

„Neu in Führung“ – Begleitung des Rollenwechsels zur Führungskraft in der Unfallkasse NRW mit digitalen Tools

Schriftenreihe Studentische Forschungsprojekte
Studienjahrgang 2021

Modulverantwortlicher: Dr. Martin Kleiner

Autorenschaft:

Sonja Wagner
Heike Brockmeyer
Wiebke Hungerland
Ken Adam

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Hochschule der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (HGU)
Bad Hersfeld, April 2026

www.dguv.de/hochschule

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Veröffentlichung darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Rechteinhabers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

ISSN 2626-0646

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Persönliches Vorwort der Auftraggeberin	V
1 Von der Problemstellung zum Projektauftrag	1
1.1 Zielsetzung des Projektes	1
1.2 Ableitung der Forschungsfrage	2
1.3 Vorgehensweise	2
2 Die Führungskraft und ihre Rolle	3
2.1 Notwendige Kompetenzen der Führungskräfte	4
2.2 Rechtliche Grundlagen und Regelungen	4
2.3 Der Rollenwechsel zur Führungskraft	5
2.4 Herausforderungen des Rollenwechsels	5
3 Möglichkeiten der Prozessgestaltung	6
3.1 Der Lernprozess	7
3.2 Instrumente des Qualifizierungsprozesses	8
4 Unterstützung des Qualifizierungsprozesses mit digitalen Tools	9
4.1 Nutzen von digitalen Tools zur Wissensvermittlung	11
4.2 Nutzung von Web Based Training's für Führungskräfte	12
4.3 Kollaborative Tools für den Wissenstransfer	13
4.4 Bewertung bestehender Instrumente und Maßnahmen in der Unfallkasse NRW	14
4.5 Auswahl der Prototypen	15
5 Vergleich der Rollenerwartung an Führungskräfte der Unfallkasse NRW und der BGHM	16
6 Fazit und Ausblick	18
Literaturverzeichnis	20

Anhang 1: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Auszug Gleichstellungsplan 2023-2027, S. 23-24.	23
Anhang 2: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Auszug Strategie 2021, vom 01.03.2011, S. 20-22.	25
Anhang 3: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Auszug Präsentation Ziele 2017-2019.	28
Anhang 4: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Projektauftrag	30
Anhang 5: Risikoanalyse	36
Anhang 6: Zeit- und Meilensteinplanung	37
Anhang 7: Projektstrukturplan	38
Anhang 8: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Anforderungsprofil für Führungskräfte (o. D.)	39
Anhang 9: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Grundsätze Führung und Zusammenarbeit (2017)	43
Anhang 10: Kompass für Führungskräfte	79
Anhang 11: Führungsleitlinien der BGHM	80
Anhang 12: Führungskräfteentwicklung der BGHM (o.D.)	81
Anhang 13: Vergleich der Führungsleitlinien und Grundsätze „Führung und Zusammenarbeit“	86
Anhang 14: Bewertung IST-Analyse	88

Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BGHM	Berufsgenossenschaft Holz und Metall
DHBW CAS	Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies
HGU	Hochschule der Gesetzlichen Unfallversicherung
KGST	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
Unfallkasse NRW	Unfallkasse Nordrhein-Westfalen
WBT	Web Based Training

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektphasen	2
Abbildung 2: Onboardingprozess	6
Abbildung 3: Lernprozess der neuen Führungskraft	7
Abbildung 4: Instrumente und Maßnahmen in der Unfallkasse NRW	9
Abbildung 5: Bedeutung von Anwendungen als Lernform in Unternehmen	11

Persönliches Vorwort der Auftraggeberin

Die Idee für das Thema des Forschungsprojekts entstand durch meine Mitwirkung im Arbeitskreis Master und aus meiner Tätigkeit in der Stabsstelle Strategische Personalentwicklung bei der Unfallkasse NRW. Ziel des Forschungsprojekts im vierten Semester des Masterstudiengangs der Hochschule der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (HGU) ist die Integration von Praxis und Hochschulbildung. In Projekten können akademisch erworbene Kompetenzen mit beruflicher Praxis verbunden werden. Das Projektergebnis bietet so einen Benefit für Auftraggebende und Studierende.

Digitalisierung, demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind aktuelle Themen in der strategischen Personalentwicklung. In der Unfallkasse NRW sind diese Themen bereits in der Weiterentwicklung, in der Umsetzung fehlt es an jedoch an Zeit und Personal. Aus diesem Grund war das Heranziehen eines Praxisthemas für ein Forschungsprojekt des ersten Masterstudiengangs eine passende Idee. Als Auftraggeberin und Projektleiterin hat mir die Zusammenarbeit während der Projektlaufzeit viel Spaß bereitet. In regelmäßigen Projektsitzungen konnten Hindernisse und Störfaktoren ausgeräumt werden. Ich möchte mich bei den Projektbeteiligten für die gute und konstruktive Zusammenarbeit sowie das große Engagement und die Offenheit bedanken. Der erarbeitete Umsetzungsvorschlag und die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt werden in der Unfallkasse NRW in ein internes Umsetzungsprojekt einfließen.

1 Von der Problemstellung zum Projektauftrag

Die Altersstruktur im öffentlichen Dienst ist ein aktuelles Thema. Laut Statistischem Bundesamt sind 26% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst über 55 Jahre alt.¹ Eine aktuelle Studie bestätigt, dass im Jahr 2021 über 50% der Beschäftigten 45 Jahre und älter waren.² Auch die Unfallkasse NRW ist vom demografischen Wandel und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel betroffen. Bis 2027 werden 41 Beschäftigte in den Laufbahngruppen altersbedingt aus der Unfallkasse NRW ausscheiden.³ Hiervon sind zudem viele Führungspositionen betroffen. Die Nachfolgeplanung und Einarbeitung neuer Führungskräfte ist somit eine zentrale Aufgabe der folgenden Jahre. Diese Herausforderungen wurden in den strategischen Zielen der Selbstverwaltung verankert.⁴ Abgeleitet wurden operative Ziele wie die Erarbeitung von Grundsätzen der Führung und Zusammenarbeit, die Erstellung von Konzepten der Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung. Diese operativen Ziele wurden bereits umgesetzt.⁵ Bei der Übernahme der neuen Tätigkeit und dem Wechsel in die neue Rolle gibt es kein einheitliches Vorgehen. Der Wissensstand neuer Führungskräfte über rechtliche Grundlagen oder Kenntnisse über bestehende Führungsinstrumente ist sehr unterschiedlich. Auch Vorkenntnisse über die Organisation und die konkreten Aufgaben, die die Stelle mit sich bringt, sind bei externen Einstellungen eine Herausforderung. Fort- und Weiterbildungen stehen oft nicht zeitnah zur Verfügung. Es gibt eine Vielzahl von Informationen und internen Angeboten, diese sind jedoch nicht auf Abruf und zentral verfügbar. Aus diesem Grund soll in einem Projekt wissenschaftlich untersucht werden, mit welchen digitalen Tools der erstmalige Wechsel in eine Führungsrolle am Beispiel der Unfallkasse NRW erfolgreich gestaltet werden kann.

1.1 Zielsetzung des Projektes

Im Projekt wird zunächst der Rollenwechsel zur Führungskraft in der Unfallkasse NRW beschrieben und hinsichtlich der bestehenden Erwartungen der Unfallkasse NRW an die Führungskräfte bewertet. Grundlage zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren für die Qualifizierung neuer Führungskräfte ist eine umfangreiche Literaturanalyse. Die Unterstützung durch digitale Instrumente wird anhand des aktuellen Forschungsstandes und der Ausgangssituation in der Unfallkasse NRW bewertet und ausgewählt. Die Rollenerwartung

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2020); online: <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/oef-fentlicher-dienst-altersstruktur.html>. [13.03.2023].

² Vgl. dbb (2023), S. 24, online: [dbb monitor oeffentlicher dienst 2023.pdf](#), [26.06.2023].

³ Siehe Anhang 1: Unfallkasse NRW (2023) Gleichstellungsplan, S. 23-24.

⁴ Siehe Anhang 2: Unfallkasse NRW (2011) Auszug Strategie 2021, S. 25-27.

⁵ Siehe Anhang 3: Unfallkasse NRW (2017) Auszug Ziele 2017-2019, S. 28-30.

an die Führungskräfte wird in einem Vergleich der Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM) und der Unfallkasse NRW als Auftraggeberin untersucht. Als ein Ergebnis wird ein Prototyp mit ausgewählten Instrumenten entwickelt. Es handelt sich um ein Forschungsprojekt im Rahmen des Masterstudiums an der HGU. Die Projektgruppe setzt sich zusammen aus Studierenden der Unfallkasse NRW und der BGHM. Aus diesem Grund erfolgt der als Ziel genannte Vergleich mit der BGHM.

1.2 Ableitung der Forschungsfrage

Aus den unter 1.1 genannten Zielen wird folgende Forschungsfrage abgeleitet: Mit welchen digitalen Tools kann der erstmalige Wechsel in eine Führungsrolle am Beispiel der Unfallkasse NRW erfolgreich gestaltet werden?

1.3 Vorgehensweise

Die Projektplanung und Vorgehensweise basiert auf den fünf klassischen Phasen des Projektmanagements.⁶

Abbildung 1: Projektphasen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Keßler/Winkelhofer (2004), S. 122.

Der Start des Projekts wird mit dem Projektauftrag initialisiert. In der nach Tuckman (1965) entwickelten Formingphase hat sich das Projektteam gefunden und die Projektstruktur festgelegt. Alle Ergebnisse der Planungsphase sind in den Projektauftrag⁷ eingeflossen. Nach DIN 69901-5: 2009-01 ist ein Projekt ein z. B. zeitlich befristetes „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.“⁸ Ein Grundprinzip für ein erfolgreiches Projektmanagement ist die strukturierte Vorgehensweise und Zerlegung des Gesamtprozesses in einzelne Phasen. Für jede dieser Phasen werden Aufgaben definiert und sog. Übergabepunkte (Meilensteine) festgelegt.⁹ Zu jedem Meilenstein¹⁰ finden Austauschrunden mit der Projektleitung statt.

⁶ Vgl. Keßler/Winkelhofer (2004), S. 122.

⁷ Siehe Anhang 2: Projektauftrag, S. 25-27.

⁸ DIN 69901-5:2009-01, S. 11.

⁹ Vgl. Meyer/Reher (2020), S. 14.

¹⁰ Siehe Anhang 6: Zeit- und Meilensteinplanung, S. 37.

In der Planungsphase wird zunächst eine Risikoanalyse¹¹ erstellt. Diese identifiziert die fünf wahrscheinlichsten Risiken, die die Zielerreichung gefährden könnten.¹² Nach Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und potenzieller Auswirkung auf die Projektziele wird entsprechende Mitigationsmaßnahmen¹³ entwickelt und daraus folgende Nicht-Ziele für das Projekt abgeleitet:

- Bewertung bestehender Grundlagen
- Vollständige (technische) Umsetzung und Einführung der Instrumente und Tools
- Erstellung eines Kommunikationskonzeptes
- Unterscheidung zwischen externen und internen Mitarbeitern
- Beteiligung interner Gremien und weiterer Stakeholder.

Zum Abschluss der Planungsphase wird die Aufgaben der Realisierungsphase den Projektmitgliedern zugeordnet.¹⁴ Die Bearbeitung der Aufgaben erfolgt eigenverantwortlich. In regelmäßigen Projektsitzungen (Reviews) werden die Zwischenergebnisse der einzelnen Arbeitspakete vorgestellt und iterativ in der Gruppe mit Fokus auf die Projektziele und den Zeitplan bewertet. Diese agile Vorgehensweise macht kontinuierliche Verbesserungen, z. B. auch die Schärfung der Projektziele während der Projektlaufzeit, möglich.¹⁵

2 Die Führungskraft und ihre Rolle

Die Beantwortung der unter 1.2 definierten Forschungsfrage erfolgt anhand einer Sekundäranalyse des aktuellen Forschungsstandes zum Thema Rollenwechsel in die Führung. Der Fokus liegt auf den erforderlichen Kompetenzen der Führungskraft und der Auseinandersetzung mit der neuen Rolle. Die bereits definierten Erwartungen, Instrumente und Maßnahmen des Auftraggebers bilden die Grundlage in Form einer IST-Analyse. Eine Bewertung erfolgt hinsichtlich der Möglichkeit der Digitalisierung der bestehenden Instrumente und Maßnahmen. Aufgrund des durch die HGU vorgegebenen zeitlichen Rahmens wird festgelegt, dass bei der Betrachtung der Führungsrolle nicht zwischen internen und externen Personen unterschieden wird. In den folgenden Abschnitten werden die neuesten Erkenntnisse zu Führungskompetenzen dargestellt, der Forschungsstand zum Rollenwechsel zur Führungskraft skizziert sowie die wichtigsten rechtlichen Grundlagen aufgezeigt. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der Herausforderungen des Rollenwechsels ab.

¹¹ Siehe Anhang 5: Risikoanalyse, S. 36.

¹² Vgl. Romeike/Hager (2018), S. 77 ff.

¹³ Definition Mitigation: Abschwächung, Milderung, online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Mitigation> [10.05.2023].

¹⁴ Siehe Anhang 7: Projektstrukturplanung, S. 38.

¹⁵ Vgl. Dittmann/Dirbanis (2020), S. 106 ff.

2.1 Notwendige Kompetenzen der Führungskräfte

Führungskräfte benötigen eine Kombination aus Fähigkeiten, Wissen und Verhaltensweisen, um erfolgreich zu sein. Nach von Au gibt es vier klassische Kompetenzen: fachlich, methodisch, sozial und personell.¹⁶ Zusammen bilden diese die Handlungskompetenz einer Person. Die moderne Führungskraft versteht sich nach Pinnow als Architekt, der zusammen mit seinen Mitarbeitenden am und im System wirkt. Besondere Bedeutung haben die „Soft Facts“, die persönliche Kompetenz ist entscheidender als die fachliche Kompetenz.¹⁷ Führen im 21. Jahrhundert bedeutet, zum einen eine hohe Komplexität und Dynamik zu managen sowie selbst mobil und veränderungsbereit zu sein.¹⁸ Neben den klassischen Führungskompetenzen, wie Veränderungsorientierung, Kommunikation- und Kooperationsfähigkeit, hat eine aktuelle Studie der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW CAS) aus dem Jahr 2021 „neuartige“ Kompetenzen als Ergebnis herausgearbeitet. Dazu gehören beispielsweise Vernetzungskompetenz, Agilität oder Ambiguitätstoleranz.¹⁹ Bei der Bewertung der bestehenden Instrumente in der Unfallkasse NRW ist zu erarbeiten wie die Wissensvermittlung zum Erwerb der geforderten Kompetenzen digital unterstützt werden kann.

