienter zu werden. Dazu eignen sich systemische Methoden oder auch agile Methoden. Ich finde das auch immer ganz spannend, weil ich von Agilität immer höre, dass das alles so frei ist. Agilität ist sowas von strukturiert. Und da geht es eben genau darum, sich fokussiert, Fokus ist ein wichtiger agiler Wert, fokussiert und strukturiert in einer Besprechung nach einer klaren methodischen Struktur

zu bestimmten Themen zu vereinbaren. Und schon wird man wesentlich schneller. Ich habe da wirklich sehr gute Erfahrungen gemacht und das funktioniert sehr gut.

00:22:50

Manuela Dorsch: Ihr dritter Schlüssel ist ja Experimente. Und das ist ja doch nochmal ein Gegenpol zu dem, was Sie jetzt gerade gesagt haben. Also Routinen und Vertrauen geben irgendwie Stabilität, um dann zu experimentieren. Würden Sie dem zustimmen? Und warum braucht es die Experimente dann eigentlich?

Kristina König: Ja, dem würde ich zustimmen. Also Experimente bedeutet tatsächlich, dass ich eben lieber kleinschrittiger, also eigentlich was sehr Psychotherapeutisches, zumindest im systemischen Therapieverständnis, dass ich wirklich sehr kleinschrittig neue Dinge integriere in meine bisherige Denk- und Verhaltensweise.

Also nichts anderes ist es ja, wenn Sie jetzt zum Beispiel ganz, wir haben ja ein Neujahr, wenn Sie ganz sportlich werden wollen und jetzt möchten Sie tatsächlich von 0 auf 100, stellen sich die Laufschuhe hin und sagen, jeden Morgen gehe ich jetzt laufen, 30 Minuten, aus dem Nichts. Das geht, also meiner Erfahrung nach zumindest ziemlich schief. Und es ist dann tatsächlich eher so, dass man überlegt, ich probiere jetzt mal eine Woche lang aus, wie es ist, jeden Morgen 30 Minuten zu laufen. Ich werde dann relativ schnell feststellen, so funktioniert das nicht. Das heißt, wie kann ich das besser hinbekommen? Ich kann zum Beispiel sagen, ich gehe einmal die Woche 30 Minuten laufen oder auch ich fange erst mal mit dem täglichen Spaziergang an. Also das heißt, ich brauche mit Experimente, meine ich, dass ich neue Dinge in einem zum Beispiel Testzeitraum oder mit einer Testgruppe ausprobiere, was ich und dann daraus lerne und es erst dann implementiere. Auf dem persönlichen Kontext bedeutet es aber auch, die eigene Komfortzone, sage ich mal, vorsichtig, liebevoll zu erweitern, indem ich mal Dinge tue, die ich sonst eher nicht mache. Mein vegetatives Nervensystem lernt dadurch, mit neuen Situationen und Unsicherheiten umzugehen. Und das ist als Führungskraft super wichtig, dass ich da einfach eine gute Balance habe, weil das begegnet mir ja gerade zukünftig noch mehr ständig. Und es heißt aber auch, dass ich mal außerhalb meines eigenen Kontextes nach Informationen suche. Also sich da auch mal mehr in andere Branchen zu begeben und zu gucken, was reden die eigentlich, was kann ich daraus lernen? Rausgehen aus meinem eigenen Teller. Und der andere Punkt, da geht es dann eher um die Behördenstruktur, habe ich auch sehr gute Erfahrungen von Kunden vorliegen, die das gemacht haben, Planspiele zu machen. Also wenn man eine neue Struktur, zum Beispiel einen komplett neuen Entscheidungsablauf etablieren will im Hilfeplanverfahren oder auch in der Führerscheinstelle, also einen neuen Prozess, einfach mal wirklich ein Planspiel mit ein paar Mitarbeitenden zusammen durchzuführen und zu gucken, okay, wie wir das neu machen wollen, wie funktioniert das dann in der Realität, was müssen wir vielleicht noch anpassen und das dann daraufhin erst etablieren.

