

# Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung im Umweltbundesamt



# Impressum

**Herausgeber:**

Umweltbundesamt  
Postfach 14 06  
06813 Dessau-Roßlau  
Tel: +49 340-2103-0  
info@umweltbundesamt.de  
Internet: www.umweltbundesamt.de

 /umweltbundesamt.de

 /umweltbundesamt

**Autoren:**

Nicole Adler, Anja Behnke, Holger Berg, Achim Daschkeit,  
Anja Duffek, Carolin Hübner, Melanie Klussmann,  
Guido Knoche, Burkhard Lenzen, Anja Lüdecke,  
Steffen Matezki, Diana Nissler, Ines Oehme, Thomas Rapp,  
Simone Richter, Michael Starogardzki, Frauke Stock

**Redaktion:**

Franziska Lorenz

**Bildquellen:**

Andrey Kuzmin | fotolia.com

Stand: November 2016

ISSN 2363-832X

## **Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung im Umweltbundesamt**

## Präambel

Diese Leitlinien richten sich an alle Beschäftigten des Umweltbundesamtes (UBA) – Mitarbeitende wie Führungskräfte aller Arbeitseinheiten und in all ihren Funktionen. Sie bilden – ausgehend vom Leitbild des UBA – einen verbindlichen Rahmen zur Orientierung und Reflexion einer guten und kooperativen Zusammenarbeit, intern wie extern. Die Geschäftsordnung und der Geschäftsverteilungsplan des UBA präzisieren die operativen Regeln für Zusammenarbeit und Kommunikation im Arbeitsalltag und benennen die Zuständigkeiten von Mitarbeitenden und Führungskräften.

Die Leitlinien sollen dazu beitragen, den Umgang miteinander an gemeinsamen Werten und Zielen auszurichten, wie sie im Leitbild des UBA und in der UBA-Strategie 2015 niedergelegt sind. Sie dokumentieren, welche Instrumente im UBA ein gutes Arbeitsklima und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten unterstützen und eine kollegiale Zusammenarbeit stärken. Austausch und Zusammenarbeit, Entscheidungsprozesse über Arbeitseinheiten und Hierarchien hinweg sowie stetige Verbesserungen sind Voraussetzungen, um die Ziele des UBA zu erreichen. Diese Leitlinien geben Anregungen, wie unsere Arbeit besser werden kann.

Alle Beschäftigten des UBA sind aufgefordert, ihre eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen selbstkritisch zu prüfen und an diesen Leitlinien auszurichten. Es ist unsere gemeinsame Aufgabe, die Leitlinien in der täglichen Arbeit mit Leben zu füllen. Obwohl die Rahmenbedingungen, unter denen wir arbeiten, heterogen sind – zum Beispiel durch die hohe Zahl befristeter Beschäftigter, unterschiedliche Leitungsstrukturen und -spannen, verschiedene Standorte, hohe Mobilitätsanforderungen, etc. –, versuchen die Leitlinien ein gemeinsames Grundverständnis für die Zusammenarbeit und Führung zu formulieren.

## Inhaltsverzeichnis

Präambel .....	2
Leitsatz 1: Ein gutes Arbeitsklima schaffen.....	4
Was wollen wir? .....	4
Wozu dient es?.....	4
Wie setzen wir es um? .....	4
Instrumente und Ansprechpartner/-innen im UBA.....	5
Leitsatz 2: Gemeinsam unsere Ziele erreichen .....	6
Was wollen wir? .....	6
Wozu dient es?.....	6
Wie setzen wir es um? .....	6
Instrumente und Ansprechpartner/-innen im UBA.....	7
Leitsatz 3: Miteinander reden und Informationen weitergeben.....	8
Was wollen wir? .....	8
Wozu dient es?.....	8
Wie setzen wir es um? .....	8
Instrumente und Ansprechpartner/-innen im UBA.....	9
Leitsatz 4: Uns durch Lob und Kritik gegenseitig stärken .....	10
Was wollen wir? .....	10
Wozu dient es?.....	10
Wie setzen wir es um? .....	10
Instrumente und Ansprechpartner/-innen im UBA.....	11
Leitsatz 5: Sich weiterentwickeln.....	12
Was wollen wir? .....	12
Wozu dient es?.....	12
Wie setzen wir es um? .....	12
Instrumente und Ansprechpartner/-innen im UBA.....	13

