

PE-Bericht 2022 - Ausblick 2023

Inhaltsverzeichnis

- 1. Vorwort 3
- 2. Personalentwicklung der bfw-Unternehmensgruppe 3
 - 2.1. Zentrales PE-Programm 2022..... 5
 - 2.2 Regionale Personalentwicklung 2022..... 10
 - 2.2.2. Regional durchgeführte Seminare aus dem PE-Programm 10
- 3. Resümee 12
- 4. Ausblick 12
- 5. Strategische Personalentwicklungsmaßnahmen 13
 - 5.1 Durchführung der Kundenberaterworkshops..... 13
 - 5.2 Herausforderung Begleitung digitaler Lehre – Schaffung einer neuen Lernkultur
14
- 6. Begleitung der neueren strategischen Entwicklungen „Zukunft bfw“ 15
 - 6.1 Begleitung des Innoteam Ideenmanagement bis zum Abschluss des Prozesses .. 15
 - 6.2 Durchführung des Ideenwettbewerbs 15
 - 6.4 Auswahl der Ideen..... 17
 - 6.3 Preisvergabeevent..... 19
 - 6.4 Begleitung und Moderation von Strategietagungen – Begleitschritte zu einem
neuen Führungsleitbild 20
 - 6.5 Konzeption von AC 21
- 7. Das neue Jahresmitarbeitergespräch 22
- 8. Auswertung der Umfrage Bürokratie 22
- 9. Pilotprozess „Einführung Kompetenzerhebung“ bei maxQ..... 24
- 10. Aufgaben 2023/24 ff 25

1. Vorwort

Endlich ein normales Jahr, so dachten wir über das Jahr 2022. Wir konnten wieder problemlos in Präsenz unsere Seminare anbieten, unsere ersten Seminare fanden in den neuen PE-Räumen in der HV statt und das Programm fand großen Anklang. Doch im Oktober mussten wir in einer der Hauptphasen der Programmumsetzung im „Blindflug“ versuchen, unsere Teilnehmer*innen zu finden und einzuladen. Denn der erneute IT-Hackervorfall hatte auch unsere Datenbank FileMaker ins Nirwana entsendet. Eine Teilnehmerverwaltung ohne Daten – ich glaube jede und jeder kann sich vorstellen, was das bedeutet hat. Die Termine wurden im ausgedruckten Programm gefunden, aber wer war noch einmal die oder der Teilnehmende? Dann gab es eine Zwischenlösung: Wir hatten gerade ein Up-Date der Datenbank mit unserem Service-dienstleister vereinbart, um unsere neuen Räume verbunden mit einer Kalenderfunktion in FileMaker zu etablieren, damit die Termine in der HV besser abgebildet werden konnten. Dafür hatte unser Dienstleister eine Version zum Arbeiten bekommen. Und diese Version (zwar ein früherer Stand der Eintragungen) auf einem Stick half uns über das Größte hinweg. Trotz allem haben wir mal zu viele, mal zu wenige oder auch die falschen Teilnehmer*innen eingeladen. Unsere Verwaltung hatte sehr viel Stress, und es wurde sehr deutlich, wie wichtig für die PE die Verwaltungsfunktion ist. Deshalb haben wir uns alle sehr gefreut, wie viel Verständnis und Lob wir bzw. unsere Sachbearbeitung in dieser Zeit erhalten hat. Wenn die Nerven blank liegen, hilft kollegiales Mutmachen und auch die Freude, dass trotz allem, alle Seminare wie geplant stattgefunden haben.

Für die Personalentwicklung gab es im Jahr 2022 zwei herausragende Ereignisse:

- Die Eröffnung unserer neuen „Lernräume“ in der Hauptverwaltung
- Der Ideenwettbewerb des bfw „WEITER:denken – Nachhaltig arbeiten“

Folgende Schwerpunktthemen bestimmten die Arbeit der Personalentwicklung / Organisationsentwicklung im Jahr 2022:

1. Begleitung der neueren strategischen Entwicklungen „Zukunft bfw“
 - a. Ausrichtung des Ideenwettbewerbs - Preisvergabeevent
 - b. Begleitung und Moderation der neuen Leitbildentwicklung – Wahl Trainerteam
 - c. Kommunikationsmodell nach Leitbild - HV
2. Projektplan zur Einführung des Mitarbeitergesprächs – KBV-Verhandlungen
3. Erste Analyse der digitalen Entdeckertour plus Anpassung
4. Kundenberaterworkshops bfw
5. Digitale Lernkultur – Start mit BBL
6. Jahresmitarbeitergespräch weitere Konzeption
7. Auswertung der Umfrage Bürokratie
8. Pilot maxQ -Kompetenzerhebung

Wir dokumentieren mit dem vorliegenden Bericht die fortlaufende Arbeit der PE/OE. In einem Ausblick auf das Jahr 2023/24 stellen wir dar, welche weiteren wichtigen Akzente unsere Arbeit künftig prägen werden.

2. Personalentwicklung der bfw-Unternehmensgruppe

Die Durchführung der PE-Maßnahmen war bereits zu Beginn des Jahres gehandicapt. Durch den ersten IT-Crash im Dezember 2021 waren einige Kolleginnen und Kollegen per Mail nicht erreichbar, so dass die Kontaktaufnahme zur Einladung Schwierigkeiten bereitete. Insbesondere dann aber ab Herbst mit dem

zweiten Hackervorfall war es wie oben beschrieben, eine Herausforderung, die Seminare mit voller Teilnehmerzahl durchzuführen. Viele Mitarbeitende mussten ihre Prioritäten anders setzen. Glücklicherweise mussten wir aber nur sehr wenige Seminare komplett absagen.

Insgesamt haben wir vor diesem Hintergrund **159 Seminare von geplanten 213 Seminaren** durchgeführt – 107 davon online und 52 in Präsenz. 2021 waren es noch 39 Onlineseminare mehr, dafür 10 Präsenzseminare weniger. Bei den Onlineseminaren fallen vor allem die EDV-Schulungen ins Gewicht. Die Aufteilung der Seminare nach den Segmenten finden Sie in Abbildung 1, die Aufteilung nach Kompetenzbereichen in Abbildung 2.

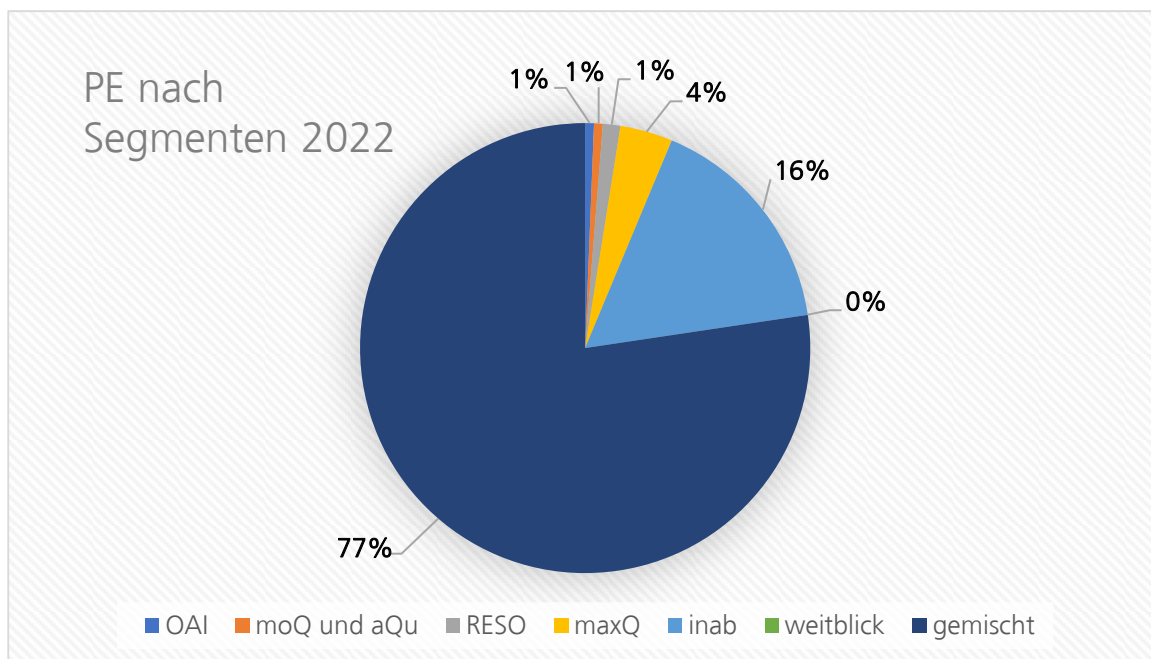


Abbildung 1: Seminare nach Segmenten

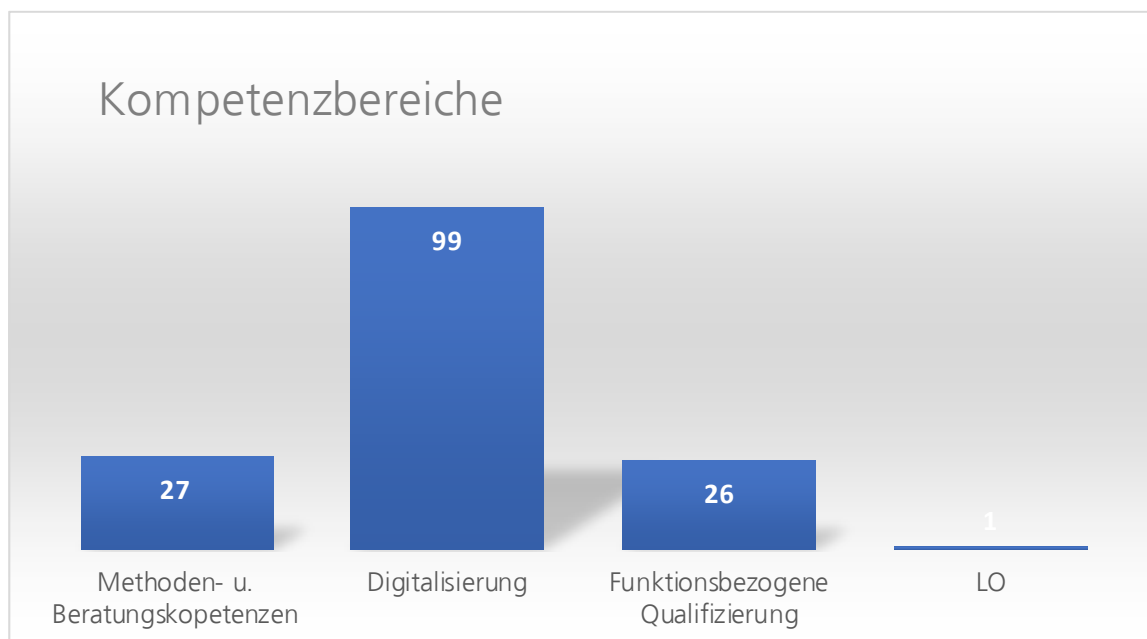


Abbildung 2: Seminare nach Kompetenzbereich

22 Seminare haben wir gänzlich abgesagt und 12 Seminare verschoben.

Tatsächlich haben wir im Vergleich zum Jahre 2021 die Anzahl der Teilnehmer*innen nochmal gesteigert: Insgesamt nahmen **1581 Teilnehmer*innen** an unseren PE-Maßnahmen teil, **angemeldet waren insgesamt 2356**.

