



12.-14.06.2024
KOMMUNE 360°
FESTIVAL

Drei Schlüssel für modernes Führungshandeln
...zum Überleben.

König.Freudenreich

Agiles Coaching
Moderation | Fortbildung
Organisationsentwicklung

Donnerstag, 13. Juni 2024
14.00 – 15:30 Uhr

Wer ist die eigentlich?

Kristina Maria König

Coaching und Organisationsberatung für die innovative, effiziente und menschenzentrierte öffentliche Verwaltung, inspiriert aus der Agilen Toolbox sowie dem systemischen Ansatz.



*Jahrgang 1979,
an der Ostsee zuhause,
Büro in Hamburg,
bundesweit tätig*

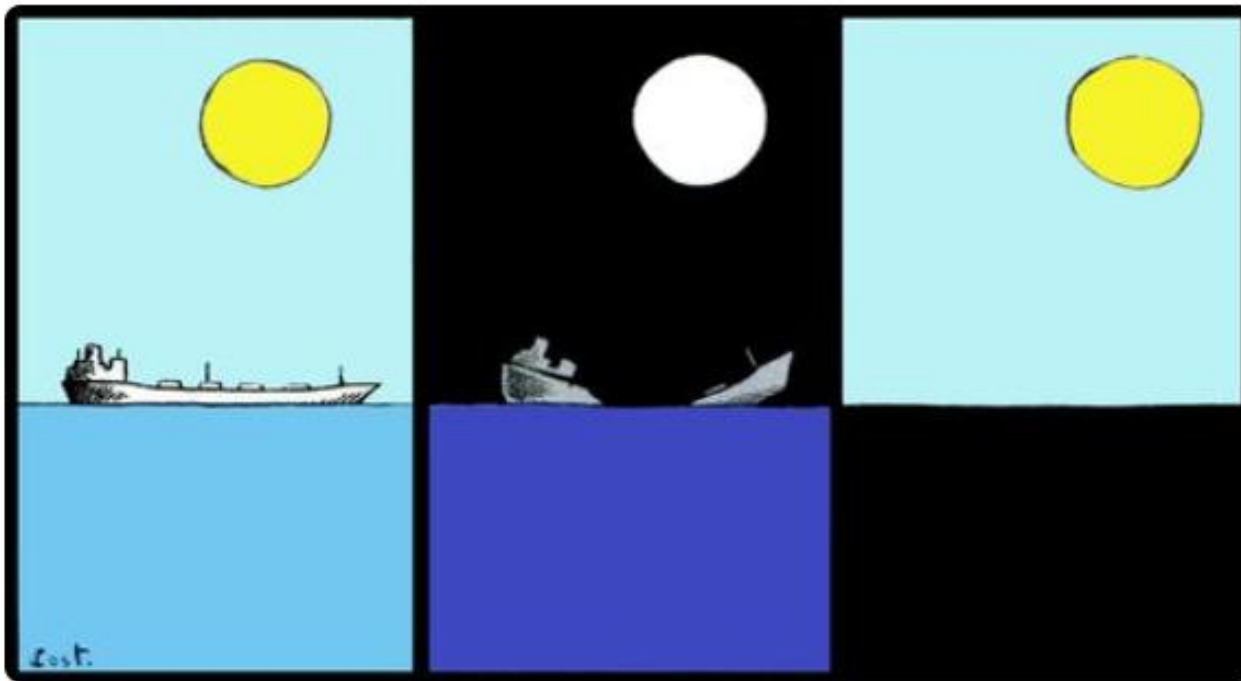
- Organisationsentwicklerin (Master of Arts)
- Sozialpädagogin/ Sozialarbeiterin (Diplom)
- Lehrberechtigte Systemische Organisationsentwicklerin und Beraterin (SG)
- Systemische Therapeutin (SG)

- Langjährige Erfahrung als Coach, Moderatorin und Organisationsberaterin im Non-Profit-Sector, insbesondere für öffentliche Verwaltungen
- Mehrjährige Erfahrung in Führungsfunktionen bei einem Organisationsberatungsunternehmen sowie öffentlichen und freien Trägern der Jugend- und Eingliederungshilfe
- Langjährige eigene Praxiserfahrung in der Jugend- und Eingliederungshilfe bei öffentlichen und freien Trägern
- Freiberufliche Mitarbeit als Senior Consultant bei der con_sens Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung GmbH, Hamburg
- Lehraufträge an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Suderburg und der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur, Leipzig
- Dozentin und Mitgesellschafterin am Flensburger Institut für systemisches Arbeiten (FISA).

Stimmungsbild | Ihre aktuelle Realität?

10 Min.

FEEDBACK



www.menti.com

Alles dreht sich

40 Min.



Qualitäts- und Standardentwicklung
Volatilität

Neue Führungsstrukturen

Inklusion

Konflikte im Team

Fluktuation und Fachkräftemangel

Steuerung und Controlling etablieren

Entscheidungen müssen häufig auf der Basis unsicherer und komplexer Informationen getroffen, kommuniziert und stetig angepasst werden.