2.2 Rechtliche Grundlagen und Regelungen

Eine Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung²⁰ muss eine Vielzahl von Gesetzen und Regelungen kennen, um rechtskonform zu agieren und Verantwortung für die Organisation und die Mitarbeitenden zu übernehmen. Die wichtigsten gesetzlichen Regelungen ergeben sich aus dem Arbeits- und Beamtenrecht, dem Kündigungsschutzgesetz und dem Tarifvertragsrecht. Daneben sind Kenntnisse zum Datenschutz, Arbeitsschutz, den Gleichstellungsgesetzen, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und dem Personalvertretungsrecht erforderlich. Gesetze und andere rechtliche Regelungen unterliegen ständigen Anpassungen. Eine Führungskraft sollte sich daher regelmäßig über Änderungen informieren und sicherstellen, dass sie und ihr Arbeitgeber diese einhalten. Daneben ergänzen interne Verwaltungsvorschriften die gesetzlichen und tariflichen Regelungen.

¹⁶ Vgl. von Au (2017), S. 8 f.

¹⁷ Vgl. Pinnow (2012), S. 30 f.

¹⁸ Vgl. ebd. S. 37.

¹⁹ Vgl. DHBW CAS (2021), S. 25; Definition Ambiguitätstoleranz: Fähigkeit einer Person, mehrdeutige bzw. widersprüchliche Sachverhalte, ungewisse, unsichere Situationen u. Ä. zu akzeptieren, zu ertragen (und nicht als bedrohlich zu empfinden), online: <https://www.duden.de/recht-schreibung/Ambiguitaetstoleranz> [10.05.2023].

²⁰ Definitionsansatz: Öffentliche Verwaltung ist im Drei-Gewalten-System der Bundesrepublik Deutschland der administrative Teil der vollziehenden Gewalt (Exekutive), der mit öffentlichen Aufgaben betraut ist und nach Artikel 20 Absatz 3 GG an Recht und Gesetz gebunden, online: <https://www.juraforum.de/lexikon/oeffentliche-verwaltung> [10.05.2023].

2.3 Der Rollenwechsel zur Führungskraft

Mitarbeitende, die zur Führungskraft aufsteigen, benötigen ein breites Spektrum an Wissen und Fähigkeiten. Hierbei ist es wichtig zu definieren, welche Rolle sie einnehmen. Mit einer Führungsrolle wird die Position charakterisiert, die von einer Person in der hierarchischen Rangfolge besetzt wird. Die Anforderungen ergeben sich aus unterschiedlichen normativen Erwartungen an diese Position von verschiedenen Erwartungsträgern wie den Mitarbeitenden und der Organisation. Hinzu kommt das eigene Rollenverständnis durch die individuelle Interpretation der Rolle innehabenden Person.²¹ Es handelt sich bei diesem Rollenwechsel um einen Gruppenprozess von Teambildung. Die neue Führungskraft muss ihre Rolle finden und sich immer wieder reflektieren, vergleichbar den vier Phasen nach Tuckmann (1965) „Forming, Storming, Norming und Performing“.²² Thiel und Linnepe sprechen bei Führungsarbeit von dem Aufbau tragfähiger Beziehungen mit Menschen.²³ Die Führungskultur in der Organisation ist prägend für den Rollenwechsel. Die Unfallkasse NRW hat die Erwartung an die Führungskraft in einem Anforderungsprofil²⁴ und den Grundsätzen der Führung und Zusammenarbeit²⁵ festgelegt. Diese Erwartungen müssen klar an die Führungskraft kommuniziert werden.

2.4 Herausforderungen des Rollenwechsels

Eine große Anzahl von Forschungsergebnissen resultieren aus den Herausforderungen, denen neue Führungskräfte gegenüberstehen. Einige der häufigsten Probleme beim Rollenwechsel, die in der Forschung identifiziert werden, sind z. B. unzureichende Führungsausbildung, mangelndes Selbstvertrauen, Überforderung, Konflikte mit Mitarbeitenden oder mangelnde Unterstützung.²⁶ Organisationsstrukturen bilden den äußeren Rahmen der Führung und sind eine entscheidende Variable des Führungsprozesses. Hieraus ergibt sich ein sog. Führungsdilemma. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind durch diesen formalen, legitimierten Rahmen definiert und begrenzt. Führung ist abhängig von Werten, Normen, Einstellungen und Denkweisen der Organisationsmitglieder.²⁷ Um diesen Herausforderungen zu begegnen ist es wichtig, den neuen Führungskräften die richtigen Werkzeuge an die Hand zu geben und damit Grundlagen zu schaffen. Damit die neue Führungskraft erfolgreich die für sie noch fremde Rolle ausfüllen kann, ist es erforderlich, die Anforderungen zu definieren und bekanntzugeben. Des

²¹ Vgl. Schuster/Jespen (2017), S. 198.

²² Vgl. Schreyögg (2010), S. 226.

²³ Vgl. Thiel/Linnepe (2021), S. 21.

²⁴ Siehe Anhang 8: Anforderungsprofil für Führungskräfte, S.39-42.

²⁵ Siehe Anhang 9: Grundsätze Führung und Zusammenarbeit, S. 43-78.

²⁶ Vgl. Graefe (2021) online: [Job: Herausforderungen beim Thema Führung 2021 | Statista](#) [05.04.2023].

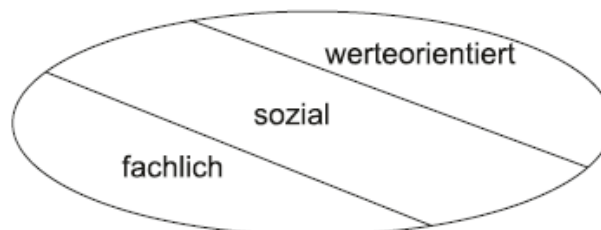
²⁷ Vgl. Pinnow (2012), S. 149 ff.

Weiteren gilt es sicherzustellen, das erforderliche Wissen für den Kompetenzerwerb zu vermitteln und die richtigen Werkzeuge für den Wissenstransfer auszuwählen. Auf den Prozess und die Bewertung der Instrumente wird im folgenden Kapitel eingegangen.

3 Möglichkeiten der Prozessgestaltung

Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden und Führungskräften wird als Onboarding bezeichnet. Wörtlich aus dem Amerikanischen übersetzt heißt Onboarding „an Bord holen“. Darunter versteht man die Integration von (neuen) Mitarbeitenden in die Organisation.²⁸ Onboarding umfasst den Prozess von der Personalbeschaffung bis zur Integration bei dem Rollenerwartungen und Werte, Wissen, Fertigkeiten und Kenntnisse, Regeln und Normen, vermittelt werden. Gezielte Maßnahmen tragen hier maßgeblich zur Personalbindung bei. Gemeint ist eine ganzheitliche Einarbeitung und Integration einer neuen Führungskraft mit dem Ziel, möglichst schnell und effizient die volle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft für die Organisation nutzbar zu machen und eine hohe Mitarbeiterbindung zu erzielen. Diese steigert mittelbar auch die Arbeitgeberattraktivität. Gezieltes und strukturiertes Onboarding steigert die Produktivität. Gleichzeitig spart ein effektiver Onboardingprozess dem Unternehmen Zeit und Kosten und bindet neue Führungskräfte fester an das Unternehmen.²⁹ Der Onboardingprozess für Mitarbeitende nach Brenner kann hier auf Führungskräfte übertragen werden.

Abbildung 2: Onboardingprozess



Quelle: entnommen aus Brenner, Onboarding - Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren (2020), S. 12.

Der Prozess ist in drei Teilaspekte gegliedert: fachliche, soziale und werteorientierte Integration in die Organisation.³⁰ Die neue Führungskraft muss nicht nur die Fachkompetenz erwerben, sondern sich in ihrer Rolle wohlfühlen und eine Sinnhaftigkeit in ihrem Handeln erkennen. Dieses geschieht über Identifikation mit der Kultur, den Zielen, Werten und Führungsgrundsätzen der Organisation.³¹ Ein umfassendes Onboarding steigert

²⁸ Vgl. Brüggemann (2020), S. 20.

²⁹ Vgl. von Au (2017), S. 158 f.

³⁰ Vgl. Brenner (2020), S. 11.

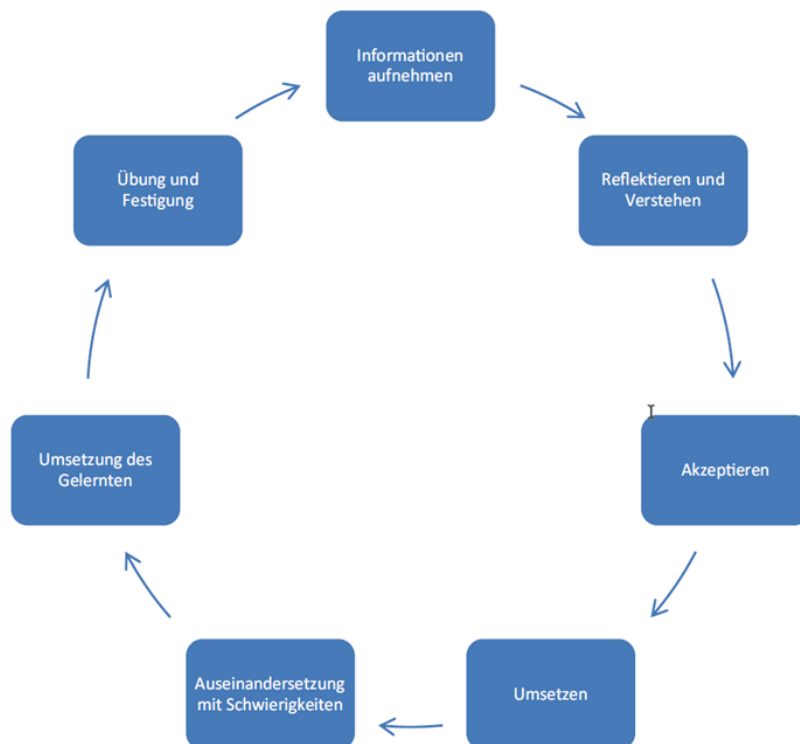
³¹ Vgl. Träger (2021), S. 98.

die Motivation und Zufriedenheit der Führungskraft, indem sie sich willkommen und gut auf ihre Rolle vorbereitet fühlt.³² Im Folgenden wird auf den Lernprozess und mögliche Instrumente eingegangen. Darauf aufbauend werden die bestehenden Instrumente und Maßnahmen, die von der Unfallkasse NRW genutzt werden, in Themen gegliedert und bewertet. Hierbei steht die Beantwortung der Frage im Vordergrund, wie die Kompetenzvermittlung der Führungskraft optimal erfolgen sollte.

3.1 Der Lernprozess

Bei dem Qualifizierungsprozess neuer Führungskräfte handelt es sich um einen sich stetig wiederholenden Lernprozess. Dieser wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 3: Lernprozess der neuen Führungskraft



Quelle: entnommen aus Brenner, Onboarding - Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren (2020), S. 38.

Der Prozess wird erst dann beendet, wenn alles vorgesehene Wissen vermittelt und verinnerlicht und die neue Führungskraft in ihrer neuen Rolle „angekommen“ ist. Zur Sicherstellung eines erfolgreichen Qualifizierungsprozesses ist es von enormer Bedeutung, regelmäßige Feedbackgespräche zu führen. Neben der fachlichen Wissensvermittlung sind Kommunikation, Austausch und Reflexion

³² Vgl. Brenner (2020), S. 12.

mit anderen Führungskräften von zentraler Bedeutung.³³ Auf dieser Grundlage erfolgt in Abschnitt 4.4 die Bewertung der bestehenden, von der Unfallkasse NRW genutzten Instrumente und Maßnahmen, inwiefern eine digitale Unterstützung möglich ist.

3.2 Instrumente des Qualifizierungsprozesses

Hilfreich im gesamten Qualifizierungsprozess ist der Einsatz von gezielten Instrumenten. Möglich sind z. B.:

- Vermittlung der rechtlichen und untergesetzlichen Grundlagen
- Leitfäden
- Checklisten
- Einarbeitungsplan
- Einführungsprogramm³⁴

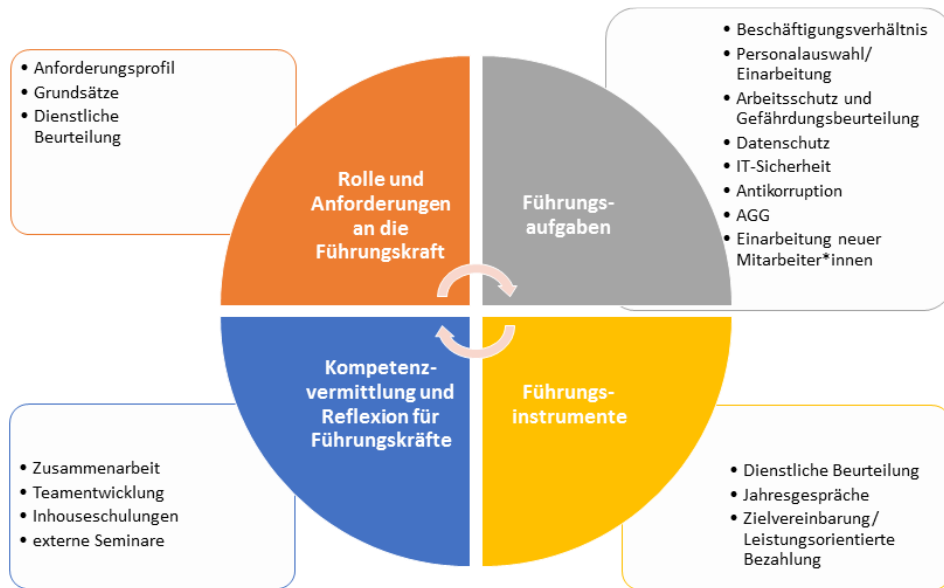
Insbesondere digitale Tools können die neue Führungskraft - ohne Einsatz von Personalressourcen, eine umfassende Einführung in die Organisation, der Kultur, der Ziele, Prozesse und konkreten Führungsaufgaben - unterstützen. Darüber hinaus sind als Instrumente zu nennen: Begrüßungsgeschenk, Willkommenspaket, Onboarding-Map, Mentoring-Programme, Schulungen, Einführungs-/Begrüßungsveranstaltungen, Austauschrunden sowie Feedback- und Evaluationsprozesse.³⁵

Die Unfallkasse NRW bietet bereits einen Großteil dieser Instrumente an. Allerdings sind diese nicht an einem zentralen Ort abrufbar und somit auch nicht von jeder neuen Führungskraft einfach zu finden. Zur Unterstützung des Qualifizierungsprozesses wird vorgeschlagen, die vorhandenen Instrumente zentral und jederzeit abrufbar zur Verfügung zu stellen. So kann eine Unterstützung im Eingliederungsprozess selbständig, ohne Einsatz von Personalressourcen, stattfinden. Welche Instrumente und Maßnahmen in der Unfallkasse NRW bereits bestehen, zeigt die nachfolgende Abbildung.

