



Gute Führung – starkes Team

Führungskräfte-Fortbildung im Hamburger Landeslabor



Institut für Hygiene und Umwelt
Hamburger Landesinstitut für Lebensmittelsicherheit
Gesundheitsschutz und Umweltuntersuchungen


Hamburg

Hans-Joachim Breetz, Uta Frahm, Janne Klöpper, Rainer Wett

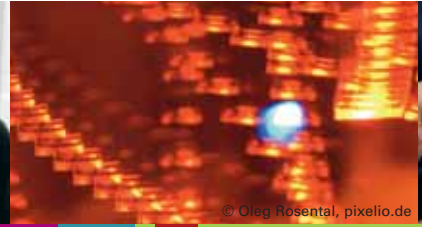
„Gute Führung – starkes Team“

**Abschlussbericht
zur Führungskräfte-Fortbildung im
Institut für Hygiene und Umwelt**

August 2009



© Sprisi, pixelio.de



© Oleg Rosental, pixelio.de

INHALT

1 Einleitung 4

Wie alles begann 6

Ein Vorhaben ohne Vorbild 7

2 Kerngedanken und Methoden 9

Rollenklärung 10

Aufbau und Entwicklung von Vertrauen 11

Praxisorientierung und -transfer 12

Kreative Methoden 13

Fortbildungsarchitektur 14



© Peter Kirchhoff, pixelio.de



© Klaus-Peter Wolf, pixelio.de



3 Verlauf der Fortbildung 16

Auftaktworkshop	17
Basic-Seminare	20
Teamentwicklung	21
Zwischenfeedback	23
Regelmäßiges Feedback und Austausch mit der Institutsleitung	24
Synchronisationsworkshop	24
Mitarbeiterworkshops	27
Der Abschlussworkshop: Neuer Auftakt oder „Vorbei ist vorbei?“	29
Entstehung der Leitbildidee	32

4 Auswirkungen und Effekte 36

Die Kraft der Irritation	37
Auswirkungen im Institutsalltag	39
Strategische Einbindung der Führungskräfte-Fortbildung in das Gesamtsystem	42
Ein vielschichtiger und fortwährender Prozess der Annäherung	43



EINLEITUNG

1

Das Institut für Hygiene und Umwelt (HU) hat in seiner mehr als hundertjährigen Geschichte viele zum Teil sehr einschneidende Reorganisationen erfahren. Zuletzt war dies 2003, als aufgrund behördlicher Umstrukturierungen zwei amtliche Laboreinheiten – das Hygiene Institut Hamburg und das Fachamt Umweltuntersuchungen – zusammengelegt wurden. Heute ist das Hamburger Landeslabor eine Einrichtung der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz der Freien und Hansestadt Hamburg mit rund 350 Beschäftigten. Aufgaben sind unter anderem die amtliche Untersuchung und Begutachtung von Lebensmitteln, Städte- und Krankenhaushygiene, medizinische Diagnostik sowie Umweltanalytik und Umweltüberwachung.

Derzeit kann das Institut für Hygiene und Umwelt als konsolidiert bezeichnet werden. Es hat fachlich ein gutes Standing und wird in seiner Arbeit von Fachbehörden und Fachpolitik stark unterstützt. Diese gute Basis hat dazu geführt, dass sich das Institut über die „Pflicht“ hinaus auch stärker den weichen Faktoren eines Unternehmens zuwendet, den so genannten Soft Skills.

Angefangen hat diese Form der Unternehmensentwicklung mit der systematischen Verbesserung des Arbeitsschutzes. Als schlüssige Fortsetzung dieses erfolgreichen Prozesses wurde 1999 im HU der „Arbeitskreis Betriebliche Gesundheitsförderung“ gegründet, der in den vergangenen Jahren eine Reihe guter gesundheitsfördernder Maßnahmen initiiert und umgesetzt hat. In diesem Zusammenhang reifte die Überzeugung, auch den innerbetrieblichen Umwelt- und Ressourcenschutz in den Blick zu nehmen. Im Jahr 2007 wurde das HU als „Ökoprot-Betrieb“ ausgezeichnet¹.

Nach einer zehnjährigen kontinuierlichen Entwicklung existiert heute im HU ein Gesundheitsmanagementsystem, das über die reine, unmittelbar wirkende betriebliche Gesundheitsförderung hinaus – neben den fachlichen Anforderungen und den Unternehmenszielen – einer der Impulsgeber für strategische und organisatorische Fragestellungen ist.

Ein Meilenstein auf dem Weg zu einer systematisierten Strategiediskussion und Organisationsentwicklung war die Führungskräfteoffensive, die das HU im Frühjahr 2007 zusammen mit dem Zentrum für Aus- und Fortbildung der Freien und Hansestadt Hamburg (ZAF) und den Organisationsberatern Uta Frahm und Rainer Wett startete. Die Fortbildungsreihe brachte viele neue Erkenntnisse und legte ein großes bisher verborgenes Potenzial frei, das wiederum in neue fruchtbare Prozesse mündete. Einiges davon ist in diesem Bericht nachzulesen.

¹ Das bundesweite Projekt Ökoprot® unterstützt kleine und mittlere Betriebe bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen.



© Klausl, pixelio.de

Wie alles begann

Gemeinsam mit der Techniker Krankenkasse führte das Institut für Hygiene und Umwelt 2005 und 2006 ein umfangreiches Projekt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement durch. Ziele waren unter anderem die Stärkung der Teamarbeit, die Förderung fachübergreifender, gesundheitsrelevanter Schlüsselqualifikationen der Vorgesetzten und die Verbesserung der internen Kommunikation. Auf Basis der Ergebnisse einer ausführlichen schriftlichen Befragung der Beschäftigten zu ihrer aktuellen Arbeitssituation und ihrem körperlichen und psychischen Befinden wurden verschiedene Maßnahmen wie Gesundheitswerkstätten und Gesundheitszirkel angeboten. An diesen moderierten Workshops nahmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Fachbereichen und Statusgruppen teil. Gemeinsames Ergebnis war eine Prioritätenliste mit zukünftigen Handlungsfeldern, die noch vor Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen die Förderung der Sozialkompetenz von Führungskräften an erster Stelle benannte².

Im September 2006 beschloss die Institutsleitung deshalb gemeinsam mit den Abteilungsleitungen, eine Fortbildungsoffensive für alle Führungskräfte des HU zu entwickeln und durchzuführen. Ziel sollte sein, möglichst allen Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion innerhalb eines Zeitraumes von zwei Jahren die notwendigen sozialen und emotionalen Kompetenzen zur Personalführung zu vermitteln. Angestrebt wurde eine modular aufgebaute Seminarstruktur, die klassisch-theoretische Fortbildung mit praktischen Beratungskonzepten verknüpfen sollte. Pro Teilnehmer waren acht bis zehn Fortbildungstage vorgesehen. Die Fortbildungsoffensive sollte in enger Zusammenarbeit mit dem ZAF durchgeführt werden³.

² Der Abschlussbericht zum Gesundheitsförderungsprojekt ist über die Pressestelle des Instituts für Hygiene und Umwelt zu erhalten.

³ Dieses erste Konzept zur Führungskräfte-Fortbildung befindet sich im Anhang zum oben genannten Abschlussbericht.



© Klaus-Peter Wolf, pixelio.de

Ein Vorhaben ohne Vorbild

Die geplante Führungskräfte-Fortbildung war – zumindest nach Kenntnis der Institutsleitung – in der FHH ohne Vorbild, und so leisteten alle Beteiligten in mehrfacher Hinsicht Pionierarbeit.

Zunächst musste die Frage geklärt werden, ob die rund 70 Führungskräfte – als solche gelten im HU alle Vorgesetzten, die mindestens einen personalrechtlich Unterstellten beurteilen – verpflichtet werden sollten, an der Fortbildung teilzunehmen. Die Institutsleitung⁴ entschied sich nach gründlicher Abwägung der Argumente für eine so genannte „verpflichtende“ Teilnahme. Die Weigerung, an der Fortbildung teilzunehmen, sollte in den Personal-Beurteilungen ausdrücklich erwähnt werden.

Das ZAF konnte von dem Vorhaben schnell überzeugt werden und bot sich an, den Prozess zu begleiten.

Sodann musste ein Referententeam gefunden werden. Weder gab es für ein solches Projekt einen passenden Anbieter noch ein fertiges Konzept. Verschiedene Organisationsberater und Beratungsteams stellten sich und ihre Ansätze der Institutsleitung vor. Das Leitungsteam entschied sich schließlich für die Unternehmensberaterin Uta Frahm und den Unternehmensberater Rainer Wett. Die Psychologin Uta Frahm ist durch ihre langjährige Tätigkeit als Seminarleiterin für das Personalamt und das ZAF eine ausgewiesene Kennerin der besonderen Strukturen und Mechanismen des Öffentlichen Dienstes. Rainer Wett hat Chemie studiert und ist daher sowohl mit naturwissenschaftlichen Denkansätzen als auch mit den Bedingungen laboranalytischer Arbeit vertraut. Durch die Wahl der Referenten sollte die Akzeptanz der Fortbildung bei den Beschäftigten erhöht werden.

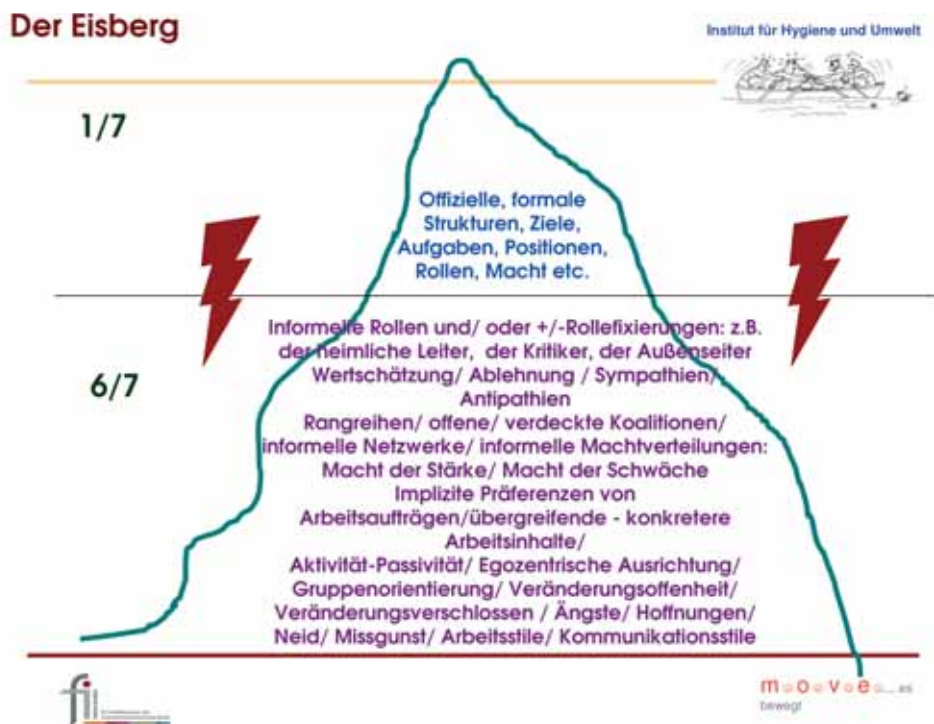
⁴Das kollegiale Leitungsteam des Instituts für Hygiene und Umwelt setzt sich zusammen aus dem Geschäftsführer sowie den vier Bereichsleitungen (Verwaltung, Lebensmittelsicherheit und Zoonosen, Hygiene und Infektionsmedizin, Umweltuntersuchungen).

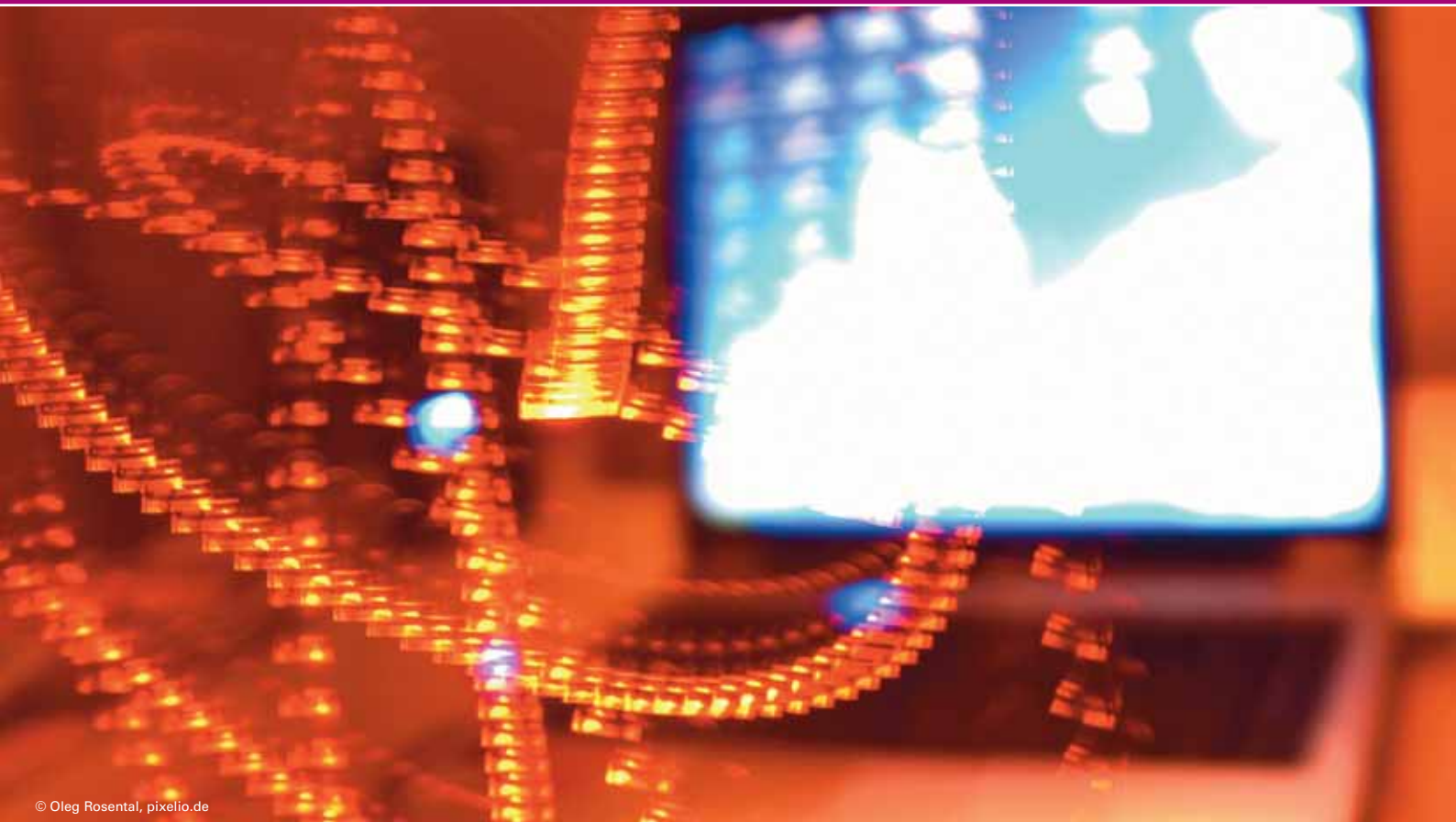
Die Referenten kannten sich zuvor nicht. Sie stellten jedoch schnell fest, dass sie konzeptionell sehr nahe bei einander waren und ihre Einstellungen und Arbeitsweisen – bei aller Unterschiedlichkeit – zu einander passten. Die Philosophie, die ihrer Arbeit zu Grunde liegt, beruht auf wenigen Grundsätzen:

- Respekt und Wertschätzung gegenüber dem System und den Menschen, die darin arbeiten und leben
- Verantwortung für die eigene Arbeit übernehmen
- Loslassen zur Förderung der Selbstverantwortung
- Rollenverständnis: Führen durch Moderation, Lenkung hin zur Selbststeuerung
- Personalentwicklung immer im Einklang mit Organisationsentwicklung betrachten und entsprechend handeln
- Vorbild leben

Die Ziele der Institutsleitung und die der Referenten waren gut in Einklang zu bringen, und die Auftragsklärung gestaltete sich relativ einfach. Die zeitlichen Vorgaben waren recht eng gesteckt: Nach einer Auftaktveranstaltung im April 2007 sollte jede Führungskraft bis Ende des Jahres an mindestens einer Fortbildung zur Stärkung der individuellen Führungskompetenz teilgenommen haben. Bis Mitte 2008 sollte die Fortbildungsreihe abgeschlossen sein.

Die Institutsleitung entschied sich, die Fortbildung unter das Motto „Gute Führung – starkes Team“ zu stellen. Dies sollte deutlich machen, dass von der Fortbildung nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts profitieren.





© Oleg Rosental, pixelio.de

Kerngedanken und Methoden

2



Rollenklärung

Von Anfang an haben die Referenten deutlich gemacht, dass sie sich in der Führungskräfte-Fortbildung nicht als „reine“ Trainer oder Wissensvermittler verstehen, sondern eher als Moderatoren, die Wissen ergänzend oder verstärkend einbringen, im Wesentlichen aber als Begleiter, als Steuerleute fungieren.

Statt die von den Führungskräften manchmal gewünschten Handlungskonzepte zu verteilen, förderten sie die Entwicklung eines Prozesses, der durch die Erfahrung der Teilnehmenden und die Praxisrelevanz getragen wurde. Sie gaben den Führungskräften Raum, Zeit und Methoden zur Entfaltung eigener Ideen und zur Entwicklung eigener Lösungen. Hierdurch entstand nicht nur eine andere Identifikation mit den erarbeiteten Ergebnissen, es entstand auch eine andere Form des Verantwortungsgefühls, und zwar Selbstverantwortung. In dem Maße, wie die Führungskräfte dies selbst spürten, initiierten die Referenten die grundsätzliche Idee der Selbstverantwortung als Führungsprinzip.



Foto: Thomas Krenz

Aufbau und Entwicklung von Vertrauen

Drei strukturelle Aspekte erschwerten für die Teilnehmenden von vornherein den zwingend notwendigen Vertrauensaufbau zu den Referenten und untereinander:

- Die gesamte Fortbildung war verpflichtend. Das verstärkte primären Widerstand.
- In den Fortbildungsgruppen waren zum Teil verschiedene Hierarchieebenen und reale hierarchische Abhängigkeiten vertreten.
- Die Referenten hatten keine synchronisierten Konzepte, sondern nur auf gleiche Ziele und inhaltliche Eckpunkte abgestimmte Seminarkonzeptionen. Jeder moderierte die Seminare entsprechend seiner eigenen Persönlichkeit, seinem Stil und der Erfahrungshintergründe. Das hätte zu Widersprüchen und Konkurrenzen führen können.

Die Referenten waren sich dieser Risiken bewusst und versuchten, sie systematisch und strategisch zu minimieren beziehungsweise ihnen entgegen zu wirken.

Praxisorientierung und -transfer

Maßgeblicher Kerngedanke der gesamten Konzeption und Durchführung war die klare Ausrichtung der Fortbildung auf den Institutsalltag. Alle Inhalte sollten auf die konkrete Praxis und Erfahrungswelt der Führungskräfte bezogen werden. Die Referenten verdeutlichten von Anfang an, dass es nicht um standardisierte Führungskonzepte ging. Sie richteten die Seminararbeit deshalb immer auf eine sich wechselseitig befruchtende Balance zwischen Erleben, Spüren von neuen Möglichkeiten und Wissensvermittlung einerseits sowie Gewinnen eines erweiterten Verständnisses andererseits aus. Dabei spielte es eine nicht unbedeutende Rolle, dass beide Referenten theoretisches Wissen nur als Hilfsmittel für eine effektivere Bewältigung von Alltagsanforderungen einführten. Dieser Ansatz entlastete die gesamte Fortbildung deutlich um den klassischen Fortbildungs-nachteil des Lernen-Müssens.

Die Teilnehmenden sollten ein maximales Gewinnerleben haben. Dies versuchten die Referenten zu erzielen, indem sie die thematisch aufeinander aufbauenden Seminare als Raum für konkrete Problemlösungen für den Alltag gestalteten. Im Zentrum des jeweiligen Bausteins standen Fragestellungen aus dem Institutsalltag der Teilnehmenden. Die jeweilige Thematik wurde an diesen Praxisfällen erarbeitet und mit Theorie aufgefüllt. Das verlangte von den Referenten eine extrem hohe Flexibilität.

Im Rückblick lässt sich feststellen, dass die Teilnehmenden darüber jedoch ein hochgradig sinnvolles Arbeiten in der Fortbildung erlebten: Sie erfuhren wirkungsvoll neue Problemlösemuster und -methoden sowie eine konstruktive Arbeitsatmosphäre, die Tiefgang ebenso ermöglichte wie Effizienz. So entstand nach und nach eine Kultur der Wertschätzung, die zu mehr Akzeptanz und Sympathie führte und sich konkret auf den Arbeitsalltag auswirkte. Die in der Fortbildung erarbeiteten Lösungen wurden zudem in der Praxis ausprobiert – häufig mit Erfolg, auch wenn manchmal Routine und alte Muster siegten.

In den Problemlöseprozessen verkehrte sich das Risiko oder der Nachteil, dass mehrere Hierarchieebenen zusammentrafen, dann zum Vorteil und Gewinn. Zusammenhänge konnten aus verschiedenen hierarchischen Perspektiven und Rollen betrachtet werden; die Kommunikation fand auf Augenhöhe statt. Missverständnisse und Grenzen ließen sich auf diese Art und Weise abbauen.

Die von den Referenten gewählte Vorgehensweise führte von Anfang an zu zwei interessanten Effekten:

- Entwicklung eines systemischen, ganzheitlichen Organisationsverständnisses: In allen Seminaren entwarfen die Referenten gemeinsam mit den Teilnehmenden eine gemeinsame Sicht auf die erlebte Realität des Institutes. Unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen fügten sich so zu klaren Konturen und ganzheitlichen Modellen zusammen. Es entwickelte sich nach und nach ein organisationales Denken, das gewohnte eindimensionale Ursache-Wirkungs-Muster ablegte. Systemisches Denken entfaltete sich quasi en passant, unterstützt natürlich durch entsprechende Theorieteile.
- Wachsendes Engagement für eine Organisationsveränderung: Das Zusammenspiel von konkreten Problemlösungen für den Alltag, der gemeinsame Blick auf das ganze Unternehmen und dessen Umgebungsfaktoren sowie das Erleben, dass es Wissen und Methoden gibt, die bisher wenig bekannt und dennoch hilfreich sind, führte dazu, dass die Bereitschaft, sich für die ganze Organisation zu engagieren, Stück für Stück wuchs.

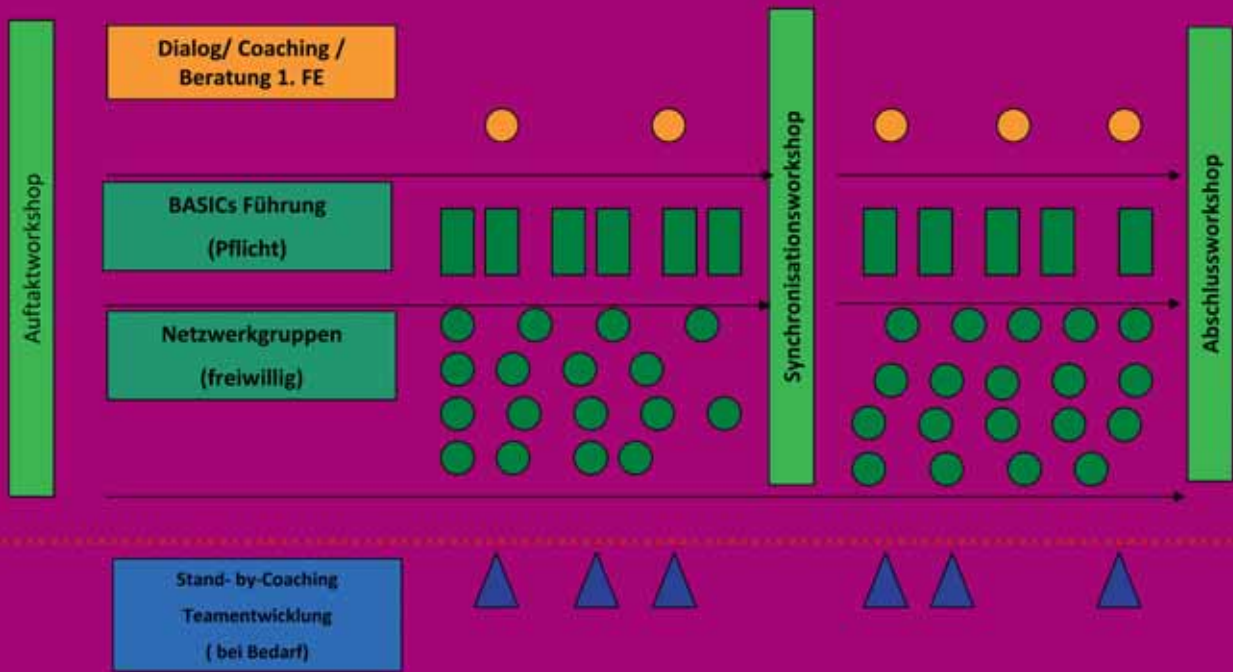


Kreative Methoden

Eine besondere Bedeutung in der Führungskräfte-Fortbildung kam dem Einsatz kreativer Methoden zu. Viele der Tätigkeiten im Institut sind klar strukturiert, erfordern Präzision in der Durchführung und beruhen notwendiger und sinnvoller Weise auf Standards.

In Führungsprozessen ist dagegen häufig Kreativität gefordert. Der Einsatz kreativer Methoden zur Flexibilisierung der individuellen und der organisationalen Handlungsfähigkeit ist außerordentlich wichtig. Es ist deshalb nicht nur interessant und abwechslungsreich, einmal in Großgruppen von Arbeitsraum zu Arbeitsraum zu wandern und sich verschiedenen Aufgaben zu stellen oder über die eigene Arbeit aus einer völlig anderen Perspektive zu berichten; es macht nicht nur Spaß, in kabarettistischer Manier über das eigene Tun zu lamentieren oder es zu verballhornen – es ist mehr: Solche Methoden machen den Kopf frei, sie ermöglichen andere Sichtweisen auf sich selbst, auf den Alltag und die damit verbundenen Aufgaben. Und selbst Rollenspiele können – auf wertschätzende, achtsame und respektvolle Weise durchgeführt – zu bemerkenswerten Ergebnissen führen, die für den Einzelnen ebenso wertvoll sein können wie für die Organisation, in der eine andere Sichtweise Wirkung erzielt.

In allen Seminaren und Workshops wurden deshalb in vielfältiger Weise kreative Methoden eingesetzt, und nahezu alle Führungskräfte haben mit Lust, Laune und Engagement mitgearbeitet. Dazu gehörte auch Vertrauen in die Referenten, wenn die Teilnehmenden den Sinn einer Übung oder Methode erst nach und nach erspürten. Manchmal war es notwendig, sich auf eine Situation einzulassen, um den Erkenntnisprozess wachsen zu lassen. In den meisten Fällen gelang diese Form der Zusammenarbeit.



Fortbildungsarchitektur

Die Referenten wählten für die Fortbildungsreihe eine mehrdimensionale Fortbildungsarchitektur: Verschiedene Formate und Module werden so aufeinander bezogen, dass sie sich gegenseitig unterstützen und verstärken können.

