

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 10/2013. Weitere Infos unter:  
 iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,  
 Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2013 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

# Systemische Gruppendynamik verbessert die Verwaltungskultur

Weichen für die Zukunft beim Regierungspräsidium Gießen gestellt

Mit dem Projekt „Zukunftsentwicklung“ hat man beim Regierungspräsidium Gießen in vielerlei Hinsicht Neuland betreten. Ohne Druck von außen und auf eigene Initiative sollte das Regierungspräsidium für kommende Herausforderungen gestärkt werden. Innerhalb von zwei Jahren hat die Verwaltung beste Voraussetzungen dafür geschaffen, sich von Grund auf zu erneuern, überkommene Strukturen zu verändern und gleichzeitig Bewährtes zu erhalten.

Der Veränderungsprozess in Gießen basiert auf dem Vertrauen der Behördenleitung, den Veränderungsprozess selbst gestalten zu können und mittragen zu wollen. Das Fundament dieser Entwicklung liegt in den Eigenkompetenzen der Mitarbeiter. Ziel war es, diese Ressource hierarchieübergreifend zu stärken, zu fordern und zu fördern. Begleitet wurde das Projekt von Trainern des Instituts Systema, die inzwischen für kauke up tätig sind.

## Ungewöhnlicher Ansatz für Veränderungsmanagement

In einem Ausbildungsgang zum systemischen Organisationsentwickler bildet das Institut Systema jedes Jahr eine Gruppe von Veränderungsmanagern aus, die zum Abschluss ihrer Ausbildung das theoretische Wissen in einem selbst gewählten Praxisprojekt anwenden sollen. Der Ausbildungsjahrgang 2010/2011 führte dazu Anfang 2011 die ersten Gespräche beim Regierungspräsidium Gießen. Es war schnell klar: Maßnahmen gab es in der Verwaltung bereits genug, um die Mitarbeiter gesund und motiviert zu erhalten:

Teilzeitmodelle, Home-Office-Angebote, Sport- und Gesundheitskurse und vieles mehr vermochten dennoch nicht den unbefriedigend hohen Krankenstand zu vermindern, der sicherlich mitunter einem steigenden Arbeitspensum aufgrund von Budgetkürzungen geschuldet war. Aber das war nicht das einzige Problem: Das Durchschnittsalter der Beschäftigten lag bei über 50 Jahren. Mit dem Ruhestand älterer Kollegen würde auch wertvolles Wissen verlorengehen. Gleichzeitig wurde es für die Behörde immer schwieriger, junge, gut ausgebildete Menschen für eine Laufbahn in ihren Reihen zu begeistern.

Wo beginnt man, um eine Behörde weiterzuentwickeln und zu stärken, ohne Altbewährtes aufzugeben und ohne die Mitarbeiter zu erschrecken, sondern sie zu begeistern und vom Guten mehr zu tun? Und wie soll das gelingen, wenn alle gleichzeitig ein erhebliches Pensum an Tagesgeschäft zu bewältigen haben? Wie sichert man den nachhaltigen Erfolg, den Transfer in den Alltag, so dass aus der Theorie angewendete Praxis wird? Für die externen Berater war schnell klar: Wenn nicht alle Mitarbeiter aktiviert würden, diesen Veränderungsprozess gemeinsam



**Dr. Lars Witteck**  
 ist Präsident des Regierungspräsidiums Gießen



**Rolf Kauke**  
 ist Trainer, Berater und Inhaber von kauke up (vormals Institut Systema)

zu gestalten, würde das Projekt nicht gelingen. Daher sollte zu Beginn keine große Kick-Off-Veranstaltung auf das Bevorstehende einstimmen, sondern es sollte ein Auftakt gewählt werden, der die Betroffenen zu Beteiligten macht – und dafür braucht man Zeit. Der Plan: Alle 55 Führungskräfte sollten – aufgeteilt in vier Gruppen – ein je viertägiges Modul in systemischer Gruppendynamik durchlaufen – neben dem Tagesgeschäft eine beachtliche Herausforderung.