## Leitsatz 1: Ein gutes Arbeitsklima schaffen

Wir gehen für ein gutes Arbeitsklima offen, freundlich und verlässlich miteinander um. Wir begegnen einander respektvoll, wertschätzend, menschlich und vertrauensvoll. Unsere individuellen Verschiedenheiten und vielfältigen fachlichen Perspektiven sehen wir als Stärken an.

### Was wollen wir?

Im UBA herrscht eine offene und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre. Wir wollen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass wir unserer Arbeit mit Freude nachgehen können. Wir begegnen einander mit Respekt und Wertschätzung. Wir leben ein gleichberechtigtes Miteinander, in dem Unterschiede basierend auf Geschlecht, ethnischer oder sozialer Herkunft, sexueller Identität, Weltanschauung, Behinderung, etc. wertgeschätzt werden. Wir sind interessiert am Austausch und an der Zusammenarbeit mit anderen. Wir respektieren ihre Auffassungen und achten ihre Leistungen. Auch wenn Spannungen in der Zusammenarbeit auftreten, verhalten wir uns fair und konstruktiv. Alle Beschäftigten gehen im Rahmen ihrer Möglichkeiten aktiv gegen Diskriminierungen, Mobbing oder sexuelle und sexualisierte Belästigung vor und unterstützen ihre Führungskräfte konstruktiv bei der Lösung von Konflikten.

Wir schaffen ein zufriedenstellendes Arbeitsklima und die dafür erforderlichen Arbeitsbedingungen. Wir engagieren uns für unsere Arbeit und nehmen auch Rücksicht auf die persönlichen und gesundheitlichen Voraussetzungen und Bedürfnisse unserer Kolleginnen und Kollegen. Es ist uns wichtig, dass es allen Beschäftigten gelingt, Beruf und Privatleben bestmöglich miteinander zu vereinbaren.

### Wozu dient es?

Wir wollen unsere Aufgaben unbeeinträchtigt von persönlichen Unstimmigkeiten und Konflikten erfüllen. Ein gutes Arbeitsklima trägt dazu bei, dass wir uns besser auf die Lösung fachlicher Aufgaben konzentrieren und dabei gute Ergebnisse erzielen können.

Dazu gehört, dass alle Beschäftigten ihre Fähigkeiten und Potenziale bestmöglich ausschöpfen und weiterentwickeln können. Wir grenzen niemanden aus, denn wir betrachten unsere Verschiedenheit als Stärke. Ein kooperativer und freundlicher Umgang miteinander fördert eine konstruktive Gesprächs- und Diskussionskultur.

### Wie setzen wir es um?

Alle Beschäftigten – ob Führungskräfte oder Mitarbeitende – tragen Verantwortung für einen guten Umgang miteinander.

In dem Bemühen niemanden auszugrenzen, arbeiten wir kontinuierlich an der Gleichstellung und Gleichbehandlung aller Beschäftigten unabhängig von Geschlecht, ethnischer oder sozialer Herkunft, sexueller Identität, Weltanschauung, Behinderung, Alter etc.

Insbesondere die Führungskräfte sind verantwortlich für die Vereinbarung und Einhaltung von Regeln für einen guten Umgang miteinander. Führungskräfte achten darauf, dass ihre Mitarbeitenden und sie selbst berufliche und private Bedürfnisse so gut wie möglich vereinbaren können. Dazu gehört es, ihnen die Möglichkeit zu geben, Familien- und Pflegeaufgaben wahrnehmen zu können.