Pandemie
Unsicherer Druck

Paradoxie der Anforderung

Spannungsfeld und Konsolidierung

Unterschiedliche Qualifikation der Fachkräfte

Multikulturalität

Optimierung der Prozesse

Komplexere Familiensysteme

Wertewandel der Generationen

Digitalisierung

Zeitmangel

Steigender Erwartungsdruck durch Politik & Gesellschaft

Ständige Gesetzesanpassungen



Etwas hat sich verändert

Meine Führungsstrukturen funktionieren nicht mehr.
An langfristigen Plänen oder Zielen kann man nicht mehr
arbeiten, da ständig irgendetwas dazwischenkommt.
**Ich muss mich mehr auf den täglichen Arbeitsprozess
fokussieren.**



Willkommen in der VUKA- Welt!

Volatilität (englisch: volatility),
Unsicherheit (englisch: uncertainty),
Komplexität (englisch: complexity)
Ambiguität/Ambivalenz (englisch
Ambiguity),

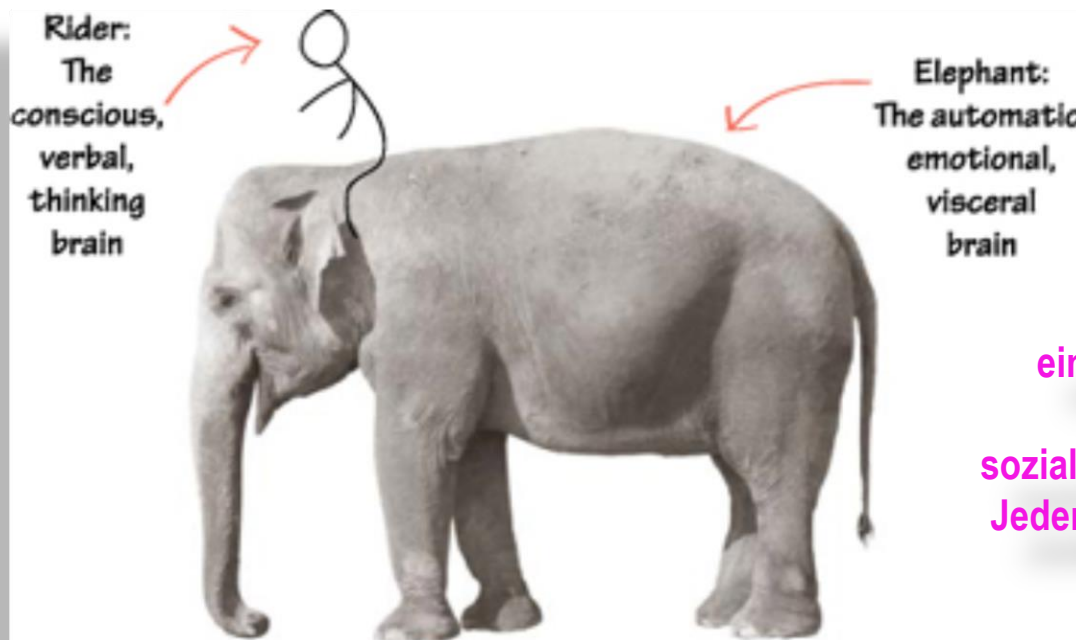
Der Elefant bestimmt, wo es lang geht

<40 Min.



Irritation ist der Grundstein für Veränderung

Dazu ein kleiner Ausflug in die Hirnforschung, nach der Theorie der 2 Systeme von D. Kahnemann.



**Jeder Mensch will
einen guten Job machen.
Jeder Mensch will
sozial und emotional überleben.
Jeder Mensch hat gute Gründe
für sein Handeln.**

Der Haltungselefant

<http://growthbystory.de/unterschaetze-nie-die-kraft-einer-guten-geschichte-gedanken-zu-storytelling-in-unternehmen>

Der Elefant bestimmt, wo es lang geht

<40 Min.



Der Elefant bestimmt, wo´s lang geht.

„Dadurch, dass man von außen zieht und drückt oder es mit Wissen abfüllt, verändert sich kein Hirn. Das Zauberwort heißt: Es muss unter die Haut gehen. Nur dann werden die emotionalen Zentren im Mittelhirn aktiviert und nur dann werden (...) diese sog. neuroplastischen Botenstoffe ausgeschüttet, die wie Dünger für´s Hirn wirken.“

(Gerald Hüther)

Jeder Mensch tut zu jedem Zeitpunkt das, was für ihn (subjektiv!) den günstigsten Saldo verspricht.


Man mag Haltungen – die eigenen oder auch die anderer Menschen – begrüßen oder verurteilen: Sie sind ein wichtiger Teil des Systems, mit dem Menschen die Welt erfahren und verstehen. Als Repräsentanzen im Gehirn sind sie quasi „kristallisierte“ Erfahrung dessen, was funktioniert und was nicht (fürs „Überleben“!).

Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Haltungen, sondern lediglich – mit Blick auf das gewünschte Ergebnis – funktionale oder dysfunktionale Mindframes.

Dabei weisen Haltungen eine gewisse „Zähigkeit“ gegen Veränderungen auf (Stichwort „Komfortzone“).

Warum Feedback als Routine Teams agiler macht

<40 Min.



Elefanten verändern sich in ihren Überzeugungen, Interpretationen der Welt sowie Verhaltensmustern nur sehr kleinschrittig, durch stetiges Training, vor allem mit viel zugewandter, wohlwollender Kommunikation „Ich unterstelle immer die guten Gründe“ und ständigem Feedback zum aktuellen Stand in Hinblick auf die gewünschte Veränderung.