00:25:47

Simone Gaul: Das sind spannende Anregungen, danke. Ich habe mich jetzt noch gefragt, wenn Sie sagen, auch mal raus aus dem eigenen Teller, also auch mal Dinge ausprobieren, auch kleinschrittig, das braucht ja alles viel Zeit. Also ich muss mir ja auch Gedanken machen, mich informieren, mich inspirieren lassen und mit vielen anderen Menschen sprechen, um sowas zu tun, um aus dem eigenen Teller rauszugucken. Aber ich habe ja als Führungskraft oft schon so viele Aufgaben, dass ich vielleicht gar keine Luft habe für solche Experimente, für diese Blicke über meinen eigenen Tellerrand. Was mache ich denn dann?

Kristina König: Natürlich brauchen Sie Freiräume zum Denken und gleichzeitig, wer hat wirklich Kontrolle über die 24 Stunden Ihres Tages, wenn nicht sie? Jetzt kann man natürlich sagen, ja, der Arbeitgeber sagt aber, ich soll dies und das machen, stimmt. Es gibt auch jede Menge Fachkräfte und Führungskräfte, denen Termine in ihre Kalender gelegt werden. Alles richtig. Gleichzeitig möchte ich dann noch mal auf das Thema Routinen im Sinne von Tagesstruktur zurückkommen. Es ist ja nicht so, als würde man, um mal so ein bisschen im Internet zu gucken oder mal jemanden zu fragen, jemanden, wo man, man kann ja auch mal seinen IT-ler aus dem eigenen Haus fragen, wo der sich fortbildet. Das dauert ja jetzt normalerweise nur ein paar Minuten. Also wenn man jetzt zum Beispiel eine Tagesstruktur hat und das deswegen rede ich durchaus von richtiger Struktur, wo man sich jeden Tag 15

Minuten einplant am Anfang oder am Ende seines Tages, um sich zum Beispiel ein paar Reflexionsfragen zu stellen oder um mal zu gucken, wo kann ich mich weiterentwickeln, wo möchte ich Informationen zu sammeln, dann kriegt man das auch unter. Wenn man natürlich keine solche Struktur hat, sondern sich, ich sage es mal flapsig und provokant, sich vom Tag einfach treiben lässt, dann wird es schwierig. Und das ist, glaube ich, auch ein wichtiger Punkt, was für die Zukunft oder überhaupt heute wichtig ist, dass ich wirklich genau auch mit mir gucke, wie gehe ich denn selber den Tag an, wofür habe ich wirklich Verantwortung und nehme ich diese Verantwortung auch wahr oder ist es manchmal auch so, und das ist sehr menschlich, das kenne ich auch natürlich selber, dass ich manchmal da auch dann die Verantwortung woanders hinschiebe, weil es weniger anstrengend ist und ich mich dann auch nicht damit beschäftigen muss, dass ich vielleicht mal 10 Minuten meiner Zeit doch für das Recherchieren oder jemand Fragen einplane. Also eine klare Struktur ist wirklich wichtig. Das ist viel Selbstdisziplin, gar keine Frage, die haben aber Führungskräfte im Allgemeinen.

00:28:18

Manuela Dorsch: Ich glaube, ich würde trotzdem gerne nochmal das System oder die Strukturen, die da sind, ein Stück weit in Verantwortung nehmen, weil es ist ja mit Sicherheit, also so wie Sie gesagt haben, ich habe selbst die Kontrolle über das, was ich tue und wie ich meinen Tag gestalte, ja, und gleichzeitig bewege ich mich ja nicht im luftleeren Raum. Sie hatten am Anfang auch gesagt, es ist Aufgabe von Verwaltung auf die gesellschaftlichen Veränderungen, die uns begegnen, zu reagieren.

Und mich würde dann nochmal interessieren, also zum einen so, wo steht das System Verwaltung da eigentlich gerade? Wo stehen wir da? Und aber auch im Sinne der, die Strukturen, die da sind, in Pflicht nehmen, also Stichwort Personalabteilung, Personalentwicklung auch in den Verwaltungsstrukturen, in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen dann natürlich auch.