	2020	2021	2022
Tatsächliche TN	846	1269	1581
Gemeldete TN	913	1846	2356

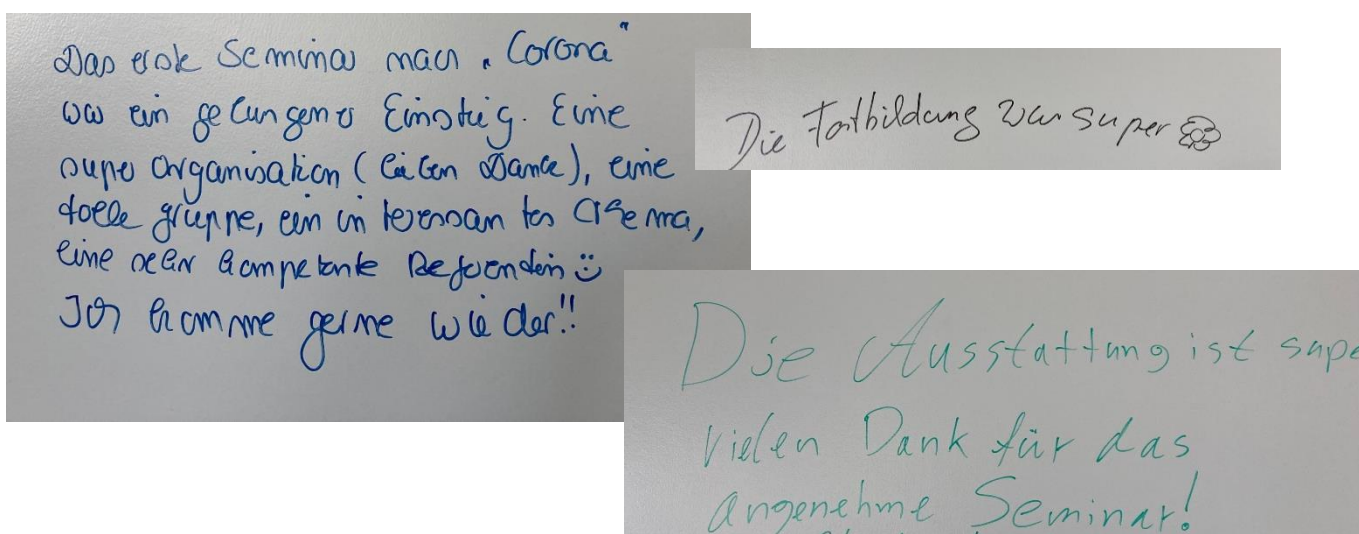
Der Unterschied von angemeldeten zu tatsächlich Teilnehmenden entsteht durch Verschiebungen von Seminaren und Absagen durch die PE, aber auch durch die Angemeldeten selbst, die rechtzeitig vor der Maßnahme ihre Anmeldung zurücknehmen. Die eigentliche Absagequote bezieht sich dann auf die tatsächlich zu den Seminaren eingeladenen Teilnehmer*innen, die dann aus dienstlichen oder privaten Gründen wir Krankheit absagen müssen.

Die generelle Steigerung der Teilnehmerzahl ist durch die **Online-Formate** erklärbar.

Nichtsdestotrotz ist der Verwaltungsaufwand gerade deshalb enorm hoch und insbesondere die Absagen ziehen viel zusätzliche Arbeit nach sich. Auch die Absagequote hat durch die Online-Formate zugenommen. Ein Verständnis, dass auch Online-Seminare **Geld und Aufwand kosten**, muss in der Organisation **noch gelernt** werden.

2.1. Zentrales PE-Programm 2022

Wir haben im Programmjahr 2022 mit unseren neuen Lernräumen in der Hauptverwaltung unser **„eigenes Tagungshaus“** gestartet. Unsere Raumkonzepte bieten für unsere Seminare eine beschreibbare Wand, Konferenztechnik, die hybrides Arbeiten möglich macht, Materialien „satt“ und – wenn gewünscht – den Design Thinking Baukasten bis hin zum Sitzhocker. Anfang März 22 haben wir unser erstes Seminar in der HV durchgeführt und damit auch das erste Seminar in Präsenz nach langer **„Corona-Pause“**. „Zum Lernen anregen“ hatte 2021 so viele Anmeldungen gehabt, dass wir es in 2022 als zusätzliches Seminar anboten und damit Trainerin und Teilnehmende die Ehre hatten, **den Start die neue Ära der PE-Räume einzuleiten**. Unsere erste Gruppe war begeistert und die Rückmeldungen motivierten. Als wir die Räumlichkeiten nach dem Workshop aufräumen wollten, haben wir eine beschriebene Wand vorgefunden, die mit den Rückmeldungen auch dieses neue Medium sichtbar positiv in Besitz nahm.



Wir hatten unser PE-Programm für die Periode 2022/2023 in unterschiedliche Blöcke eingeteilt. Zum einen führten wir die begonnene **digitale Entdeckertour weiter**, zum anderen hatten wir uns belastenden Themen zugewandt, die während der Coronajahre „aufgetaucht“ sind.

Unser Seminar: **Deeskalation: Umgang mit „schwierigen Situationen“ im beruflichen Alltag**“ sollte die Möglichkeit bieten, gemeinsam auf Konflikt- und auch Gewaltsituationen zu schauen und Möglichkeiten der Deeskalation kennenzulernen. Dieses Seminar fand eine große Resonanz (38 Anmeldungen).

Wer mit vielen Themen, Aufgaben und Herausforderungen jongliert, muss sich selbst, seine Gesundheit und Grenzen im Blick haben, um unsere verantwortliche Arbeit gut bewältigen zu können. Spaß, Balance und Gesundheitsfürsorge durch Selbstkompetenz stehen dabei im Mittelpunkt. Zwei Seminare hatten wir dazu im Angebot: **Gesund mit Herausforderungen und Veränderungen umgehen: Die eigene Resilienz stärken** – Hier gab es die größte Anmeldezahl mit **50 Personen!**

Das zweite Seminar war gezielt für die LO ausgeschrieben: **Alltagsbewältigung in schwierigen Zeiten – für LO** – auch hier gab es für das Seminar noch 23 Anmeldungen.

Die Personalentwicklung hat mit dem Programmjahr 2022/2023 auch neue Lernräume bzw. -themen entwickelt. Was mit „Lernprozessbegleitung“ und „zum Lernen anregen“ begann, haben wir um weitere Lehr- und Lernkonzepte erweitert, die die Lernstände der Teilnehmenden angemessen berücksichtigen oder sich speziell an bestimmte Zielgruppen in unserem Unternehmen richten und Themen aufgreifen, die sich im Unternehmen Raum geschafft haben.

Unser Seminar **„Neue Lernmethoden und die neue Rolle als Lernbegleiter stressfrei integrieren“** setzt auf moderne Lernkonzepte mit einem Schwerpunkt auf die Individualisierung des Lernens. Unser Seminar zeigte Wege auf, die es den Lehrenden erlaubt, in ihre Rolle zu finden. Es ging um Methoden und Konzepte für das neue Lernen, um diese in die eigene Praxis mitzunehmen. Auch hier war das Interesse mit 33 Anmeldungen hoch.

Um den hohen Bedarf der sehr nachgefragten Seminare zu erfüllen, führten wir jeweils Zusatzseminare durch.

Auch in 2022 haben wir die digitale Entdeckertour weitergeführt und Schwerpunkte auf digitale Lernkonzepte gelegt. Dabei ging es in unserem Seminar **„Methoden im digitalen Unterricht“** um selbstständiges Lernen der Teilnehmenden anzuregen und Bedingungen zu finden, wie Menschen ihre Lernpotenziale entfalten können. Dabei spielen multimediale Lernangebote eine große Rolle. Mit 19 Anmeldungen, aber anschließenden einer Reihe von Absagen wurde das Seminar bei maxQ. Süd regional durchgeführt.

Weiter hatten wir den **Medientutor: digital**, den **Onlinetrainer** und viele zielgruppengerechte Moodleschulungen im Programm. Zum Medientutor haben sich 13 Kolleginnen und Kollegen aus fast allen Regionen und Sparten angemeldet. Der 6. Durchgang mit dem Trainerduo Frank Schlegel und Lür Bräuer wurde erneut aktualisiert und mit den neuesten Tools und Methoden angereichert.

Die Live-Online-Trainer-Ausbildung fand dagegen eher mäßigen Anklang, mit 11 Teilnehmer*innen im bfw-Kurs, 1 Anmeldung im maxQ.-Kurs (dieser wurde dann abgesagt) und 6 Anmeldungen im inab-Kurs. Wir erhielten allerdings die Rückmeldungen, dass das Thema richtig gesetzt ist, nur zum falschen Zeitpunkt kam. Insbesondere maxQ hatte noch die Themen Generalistik und Skills Labs zu bearbeiten. Die Moodle-Schulungen konnten leider trotz Nachfrage wieder nicht stattfinden aufgrund der unbesetzten Stelle in der Moodle-Administration.

2022 fand wieder die Orbis-Grundschulung statt – diesmal online und live in Modulen untergliedert, sodass eine gezielte Teilnahme an einzelnen Modulen möglich war. Von über 100 Anmeldungen nahmen 35 Kolleginnen und Kollegen an 4 oder mehr Modulen teil und erhielten so eine Teilnahmebescheinigung. Über 80% nahmen mindestens an 2 Modulen teil. Die Orbis-Schulungsunterlagen werden nach und nach erweitert und auch die Ergänzungsschulungen wie z.B. em@w sind in Planung für 2023.

Bereits in 2021 waren wir auch mit den Schulungen des OfficePaketes gestartet. Da wir über 800 unterschiedliche Anmeldungen erhalten hatten, war klar, dass wir auch in 2022 unsere EDV-Schulungen weiterführen mussten. Anfang haben wir insbesondere für die Kolle*innen, die im JVA-Bereich arbeiten die Schulungen in Präsenz angeboten, aber ab April 22 wurden alle Schulungen Online durchgeführt. Von den 99 Schulungen im Bereich Digitalisierung gehörten insgesamt 88 in den EDV-Bereich. Von den gemeldeten über 800 Bedarfen sind inzwischen fast alle abgearbeitet.

Für den Reso-Bereich konnten wir den Einsatz der **Lernplattform elis** für den Strafvollzug anbieten, insgesamt 12 Teilnehmende konnten online die Einführung in die Arbeit mit elis erleben und erproben. Für die Durchführung benötigten wir aber 2 Anläufe. Der erste Termin war kurz nach dem ersten Hack, so dass einige der Teilnehmenden noch nicht wieder online arbeiten konnten. Wir konnten aber ohne zusätzliche Kosten mit dem Anbieter IBI die Schulung um 2 Monate verschieben und dann durchführen.

Die JVA-Fachtagung stand unter dem Motto eigene gute Wege der Abgrenzung zu finden, wenn die oft dramatischen Geschichten der Gefangenen bedrücken. Zwei Experten der **Traumapädagogik** führten in das Thema ein und halfen mit kleinen Übungen, mit den schweren Geschichten anders umgehen zu lernen und gute Impulse zu setzen.

Neu hatten wir frei wählbare Angebote für Führungskräfte (VB) im Angebot. Die Bildungsstätte bzw. die Schule müssen heute immer mehr „**gemanagt**“ werden. **Führungskräfte** – Bildungsstättenleitungen bzw. Schulleitungen – stehen vor neuen Aufgaben und anderen Führungsherausforderungen.

Da der Schwerpunkt im PEP auf dem ganzen Führungsprozess liegt, haben wir im Programm 22 zusätzlich das Thema „**Führen von Teams**“ ins Angebot genommen. Dabei ging es um die unterschiedlichen Rollen und Kompetenzen in einem Team, die aufeinander abgestimmt werden sollten, die Vermeidung von Konflikten im Team, Teamdynamiken erkennen und generationsübergreifende Teams führen. Zu diesem Seminar hatten sich anfangs über 14 VB angemeldet, leider konnten wegen vermehrter Probleme vor Ort (Personalmangel) nur 9 Personen teilnehmen.

Unser zweites Angebot befasste sich mit dem Schwerpunkt „**Arbeitsprozesse steuern und managen**“, denn die Herausforderung vor Ort liegen im Prozess der Aufgabenplanung, sowohl der eigenen Aufgaben als auch in der Vergabe der Aufgaben, die mehrere Mitarbeitende in Abhängigkeit von Schrittfolgen gemeinsam durchführen sollen. Es geht um eine gut durchdachte Meilensteinplanung, ein Gefühl für voneinander abhängiger Arbeitsschritte (was muss zuerst geschehen, was muss erledigt sein, damit die Weiterarbeit gelingt etc.). Wie lange dauern welche Aufgaben, welche Zeitfenster müssen bedacht, welche Puffer eingeplant werden und was sind Durchlaufzeiten, die berücksichtigt gehören? Dieses Seminar fand großen Anklang (20 Anmeldungen) und wir konnten es gleich zweimal anbieten.

Statistik

Insgesamt haben wir **159 Seminare** durchgeführt. 52 Präsenzseminare und 107 online. Bei den Onlineseminaren fallen vor allem die EDV-Schulungen ins Gewicht, diese machten insgesamt 88 Angebote aus. Geplant hatten wir mehr Online-Schulungen, aber durch den erneuten Hack, mussten wir doch einige absagen, da die Teilnahme nicht möglich war.

In Abbildung 3 ist der Unterschied zwischen den Seminartagen die geplant waren und denen die tatsächlich durchgeführt werden konnten, zu sehen.