Die Führungskraft als Coach – Elefantentrainer*in

Das agile Mindset und die Methoden, basierend auf strukturierter Kommunikation, Reflexion und Feedback, sind aus systemischer Sicht wichtige Komponenten, um autopoietische Systeme stetig zu irritieren sowie anzuregen und damit laufend Veränderungs- und Anpassungsprozesse zu ermöglichen.

Insbesondere agile Methoden zur Unterstützung von strukturierter Kommunikation und Feedback im Team sollten im Alltag Schritt für Schritt zur Etablierung einer agileren und an kontinuierlicher Verbesserung ausgerichteten Organisationskultur Routine werden.

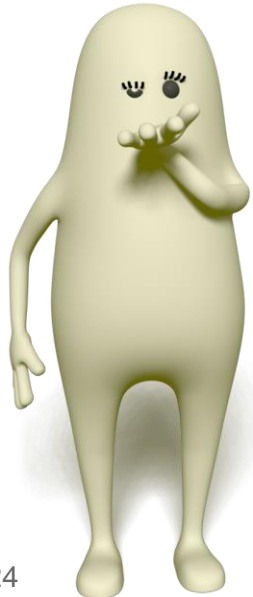
PS: Elefanten integrieren neue Routinen nur dann nachhaltig, wenn Sie einen Nutzen darin spüren und erkennen können, sich überhaupt zu verändern!

Agilität kann nur im Gefühl von Sicherheit entstehen

<40 Min.



Agilität ist eine Haltung, die sich durch bestimmte Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sowie Führungs- bzw. Kooperationsverhalten ausdrückt. Ohne diese Haltung haben agile Methoden und Organisationsstrukturen wenig Erfolgsaussichten, im Sinne der optimierten Funktionalität der Organisation zu wirken. Dabei dienen agile Methoden auch dazu, die Haltung zu etablieren und zu reproduzieren.



Agiles Arbeiten bedeutet, eine Organisation so zu strukturieren, dass sie sich schnell an notwendige Erfordernisse anpassen kann – damit sie überlebt. In Bezug auf Verwaltungen bedeutet das die Sicherung von qualitativen und quantitativen Personalressourcen oder gesetzeskonformer Leistungserbringung.

Dreh- und Angelpunkt dabei sind etablierte, wiederkehrende Strukturen für Feedback, Reflexion und iterative Annäherung an ein Ziel.



Die 3 Schlüssel zum Überleben

Im Blick behalten auf der Ebene des Selbstmanagements, des Teams, der Organisation, der digitalen Strukturen und in der Zusammenarbeit mit Politik, Bürger:innen.

<40 Min.



Vertrauen
Selbstvertrauen und
Psychologische
Sicherheit im Team

Wie schaffe ich es,

- Ohne Angst souverän Entscheidungen zu treffen und meine Position zu vertreten
- Klare Leitplanken für mein Team vorzugeben
- meinem Team zu vertrauen
- dass mein Team mir vertraut
- offen Feedback gibt
- motiviert und lösungsorientiert arbeitet?



Routinen
Für tägliche effiziente
Reflexion, Information
und Aufgabenplanung

Wie schaffe ich es,

- früh Anpassungsbedarfe zu erkennen
- auf Unvorhergesehenes zu reagieren ohne den laufenden Betrieb zu vergessen oder in Panik zu geraten?
- dass alle wissen, was gerade von wem zu tun ist?
- Komplexität durch Priorisierung zu reduzieren?



Experimente
Kleinschrittig die
Komfortzone erweitern:
Lernen, was funktioniert

Wie schaffe ich es,

- Handlungskompetenzen zu erweitern bei mir und im Team
- bedarfsgerechte Lösungen umzusetzen statt viel Zeit für am Ende nicht umgesetzte Prozesse/Angebote zu investieren trotz ständiger Veränderungen
- das Potential meines Teams zu nutzen und Stakeholder mitzunehmen?
- Komplexität durch kleine Schritte und Lernen im Prozess zu reduzieren?

Vertrauen ist der Schlüssel für einfach Prozesse.