³³ Vgl. ebd., S. 37.

³⁴ Vgl. ebd.

³⁵ Vgl. ebd., S. 168 ff.

Abbildung 4: Instrumente und Maßnahmen in der Unfallkasse NRW

Quelle: eigene Darstellung.

Die sich aus dem Anforderungsprofil für Führungskräfte³⁶ in der Unfallkasse NRW ergebenden Kompetenzen bilden die Grundlage für die Zuordnung der bestehenden Instrumente und Maßnahmen. Hierbei ist entscheidend, wie ein Kompetenzerwerb erfolgen kann. Die Festlegung ist nicht Ziel des Projekts und ergibt sich ebenfalls aus dem bestehenden Anforderungsprofil. Welche digitalen Tools den in Abschnitt 3.1 beschriebenen Lernprozess unterstützen können, wird im Folgenden dargestellt.

4 Unterstützung des Qualifizierungsprozesses mit digitalen Tools

Die Einarbeitung mittels Unterstützung von digitalen Tools wird unter dem Begriff E-Learning subsumiert. In der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen des Begriffs. Generell wird E-Learning als elektronische Informationsverarbeitung und elektronisch unterstützte Kommunikation verstanden, wobei Informations- und Kommunikationstechnologien zum Einsatz kommen.³⁷ Lang und Pätzold definieren E-Learning als Sammelbegriff für alle Formen elektronisch unterstützten Lernens, meist Internet oder Intranet basiert.³⁸ E-Learning als Bestandteil digitaler Bildung hat viele Facetten: Von Computer-Based-

³⁶ Siehe Anhang 8: Anforderungsprofil für Führungskräfte, S. 39-42.

³⁷ Vgl. Filzmoser (2021), S. 21; Back et al. (2001), S. 29.

³⁸ Vgl. Lang/Pätzold (2002), S. 112.

Learning über Game-Based-Learning bis hin zu Social-Learning.³⁹ Da E-Learning mittlerweile in vielen Bereichen und für verschiedene Zwecke eingesetzt wird, ist eine klare Abgrenzung notwendig. Wenn E-Learning-Programme beispielsweise speziell für betriebliche Weiterbildungszwecke in Organisationen eingesetzt werden, spricht man von E-Learning als betriebliche Lernform. In diesem Kontext werden E-Learning-Programme in der Personalentwicklung eingesetzt, um bestimmte Lerninhalte zu vermitteln und Mitarbeitende weiterzubilden, um definierte Ziele zu erreichen.⁴⁰

Wilbers stellt die These auf, dass Industrie 4.0 die Formen des E-Learnings in der beruflichen Aus- und Weiterbildung verändert. Die Digitalisierung und Innovationen werden zu einem Treiber für veränderte Lernprozesse in Organisationen.⁴¹ Technische Möglichkeiten und Entwicklungen ermöglichen neuartige Prozesse und Lernarrangements, die für das Lernen neue Infrastrukturen zur Verfügung stellen. Auch Ring greift diesen Wandel auf und nennt neben der Industrie 4.0 und der fortschreitenden Digitalisierung die wachsende Globalisierung von Unternehmen als weiteren Treiber, der das E-Learning in Unternehmen verändert.⁴² Unternehmen sollten die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation so anpassen, dass ein einfaches Lernen innerhalb der Prozesse ermöglicht wird. Die Qualifikation der Mitarbeitenden muss so weiterentwickelt werden, dass betriebliche Kompetenzentwicklung, prozessorientiertes Lernen und neue Lernformen unterstützt werden. Dies führt dazu, dass neue Medien innerhalb des E-Learning Einzug halten, welche den zukünftigen Herausforderungen Rechnung tragen. Gleichzeitig nimmt jedoch die Komplexität von E-Learning weiter zu. Dittler stellt fest, dass sich das Verständnis von Lernen, Wissen und Bildung in einer Postmedialität nachhaltig verändert hat. Für ihn knüpft die Begrifflichkeit 4.0 an eine neue Phase an, die den Einsatz und die Möglichkeiten von E-Learning tangiert, aufgrund des zunehmenden Bedeutungszuwachs von Social-Media-Anwendungen und einer veränderten Internetnutzung.⁴³ Es ist deutlich, dass die Näherung an den Begriff E-Learning 4.0 unterschiedlich ausfallen kann, aber die sich verändernden technischen Rahmenbedingungen und Entwicklungen haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das E-Learning und bieten so neuartige Konzepte bei der Nutzung von Lernarrangements. Darauf wird im Folgenden eingegangen.

³⁹ Vgl. Willmers et al. (2020), S. 14.

⁴⁰ Vgl. Filzmoser (2021), S. 79.

⁴¹ Vgl. Wilbers (2016), S. 7 ff.

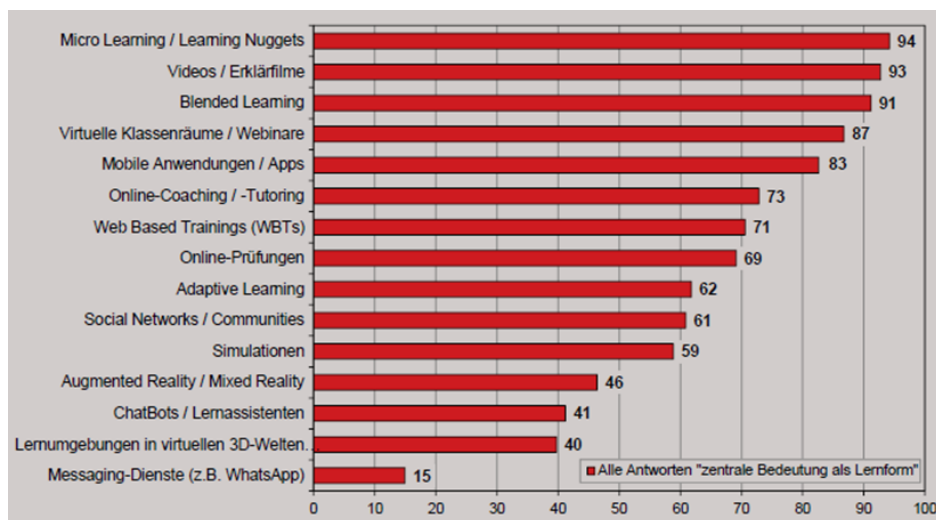
⁴² Vgl. Ring (2017), S. 143.

⁴³ Vgl. Dittler (2017), S. 5 ff.

4.1 Nutzen von digitalen Tools zur Wissensvermittlung

Das mmb Institut erhebt jährlich die Trendstudie „mmb Learning Delphi“ und kommt in der Betrachtung von 2021-2022 bzgl. des Einsatzes von digitalen Tools zu neuen Erkenntnissen.⁴⁴ Demnach könnte die verstärkte Notwendigkeit von Selbstverantwortung beim Lernen aufgrund der Corona-Pandemie ein Grund dafür sein, dass zwei informelle Lerntools nun an der Spitze der Liste von "Lernformen mit zentraler Bedeutung in den kommenden drei Jahren" stehen. Im Vergleich zum Vorjahr⁴⁵ ist die Bedeutung von Blended Learning und Virtual Classrooms/Webinaren leicht gesunken, während Micro Learning/Learning Nuggets und Videos/Erklärfilme an Bedeutung gewonnen haben. Dies deutet darauf hin, dass Lernende im Home-Office nun und in Zukunft stärker auf sich selbst gestellt sind und sich bei Problemen vermehrt auf granularen Content⁴⁶ oder Lernvideos verlassen. Weitere beliebte Lernformen sind Simulationen und Social Networks. Web Based Trainings (WBT's) haben ebenfalls an Bedeutung gewonnen und gelten für 71 Prozent der Befragten als zentrale Lernform in den kommenden drei Jahren. Messaging-Dienste haben hingegen an Beliebtheit verloren. Obwohl die Jahre 2020 und 2021 viele neue Formen von Online-Prüfungen hervorgebracht haben, spielen sie bei der Bewertung als "Lernform mit zentraler Bedeutung" keine Rolle.⁴⁷

Abbildung 5: Bedeutung von Anwendungen als Lernform in Unternehmen



Quelle: mmb Institut (Hrsg.): mmb – Trendmonitor 2021/2022, S. 7.

⁴⁴ Vgl. mmb Institut (2023), online: [mmb-Trendmonitor | mmb Institut GmbH \(mmb-institut.de\)](https://www.mmb-institut.de/mmb-trendmonitor) [11.03.2023].

⁴⁵ Vgl. mmb Institut (2022), online: [mmb-Trendmonitor | mmb Institut GmbH \(mmb-institut.de\)](https://www.mmb-institut.de/mmb-trendmonitor) [11.03.23].

⁴⁶ Definition Content: qualifizierter Inhalt, Informationsgehalt besonders von Websites, online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Content> [17.05.2023].

⁴⁷ Vgl. mmb Institut (2022), online: [mmb-Trendmonitor | mmb Institut GmbH \(mmb-institut.de\)](https://www.mmb-institut.de/mmb-trendmonitor) [11.03.2023].

Digitale Tools haben Vorteile bei der Wissensvermittlung: Verfügbarkeit, Interaktivität, Personalisierung, Nachhaltigkeit, Effizienz und Kosteneffizienz. Sie sollten jedoch als Ergänzung zu anderen Methoden betrachtet und ihre Eignung für die Organisation und den Zweck der Wissensvermittlung evaluiert werden.⁴⁸ Wie digitale Tools bei der Wissensvermittlung für Führungskräfte eingesetzt werden, folgt im nächsten Abschnitt.

4.2 Nutzung von Web Based Training's für Führungskräfte

Ein inzwischen weit verbreitetes Tool in der Erwachsenenbildung und im Einsatz in Organisationen sind die sog. WBT's.⁴⁹ Ein WBT ist eine Form von E-Learning, bei der Schulungsinhalte über das Internet auf einer Lernplattform bereitgestellt werden. Es handelt sich um eine virtuelle Lernumgebung, in der Lernende zeit- und ortsunabhängig auf Lernmaterialien zugreifen können.⁵⁰

Die Schulungsinhalte können in Form von Videos, Präsentationen, Texten, interaktiven Übungen, Quizen und Tests vorliegen. Die Teilnehmenden können ihre Fortschritte verfolgen, ihre Leistung bewerten und sich Feedback geben lassen. Webbasierte Schulungen bieten den Vorteil, dass sie flexibel sind und den Lernenden ermöglichen, in ihrem eigenen Tempo zu arbeiten. Sie sind auch kosteneffektiv, da sie den Bedarf an physischen Schulungen reduzieren können. Die Teilnehmenden können von überall auf der Welt darauf zugreifen, solange sie über eine Internetverbindung verfügen. Allerdings erfordern webbasierte Schulungen auch ein gewisses Maß an Disziplin und Eigenmotivation von den Lernenden, da sie nicht durch einen physischen Klassenraum oder Lehrende geführt werden. Für Mitarbeitende, die erstmals eine Führungsposition einnehmen, stellen WBT's eine attraktive Option zur Wissensvermittlung dar. Für die Wissensaneignung ist keine längere Abwesenheit durch Präsenzveranstaltungen erforderlich. Webbasierte Schulungen für Führungskräfte können verschiedene Themen abdecken, darunter Führungskompetenzen, Unternehmenskultur und Werte, Personalentwicklung, Diversity, Inklusion und Belastbarkeit, Datenschutz und IT-Sicherheit sowie Finanzmanagement. Es ist jedoch wichtig, die Schulungsthemen auf die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der Zielgruppe und der Organisation abzustimmen.⁵¹

⁴⁸ Vgl. Umbach et al. (2020), S. 21.

⁴⁹ Vgl. Thissen (2017), S. 98.

⁵⁰ Vgl. Frankfurth (2020), S. 68.

⁵¹ Vgl. ebd.

4.3 Kollaborative Tools für den Wissenstransfer

Eine Studie im Auftrag des Fraunhofer Instituts hat ergeben, dass knapp 40% der Befragten täglich mehr als eine halbe Stunde damit verbringen, Dokumente und Informationen zu suchen, während 10,4% sogar mehr als eine Stunde benötigen.⁵² Viele Anwendungen bedeuten viele mögliche Speicherorte für Informationen. Mitarbeiterportale mit einer zentralen Suche und Navigation können Abhilfe schaffen und erheblich zur Produktivitätssteigerung beitragen. Suchmaschinen durchsuchen Datenbanken, Web, Fileserver oder E-Mail-Dienste und liefern einheitliche Suchergebnislisten. Eine strukturierte Portalnavigation kann hilfreich sein, insbesondere für Mitarbeitende, die nicht mit den Anwendungen vertraut sind.⁵³ Für den Wissenstransfer in einem Unternehmen eignen sich verschiedene kollaborative Tools. Nachfolgend werden einige der am häufigsten verwendeten Tools dargestellt.

Das Intranet: Ein Intranet ist ein privates Netzwerk, das für den Informationsaustausch innerhalb eines Unternehmens genutzt wird. Hier können Dokumente, Dateien und andere Informationen gespeichert und geteilt werden. Es gibt unterschiedliche Softwareanbieter, über Microsoft SharePoint kann z. B. gemeinsam in Dokumenten gearbeitet werden.

Klassische Wikis: Ein Wiki ist eine Art von Website, die von mehreren Personen bearbeitet werden kann. Es eignet sich gut für den Aufbau eines gemeinsamen Wissensfundaments und den Austausch von Informationen.

Integrierte **Social Collaboration Plattformen** ermöglichen eine Vielzahl an Funktionen auf einer Plattform; ein Beispiel ist Microsoft Teams. Software für Videokonferenzen ermöglichen es, Meetings und Schulungen über das Internet abzuhalten. Diese Tools sind hilfreich, um Remote-Teams zu verbinden und Informationen auszutauschen.⁵⁴

WBT's können über kollaborative Tools einer bestimmten Personengruppe zur Verfügung gestellt werden und damit an einem zentralen Ort mit anderen für den Kompetenzerwerb wichtigen Dokumenten abgelegt werden. Damit sind beide Tools gut für die Wissensvermittlung im Sinne des E-Learnings geeignet. E-Learning-Tools können Wissen und Kompetenzen effektiv vermitteln, jedoch gibt es Grenzen. Dazu gehören begrenztes Feedback im Vergleich zu in Präsenz Lehrenden, Einschränkungen beim Lernen durch Erfahrung, mangelnde Motivation, technische Einschränkungen, eingeschränkte soziale

⁵² Vgl. Spath (Hrsg.) [Information Work 2009 - eine Studie des Fraunhofer IAO, Stuttgart \(office21.de\)](#) S. 54.