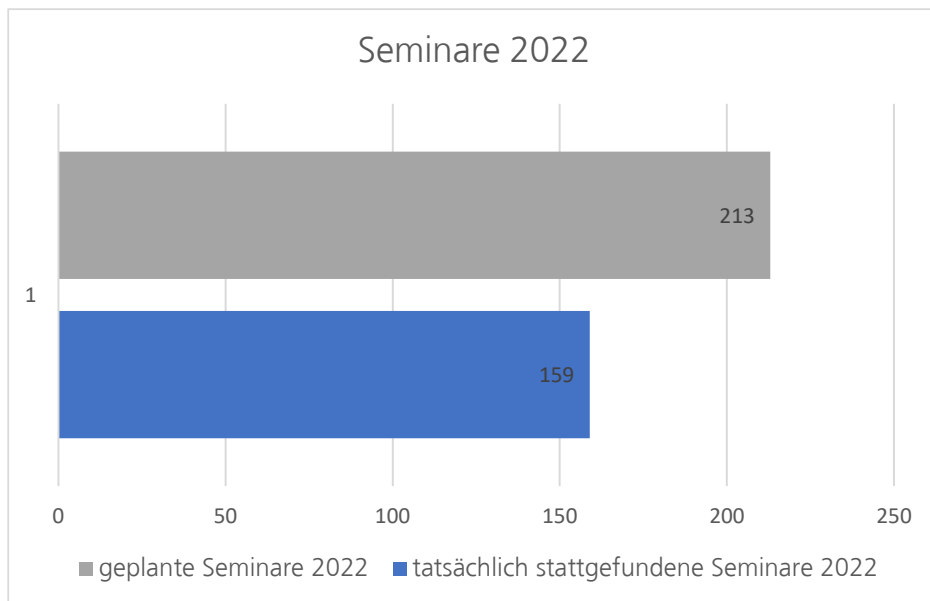


Abbildung 3: Vergleich vorgesehene und tatsächliche Seminartage

Insgesamt **1581** Mitarbeiter/innen haben an den zentralen Seminaren teilnehmen wollen, darunter **887 Frauen (56,1%)**. Die Verteilung der Anmeldungen nach Segmenten und Kompetenzbereichen können Sie Abbildung 4 & 5 entnehmen.

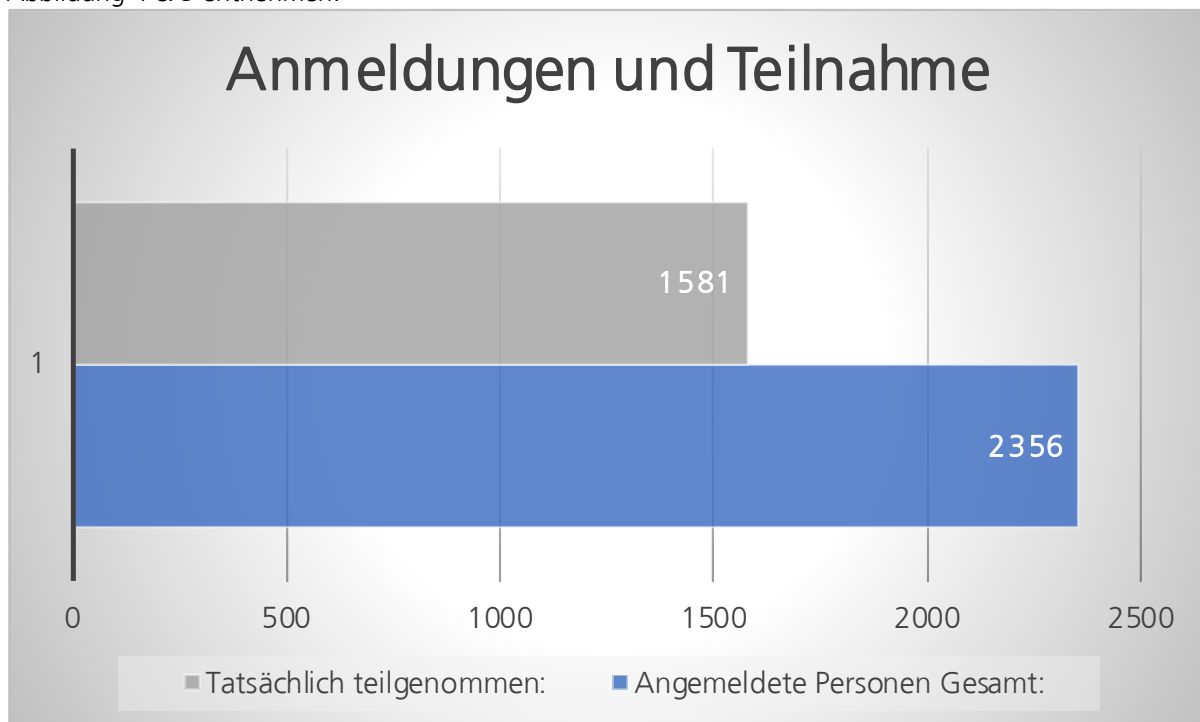


Abb. 4 Anmeldungen und tatsächliche Teilnahme

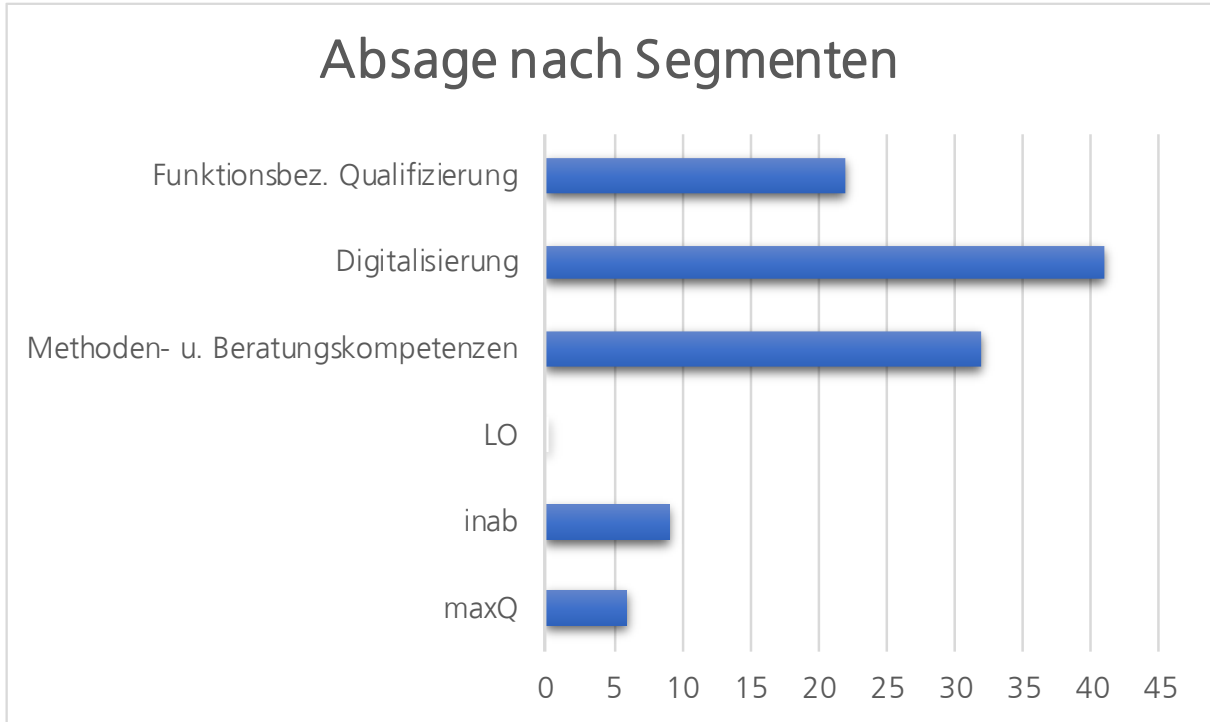


Abbildung 5: Absage nach Segmenten

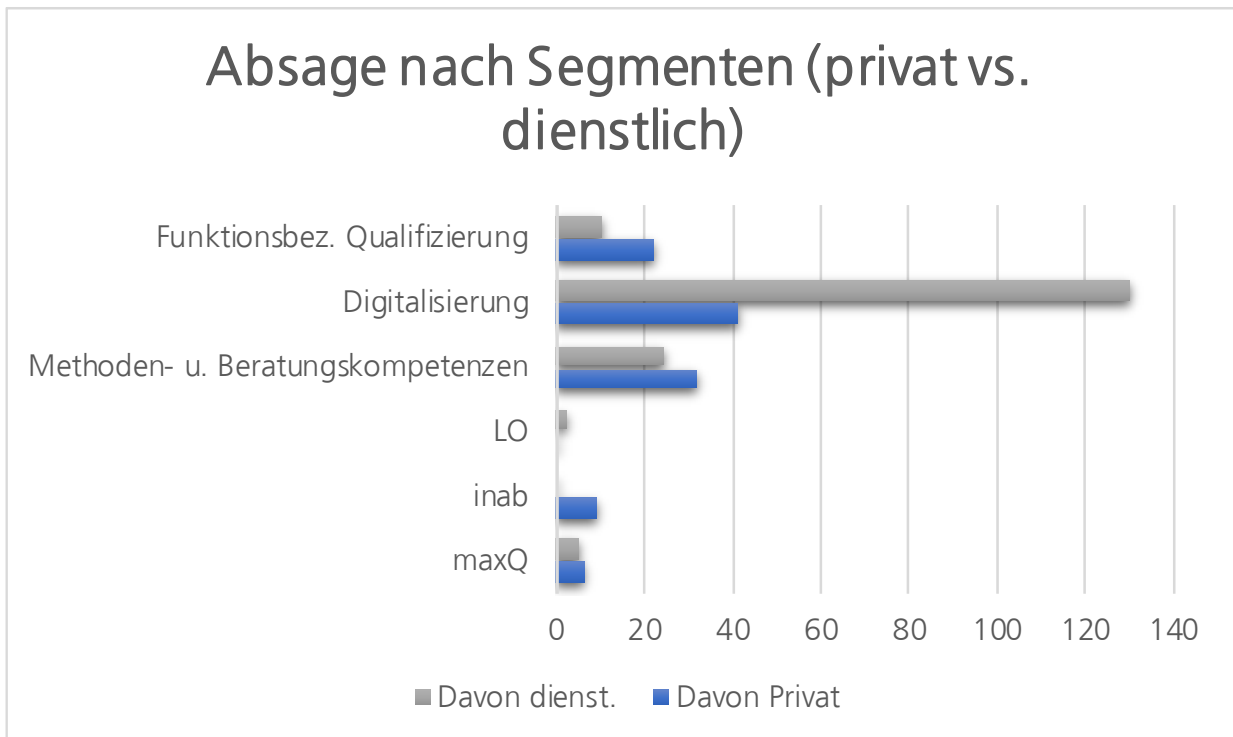


Abbildung 6: Absage nach Segmenten

Insgesamt **309** Teilnehmer/innen haben ihre Teilnahme abgesagt, davon 185 aus dienstlichen und 124 aus privaten Gründen, was eine Absagequote von 19,5 % ergibt. Tatsächlich **teilgenommen haben 887 Mitarbeitende an zentralen Seminaren**. Die meisten der Absagen ließen sich, in diesem Jahr durch die hohe Absagequote bei onlinebasierten Seminaren erklären. Bei den EDV-Schulungen im online Format, haben die Hacks vermehrt zu Absagen aus technischen Gründen geführt.

2.2 Regionale Personalentwicklung 2022

2.2.1. REHA-spezifische Zusatzqualifizierung

Im Jahr 2022 haben wir **14 Seminare im ReZa-Bereich** durchgeführt. Inzwischen haben wir in diesem Format unsere Online-Angebote fest etabliert, was uns und den Teilnehmenden die Durchführung innerhalb eines Jahres, wie es die Verdingungsunterlagen fordern, sehr erleichtert. Wir haben 2022 erneut neue Mitarbeiter/innen in die REHA-spezifische Zusatzqualifizierung aufnehmen können. Diese unterjährigen Neuzuwächse machen uns die Planung immer schwerer. In der Planung müssen wir dafür sorgen, dass die Kolleg*innen, die bereits Module absolviert haben, vorrangig in noch offene Module kommen, damit sie, wie gefordert, nach einem Jahr fertig sind. Nicht immer können neue TN sofort starten, wir versuchen über Nachrücken bei Erkrankungen von Kolleg*innen, schnelle Zugänge zu schaffen. Auch bieten wir vermehrt an, einzelne Module, die unseren gleichen, bei anderen Anbietern zu absolvieren. Die ReZa-Bedingungen ermöglichen diese Vorgehensweise. Die Durchführungszahlen belegen unsere erfolgreiche Arbeit.