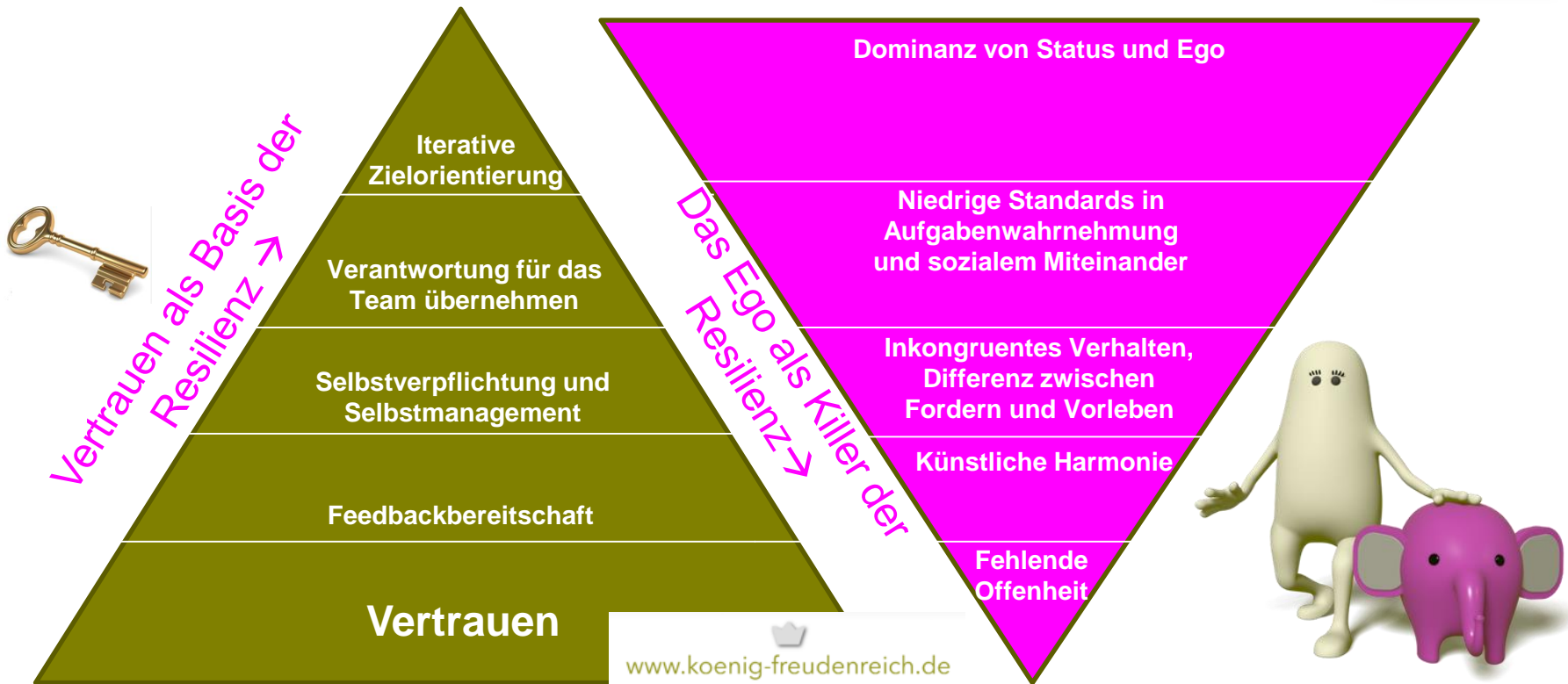


Vertrauen ist die Basis für echtes Feedback

2 Min.



Dysfunktionen ausräumen, um im Team psychologische Sicherheit zu gewährleisten und wirkungsvolles Feedback zu ermöglichen



Der Elefant bestimmt, wo es langgeht

2 Min.



RAUS AUS DER KOMFORTZONE

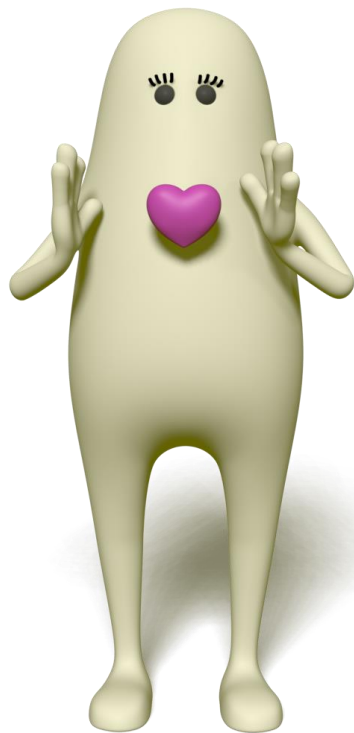


Das wollen wir
stimulieren...mit kleinen
Schritten!

Ziel: Ihr Elefant hat weniger
Angst vor unsicheren
Situations und mehr
Handlungsoptionen in
unbekanntem Terrain.

Die 3 Schlüssel zum Überleben: Die Kulturagentin

<40 Min.



Das ist Gila Reich-an-Vertrauen

In einer kleinen, lebhaften Stadt begann die Geschichte von Gila Reich-an-Vertrauen, einer jungen Frau voller Ambitionen, aber auch voller Selbstzweifel.

Als sie die Chance erhielt, eine Führungsposition in der Stadtverwaltung zu übernehmen, war sie entschlossen, sich der Herausforderung zu stellen und sich selbst zu beweisen.

Die 3 Schlüssel zum Überleben: Die Kulturagentin

<40 Min.

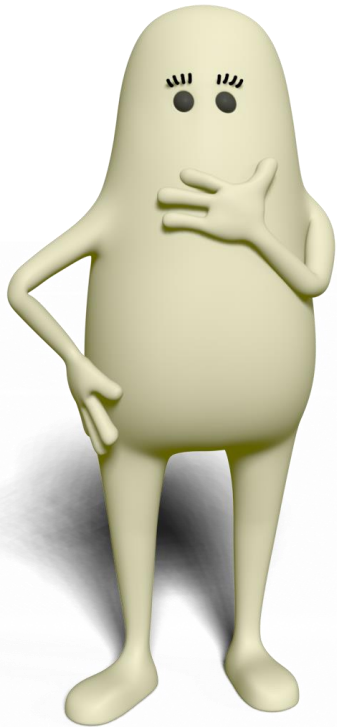


Aufruf zum Abenteuer:

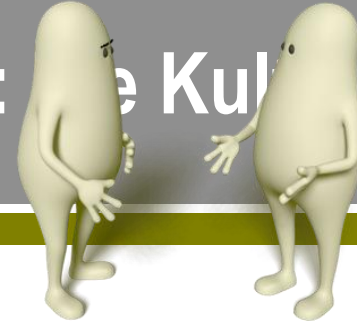
„Ich will gestalten statt bestimmt zu werden!“

Gila startete ihre Reise als junge Führungskraft in der Stadtverwaltung, voller Enthusiasmus und mit dem Wunsch, Veränderungen voranzutreiben. Sie wurde jedoch von Selbstzweifeln geplagt und fühlte sich unsicher in ihrer neuen Rolle. Sie wusste, dass Sie dringend ein souveräneres Auftreten brauchte. Also begann sie Gewohnheiten zu entwickeln, um ihr Selbstvertrauen zu stärken...

- **Morgendliche Reflexion:** Gila begann jeden Tag mit einem **positiven Selbstgespräch**, in dem sie sich ihre bisherigen Erfolge und Fähigkeiten vor Augen führte und reflektierte, **wie sich ein Mensch mit Selbstvertrauen in für sie schwierigen Situationen verhalten würde und welche Ihrer Gewohnheiten und Verhaltensweisen nützlich waren, um im Team eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen zu lassen.**
- **Feedbacksuche:** Sie begann mit **Gesprächen mit einzelnen Freunden und Familie, um herauszufinden, was diese als ihre Stärken und Stolpersteine wahrnahmen.**
- Sie führte **Einzel-Gespräche mit jedem Teammitglied**, um gegenseitig Erwartungen an eine gelingende Zusammenarbeit zu klären.
- Als Teil ihrer **täglichen Routinen holte sie konstruktives Feedback von Kolleg:innen** ein, um ihre Führungsfähigkeiten und Prioritätensetzung kontinuierlich zu verbessern.



Die 3 Schlüssel zum Überleben: Die Kulturagentin



Die Reise ins Unbekannte

Die Herausforderungen begannen, als Gilas Team mit einer zusätzlichen neuen Aufgabe sowie gleichzeitig dauerhaft vakanten Stellen konfrontiert war.

Die erste Prüfung: Motivationsprobleme im Team

Gila fand sich in einer Situation wieder, in der ein Teammitglied sehr unzufrieden und immer wieder erkrankt und klagend war.

- Sie nahm sich Zeit für persönliche Gespräche, zeigte Verständnis, sprach ihre Erwartungen klar aus und entwickelte gemeinsam mit dem Teammitglied einen Plan unter der Fragestellung: Was brauchst Du, um Deinen Job weiter gut machen zu können? Was davon kannst Du tun, was können wir tun?
- Sie vereinbarte eine Zeitlang regelmäßige Termine mit dem Teammitglied, um die erarbeiteten Schritte nachzuhalten und lernte dabei viel über die Bedürfnisse ihres Teams und über die guten Gründe für Widerstand, die jeder hat.
- Als weitere Maßnahme führte Sie in jeder DB 30 Minuten strukturierte Fall-Intervision ein sowie tägliche 15 Minuten Stand-up Meetings im Team, um die Ressourcen und Prioritäten im Team an Hand der Fragen optimal auszurichten: Was wurde gestern erledigt, was steht heute bei wem an, wer braucht Unterstützung bei was?
- Sie besuchte Fortbildungen zu Gesprächsführung, agilen Methoden sowie Moderation und nutzte regelmäßig Führungskräfte-Coachings, um an ihrer eigenen Resilienz und Handlungskompetenz im Umgang mit herausfordernden Situationen zu arbeiten.



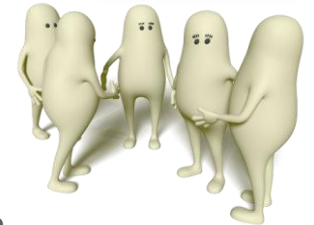
Die 3 Schlüssel zum Überleben: Die Kulturagentin

<40 Min.



Die Rückkehr mit dem Wissen

Gilas Reise führte sie zu weiteren Herausforderungen: Meinungsverschiedenheiten im Team und Widerstand gegen den angedachten Prozess zur Wahrnehmung der neuen Aufgabe.



Die zweite Prüfung: Konflikte im Team

Während eines hitzigen Teammeetings setzte Gila ihre neu erworbenen Fähigkeiten zur Konfliktlösung ein, um das Potential des Konflikts zu nutzen:

- Sie schuf Raum für offenen, strukturierten Dialog und half den Teammitgliedern, zu einer Lösung zu kommen, die die Gruppe voranbrachte.
- Dabei wählte Sie verschiedene agile Methoden zur Visualisierung von Zielen und Lösungen. Sie ließ das Team in einem Design Thinking Workshop zunächst erarbeiten, woran aus Sicht der Kund:innen, der Organisation, der Leitung und des Teams selbst eine gute Lösung erkennbar wäre. Daraus leitete sie gemeinsam mit dem Team Zielkriterien für die Lösung ab.
- Dann lies sie das Team in kleinen Arbeitsgruppen Lösungsvorschläge erarbeiten, wie diese Zielkriterien kurz- und mittelfristig erfüllt werden könnten und reflektierte diese Ideen gemeinsam mit dem Team, ausgewählten Kund:innen und ihren Vorgesetzten. So konnte eine wirklich nützliche Lösung für den neuen Prozess gefunden werden.