Zur Verantwortung von Führungskräften gehört, dass sie ihre Mitarbeitenden zur Teilnahme an geeigneten Fortbildungen anregen. In der Verantwortung aller liegt es, diese Angebote wahrzunehmen, um die eigenen fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen zu erweitern.

Führungskräfte fördern die Motivation und den Leistungswillen der Mitarbeitenden und stärken ihr Verantwortungsbewusstsein, beispielsweise durch Nutzung teambildender Maßnahmen.

Das UBA unterstützt alle Beschäftigten in außergewöhnlichen Belastungssituationen – im beruflichen, persönlichen oder privaten Bereich – durch verschiedene Instrumente und Angebote. Das Amt leistet damit einen Beitrag zur Konfliktprävention und -bewältigung. Die Beschäftigten sind gehalten, die Angebote zu nutzen.

### **Instrumente und Ansprechpartner/-innen im UBA<sup>1</sup>**

- ▶ Audit Beruf und Familie, zum Beispiel für Mobiles Arbeiten und Telearbeit
- ▶ Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz
- ▶ Betriebliches Eingliederungsmanagement
- ▶ Betriebliches Gesundheitsmanagement
- ▶ Betriebsärztlicher Dienst
- ▶ Betriebliche Sozialberatung
- ▶ Familienservice
- ▶ Gender Mainstreaming
- ▶ Gleichstellungsbeauftragte
- ▶ Gleichstellungsplan
- ▶ Integrationsvereinbarung
- ▶ Jugend- und Auszubildendenvertretung
- ▶ Konfliktmanagement
- ▶ Personalentwicklung
- ▶ Personalrat
- ▶ Schwerbehindertenvertretung

---

*„Nach unserer Überzeugung gibt es kein größeres und wirksameres Mittel zu wechselseitiger Bildung als das Zusammenarbeiten.“*

*(Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Dichter)*

---

---

<sup>1</sup> Aufzählung in alphabetischer Reihenfolge; kein Anspruch auf Vollständigkeit



## Leitsatz 2: Gemeinsam unsere Ziele erreichen

Wir arbeiten verantwortungsbewusst, engagiert und konstruktiv zusammen, um die Ziele des UBA zu erreichen. Wir gehen vom Leitbild des/der eigenverantwortlichen, selbständig und kritisch denkenden Mitarbeitenden aus. Wir passen unsere Zusammenarbeit und unser Führungsverhalten an die konkrete Aufgabenstellung, die jeweilige Situation und den/die Mitarbeitende/-n an. Unsere Aufgaben erledigen wir zielorientiert und termingerecht. Wir führen unser Wissen über alle Ebenen zusammen und entscheiden unter Abwägung aller relevanten Gesichtspunkte. Bei uns sind Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse klar geregelt.

### Was wollen wir?

Führungskräfte vereinbaren gemeinsam mit den Mitarbeitenden klare und unter Beachtung der verfügbaren Kapazitäten realistische Ziele, die sie aus den strategischen Zielen des UBA ableiten. Sie verteilen Aufgaben und Befugnisse klar mit der größtmöglichen Eigenverantwortung für Mitarbeitende. Durch gegenseitige Information über und Nachfrage zu laufenden Arbeitsprozessen sichern Führungskräfte und Mitarbeitende die sach- und termingerechte Erledigung von Aufgaben. Alle Beschäftigten bringen ihre Ideen in Arbeitsprozesse aktiv ein und arbeiten so an der Aufgabenbewältigung konstruktiv mit. Führungskräfte entscheiden sachgerecht unter Abwägung aller entscheidungsrelevanten Gesichtspunkte.