148 Teilnehmer/innen haben 2022 in unseren ReZa-Seminaren teilgenommen. Wegen des Hack in 21 haben wir mehrere Seminare nach 22 verschieben bzw. von Präsenz in Online umwandeln oder absagen müssen, konnten aber unsere Verpflichtungen alle erfüllen, was einen enormen Aufwand für die Sachbearbeitung bedeutete. Wir haben **14 Seminare** mit **26** Seminartagen durchgeführt und **8 Mitarbeiter/innen** haben die ReZa in 2022 erfolgreich mit einem Zertifikat abgeschlossen. Da viele Kolleg*innen neu starteten, wird die größte Anzahl der Zertifikate in 2023 liegen.

2.2.2. Regional durchgeführte Seminare aus dem PE-Programm

Wir haben regional im Jahr 2022 **36 Seminare** geplant, **29 haben wir durchgeführt**, **6 Seminare** mussten wir **verschieben**, **1 Seminar** haben wir abgesagt. Von den 29 Seminaren fanden **17 im Onlineformat** statt. Dies entsprach **52,5 Seminartagen**. Bei den angemeldeten Mitarbeitern/-innen für die regionalen Angebote lag der Frauenanteil bei **60,9%**. Die Absagequote lag bei von 8,6% (zum Vergleich 2021 lag die Quote bei 7,6%). Im Endeffekt haben wir die Seminare mit insgesamt **298 Teilnehmenden** durchgeführt.

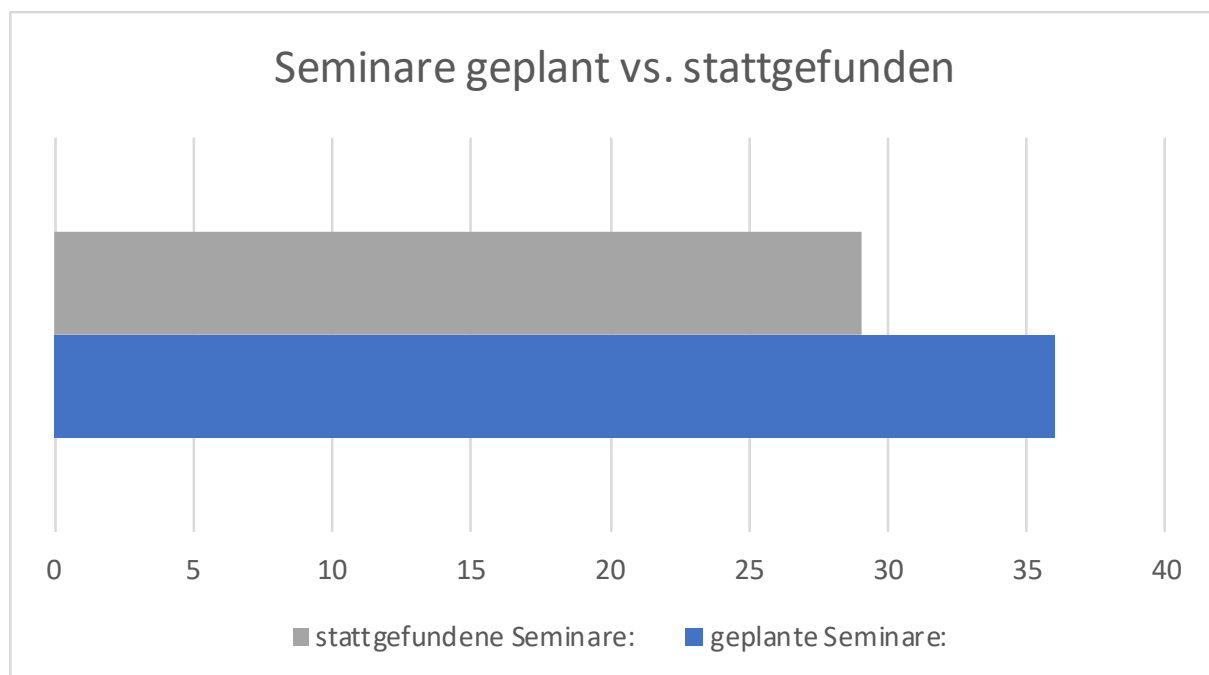


Abb. Regional geplante vs. Stattgefundene Seminare

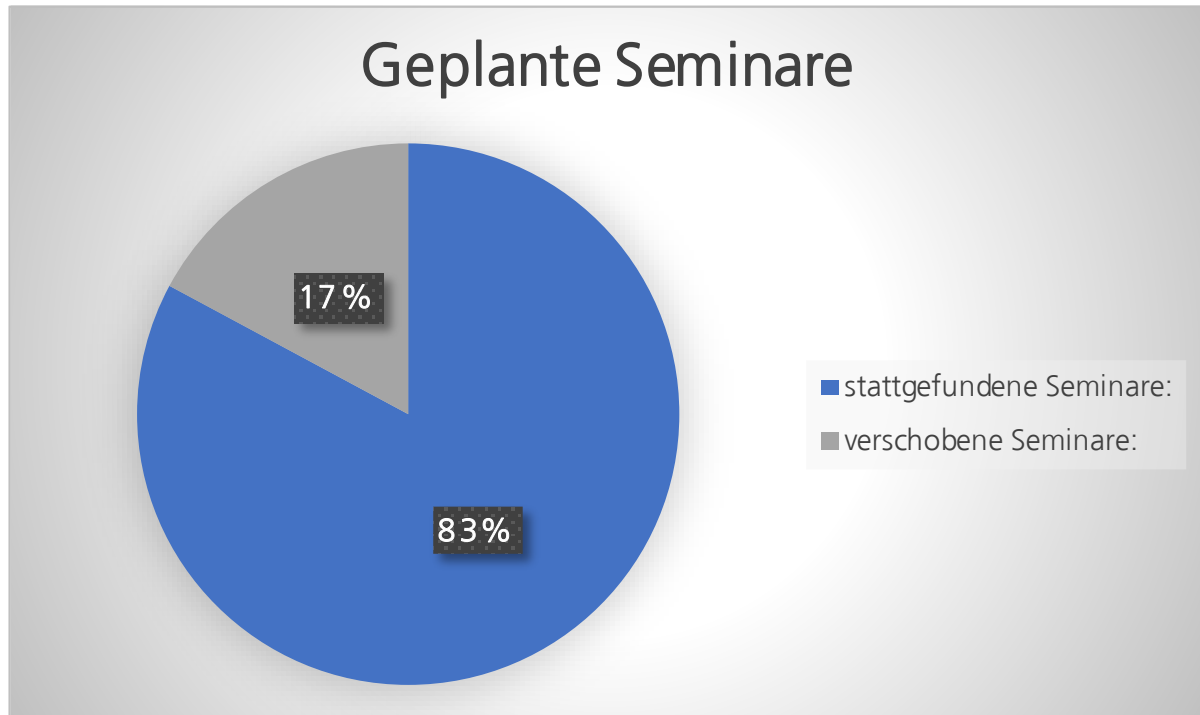
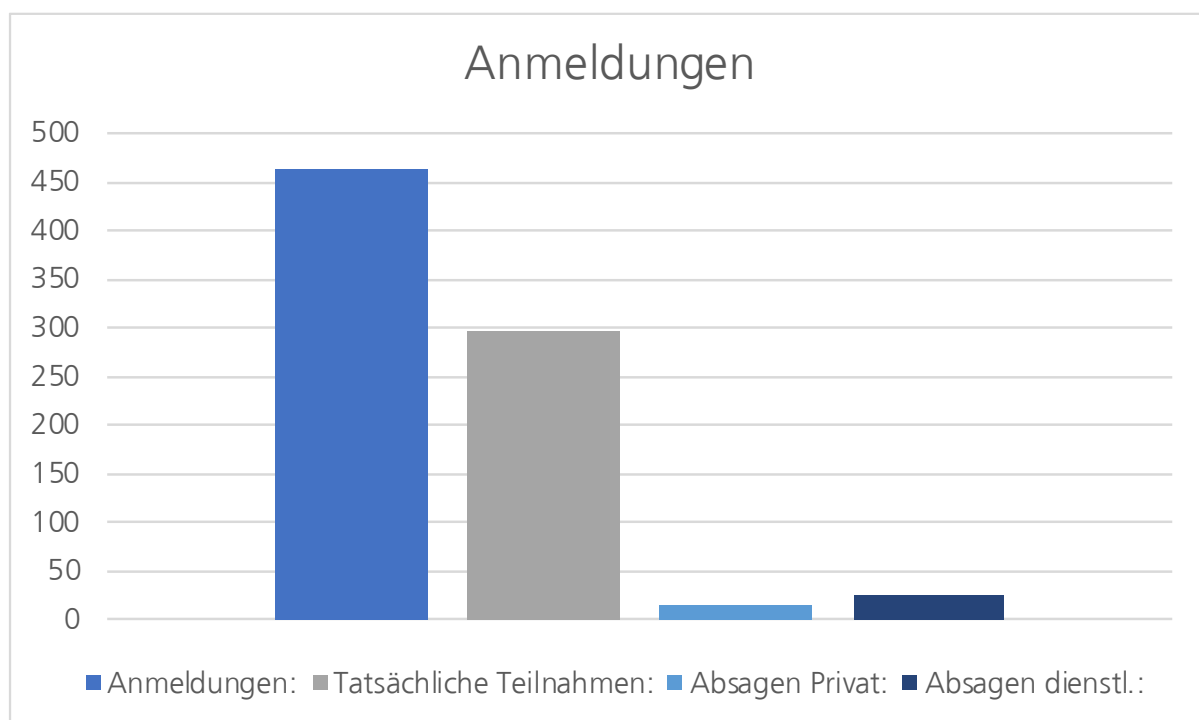


Abb. Regional geplante Seminare: Stattgefunden vs. verschoben



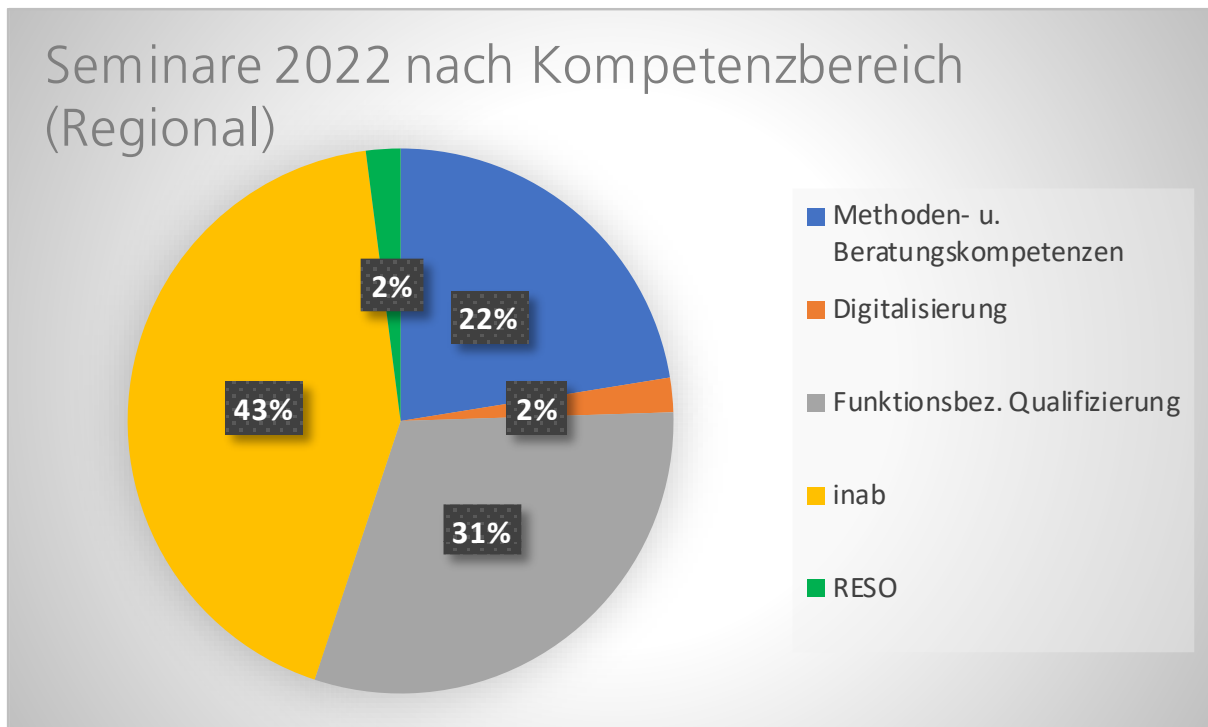


Abb. Seminare 2022 nach Kompetenzbereich (Regional)

Wir haben in 2022 für den GB Nord die sehr nachgefragte 5-modulige Ausbildung zum systemischen Coach durchgeführt, Dabei haben wir zwei Module Online durchgeführt. Ebenso haben wir für inab die Fortbildung zum systemischen Coach für junge Erwachsene unterstützt. Zudem haben wir zwei Konzepteschreiberseminare im Angebot gehabt und ein sehr nachgefragtes Seminar im Rahmen des Konzeptes ZRM sowie eines zum Themenbereich Suizid-Profilaxe bei Jugendlichen.

