

---

Verwaltung weiterdenken

---

Falk Golinsky • Kristina König-Freudenreich

# Verwaltung weiterdenken

Die menschenzentrierte Gestaltung von  
Verwaltungsorganisationen

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

<b>1 Einleitung – von grau zu bunt zu lebendig</b> .....	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
<b>2 Die Gesellschaft verändert sich</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Die Gestaltung von Verwaltungsorganisationen braucht das Denken und Handeln in Werten und Prinzipien .....</b>	<b>47</b>
	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
<b>4</b>	<b>Organisationen ändern sich, um zu überleben. Doch was zeichnet lebendige Organisationen aus? .....</b>	<b>69</b>
	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
<b>5</b>	<b>Agilität in der Verwaltung – eine Frage der Haltung .....</b>	<b>93</b>
	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
<b>6</b>	<b>Störungen im System</b> .....	<b>123</b>
	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
<b>7</b>	<b>Resilienz und Agilität bedingen einander</b> .....	<b>153</b>
	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
<b>8</b>	<b>Mit Krisen umgehen</b> .....	<b>213</b>
	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
<b>9</b>	<b>Methoden leicht genutzt</b> .....	<b>277</b>
	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
<b>10</b>	<b>Fragen zur Reflexion in der Übersicht</b> .....	<b>291</b>
	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.