Die 3 Schlüssel zum Überleben: Die Kulturagentin

<40 Min.



Transformation und Erkenntnis

Mit den Jahren als Führungskraft erkannte Gila, dass wahre Führung in einem gut vorgelebten Selbstmanagement liegt sowie in der stetigen Arbeit an Vertrauen und Organisationskultur.

Sie fokussierte sich auf Strukturen, um Störungen und stetigen Wandel zu steuern.

- **Tägliche Reflexion:** Gila integrierte tägliche Meditation und Reflexionen in ihre Morgenroutine, um mental stabil zu bleiben, Ziele und notwendige Anpassungen ihres Vorgehens zu identifizieren.
- **Flexibles Aufgabenmanagement:** Sie nutzte aktiv ein **Personal Kanban**, um Ihre Aufgaben stets sinnvoll zu planen, den Überblick zu behalten und Prioritäten zu setzen. Sie nutzte **Techniken zur Priorisierung und Zielfokussierung**, um den Fokus auf die wichtigsten Themen zu lenken, die sie beeinflussen konnte und die für die Organisationssicherheit existenziell waren.
- Für Information und Kommunikation etablierte Sie im Team eine **Kollaborationsplattform**.
- **Auch etablierte Sie in Ihrem Team ein digitales Delegation Board**, damit dieses stets seine Entscheidungsspielräume kannte und dadurch Prozesse nicht unnötig verlangsamt wurden.
- **Sie etablierte regelmäßige Feedbackroutinen im Team**, in dem das Team einmal pro Monat die **eigenen Prozesse und Zusammenarbeit auf nützliches und nicht nützliches hin reflektiert**, um schnell notwendige Anpassungsbedarfe zu erkennen und aufkommende Konflikte frühzeitig zu klären.
- Dabei achtete Gila darauf, dass **nicht schlecht über andere gesprochen wurde** und ein wohlwollender Umgang herrschte. Sie bestärkte ihr Team darin, gemeinsam Irritationen zu besprechen, in dem sie stets **gute Gründe unterstellte** und fragte: **Großartig, was steckt da Goldenes drin?**



2024



Die 3 Schlüssel zum Überleben: Die Kulturagentin

<40 Min.



Transformation und Erkenntnis

Die dritte Prüfung: Widerstand gegen Veränderungen

Mittlerweile war Gila zur Amtsleitung aufgestiegen. Die gesetzliche Lage gepaart mit der Ressourcenknappheit erforderte, dass eine neue Software im Amt etabliert wurde.

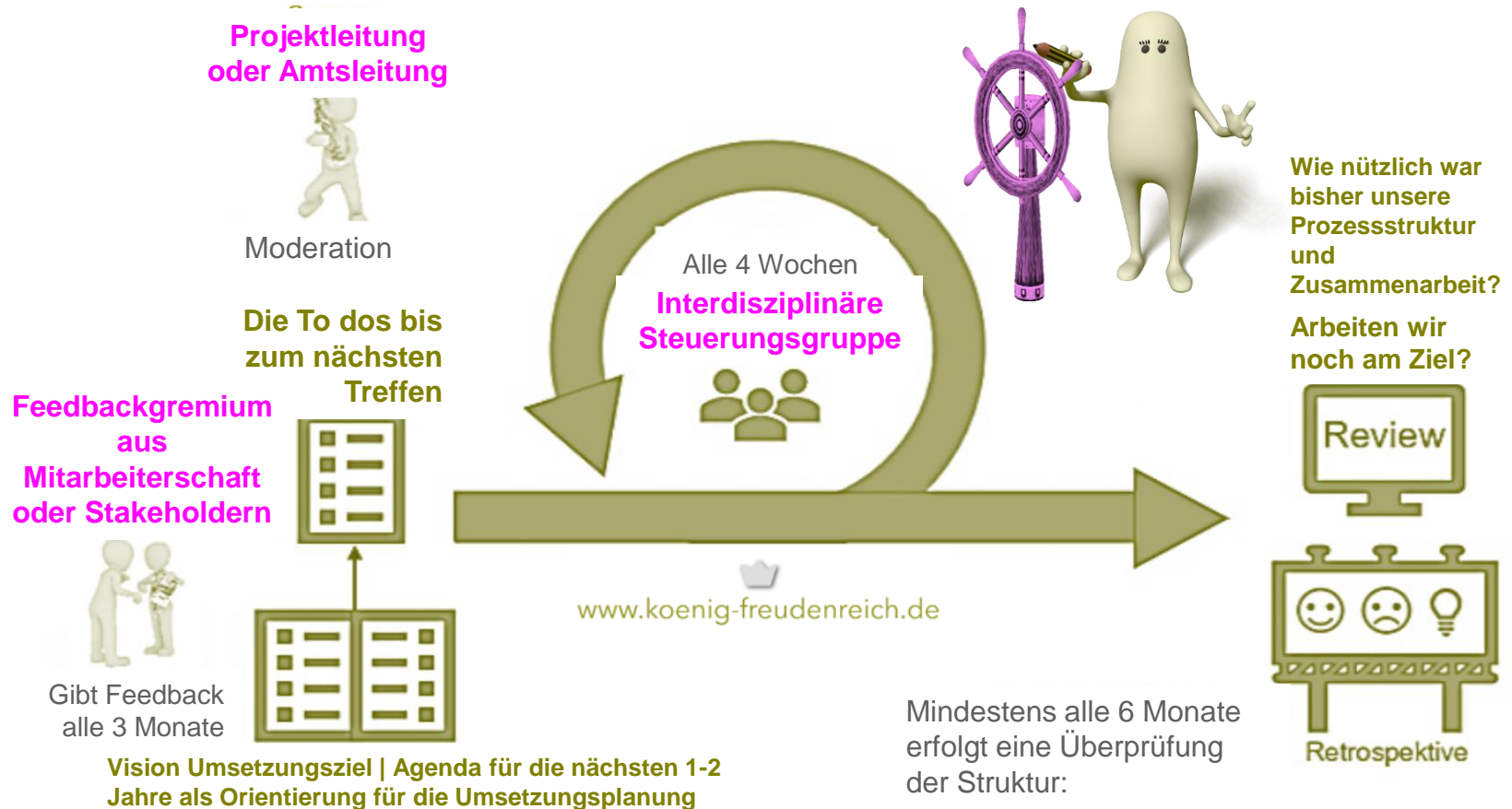
Der Widerstand war groß.