Kristina König: Also wenn wir uns darauf einigen, dass es zukünftig noch wichtiger ist, sowas wie Kulturentwicklung, Wertekompass, methodische Kompetenz, digitale Kompetenz, aber eben auch so dieses Alltagsmanagement mit Strukturen gut hinzukriegen geht und Wissenstransfer gehört natürlich dazu, ganz klar. Dann ist es ja aber auch deutlich, dass es wichtig ist, dass man sozusagen immer gucken muss, wo steht dann jetzt welches Team und wo fange ich an mit welcher Veränderung. Und was ich ganz schön fand, auch zur Unterstützung, ist ein Beispiel aus dem süddeutschen Raum, wo eine Personal- und Organisationsabteilung das so gemacht hat, dass die wirklich für jedes Amt eine eigene, also ein paar Stunden für so interne, amtsinterne kleine Organisationsentwickler oder Geschäftsprozessoptimierer haben, die sowas tun wie Veränderungsprozesse, mal so kleine Sachen moderieren oder auch Mitarbeitenden-Workshops moderieren oder wenn es darum geht, neue Ideen zu entwickeln für partizipativere Prozesse mit Bürgern. Das finde ich richtig gut, also dass sozusagen in den Ämtern, in den Organisationseinheiten selber dann auch eine Unterstützung da ist, weil was auf jeden Fall schon oft wichtig ist, ist eine Moderation zu haben für, so wie ich eben schon ausgeführt habe, strukturiertere Gespräche, gerade zum Einüben. Und ansonsten ist das natürlich etwas ganz grundsätzlich diese Auseinandersetzung mit Digitalisierung, aber vor allen Dingen auch die zur Verfügungstellung von Fortbildungen zum Thema Kommunikationsmethoden. Also wie führe ich überhaupt zum Beispiel Gespräche, die Reflexion anregen, ohne dass sie sich zu bedrohlich anfühlen für Mitarbeitende? Oder wie kann ich denn Alltagsmanagement gut sicherstellen? Welche Methoden aus dem agilen, systemischen oder sonstigen, es gibt ja da noch mehr Beispiele, Kontext, kann ich dann gut nutzen, um meine Besprechungen zu strukturieren? Also dafür auf jeden Fall mehr Methodenkompetenz anzubieten, finde ich super wichtig. Es gibt ja auch immer mehr Personalentwickler, auch im Verwaltungskontext, die zum Beispiel auch mit Design-Thinking-Methoden oder so arbeiten, um die konkreten Bedarfe ihrer Fach- und Führungskräfte rauszubekommen, weil die üblichen, sage ich mal, Abfragen per E-Mail eigentlich nicht funktionieren. Also auch die gehen mehr raus in die Ämter, in die Orgaeinheiten und stellen Fragen, was braucht ihr, wie ist euer Alltag?

„Also was ich tatsächlich empfehle, sind immer meine zwei Lieblingsfragen. Also sich regelmäßig in der Teamsitzung, da reicht vielleicht auch einmal im Monat, mit ein paar Post-its und dem Team hinsetzen, eine Wand aufzustellen und zu sagen, okay, wir haben jetzt zwei Fragen. Die erste Frage ist, was lief seit der letzten Reflexion, die wir hatten, oder seit der letzten Dienstbesprechung gut? Und was soll bis zum nächsten Mal anders laufen in unserer Zusammenarbeit, in unseren Prozessen und in der Zusammenarbeit mit den KundInnen?“

00:31:36

Simone Gaul: Haben sie noch ein Beispiel für sowas, was sie gerade angesprochen haben? Also Reflexion anregen, aber ohne dass die Menschen sich zu doll kritisiert fühlen?