Diese Fortbildungsarchitektur sollte einen Prozess ermöglichen, der im Wesentlichen aus vier Komponenten bestand. Konzeptionell lassen sich jeder Phase bestimmte Bauelemente zuordnen.

Sensibilisierung

Um die Führungskräfte für die Fortbildung zu sensibilisieren, aber auch, um sich ein Bild von der Haltung der Führungskräfte in Bezug auf die geplanten Maßnahmen machen zu können, baten die Referenten alle Teilnehmenden, vor und nach der Auftaktveranstaltung einen kurzen Fragebogen auszufüllen.

Die meisten Befragten gaben an, dass sie die Auftaktveranstaltung für wichtig hielten, dass die geplante Fortbildung sinnvoll sei und dass es auch sinnvoll sei, wenn alle Führungskräfte teilnehmen würden. Eher skeptisch äußerten sie sich jedoch zu der Frage, ob die Maßnahme die Kommunikation positiv beeinflussen würde. Hier überwogen die Zweifel.

Statik ermöglichen

Die Statik des Gesamtprozesses sollte durch Großgruppen-Workshops, in denen sich alle Führungskräfte treffen, gesichert werden. Insgesamt war der Fortbildungsprozess in drei solcher Workshops eingebettet:



© Sassi, pixelto.de

- Auftaktworkshop
- Synchronisationsworkshop
- Abschlussworkshop

Dynamik entfachen

Die eigentliche Entwicklungs- und Veränderungsdynamik sollte sich in den fünf Basic-Seminaren entfachen. Sie waren thematisch aufeinander aufgebaut und präzisierten nach und nach verschiedene Führungssituationen:

- Basic 1: Führungsgrundlagen
- Basic 2: Konfliktmanagement
- Basic 3: Ein Team führen
- Basic 4: Face-to-Face-Führung
- Basic 5: Gemeinsam führen

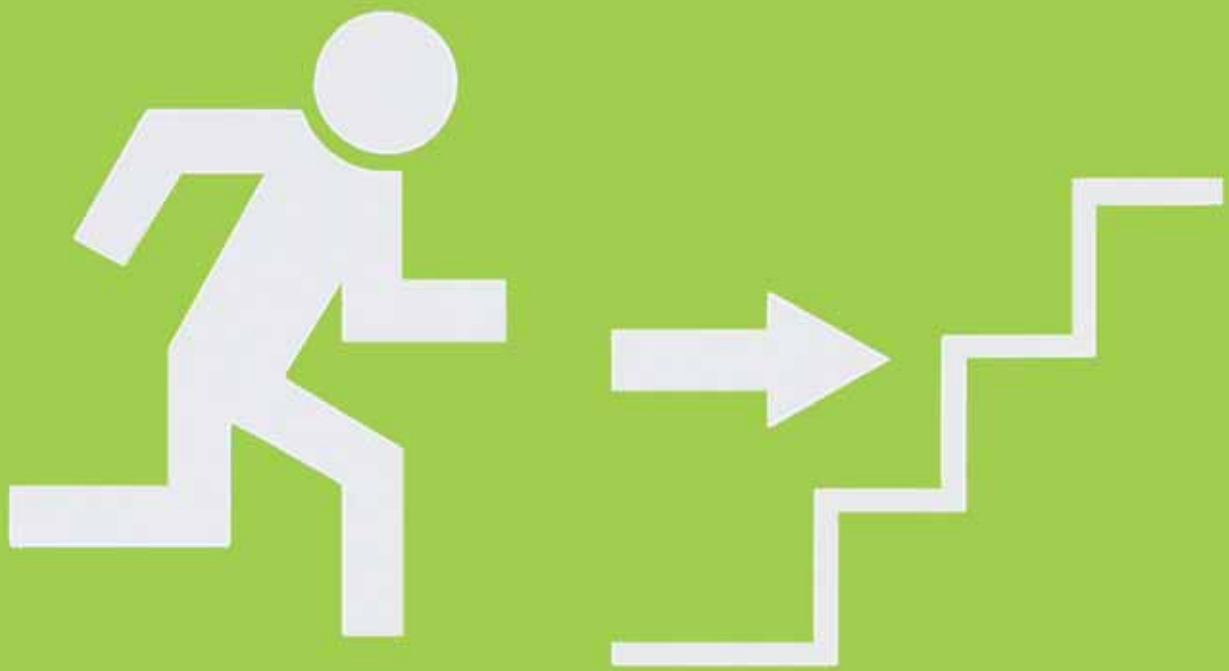
Verstärken und sichern

Der Gesamtprozess musste, wenn er sich wirkungsvoll entfalten sollte, Angebote zur Verstärkung und Sicherung enthalten. Diese waren eher optional und konnten bei Bedarf aufgegriffen werden:

- die Netzwerkgruppen⁵
- das Coaching der ersten Führungsebene / Institutsleitung
- Einzel-Coaching⁶
- Teamentwicklungen zur Verzahnung mit den konkreten Fragestellungen vor Ort

⁵ Netzwerkgruppen bieten den Rahmen für ein kollegiales Coaching. Sie sollten ein Angebot zur stabilisierenden institutsübergreifenden Vernetzung sein. Die Inhalte der Basic-Seminare sollten in kleineren und anders durchmischten Gruppen vertieft und hinsichtlich Umsetzungs- oder anderer Praxisaspekte bearbeitet werden. So kann die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses verstärkt werden, um darüber einen Einfluss auf eine Veränderung der Unternehmenskultur zu gewinnen, die nur durch alle Führungskräfte gemeinsam wirkungsvoll realisiert werden kann.

⁶ Teilnehmende, die in den Basic-Seminaren oder bei der Umsetzung im Alltag auf persönliche Fragestellungen stießen, konnten diese im Rahmen von limitierten Einzel-Coachings vertiefend bearbeiten.



© Thommy Weiss, pixelio.de

VERLAUF DER FORTBILDUNG

3



Auftaktworkshop

Am 26. April 2007 fand in den Räumen des Unternehmenstheaters Scharlatan der ganztägige Auftaktworkshop statt. Fast alle Führungskräfte nahmen daran teil.

Der Auftaktworkshop sollte die Fortbildung zunächst inhaltlich an den Arbeitsalltag im Institut anbinden. Das vorrangige Ziel der Fortbildung – die Führungskräfte zu befähigen, sich den thematisierten Anforderungen mit erweiterten Kompetenzen und mit dem nötigen Verständnis und Engagement zu stellen – musste im Auftaktworkshop so aufgezeigt werden, dass darüber die Sinnhaftigkeit des Projektes zugänglich wurde. Um den Erlebnisaspekt zu betonen, wurde das Unternehmenstheater Scharlatan beauftragt, wichtige Aspekte des Institutsalltags so zu inszenieren und darzubieten, dass ein hoher Wiedererkennungseffekt entstand und gleichermaßen Distanzierung auch durch Lachen möglich wurde.

Weiterhin sollte der Auftaktworkshop möglichen Widerstand ab- und eine positive sozial-emotionale Grundhaltung aufbauen. Gerade weil die Fortbildung für alle Führungskräfte als verpflichtend galt, musste den Teilnehmenden eine offene, möglicherweise auch neugierige Haltung im Hinblick auf den Fortbildungsprozess ermöglicht werden. Im besten Fall sollte schon ein erstes Commitment erzeugt werden.



Einige Führungskräfte freuen sich von Beginn an offen, dass die Fortbildung stattfand. Sie freuen sich darauf, die anderen wieder zu treffen, sie freuen sich auf die Seminartemen, sind neugierig und interessiert. Die Stimmung ist gut und wird von Gruppe zu Gruppe, von Mal zu Mal besser.

Methodisch sollte der Auftaktworkshop einen Vorgeschmack auf die gesamte Fortbildung geben. Das bedeutete,

- dass ein Maximum an Kommunikation und Austausch ermöglicht werden sollte,
- dass die Leichtigkeit und Kreativität, mit der die Referenten arbeiten wollten, schon hier spürbar sein sollte und
- dass die Fortbildung trotz aller Festlegungen grundsätzlich ein zu gestaltender dialogischer Prozess sein sollte, in dem sich beide Seiten gewinnbringend aufeinander einlassen können.

Die Auftaktveranstaltung gab den Führungskräften Gelegenheit, sich zu begegnen beziehungsweise sich überhaupt erst einmal kennen zu lernen. Die beiden Referenten stellten sich und das Gesamtkonzept sowie die darin enthaltenen Überlegungen und Entscheidungsprozesse vor. Noch während des Workshops fanden sich alle anwesenden Führungskräfte zu fünf Seminargruppen zusammen. Diese Gruppen sollten möglichst gemeinsam die fünf geplanten Basic-Seminare durchlaufen.

Bei der Veranstaltung gab es zwei große Überraschungen: Zum einen löste das Theaterstück – geboten wurde eine Orchesterprobe, in der deutliche Bezüge zum Institutsalltag hergestellt wurden – eine sehr polarisierte Diskussion aus: Von „völlig an der Realität vorbei“ bis zu „Punktlandung“ und „den Nagel auf den Kopf getroffen“ lauteten die Rückmeldungen der Zuschauer. Zum anderen konnte sich das Angebot der Netzwerkgruppen nicht richtig vermitteln und wurde nur sehr zurückhaltend aufgenommen. Die Netzwerkgruppen sind dementsprechend bis zum Abschluss der Fortbildung nicht arbeitsfähig ins Leben gekommen, obgleich sie im Laufe der Zeit immer mal wieder thematisiert wurden.

Der HU-Rap

scharlatan theater

Okay, okay,
jetzt werden wir konkret:
Es ist das HU,
um das es hier geht.

Schau'n wir zunächst mal
genauer hin:
In Haus 1 und Haus 6
sind von Beginn
Spezialisten am Werk,
im weißen Kittel,
für die Medizin, die Umwelt
und für Lebensmittel.
Doch nun tut man Kund,
aus effizientem Grund:
Es muss sich was ändern!
Soviel zum Befund.

Der Leader singt Lieder,
Und alle stimmen ein:
Führen ist so einfach nicht,
doch könnt es leichter sein!
Gute Führung, offensiv:
Reif ist die Zeit,
dann steht ein **starkes Team**
für euch bereit!

Was ich damit sagen will:
"Soft skills" sind jetzt Thema.
Na prima, denkt so mancher jetzt,
was woll'n die nun schon wieder...?
Ich sag nur: mehr „Wir“ als „Ich“,
das ist die Devise.
Und geht es auch nur
um eine Expertise:
Austausch, Feedback
und Kommunikation,
Effizienz mit mehr Teamgeist,
das ist der Lohn!

Der Leader singt Lieder,
Und alle stimmen ein:
Führen ist so einfach nicht,
doch könnt es leichter sein!
Gute Führung, offensiv:
Reif ist die Zeit,
dann steht ein **starkes Team**
für euch bereit!

Werfen wir 'nen Blick
auf's Mobilitätskonzept:
Klar, für den Arbeitsalltag
ist das noch nicht perfekt).

Doch beim Hoffest und im Fitnessraum,
da könnt es funktionieren:
Ein Austausch der Kollegen,
Distanzen minimieren.
Doch wie's im Rudel mal so ist:
Macht das einer immer vor,
Damit die and'ren folgen können,
nur dann entsteht ein Chor!

Der Leader singt Lieder,
Und alle stimmen ein:
Führen ist so einfach nicht,
doch könnt es leichter sein!
Gute Führung, offensiv:
Reif ist die Zeit,
dann steht ein **starkes Team**
für euch bereit!

Eine simple Frage,
am Ende ganz bewusst:
Was macht Veränderung –
Lust oder Frust?
Alles klar, werden Sie sagen,
wenn das so einfach wär'
mit schrumpfenden Ressourcen,
was will man da noch mehr?
Selbst mit dem Spaten in den Garten
in entstaubte Zeiten starten,
nicht auf gold'nen Regen warten
und dann auch mal ein Lob erwarten...

Der Leader singt Lieder,
Und alle stimmen ein:
Führen ist so einfach nicht,
doch könnt es leichter sein!
Gute Führung, offensiv:
Reif ist die Zeit,
dann steht ein **starkes Team**
für euch bereit!

Vielleicht noch soviel,
das ist so unsere Art,
ein paar letzte Worte
vom Rapperkombinat:
Bleiben Sie in Bewegung,
denn alles ändert sich!
Das ist im Grunde schon
die Moral von der Geschicht'.
Für uns sieht die Sache
nicht anders aus:
Wir sind das Scharlatan Theater,
und jetzt kommt der Applaus,
Jo!



Basic-Seminare

Irgendwann ist es ausgesprochen: „Hier findet so etwas wie eine Kultur(r)evolution statt!“ Teilnehmende berichten, dass es gar nicht mehr unangenehm sei, mittags alleine in die Kantine zu gehen: Man könne sich ja zu anderen an den Tisch setzen!

Zwischen Mai 2007 und Mai 2008 fanden jeweils fünf Basic-Seminare für die fünf Gruppen statt, die sich bei der Auftaktveranstaltung konstituiert hatten. Jede Gruppe musste im ersten Seminar ihre eigenen Ziele, die im Laufe der weiteren Seminare erreicht werden sollten, definieren. Auf dieser Grundlage wurden dann innerhalb der Gruppen die gemeinsamen Themen spezifiziert.

Anders als geplant war das Durchhalten der festen Gruppen auch vor dem Hintergrund einer damit verbundenen ausgesprochen komplexen Terminkoordination nicht möglich. Die Modalitäten wurden deshalb im Verlauf der Fortbildung dahingehend korrigiert, dass diejenigen, die nicht an dem vereinbarten Termin „ihrer“ Gruppe teilnehmen konnten, in eine andere Gruppe wechseln konnten. Dadurch entstanden gleich zwei wichtige Effekte:

Zum einen gab es eine immer wieder gut austarierte Durchmischung der Gruppen mit relativ stabilen Anteilen und gleichermaßen neuen Kolleginnen und Kollegen aus anderen Gruppen, zum anderen gab es so viele Alternativen, dass keine Führungskraft aus Terminnöten ein Basic-Seminar hätte versäumen müssen.