3. Resümee

Für uns ist vor allem das Thema Absagequote der Onlineformate ein Thema, das wir lösen wollen bzw. müssen, da gerade in diesem Bereich die Verwaltungsarbeit sehr aufwendig ist und in den Stoßzeiten der Umsetzung des Programms zu größerem Stress führt.

Wenn man seit Beginn der PE-Berichterstattung 2006 die Entwicklung der Programmgestaltung und der Teilnehmerzahlen vergleicht, kann man deutlich die gewachsene Zustimmung zum Programm und den Programminhalten erkennen, die macht alle Beteiligten der PE sehr stolz.

4. Ausblick

Das Programmjahr 2023/2024 greift erste spannende Ergebnisse des Prozesses Zukunft bfw auf. Das Miteinander und die **Mitmachkraft** des Zukunftsprozesses weckte in vielen Mitarbeiter*innen Lust auf mehr. Die Personalentwicklung hat sich von diesen **neuen Lernerlebnissen** – Agil, Selbstorganisiert und Kreativ – **inspirieren lassen** und folgende Punkte für das neue Programm aufgegriffen:

- Die digitale Entdeckertour macht als neues Angebot Tools zum **Selbstlernen in freier Zeiteinteilung** möglich.

- Im Bereich **Lernen und Lehren** werden wir Seminare anbieten, die unser Methodenrepertoire zukunftsfähig um **agile Methoden und Kreativtechniken** erweitern.
- Nach den hervorragenden Rückmeldungen bleiben unsere Seminare, belastende Situationen und herausfordernde Ereignisse gut für sich gestalten zu können, im Angebot des neuen PE-Programms und werden um **wichtige Schwerpunkte** wie ein **Onlineangebote zur „Selbstfürsorge und Burn-Out-Prävention“** ergänzt.
- In dem neuen Lernraum für die Zielgruppe der VB – Bildungsstätten- und Schulleitungen, bieten wir die **Verhandlungsmethodik nach dem Harvardkonzept** an
- Neu haben wir ein **dreimoduliges** Angebot für **die GSL** aufgelegt.

Nach dem Stand der Auswertungen der Seminare 2023, der Auslastung der Seminare 22 und 1. Halbjahr 2022 sowie einer **ersten Analyse der Bedarfe 2023/24** überlegen wir nach der noch ausstehenden Abstimmung mit GF/ZBL PM und den GBL sowie dem AfP folgende neue Schwerpunkte im kommenden Jahresprogramm **2024 umzusetzen**:

- Fortführung der Programmpunkte Deeskalation, Medientutor, Resilienz und Live-Onlinetrainer*in
- Neue Schwerpunkte im Bereich Flüchtlinge und Demokratie sowie Nachhaltigkeit
- Klärung der Weiterführung Kreativitätstechniken und weiterer Beratungsseminare im Bereich systemischer Fragestellungen

5. Strategische Personalentwicklungsmaßnahmen

5.1 Durchführung der Kundenberaterworkshops

Auf Initiative der der Geschäftsführung haben wir 2022 verpflichtend alle bfw-Bildungsstättenleitungen im komplexen Feld der Kundenberatung geschult. Wir haben die Seminare jeweils in den GB gesondert ausgeschrieben. Dabei wollten wir sowohl für eine Vernetzung in den Geschäftsbereichen sorgen als auch ganz spezielle Fragestellungen besprechen und gezielt Lösungen ermöglichen. Folgende Fragestellungen wurden geschult:

- Was heißt es, den Kunden in seinen Bedürfnissen und eigenen Vorstellungen zu verstehen?
- Wie begibt man sich in die Rolle der kreativen Dienstleisterin oder Lösungsgestalterin / des kreativen Dienstleisters oder Lösungsgestalters?
- Wie entwickelt man gemeinsam mit dem Kunden das Produkt?
- Wie gestaltet man eine gute Auftragsklärung und eine gelingende Kundenkommunikation?

Alles Fragen, die auch viele VB bewegten und immer noch bewegen. In unseren Seminaren sind Antworten erarbeitet und in Live-Simulationen Kundenberatung erprobt und reflektiert worden.

Insgesamt haben wir 6 Workshops mit allen Bildungsstättenleitungen aus jedem Geschäftsbereich des bfw durchgeführt und auf Wunsch der Kolleg*innen 3 Reviews-Workshops im GB West und Ost möglich gemacht.

Besonders positiv griffen die Bildungsstättenleitungen folgende Punkte auf:

- den Mehrwert einer „zeitgemäßen Kundenberatung“ und insbesondere
- die Gestaltung einer guten Auftragsklärung mit
 - Struktur und Erfolgsfaktoren für gelingende Kommunikation
 - Interessewecker und Einstiege in die Auftragsklärung
 - prof. Analyse, Checkliste und Fragetechnik
 - Lösungen, Argumentation und Entscheidung
 - Umgang mit „Stolpersteinen“, Fragen und Einwände

In den Rückmeldungen wurden die Workshops als sehr hilfreich für Umsetzung der neuen Aufgaben angesehen.

5.2 Herausforderung Begleitung digitaler Lehre – Schaffung einer neuen Lernkultur

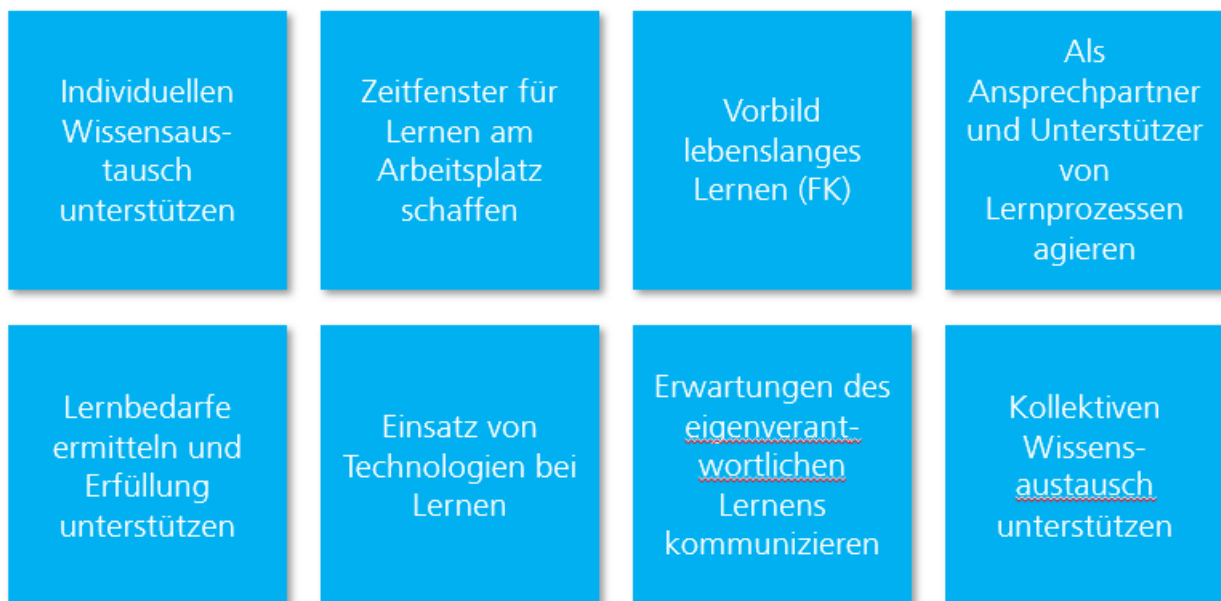
Dieses Angebot haben wir gemeinsam mit unserer Live-Onlinetrainerin im GB maxQ pilotiert und mit allen Schulleitungen von maxQ. durchgeführt, um auch erste Ansätze einer Evaluation digitaler Ausbildung/Unterricht für weitere PE-Maßnahmen zu erhalten. Auch war es uns wichtig, gemeinsam zu klären, welche Aufgaben Führungskräfte übernehmen müssen, wenn ihre MA vermehrt digital arbeiten. Da maxQ mit den Schulstandorten am Digital-Pakt Schule teilnahm und sehr viele VB und MA auch die Schulungen zum Onlinetrainer*in oder dem Medientutor*in mitgemacht hatten, hatten wir hier eine stabile Basis, um erste Erkenntnisse zu erlangen.

In einem drei-stunden Online-Workshop haben wir bearbeitet, warum digitale Lehre und digitales Lernen Führungskräfte braucht, die für diese neue methodische Form des digitalen Unterrichts den Raum für ihre Mitarbeitenden schaffen müssen.

- Was gehört alles dazu, damit digitaler Unterricht, Training oder PE-Maßnahme gelingt?
- Welche wichtige Rolle nehmen dabei die VB ein

Zudem haben wir die frische Handreichung der PE: „Wir sind digital“ mit dem Online-Knigge für Online-Maßnahmen besprochen.

Wir haben uns im Weiteren mit der Lernkultur befasst, die Führungskräfte entscheidend mitgestalten und geprüft, was wir bereits tun, was noch hindert und was wir angehen sollten.



Quelle: Vortrag Dr. Christoph Meier 2021, Lernkultur verstehen, analysieren, entwickeln

Der Online-Kurzworkshop wurde von den Teilnehmenden als sehr anregend, konstruktiv und erhellend wahrgenommen. Für uns von der PE konnten wir festhalten, dass solche Online-Kurzformate eine gute Form sind, um Themen anzureißen und erste Eindrücke zu sammeln. Zudem kann man Informationen weitergeben und Impulse für die Weiterarbeit geben.

Nach den guten Erfahrungen wollen wir immer mal wieder bei neuen Fragestellungen der PE Gruppen (Fokusgruppen) in Onlineformaten zusammenbringen, um auf der einen Seite das Erfahrungswissen des Unternehmens zu nutzen und aber auch auf der anderen Seite erste Impulse für Neuerungen zu setzen.

6. Begleitung der neueren strategischen Entwicklungen „Zukunft bfw“

6.1 Begleitung des Innoteam Ideenmanagement bis zum Abschluss des Prozesses

Das Innoteam Ideenmanagement hat in 2022 den gesamten Prozess des Ideenwettbewerbs begleitet, organisatorisch vorbereitet und durchgeführt. Dazu gehörten:

- Planung des Ideenwettbewerbs
- Zusammenarbeit mit dem Innoteam Nachhaltigkeit, KBR und der Steuerungsgruppe zu Themen wie
 - Wettbewerbsregeln
 - Teilnahmebedingungen
 - Prämien und Preise
 - Juryzusammensetzung
- Entwicklung der begleitenden Newsletter
- Erarbeitung der Kriterien bezüglich der Preisvergabe und der Prämien
- Vorbereitung und Durchführung eines Auswahlworkshops
- Vorbereitung und Durchführung des Onlineworkshop der Juryentscheidung
- Planung und Durchführung des Events zur Preisvergabe
- Evaluation des Prozesses

Es war eine zeitliche Herausforderung den Ideenwettbewerb in allen Detailanforderungen durchzuführen. Wir haben mit einer strengen Projektplanung und einer sehr guten Zusammenarbeit im Team mit verteilten Rollen und Aufgaben den Prozess gemeistert. Dabei gab es für uns drei Highlights, die für uns zum Erfolg der Durchführung beigetragen haben:

- Die Einwicklung der Kreativideen mit Versendung der Kreativbox
- Die Durchführung des Auswahlworkshops sowie der Juryentscheidung mit agilen Methoden
- Der Preisvergabeevent am 06.12.2022

6.2 Durchführung des Ideenwettbewerbs



Der Ideenwettbewerb startete am 02.05.2022 und endete am 16.09.2022. Der Wettbewerb wurde 2-wöchentlich durch unternehmensweite Newsletter begleitet, um die Motivation zu steigern und die Neugierde auf den Wettbewerb hoch zu halten. Die beiden Innoteams Nachhaltigkeit und Ideenmanagement lösten sich in den Newslettern ab. Das Innoteam Nachhaltigkeit führte mit jedem ihrer Newsletter in die unterschiedlichen Facetten den Themas Nachhaltigkeit ein und stellte die UN-Ziele der Agenda 2030 der Vereinten Nationen vor. Das Innoteam Ideenmanagement sorgte mit vielen unterschiedlichen Kreativideen, die wir vorstellten und die in Kreativboxen bestellt werden konnten für einen direkten Boom von Anfragen.