Für alle Beschäftigten ist die hausweite fach- und serviceorientierte Zusammenarbeit, auch arbeitseinheiten- und hierarchieübergreifend, selbstverständlich. Wir lösen aufkommende Fragestellungen zielorientiert und interdisziplinär und betrachten dabei alle Schutzgüter. Wir arbeiten Hand in Hand von der Umweltzustandsfeststellung über Problemlösungsvorschläge bis zum Gesetzesvollzug und bilden so die Kettenkompetenz des UBA. Damit vernetzen wir unser Expertenwissen. Fachlich unterschiedliche Positionen klären alle Beteiligten im Konsens; ist dies nicht möglich, fällt die nächsthöhere Führungsebene eine Entscheidung in Bezug auf den fachlichen Dissens. Um unsere Ziele zu erreichen und unsere Aufgaben zu erledigen, ist eine effektive und effiziente Organisation der Zusammenarbeit unabdingbar.

### Wozu dient es?

Wir sichern ein qualitativ gutes Ergebnis und fördern durch die bessere Orientierung der Mitarbeitenden auch die Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten sowie ihre Bereitschaft, selbst Verantwortung zu übernehmen.

### Wie setzen wir es um?

Die formalen Festlegungen zur Zusammenarbeit trifft die Geschäftsordnung. Der Geschäftsverteilungsplan legt die fachlichen Zuständigkeiten der Arbeitseinheiten fest. Die hier vorliegenden Leitlinien sollen dazu beitragen, den Umgang miteinander an gemeinsamen Werten und Zielen auszurichten. Die Vielfalt und steigende Komplexität unserer unterschiedlichen Aufgaben sowie der organisatorischen Rahmenbedingungen – zum Beispiel oft knappe Personalkapazitäten – stellen hohe Anforderungen an eine effektive und effiziente Arbeitsorganisation. In hausweiten Arbeitsprozessen bzw. Projekten nutzen wir Instrumente des Projektmanagements und setzen bei Bedarf geeignete Gremien ein. Bei der Erfüllung von Aufgaben, Rechten und Pflichten in besonders geregelten Bereichen wie Arbeitsschutz, Korruptionsschutz und Umweltschutz stehen die jeweiligen Beauftragten unterstützend zur Verfügung.

In der täglichen Zusammenarbeit geben Führungskräfte den Mitarbeitenden Orientierung durch eine klare Zielsetzung und klare Verteilung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortungen. Die Verteilung der Aufgaben innerhalb der einzelnen Arbeitseinheiten kann im Intranet und auf den SharePoint der Facheinheiten anderen zugänglich gemacht werden.



Wir nutzen flexible und moderne Arbeitsformen (zum Beispiel mobiles Arbeiten, Gleitzeit, IT-Vorgangsbearbeitung und Videokonferenzen), um die laufende Zusammenarbeit – wo dies keine gravierenden Nachteile hat – unabhängig von persönlicher Anwesenheit vor Ort zu ermöglichen. Konflikt-behaftete und schwierige Diskussionen führen wir vorzugsweise an einem Tisch.

Zentrale Bedeutung für das Erreichen unserer mittel- bis langfristigen Ziele hat auch das Wissensmanagement. Damit vermitteln und erhalten wir Wissen über Prozesse und Verfahren im UBA sowie fachliches Wissen.

Wir überprüfen und hinterfragen die Gestaltung unserer Arbeit und Zusammenarbeit in regelmäßigen Abständen, um die Qualität unserer Arbeit insgesamt dauerhaft auf hohem Niveau zu halten.

## **Instrumente und Ansprechpartner/-innen im UBA<sup>2</sup>**

- ▶ Arbeits- und Gesundheitsschutz
- ▶ bereichsweit übergreifende Arbeitsgruppen, zum Beispiel Projektgruppen, Arbeitskreise, Koordinierungsgruppen
- ▶ Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit
- ▶ Gender Mainstreaming
- ▶ Geschäftsverteilungsplan
- ▶ Gute Wissenschaftliche Praxis im UBA; Hausanordnung Nr. 06/2014
- ▶ Intranet mit SharePoint
- ▶ IT-Vorgangsbearbeitung
- ▶ Kooperationsgespräche
- ▶ Produktplanung
- ▶ Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung; insbesondere Anlage 2 „Leitfaden für Vorgesetzte und Behördenleitungen
- ▶ UBA-Geschäftsordnung
- ▶ Wissensmanagement; (Merkblatt „Wissenserhalt“)