Die notwendigen Veränderungsimpulse sollten in den Seminaren über drei Aspekte angeregt werden:

- Updates zum Führungswissen und zu Führungsinstrumenten
- kreative Angebote zur Auseinandersetzung mit dem persönlichen und dem gemeinschaftlichen Führungshandeln zur konkreten Bewältigung von Alltagsanforderungen
- das unmittelbar praktische Erleben der Wirkung von entwicklungsorientierten, wertschätzenden Kommunikations- und Problemlöseprozessen in der Gemeinschaft ganz unterschiedlicher Kollegen, Erfahrungsaustausch, kollegiale Vertrauensbildung

In vielen Basic-Seminaren werden konkrete Ideen zur Umsetzung entwickelt, die dann auch tatsächlich realisiert werden.

Die Referenten verstanden ihre Rolle in den Basic-Seminaren als Coaches, Praxisberater und Prozessbegleiter. Ausgangspunkt und Ende jeder Fortbildungseinheit bildeten die konkreten Praxis-Fragestellungen der Teilnehmenden. Diese lernten so die Fortbildungsinhalte als Angebote, Orientierungshilfen und konkrete Werkzeuge mit unterschiedlichen Gestaltungsoptionen für die eigene Praxis kennen. Der Serviceaspekt von Fortbildung stand hier klar im Mittelpunkt.

Teamentwicklung

Entscheidende Anstöße für die Führungskräfte-Fortbildung kamen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf den Bedarf an verbesserten oder erweiterten Sozialkompetenzen bei den Führungskräften hinwiesen. Es war damit auch von Anfang an klar, dass durch die Fortbildung erwirkte Verbesserungen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bemerken sein mussten. Und es war gleichermaßen klar, dass hier der kritische Punkt liegen würde: Wird das, was in den Fortbildungen an Veränderungen entsteht – verändertes Wissen, veränderte Haltungen und Einstellungen, Ideen und Vorsätze –, sich in den Arbeitsalltag wirklich übertragen? Oder wird es viel zu schwach sein, um tatsächlich nachhaltige Veränderungen zu bewirken? Das Risiko des Rückfalls beziehungsweise des Versandens ist nicht zu unterschätzen und hat in erster Linie etwas mit der Reproduktionstendenz der Organisation zu tun. Es ist kein Indikator für das Engagement der Führungskräfte oder die Qualität der Fortbildung. Die Kräfteverhältnisse sind systemisch einfach zu ungleich, selbst bei einem so ganzheitlichen Ansatz.

Teamentwicklung ermöglicht Führungskräften und Mitarbeitern, in einen konkreten, unmittelbaren Dialog zu kommen, um konkrete Verbesserungen der Zusammenarbeit zu gestalten. Die Teamentwicklung sollte einer der wichtigsten Hebel werden, um tatsächliche Korrekturen des Alltagserlebens zu bewirken und Nachhaltigkeit zu erzeugen. Das wurde auch von der Institutsleitung deutlich kommuniziert. Um den Gesamtansatz nicht überzudimensionieren, wurde das Instrument Teamentwicklung aber zeitlich etwas nach hinten verschoben.

„Jetzt klappt die Zusammenarbeit wirklich gut“

Teamentwicklung als Chance

Sie sind froh, dass sie es gemacht haben. Und sie können es eigentlich allen Kolleginnen und Kollegen empfehlen. Das Seminar mit dem etwas sperrigen Titel „Optimierung der Teamarbeit“ war prima – so lautet die einhellige Meinung der Arbeitsgruppe „Allgemeine Parameter und Photometrie“ aus der Abteilung Wasseruntersuchungen. Zwei Tage lang blieben dort die Labor- und Bürotüren geschlossen. Stattdessen traf sich das gesamte Team im Kupferhof, um zu lernen, wie sie ihre Zusammenarbeit verbessern können.

Fast alle Teammitglieder hatten zuvor im Gesundheitszirkel des Projekts zur Betrieblichen Gesundheitsförderung mitgearbeitet. Dort wurde ihnen klar, dass „es in unserem Team im Prinzip ganz gut läuft, also keine massiven Konflikte brodeln, dass es aber mit der Zusammenarbeit immer mal wieder hapert“, berichtet ein Mitarbeiter. Kein Wunder, denn die Arbeitsplätze des Teams in den Laboren und Büros liegen weit auseinander auf verschiedenen Stockwerken. Dadurch sieht man sich nicht jeden Tag und weiß manchmal gar nicht, was bei den anderen gerade ansteht, wo der Schuh drückt oder was gut läuft. So entstand der Wunsch, außerhalb des Gesundheitszirkels Wege und Werkzeuge kennenzulernen, die helfen könnten, die Zusammenarbeit zu verbessern.

Das Angebot, im Rahmen der HU-Fortbildungsoffensive an einem Seminar zur Teamentwicklung teilzunehmen, kam da gerade recht. Die Vorbereitung dauerte zwar länger als gedacht, war aber auch intensiver als erwartet. Zum Beispiel musste geklärt werden, ob Team und Dozent zueinander passen („Da gab es ein richtiges Vorstellungsgespräch!“) und wo das Seminar stattfinden sollte. Nachdem das Team sich für den Dozenten Rainer Wett entschieden hatte, führte dieser mit jedem Einzelgespräch, um die Seminarinhalte gezielt auf die Wünsche und Fragen des Teams abzustimmen. Im Juni war es dann soweit: Zwei Tage verbrachten die acht Teammitglieder im Seminarhaus Kupferhof und beschäftigten sich damit, die Abläufe, Automatisieren und Störungen in der Arbeitsgruppe zu identifizieren und Lösungen zu erarbeiten. „Dabei ging es nicht darum, alte Konflikte aufzuarbeiten, sondern wir haben den Ist-Zustand beschrieben und herausgearbeitet, welche Möglichkeiten es gibt, die Zusammenarbeit für alle befriedigender zu gestalten“, erläutert eine Mitarbeiterin, und ein anderer Kollege betont: „Teamentwicklung ist kein Krisen-

management und auch keine psychologische Sprechstunde, sondern eine Art Besinnung und Reflexion, um herauszufinden: Wo stehen wir und wo wollen wir hin?“

Wie im Flug seien die zwei Tage vergangen, berichten die Teammitglieder übereinstimmend. „Die Möglichkeit, den Dozenten selbst auszuwählen und die Vorbereitungsgespräche haben entscheidend dazu beigetragen, dass das Seminar so erfolgreich war“, urteilt eine Mitarbeiterin, und fährt fort: „Besonders gut fanden wir, dass Herr Wett sich unseren Arbeitsalltag vorstellen konnte, da er selbst mal Chemie studiert hat.“ Am Ende des Seminars standen dann konkrete Verabredungen, die nicht von Herrn Wett „irgendwie rezeptmäßig“ vorgeschlagen, sondern von allen gemeinsam erarbeitet wurden: Zum Beispiel trifft sich die gesamte Arbeitsgruppe jetzt jeden Morgen zu einer kurzen Besprechung im Labor. Eine Teamsitzung steht alle 14 Tage auf dem Stundenplan. „Durch den täglichen Kontakt und die regelmäßigen längeren Arbeitsbesprechungen sind wir uns näher gekommen. Das Verhältnis untereinander ist wesentlich besser geworden, und die Zusammenarbeit klappt jetzt wirklich gut“, freut sich eine Mitarbeiterin. Auch die Laborleiterin fühlt sich entlastet: Sie findet es prima, dass sich das Team jetzt stärker als früher selbst organisiert. Schließlich sei es weniger aufwendig, ein Team insgesamt zu steuern als jedes einzelne Teammitglied. Deshalb kann sie die anderen Laborleitungen im HU nur ermuntern, sich ebenfalls auf diesen Prozess einzulassen. Auch darin stimmt die Arbeitsgruppe überein: „Wir merken jetzt, dass Teamentwicklung keine einmalige Veranstaltung ist, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der begleitet werden muss. Wir wollen uns demnächst noch einmal mit Herrn Wett treffen, um die bisherigen Veränderungen zu reflektieren. Jetzt haben wir eine gute Basis, um auch schwierige Themen in der Zusammenarbeit vertrauensvoll anzugehen.“

Mal für zwei Tage den Arbeitsalltag hinter sich zu lassen, um diesen in Zukunft besser meistern zu können, ist also eine Investition, die sich allemal lohnt. Wenn Sie meinen, dass auch das Team, in dem Sie mitarbeiten, von einem solchen Seminar profitieren könnte, wenden Sie sich gerne an den Fortbildungsbeauftragten im HU, Manfred Kutzke. Und dann wird nicht erst ein Jahr vergehen, bevor es losgeht – versprochen!

aus HU is HU, Heft 9, Dezember 2007



Das erste Teamentwicklungsseminar fand im Juni 2007 statt. Unter dem Titel „Optimierung der Teamarbeit“ verbrachten die acht Mitglieder einer Arbeitsgruppe aus dem Bereich Umweltuntersuchungen gemeinsam mit dem Referenten Rainer Wett zwei arbeits- und ergebnisreiche Tage im Seminarhaus Kupferhof. Im Mittelpunkt stand die Verbesserung der Zusammenarbeit.

Bis zum Berichtszeitpunkt (Sommer 2009) haben insgesamt elf Arbeitsgruppen Teamentwicklungsseminare durchgeführt.

Uta Frahm und Rainer Wett: „Unser erstes Feedback – die Zusammenstellung von HU-übergreifenden Themen, die wir in den Seminaren gesammelt hatten und unsere dazu gefügte Einschätzung – wurde bestätigend aufgenommen. Wir fingen an, diese Organisation zu verstehen, und wir hatten das Gefühl, dass unser Feedback mit Interesse aufgenommen, als Impuls verstanden und aufgegriffen wurde.“

Zwischenfeedback

Die Führungsthemen in den Basic-Seminaren waren eng an die Alltagserfahrungen im Institut geknüpft. Im Laufe der ersten Seminare entstand so ein sehr markantes Bild über das unterschiedliche Erleben des Institutsalltags. Gleichmaßen kristallisierten sich deutlich verschiedene Themenschwerpunkte heraus. Beispielhaft sind zu nennen:

- klare fachliche Ziele und Unternehmensziele für das HU
- Transparenz bezüglich Information, Kommunikation und Entscheidungsabläufen
- Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit
- Personalentwicklungskonzepte
- Aufgabenkritik
- ziel- und bereichsadäquates Ressourcenmanagement

Die Referenten systematisierten die Themen aus beraterischer Perspektive und spiegelten sie in einem Miniworkshop am 4. September 2007 der Institutsleitung und den Abteilungsleitungen wider.

Regelmäßiges Feedback und Austausch mit der Institutsleitung

Es war ein konzeptioneller Grundgedanke, dass die angestrebte Veränderung und Entwicklung der Führungskräfte sich nur vollziehen kann, wenn sie in enger Verzahnung mit den laufenden Führungsprozessen „von ganz oben“ erfolgt. Die Institutsleitung sollte Feedbacks zum Prozessverlauf sowie zu wichtigen Erkenntnissen und Entwicklungen bekommen, um sich aus dem aktuellen Führungsprozess heraus damit auseinanderzusetzen und diese gegebenenfalls auch aufzunehmen. Obgleich auch die erste Führungsebene an allen Fortbildungsveranstaltungen regulär teilnahm, sollte sie im Sinne des Gesamtansatzes auf Beratung, Begleitung und Coaching zurückgreifen können.

Im Verlauf der Maßnahme etablierte sich deshalb ein regelmäßiger Austausch zwischen der Institutsleitung und den Referenten. Hier wurden die Wirkungen, Nebenwirkungen, Schwierigkeiten und Erfordernisse, die der gesamte Prozess aufwarf, gemeinsam reflektiert – ein vertiefter Lernprozess auf beiden Seiten mit sehr lebendigen, teils auch konträren und vehementen Diskussionen. Dennoch waren diese Treffen immer getragen von einem großen gegenseitigen Respekt und dem gemeinsamen Wunsch, dass der angestrebte Veränderungsprozess substantiell gelingen möge.

Synchronisationsworkshop

Am 17. Januar 2008 fand der ganztägige Synchronisationsworkshop statt, an dem etwa zwei Drittel der Führungskräfte teilnahmen.

Ziel des Synchronisationsworkshops war, eine erste Bilanz zu ziehen, um Korrekturen und Anpassungen zu ermöglichen. Es ging aber auch darum, einer normalen Ermüdung vorzubeugen und neue Energie zu tanken. Neben dem Rückblick sollte der weitere Weg gemeinsam abgesteckt und präzisiert werden. Wichtige Erfahrungswerte und Erkenntnisse zum bisherigen Verlauf sowie den Inhalten der Fortbildung, zu Erfolgen und Problemen bei der Umsetzung in die Praxis sowohl im eigenen Bereich als auch institutsübergreifend sollten zur Sprache kommen. Die Ergebnisse des Workshops sollten einfließen in die Vorbereitung und Anpassung der nächsten Basic-Seminare. Gleichmaßen sollte dieser Workshop die Begegnung und Kommunikation zwischen allen Führungskräften des HU intensivieren.

Methodisch wollten die Referenten einen neuen, kreativen Impuls setzen: „Lachen ist die beste Medizin“ heißt es im Volksmund. Lachen heilt auch in Unternehmen Wunden und Verletzungen, die aus Problemen und Schwierigkeiten der Organisation oder Kultur entstanden sind. Wer lacht, entspannt und schöpft darüber auch wieder Kraft. Deshalb stand methodisch die szenische Darstellung wichtiger Erfahrungen hinsichtlich der Fortbildung und der Umsetzung in die Praxis im Vordergrund. Dabei wurden die Darstellungsperspektiven von vornherein pointiert: Eine Kleingruppe blickte zurück durch die rosa-rote Brille, eine andere Gruppe gab die ewigen Meckerliesen und Meckerfritzen, wieder ande-

Skandal: Beamte feiern in Luxushotel – im Labor vergammeln die Proben!