⁵³ Vgl. ebd., S. 56

⁵⁴ Vgl. Wolan (2020), S. 109.

Interaktion und fehlende Flexibilität. Trotzdem können E-Learning-Tools eine wertvolle Ergänzung zu traditionellen Lernmethoden sein und auf neue und effektive Weise Wissen vermitteln und Kompetenzerwerb ermöglichen.⁵⁵

Die Entscheidung, welche Inhalte von Führungskräften über WBT's oder Seminare erworben werden sollten, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie z.B. dem Lerntyp der beteiligten Personen, der Art des Inhalts und den verfügbaren Ressourcen.⁵⁶ WBT's eignen sich gut für das Erlernen von grundlegenden Informationen und Kenntnissen. Zum Beispiel könnten Führungskräfte über WBT's Informationen zu rechtlichen Grundlagen und Compliance erwerben. Auch für das Erlernen bestimmter technischer Fähigkeiten sind WBT's geeignet, wie zum Beispiel der Nutzung von Software oder Werkzeugen, die für das Management relevant sind.

Für Führungskräfte bieten WBT's Flexibilität, da sie von überall und zu jeder Zeit darauf zugreifen können. Seminare sind dagegen oft besser geeignet für das Erlernen von Soft Skills, wie etwa Kommunikation, Führungsstil oder Konfliktmanagement. Die Interaktion mit anderen Teilnehmern und Trainern in einem persönlichen Umfeld kann hierbei wertvolle praktische Erfahrungen bieten. Seminare haben oft einen positiven Nebeneffekt, da Möglichkeiten für Teambuilding und Netzwerken bestehen, was für Führungskräfte wertvoll sein kann. Das persönliche Zusammentreffen ermöglicht es, Beziehungen aufzubauen und zu stärken.⁵⁷ In Seminaren können praktische Übungen wie Fallstudien und Rollenspiele effektiv eingesetzt werden, um Führungskräfte in realitätsnahen Situationen zu schulen. In einem Seminar haben Trainer die Möglichkeit, direktes Feedback zu geben und individuelles Coaching anzubieten, was in einem Online-Format oft schwieriger umzusetzen ist. Eine Kombination aus WBT's und Seminaren, im Sinne eines Blended Learnings, kann ebenfalls sinnvoll sein, um die Stärken beider Lernmethoden zu nutzen.

4.4 Bewertung bestehender Instrumente und Maßnahmen in der Unfallkasse NRW

Die Aufnahme des IST-Zustandes der bestehenden Instrumente in der Unfallkasse NRW hat ergeben, dass diese nicht gebündelt an einer Stelle oder einer Plattform zur Verfügung stehen. Für einen erfolgreichen Qualifizierungsprozess neuer Führungskräfte müssen alle Informationen zu den Anforderungen und Kompetenzen zentral und jederzeit verfügbar abrufbar sein. Hier empfiehlt sich, wie in Abschnitt 4.3 festgestellt, die Einrichtung einer SharePoint Seite im Intranet

⁵⁵ Vgl. Hebrank (2003), S. 68 ff.

⁵⁶ Vgl. Riekdorf (Hrsg.) S.377 ff.

⁵⁷ Vgl. ebd.

der Unfallkasse NRW. Der Ist-Zustand wird anhand der Anforderungen (vgl. Abschnitt 3.2) bewertet. Grundlage der Bewertung ist die Frage, welche digitalen Instrumente den Lernprozess zur Kompetenzerlangung unterstützen können. Die Bewertung erfolgt mit einer Likert-Skala⁵⁸. Den Instrumenten werden Werte von 1 bis 5 zugeordnet. Die Bewertung wurde nach den folgenden Attributen vorgenommen: 1 = persönliche Reflexion und Austausch, 2 = Wissensvermittlung in Seminarform, 3 = Blended Learning, 4 = Social Collaboration Plattform und 5 = Web Based Training.⁵⁹

Auf diese Weise konnten in der Unfallkasse NRW vorhandene Instrumente bestimmt werden, bei denen durch den Einsatz digitaler Tools der Qualifizierungsprozess unterstützen werden kann. Insbesondere Bereiche, in denen rechtliche Grundlagen vermittelt werden (z. B. Antikorruption, IT-Sicherheit, Datenschutz, etc.) sind für WBT's besonders geeignet. Informationen können jederzeit abgerufen werden, in einer Selbstlernphase vertieft und reflektiert werden. Gleichzeitig kann die Nachhaltigkeit des Kompetenzerwerbs in Form einer verpflichtenden Online-Prüfung dokumentiert werden. Hingegen ist für die Kompetenz Personalführung der Bereich Einarbeitung neuer Führungskräfte nur in den Teilen als WBT vermittelbar, da hier die Reflexion und der persönliche Austausch mit anderen Führungskräften den Lernprozess positiv beeinflussen. Die vollständige Bewertung und Umsetzung ist nicht Ziel des Projekts und sollte in einem Folgeprojekt innerhalb der Unfallkasse NRW erfolgen.

4.5 Auswahl der Prototypen

SharePoint, ein Produkt von Microsoft und bereits bei der Unfallkasse NRW im Einsatz, bietet sich zur Wissensvermittlung aus mehreren Gründen an: SharePoint ermöglicht es, Dokumente und Informationen an einem zentralen Ort zu speichern. Dies erleichtert dem Nutzerkreis auf benötigte Ressourcen zuzugreifen und sie zu teilen. Die Versionierung ermöglicht es mehreren Benutzenden, gleichzeitig an Dokumenten zu arbeiten. Dies fördert die Zusammenarbeit und sorgt dafür, dass jede Person immer auf die neueste Version eines Dokuments zugreifen kann. SharePoint ist eng mit anderen Microsoft Office-Produkten wie Word, Excel und PowerPoint verbunden. Dies ermöglicht es den Personen, Dokumente direkt in SharePoint zu bearbeiten, ohne sie herunterladen zu müssen. SharePoint bietet eine breite Palette an Anpassungsmöglichkeiten, einschließlich der Fähigkeit, eigene Anwendungen und Workflows zu entwickeln. Die Organisation kann SharePoint an ihre spezifischen Anforderungen anpassen. Detaillierte Zugriffsrechte für

⁵⁸ Vgl. Diekmann (2018), S. 194.

⁵⁹ Siehe Anhang 14: Bewertung der IST-Analyse, S. 88-92.

verschiedene Einzelpersonen oder Gruppen stellen sicher, dass sensible Informationen geschützt sind und nur autorisierten Personen zugänglich gemacht werden. SharePoint verfügt über leistungsstarke Suchfunktionen, die es Beschäftigten ermöglichen, schnell und effizient nach Dokumenten und Informationen zu suchen. Das Erstellen von Communitys und Diskussionsforen, die den Mitarbeitenden in die Lage versetzt, Wissen auszutauschen, Fragen zu stellen und voneinander zu lernen, ist ebenfalls verfügbar.

Des Weiteren ist es möglich, externe Applikationen, die auf der Programmiersprache „HTML“ basieren, einzubinden. Dies wurde im Prototyp genutzt, um zwei spielerische Lernerfolgskontrollen einzubinden.

Durch die Kombination dieser Funktionen ermöglicht SharePoint eine effiziente Wissensvermittlung innerhalb einer Organisation. Es kann sowohl zur Bereitstellung von Schulungsmaterialien als auch zur Förderung der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs zwischen den Mitarbeitenden verwendet werden. Für den Prototyp wurde daher eine SharePoint-Seite „Wissenskompass Unfallkasse NRW“ als kollaboratives Tool erstellt.⁶⁰ Die Inhalte ergeben sich aus Abschnitt 4.4, Abbildung 4. Um die Möglichkeiten von WBT's inklusive integrierter Testverfahren darzustellen, wurden zwei Demos zu den Themenfeldern AGG und BEM erstellt. Hierzu wurde die Software „Articulate Storyline“ verwendet und als Videos in SharePoint eingebettet. Zusätzlich wurden zwei Lernerfolgskontrollen für das Verständnis zur Führungsrolle und zum Beurteilungswesen der Unfallkasse NRW erstellt.

5 Vergleich der Rollenerwartung an Führungskräfte der Unfallkasse NRW und der BGHM

Die BGHM steuert zentrale Informationen über ein organisationsinternes WIKI⁶¹. Führungskräfte finden im Bereich „Kompass für Führungskräfte“ Links oder Zusammenfassungen aller Informationen, die sie zur Erfüllung der Führungsaufgaben bei der BGHM benötigen.⁶² Neben den Führungsleitlinien⁶³ und deren Entstehungsgeschichte finden sich dort auch Materialien und Instrumente zu deren Umsetzung. Daneben sind das allgemeine Weiterbildungsangebot sowie die spezielle Führungskräfteentwicklung verlinkt. Diese ist in drei Stufen unterteilt und richtet sich in jeder Stufe an unterschiedliche Füh-

⁶⁰ Abrufbar im Internet: [XXXXXXXXXXXXXXXX](#) Zugangsdaten: [XXXXXXXX](#) (Benutzerkennung) Testzugang123 (Passwort).

⁶¹ Definition WIKI: Sammlung von Informationen und Beiträgen im Internet zu einem bestimmten Thema, die von den Nutzerinnen und Nutzern selbst bearbeitet werden können, online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Wiki> [17.05.2023].

⁶² Siehe Anhang 10: Führungskräftekompass, S. 79.

⁶³ Siehe Anhang 11: Führungsleitlinien der BGHM, S. 80.

rungsebenen. Dabei ist der Zugang zu diesen Weiterbildungen nicht für alle Führungskräfte offen. Diese umfangreichen Lehrgänge werden nur unregelmäßig durchgeführt und die limitierten Plätze werden über ein Ausschreibungsverfahren vergeben.⁶⁴

Eine Gegenüberstellung der formulierten Erwartungen aus den Kerndokumenten der beiden Träger an die Fähigkeiten, Kompetenzen und an das Verhalten der Führungskräfte erfolgt in einer Tabelle.⁶⁵ Die Ausgangsdokumente grenzen sich in Umfang und Ausführlichkeit deutlich voneinander ab. Die verfassten Kernelemente beschreiben sehr artverwandte Erwartungen. Ein möglicher Grund dafür ist die Ähnlichkeit der beiden Organisationen aus dem Umfeld der gesetzlichen Unfallversicherung als Teil des öffentlichen Dienstes. Auch der Entstehungshorizont (2012 Unfallkasse NRW; 2014 BGHM) liegt nah beieinander. Während die Unfallkasse NRW die jeweiligen Aspekte stärker ausformuliert und konkrete Beschreibungen zum Verständnis der Begrifflichkeiten liefert, verzichtet die BGHM darauf und nutzt das einseitige Dokument als übergeordnete Leitlinie.

Unterschiede werden im Bereich Veränderungswillen und -bereitschaft (BGHM) sowie Gleichbehandlung und Antidiskriminierung (Unfallkasse NRW) gemacht. Diese beiden Themen finden sich jeweils nur beim einzelnen Träger wieder. Dieser Tatsache folgt jedoch nicht zwangsläufig eine Abwesenheit der Werte beim jeweils anderen Träger, sondern es verbleibt lediglich bei der Tatsache der fehlenden Dokumentation innerhalb eines Dokuments. Weitere Schlüsse sind an dieser Stelle nicht möglich und müssten gesondert untersucht werden.

In Abschnitt 2.1 wurden klassische und neuartige Kompetenzen für Führungskräfte benannt. Die Ausführungen der Träger beziehen sich überwiegend auf die klassischen Führungskompetenzen. Die Ursachen für diesen Umstand bilden einen weiteren möglichen Untersuchungsgegenstand. Hypothesen wären zum einen der zeitliche Entstehungshorizont der Dokumente in Zusammenhang mit der benannten Forschung. Zum anderen könnten bestimmte Anforderungen im öffentlichen Dienst aufgrund inhärenter Merkmale in geringerem Ausmaß gestellt werden als in privatwirtschaftlichen Organisationen.

Die Erwartungen an Führungskräfte sind im Anhang 14 den in Abschnitt 2.1 beschriebenen Kompetenzen gegenübergestellt. Schwerpunkte bilden demnach Anforderungen im Bereich Selbst- und Sozialkompetenz. Zu untersuchen ist, ob Methoden- und Fachkompetenzen für Führungskräfte überwiegend unwichtig sind. Eine Hypothese ist, dass ein

⁶⁴ Siehe Anhang 12: [Führungskräfteentwicklung](#) der BGHM, S. 81-85.

⁶⁵ Siehe Anhang 13: Vergleich der Führungsleitlinien und Grundsätze „Führung und Zusammenarbeit“, S. 86-87.

Großteil der Führungskräfte aufgrund beruflicher Erfahrungen über Fach- und Methodenkompetenzen verfügen und dieser Anspruch an alle Mitarbeitenden und nicht nur an Führungskräfte besteht, sodass sich solche Beschreibungen in Erwartungen an Führungskräfte nicht wiederfinden.

Das Thema Gleichbehandlung und Antidiskriminierung ist der Sozialkompetenz zugeordnet. Ziel des digitalen Instruments im Sinne dieser Ausarbeitung ist es, die Kompetenzentwicklung in einem Ausmaß zu ermöglichen, dass die Führungskraft den Anforderungen an ihre Führungsrolle gerecht werden kann.

Eine mögliche Formulierung des Kompetenzoutcomes lautet: Führungskräfte sind in der Lage, die Inhalte des AGG wiederzugeben und anzuwenden. Sie können mögliche Problemstellung im Zusammenhang mit Diskriminierung und Ungleichbehandlung identifizieren und Lösungen erarbeiten.

6 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend deuten die dargestellten Ergebnisse darauf hin, dass das Anforderungsprofil der Unfallkasse NRW grundsätzlich konform mit dem Stand der Wissenschaft, aber unvollständig ist. Neue Kompetenzen wie Vernetzung, Agilität oder Ambiguitätstoleranz sind noch nicht berücksichtigt, nehmen aber in der heutigen digitalen Arbeitswelt immer mehr Raum ein. Insbesondere Bereiche, in denen rechtliche Grundlagen als Methoden und Fachkompetenz gefordert werden, können durch digitale Tools sinnvoll unterstützt werden. Hierfür sind für WBT's besonders geeignet. Die erforderlichen Sachinformationen und Grundlagen können jederzeit abgerufen, in einer Selbstlernphase vertieft und von der Führungskraft reflektiert werden. Gleichzeitig kann die Nachhaltigkeit des Wissenserwerbs in Form einer verpflichtenden Online-Prüfung für die Unfallkasse NRW dokumentiert werden. Hingegen steht für den Erwerb der Sozialkompetenz für die Personalführung der persönliche Austausch mit anderen Führungskräften und die gemeinsame Reflexion im Vordergrund.