---

*„Begeisterung ist der nie erlahmende Impuls, der uns beharrlich unser Ziel verfolgen lässt.“*

*(Norman Vincent Peale, amerikanischer Autor)*

---

## Leitsatz 3: Miteinander reden und Informationen weitergeben

Wir kommunizieren klar und transparent und verwenden geschlechtergerechte Sprache. Wir geben entscheidungsrelevante Informationen rechtzeitig weiter. Wir legen die Fakten dar und begründen unsere Entscheidungen adressatengerecht. Wir respektieren und akzeptieren alle Meinungen; auch die, die sich nicht in der Entscheidung und dem Ergebnis widerspiegeln. Begründete und kommunizierte Entscheidungen der Hierarchie werden von allen loyal vertreten.

### Was wollen wir?

Wir pflegen eine offene Kommunikationskultur der gegenseitigen Wertschätzung und führen einen echten und konstruktiven Dialog. Dafür nehmen wir uns die notwendige Zeit. Wir sorgen aktiv für sach- und termingerechte, klare und umfassende gegenseitige Information. Wir gehen mit Informationen verantwortungsbewusst um.

Wir entscheiden transparent und berücksichtigen dabei Expertise und Anregungen derjenigen, die von diesen Entscheidungen betroffen sind.

Wir informieren speziell neue Mitarbeitende über für sie relevante Organisationsabläufe und Fachthemen.

### Wozu dient es?

Klare und transparente Kommunikation und strukturierte Formen des Informationsaustausches sind Grundlage eines guten Arbeitsklimas und helfen, Ziele effektiv und effizient zu erreichen. Konflikte werden dadurch leichter gelöst und unnötige Mehrarbeit wird vermieden. Klare und transparente Kommunikation und Information tragen dazu bei, dass Mitarbeitende ihre Aufgaben sinnvoll in einen größeren Zusammenhang einordnen und initiativ an der Weiterentwicklung ihres Aufgabenbereiches mitwirken. Die Verwendung geschlechtergerechter Sprache ist adressatengerecht und drückt Wertschätzung für Männer und Frauen aus.

### Wie setzen wir es um?

Durch regelmäßige, ergebnisorientierte Besprechungen informieren wir uns gegenseitig umfassend, tauschen uns aus, beraten einander und stimmen Positionen und Prioritäten ab. Wir nutzen dabei zum Beispiel folgende Kommunikationsformen:

- ▶ wöchentliche Umsetzungen
- ▶ anlass- und themenbezogene Besprechungen
- ▶ Fachbereichsgespräche
- ▶ fachbezogene Teambesprechungen
- ▶ Informationsaustausch über SharePoint oder „Chat“
- ▶ gemeinsames Arbeiten an Dokumenten
- ▶ Telefon- und Videokonferenzen
- ▶ UBA-öffentliche AL-Vorträge
- ▶ Vorträge/Präsentationen

Wir setzen technische Kommunikationsmittel umsichtig ein, um mit ihrer Hilfe Aufgaben schnell und umfassend zu erfüllen.

Wir informieren adressatengerecht, zielgerichtet und verantwortungsbewusst hinsichtlich Inhalt, Umfang und Zeitpunkt. Das bedeutet für uns, auch datenschutzrechtliche Aspekte mit zu bedenken und Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse zu wahren. Aber vor allem bedeutet es für alle Beschäftigten, mit dem enormen Informationsaufkommen verantwortungsvoll umzugehen. Bei Bedarf werden komplexe Sachverhalte zielgruppengerecht reduziert.

Wir zeigen Transparenz in unseren Entscheidungen, indem wir deren Hintergründe und Auswirkungen nachvollziehbar erläutern. Wir bevorzugen das persönliche Gespräch, um uns über Themen und Probleme konstruktiv auszutauschen und tragen so zur frühzeitigen Klärung bei.