### Systemische Gruppendynamik für Führungskräfte

Die Methode der Gruppendynamik entfaltet besonders für die Bearbeitung aktueller Herausforderungen in Organisationen ihr reichhaltiges Potential. Sie geht weit über das analytische Durchdringen, Verstehen und emotionale Nachvollziehen von Gruppenprozessen hinaus und hat als allgemeines Instrument für die Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung einen hohen Stellenwert. Ein Team arbeitet erst dann produktiv, wenn die Mitglieder persönliche Animositäten, das eigene Misstrauen und zwischenmenschliche Konfliktlagen geklärt haben. Erst dann kann sich das Team auf Sachfragen und Aufgabenstellungen konzentrieren und von seinen reichen geistigen und kreativen Ressourcen Gebrauch machen. Jeder weiß: Ein fruchtbares Gesprächsklima fällt nicht vom Himmel. Zwar ist häufig von Vertrauen die Rede, doch um wirklich tiefes Vertrauen zueinander zu entwickeln, braucht es mehr als gegenseitige Zusicherungen. Vielmehr braucht es Zeit, Umsicht und Fingerspitzengefühl, damit der Raum für eine gelungene Kommunikation und für ein produktives Miteinander entstehen kann. Das ist die Basis für ein vertrauensvolles Miteinander.

### Zurückschauen, hinschauen, vorausschauen

Diesen Raum für eine gelungene Kommunikation haben sich die Führungskräfte des Regierungspräsidiums Gießen innerhalb des viertägigen Settings erarbeitet, was bewusst außerhalb der Behörde und

mit Übernachtung vor Ort stattfand. Dabei haben alle Führungskräfte denselben Prozess durchlaufen – gemeinsam und über vier Hierarchiestufen hinweg: Regierungspräsident, Regierungsvizepräsident, Abteilungs- und Dezernatsleiter. Diese vier sehr intensiven Tage waren für alle harte Arbeit. Denn ohne die sonst wie gewohnt von höherer Stelle vorgegebene Sachebene hat sich die Gruppe die Arbeitsthemen im Hinblick auf Selbststeuerung selbst gegeben. Als Rahmen hatten die Behördenleitung und das Trainerteam folgende Ziele gesteckt:

- Implementierung einer Veränderungskultur durch die Führungskräfte als Vorbild
- Leistungserhalt der Mitarbeiter
- Wissenssicherung innerhalb der Verwaltung
- transparente Kommunikationsarchitektur für eine funktionale Organisationsgestaltung
- Geschäftsprozessoptimierung

Die vier Tage der systemischen Gruppendynamik bilden den Nährboden, auf dem sich eine ganz neue Vertrauenskultur entwickeln konnte. Der Grund: Die Beziehungsebene wurde geklärt. Dadurch fällt es leichter, Konflikte auszusprechen, die auf der Sachebene entstehen, und zu verhandeln. Durch das Setting der systemischen Gruppendynamik haben die Führungskräfte des Regierungspräsidiums Gießen ihre Arbeitsfähigkeit gestärkt. Ihre Achtsamkeit für das Beziehungsgefüge ist gestiegen und die Wertschätzung anderer Teammitglieder, auch in ihrer Unterschiedlichkeit. Gerade weil im Seminarerlebnis die Erkenntnis untrennbar und hautnah mit dem eigenen Erfahren und dem emotionalen Erleben verknüpft ist, schreiben sich die erlangten Einsichten und Wissensgewinne aus der Gruppendynamik tief in das Gedächtnis der Teilnehmer ein. Aus Betroffenen werden Beteiligte, der Transfer in den Alltag wird so gesichert.