Auf die Projektlaufzeit zurückblickend wird festgehalten, dass es eine große Herausforderung war, die Ziele des Projekts in Abstimmung mit der Auftraggeberin zu definieren. In regelmäßigen Reflexionsrunden wurden sowohl die Ziele als auch die daraus resultierende Forschungsfrage angepasst. Besonders wichtig war die Benennung der Nicht-Ziele nach erfolgter Risikobewertung, damit insbesondere der Projektumfang die Zielerreichung nicht gefährdet.

Nachdem ein digitaler Prototyp für die Unfallkasse NRW erstellt wurde, sollte dieser in geeigneter Weise eingeführt und bekannt gemacht werden. Bei der technischen Implementierung ist auf eine gute Nutzerfreundlichkeit zu achten. Die Unfallkasse NRW muss verantwortliche Personen benennen, die das Tool weiter mit Inhalten füllen bzw. das

Befüllen vorantreiben und in regelmäßigen Evaluationen die Wirksamkeit überprüfen. Die Herausforderung ist zu unterscheiden, ob mögliche Schwächen durch die vermittelten Inhalte entstehen oder durch technische Aspekte, wie z. B. eine schlechte Nutzerfreundlichkeit. Zudem ist darauf zu achten, dass nicht nur neue Daten, Informationen und Wissensbausteine erarbeitet werden, sondern auch veraltete Elemente gelöscht werden. Hierdurch wird eine Überfrachtung des Tools vermieden und die Übersichtlichkeit für die Führungskräfte als Endanwender sichergestellt. Insgesamt besteht mit der Nutzung dieses Tools eine großartige Möglichkeit für die Unfallkasse NRW, ihre Führungskräfte ressourcenschonend und zielgerichtet auf die Führungsrolle vorzubereiten. Denkbar wäre darüber hinaus eine trägerübergreifende Zusammenarbeit über eine digitale Plattform. Auch dies könnte weitere Synergien schaffen. Der Vergleich der Anforderungen von zwei Unfallversicherungsträgern hat gezeigt, dass diese überwiegend konform sind.

Literaturverzeichnis

Au, Corinna von: Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten, 1. Auflage, Springer, 2017.

Back, Andrea et al.: E-Learning im Unternehmen. Grundlagen – Strategien – Methoden – Technologien, Orell Fuessli, Zürich 2001.

Brenner, Doris: Onboarding - Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren, 2. Auflage, Springer, 2020.

Brüggemann, H.: Kommen, um zu bleiben – Systemisches Handgepäck für ein erfolgreiches Onboarding, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2020.

dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.): Monitor öffentlicher Dienst 2023, Berlin, Stand Dezember 2022, online: [dbb_monitor_oeffentlicher_dienst_2023.pdf](https://www.dbb.de/monitor-oeffentlicher-dienst-2023.pdf), [26.06.2023].

Duale Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies (Hrsg.): Digital Leadership – Führungskompetenzen der Zukunft, Studie 2017-2021, online: https://www.cas.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dateien_CAS/Veranstaltungen/M_PMW_Handout_Schirmer_Digital-Leadership-Fuehrungskompetenzen-der-Zukunft.pdf [14.03.2023].

Dittler, Ullrich: E-Learning 4.0. Mobile Learning, Lernen mit Smart Device und Lernen in sozialen Netzwerken, de Gruyter Oldenbourg, Berlin 2017.

Dittmann, Karen/ Dirbanis, Konstantin: Projektmanagement, 1. Auflage, Haufe Lexware Verlag, 2020.

Filzmoser, Gaby: Bildungshäuser im digitalen Wandel. Entwicklungspotenziale für das Bildungsmanagement, wbv, Bielefeld 2021.

Frankfurth, Angela: E-Learning – Architekturmanagement, Kassel University Press, Kassel 2021.

Graefe, L.: Umfrage zu den größten Herausforderungen beim Thema Führung aus Sicht von Bewerbern und HR-Verantwortlichen in Deutschland im Jahr 2021 (2021), in Statista (Hrsg.), online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1284569/umfrage/umfrage-zu-den-fuehrungsherausforderungen-bei-bewerbern-und-hr-in-deutschland/> [05.04.2023].

Hebrank, Claudia: Möglichkeiten und Grenzen von E-Learning zur Qualifizierung von Führungskräften, Diplomarbeiten Agentur diplom.de, o.O. 2003.

Keßler, Heinrich/ Winkelhofer, Georg: Projektmanagement- Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, Springer Berlin, Heidelberg 2004.

KGST (Hrsg.): Mitarbeitende binden: Gestaltungsfelder und Maßnahmen, Bericht Nr. 04/2020.

Lang, Martin/ Pätzold, Günter: Multimedia in der Aus- und Weiterbildung. Grundlagen und Fallstudien zum netzbasierten, Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2002.

Meyer, Helga/ Reher, Heinz-Josef: Projektmanagement: Von der Definition über Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2020.

mmb Institut (Hrsg.): mmb-Trendmonitor 2020/2021 mmb Learning Delphi 2020/2021 – Home-Office mischt die E-Learning-Branche auf, Online : https://www.mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor_2020-2021.pdf [11.03.23].

mmb Institut (Hrsg.): mmb-Trendmonitor 2021/2022 mmb Learning Delphi 2021/2022 – Viel Rückenwind für „EduTuber“, Online: https://www.mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor_2021-2022.pdf [11.03.23].

Pinnow, Daniel F.: Führen- Worauf es wirklich ankommt, Springer Fachmedien, 6. Auflage, Wiesbaden 2012.

Rieckendorf, Hans-Christian (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung: Mit Praxisberichten von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen, Weidmüller und Weka, 5. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2002.

Ring, Welf: Corporate E-Learning in Industrie 4.0. E-Learning on-the-job in Form von Performance Support realisieren. In: Wilbers, Karl (Hrsg.): Industrie 4.0. Herausforderungen für die kaufmännische Bildung, epubli GmbH, Berlin 2017, S.143-154.

Romeike, Frank/ Hager, Peter: Erfolgsfaktor Risikomanagement 4.0- Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel, 4. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2018.

Schmidt, Katharina: Onboarding - Erwartungen der Mitarbeiter an einen systematischen Integrationsprozess, Diplomica Verlag GmbH, 2018.

Schreyögg, Astrid: Coaching für die neu ernannte Führungskraft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010.

Schuster, Pia/Jepsen, Stefan: Erwartungen der Mitarbeiter/innen an

Führungspersönlichkeiten – Entwicklung eines Tools bei Daimler Financial Services in:
Von Au, Corinna: Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten: Diagnose, Assessment und Integration, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2017.

Spath, Dieter (Hrsg.): Office 21-Studie – Information Work 2009, Information Work 2009 - eine Studie des Fraunhofer IAO, Stuttgart (office21.de) [11.03.23].

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Altersstruktur im öffentlichen Dienst (2020), online: <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/oeffentlicher-dienst-altersstruktur.html> [13.03.2023].

Thiel, Mark/Linnepe, Heike: Systematische Führungskräfte-Entwicklung, Die summative Kraft der Führung leben, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, 2021.

Thissen, Frank: Lernen in virtuellen Räumen – Perspektiven des mobilen Lernens, De Gruyter Saur, Berlin 2017.

Träger, Thomas: Personalmanagement - Grundlagen und Instrumente, Vahlen, München 2021.

Umbach, Susanne et al.: Kompetenzverschiebungen im Digitalisierungsprozess, wbv, Bielefeld 2020.

Unfallkasse NRW (Hrsg.): Zahlen, Daten, Fakten 2021, online: https://www.unfallkasse-nrw.de/fileadmin/server/download/PDF_2022/Zahlen_Daten_Fakten_2021_bf.pdf [13.03.2023].

Wilmers, Annika et al. (Hrsg.): Bildung im digitalen Wandel, Waxmann, Münster 2020.

Wilbers, Karl: Berufsbildung 4.0: Berufsbildung im Zeitalter der großen Digitalisierung. In: Berufsbildung, 70 (2016) 159, S. 7-10.

Wolan, Michael: Next Generation – Digitale Transformation, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2020.

Anhang 1: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Auszug Gleichstellungsplan 2023-2027, S. 23-24.

Gleichstellungsplan 2023–2027

2 Prognose für die Jahre 2023–2027

Im Rahmen einer Fluktuationsuntersuchung, welche die planbaren Personalabgänge für die Laufzeit des Gleichstellungsplans beinhaltet, soll festgestellt werden, wie viele Stellen in dem Zeitraum von 2023 bis 2027 voraussichtlich neu zu besetzen sein werden.

Sie dient als wichtiges Instrument zur Steuerung der geschlechterspezifischen Personalplanung.

Die in der Unfallkasse NRW planbaren Personalabgänge (Rente/Pension) können für die Laufzeit des Gleichstellungsplans wie folgt prognostiziert werden:

Abb. 20: Personalabgänge 2023

Personalabgänge 2023 (Rente/Pension)	gesamt	Frauen	Männer
Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt	3	2	1
Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt	8	1	7
gesamt	11*	3	8

Abb. 21: Personalabgänge 2024

Personalabgänge 2024 (Rente/Pension)	gesamt	Frauen	Männer
Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt	1	0	1
Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt	3	2	1
gesamt	4*	2	2

Abb. 22: Personalabgänge 2025

Personalabgänge 2025 (Rente/Pension)	gesamt	Frauen	Männer
Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt	5	2	3
Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt	7	5	2
gesamt	12*	7	5

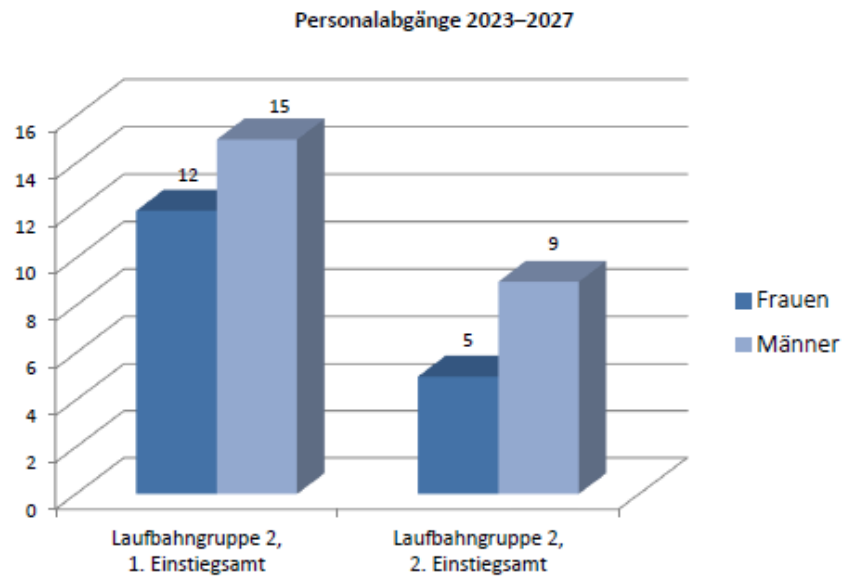
Abb. 23: Personalabgänge 2026

Personalabgänge 2026 (Rente/Pension)	gesamt	Frauen	Männer
Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt	2	0	2
Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt	5	2	3
gesamt	7*	2	5

Abb. 24: Personalabgänge 2027

Personalabgänge 2027 (Rente/Pension)	gesamt	Frauen	Männer
Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt	3	1	2
Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt	4	2	2
gesamt	7*	3	4

Betrachtet man die Personalabgänge der nächsten 5 Jahre, so fällt auf, dass sowohl in der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt, als auch in der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt vermehrt die männlichen Beschäftigten aus der Unfallkasse NRW ausscheiden werden. Es ist weiterhin Aufgabe jeder Organisation, bei der Nachfolgeplanung die Ziele dieses Gleichstellungsplans zur paritätischen Geschlechterverteilung auf die Laufbahnen und bei den Führungspositionen zu berücksichtigen.



**Anhang 2: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Auszug Strategie 2021,
vom 01.03.2011, S. 20-22.**



Strategie 2021

**Herausforderungen, Veränderungen und Eckpunkte einer
Strategie der Unfallkasse NRW**



1. März 2011

Altersentwicklung der Unfallkasse NRW Prognose (Exkurs)

Die Unfallkasse NRW wird 2021 als Arbeitgeber eine im Durchschnitt wesentlich ältere Belegschaft haben als 2010. So wird hochgerechnet die Zahl der über 55-jährigen von 131 im Jahr 2010 auf 310 im Jahr 2020 steigen.

20

Strategie 2021



Altersstruktur	Geschlecht	
	männlich	weiblich
20 bis 24	6	15
25 bis 34	29	69
35 bis 44	94	143
45 bis 54	104	152
55 bis 59	34	49
älter 59	20	28
Summe	287	456

Abbildung 10: Altersstruktur zum Stichtag 25.11.2010

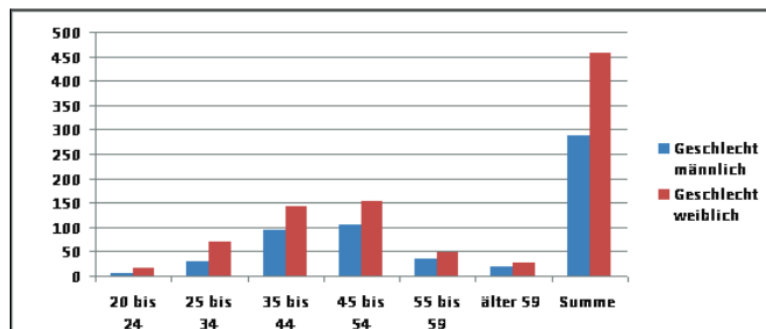


Abbildung 11: Altersstruktur zum Stichtag 25.11.2010

Altersstruktur	Geschlecht	
	männlich	weiblich
20 bis 24	0	0
25 bis 34	6	15
35 bis 44	29	69
45 bis 54	94	143
55 bis 59	57	90
60 bis 67	67	96
Summe	253	413

Abbildung 12: Altersstruktur zum fiktiven Stichtag 25.11.2020

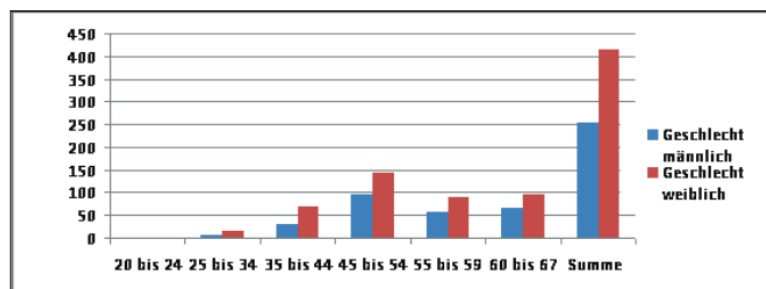


Abbildung 13: Altersstruktur zum fiktiven Stichtag 25.11.2020



Nachwuchsförderung

Um auch dem bei der Unfallkasse NRW abzeichnenden demografischen Wandel entgegenzutreten, hat die Verwaltung in Abstimmung mit der Selbstverwaltung eine Ausbildungsinitiative gestartet, die die rechtzeitige Ausbildung qualifizierter Nachwuchskräfte sichert. Eine Fortschreibung des Konzepts mit jeweils bedarfsorientierten Anforderungen ist erforderlich.