Führungskräfte formulieren und begründen Aufgaben und Erwartungen für alle verständlich und eindeutig. Sie fördern eine offene Diskussion und gegenseitige Information und unterstützen eine zielgerichtete Arbeit. Sie tragen die Verantwortung für eine der Situation angemessene und für die Person geeignete Form der Kommunikation und sorgen für einen effektiven Austausch sowie strukturierte, effiziente und regelmäßige Besprechungen.

Führungskräfte achten auf eine Balance zwischen der Wahrnehmung von Fach- und Führungsaufgaben. Sie garantieren eine ausreichende Verfügbarkeit und Ansprechbarkeit für die Mitarbeitenden.

Führungskräfte führen neue Beschäftigte in ihre Aufgaben ein oder übertragen dies an geeignete Mitarbeitende.

### **Instrumente und Ansprechpartner/-innen im UBA<sup>3</sup>**

- ▶ Einführung neuer Beschäftigter, zum Beispiel Einführungsveranstaltung und Leitfäden für Einarbeitung und Probezeit
- ▶ Führung auf Probe für neue Führungskräfte
- ▶ Leitfaden für geschlechtergerechte Sprache am UBA
- ▶ UBA-Geschäftsordnung
- ▶ Wissensmanagement; (Merkblatt „Wissenserhalt“)

---

*„Alles, im Kleinen und Großen, beruht auf Weitersagen.“*

*(Christian Morgenstern, deutscher Dichter, Schriftsteller und Übersetzer)*

---

---

<sup>3</sup> Aufzählung in alphabetischer Reihenfolge; kein Anspruch auf Vollständigkeit

## Leitsatz 4: Uns durch Lob und Kritik gegenseitig stärken

Wir sind selbstkritisch und offen für Rückmeldungen. Eine kritische Auseinandersetzung mit unterschiedlichen fachlichen Standpunkten und anderen Meinungen ist uns wichtig. Wir überprüfen regelmäßig und anlassbezogen unsere Ziele und verbessern unsere Zusammenarbeit aktiv durch Anregungen und konstruktive Rückmeldung.

### Was wollen wir?

Wir wollen uns stetig verbessern und suchen immer wieder nach neuen Wegen und Lösungen. Veränderungsvorschlägen stehen wir daher offen gegenüber. Dies setzt voraus, dass wir eine selbstkritische Haltung einnehmen und als Führungskräfte und Mitarbeitende offen sind für nachvollziehbare, konstruktive Rückmeldungen, die auch Kritik beinhalten können. Wir wertschätzen uns gegenseitig.

### Wozu dient es?

Sich gegenseitig Rückmeldungen zu geben, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, die gemeinsame Zusammenarbeit ergebnisbezogen zu verbessern und für das UBA qualitativ optimale Arbeitsleistungen zu erbringen. Nur durch den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist gewährleistet, dass die vereinbarten inhaltlichen Aufgabenstellungen erfolgreich und zielgerichtet gelöst werden und Handlungsspielräume bei der Entscheidungsfindung durch Mitarbeitende eigenverantwortlich wahrgenommen werden können. Die Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen steigert im Ergebnis die Qualität unserer Arbeit.

### Wie setzen wir es um?

Wir geben uns untereinander regelmäßig und anlassbezogen aktive Rückmeldung und fordern sie auch ein. Dies gilt insbesondere für die fachliche Zielerreichung. Wir erkennen gute Leistung durch Lob an.

Der Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wird im täglichen Arbeitsalltag praktiziert, gesucht und gefördert. Kooperationsgespräche sind ein wesentliches Instrument für diesen Dialog. Die Führungskräfte und Mitarbeitenden treffen im jährlichen Kooperationsgespräch klare und verbindliche Aussagen über Ziele und fachliche Aufgaben sowie Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden. Die angestrebten Ziele sind nur dann zu erreichen, wenn Führungskraft und Mitarbeitende den gewählten Weg auch regelmäßig überprüfen.