Kristina König: Also was ich tatsächlich empfehle, sind immer meine zwei Lieblingsfragen. Also sich regelmäßig in der Teamsitzung, da reicht vielleicht auch einmal im Monat, mit ein paar Post-its und dem Team hinsetzen, eine Wand aufzustellen und zu sagen, okay, wir haben jetzt zwei Fragen. Die erste Frage ist, was lief seit der letzten Reflexion, die wir hatten, oder seit der letzten Dienstbesprechung gut? Und was soll bis zum nächsten Mal anders laufen in unserer Zusammenarbeit, in unseren Prozessen und in der Zusammenarbeit mit den KundInnen? Und dann soll jeder einfach mal ein bis maximal, je nachdem wie groß das Team ist, fünf Post-its schreiben und dann guckt man sich das zusammen an. Und dann kann man sich eine Sache, das kann man auch bepunktet lassen, was davon wollen wir jetzt wirklich bis zum nächsten Mal angehen, dass man eine Sache, maximal drei, aber ich würde sagen, eine reicht, erstmal raussucht und dann wirklich mit dem Team verabredet, gut, was wollen wir da jetzt konkret bis zum nächsten Mal anders machen? Und dann das wirklich als regelmäßige Routine. Das ist dann auch schon eine Feedback-Routine, aber die nützt dafür, dass ich mit dem Team also erstmal auch üben muss, am Anfang wird manchmal auch nicht viel kommen, weil die sind das ja gar nicht gewohnt, also manche, nicht gefragt zu werden, aber dass ich mit dem Team übe, sich auch wirklich mal selber diese Frage zu stellen. Und ich bringe damit auch sowohl mich selber, als auch das Team in diese Eigenverantwortung, in die Selbstwirksamkeit, die man braucht. Und das sind auch Fragen, mit denen ich auch in jedem Mitarbeitendengespräch arbeiten kann. Ich kann auch mit jedem Mitarbeitenden, mit dem es vielleicht gerade konfliktreich oder schwierig ist, genau so ein Gespräch führen und sagen, Mensch, wir sitzen hier gerade, weil die Situation letzte Woche so und so war. Was denkst du selber lief gut in den letzten sechs Monaten oder in den letzten drei Monaten? Was sollte sich aus deiner Sicht, aus ihrer Sicht in den nächsten drei Monaten verändern in unserer Zusammenarbeit?

Simone Gaul: Und mache ich sowas als Chefin dann auch in Momenten, in denen eigentlich alles gut läuft?

Kristina König: Auf jeden Fall. Deswegen ja Routine. Das ist ja auch nichts, was jetzt sozusagen komplett nur aus dem pädagogisch-psychologischen Kontext kommt, sondern das ist tatsächlich dieses immer wieder Feedback geben in Routinen. Also in jeder Zeit, nicht nur, wenn es schlecht läuft, sondern solche Feedback-Routinen regelmäßig zu machen, weil es darum geht, dass ihr Nervensystem sich daran eben gewöhnen soll, solche Fragen gestellt zu bekommen und sich mit unangenehmen Sachen, also was nicht so toll läuft, zu beschäftigen, ohne dass ihnen das Angst macht und sie deswegen komplett nur noch impulsiv agieren und gar nicht mehr auf ihre Kompetenz und ihren Verstand so zugreifen können. Was übrigens auch wichtige Fragen sind, wollte ich noch schnell ergänzen. Alles aus einem systemischen Kontext, also einfach mal auch im Workshop systemische Gesprächsführung oder systemische Fragetechniken machen. Da kriegt man auch eine ganze Menge guter, wie man wirklich gute Fragen stellen kann, ohne Menschen zu sehr in Angst zu bringen, aber dafür immer Reflexion anzuregen und auch Ressourcen abzufragen.

00:34:48

Manuela Dorsch: Das schafft ja dann auch wieder eine Vertrauensgrundlage, dass ich sozusagen genügend Routine habe, wenn es dann wirklich auch mal schwierig wird, das anzusprechen und solche Gespräche nicht nur führe, wenn es wirklich schwierig ist.

Simone Gaul: Wenn jetzt eine kleine schwirrende Fee daherkommt und zu Ihnen sagt, Frau König-Freudenreich, Sie dürfen jetzt sofort drei Wünsche äußern, was sich für die Verwaltung verändern soll. Das wird sofort eingelöst. Was wären Ihre drei Wünsche?