Fort- und Weiterbildung

Aufgabe der Unfallkasse NRW wird es zunehmend sein, die Befähigung einer älter werdenden Belegschaft zu sichern, um weiterhin die Versorgung der Versicherten und der Mitgliedsunternehmen mit einem hohen Qualitätsstandard weiter leisten zu können.

Somit gewinnt auch die Fort- und Weiterbildung insbesondere im Hinblick auf ältere Beschäftigte stärker an Bedeutung. Zudem gilt es, ein Wissensmanagement zu etablieren, um den Wissenstransfer zu sichern.

Betriebliches Gesundheitsmanagement, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Eine gesunde Arbeitsumgebung unterstützt diese Prozesse. Insoweit besteht eine Schnittstelle zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Stärkung des Gesundheitsbewusstseins in Verbindung mit einer Optimierung der Arbeitsbedingungen und der damit einhergehenden Steigerung der Arbeitszufriedenheit wird positive Effekte sowohl für die Beschäftigten als auch die Unfallkasse NRW bewirken. Zusätzlich positioniert sich die Unfallkasse NRW hierdurch in einer immer stärker werdenden Konkurrenzsituation mit anderen Unfallversicherungsträgern als attraktiver Arbeitgeber.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bietet als organisationsbezogener Präventionsansatz mit Managementfunktion den erfolgversprechendsten Ansatz, um dem demografischen Wandel in den Organisationen systematisch und positiv bewältigen zu können, da sie bei den Betroffenen zunächst ansetzen kann, aber die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht vergisst, die über kurz oder länger auch in die gleiche Belastungssituation durch das Alter kommen können und werden. Auch geht durch diesen Ansatz das Wissen und die fortlaufende Anpassung der Organisation an die veränderte Altersstruktur nicht verloren. Ebenso kann einer Stigmatisierung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch BGM auch vorgebeugt werden.

Anhang 3: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Auszug Präsentation Ziele 2017-2019.



Ziele 2017-2019



Die neuen Schwerpunktthemen für die Ziele 2017-2019 der Geschäftsführung basieren auf den Inhalten der Strategie 2021 sowie der Effizienzstrategie der Selbstverwaltung.



Ziele 2017-2019



Das **Globalziel** der Geschäftsführung bleibt auch weiterhin die **Qualitätssicherung bzw. Qualitätssteigerung** in allen Bereichen der UK NRW.

Folgende **Schwerpunkthemen** werden für den Zielzeitraum 2017-2019 festgelegt:

- **Steuern nach Kennzahlen**
- **Digitalisierung und Kundenbedürfnisse**
- **Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit etablieren und leben**

Diese strategischen Schwerpunkthemen gelten übergreifend für alle Organisationseinheiten der UK NRW für die kommenden zwei Jahre. Keines der Themen soll unbeachtet bleiben, allerdings unterliegt die anteilige, inhaltliche Ausgestaltung der Verantwortung der einzelnen OE.

Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit etablieren und leben



Strategische Inhalte:

Die Beschäftigten sind die Erfolgsgaranten für die UK NRW. Ein standortübergreifendes Verständnis von Führung, Zusammenarbeit und ein gemeinsames Organisationsbewusstsein sind die Grundlage für den Erfolg der kommenden Jahre.

Die Weiterentwicklung des Führungsverständnisses ist Voraussetzung dafür, dass aus aktuellen Entwicklungen Chancen, Möglichkeiten und Vorteile für die eigene Organisation und die Beschäftigten generiert werden können.

Anhang 4: Unfallkasse NRW (Hrsg): Projektauftrag

PROJEKTAUFTRAG



Titel des Projektes: (Eindeutigen Titel festlegen)	„Neu in Führung“ – Begleitung des Rollenwechsels zur Führungskraft in der Unfallkasse NRW mit digitalen Tools
1. Projektskizze und Projektziele	
Projektbegründung: <Auslöser – Ausgangssituation und Problemstellung beschreiben>	<p>Aus dem Geschäftsbericht der Unfallkasse NRW für 2021 geht hervor, dass über 70% der Beschäftigten älter als 45 Jahre sind. Der aktuell veröffentlichte Gleichstellungsplan für die Jahre 2023-2027 enthält auch Statistiken über die Beschäftigtenstruktur und die eine Fluktuationsuntersuchung. Bis 2027 werden 41 Beschäftigte in den Laufbahngruppen altersbedingt aus der Unfallkasse NRW ausscheiden. Hiervon sind auch viele Führungsstellen betroffen. Die Nachfolgeplanung und Einarbeitung neuer Führungskräfte ist eine zentrale Aufgabe der folgenden Jahre.</p> <p>Die Unfallkasse NRW hat sich mit den Herausforderungen auseinandergesetzt und diese in den strategischen Zielen verankert. Hier zu nennen ist die Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung, das <u>Age Diversity Management</u> und das Thema Nachhaltigkeit. Alle Ziele stehen in einem engen Zusammenhang mit dem Thema <u>Onboarding</u>.</p> <p>Bei der Übernahme der neuen Tätigkeit und dem Wechsel in die neue Rolle gibt es kein einheitliches Vorgehen. Der Wissensstand über rechtliche Grundlagen zu Führung und die Kenntnisse über bestehende Führungsinstrumente ist sehr unterschiedlich. Auch Vorkenntnisse über die Organisation und Aufgaben sind bei externen Einstellungen eine Herausforderung. Fort- und Weiterbildungen stehen oft nicht zeitnah zur Verfügung. Es gibt eine Vielzahl von Informationen und internen Angeboten, diese sind jedoch nicht „on <u>demand</u>“ und an einer Stelle verfügbar.</p> <p>In diesem Projekt soll wissenschaftlich untersucht werden, welche Informationen und Maßnahmen beim Qualifizierungsprozess neuer Führungskräfte erforderlich sind und mit welchen digitalen Instrumenten dieser Prozess optimiert werden kann.</p>
Projektziel: <Projektziel(e) nennen und beschreiben>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der Rollenwechsel zur Führungskraft in der Unfallkasse NRW ist anhand einer umfangreichen Literaturanalyse beschrieben und beinhaltet Erfolgsfaktoren für die Qualifizierung neuer Führungskräfte. 2. Es sind digitale Instrumente anhand des aktuellen Forschungsstandes und der Ausgangssituation in der Unfallkasse NRW bewertet und ausgewählt. Ein Vergleich der Rollenerwartung an Führungskräfte der BGHM und Unfallkasse NRW ist erfolgt. 3. Ein ausgewählter Prototyp für ein digitales Instrument wurde entwickelt.

PROJEKTAUFTRAG

Nicht-Ziele: <Was wird explizit NICHT mit dem Projekt verfolgt?>	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung bestehender Grundlagen • Vollständige (technischen) Umsetzung und Einführung der Instrumente und Tools • Erstellung eines Kommunikationskonzeptes • Unterscheidung zwischen externen und internen Mitarbeitern • Beteiligung interner Gremien und weiterer Stakeholder 		
Nutzen: <Welche Wirkung soll das Projekt haben? Wem soll das Projekt nutzen („Betroffene“)?>	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zur Verbesserung der Führungskräfteentwicklung der UK NRW • Standardisierung des Einarbeitungsprozesses neuer Führungskräfte • Ressourcenschonung und Aufwandsminderung der Fachbereiche • Kosteneinsparung bei Weiterbildungsmaßnahmen • Nachhaltigkeit • Wissensspeicherung 		
Forschungsfrage <Welche Frage soll im Rahmen des Forschungsprojektes beantwortet werden?>	Mit welchen digitalen Tools kann der erstmalige Wechsel in eine Führungsrolle am Beispiel der Unfallkasse NRW erfolgreich gestaltet werden?		
2. Projektorganisation			
Auftraggeber/in:	Dezernat 4, Stabsstelle strategische Personalentwicklung		
Projektleitung: (Name, OE)	Dorothea Wolf	verantwortliche OE:	Stabsstelle strategische Personalentwicklung
Projektkernteam: (Namen, OE)	Transferprojekt im Rahmen des Masterstudiums Heike Brockmeyer Sonja Wagner Ken Adam (extern) Wiebke Hungerland (extern)	Lenkungsausschuss/Steuerungskreis:	Meilensteinsitzung Projektkernteam mit Dorothea Wolf
weitere Beteiligte:	Hochschule der gesetzlichen Unfallversicherung		
Interne Beteiligte, die nicht zum Projektkernteam gehören	Wenn ja, welche: Dezernent*in D4, Bereiche Personalgewinnung/-entwicklung und Personalorganisation/-controlling		
3. Zeit- und Meilensteinplanung			
frühester Starttermin:	17.01.2023	Projektdauer (ca.):	
spätester Endtermin:	22.06.2023	6 Monate	
Meilensteine	Meilensteinergebnis und -termin bzw. Zeitaufwand (ca.) für die Erreichung		
Projektdefinition	Das Projekt ist bis zum 31.12.2022 definiert, die Ziele und Nicht-Ziele wurden im Projektteam mit dem Auftraggeber abgestimmt.		

PROJEKTAUFTRAG

Verabschiedung Projektauftrag	Der Projektauftrag ist bis zum 31.01.2023 verabschiedet, das Feedback der Hochschule wurde bei der Projektdefinition berücksichtigt. Anpassungen in der Zielbeschreibung sind erfolgt. Der Nutzen des Projektes ist beschrieben.		
Festlegung der Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten	Am 28.02.2023 sind die Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten festgelegt.		
Abschluss Literatur-Analyse und Ausgangssituation -Abnahme und Präsentation Zwischenergebnisse aus den Arbeitspaketen	Bis zum 31.03.2023 ist die Erfassung des IST-Zustandes als Ausgangssituation abgeschlossen. Die Literaturanalyse und der Forschungsstand zu digitalen Instrumenten wurde fertig gestellt. Die Zwischenergebnisse sind abgenommen und wurden in einer Präsentation dargestellt.		
Umsetzungsvorschläge sind erarbeitet und Ansätze zur Weiterentwicklung liegen vor	Bis zum 30.04.2023 wurden weitere Lösungswege aufgezeigt und diskutiert. Änderungen sind in den Umsetzungsvorschlag eingeflossen.		
Qualitätssicherung der Maßnahmen und Instrumente (Review)	Der Vergleich der Rollenerwartung an Führungskräfte der BGHM und der Unfallkasse NRW ist erfolgt. Anhand des Umsetzungsvorschlages wurden Maßnahmen und Instrumente ausgewählt und bis zum 31.05.2023 bewertet. Ein Prototypen einzelner Instrumente wurde erstellt.		
Projektabschluss und Präsentation	Das Projekt ist am 30.06.2023 beendet. Der Abschlussbericht ist erstellt und termingerecht der Hochschule vorgelegt. Im Rahmen der Abschlusswerkstatt am 22. und 23.06.2023 wurde das Projektergebnis in einer Präsentation und einem Abstract vorgestellt.		
4. Projektkriterien			
Wie schätzen Sie das Projekt ein zu den folgenden Kriterien:			
Beitrag zu strategischen Unternehmenszielen, Fusionszielen und Effizienzstrategie	Hoch <input type="checkbox"/>	mittel <input checked="" type="checkbox"/>	niedrig <input type="checkbox"/>
Politische Bedeutung	Hoch <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	niedrig <input checked="" type="checkbox"/>
Komplexität bzgl. Beteiligung, Konfliktpotenzial, Gestaltungsfreiheit	Hoch <input type="checkbox"/>	mittel <input checked="" type="checkbox"/>	niedrig <input type="checkbox"/>
Bedeutung des Themas für die Entwicklung der UK NRW	Hoch <input checked="" type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	niedrig <input type="checkbox"/>
Beitrag zur Prozessoptimierung und zur Qualitätsverbesserung	Hoch <input checked="" type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	niedrig <input type="checkbox"/>
Aufwand und Ressourcenplanung	Hoch <input checked="" type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	niedrig <input type="checkbox"/>
5. Projektrisiken	Benennung und Erläuterung	Bewertung	
Benennung von bereits erkannten Risiken:	Ressourcenknappheit Geringe Anzahl der Projektmitglieder – keine Kompensation bei Ausfall möglich – Abstimmung mit dem Auftraggeber – gemeinsame Dokumentation in digitaler Ablage (Share Point) zum Wissenstransfer	Eintrittswahrscheinlichkeit: Hoch <input type="checkbox"/> mittel <input checked="" type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/> Schadensausmaß: Hoch <input checked="" type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/>	

PROJEKTAUFTRAG

	Zeitdruck Meilenstein- und Aufgabenplanung mit Zeitpuffern	Eintrittswahrscheinlichkeit: Hoch <input type="checkbox"/> mittel <input checked="" type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/> Schadensausmaß: Hoch <input type="checkbox"/> mittel <input checked="" type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/>
	Komplexität des Themas/ Fokussierung der Ziele Konkretisierung der Zieldefinition, unbestimmte Rechtsbegriffe wie „Rollenwechsel“ konkret für die UK NRW definieren und festlegen – sonst Verfehlung der Forschungsfrage	Eintrittswahrscheinlichkeit: Hoch <input checked="" type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/> Schadensausmaß: Hoch <input checked="" type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/>
	Beteiligung von Dritter bei technischer Umsetzung (IT-Sicherheit, Datenschutz, Mitbestimmung) – Umsetzung ist nicht Ziel des Projektes (Definition von Nicht-Zielen)	Eintrittswahrscheinlichkeit: Hoch <input checked="" type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/> Schadensausmaß: Hoch <input checked="" type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/>
6. Ressourcenplanung (geschätzte Kosten)		
Zeitaufwand für die Mitglieder des Projektkernteams:	laut Modulbeschreibung zu Teilmodul 9.2 umfasst der Workload etwa 200 Stunden für die Projektarbeit, siehe Anlage. Der Zeitaufwand wird im Projektverlauf dokumentiert.	
finanzielle Aufwendungen:	Personalkosten für die Projektmitglieder	
Absehbare Folgekosten:	Nicht zu beziffern, da Umsetzung in der Verantwortung des Auftraggebers liegt.	





