



Blick ins Grüne

Die Zeitung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2/08



Euro 2008

**Unterhalt
Klimaschutz für
Strassenbäume 12**

**Unterhalt/Planung und Bau
Pilotprojekt
Grillstation 14**

**Dienste
Kompetent
führen 18**

Dienste

«Wichtige Impulse geben!»

Alle Führungspersonen und 44 weitere Mitarbeitende von Grün Stadt Zürich absolvierten seit März 2005 den Workshop *Kompetent führen – eine Kunst?!* Die grosse Mehrheit der Teilnehmenden bewertete den Kurs positiv, vereinzelt ist aber auch Kritik laut geworden. Der Verantwortliche für den Workshop, Stephan Hall, nimmt dazu Stellung.

Zwischen November 2005 und März 2008 nahmen 103 Führungsleute und 44 Mitarbeitende von Grün Stadt Zürich (GSZ) am Workshop *Kompetent führen – eine Kunst?!* teil. Sie besuchten in Räumen des ETH-Lehrwald in Uitikon-Waldegg vier Halbtages- und eine Ganztagesveranstaltung in einem Zeitraum von vier bis sechs Monaten. Die Veranstaltungsreihe wurde dreimal durchgeführt; insgesamt umfasste das Programm 58 An-

lässe. Ein grosser Aufwand für grosse Ziele: «In erster Linie sollten die Workshops die Kommunikation in unserem Unternehmen in Fluss bringen und die Mitarbeitenden befähigen, zu ihren Themen zu stehen», sagt der Kursverantwortliche Stephan Hall, Leiter Dienste bei GSZ. Er führte die Workshops gemeinsam mit Peter Osterwalder von der Osterwalder Unternehmensberatung in Waltenschwil durch; die Zusammenarbeit eines Internen und eines Externen sollte den neutralen Blick von aussen ermöglichen und gleichzeitig den unmittelbaren Austausch mit dem Unternehmen sicher stellen.

Inhalt von Führungspersonen angeregt

Die Inhalte von *Kompetent führen – eine Kunst?!* wurden durch die Führungskräfte von GSZ, die am Kurs obligatorisch teilnehmen mussten, selber angeregt. 2004

erarbeiteten sie die neuen Führungsgrundsätze. «Anschliessend stellten wir von der Geschäftsleitung die Frage: Wie können wir dazu beitragen, dass man bei GSZ stärker nach diesen Grundsätzen lebt?», erinnert sich Stephan Hall. Damals sei von den Führungsleuten der Wunsch nach einem Kurs über «Kollegiales Lernen» geäussert worden. Dabei handelt es sich um eine Methode der so genannten Intervision: Mehrere Führungspersonen bilden zusammen eine Gruppe und diskutieren nach vorgegebener Struktur einen Fall, den ein Mitglied in die Gruppe trägt. Diese Technik der Problemlösung ist zum Beispiel unter Ärzten weit verbreitet, sie wird aber auch bei GSZ angewendet: Bei der Naturförderung gibt es seit einigen Jahren eine Gruppe, die das Kollegiale Lernen dem Vernehmen nach mit Erfolg praktiziert.



Schwierig anwendbar?

«Die Methode des Kollegialen Lernens ist gut», urteilt denn auch ein Workshop-Teilnehmer. «Würde man sie konsequent oder in gewissen Situationen anwenden, wäre das sicher hilfreich.» Er sieht aber einen grossen Haken an der Methode – und damit am gesamten Workshop: «Die Umsetzung ist schwierig. Im Alltag kommen Emotionen hinzu, oft wird nicht sachlich argumentiert. Wir haben hier vielleicht etwas gelernt, das nicht immer praxistauglich ist.» Stephan Hall akzeptiert diesen Einwand, obwohl in der Kursauswertung nur gerade fünf aller Teilnehmenden die Praxistauglichkeit als ungenügend beurteilten. «Wir sind keine Quacksalber, die behaupten, mit unseren Rezepten könne man alles heilen!» Die Workshops gäben aber wertvolle Impulse, ist Hall überzeugt. «Ursache und Wirkung liegen manchmal nicht so nahe beieinander, man kann nicht einfach sagen: Dank des Workshops konnte ich dieses Problem lösen!»

Nicht vorgelebt?