### Führungskräfte entwickeln ihr eigenes Change-Projekt

Die Konstituierung eines arbeitsfähigen Teams braucht Zeit und Geduld. Erst wenn hierarchieübergreifend der wirkliche Mut

vorhanden ist, auch unangenehme Dinge transparent zu machen, entsteht der Raum für alle Beteiligten, sich uneingeschränkt als wichtige Ressource für den Prozess einzubringen. Durch die Offenheit der Behördenleitung und den Mut für Veränderungen ist ein neues „Wir-Gefühl“ entstanden, das signalisiert hat: Die Gruppe hat sich als Einheit gefestigt, kann sich selbst als Team reflektieren und verfügt somit über die Fähigkeit, Problembewältigungsstrategien selbständig zu entwickeln. An diesem Punkt des Seminarverlaufs begannen alle vier Teilnehmergruppen unabhängig voneinander, den Veränderungsprozess der Behörde selbst zu gestalten. Gemeinsam wurden Hypothesen über einen möglichen Wandel des Regierungspräsidiums bis 2018 gebildet. Und die Führungskräfte stellten sich die Fragen: Was wären mögliche Strategien für meine aktive Mitgestaltung? Was bedeutet das für mich als Person mit Blick auf meine Mitarbeiter? Was bedeutet das mit Blick auf die Organisation?

### Vier Tage systemische Gruppendynamik

Am Ende des gruppensystemischen Settings gab es vier Leitfäden für die künftig notwendigen Veränderungsschritte, die in großen Teilen deckungsgleich waren. Es sollten Antworten gefunden werden auf eine Reihe existenzieller Fragen: Wie kann das Regierungspräsidium Gießen seine Aufgaben effizienter erledigen? Wie können die Beschäftigten ideal gefördert werden? Welchen Umgang möchten die Mitarbeiter untereinander und gegenüber Veränderungen pflegen? Wie soll das enorme Fachwissen der Behörde gesichert werden? Und welche Aufgaben und Strukturen können nötigenfalls reduziert werden oder sogar entfallen, ohne das Qualitätsniveau zu gefährden?

Was noch fehlte, war der konkrete Plan für die Umsetzung und die Übertragung vom Team der Führungskräfte auf die gesamte Organisation. Daher folgte wenige Wochen nach der Gruppendynamik eine eintägige Open-Space-Veranstaltung, in der alle Führungskräfte aus den vier gruppensystemischen Settings

zusammenkamen. Mehr Zeit war hier nicht notwendig, denn die Gruppe war durch das vorher Erlebte schneller arbeitsfähig, aufgrund der gemeinsam weiterentwickelten Geschichte. Anhand einer thematischen Untergliederung und einiger vorformulierter Fragen zu den einzelnen Veränderungsbausteinen moderierte das Trainerteam durch den Tag, und gemeinsam wurden die nächsten Schritte vereinbart.

## Das Projekt Zukunfts-entwicklung wird konkret

Inhaltlich wurden folgende Themenfelder identifiziert, an denen sich die Zukunftsfähigkeit des Regierungspräsidiums in den kommenden Jahren erweisen wird:

- **Behörden-, Führungs- und Veränderungskultur:** Die neu erarbeitete Organisationskultur muss von allen Mitarbeitern verinnerlicht werden.
- **Organisation, Struktur und Aufgabenkritik:** Nur durch kritisches Hinterfragen des bestehenden behördlichen Gefüges und der etablierten Abläufe kann eine sinnvolle Veränderung erfolgen.
- **Prozessoptimierung und -analyse:** Die vielfältigen und zahlreichen in einer Verwaltungsstruktur bestehenden Arbeitsprozesse müssen analysiert und an bereits bestehende oder erkennbare zukünftige Bedürfnisse angepasst werden.
- **Personalentwicklung und Potentialanalyse:** Eine immer stärker zunehmende Personaleinsparung bei gleichzeitigem Aufgabenzuwachs erfordert einen effizienten Personaleinsatz.
- **Wissensmanagement:** Letztlich ist es in einer fachlich breit und tief verästelten Organisationsstruktur von hoher Zukunftsbedeutung, vorhandenes Wissen zu sichern und den betreffenden Beschäftigten in geeigneter Weise zur Verfügung zu stellen.

Zur nachhaltigen Implementierung wurde ein Projektbüro eingerichtet, einer Führungskraft wurde die Gesamt-Projektleitung übertragen. Für jedes der oben beschriebenen Teilprojekte folgten

Ausschreibungen für die Teilprojektmitglieder und Sachbearbeiter des Projektbüros.