- Gila erläuterte den Mitarbeitenden in einem **Meeting Hintergrund und Ziel** der neuen Software.
- Sie lies jemand mit Erfahrung in der Software aus der Praxis **vom Nutzen erzählen und erarbeitete mit einer AG aus Teammitgliedern, politischen Vertretungen und Kund:innen, woran erkennbar wäre, dass die neue Software nützlich für alle Perspektiven sei**. Auf der Basis wurden die nächsten Schritte identifiziert, die es brauchte, um den Nutzen zu erzielen.
- **Im Rahmen eines gemeinsamen Umsetzungsprozesses bildete sich eine Steuerungsgruppe sowie ein Feedbackgremium um den Umsetzungsprozess iterativ zu steuern.**
- **Ein wichtiger Schritt war dabei das durchgeführte Planspiel**, mit dem der Software-Einsatz simuliert wurde. Danach wurden die Learnings daraus reflektiert und dann die Software zunächst in einer einzelnen Arbeitsbereich testweise installiert, bevor nach und nach die anderen Bereiche folgten.
- **Durch den Prozess gelang es ein Online-Portal umzusetzen**, in dem Bürger:innen Anträge stellen, Dokumente einreichen und den Status ihrer Anfragen verfolgen konnten. Im Rahmen dieses Prozesses lernte Sie die Effektivität eines **iterativen, SCRUM-orientierten Umsetzungsprozesses** kennen und nutzte diesen fortan als **Steuerungsstruktur** im Amt.



Die 3 Schlüssel zum Überleben: Die Kulturagentin

Agiles Projektmanagement: SCRUM als Umsetzungsstruktur



Die 3 Schlüssel zum Überleben: Die Kulturagentin

Gila als inspirierende Leiterin: „Vertrauen ist der Schlüssel für einfache Prozesse!“

