

# Denkanstöße >>

ZUR GREMIENTÄTIGKEIT & FÜHRUNG

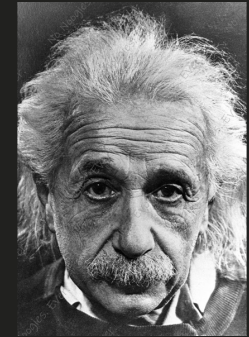
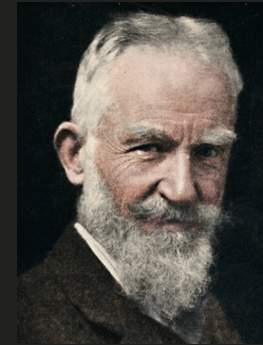
**Erfahrung**



**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 empirirren 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