Der absolute Renner in den Nachfragen war die 6-Hüte-Methode gefolgt von der Kopfstand-Methode.

Besonders wertschätzend empfanden alle Teilnehmenden des Ideenwettbewerbs, dass jede Einreichung mit einem Dankeschreiben und einer kleinen Aufmerksamkeit verbunden war. Insgesamt wurden 169 Ideen eingereicht:

Auswertung Ideenwettbewerb	
Anzahl Ideen gesamt	169
Teameinreichungen	16
Einzeleinreichungen	153
Anzahl Personen mit mehreren Ideeeinreichungen	30
Beteiligte gesamt	65

Dabei konnten wir feststellen, dass nach bestimmten Newslettern es wieder einen neuen Schwung an Ideen gab. So wurden nach dem Newsletter Soziale Nachhaltigkeit - Gesundheit und Wohlergehen mehr Ideen eingereicht, die sich um den gesundheitlichen Aspekt drehten. Wir konnten daran erkennen, dass die Gesamtheit des Themas Nachhaltigkeit erst bewusst werden musste, bevor sich Kolleg*innen angeregt fühlten, bestimmte Ideen im Wettbewerb zu platzieren.

Während der Wettbewerb bereits lief, hat das Innoteam zwei inhaltliche Themenkomplexe bearbeitet. Wir führten einen Workshop im Innoteam durch, um über Design Thinking Methoden zu Bewertungskriterien zu gelangen, die sowohl für die Steuerungsgruppe als auch die Jury hilfreich sein konnten, die große Anzahl der Ideen gerecht und nach nachhaltigen Kriterien bewerten zu können. Unser zweites Thema war die Entwicklung von Prämien und Preisen, die mit Steuerungsgruppe und KBR abgestimmt wurden.

Dabei war es uns wichtig, Prämien für die Ideeeinreichung und den Preis für den Ideenwettbewerb zu unterscheiden. In einer Umfrage während des Prozesses war zudem deutlich geworden, dass nicht nur Geldprämien von den Mitarbeitenden gewünscht wurden, sondern auch Unterstützung von „Teamevents“ oder Sonderurlaub. Die Auswahl der Prämien sollten so gewählt sein, dass sie später für den verstetigten Ideenprozess nutzbar sein könnten. Im Rahmen der Sitzungen einigte man sich auf eine Kombination von Geld- und „Urlaubsprämie“ und einem Preis, der mit der Idee in Einklang gebracht werden konnte.

Zudem hatte das Ideenmanagementteam zusammen mit dem Team Nachhaltigkeit zwei gestaltete symbolische Preise entworfen und in Bildungseinrichtungen der inab in Chemnitz und des bfw in Leer bauen lassen: unseren „Nachhaltigkeitsoskar“ und die „Blitzbirne“ für die Blitzideen.



6.4 Auswahl der Ideen

Für die Auswahl der Ideen waren zwei Prozessschritte vorgesehen. Es gab mit der gesamten Steuerungsgruppe einschließlich der Jurymitglieder einen ersten Auswahlworkshop und anschließend wurden die höchst bewerteten Ideen von der Jury letztendlich ausgewählt und für die Preise vorgeschlagen.

Die Jury war paritätisch mit der Geschäftsführung und der Konzernbetriebsratsvorsitzenden besetzt. Zudem war ein Teammitglied des Nachhaltigkeitsteams in die Jury berufen worden, um das interne Expertenwissen über Nachhaltigkeit in der Jury vertreten zu sehen. Besonders erfreut waren wir, dass wir als unseren externen Nachhaltigkeitsexperten Jan Philipp Rohde vom Bundesvorstand des DGB, Referent für Umwelt-, Klima- und Nachhaltigkeitspolitik, gewinnen konnten.

Am 29.09. gab es den Auswahlworkshop, der alle 169 Ideen nach ganz bestimmten Kriterien und unter agilen Timeboxing-Methoden bewertete.

Dafür hatten wir verschiedene Schrittfolgen vorbereitet. Das ganze Verfahren erforderte große Konzentration aller und eine „Lese-Vorbereitung“ für die jeweiligen Ideen, die in den 6 Gruppen vorgesehen waren. Das Moderatorinnenteam des Innoteams Ideenmanagement hatte die Aufgabe, zeit- und arbeitsgleich die Steuerungsgruppenmitglieder durch den Prozess zu führen.

Folgende Regeln wurden für den Prozessverlauf festgelegt:

- Wir haben Vertrauen in die vorhandene Expertise in der Steuerungsgruppe. Die Entscheidung wird heute in der Steuerungsgruppe getroffen und nicht vertagt.
- Die Entscheidung bleibt bestehen, bis eine andere Information vorliegt, z.B. bei Prüfung auf Umsetzbarkeit. Spätere Änderungen fließen nicht in den Wettbewerbsprozess mit ein und werden transparent der/dem Ideengeber*in kommuniziert.
- Die Bewertungskriterien werden nicht gewichtet. Alle 4 Aspekte zählen gleich viel.
- Es gib keine Zwischenpunkte, wie 2,5. Die Kleingruppe muss eine Entscheidung treffen, um die Vergleichbarkeit sicherzustellen.
- Der genaue Wortlaut der Idee wird berücksichtigt: Es kann z.B. einen Unterschied machen, ob die Idee nur für die eigene Bildungsstätte vorgeschlagen wird oder für das gesamte Unternehmen.
- Für jede Idee gibt es 6 Minuten Bearbeitungszeit in der Kleingruppe.
- Die Bewertung erfolgt anhand der 2 Bewertungsmodelle (Skalen und Matrix) und wird gemeinsam in der Kleingruppe getroffen.
- Jede Kleingruppe wird unterstützt durch eine Moderatorin.

Unsere Bewertungskriterien waren:

IDEEN
WETTBEWERB

Unsere Bewertungskriterien

1) Innovation

- Wie neu ist die Idee **für unser Unternehmen?**
- Inwiefern gibt es eine zusätzliche Wertschöpfung?

2) Strukturell

- Wie passend ist die Idee zur Unternehmensstrategie?
- Wie bfw-konform ist die Idee? (in Bezug auf hürdenarm und Akzeptanz durch Mitarbeitende)

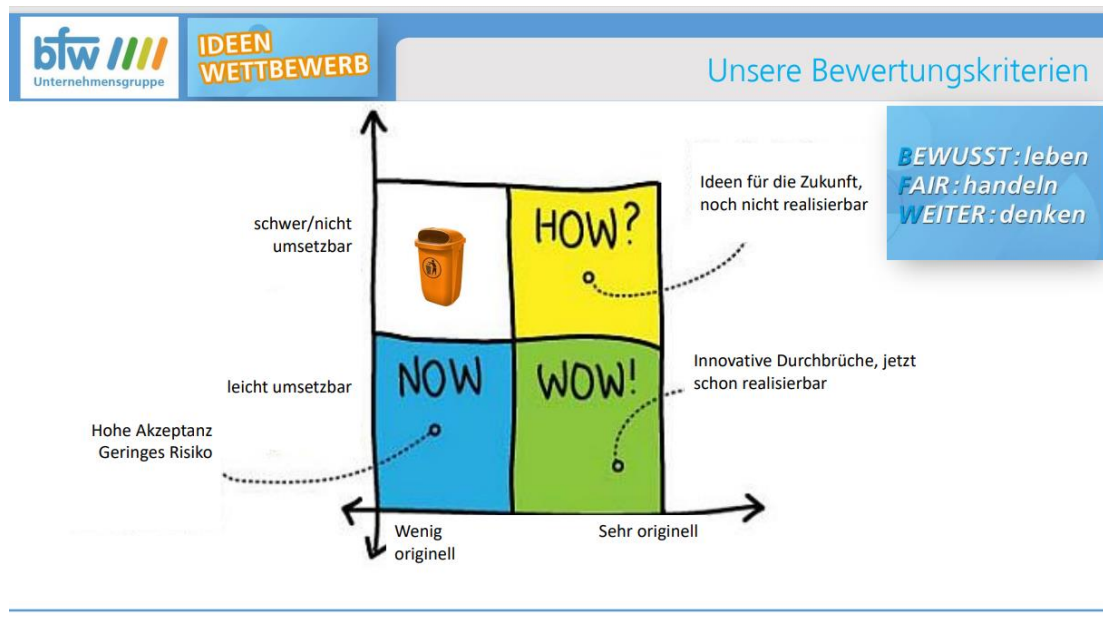
3) Nachhaltigkeit

- Wie sozial nachhaltig ist die Idee?
- Wie ökologisch nachhaltig ist die Idee?
- Wie ökonomisch nachhaltig ist die Idee?

4) Wirtschaftlichkeit

- Wie sind Kosten und Einsparungen der Idee zu bewerten?
- Wie sind personelle Ressourcen zu bewerten?
- Wie sind die wirtschaftlichen Risiken zu bewerten?

1 wenig innovativ	2	3	4 höchst innovativ
*Mittelwert bilden			
1 wenig strukturell passend	2	3	4 höchst strukturell passend
*Mittelwert bilden			
1 wenig nachhaltig	2	3	4 höchst nachhaltig
*Mittelwert bilden			
1 wenig wirtschaftlich	2	3	4 höchst wirtschaftlich



Jede Gruppe bekam die Ideen im Originaltext und mit einer Kennziffer, so dass die Ideen in der Auswertung für diese anonym blieben. Damit konnten wir gewährleisten, dass keine personengebundene Bevorzugung denkbar wurde. Jede Gruppe bestimmte nach der Höhe der Punktzahlen nach der Auswertung die Gewinner des Tisches.

Der nächste Schritt sah einen „Gegencheck“ der anderen Gruppen vor, so dass wir nach dieser Prüfung sicher sein konnten, dass die gefundenen Ideen als "Gewinner" in die Runde mit der Jury entsendet wurden. Zudem gab es Schriftführer*innen, die die Ergebnisse in eine Exceltabelle eingaben, die von einem Teammitglied des Innoteam in eine Gesamtbewertungsliste übertragen wurde. Der Ausschnitt in der Tabelle unten zeigt, wie groß der Aufwand war. In der blauen Kennzeichnung sind die Ideen gekennzeichnet, die an die Jury weitergeleitet wurden

Oberthema, Bereich	Inno1	Struk1	NH1	Wirtsch1	Bewertung 1	Inno2	Struk2	NH2	Wirtsch2	Bewertung 2	Diskrepanz GC	weiter an Jury	Pr
Mitarbeiterzufriedenheit	2	3	3	2	10					0			
Nachhaltigkeit	3	4	4	4	15					0		Fav	
Mitarbeiterzufriedenheit	2	2	2	2	8					0			
Nachhaltigkeit	3	3	4	4	14					0		Fav	
Qualitätssteigerung	3	4	2	2	11					0			
Nachhaltigkeit	1	1	2	2	6					0			
Nachhaltigkeit	2	3	1	2	8					0			
Nachhaltigkeit	4	2	3	3	12	1	1	1	1	4			
Nachhaltigkeit	3	3	3	2	11	1	1	1	1	4			
Nachhaltigkeit	3	3	3	3	12					0			
Nachhaltigkeit	3	3	2	2	10					0			
Kostensenkung	1	1	1	1	4					0			
Qualitätssteigerung	2	3	2	3	10					0			
Qualitätssteigerung	2	3	2	2	9					0			
Nachhaltigkeit	1	3	3	1	8					0			
Nachhaltigkeit	1	3	4	3	11					0			
Nachhaltigkeit	4	4	3	3	14					0			
Nachhaltigkeit	3	3	4	3	13					0			
Nachhaltigkeit	4	4	4	4	16					0		Fav	
Nachhaltigkeit	4	3	4	3	14					0		Fav	
Nachhaltigkeit	2	4	4	4	14					0			
Mitarbeiterzufriedenheit	2	3	3	2	10	1	1	1	1	4			
Kostensenkung	3	3	3	3	12					0			
Mitarbeiterzufriedenheit	3	3	3	2	11					0			
Mitarbeiterzufriedenheit	3	3	1	1	8					0			
Nachhaltigkeit	3	4	4	4	15					0		Fav	
Nachhaltigkeit	3	3	4	4	14					0		Fav	
Qualitätssteigerung					0					0			
Nachhaltigkeit	1	2	1	2	6					0			
Nachhaltigkeit	2	2	2	3	9					0			
Qualitätssteigerung	1	1	1	2	5					0			

Die Jury traf sich am 17.10.2022 zur endgültigen Auswahl der drei Preisträger*innen und der Auswahl der Blitzideen. Insgesamt 34 Ideen wurden in der Jurysitzung bewertet, darunter auch 13 Blitzideen.