In den Geschäften stinkt das Gammelfleisch zum Himmel. Und was machen die Beamten aus dem Hygiene-Institut, die da für Ordnung sorgen sollen? Sie genießen feinste Steaks im Luxus-Hotel. Das nennen sie dann Fortbildung. Kellnerin Nadine S.: Die hüpfen hier herum und machen sogar Rollenspiele! Heute Abend gehen die bestimmt nach nebenan in den „Club Aphrodite“. Die sollten lieber mal die Fleischtheke von meinem Supermarkt genau angucken! Da wird einem schlecht! Und keiner greift durch!“ Bild meint: Schlimm! Und das von unseren Steuergeldern. (...)

re mimten das Team einer Unternehmensberatung oder die Redaktion eines Boulevardblattes, die einen reißerischen Titel finden sollte. Diese Perspektiven ermöglichten den Teilnehmern gleichermaßen Übertreibung und Zuspitzung. Darüber erhielten die Szenen vielfach Klarheit in der Aussage, und das Wesentliche ließ sich leichter auf den Punkt bringen. Auch die im wirklichen Erleben vorhandene Polarisierung schälte sich deutlicher heraus. Nicht nur die Zuschauer wurden so zum Lachen gebracht, auch die Gruppen hatten schon sehr viel Spaß beim Erarbeiten.

Trotz des zu Beginn der Fortbildung formulierten großen Widerstandes gegen Rollenspiele hatten nur wenige Teilnehmende Mühe mit den szenischen Arbeitsaufträgen. Das Für und Wider der Fortbildung wurde von ihnen sehr prägnant dargestellt; es gab viel Gelächter und Applaus. Dadurch entstand eine entspannte und gleichermaßen intensive Arbeitsatmosphäre. Spontan verabredeten einige Beschäftigte, eine kleine hausinterne Kabarettgruppe zu gründen.

Der Abbau der massiv vorhandenen Ängste vor Rollenspielen war vor allem für das vierte Basic-Seminar „Face-to-Face-Führung“ sehr wichtig. Darüber hinaus sollte dieser Ansatz eine Verbindung zum Auftaktworkshop knüpfen. Hier hatte das Scharlatan-Theater die Darstellung ausgesuchter Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag professionell übernommen. Jetzt sollten die Führungskräfte selbst in die Lage versetzt werden, ihre Erfahrungen in all ihren Facetten und vor allem in den Widersprüchen lustig und wirkungsvoll so darzustellen, dass Spaß und Ernst sich wechselseitig befruchten. Auch eröffnete diese Art die Möglichkeit, sonst schnell tabuisierte Aspekte, zum Beispiel Extremsituationen, in die öffentliche Kommunikation einzubringen.

Im zweiten Teil des Workshops führten die Referenten mit der Open-Space-Methode einen Ansatz ein, der in hohem Maße auf Selbstorganisation und Autonomie basiert. Damit gelang es, die Brücke in organisationsübergreifende Themen zu schlagen. Am Ende des Tages waren hochkarätige Arbeitsergebnisse entstanden: Themen wie „HU als wissenschaftliches Institut“, „Personalentwicklung“, „Kulturelle Normen und Standards“, „Haben oder brauchen wir eine Strategie?“, „Wir müssen unsere Mitarbeiter in den Prozess mit einbeziehen“ waren nun auf dem Tisch.

Bei dem Synchronisationsworkshop zeigen sich die Führungskräfte des Instituts bemerkenswert kreativ, lebendig und in hohem Maße motiviert. Hier werden mehrere Teamentwicklungsprozesse angeschoben. Auch die Institutsleitung entscheidet sich für eine Teamentwicklung.



In vielen Abteilungen laufen Klärungsprozesse an, die einen wertvollen Beitrag zur Optimierung der Arbeitssituation leisten und die Energien in die richtigen Bahnen lenken.

Widerstand kam allerdings auf, als die Referenten die Frage stellten, ob es Teilnehmende gäbe, die die Verantwortung für die einzelnen Themen übernehmen würden. Dies löste eine Debatte über den Konflikt aus, dass Verantwortung, die man freiwillig aus guter Stimmung heraus übernimmt, später häufig zur ungewollten Last wird.

Hier entstand eine prozesskritische Situation: Es wurde deutlich, dass die Fortbildung bei großen Teilen der Teilnehmenden doch als auferlegte, abzuarbeitende Pflicht verstanden worden war. Die Auseinandersetzung über den Sinn und die Ziele der Maßnahme, über die möglichen Effekte und notwendigen Konsequenzen wurde jetzt noch einmal wesentlich präziser geführt. Dabei zeigte sich bei den Teilnehmenden eine große Ambivalenz.

Eines der wichtigsten Ergebnisse des Synchronisationsworkshops war die Verabredung, auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HU, die keine Führungsverantwortung haben, in diesen Prozess mit einzubeziehen und hierfür Workshops anzubieten.



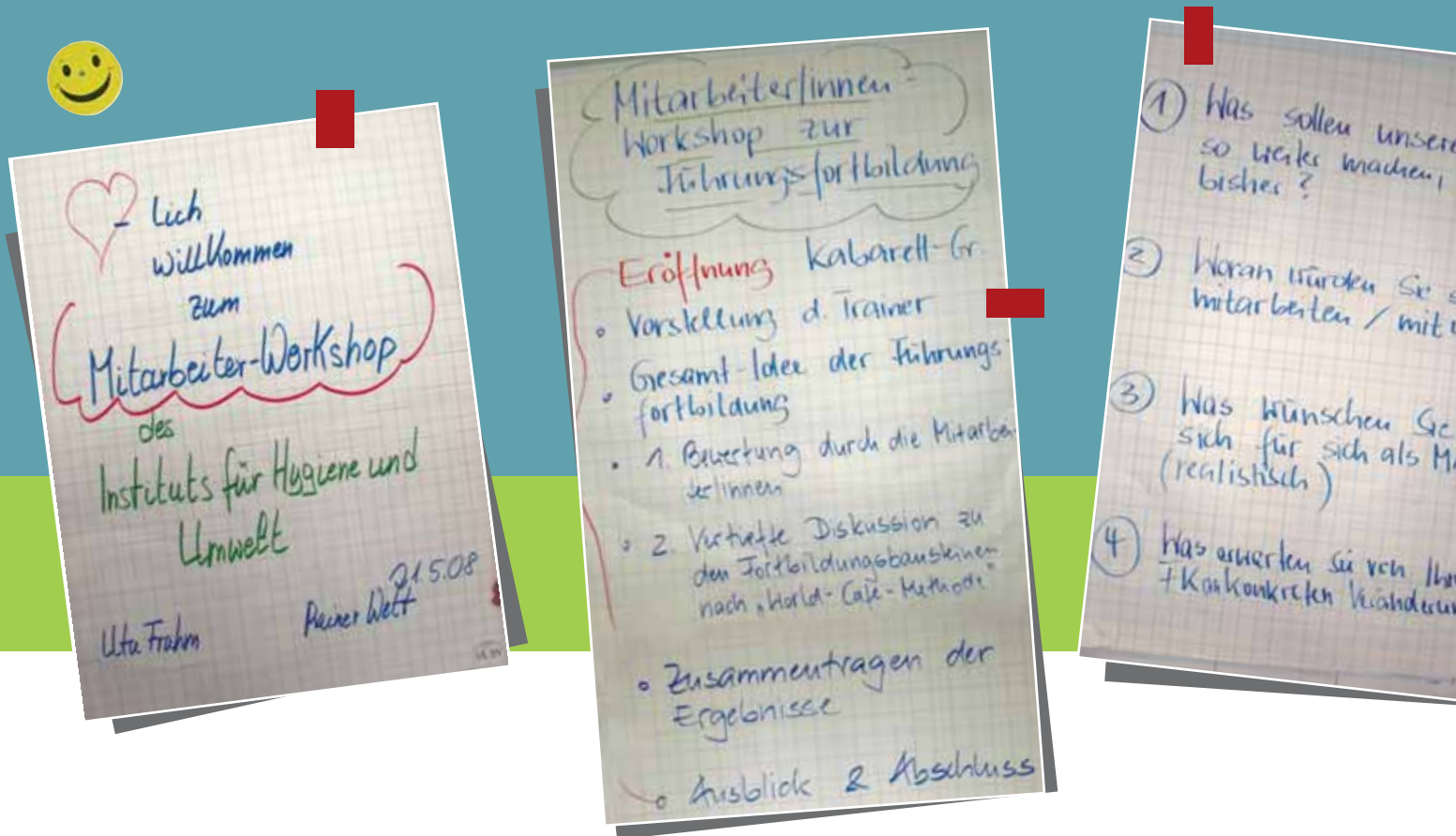
Mitarbeiterworkshops

Die Mitarbeiterworkshops hatten zum Ziel, über die Inhalte und Prozesse der Führungsfortbildung zu informieren und ein Commitment seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den gesamten Veränderungsprozess zu erzeugen. Dazu wurden eintägige Workshops für jeweils etwa 60 Beschäftigte konzipiert. Im April und Mai 2008 fanden insgesamt drei Workshops statt. Die Teilnahme war freiwillig, dennoch stieß das Angebot auf reges Interesse.

Nach der Vorstellung der Intentionen, Ziele und Inhalte der Führungsfortbildung durch die Referenten stand der Erfahrungsaustausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den bisher von ihnen erlebten Wirkungen und Nebenwirkungen der Fortbildung im Mittelpunkt der Veranstaltungen. Hierzu wählten die Referenten als Form der Gruppenarbeit die World-Café-Methode. Themen waren die Inhalte der fünf Basic-Seminare. Die Diskussion der Ergebnisse im Plenum bildete den Abschluss der Workshops.

An den Mitarbeiter-Workshops nehmen knapp 200 Beschäftigte teil.

In den Mitarbeiterworkshops wurden wichtige Aspekte für den Gesamtprozess sichtbar. Auffällig war die enorm große Heterogenität hinsichtlich der Rückmeldung zur Führungskräfte-Fortbildung. Hier reichte das Spektrum von „Ja, wir wurden über alles informiert, auch die Unterlagen wurden uns gezeigt“ bis hin zu „Unsere Vorgesetzten waren zwar immer weg, geändert hat sich aber gar nichts“. Auch zeigte sich, dass Führungsstandards im Institut ganz unterschiedlich ausgeprägt sind. So sind Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche nur in einigen Arbeitsbereichen selbstverständlich und werden regelmäßig durchgeführt, andere Beschäftigte kannten dieses Führungsinstrument gar nicht. Auch bei

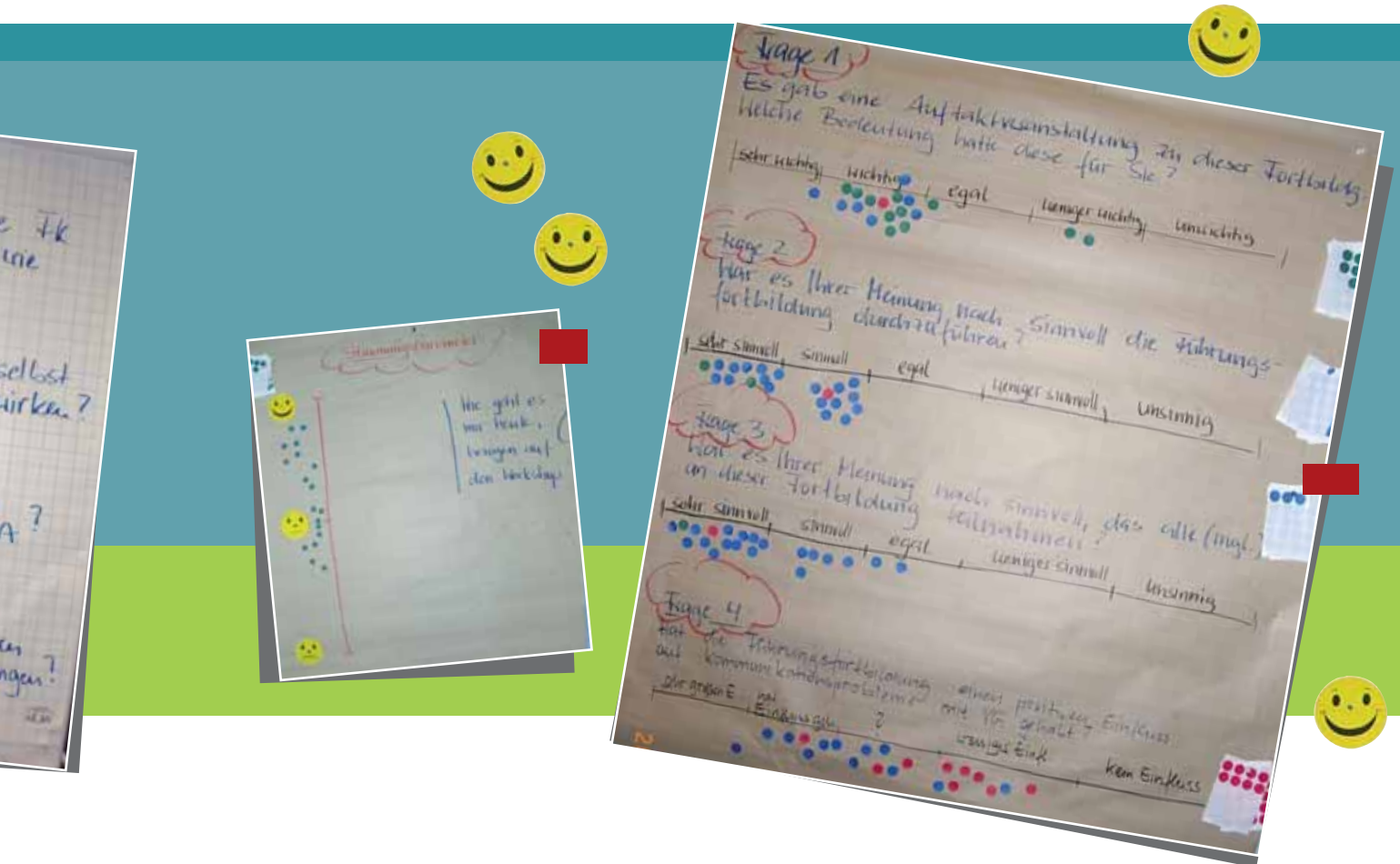


den kulturellen Gepflogenheiten, dem Umgang mit dienstrechtlichen Normen wie zum Beispiel Pausenregelungen, dem Zugang zu Informationen und der erlebten Wertschätzung wurden große Unterschiede zwischen den verschiedenen Abteilungen deutlich.