Ort, Datum: Düsseldorf, 09.02.2023




Projektauftrag: abgenommen

 Dorothea Wolf
 Projektleitung/Auftraggeberin


 Unterschrift

Anlage zum Projektauftrag: Zeitmanagement - Aufwand

Datum	Aufwand in Std	Format	Art	Inhalt - Stichpunkte	Status
30.09.2023	1	Präsenz	Projektstart	Projektteamfindung; Festlegung der Projektstruktur; erste Definitionsfindung	
24.10.2023	4	digital	PS	Projektdefinition und Entwurf der Projektskizze	
11.11.2023	4	digital	M 1	Abnahme Projektskizze (Projektdefinition) durch die Auftraggeberin	
13.01.2023	2	digital	PS	Reflexion Feedback Projektskizze; Übernahme der Anpassung zu Projektzielen und Auftrag; Übernahme in den Auftragsentwurf	
13.01.2023	1,5	digital	UE	Kennenlernen/Erwartungen/Prüfungsleistungen	
20.01.2023	4	digital	PS	Kick-off und Erstellung Projektauftrag (AP 101-103)	
27.01.2023	2	digital	PS	Abnahme des Projektauftrages im Team	
31.01.2023	2	digital	M 2	Abnahme des Projektauftrages durch die Auftraggeberin	
03.02.2023	6,75	Präsenz	UE	Vorstellung Transferprojekte und Forschungsmethodik	
04.02.2023	4,5	Präsenz	UE	Vorstellung Transferprojekte und Forschungsmethodik	
09.02.2023	2	digital	PS	Reflexion Feedback und Anpassung Projektziel in Abstimmung mit Auftraggeberin (AP 103)	
10.02.2023	3	digital	PS	Reflexion Feedback und Anpassung der Gliederung, Festlegung der Arbeitspakete (siehe TP Liste), Überprüfung der Zeitplanung (AP 105-107)	
10.02.2023	1,5	digital	UE	Impulsvortrag Ressourceneinsatz und Zeitmanagement	
24.02.2023	2	digital	M 3	Prüfung Zeit- und Meilensteinplanung; Definition der Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten	
24.02.2023	1,5	digital	UE	Impulsvortrag Qualitäts- und Risikomanagement	
08.03.2023	4	digital	PS	Bearbeitung und Abstimmung zu AP 104, 201-204	
13.03.2023	2	digital	PS	Vorstellung der Ergebnisse AP 104, 201, 202	
17.03.2023	4	digital	M 4	Abnahme der Zwischenergebnisse (TA 20) durch die Auftraggeberin	
23.03.2023	4	digital	PS	Ergebnis der Ausgangssituation/ Erarbeitung der Zwischenpräsentation	
27.03.2023	2	digital	PS	Abschluss IST Analyse (AP 202)	
30.03.2023	4,5	Präsenz	UE	Zwischenpräsentation des Forschungsfortschritts und Diskussion	
31.03.2023	3	Präsenz	UE	Zwischenpräsentation des Forschungsfortschritts und Diskussion	
15.04.2023	3	digital	PS	AP 204 Vergleich der Rollenerwartung abstimmen	
21.04.2023	1,5	digital	UE	Impulsvortrag und Diskussion	
21.04.2023	2	digital	PS	AP 301, 302 Abgleich IST Erhebung und digitale Tools inkl. Bewertung	
24.04.2023	2	digital	PS	AP 301, 302 Besprechung Umsetzungsvorschlag	
28.04.2023	1,5	digital	PS	Diskussion bisherige Ergebnisse	
29.04.2023	3	digital	PS	AP 304 erste Prototyperstellung	
04.05.2023	2	digital	PS	Zwischenstand besprechen; AP 301, 303 Bewertung/Erfolgskriterien	

05.05.2023	4	digital	M 5	Abnahme der Ergebnisse AP 203, 204, 301 durch die Auftraggeberin	
08.05.2023	8	digital	PS	AP 301/303 Bewertung/Erfolgskriterien abschließen	
11.05.2023	1,5	digital	PS	AP 401 Besprechung Aufteilung Kapitel Abschlussbericht	
15.05.2023	1,5	digital	PS	AP 304 Besprechung Prototyp	
16.05.2023	1,5	digital	PS	AP 401 Sachstand Abschlussbericht	
22.05.2023	4	digital	M 6	Abnahme der Maßnahmen und Prototyp (AP 302 und 304) - Qualitätssicherung und Review/ Aufteilung Restarbeiten	
26.05.2023	1,5	digital	UE	Impulsvortrag Abstrakt	
30.05.2023	2	digital	PS	AP 401 Abschlussbericht Review	
01.06.2023	3	digital	PS	AP 403 Abstrakt finalisieren	
09.06.2023	3	digital	PS	AP 402 Abschlusspräsentation finalisieren/abstimmen	
16.06.2023	4	digital	M 7	Review mit die Auftraggeberin (Abnahme AP 303, 401-404) zum Projektabschlussbericht und Abschlusspräsentation	
19.06.2023	2	digital	PS	Prüfungsvorbereitung	
22.06.2023	5,25	Präsenz	UE	Abschlusspräsentation/Prüfung	
23.06.2023	5,25	Präsenz	UE	Abschlusspräsentation/Prüfung	

126,75¹¹ hinzukommen persönliche Zeiten der Projektmitglieder**Legende**

M	Meilensteinsitzung
PS	Projektsitzung
UE	Unterrichtseinheit 45 min

Status

ok	
gefährdet	
Verzug	

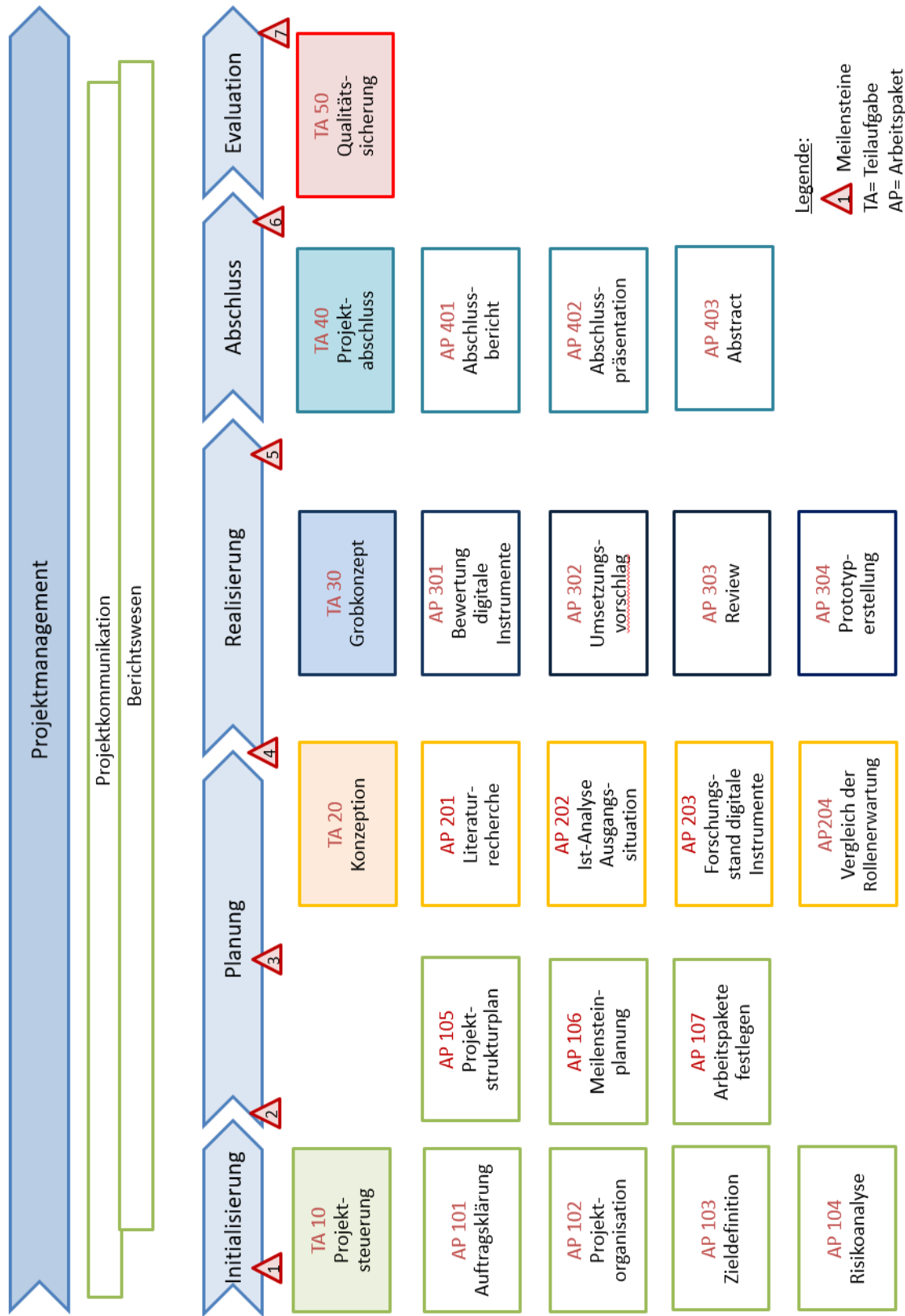
Anhang 5: Risikoanalyse

Nr.	Risiko	Wahr- scheinlichkeit	Auswirkung	Potentielle Auswirkung	Mitigationsmaßnahme
1	Ressourcenknappheit	mittel	stark	Der Ausfall eines Mitgliedes des Projektteams gefährdet die Zielerreichung. Kompensation bei nur 4 Projektmitgliedern nicht möglich. Fehlende Abstimmung mit dem Auftraggeber kann zu Verzögerungen im Meilensteinplan führen.	Schaffung einer gemeinsamen digitalen Ablage (Share Point in Office 365) um Wissenstransfer zu gewährleisten. Zugriff auf alle Projekt(zwischen)ergebnisse jederzeit und durch alle Mitglieder möglich.
2	Zeitdruck	mittel	mittel	Der Zeitrahmen des Projektes ist durch die HGU vorgegeben. Die Kapazitäten der Projektmitglieder sind knapp bemessen. Verzögerungen in der Zeitplanung gefährden den Projekterfolg und die Zielerreichung.	Im Rahmen der Zeit- und Meilensteinplanung sind Zeitpuffer berücksichtigt. Bei jeder Meilensteinsetzung wird die Zeitplanung und jeweilige Zielerreichung reflektiert und ggf. angepasst.
3	Komplexität des Themas - viele unbestimmte Rechtsbegriffe	hoch	stark	Das Thema umfasst unbestimmte Rechtsbegriffe wie Rollenwechsel und Führungskraft. Die Komplexität gefährdet den Umfang des Projektes und somit den Projekterfolg.	Die Projektziele wurden konkretisiert und die Forschungsfrage klarer für die Unfallkasse NRW definiert. Unbestimmte Rechtsbegriffe wie Rollenwechsel und Führungskraft sind für die Unfallkasse NRW zu definieren. Eine Differenzierung der Stakeholder ist Nicht-Ziel des Projektes.
4	Beteiligung Dritter bei technischer Umsetzung und Implementierung	hoch	stark	Die erforderliche Beteiligung Dritter (IT-Sicherheit, Datenschutz, Mitbestimmung) gefährdet die technischen Umsetzung und Implementierung in der Unfallkasse NRW.	Die Umsetzung und Implementierung wurde als Nicht-Ziel des Projektes aufgenommen.
5	Akzeptanz der Instrumente	mittel	mittel	Eine fehlende Akzeptanz bei den Beschäftigten der Unfallkasse NRW gefährdet den Nutzen des Projektes.	Die Umsetzung und Vermarktung der Einführung ist Nicht-Ziel des Projektes und liegt in der Verantwortung des Auftraggebers.

Anhang 6: Zeit- und Meilensteinplanung

Meilenstein	Solltermin	erreicht am	Bemerkung
Projektstart	29.09.2022		
Definitionsphase			
Projektdefinition und die Ziele und Nicht-Ziele sind beschrieben (M1)	31.12.2022	10.02.2023	Die Reflexion im Projektteam, das Feedback der Hochschule und die Risikoanalyse führten mehrfach zu Anpassung der Definition und Reduzierung der Projektziele.
Projektauftrag ist verabschiedet (M2)	31.01.2023	10.02.2023	Der Projektauftrag konnte erst nach Abschluss der Projektdefinition und Zielbeschreibung finalisiert werden.
Planungsphase			
Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten sind festgelegt (M3)	28.02.2023	24.02.2023	
Realisierungsphase			
Literatur-Analyse ist abgeschlossen und Ausgangssituation bei der Unfallkasse NRW erfasst - Präsentation der Zwischenergebnisse aus den Arbeitspaketen ist erstellt und abgenommen (M4)	31.03.2023	17.03.2023	Kategorisierung der IST Erhebung in Abstimmung der Auftraggeberin
Umsetzungsvorschläge sind erarbeitet und Ansätze zur Weiterentwicklung liegen vor (M5)	30.04.2023	05.05.2023	Die Sitzung musste aus Termingründen verlegt werden. Die Auswahl und Bewertung der Maßnahmen und Instrumente wurde in den folgenden Meilenstein verschoben.
Maßnahmen und Instrumente sind ausgewählt und bewertet, Der Vergleich der Rollenerwartung an Führungskräfte der BGHM und der Unfallkasse NRW ist erfolgt, der Prototyp ist erstellt und abgenommen (M6)	31.05.2023	22.05.2023	Abnahme des Prototypen ist in der Sitzung erfolgt, einige Anpassungen wurden bis zur Live-Präsentation nachgeholt.
Abschluss und Evaluation			
Projektabschlussbericht und Präsentation sind erstellt (M7)	30.06.2023	16.06.2023 bzw. 23.06.2023	Abnahme der schriftlichen Arbeit durch die Auftraggeberin in der letzten Projektsitzung am 16.06.2023. Präsentation der Projektergebnisse im Plenum am 23.06.2023.

Anhang 7: Projektstrukturplan



Anhang 8: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Anforderungsprofil für Führungskräfte (o. D.)