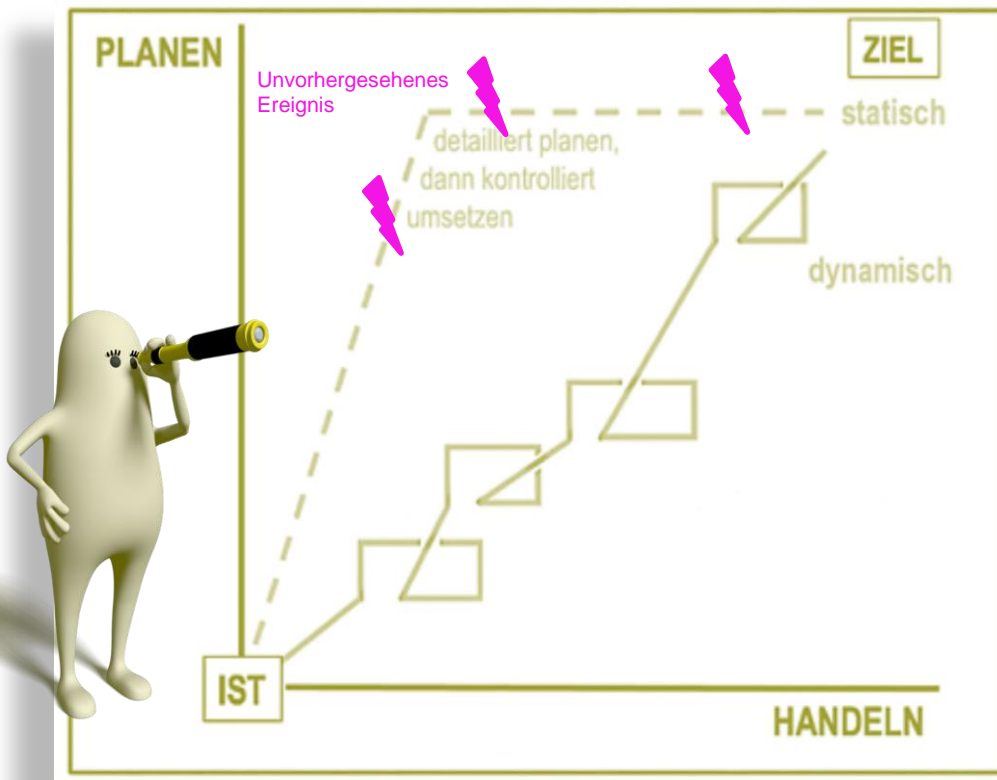


- Gila hatte verstanden, dass es zur **Vertrauensbildung, entspanntem Umgang mit Unvorhergesehenem** und damit effektiveren Arbeit zwischen Schnittstellen beitrug, mit **Routinen zur Reflexion, Information und Aufgabenplanung** sowie **kleinschrittigen Veränderungen und Experimenten** zu arbeiten.
- **Digitale Feedback-Tools**: Um regelmäßiges Feedback von innen und außen zu erhalten, etablierte Gila digitale Tools wie Umfrageplattformen und Feedback-Apps. Diese Tools ermöglichten es, die Ergebnisse zu analysieren, um Verbesserungen vorzunehmen
- Sie erarbeitete in einer großen **Klausur mit Führungskräften, Mitarbeitendenvertretungen und Ausschussvertretungen gemeinsame Leitsätze**, an denen sich Entscheidungen zukünftig orientieren sollten, z.B. Das Beste und die Besten für unsere Stadt. Die jährlichen **Feedback-Routinen der Führungskräfte** orientierten sich zukünftig an den Leitsätzen, um die Führungskultur stetig zu entwickeln.
- Auch etablierte Sie in Ihrem **Amt zusammen mit dem Planungsbereich regelmäßige Arbeitsgruppen aus Politik, Bürger:innen, Fach- und Führungskräften**, die sich zu Zielen und Umsetzungsschritten austauschten und vereinbarten. Das trug maßgeblich zur Vertrauensbildung zwischen Bürger:innen und Verwaltung sowie schnelleren Beschlüssen und besserer Prioritätensetzung bei.
- **Fokus auf organisationale und persönliche Resilienz**: Gila nutzte, dass sie selbst mit ihren Routinen und Verhaltensweisen die Kultur ihres Amtes prägte: Als nächstes plant sie die Teilnahme an der Tagung des CCC.



Die 3 Schlüssel zum Überleben: Die Kulturagentin

Integrierte Planung als agiles Steuerungsinstrument



Ein zentrales Instrument können interdisziplinäre Planungsgremien sein, die im Rahmen eines regelmäßigen, strukturierten Dialogs mit relevanten Stakeholdern aus Verwaltung, Politik, freien Trägern und Bürger*innen die kommunale Situation auf der Basis aktueller Analysen der Planenden immer wieder neu bewerten und iterativ Handlungsansätze entwickeln.



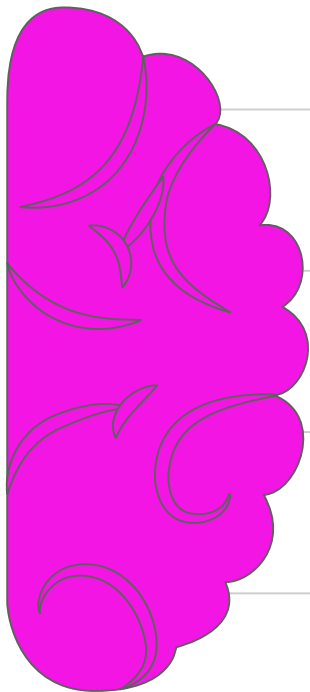
„Nimm das Ganze in den Blick,
bilde cross-funktionale Teams (..)
experimentiere mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen.
Beziehe die Anspruchsberechtigten ein,
verschaffe dir regelmäßiges Feedback von innen und außen,
mache so dein System immer angemessener.“

(vgl. <https://agile-verwaltung.org/was-bedeutet-agile-verwaltung/was-heisst-agile-verwaltung>, Zugriff am 28.02.2021)

Irritation | Inspiration

15 Min.

FEEDBACK



Irritation

Da bemerke ich bei mir Widerstand



Interesse

Das macht mich neugierig



Indiskutabel **Da sehe ich Grenzen für mich**



Inspiration

Da sehe ich Inspiration für mich

Das, worauf man den Fokus richtet, wird mehr

2 Min.



**Auf welchen der 3 Bereiche will ich den Fokus mehr richten:
Vertrauen, Routinen oder Experimente?**





das, worauf du den Fokus richtest,
wird mehr.

König.Freudenreich

Agiles Coaching

Moderation | Fortbildung

Organisationsentwicklung

Kristina Maria König

Organisationsentwicklerin (Master of Arts)
Sozialarbeiterin/ Sozialpädagogin (Diplom)
Systemische Organisationsentwicklerin (SG)
Systemische Therapeutin (SG)
Systemische Beraterin (SG)
Moderatorin



Haus am Domplatz | Curienstraße 2 | 20095 Hamburg

Fon: 040.35676005

Mail: kontakt@koenig-freudenreich.de

www.koenig-freudenreich.de