Führungskräfte tragen gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Verantwortung für die Zielerreichung; bei der fachlichen Zielerreichung unterstützen sie die Mitarbeitenden, indem sie entsprechende Rahmenbedingungen schaffen. Dazu gehört auch die lebensphasen- und situationsgerechte Förderung und Bereitstellung von familienbewussten Arbeitsbedingungen durch die Führungskraft. Führungskraft und Mitarbeitende handeln kollegial, um Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen.

Etwaige Interessensgegensätze offen zu thematisieren, bevor sie sich zu Konflikten ausweiten, sehen wir als Teil der von uns gelebten Kultur im UBA und daher als Selbstverständlichkeit unserer auf Interessensausgleich ausgerichteten, offen gelebten Arbeitsbeziehungen.

Die Mitarbeitenden nutzen die Handlungs- und Entscheidungsspielräume und übernehmen auch in schwierigen Situationen Verantwortung. Dazu gehört, die Führungskraft rechtzeitig zu informieren, fachlich objektiv und umfassend zu beraten und gemeinsam nach fachlich abgewogenen Lösungen zu suchen. Eine Beratung der Führungskraft durch Mitarbeitende schließt Verbesserungsvorschläge sowohl zu fachlichen Inhalten als auch umsetzungsbezogenen Vorgehensweisen ein.

Die Führungskraft begegnet gerade solchen Vorschlägen mit besonderer Offenheit und fördert diese. Der Entscheidung über den Verbesserungsvorschlag, die von der Führungskraft zu treffen und zu verantworten ist, geht stets eine gemeinsame Diskussion mit dem/der Mitarbeitenden voraus.

### **Instrumente und Ansprechpartner/-innen im UBA<sup>4</sup>**

- ▶ Führung auf Probe für neue Führungskräfte
- ▶ Ideenmanagement
- ▶ Konfliktmanagement
- ▶ Kooperationsgespräche
- ▶ Rückmeldung für Führungskräfte und Umsetzung der Empfehlungen

---

*„Anderen auf halbem Weg entgegenzukommen, ist eine äußerst zielführende Anstrengung.“*

*(Ernst Ferstl, österreichischer Lehrer und Schriftsteller)*

---

---

<sup>4</sup> Aufzählung in alphabetischer Reihenfolge; kein Anspruch auf Vollständigkeit

## Leitsatz 5: Sich weiterentwickeln

Wir entwickeln unsere fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen kontinuierlich weiter.

### Was wollen wir?

Wir wollen auf dem aktuellen Stand des Wissens und offen für Neues sein. Wir brauchen Wissens- und Kompetenzzuwachs und erweitern kontinuierlich unsere Kenntnisse und Fähigkeiten. Indem wir unsere fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen weiterentwickeln, fördern wir die Potenziale und Stärken des UBA. Wir teilen und erhalten erworbenes Wissen. Im Sinne dieser Leitlinien fördern wir selbstständiges Denken und Handeln sowie die Übernahme von Verantwortung.

### Wozu dient es?

Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen ermöglichen es uns, neue Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzugreifen, zum Beispiel um Themen in der Umweltpolitik voranzubringen oder unsere Arbeitsprozesse zu modernisieren. Fortbildungen und andere Qualifizierungen helfen uns, anspruchsvolle Aufgaben auf hohem Niveau zu erfüllen und neue Herausforderungen zu bewältigen. Damit erhöhen wir unsere Arbeitszufriedenheit und Motivation und fördern Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