In der Jurysitzung wurden Argumente im Für und Wider ausgetauscht und nach bestimmten Gesichtspunkten gefiltert u.a.:

- Innovationscharakter
- Strukturen für die Umsetzung
- Akzeptanz im Unternehmen
- Kosten
- Nutzbarkeit für viele

Zum Schluss einigte man sich auf 2 erste Plätze und wählte Platz 2 und 3 aus.

6.3 Preisvergabeevent

Am 6.12. 2022 fand in der Hauptverwaltung in den neuen Räumen der Vergabeevent statt. Das Team hatte in der Vorbereitung definiert, wir wollen einen „bescheidenen“ Event mit Bohei.

Für uns war es daher wichtig, eine gute Mischung zwischen Aufwand, Anlass und Würdigung der Preisträger zu finden. Wir wollten auch in Erkrath einen Akzent setzen und uns als Unternehmen vor Ort positionieren. Wir konnten zwei örtliche, aber auch prominente Laudator*innen gewinnen. Für den Laudator Christoph Schultz, CDU war die Einladung eine persönliche Verpflichtung, weil er als Bürgermeister der Stadt Erkrath das Thema Nachhaltigkeit in seiner Amtszeit zu einem gewichtigen Anliegen gemacht hat. Wir konnten zudem als Laudatorin eine junge Mitstreiterin der Erkrather Gruppe Fridays for future, Enya Sanders, gewinnen, die als Schülerin sehr mutig und souverän ihre erste Laudatio hielt. Unser stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, Gottfried Feichtinger und Sonja Schmitz, unsere Geschäftsführerin, waren die weiteren Laudator*innen. Obwohl wir den Aufwand geringhalten wollten, mussten wir doch viel in die Vorbereitung investieren

- Pressearbeit
- Vorbereitung der Laudationen
- Einladung der Preisträger*innen
- Technik von einem Eventbegleitunternehmen (Rednerpult und Mikrophone Technik)
- Moderation der Veranstaltung
- Catering für 60 Personen (Fingerfood und alkoholfreier Sekt zum Anstoßen)

- Gestaltung des Raumes
- Präsente für die Laudator*innen
- Übernachtung für alle anreisenden Gäste
- Vorbereitung der Räume mit einer Ausstellung der Ideen
- Raum für Garderobe

Ein besonderes Highlight erforderte noch etwas mehr Vorbereitung – die Filme der Preisträger*innen. Wir haben einen Dokumentarjournalisten, der auch die Einspieler der Preisträger für den Weiterbildungstag gestaltet, gebeten unsere Preisträger persönlich ins Bild zu setzen. Dafür haben wir mit den Preisträgern ihre Zeitkontingente besprochen, mit dem Filmemacher die Reiseroute geplant, ein Minidrehbuch (inhaltliche Eckpunkte) geschrieben, die Abnahme der Filme geplant und für die Veranstaltung vorbereitet. Diese Einspieler waren ein besonderer Punkt bei der Preisverleihung und haben einen angemessenen Rahmen für eine Würdigung der Preisträger gesetzt.

Als letzten wichtigen Punkt haben wir die, mit dem Preis verbundenen, thematischen Events geplant. Das war eine größere Herausforderung, aber auch spannend. So hatten wir Kontakt zu dem Projekt der Schauspielerin Maria Furtwängler und der Universität Rostock (MaLisa Stiftung), die sich mit der Bildsprache im Film und den Frauen- und Männerrollen beschäftigt. Über diesen Kontakt bekamen wir Zugang zu anderen Projekten, die über Rollenklischees, Marketing und Diversität arbeiteten, um für unseren Preisträger, der eine neutrale und diverse Darstellung unserer beruflichen Angebote u.a. auf der Website vorschlägt, einen interessanten Austausch möglich zu machen. Wir haben Kontakt zum Algenhaus in Hamburg aufgenommen, einen Berater gefunden, der sich konsequent mit dem papierlosen Büro beschäftigt, einen Event mit einem Dachgarten und Kochen für die Blitzideen organisiert und die Gelder für ein erstes digital moderne Bildungsstätte freigegeben.

Unsere Preisträger



6.4 Begleitung und Moderation von Strategietagungen – Begleitschritte zu einem neuen Führungsleitbild

Die Strategietagungen nehmen im Rahmen des Veränderungsprozesses Zukunft bfw eine herausgehobene Stellung ein. Neben den Führungskräften sind zusätzlich viele weitere Rollen- und Funktionsträger eingeladen. In der ersten Strategietagung im Rahmen des Innovationsprozesses wurde von allen Beteiligten auch eine Kulturveränderung gewünscht und intensiv an einem „Neuen Wir“ gearbeitet. Es entstand unter anderem der Slogan „Wir leben lernen“. Neben viel Zustimmung wurden aber auch Unsicherheit oder auch Widerstand deutlich, das war nicht gänzlich unterscheidbar zu Beginn. Daher wünschte sich die Geschäftsführung auch für ihre eigene Positionierung in dem Prozess eine externe Begleitung – zu Beginn vorerst als

Sparringpartner gedacht. Die PE/OE konnte einen ausgewiesenen Experten für Kommunikation und Veränderungsprozesse gewinnen und für eine weitere intensive Begleitung vorschlagen. Schnell wurde deutlich, dass all diese Veränderungswünsche und Veränderungsnotwendigkeiten auch eine andere Form von Führung bedürfen. Gerade in Zeiten des Wandels und unter volatilen Bedingungen gewinnt eine Führungsleistung an Bedeutung, die stärker den Mitarbeitenden und seine Kompetenzen in den Mittelpunkt stellt. Führung wird immer häufiger als eine „Dienstleistung für die Mitarbeitenden“ verstanden. Klaus Knapstein sprach auf der Strategiekonferenz von der dienenden Führung. Welche Haltung zur Führung bedeutet dies, welches Menschenbild steckt dahinter und wie zeigt sich eine dienstleistende Führung im Alltag? Woran können die Mitarbeiter*innen merken, dass ihnen ihre Führungskraft für die Arbeit Räume ermöglicht?

Was bedeuten diese neuen Ansätze für das bfw? Was sind daher Lernbereiche für alle Ebenen der Führungskräfte, für langgediente und für frisch dazu gekommene Führungskräfte? Sind neue geordnete Rituale und Rhythmen für Führungssituationen nötig und wie sehen diese aus? Wie setzt man lebendig eine moderne Führungskultur um?

Als diese Fragestellungen immer häufiger auch vertieft diskutiert werden wollten, entstand die Idee der Geschäftsführung in einer gesonderten Strategietagung mit allen Leitenden Führungskräften ein neues Führungsleitbild zu entwickeln, das künftig die neue Ausrichtung des Unternehmens auch im Führungshandeln unterstützt und in die Zukunft weist.

Im Mai 2022 konnte unter externer Moderation dieses neue Führungsleitbild erarbeitet werden. Unsere Hauptfragestellung lautete: „Welche Führung brauchen Menschen in dieser Zeit?“

Die PE/OE hat zusammen mit der Unternehmensstrategie und der Moderation des Innovationsprozesses das Briefing des externen Trainerteam übernommen. Wo stehen wir derzeit, was sind erste Schritte aus dem Prozess Zukunft bfw, die bedacht werden müssen, was sind erste Ziele der GF und der Teilnehmenden der Strategiekonferenzen sowie der ersten Zielstellungen 2022 – ERMÖGLICHENDE, WERTSCHÄTZENDE UND PARTIZIPATIVE FÜHRUNG

Dabei kamen für die externen Begleiter neben agilen Workshopmethoden auch zwei weitere Methoden zum Einsatz:

- Methodik der Visionserarbeitung mit visuellen Mitteln (kognitives und emotionales verknüpfen)
- Konsentmethode (Die Konsentmethode verhilft in Gruppen, Entscheidungen zu finden. Während im Konsens Widersprüche aufgelöst werden sollen, sind Widersprüche im Konsent Teil der Lösung. „Damit kann ich leben“ Das zentrale Versprechen des Konsent ist, dass Abstimmungen effektiver verlaufen und qualitativ bessere Entscheidungen als im Konsens getroffen werden.)



Das neue Leitbild entstand nach 2 Tagen, in denen alle Teilnehmenden durchaus miteinander gerungen haben. „Damit kann ich leben“

wurde zum „Leitspruch“; aber einmal haben wir auch über Nacht einen Leitsatz verändert, da eine Teilnehmende doch mit dem Ergebnis nicht leben konnte. Für die meisten – so die Auswertung – bot vor allem die Konsentmethode bei der Entwicklung der Leitsätze eine herausragend neue Erfahrung. Wichtig war dabei, dass man sich immer selber genau prüfte, ob man zustimmen konnte und an welcher Stelle nicht. Wichtig war auch zu erleben, dass ein Protest immer zu einer weiteren Schleife des Bearbeitens führte. Alle Leitsätze sollte für alle tragbar sein und damit lebbar und in der Rolle vorbildlich für alle anderen.

6.5 Konzeption von AC

In 2022 haben wir für zwei AC die Prozesse Marketingleitung und Personalleitung mit einem externen Berater geplant. Dabei haben wir die Kompetenzraster für die Beobachtungsphasen erstellt und zum Teil, die Simulationsübungen verfasst. Der externe Berater hat die AC durchgeführt und auch die Beobachtungsleitfäden und die Bewertungsmatrices entwickelt.

7. Das neue Jahresmitarbeitergespräch

In 2022 lag ein umfassendes neues Konzept für das Mitarbeitergespräch vor und die Geschäftsführung begann entsprechend mit dem KBR eine neue KBV auszuhandeln. Unter der Überschrift Mitarbeitergespräch 2.0. sollte das Gespräch künftig über Themenkarten geführt werden. Es wurden Fokusgruppen aus Mitarbeitenden, Bildungsstättenleitungen und GSL gebildet, die die bfw/inab und maxQ. typischen Fragestellungen für die Karten erarbeiten sollten. Zu Beginn standen den Kolleg*innen Beispielsatz anderer Unternehmen zur Verfügung. Wir haben daher den Prozess mit über 40 möglichen Themen gestartet. Mit jedem Austausch wurden Kartenthemen ausgetauscht oder auch Themen zusammengefügt. Letztendlich haben wir 26 Karten ausgewählt und in Kategorien eingeteilt:

- Unternehmensbezogen/ Strategisch
- Themen, die sich aus dem neuen Leitbild ergeben
- Themen, die sich auf die Aufgaben/ Produkte beziehen
- Zusammenarbeit
- Mitarbeiterorientierung
- Jahresthema der Geschäftsführung

Mit dem KBR konnte wir zudem klären, dass jede Karte auf der Rückseite hilfreiche Stichpunkte auflistet, die bei dem Thema besprochen werden können.