Ein weiteres Thema wurde von den Teilnehmenden vehement zur Sprache gebracht: Es habe in der Vergangenheit sehr viele lobenswerte Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitssituation im HU gegeben, die aber immer wieder auf einer allgemeinen, unkonkreten Ebene stecken geblieben seien. Es gäbe zudem sowohl sehr gute als auch schlechte Führungskräfte, diese Unterschiede und auch die Auswirkungen würden jedoch immer nivelliert. Die Referenten änderten die geplante Workshop-Struktur und räumten allen Teilnehmenden im letzten Teil mit der Open-Space-Methode die Möglichkeit ein, vier vorgegebene Fragen zu beantworten:

1. Welche Führungskräfte sollen was weitermachen wie bisher, weil gut?
2. Welche Führungskräfte sollen was anders machen als bisher (sinnvolle Korrekturen)?
3. Was würden Sie selbst gern mit anpacken, woran würden Sie selbst gern mitwirken?
4. Was wünschen Sie sich, was würden Sie gern bekommen?

Nach Abschluss der Mitarbeiterworkshops erhielt jede Führungskraft einen Brief von den Referenten, in dem sie die auf dem Workshop entstandene Situation einschließlich der daraufhin formulierten Fragen darstellten. Sofern vorhanden, enthielt der Brief auch eine Karte mit dem persönlichen Feedback („Frau / Herr ... sollte folgendes beibehalten...“ und „Sie / Er sollte folgendes verändern...“). Die Referenten wiesen die Führungskräfte darauf hin, dass es sinnvoll sei, die sich daraus ergebenden Fragen direkt im Team anzusprechen. Sie boten auch an, für Klärungen zur Verfügung zu stehen. Um diese Feedbacks entstand eine große Aufregung im Institut. Die Ethik einer solchen Vorgehensweise wurde sehr kontrovers diskutiert. Dabei gab es sowohl kritische als auch positive Stimmen zu diesem Vorgehen.



Der Abschlussworkshop: Neuer Auftakt oder „Vorbei ist vorbei“?

Am 16. Juli 2008 fand der ganztägige Abschlussworkshop statt, an dem rund zwei Drittel der Führungskräfte teilnahmen.

Mit diesem Workshop wurde die Fortbildung abgeschlossen. Im Mittelpunkt standen die gemeinsame Bilanz und die Frage, ob die Ziele erreicht worden seien und wie es gegebenenfalls weitergehen soll.

Methodisch wurde dieser Prozess mit einer weiterführenden Handlungsplanung beendet. In dieser sollten alle Führungskräfte gemeinsam auf der Grundlage der in den Fortbildungen gesammelten Erfahrungen und Diskussionen eine Perspektive entwerfen. Was wollen sie in Angriff nehmen, was gestalten? Wie soll das Zusammenspiel unter ihnen funktionieren? Die Referenten setzten auf den Erfahrungen des Synchronisationsworkshops auf, forderten die Teilnehmenden aber durchaus etwas mehr. Sie gaben als Arbeitsformen noch deutlich kreativere Formen vor: So sollte eine Gruppe ein Video drehen, eine andere Gruppe eine Collage anfertigen, eine dritte ein Märchen schreiben. Daneben gab es eine Arbeitsgruppe mit dem Titel „Konkret und deutlich“ für all diejenigen, die sich kreativ hätten überfordert fühlen können.

Bei dem Abschlussworkshop beweisen die Führungskräfte erneut ihr kreatives Potential. Und sie vereinbaren, die Aktivitäten zur Führungskräfte- und Mitarbeiterfortbildung fortzuführen. Die Energie, die hier spürbar wird, bewegt selbst Skeptiker dazu, sich verhalten positiv gegenüber der Maßnahme und ihren Auswirkungen zu äußern.

König Jochen oder: Von einem der auszog, das Führen zu lernen

Es war einmal ein großes Schloss mit einem Turm, vielen Flügeln und einer Wendeltreppe. Hier lebte ein König mit seinen Ministern und seinem Hofstaat. Das Schloss war so groß und weitläufig, dass sich manche Knappen und Mägde noch nie begegnet waren. An vielen Ecken war es zugig und kalt, denn es fehlten Öfen und Kamine. Jeder arbeitete verbissen vor sich hin und immer wieder gab es Streit um die warmen Gemächer mit den Öfen und die wenigen Dukaten in der Schatztruhe.

So mancher Minister hatte sich ganz in seine Kammer zurückgezogen. Auf den Gängen und in den Hallen rumorte es. Jede Nacht ging ein grauenhaftes Raunen und Heulen durch das gesamte Schloss, das dem König den Schlaf raubte. Ihm wurde klar, dass etwas geschehen musste. Er wandte sich an seinen Zauberer und die Zauberfee aus dem verwunschenen Wald. Diese rieten ihm, er könne erst wieder ruhig schlafen, wenn er seine letzten Dukaten opfere und seine Minister zu einem großen Konvent einberufe. Dieser müsse an einem geheimen Ort stattfinden. Der König willigte ein und ließ seine Herolde im ganzen Schloss verkünden: „Hört, hört, der König befiehlt! Alle Minister haben sich beim nächsten Vollmond in der Burg zu Stavenhagen zu versammeln.“ Die Minister waren verstört und wussten diese Kunde nicht recht zu deuten. Schlotternd trafen sie dann beim nächsten Vollmond in der Burg ein. Was würde sie erwarten? Eine schreckliche Folterkammer? Ein feuerspeiender Drache?

Aber siehe da... Sie traten in den Saal und erblickten eine reich gedeckte Tafel und eine verhüllte Wand. Nach dem Mahl enthüllten Zauberer und Fee die Wand und zum Vorschein kam ein großer Spiegel. Jeder musste nun vor den Spiegel treten. Einige schrakten zurück und manch einer erblickte eine hässliche Fratze. Einige Minister waren so erbost, dass sie den Spiegel zerschlagen wollten. Aber der Zauberspiegel ließ sich nicht zerstören. Manche wandten sich mit Grausen ab, andere wagten einen zweiten Blick.

Währenddessen herrschte im Schloss unter den Mägden und Knappen ein großes Rätseln und manche Arbeit in Küche und Stall blieb liegen. In der nächsten Nacht erschien die Zauberfee allen Schlossbewohnern im Traum. Jeder Knappe, jede Magd, jeder Ritter, jeder Minister und auch der König hatten einen einzigen Wunsch frei. Das Füllhorn der Wünsche wurde am folgenden Tag über der Tafel in der Burg zu Stavenhagen ausgeschüttet. Die Minister und der König waren verwirrt und fragten Zauberer und Fee um Rat. „Fragt den Spiegel“ entgegneten diese. Ein Minister nach dem anderen trat vor und fragte „Spieglein, Spieglein an der Wand, was wollen meine Knappen und Mägde?“ Der Spiegel aber blieb stumm. Zauberer und Zauberfee streuten daraufhin Feenstaub über das Schloss, über Küchen und Ställe und über die angrenzenden Ländereien. Auch wenn der Feenstaub nicht jeden Winkel erreichte, fing der Spiegel plötzlich an zu reden: „In den Räumen ist es zugig und kalt. Es ist dunkel und ungemütlich.“ Einige Minister stellten daraufhin Öfen in den Kammern auf und zündeten Fackeln an.

Der König rief noch einmal alle Minister zusammen und jeder trat ein weiteres Mal vor den Spiegel. Und siehe da, manch Spiegelbild hatte sich verändert. Aber bei einigen waren noch schwarze Schatten und das ein oder andere Furunkel zu sehen. Ratsuchend blickte der König zu Zauberer und Fee. Die Fee zog eine Kristallkugel hervor und alle schauten gespannt in die Kugel. Die Nebel lichteteten sich und zu sehen war ein großes Fest mit allen Ministern, Mägden und Knappen. Sie saßen samt König an einer reich gedeckten Tafel und feierten ein großes Fest.



Schon der Arbeitsprozess zeigte sich in einer hervorragenden Mischung aus Leichtigkeit, Lebendigkeit, Konzentration und Intensität. Auch diesmal sorgten die Ergebnisse vielfach wieder für Lachen und Entspannung. Beim Vorlesen des Märchens herrschte höchste Konzentration. Die Arbeitsergebnisse der Gruppe „Konkret und deutlich“ bewirkten eine inhaltliche Präzisierung, die mit den kreativen Formen nicht möglich war; sie wurden dadurch zu einer ausgesprochen wertvollen Ergänzung des Gesamtkanons der Auswertungen.

Im zweiten Teil ging es um den weiteren Entwicklungsprozess und die Frage: „Welche Wünsche und Erwartungen haben Sie an die Leitung des HU (realistisch)?“ Hier kam es zu einer Flut von Anliegen, die entweder sofort, in absehbarer Zeit oder langfristig im Institut in die Hand genommen werden sollten. Diese Themen und Wünsche wurden gemeinsam auf einer Zeitlinie sortiert und zum Management an die Institutsleitung übergeben.





Entstehung der Leitbildidee

Die Diskussionen und die Arbeitsergebnisse des Synchronisationsworkshops und der Mitarbeiterworkshops hatten deutlich gemacht, um welche Dimension der Veränderung es bei der Führungskräfte-Fortbildung wirklich ging. Deshalb suchten die Referenten konzeptionell nach einem Ansatz, der dieser sich entfachenden Veränderungsdynamik Kraft und Spur gab. So entstand die Idee, ein Leitbild zu formulieren. Diese wurde zunächst vor dem Hintergrund kritischer Erfahrungswerte in anderen Zusammenhängen einer differenzierteren Reflexion unterzogen. Dennoch blieb es der potenziell tragfähigste Ansatz.

Der Leitbildprozess, der mit großem Erfolg in kurzer Zeit hochwertige Ergebnisse geliefert hat, sorgt auf allen Ebenen für Gesprächsstoff.

Das Leitbild sollte mit einem hohen Anteil Selbstorganisation in einem engen zeitlichen Rahmen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst entwickelt werden. Dies gewährleistete, dass die beiden Arbeitsgruppen mit je zehn Mitgliedern, die sich hierfür gebildet hatten, straff am Thema blieben und durch die Forderung nach kurzfristig zu erreichenden Ergebnissen nicht in allzu kreativen Prozessen stecken blieben.

Der Leitbild-Auftrag wurde nach intensiver Diskussion mit den Referenten von der Institutsleitung präzise inhaltlich und formal erarbeitet:

- freiwillige Mitwirkung
- maximal institutsrepräsentative Zusammensetzung
- zweistündige Einführung für alle Interessierte
- erstes moderiertes Treffen der Arbeitsgruppen (drei Stunden)
- zwei moderierte Synchronisationen (drei Stunden)
- Präsentation der Entwürfe vor der Institutsleitung
- zeitlicher Rahmen: vier Monate

Von Mitte August bis Mitte Dezember 2008 erarbeiteten die beiden Gruppen insgesamt drei Entwürfe, die kurz vor Weihnachten der Institutsleitung präsentiert wurden. Auf Basis dieser Entwürfe erarbeiteten Vertreter aus beiden Gruppen dann gemeinsam mit Vertretern der Institutsleitung im ersten Quartal 2009 den Text des Leitbildes.

Das HU im Leitbildprozess

Rede von Susanne Plath bei der Personalversammlung am 9. April 2009

Vom 13. August 2008 bis kurz vor Weihnachten sah man Kolleginnen und Kollegen, die das freiwillig auf sich genommen hatten, fast wöchentlich mit roten Mappen von Haus 6 ins Haus 1 und umgekehrt über das Gelände des HU gehen, im Sonnenschein, durch Sturm und Regen gelegentlich sogar bei Schnee und Eis... Was ging da vor sich?

In lebhaften Diskussionen über Werte, Ziele, Identitäten, Aufgaben, Kompetenzen und Ansprüche wurden zwei Leitbildentwürfe erarbeitet. Die Beteiligten waren sich einig: Wir hatten miteinander viel zu besprechen und die Atmosphäre stimmte auch – allein darum hat es sich schon gelohnt, die Zeit zu investieren. Dann kam der Frust: Wie sollen wir aus zwei Entwürfen ein Leitbild basteln? Was sollen wir jetzt der Leitungsrunde und den Kolleginnen und Kollegen präsentieren? Die Texte zusammenzuführen erwies sich als schwierig, wirklich zufrieden waren wir mit dem Ergebnis nicht. So wurden der Leitungsrunde außer der Zusammenstellung auch die Einzelentwürfe vorgestellt, und es begann eine Phase des sorgfältigen Überarbeitens, des Argumentierens und Abwägens.

Der HU-Vollversammlung wurde am 21. Januar 2009 ein Zwischenergebnis präsentiert. Das Interesse war so groß, dass gar nicht alle in den Hörsaal hinein konnten, die gern zugehört hätten... Buhrufe und Begeisterungstürme gab es nicht, es wurden noch einige Beiträge gehört, gelesen, geprüft und eingearbeitet. Am 12. Februar war es dann soweit: Die Leitungsrunde traf die Entscheidung für die Endfassung. Start in den Praxistest!