### Wie setzen wir es um?

Wir streben aktiv und gezielt regelmäßige Fortbildungen und weitere Qualifizierungsmaßnahmen an. Dafür ist es notwendig, den eigenen Bedarf selbst zu reflektieren und geeignete Maßnahmen mit der Führungskraft festzustellen und abzustimmen. Fortbildungen zur Stärkung der Fach-, Methoden-, Sozial-, Persönlichkeits- und Führungskompetenzen gehören ebenso dazu wie die Teilnahme an internen Veranstaltungen oder der Besuch von Fachkongressen. Deren Inhalt und Umfang sollen die Amtsaufgaben unterstützen. Wir nehmen die verabredeten Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen verlässlich wahr. Die dabei erworbenen Kompetenzen und das aufgenommene Wissen setzen wir in der Praxis um, übernehmen gegebenenfalls neue Verantwortungs- oder Arbeitsbereiche und teilen das Gelernte mit den Kolleginnen und Kollegen.

Weiterbildung und Qualifizierung sind Instrumente der Personalentwicklung im UBA. Die Führungskräfte fördern die Weiterentwicklung der fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen und schaffen dafür günstige Rahmenbedingungen. Die Führungskraft schätzt das Entwicklungspotenzial und den Qualifizierungsbedarf ihrer Mitarbeitenden ein und erörtert gemeinsam mit ihnen die beruflichen Perspektiven sowie passende Maßnahmen. Dabei wird die besondere persönliche Situation der Beschäftigten berücksichtigt, zum Beispiel befristete Arbeitsverträge, Teilzeitbeschäftigung, familienbedingte Freistellung oder auch gesundheitliche Einschränkungen. Führungskraft und Mitarbeitende stimmen – zum Beispiel im Kooperationsgespräch – Fortbildungen und andere Qualifizierungsmaßnahmen bedarfsgerecht ab. Die Führungskräfte unterstützen die konkrete Realisierung der verabredeten Maßnahmen.

Führungskräfte sind Vorbilder. Sie schaffen ein positives, entwicklungsorientiertes Klima. Sie stärken ihr Team und die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden. Auch Führungskräfte bauen ihre Fähigkeiten – insbesondere Führungs-, Konflikt-, Gender- und Managementkompetenzen – kontinuierlich weiter aus, indem sie die Möglichkeiten zur Fortbildung und andere Qualifizierungsinstrumente – zum Beispiel Hospitationen und Mentoring – wahrnehmen. Zudem unterstützen sie durch gezielte Maßnahmen die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

## Instrumente und Ansprechpartner/-innen im UBA<sup>5</sup>

- ▶ Aufstiegsfortbildungen für Angestellte, Aufstiegslehrgänge für Beamte/Beamtinnen, Promotionen
- ▶ Besuch UBA-öffentlicher Vorträge, Seminare und Fachbereichs-Gespräche
- ▶ Besuch von Fachkongressen
- ▶ Coaching
- ▶ E-Learning (zum Beispiel bei IT-Fortbildungen)
- ▶ Externe und Inhouse-Fortbildungen, einschließlich Sommerakademie für Führungskräfte
- ▶ Führungskräfte-Feedback
- ▶ Führungskräfte-Nachwuchsprogramm
- ▶ Hospitation
- ▶ Kooperationsgespräche und Zielvereinbarungen zu beruflichen Perspektiven und Fortbildungen
- ▶ Kurz- und Langzeitexpertentätigkeiten bei Twinning oder anderen Beratungsprojekten
- ▶ Mentoring
- ▶ Personalentwicklung im Personalreferat
- ▶ Wissensmanagement
- ▶ zeitweise Abordnung an andere Behörden oder Institutionen

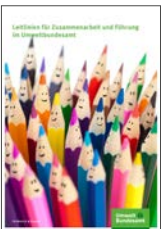
---

*„Menschen, die miteinander arbeiten, addieren ihre Potenziale.  
Menschen, die füreinander arbeiten, multiplizieren ihre Potenziale!“*

*(Steffen Kirchner, deutscher Handballspieler)*

---





 [www.facebook.com/umweltbundesamt.de](https://www.facebook.com/umweltbundesamt.de)

 [www.twitter.com/umweltbundesamt](https://www.twitter.com/umweltbundesamt)