Gelegentlich ist auch der Einwand zu hören, am Workshop würden Dinge vermittelt, welche die Führung von Grün Stadt Zürich im Alltag nicht vorlebe. Schlecht angekommen ist diesbezüglich auch, dass manche Mitglieder der Geschäftsleitung an den Workshops kaum zu sehen waren. «Das wirkte, als würden die denken: 'Alle anderen Führungskräfte haben ein Problem und müssen jetzt etwas lernen, wir aber haben das nicht nötig'», meint ein Teilnehmer. Stephan Hall und Peter Osterwalder reagierten schnell auf solche Einwände, indem sie für die Geschäftsleitung einen eigenen, allerdings abgekürzten Zyklus veranstalteten. Hall teilt die Meinung, dass Kollegiales Lernen bei der Führungsspitze von GSZ nicht immer vorgelebt werde, «aber es wäre natürlich falsch, auf die Workshops zu verzichten, weil der Alltag bei GSZ nicht überall von Kollegialem Lernen geprägt ist – die Workshops sollen ja gerade einen Beitrag zu Veränderungen leisten».

Zu viele Kurse?

Ein Teilnehmer meint: «Irgendwie war die Situation von Anfang an schwierig. Viele vertraten die Meinung: 'Da bringt die Führung schon wieder etwas Neues!'» Stephan Hall hat solche Äusserungen einige Male gehört, will sie aber nicht überbewerten. «Bei näherer Betrachtung kamen negative Bemerkungen von wenigen. Das Kollegiale Lernen verlangt die Bereitschaft zur Mitwirkung – und die Erkenntnis, dass die Lösung von Problemen immer mit dem Umgang mit sich selbst zu tun hat», sagt Hall. Nicht gelten lässt er den Vorwurf, bei Grün Stadt Zürich beschäftige man sich zu sehr mit sich selbst und die vielen Schulungen und Kurse würden einem wertvolle Arbeitszeit rauben. «Im Gegenteil: Wir machen zu wenig, zeigen den Mitarbeitenden nicht genau genug, wo das Unternehmen hin will.» Ein Teilnehmer bestätigt: «Ich finde nicht, dass wir zu viele Kurse absolvieren müssen. Aber ich erkenne hinter vielen internen Massnahmen keine

klare Linie, die Strategie wird immer wieder geändert.»

GSZ muss fokussieren

Diese Ansicht kann Stephan Hall nachvollziehen. In der Auswertung des Kurses zeigen er und Peter Osterwalder daher auch klaren Handlungsbedarf auf – und fordern: «Das Thema 'Fokus' muss bei GSZ einmal mehr gut und verbindlich angegangen werden.» Defizite lokalisieren sie bei der Umsetzung der Führungsleitsätze «Wir führen partizipativ und stufengerecht», «Wir setzen Prioritäten und handeln entsprechend» und «Wir entscheiden und handeln wirtschaftlich und wirkungsorientiert». Die kritischen Worte der Kursverantwortlichen verhalten offenbar nicht im leeren Raum. Die Geschäftsleitung hat die Auswertung des Kurses mehrere Stunden lang diskutiert, jetzt entwickelt sie konkrete Massnahmen, um Verbesserungen zu erzielen.

«Teilnehmende sehr motiviert!»

Die Workshops haben also konkrete Folgen. Obwohl sie ein paar Wellen aufwarfen, blickt Stephan Hall zufrieden auf das Erreichte zurück. Mit gutem Recht: In schriftlichen Beurteilungen, welche die Teilnehmenden nach Ende des Workshops abgaben, schneidet dieser mehr als befriedigend ab. 33 Teilnehmende haben ihn als «sehr gut» bewertet, 64 als «gut», nur 10 fanden ihn «genügend»; die Note «ungenügend» wurde überhaupt nie verteilt. Die Zufriedenheit habe er schon während des Workshops wahrgenommen, sagt Stephan Hall: «Peter Osterwalder und ich verfügen über einige Erfahrungen mit internen Kursen. Die meisten Teilnehmenden waren motiviert und wollten vom Workshop profitieren!»

< Marius Leutenegger

Stephan Hall, Leiter Dienste bei GSZ und Verantwortlicher für den Workshop «Kompetent führen – eine Kunst?!»: «Ursache und Wirkung liegen manchmal nicht so nahe beieinander.»
Foto: Marius Leutenegger