Kristina König: Eine wunderschöne Frage. Also auf jeden Fall würde ich mir deutlich weniger Gesetze wünschen, weil ich das Gefühl habe, dass es uns gut täte, doch ein paar mehr grundsätzliche Rahmen zu haben und nicht ganz so viel Ausführungsgesetze, weil wir eben im Moment, ich habe ja gesagt, Vertrauen ist die Grundlage für einfache Prozesse und je mehr Gesetze und Ausführungsgesetze ich habe, umso mehr bin ich in so einer Überkontrolle und das ist auch für die Verwaltung im Moment ein Riesenthema, weil es immer mehr obendrauf gibt und ich das auch insgesamt keine besonders förderliche Entwicklung für unsere Gesellschaft finde, dass dadurch die Bürokratie immer höher wird. Also ein Misstrauenssystem, das ist das Erste.

Ich würde mir wünschen, dass alle Organisationseinheiten Budgets bekämen, mit denen sie selber auch ein Stück weit zum Beispiel gute Ideen ausprobieren könnten, also dass man mal so Experimentprojekte machen könnte oder auch intensivere Fortbildungen zu diesen Themen: Methoden, Selbstmanagement, Alltagsmanagement; also dass man da wirklich bedarfsorientierter entscheidet und ich würde mir wünschen, dass ich insgesamt mehr die Infrastruktur vor Ort finanziere als Einzelfälle, weil ich glaube, dass das eine fokussiertere Stärkung der BürgerInnen zur Folge hätte einerseits, also das heißt ich habe zum Beispiel kostenlose Kitaplätze, kostenlose Betreuung und habe kostenlose Museumsbesuche, ÖPNV, alles was einem so einfällt. Und das heißt, ich versetze damit nicht nur die Menschen in die Lage, sich dann das zu nehmen, was sie gerade brauchen, ohne dass ich über den Antrag und ich sage mal die Einschätzung einer Behördenperson gehen muss und dann mir auch manchmal sehr lange im System bleibe. Ich finde, das ist sehr wichtig, dass wir dieses System haben. Einerseits. Andererseits macht es Menschen auch manchmal klein und abhängig. Also da wirklich eine stärkere Fokussierung auf Budgets und das hat außerdem auch zur Folge, dass ich wesentlich weniger Abrechnungsaufwand habe. Das spart also auch Verwaltungsressourcen und das ist insgesamt eine Kultur des Vertrauens und nicht des Misstrauens, die wir durch eben sehr viele Ausführungsgesetze und so weiter haben.

Simone Gaul: Danke, Frau König-Freudenreich. Das war ein sehr inspirierendes Gespräch. Herzlichen Dank Ihnen und alles Gute.

Kristina König: Vielen Dank und auch Ihnen alles Gute und viel Spaß beim Experimentieren.



Manuela Dorsch: Ja, vielen Dank von mir auch. Unsere Folge ist damit auch am Ende angekommen und wir hoffen, dass es Ihnen, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, genauso viel Spaß gemacht hat wie uns heute. Wenn Sie uns Feedback geben möchten, was Ihnen besonders gut gefallen hat oder was wir vielleicht auch noch verbessern könnten, dann schreiben Sie uns gerne an podcast@kommune360.de.

00:38:20

Simone Gaul: Bei uns geht es dann in einem Monat weiter.

Am 14. Mai hören Sie eine Folge, in der wir drei ganz unterschiedliche Führungskräfte vorstellen möchten. Alle drei geben uns spannende Einblicke in Ihr Führungsverständnis und alle drei erzählen uns auch, was bei Ihnen schon ganz gut klappt und wo Sie vielleicht selber gerne noch dran arbeiten möchten.

Manuela Dorsch: Ja, und da freuen wir uns natürlich auch, wenn Sie wieder Reinhören. Unser Kommunen-Podcast ist eine Produktion der Initiative Kommune 360° und die Initiative ist ein Projekt der Auridus-Stiftung, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Phineo GAG. Unterstützt wird dieser Podcast außerdem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Simone Gaul: Machen Sie es gut. Bis zum nächsten Mal. Tschüss.

Manuela Dorsch: Tschüss.

(Musik)