So haben wir in Kürze gedruckt vorliegen, woran wir uns in Zukunft messen wollen. Das Leitbild verschwindet hoffentlich nicht in den Schubladen, sondern geht in den Praxistest, zum Beispiel bei der Ressourcenverteilung, bei Stellenbesetzungsverfahren und hoffentlich auch im Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen aus dem ehemaligen LBK, die sich bei uns eingearbeitet haben, und mit denen wir gern in Zukunft zusammenarbeiten möchten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Leitbild des Instituts für Hygiene und Umwelt

Wer wir sind – unsere Identität

Seit der Gründung im Jahr 1892 entwickelte sich das heutige Institut für Hygiene und Umwelt (HU) der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz zu einer unabhängigen staatlichen Einrichtung der Freien und Hansestadt Hamburg mit den Schwerpunkten

- Lebensmittelsicherheit und Zoonosen
- Hygiene und Infektionsmedizin
- Umweltuntersuchungen.

Mehr als 300 Beschäftigte arbeiten täglich für den Schutz von Mensch und Umwelt. Durch die Metropolfunktion Hamburgs mit dem Hafen als „Tor zur Welt“ kommt dem Institut über die Grenzen des Stadtstaates hinaus eine besondere Bedeutung für Deutschland und Europa zu.

Was wir tun – unsere Aufgabe

Unsere Aufgabe ist es, die Verbraucher vor mangelhaften Produkten zu schützen, die Gesundheit der Bevölkerung zu bewahren und den Zustand der Umwelt zu überwachen. Mit unserem Können und Wissen, unserer Leistungsbereitschaft und Motivation werden wir den wechselnden Anforderungen aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft auf hohem fachlichen Niveau gerecht.

Dabei handeln wir kompetent, zuverlässig und schnell. Im Mittelpunkt unserer Tätigkeiten stehen sachkundige Überwachung, Prüfung und Beratung.

Wesentliche Grundlage unserer Arbeit sind Gesetze und Verordnungen. Wir arbeiten im Auftrag der Politik, anderer Dienststellen und privater Kunden.

Wir bilden aus, bieten Praktika an und betreuen wissenschaftliche Arbeiten. Damit geben wir unser Wissen und unsere Erfahrungen weiter.

Was wir können – unsere Kompetenz

Im Institut werden qualitätsgesicherte Daten gemäß dem Stand von Wissenschaft und Technik ermittelt, zusammengeführt und unabhängig von externen Interessen bewertet. Auf dieser Basis können wir Risiken für Mensch und Umwelt frühzeitig erkennen und Empfehlungen aussprechen. Unsere Kompetenz lassen wir regelmäßig von evaluierten, unabhängigen Akkreditierungsstellen prüfen.

Bei unseren Tätigkeiten legen wir Wert auf Wirtschaftlichkeit bei schonendem und überlegtem Umgang mit Umwelt und Ressourcen.



© Ernst Rose, pixelio.de

Für die Erfüllung unserer Aufgaben nutzen wir:

- das Qualifikationsniveau aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das durch Fortbildungen auf hohem Stand gehalten wird
- das vorhandene vielfältige Wissen und die Möglichkeiten zur interdisziplinären Zusammenarbeit
- eine geeignete und zeitgemäße Laborausrüstung
- die breite Unterstützung durch interne Service-Einheiten
- die Vernetzung in externen Kooperationen
- die Mitarbeit in Gremien und bei Fachtagungen.

Unser Potenzial sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Motivation, ihrem Wissen, ihrer Erfahrung und Leistungsbereitschaft.

Wir legen Wert auf eine kompetente, konstruktive und freundliche Zusammenarbeit mit unseren Auftraggebern, Kunden und vorgesetzten Dienststellen.

Unsere interne Kultur wird durch Wertschätzung und Respekt im Umgang miteinander geprägt.

Die Anerkennung der Leistung aller sowie eine offene Kommunikation schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre und unterstützen effektives Arbeiten. Wir treten aktiv für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein und fördern die gesellschaftliche Vielfalt. Wir unterstützen den Ausbau sozialer Kompetenzen, den konstruktiven Umgang mit Konflikten und die Suche nach fairen Lösungen. Wir respektieren unterschiedliche Anschauungen, dulden keine Diskriminierung und stehen für Chancengleichheit.

Im Rahmen eines kooperativen Führungsstils erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die notwendigen Befugnisse und handeln weitgehend selbstständig. Klare Vorgaben, verbindliche und transparente Entscheidungen sowie zuverlässiges Arbeiten bilden die Grundlage der Zusammenarbeit – auch über die Abteilungsgrenzen hinweg.

Das Leitbild stellt verbindliche Grundsätze für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Sie sollen im täglichen Miteinander umgesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Beschäftigte des Instituts haben das Leitbild erarbeitet und gemeinsam mit der Geschäftsleitung und dem Personalrat verabschiedet. Das Leitbild ist in der Geschäftsordnung des Instituts verankert.

**Wie wir arbeiten –
unsere Werte und
Ansprüche**

**Wie wir uns selbst
verpflichten**



AUSWIRKUNGEN UND EFFEKTE DER FORTBILDUNG

4

Die Kraft der Irritation

Die für erfolgreiches Führen notwendige Kreativität entsteht eher nicht in festen, starren Strukturen, sondern benötigt immer Freiheitsgrade, die gleichermaßen auch Irritationen und Verwirrungen hervorbringen. Häufig sind es gerade diese Momente, die im Prozess Kräfte freisetzen und Impulse geben für besonders bedeutsame Veränderungen. In der Führungskräfte-Fortbildung des HU war der enorme Widerstand gegen Rollenspiele eine der großen Herausforderungen für die Referenten. Sehr überraschend war dann das Feedback auf dem Abschlussworkshop, dass gerade das Basic-Seminar „Face-to-Face-Führung“, in dem fast ausschließlich mit Rollenspielen gearbeitet wurde, von den Führungskräften als am wirkungsvollsten erlebt wurde.

Irritation entstand auch, als den Referenten Manipulation vorgeworfen wurde. Dies bezog sich auf eine Intransparenz, die den Referenten selbst nicht bewusst war, die jedoch den gesamten Prozess hätte zum Kippen bringen können: Es war vielen Führungskräften nicht

Strategische Ziele im HU

Priorität	Kartentexte / Wünsche und Erwartungen der Führungskräfte auf dem Abschlussseminar	Themenkomplexe (Bündelung der Wünsche und Erwartungen)	Bearbeitungsstand nach Strategieklausur der HU-Leitung
vorrangig	Teamentwicklungen fördern	Verbesserung von Kooperation und Kommunikation (Teamentwicklung)	Teamentwicklungsseminare sind gewollt und werden auch künftig grundsätzlich genehmigt und entsprechend finanziert.
	Teamentwicklungen transparenter machen		Im Sinne von mehr Transparenz soll über das Instrument „Teamentwicklung“ informiert und verstärkt im Intranet des HU berichtet werden.
vorrangig	Förderung spezieller Zielgruppen „Mittleres Management“ fördern (Sandwichposition)	Verbesserung von Kooperation und Kommunikation (Führungskräfteentwicklung)	Noch nicht bearbeitet.
	Repräsentative Arbeitsgruppen für jede operative Einheit (sowohl fachlich als auch hierarchisch gemischt)		Noch nicht bearbeitet.
	Förderung von Netzwerkgruppen	Gezielte gruppenspezifische Förderung	Förderung ist sinnvoll und gewollt; erste Ansätze sind vorhanden, siehe Netzwerkgruppe „Wissenschaft im HU“.
vorrangig	Leitungsrunde des HU	Verbesserung der Information und Kommunikation (Sitzungsgestaltung)	Die Leitungsrunde verständigt sich auf separate, speziell angesetzte und moderierte Strategiesitzungen und bezieht in ihre turnusmäßigen Sitzungen künftig stets auch ein vorher benanntes Fachthema ein.
	Mehr inhaltlicher Austausch in der Abteilungsleiterkonferenz		Grundsätzlich befürwortet, aber noch nicht bearbeitet.
	Labor- und Abteilungsleiter- Runde: Interne Seminare, ca. halbstündig, Darstellung des eigenen Arbeitsgebiets, Projektvorstellung, interne fachliche Fortbildungen;		Noch nicht bearbeitet.
vorrangig	Thema „älter werdende Belegschaft“ offensiv angehen	Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Alters- und altersgerechte Beschäftigung im HU)	Noch nicht fundiert bearbeitet.
	Entwicklung eines HU-Leitbildes	Förderung der Identifikation mit dem HU	In Arbeit; erste Leitbildideen sind formuliert, zwei Gruppen beschäftigen sich bis Ende Oktober unter externer Anleitung mit dem Thema.
	Wiss. Fortbildung fördern (während der Arbeitszeit)	Arbeitsbedingungen	Ist gewollt und wird gefördert.
nachrangig	Wiss. ... Publikationen fördern (während der Arbeitszeit)	Arbeitsbedingungen	Zurzeit: Ist gewollt und wird gefördert, aber Vorrang hat die tägliche Arbeit. Wird noch bearbeitet und ist im Rahmen der Strategiediskussion zu behandeln.
	Thema „Innere Kündigung“ offensiv angehen		Grundsätzlich ja, Führungskräfte sind stärker gefordert.

Operative Ziele im HU			
Priorität	Kartentexte / Wünsche und Erwartungen der Führungskräfte auf dem Abschlusssseminar	Themenkomplexe (Bündelung der Wünsche und Erwartungen)	Bearbeitungsstand nach Strategieklausur der HU-Leitung
vorrangig	Gezielt ZAF-Angebote nutzen	Qualifizierung / Fortbildungsplanung	HU-Leitung hat beschlossen, die Fort- und Weiterbildung im HU zu intensivieren und zu diesem Zweck das Fortbildungsbudget von 48 TEUR auf 72 TEUR aufzustocken (0,5 Prozent des Personalkostenvolumens). AG erarbeitet Verfahren zur Fobi-Planung sowie -Dokumentation.
	MA auch Kommunikationstrainings vermitteln		entsprechende Angebote des ZAF bestehen
	Fachliche Schulung der Mitarbeiter/innen und der fachfremden MA (LBK-Rückkehrer)		Im Rahmen von Personalentwicklung wird dieses Themenfeld von HU/PE in Kooperation mit den jeweiligen Fachabteilungen bearbeitet.
	MA- Schulungen zu Kundenkontakten, richtig telefonieren, Service etc/		Wird begrüßt und fließt ausdrücklich in die Fortbildungsplanung ein.
vorrangig	Ordner für Vorgesetzte erstellen Inhalt: z.B. arbeits- und tarifrechtliche Grundlagen	Arbeitsbedingungen / Arbeitsrecht	Ein Ordner mit entsprechenden Unterlagen und Querverweisen auf andere relevante Texte wird erstellt. HU/PE
	Rechte und Pflichten als Vorgesetzter kennenlernen oder vertiefen		
	Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitskultur (z.B. Pausenreglung, Dienstbefreiungen, Arztbesuche etc.)		
	Mediation/Konfliktberatung im konkreten Fall vermitteln	Qualifizierung (Dokumentation)	Diese Möglichkeiten können bei Bedarf genutzt werden. Das Thema wird demnächst explizit im Intranet behandelt.
vorrangig	Klärung von EDV-Abläufen (Service und Betriebskonzept)	I + K - Organisation	Ein Service- und Betriebskonzept ist in Arbeit (EDV-AG)
	Handbuch für EDV-Anweisungen		EDV- Abläufe sind Bestandteile des Service- und Betriebskonzeptes. Die EDV-AG wird gebeten, die für Anwender wissenswerten Punkte im Intranet kompakt zu veröffentlichen, nachdem das neue Service- und Betriebskonzept beschlossen ist.
nachrangig	Forum im Intranet, um Themen, Ideen und Ansprechpartner zu veröffentlichen	Kommunikation	Gibt es bereits
	Einrichtung einer „neutralen“ Stelle	Organisation	Wird kritisch gesehen. Es gibt bereits eine Sozial- und Suchtberatung, die in Konfliktfällen inkl. Fällen von Mobbing aktiv werden kann, den Personalrat, die Frauenbeauftragte sowie die Möglichkeit, Mediatoren einzusetzen.
	Wechselnde Teams zur Organisation für Feste und Ausflüge	Selbstorganisation	Der Gedanke wird von der Leitungsrunde grundsätzlich unterstützt. In der Abteilungsleiterkonferenz am 25.09.2008 wurde im Hinblick auf Betriebsausflüge besprochen, dass künftig frühzeitig ein Termin festgelegt wird, zu dem möglichst alle Abteilungen des HU jeweils einen Ausflugsvorschlag unterbreiten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HU können dann auswählen, an welchem Ausflug sie teilnehmen möchten. Das heißt, man muss nicht an dem Ausflug der eigenen Abteilung teilnehmen, sondern kann das Angebot nutzen, das individuell am besten gefällt. Damit wird ein Weg beschritten, der bei HU 4 bereits erfolgreich getestet wurde und geeignet sein kann, das gesamte Betriebsausflugsgeschehen im HU zu beleben.

klar, dass die Fortbildung auch eine Verbesserung des Zusammenspiels in der Gesamtorganisation zum Ziel hatte. Dies musste dringend verdeutlicht werden, und gemeinsam mit der Institutsleitung gelang eine konstruktive Klärung in der akuten Situation. Auch der vorliegende Abschlussbericht soll – spät, aber hoffentlich nicht zu spät – zu dieser Klärung beitragen.

Zu großer Aufregung führte auch das personenbezogene Feedback auf den Mitarbeiterworkshops. Damit wurde ein Tabu durchbrochen. Hier wurde deutlich, wie wichtig eine methodisch solide Arbeitsweise im Detail ist: Die Fragestellungen waren nicht denunzierend, sondern konstruktiv formuliert. Die Teilnehmenden hatten eine Möglichkeit erhalten, die sie auch ungenutzt lassen konnten. Ein vertraulicher Umgang mit den Äußerun-

gen war sichergestellt. In der Rückschau wäre es sicher besser gewesen, eine solche Intervention im Vorwege mit der Institutsleitung abzustimmen. Aber nicht alles ist planbar, und manchmal muss in solchen Prozessen eine Situation „am Schopfe gegriffen“ werden. Die daraus entstandene Irritation konnte gemeinsam sehr offen und im Hinblick auf die gesamte Ambivalenz besprochen werden.

