

Gemeinde-Seminar 26

29. JANUAR 2025

Denkanstösse >>

ZUR GREMIENTÄTIGKEIT & FÜHRUNG

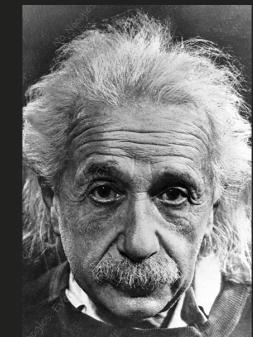
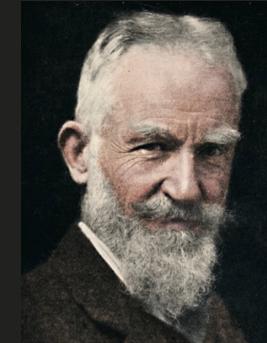
Erfahrung



Haltung



Handlung



EXPERIMENTIEREN UND NEUE ERFAHRUNGSWELTEN KREIEREN

Zusammenarbeit

IM GEMEINDERAT

NEUES TEAM

VORSICHT!

- übermotivierter Aktionismus
 - ➔ zuhören | beobachten | fragen | verstehen | selbst denken | handeln
- Überforderung mit Selbstbewusstsein kompensieren
 - ➔ Intellektuelle Bescheidenheit



intellektuelle Bescheidenheit

- ★ Pluralität der Anschauungen billigen statt Deutungshoheit verteidigen
Eigene Weltsicht nicht als Referenz sehen – let's agree to disagree
- ★ Gemeinsam klüger werden, statt die Welt erklären
Sendemodus verlassen – Dialog vor Monolog
- ★ Nichtwissen aushalten, statt mittels Kompetenz blenden
Vereinfachenden Antworten misstrauen – Scheinwissen entlarven
- ★ Sicht emporirren statt alles im Vornherein wissen wollen
Auf experimentelle Annäherung vertrauen – handelnd ins Verstehen kommen

Zusammenarbeit

IM GEMEINDERAT

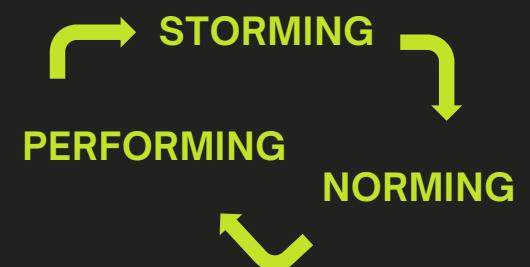
NEUES TEAM

VORSICHT!

- Aktionismus
- Überforderung

REIFES TEAM

- Findet passende Lösungen für komplexe Probleme
→ Vielfalt x Dialog = höhere Qualität von Lösung
- Agiert ressortübergreifend mit Blick auf das Ganze
- Nimmt sich Zeit für Gremienentwicklung – real cases als Basis



Zusammenarbeit

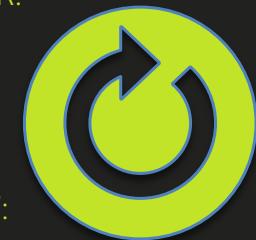
GEMEINDERAT UND VERWALTUNG

NEUES TEAM

VORSICHT!

- Eigendynamik und Rollenspiele
- Info-Asymmetrien als Realität
- «Nichtführbarkeit» von Experten

Empfinden GR:
Misstrauen



Verhalten GR:
command & control

Verhalten VW:
Taktieren

Empfinden VW:
GR als Belastung



Wissensmitarbeitende

EXPERTINNEN UND SPEZIALISTEN IM EIGENEN FACH

- ★ **WERTEBEITRAG** – nicht die Hierarchie, sondern die bessere Lösung zählt
- ★ **ANSPORN** – hohe intrinsische Motivation
- ★ **AUTONOMIE** – selbstbestimmtes und neigungsorientiertes Handeln
- ★ **IDEENFLUSS** – offener Informationsaustausch und freie Meinungsäusserung
- ★ **FREIWILLIGKEIT** – Aufgaben werden gewählt nicht zugeteilt
- ★ **TRANSPARENZ** – kein Verständnis für Informationsmonopole