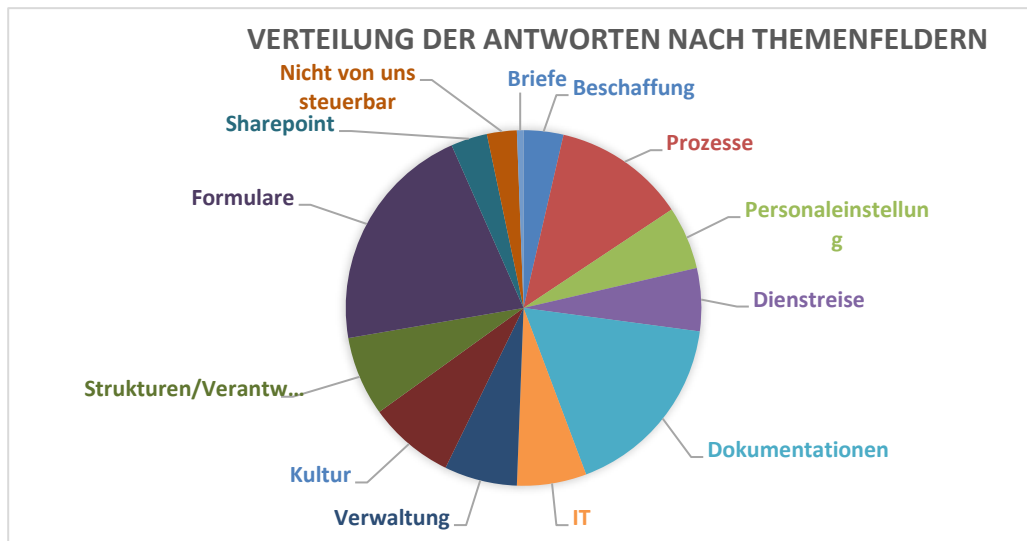
Neben dem Kartensatz wurde das Verfahren besprochen und geklärt. Wir haben zudem einen Einführungsplan erarbeitet, der einen Erklärfilm, eine Informationsbroschüre und Schulungen für alle Führungskräfte enthält. Die Umsetzung weiteren Schritte und die Ausarbeitung der Kartensatz erfolgte erst ab 2023, nachdem die Verhandlungen der Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen werden konnten.

8. Auswertung der Umfrage Bürokratie

Die Umfrage „Überschüssige Bürokratie im bfw-Konzern“ lief vom 01.03.2022 bis 25.03.2022. Es gab 548 eingegangene Antworten. Da aber jeder Klick auf den Link zur Umfrage automatisch als eine Antwort aufgenommen wird, auch wenn die Umfrage nicht bearbeitet wurde, entstanden 362 inhaltlose Antworten. Diese wurden vor der Auswertung aus dem Datensatz entfernt. Entsprechend gab es 186 auswertbare Antworten für eine inhaltliche Analyse.

Die Antworten waren sehr umfangreich und konstruktiv, jedoch auch sehr unterschiedlich. So waren manche ganz objektiv beschreibend formuliert, während man aus anderen auch Stimmungen wie „Wut“ oder „Enttäuschung“ entnehmen konnte. Auch Kritik an den Inhalten der Umfrage waren dabei. Hier ein Beispiel:

„Die Frage ist so pauschal nicht zu beantworten. Abgesehen davon fehlt das Kriterium für "unnötig bürokratisch". Nötig (auch zur Festlegung ob QM-Prozesse diese Schritte aufnehmen sollen) ist: - Kann ich den Kunden "verärgern", wenn ich etwas nicht oder falsch tue? - Kann ich die Unternehmensgrundlage verlieren, wenn ich etwas nicht oder falsch tue? - Verschwende ich Ressourcen, wenn ich etwas falsch oder doppelt tue? Unter diesen Gesichtspunkten müssen Fachleute die Prozesse (in Beschreibung und tatsächlicher Umsetzung) durchsehen. Da gäbe es sehr viel zu benennen was änderungswürdig wäre.“



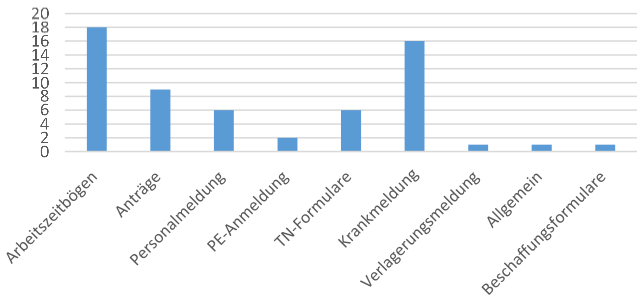
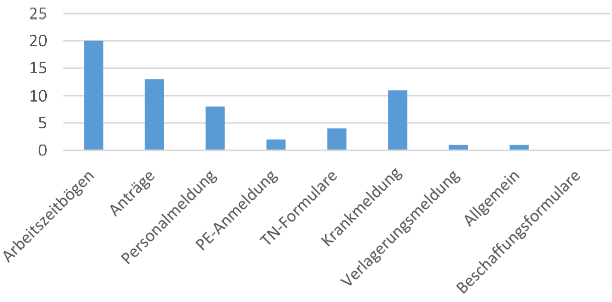
Überblick: Brennpunkte und Leitstränge

Um die Antworten zu strukturieren, wurden sie nach Überbegriffen zusammengestellt. Zu einigen dieser Überbegriffe kamen deutlich sichtbar viele Anregungen, wodurch sich sozusagen „Brennpunkte“ herauskristallisiert haben. Diese sind in der folgenden Zusammenfassung inhaltlich dargestellt, um sie besonders hervorzuheben.

Strukturell und inhaltsübergreifend lassen sich zudem zwei Leitstränge in den Antworten wiederfinden:

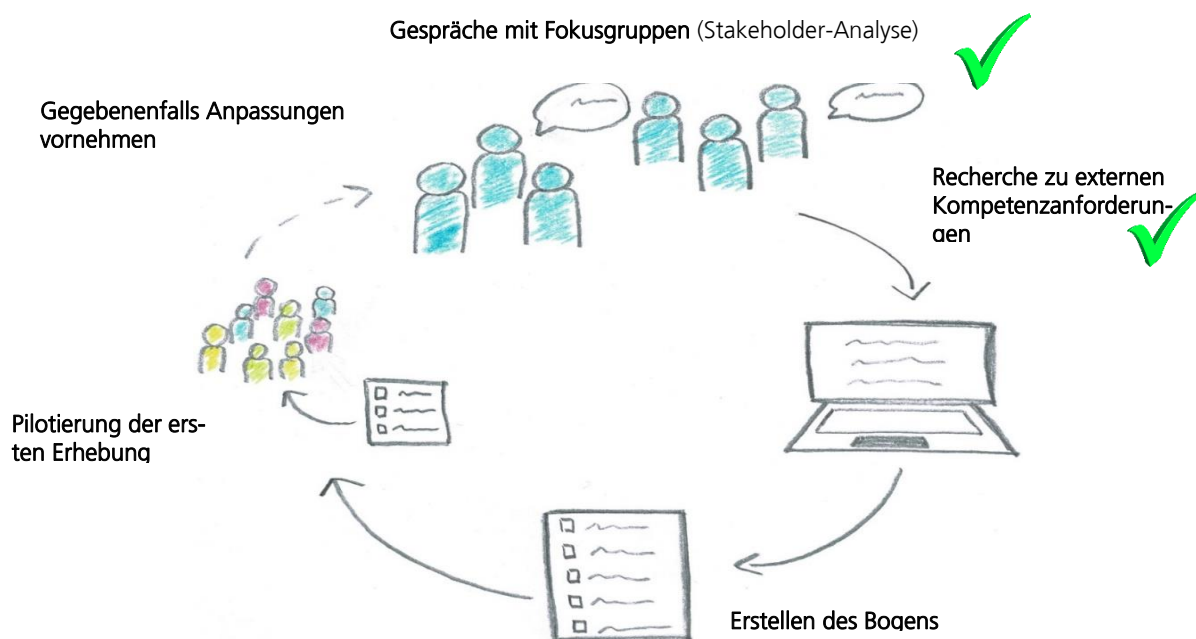
1. Die Kolleg*innen scheinen sich generell mehr **Digitalisierung und Automatisierung** zu wünschen. Dies bezieht sich sowohl auf verschiedene Prozesse, als auch auf verschiedene Formulare. Zudem taucht immer wieder der Wunsch nach einer Verzahnung/Kombination verschiedener digitaler Formulare auf. Die Kolleg*innen versprechen sich hiervon sowohl eine erhebliche Arbeitserleichterung, als auch einen großen Beitrag zur Nachhaltigkeit.
2. Der zweite Leitstrang bezieht sich auf den Wunsch nach weniger Berechtigungshierarchien. Dieser wurde ebenfalls zu den verschiedensten Thematiken immer wieder geäußert. Die Kolleg*innen wünschen sich, dass weniger Schritte/Ebenen in Berechtigungs- und Genehmigungsprozesse eingebunden werden müssen und mehr Verantwortung in die Fläche gegeben wird. Sie versprechen sich hiervon eine erhebliche Beschleunigung von Prozessen, eine flachere Kommunikationsstruktur und ein besseres Vertrauensverhältnis innerhalb des Unternehmens.

Als Beispiel eine Detaildarstellung der Brennpunkte nach Inhalten – hier Formulare

Verteilung Problemdarstellung "Formulare" 	Verteilung Lösungsvorschläge "Formulare" 
<p>Arbeitszeitnachweisbögen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausfüllen auf 2 Bögen - Manuelles Ausfüllen > Fehler <p>Anträge:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Handy, Dienstreise, Investition, Urlaub, Reisekosten, Gehaltsnachweise, Zugriffe, HomeOffice <p>Personalmeldung & Krankmeldung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Urlaubsmeldung – es fehlt die Einsicht des Resturlaubes im Formular - Krankmeldung – Rückmeldung aus Krankheit erscheint nicht sinnvoll, da die auslaufende AU ausreichen müsste – es fehlen Ankreuzmöglichkeiten der gefehlten Tage im Formular 	<p>Arbeitszeitnachweisbögen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nur ein Bogen, der automatisch Überstunden etc. erfasst – einzelne monatliche Formulare verknüpfen - Digitalisierung des Bogens mit digitaler Unterschrift - Zeiterfassungssystem einführen – z.B. über SAP Modul, digitale Erfassung über Browser, sodass Vertrauensbasis bleibt <p>Anträge:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alles digitalisieren wie bei Personalmeldung <p>Personalmeldung & Krankmeldung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatische Anzeige des Resturlaubes - Verknüpfung mit Outlook, damit alle Beteiligten den eingetragenen Urlaub sehen können - Digitale Personalakte - Mail mit AU ohne Rückmeldung aus Krankheit an die relevanten Personen senden

9. Pilotprozess „Einführung Kompetenzerhebung“ bei maxQ.

Nachdem im Jahr 2021 durch Luzie Abramowski, Referentin der PE, das Pilotprojekt zur Einführung eines Kompetenzerhebungsverfahrens im Bereich maxQ. Pflege startete, lief der vorgesehene Prozess im Jahr 2022 richtig an. So wurde 2022 die **Recherche zu externen Anforderungen** forciert, analog dazu ein Interviewleitfaden für die **Stakeholder-Analyse** erstellt und diese durchgeführt.



Im Rahmen der Interviews wurden Personen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Funktionen sowie Hierarchiestufen und aus unterschiedlichen Bereichen Deutschlands zu folgenden Themen befragt:

- **Funktionen/Rollen** bei maxQ.
- fachliche, methodische, persönliche und soziale **Anforderungen**
- **Entwicklungen innerhalb von maxQ.** und Auswirkung auf die Anforderungen
- Erste **Präferenzen zur Erhebung** – Art, Umfang, Form, Timing

Zudem entwickelte sich in maxQ. zeitgleich eine **neue Orientierung**, im Rahmen der Entwicklung hin zur Agilität: weg von Funktionen, hin zu Rollen. Frau Abramowski hat den Fokus des Pilotprojektes somit analog dazu verändert: weg von Kompetenzprofilen pro Funktion, hin zu Kompetenzprofilen pro vorhandene Rolle.

Folgende Schritte sind für Anfang 2023 geplant:

- **Auswertung** der Stakeholder-Analyse
- **Zusammenführung** der Ergebnisse aus: Stakeholder-Analyse, externer Recherche, vorhandenen Rollenprofilen
- Erstellung der **Kompetenzprofile** pro vorhandene Rolle
- Überführung der Kompetenzprofile in ein **Erhebungsverfahren**

10.Aufgaben 2023/24 ff

1. Konzeption der Themenkarten für das Jahresmitarbeitergespräch – Planung, Konzeption und Durchführung der Schulungen
2. Abschluss PEP 4a
3. GSL-Modulreihe
4. Begleitung der neueren strategischen Entwicklungen „Zukunft bfw“
 - a. Begleitung der Events der Ideenpreisträger – erste Umsetzungsbegleitung
 - b. Innoteam Mitarbeiterbindung
 - c. Begleitung und Moderation und Auswertung von Strategietagungen
 - d. Online-Workshops
5. Erste Ansätze Neue Lernkultur – Selbstlernkompetenz ausbauen
6. Pilotdurchführung „Kompetenzrasters“ in maxQ.