Eine ähnliche Situation entstand am Ende des Abschlussworkshops. In Arbeitsgruppen war zusammengetragen worden, was im Anschluss an die Fortbildung erforderlich sei: eine bunte Menge von Maßnahmen, Aktivitäten, Wünschen. Nachdem alle anwesenden Führungskräfte gemeinsam diese Dinge auf einer Zeitlinie sortiert hatten, wurde das Ergebnis der Institutsleitung übergeben. Das führte zu Irritationen, weil diese es nicht als ihre Aufgabe ansah, Wunschlisten abzuarbeiten. Da aber schon ein Teamentwicklungsprozess mit der Institutsleitung terminiert war, nahmen die Referenten die benannten Themenpakete mit in die Planung des Seminars. Anhand der vielen konkreten Wünsche, Erwartungen und Vorschläge erarbeitete die Institutsleitung dann, was es heißt, strategisch zu führen. Dabei entstand nicht nur ein klarer strategischer Führungsansatz, sondern auch ein gut organisiertes To-do-Programm mit Ansprechpartnern und Verantwortlichkeiten.

Auswirkungen im Institutsalltag

Die Führungskräftefortbildung wurde ins Leben gerufen, weil eine Mitarbeiterbefragung im Mai 2005 unter anderem ergeben hatte, dass einerseits mehr Fortbildungsangebote erwartet werden und andererseits Führungskräfte nicht immer die Erwartungen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllten. Entsprechend wurde das Fortbildungsprogramm insgesamt ausgebaut⁷ und darüber hinaus ein spezielles Programm zur Führungskräfte-Fortbildung entwickelt.

Obwohl die Fortbildungsoffensive für alle Führungskräfte des HU verpflichtend war, vermittelte sich schnell der Eindruck, dass die meisten Teilnehmenden nicht unter dem Eindruck eines Diktats handelten, sondern durchaus ein ausgeprägtes Interesse an den Seminarinhalten hatten.

Im Rückblick ist festzustellen, dass die Führungskultur im HU sich positiv entwickelt hat; die Bereitschaft, sich dem Thema Führung zu widmen, sich mehr dahingehend zu öffnen, wurde gestärkt. So wurde einigen auch klar, dass sie ihre Rolle als Führungskraft in der Vergangenheit nicht ausreichend ausgefüllt haben und sich diesem Aspekt in der Praxis verstärkt widmen müssen.

Die Auswahl der Themen, die in den fünf zweitägigen Basic-Seminaren behandelt wurden und die insgesamt gute Beurteilung, die die beiden Referenten erhielten, gibt zu der Annahme Anlass, dass dieser gute Vorsatz auch in die Tat umgesetzt werden kann – die Detailauswertung der umfangreichen Mitarbeiterbefragung des ersten Quartals 2009 wird

Highlights werden im Verlauf der Maßnahme überall sichtbar und spürbar, und sie werden dazu beitragen, dass sich das Institut positiv weiterentwickelt. Ressourcen und Kompetenzen auf personaler und organisationaler Ebene werden gestärkt. Die angestrebten Ziele der Fortbildungsmaßnahme wurden erreicht.

⁷ Das Fortbildungsprogramm wurde auch finanziell ausgebaut auf 70.000 Euro im Jahr.



vermutlich auch diesbezüglich Erkenntnisse bringen. Schon jetzt ist zu konstatieren, dass bei dieser Befragung die Teilnahmequote bei den Führungskräften mit mehr als 80 Prozent außergewöhnlich hoch war und dies durchaus als positiver Effekt der Fortbildungsoffensive gewertet werden kann.

Ein wichtiger Aspekt der Fortbildung war auch, dass in den Seminaren junge, erst vor kurzem in das HU eingetretene Kolleginnen und Kollegen auf die älteren Kolleginnen und Kollegen trafen, sich kennenlernten, Meinungen und Sichtweisen austauschten und somit – quasi nebenbei – für eine bessere und schnellere Integration der neuen Kräfte gesorgt wurde. Außerdem hatten auch „Altgediente“ ihre Aha-Erlebnisse, wenn sie auf Kolleginnen und Kollegen aus anderen Fachbereichen mit zum Teil anderen Kulturen oder beruflichen Identitäten trafen. Hier entwickelte sich ein reger Austausch, man lernte neue Sichtweisen kennen, bekam Anregungen für den beruflichen Alltag, ging zum Teil neue Allianzen ein und erhöhte schließlich den Grad der gegenseitigen Akzeptanz.

Die durch die Führungskräfte-Fortbildung initiierten positiven Impulse haben sich ebenfalls auf das Leitungsteam des HU ausgewirkt. Auch hier haben sich die Stimmung, die gegenseitige Akzeptanz, der Umgang miteinander und nicht zuletzt die Form der Sitzungen positiv verändert. Ein Teamentwicklungsseminar und ein unter externer Leitung außerhalb Hamburgs durchgeführter Strategieworkshop haben dazu maßgeblich beigetragen.

Die Binsenweisheit, dass eine positive Stimmung auch die inhaltliche Ausgestaltung beeinflusst, ist zum Beispiel gut ablesbar an den jüngsten Organisationsentwicklungen in verschiedenen Bereichen wie den Schwermetalluntersuchungen, den bakteriologischen Wasseruntersuchungen sowie der Bau- und Raumplanung – hier ist ein positiver Ruck im Sinne inhaltlicher und zeitlicher Stringenz spürbar. Auch ist bemerkenswert, dass die im



Abschlussworkshop zur Führungskräftefortbildung entwickelte To-Do-Liste schnell und überaus konstruktiv von der Institutsleitung bearbeitet wurde. Einige der Anregungen wurden bereits aufgegriffen und umgesetzt; weitere Aspekte erfahren auch künftig Beachtung und Realisierung.

Eine gezielte Teamentwicklung als Folge der Führungskräfte-Fortbildung hat es nicht nur im Leitungsteam gegeben, sondern auch in anderen Arbeitsbereichen des HU. Erste positive Ergebnisse und Stellungnahmen dazu liegen vor, weitere sind zu erwarten, weil mehrere Maßnahmen noch laufen und einige andere sich mit Sicherheit noch ergeben werden. Ressentiments, die anfangs bei einigen gegenüber diesem Instrument noch bestanden, sind weitgehend abgebaut. Ähnlich verhält es sich mit den Einzel-Coachings, die stattgefunden haben. Gab es anfangs noch Äußerungen wie „Ich gehe nicht auf die Couch“, sind auch diese Stimmen nicht mehr zu hören. Auch hier ist die Akzeptanz deutlich gewachsen.

Die Überlegung, Netzwerkgruppen zu bilden, die anfangs extern moderiert, dann aber selbstständig agieren sollten, ist nicht so richtig zum Tragen gekommen. Es gibt zwar eine Gruppe „Wissenschaft im HU“, darüber hinaus hat sich aber noch nichts ergeben. Vielleicht ist die Zeit dafür noch nicht reif genug.

An dieser Stelle ist noch einmal ausdrücklich dem Zentrum für Aus- und Fortbildung für die gezielten Anregungen und die Finanzierung der Auftaktveranstaltung zu danken. Dennoch ist resümierend festzustellen, dass die Kooperation mit dem ZAF am Ende des Projektes nur noch sporadisch bis gar nicht mehr stattfand. So unterblieb zum Beispiel die ursprünglich zugesagte Evaluation des Prozesses durch das ZAF. Da kann man im Sinne von Prozessunterstützung und Serviceorientierung noch besser werden.

Strategische Einbindung der Führungskräfte-Fortbildung in das Gesamtsystem

Auch aus strategischer Sicht war die Führungskräfte-Fortbildungsoffensive ein Erfolg. Sie war notwendig, bedarf der Weiterführung und bedeutet einen wichtigen Schritt in Richtung Förderung des gegenseitigen Verständnisses, des wertschätzenden Umgangs miteinander und in Teilen auch der strukturellen Erneuerung. Insofern ist die Führungskräfte-Fortbildung ein wichtiges Glied in der Kette von Maßnahmen hin zu einer einheitlichen Unternehmenskultur und der Entwicklung eines Wir-Gefühls unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Identitäten in den verschiedenen Fachbereichen des HU.

Das gut einjährige Projekt war nicht nur für die einzelnen Teilnehmenden und die den Führungskräften unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzbringend – auch die Organisation, das HU insgesamt, hat davon vielschichtig profitiert. Es wurde ein weiterer Einstieg in eine lernende Organisation geschaffen und das Bewusstsein dafür geschärft, dass eine Organisation unbedingt auch als sozialer Organismus zu begreifen ist. Das Lernen, die Notwendigkeit, sich mit neuen Inhalten im Dialog auseinanderzusetzen, produzierte insgesamt mehr Offenheit und gegenseitiges Verständnis. Daraus wiederum ergaben sich scheinbar zwangsläufig auch neue Impulse für Organisationsentwicklungen.

Es wurde nicht nur über die Notwendigkeit gesprochen, über Jahre bestehende Tabus abzubauen, es wurden zum Teil auch bereits Ansatzpunkte genannt, wie das geschehen kann. Da ist noch einiges gemeinsam zu tun.

Selbstkritisch, aber im Sinne von Erkenntnisgewinn durchaus auch positiv ist zu sehen, dass man eine Führungskräfteoffensive, wie sie im HU stattgefunden hat, nicht ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen sollte. So kam die Initiative, alle Beschäftigten ohne Führungsverantwortung über den Verlauf und die Ergebnisse der Führungskräfte-Fortbildung in eintägigen Workshops zu informieren, erst recht spät. Diese durchaus erfolgreiche Maßnahme hätte aus heutiger Sicht früher beginnen sollen, denn inzwischen ist klar, dass eine Führungskräfte-Fortbildung im Sinne einer Weiterentwicklung von Mensch und Organisation nicht isoliert für einen bestimmten Personenkreis stattfinden sollte, sondern auch der Information und Beteiligung der großen Gruppe der Nicht-Führungskräfte bedarf. Beide Seiten sind – sicher mit unterschiedlicher Konzeption und Gewichtung – in den Prozess zu integrieren, damit das Ziel einer echten und nachhaltigen Organisationsentwicklung erreicht werden kann. Dass jedoch mit unserem Vorgehen nicht allzu viel Porzellan zerschlagen wurde, ist ansatzweise daran zu erkennen, dass sich rund 20 Beschäftigte des HU über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg sehr erfolgreich an der Erarbeitung eines Leitbildes beteiligt haben.

Diese Leitbilddiskussion führte unter sehr guter und konstruktiver Beteiligung vieler schließlich erstaunlich schnell zu einem guten Ergebnis, aus dem sich wiederum ein erfolgreicher Prozess für die im HU arbeitenden Menschen, aber auch die Organisation insgesamt ergeben kann. Hin zu einer gestärkten Unternehmenskultur eben.



Ein vielschichtiger und fortwährender Prozess der Annäherung

Im Rückblick kann die Führungskräfte-Fortbildung des HU als ein gelungener Prozess der Annäherung beschrieben werden. Dies gilt für alle Beteiligten. Die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Referententeam war geschaffen, als die Anliegen und Ziele der Institutsleitung mit denen der Referenten überraschend schnell in Einklang gebracht werden konnten. Im Verlauf der Fortbildung näherten sich nicht nur die Führungskräfte immer weiter an ihre Rolle an, auch die Mitglieder der Institutsleitung entwickelten ein gemeinsames Verständnis ihrer Funktion als Manager der gesamten Organisation. Darüber hinaus gab es durch die gemischten Gruppen, deren Zusammensetzung über die gesamte Dauer der Maßnahme flexibel war, auch einen Prozess der Annäherung zwischen den verschiedenen Professionen und den verschiedenen Abteilungen.

Durch die Bereitschaft aller Beteiligten, sich mit der Führungskräfte-Fortbildung auf unbekanntes Terrain zu wagen, durch die enge Ausrichtung der Seminarinhalte an den Fragestellungen aus dem Führungsalltag und durch das systematische Ineinandergreifen der verschiedenen Komponenten entstand – wie bei einem Zahnrad – die notwendige Kraft, die es brauchte, die Fortbildung in einen Prozess der Organisationsentwicklung überzuleiten. Dieser Prozess, der zum Teil weitgehende strategische Neuausrichtungen umfasst und von den Beteiligten gemeinsam gestaltet wird, dauert bis zum heutigen Tag an und reicht weit darüber hinaus.

- Herausgeber:** Freie und Hansestadt Hamburg
Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit
und Verbraucherschutz
Institut für Hygiene und Umwelt
Marckmannstraße 129a/b
20539 Hamburg
Tel. 040 42845-77
Fax 040 42845-7274
E-Mail: InfoHU@hu.hamburg.de
Internet: www.hamburg.de/hu
- Geschäftsführer:** Hans-Joachim Breetz
Tel. 040 42845-7277
E-Mail: hans-joachim.breetz@hu.hamburg.de
- Wissenschaftlicher Sprecher:** Dr. Andreas Sammann
Tel. 040 42845-7900
E-Mail: andreas.sammann@hu.hamburg.de
- Pressestelle und Redaktion:** Janne Klöpper
Tel. 040 42845-7304
E-Mail: janne.kloepper@hu.hamburg.de
- Bildnachweis:** Uta Frahm, Janne Klöpper, Thomas Krenz, Rainer Wett
Quellenangabe für Bilder von pixelio.de direkt am jeweiligen Bild
- Gestaltung:** Kerstin Herrmann, kwh-design
- Druck:** Mundschenk Druck- und Verlagsgesellschaft mbH, Soltau
- Auflage:** 1.000