Bei der inhaltlichen Bearbeitung wurde von Beginn an ein konsequentes Bottom-up-Prinzip verfolgt. Über den Projektauftrag hinaus hat man deshalb bewusst keine Vorgaben im Sinne der Projektplanung und -zielerreichung gemacht, sondern im Hinblick auf Feinziele, Termin- und Ablaufplanung, Zielhierarchien und methodische Vorgehensweisen lediglich Alternativen aufgezeigt oder Empfehlungen ausgesprochen, die nur dann umgesetzt wurden, wenn sie auch innerhalb der jeweiligen Projektgruppe konsensfähig waren.

Das Hauptaugenmerk der Gesamtprojektleitung lag über dem gesamten Projektzeitraum nicht auf faktischen Planungsinstrumenten, sondern auf dem systemischen Ansatz der Prozesssteuerung unter Einbeziehung entsprechender Methoden und Interventionsmöglichkeiten. Die Gesamt-Projektleitung und eine weitere Mitarbeiterin wurden dazu von den externen Trainern systemisch ausgebildet. Kurzum: Es handelt sich bei dem gesamten Projekt um eines von den Beschäftigten für die Beschäftigten – nicht um einen von oben oder durch externe Berater aufoktroierten Prozess. Durch die qualifizierte und umfangreiche Ausbildung zum systemischen Veränderungsmanager können die Mitarbeiter in Gießen künftig weitere Veränderungsprozesse komplett in Eigenleistung bewältigen.

## Zwei Jahre Zukunftsentwicklung

Beim konzeptionellen Ansatz des Projekts des „Bottom-up“-Verfahrens ging es vor allem darum,

- alle Beschäftigten in einem kommunikativen Prozess mitzunehmen
- ihre Erfahrungen, Wünsche und Bedürfnisse zu erfahren
- und auch bereits in der Behörde erarbeitete Konzepte, Ansätze und Methoden zusammenzuführen und zu überprüfen, ob diese nur auf dem Papier stehen oder auch umgesetzt und gelebt werden

Das entsprach nicht der klassischen Vorgehensweise aus Lehrbüchern der Verwaltungswissenschaft und hat allen Beteiligten manches abverlangt. In diesem Prozess der Selbstorganisation, der bewusst auf eine Steuerung mit inhaltlichen Vorgaben durch die Behördenleitung verzichtete, liegt jedoch zugleich der besondere Wert, den die vergangenen zwei Jahre für die Organisation haben: In keinem bisherigen Projekt sind so viele Mitarbeiter über ihre Dezernate, Abteilungen und Liegenschaften hinweg regelmäßig zusammengekommen, um Veränderungsbedarf ihrer täglichen Arbeit gemeinsam aufzudecken und Optimierungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Die Mitarbeiter haben sich besser kennengelernt, haben Interesse und Verständnis für die so heterogenen Arbeitsgebiete der Kollegen entwickelt und haben aus sich selbst heraus Wege gesucht und gefunden, wie sich die Behörde für die Zukunft aufstellen soll. Dass das Regierungspräsidium Gießen als öffentliche Institution dazu in der Lage war, aus eigener Motivation und mit der Kraft des Arguments, ohne Drohungen oder Versprechungen von externer Seite, sollte alle Mitarbeiter stolz und zuversichtlich im Hinblick auf die weitere Entwicklung des Regierungspräsidiums machen.

Und was hat sich noch seit Projektbeginn verändert? Vor allem die Atmosphäre: Die Mitarbeiter haben sich eine viel offenere und durch Vertrauen geprägte Organisationskultur erarbeitet. Das Ergebnis ist: Die Entwicklung der Behörde hört nie auf. Wenn die Mitarbeiter heute in Besprechungen zusammenkommen, stellen sie sich die Frage: Was läuft gut, was können wir besser machen?

Für das Regierungspräsidium in Gießen ist Veränderung heute Normalität – in dem Bewusstsein, dass die Kompetenzen und Ressourcen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess innerhalb der Behörde liegen.

Weitere Infos erhalten Sie beim **Regierungspräsidium Gießen, Dr. Lars Witteck, E-Mail: praesident@rpgi.hessen.de**, oder bei **kauke up, Rolf Kauke, E-Mail: rolf.kauke@kauke-up.de**. ●