Zukunft der Führung

«STELL DIR VOR, ES GIBT FÜHRUNG UND NIEMAND MERKT ES»

- ★ Personifizierte Kompetenzzuweisung nicht mehr zielführend
- ★ Statische Führungsbeziehungen als Ausnahme
- ★ Führung wird vermehrt in virtuellen, projektbezogenen und ad-hoc Teams praktiziert
- ★ Emanzipation der Mitarbeitenden von der Führung – Eigenverantwortung & Selbstorganisation
- ★ Zwang zur Nutzung der Intelligenz im Kollektiv

FÜHRUNG ALS EINE VERTEILTE UND KOLLEKTIVE AUFGABE

Zusammenarbeit

GEMEINDERAT UND VERWALTUNG

NEUES TEAM

VORSICHT!

- Rollenspiele
- Info-Asymmetrien
- «Nichtführbarkeit»

REIFES TEAM

- Erkennt Vertrauen als einzige Möglichkeit im Umgang mit Komplexität
→ Vertrauensaufbau und -prüfung über gemeinsame Beziehungszeit
- Fokussiert auf die Arbeit am System

Grundsatzfrage

WOFÜR SETZTE (ICH) WIR UNSERE ZEIT EIN?

ARBEIT IM SYSTEM

direkte Einflussnahme auf die Organisation
und das operative Handeln

ZEICHEN SETZEN

ARBEIT AM SYSTEM

indirektes Gestalten des strukturellen und
organisatorischen Rahmens

GELINGENSVORAUSSETZUNGEN SCHAFFEN

Zusammenarbeit

GEMEINDERAT UND VERWALTUNG

NEUES TEAM

VORSICHT!

- Rollenspiele
- Info-Asymmetrien
- «Nichtführbarkeit»

REIFES TEAM

- Erkennt Vertrauen als einzige Möglichkeit im Umgang mit Komplexität
 - ➔ Vertrauensaufbau und -plausibilisierung über Beziehungszeit
- Fokussiert auf die Arbeit am System
 - ➔ nutzt die Intelligenz im Kollektiv
 - ➔ gibt eine Lizenz zum Experimentieren
 - ➔ versteht sich als Sparringpartner für kluge Reibung
 - ➔ lässt sich durch die Verwaltung «führen»

Ideen für Experimente

2/3 Regel

rotierende Sitzungsleitung

öffentliche Sitzungen

Shadowing | Hospitationen

Ressort-Tausch

Lernarena mit Dritten

Parallel-Gremien & KI-Agenten

Sounding-Netzwerk

«Fremde Stimme»

Was ich gerne testen würde

2/3 Regel

rotierende Sitzungsleitung

öffentliche Sitzungen

Shadowing | Hospitationen

Ressort-Tausch

Lernarena mit Dritten

Parallel-Gremien & KI-Agenten

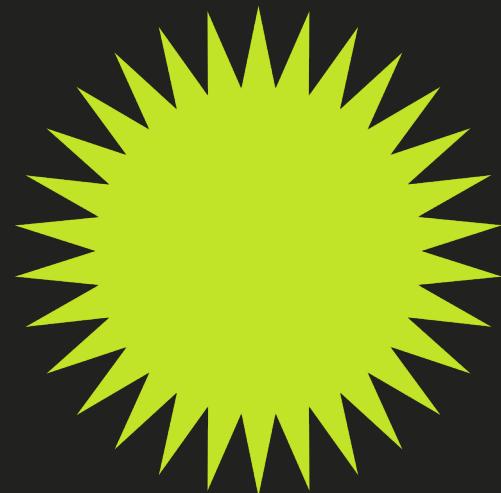
Sounding-Netzwerk

«Fremde Stimme»

Fazit

- ★ **POSITIVES MENSCHENBILD ist alternativlos**
- ★ **VERTRAUEN – einzige Möglichkeit im Umgang mit Komplexität**
- ★ **EXPERIMENTIEREN und gemeinsam klüger werden**
- ★ **INTELLEKTUELL BESCHEIDEN bleiben**
- ★ **AM SYSTEM ARBEITEN – Gelingensvoraussetzungen schaffen**

Haben wir den Mut!



Für Interessierte



www.unibw.de/international-management