Anforderungsprofil für Führungskräfte

Einführung

Anforderungsprofile sind zukunftsgerichtete Beschreibungen erwünschter Qualifikationen und Eigenschaften von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie definieren die erforderlichen Kompetenzen von Personen, die Aufgaben in bestimmten Funktionen bzw. Ebenen wahrnehmen.

Anforderungsprofile sind allgemeiner und umfassender formuliert als Stellenbeschreibungen. Sie regeln nicht, was jemand in einer Position zu tun hat (Ablauforganisation), sondern welche Kompetenzen in fachlicher, sozialer, personaler und methodischer Hinsicht die Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber haben müssen.

Mit der Aufführung der erforderlichen Kompetenzen sowie deren Ausprägungsgrad holt eine Organisation ein Stück erwünschter Zukunft in die Gegenwart und beschreibt, welche Art Führungskraft sie als optimal für ihre gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse ansieht. Damit leistet ein Anforderungsprofil auch einen Beitrag zu einer modernen Verwaltungskultur.

Förderung von Managementkompetenzen

Anforderungsprofile legen generell Kompetenzen für bestimmte Funktionen in einer Organisation fest. Sie sollten dann für die unterschiedlichen Führungsebenen differenziert und gewichtet werden, z.B. nach spezifischen Anforderungen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen.

Für Führungskräfte kommt die Dimension Führungskompetenz ergänzend zu den bereits zu den in der Dienstvereinbarung Dienstliche Beurteilung für alle Beschäftigten definierten Handlungskompetenzen hinzu. Die dort definierten Merkmale Veränderungsverhalten, Teamverhalten und Kritikfähigkeit wurden ersetzt durch speziellere Definitionen für die konkreten Anforderungen an Führungskräfte. Das Merkmal Strategische Kompetenz wird erst ab der Ebene A 14/E 14 vorausgesetzt.

Zur zielgerichteten (Weiter-) Entwicklung, Förderung und Unterstützung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften muss zunächst definiert werden, welche Managementkompetenzen es zu stärken gilt. Die hierfür notwendigen Kompetenzfelder werden im Anforderungsprofil abgebildet.

Zielsetzung von Anforderungsprofilen

Anforderungsprofile dienen grundsätzlich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit und ohne Führungsaufgaben zur Orientierung. Der Organisation dienen Anforderungsprofile zur Identifizierung des geeigneten Personals. Sie müssen aussagekräftig, überschaubar und zukunftsfähig sein. Bei der Definition der gewünschten Kompetenzen sollen die Begrifflichkeiten einheitlich beschrieben, vergleichbar genutzt und somit ein einheitliches Verständnis erzeugt werden.

Verknüpfung der Anforderungsprofile mit weiteren Personalentwicklungsinstrumenten

Anforderungsprofile sind Grundlage für verschiedene Personalentwicklungsinstrumente:

- Sie sind die Grundlage für Verfahren zur Auswahl oder Potenzialanalyse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Sie sind die Basis für Beurteilungs- und Feedbacksysteme
- Sie unterstützen das Herausarbeiten gezielter Entwicklungsmaßnahmen zur Förderung und Weiterentwicklung bestimmter Fähigkeiten.

Eine Verknüpfung kommt insbesondere mit folgenden Instrumenten in Betracht:

Personalauswahl

Operationalisierte Anforderungsprofile, die beobachtbare Verhaltensweisen beschreiben, bilden die Grundlage für die Entwicklung des Interviewleitfadens. Sie helfen bei der Bewertung von Interviews oder Arbeitsproben sowie ggf. bei der Konzeption eines Assessment-Centers.

Jahresgespräche

Im Rahmen des Jahresgesprächs gibt es Rückmeldungen zu den Kompetenzen der Anforderungsprofile. Ggf. wird eine Vereinbarung zu Förderungsbedarf und Entwicklungsmöglichkeiten getroffen.

Beurteilung

Ein aussagekräftiges Beurteilungssystem gibt Rückmeldung über die gezeigte Leistung. Darüber hinaus ist eine Rückmeldung hinsichtlich der Performance, also des „Wie“ wichtig. Die Organisation kann hier kulturbildende Standards festlegen, indem die im Anforderungsprofil festgelegten Kriterien Teil der Beurteilung werden, sodass Verhalten beeinflusst wird und dies schließlich zu einer Kulturveränderung in der Verwaltung führt. Darüber hinaus bilden die Kompetenzmodelle eine wichtige Grundlage für die Potenzialanalyse. Diese hat die UK NRW im neuen Beurteilungssystem definiert und mit Verhaltensankern auf fünf Ebenen beschrieben.

Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)

LOB wird bei der UK NRW auf der Grundlage eigener definierter Leistungskriterien (Systematische Leistungsbewertung) ausgezahlt (neben der Zielerreichung). Diese Kriterien wurden mit dem neuen Beurteilungssystem verzahnt. In der SLB wird Führung allgemein als ein Merkmal bewertet.

Anforderungsprofil für Führungskräfte

Diese Merkmale für das Anforderungsprofil für Führungskräfte wurden aus den Ergebnissen der Führungskräftekonferenz 2012 in Haltern und den Ergebnissen aus der Beratung durch die Fa Nordlicht zusammengefasst. Sie sind bewusst auf wesentliche Kernelemente beschränkt, um das Profil fokussiert und schlank zu halten.

1. Personalführungskompetenz
2. Leitung und Führung
3. Kommunikation in Führung
4. Veränderungsmanagement
5. Strategische Kompetenz (ab A 14/E 14)

Die strategische Kompetenz wird erst bei Führungskräften ab A 14/E14 bewertet. Die im weiteren dargestellten Verhaltensbeispiele zur strategischen Kompetenz machen deutlich, dass es sich ab dieser Führungsebene um Führungskräfte in der Unfallkasse NRW handeln muss, die im Rahmen ihrer organisatorischen Einbindung und Handlungsbefugnisse in der Lage sein müssen, komplexere und besonders wichtige Entscheidungen zu treffen.

Durch die organisatorische Einbindung ist es ihnen möglich, aus verschiedenen Einzelmaßnahmen der nachgeordneten Ebenen übergeordnete Handlungsbedarfe abzuleiten und Maßnahmen zu initiieren.

Im Einzelnen:

1. Personalführungskompetenz

- Motiviert sich selbst und andere.
- Unterstützt die Weiterentwicklung der Beschäftigten, und erkennt und fördert dabei das Potenzial der Einzelnen.
- Trägt zu einem gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeld bei.
- Fördert die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team und nutzt dabei die Vielfalt in der Gruppe konstruktiv.
- Schafft Chancengleichheit und wirkt Benachteiligungen aktiv entgegen.
- Betrachtet Personalführung als wesentlichen Bestandteil der eigenen Aufgabe. Bewertet die Leistung unvoreingenommen, sachgerecht und ohne Rücksicht auf Sympathie.
- Wendet die Führungsinstrumente (JG; ZV etc.) regelmäßig an und nutzt sie in ihrer Zielsetzung.
- Unterstützt die Beschäftigten mit den eigenen Kenntnissen und Erfahrungen.

2. Leitung und Führung

- Steuert zielgerichtet und verfolgt die Ergebnisse konsequent, ist aber gleichzeitig bei veränderten Rahmenbedingungen kompromissbereit.
- Setzt die richtigen Prioritäten und handelt ressourcengerecht.
- Delegiert sachgerecht und verteilt die Aufgaben möglichst unter Berücksichtigung der Fähigkeiten der Beschäftigten.
- Entscheidet zügig, verantwortungsvoll und transparent.
- Arbeitet strukturiert und behält auch in Belastungssituationen den Überblick.
- Hinterfragt das eigene Handeln regelmäßig kritisch und zieht Rückschlüsse daraus (Selbstreflexion).
- Bindet Beschäftigte grundsätzlich in Entscheidungsprozesse ein.
- Ressourcen- und Kostenbewusstsein ist in den Handlungen und Entscheidungen erkennbar.
- Sinnvolle Ziele werden auch gegen Widerstände weiterverfolgt

3. Kommunikation in Führung

- Informiert regelmäßig und sachgerecht.
- Wendet die Techniken der Gesprächsführung kompetent an und führt Gespräche mit den Beschäftigten sozialkompetent.
- Drückt regelmäßig Anerkennung und Wertschätzung aus.
- Nimmt konstruktive Kritik an und setzt sich damit auseinander.
- Übt Kritik angemessen und sachlich.
- Informiert zeitnah und adressatengerecht.
- Kann andere überzeugen, in Konflikten moderieren sowie einen Ausgleich zwischen den Parteien schaffen.
- Gestaltet Besprechungen effektiv.

4. Veränderungsmanagement

- Wirkt regelmäßig an Veränderungsprozessen mit.
- Identifiziert im eigenen Arbeitsfeld Bereiche, in denen Veränderungen nötig sind.
- Bezieht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein durch gezielte Kommunikation der Ziele und durch Vermittlung ihrer Rolle im Veränderungsprozess.
- Lässt sich auf neue Bedingungen und Anforderungen ein, kann sich von gewohnten Denk- und Handlungsansätzen lösen.
- Passt das eigene Handeln den neuen Situationen an.

Ab Ebene A14/E14:

5. Strategische Kompetenz

- Denkt ganzheitlich, erkennt die Zusammenhänge und Wechselwirkungen.
- Denkt zukunftsorientiert und zeigt ein Gespür für interne und externe Entwicklungen, leitet daraus Handlungsbedarfe für die Zukunft ab.
- Hat Wissen um politische Einflüsse,
- erkennt übergeordnete Themen und Handlungsbedarfe.
- Berät die übergeordnete Ebene rechtzeitig und umfassend zu Entwicklungen im eigenen Bereich.
- Entwickelt realisierbare Strategien und Taktiken.
- Setzt Strategien in Initiativen um, daraus werden Handlungsbedarfe für die Zukunft und die Umsetzungsstrategien für künftige Aufgaben entwickelt.
- Setzt dabei verständliche und logische Prioritäten.

**Anhang 9: Unfallkasse NRW (Hrsg.): Grundsätze Führung und
Zusammenarbeit (2017)**



**Grundsätze
„Führung und Zusammenarbeit“
und Grundsätze-Wegweiser**

Grundsatzdokument

Produkt des Projektes zur Entwicklung der
Grundsätze „Führung und Zusammenarbeit“ im Jahr 2017

Unfallkasse NRW

Grundsätze „Führung und Zusammenarbeit“ und Grundsätze-Wegweiser

—

Grundsatzdokument / Produkt des Projektes „Entwicklung von Grundsätzen zur
„Führung und Zusammenarbeit“ in der Unfallkasse NRW“ in 2017

Inhalt	
Präambel Grundsätze „Führung und Zusammenarbeit“	3
Die Grundsätze auf einen Blick	4
Der Grundsätze-Wegweiser – Unsere Reise durch die Grundsätze	5
Grundsatz Führung	8
Grundsatz Zusammenarbeit	14
Grundsatz Wertschätzung	19
Grundsatz Fehlerkultur	23
Grundsatz Feedbackkultur	27
Grundsatz Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung	30
Originale Aussagen der Beschäftigten und Führungskräfte	33

Präambel Grundsätze „Führung und Zusammenarbeit“

Wir als Unfallkasse NRW sind dem Wohl unserer Versicherten, Mitglieder und Beschäftigten verpflichtet. Als Trägerin der gesetzlichen Unfallversicherung erbringen wir unterschiedliche interne und externe Dienstleistungen mit hohem Qualitätsanspruch. Damit dies auch in Zukunft gelingt, müssen wir uns kontinuierlich anpassen und weiterentwickeln. Dem hohen Anspruch kann sie ausschließlich mit und durch qualifizierte und motivierte Beschäftigte entsprechen, die sich mit uns als Unfallkasse NRW identifizieren und gerne einen Beitrag zum Erfolg leisten.

Für die Identifikation aller Beschäftigten ist gute, gesunde und orientierende Führung ebenso wichtig wie die kooperative, vertrauensvolle und zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen allen Beschäftigten – unabhängig von Hierarchien. Die nachfolgenden Grundsätze bilden dafür den Rahmen und machen deutlich, was im Miteinander aller Hierarchieebenen bei uns in der Unfallkasse NRW erwartet wird.

Das Fundament unserer sechs handlungsleitenden Grundsätze sind die Grundhaltungen, Einstellungen und Erfahrungen der Beschäftigten und Führungskräfte der Unfallkasse NRW. Sie wurden im Jahr 2017 in drei partizipativen Veranstaltungen mit ca. 220 aktiven, offenen und lösungsorientierten Teilnehmenden erarbeitet. Ein Grundriss der vorliegenden Grundsätze wurde von allen Führungskräften in der Führungskräftekonferenz 2017 gemeinsam entwickelt. Die anschließende sprachliche Veredelung geschah extern.

Keiner der nachfolgenden Grundsätze steht losgelöst von den anderen. Im Gegenteil: Alle sechs Grundsätze beziehen sich aufeinander und bedingen sich gegenseitig. In ihrer Gesamtheit stellen sie die Grundlage für eine von Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Respekt und Verlässlichkeit geprägte Zusammenarbeit dar. Darüber hinaus sind die Grundsätze „Führung und Zusammenarbeit“ fester Bestandteil der Personalentwicklung und werden regelmäßig in den Führungs- und Personalinstrumenten reflektiert.

Die Grundsätze auf einen Blick

Wir Führungskräfte der Unfallkasse NRW sind beispielgebend in Haltung und Verhalten für alle Beschäftigten der Unfallkasse NRW. Wir vermitteln Orientierung, stiften Sinn und sind (Mit-)Gestaltende des gemeinsamen Erfolges.

Wir gestalten unsere Zusammenarbeit respektvoll und ehrlich. Die Verantwortung für die Gestaltung eines vertrauensvollen Umfelds tragen alle Beschäftigten und Führungskräfte gemeinsam.

Wir bringen unsere gegenseitige Wertschätzung durch einen sicht- und spürbaren respektvollen, ehrlichen und aufrichtigen Umgang mit jeder Person zum Ausdruck.

Wir begreifen Fehler als Chance zur Verbesserung. Gleichzeitig versuchen wir, sie nach besten Möglichkeiten zu vermeiden. Passieren sie doch, lernen wir gemeinsam aus ihnen.

Wir leben respektvolles, ehrliches und gerechtes Feedback in der alltäglichen betrieblichen Praxis – es schafft Klarheit und tut gut.

Wir stehen für Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung ein und setzen den Gleichstellungsauftrag aktiv um. Das ist auf allen Ebenen auch im praktischen Tun sicht- und spürbar.

Der Grundsätze-Wegweiser – Unsere Reise durch die Grundsätze

Wir wissen, dass wir nicht bei der Entwicklung der Grundsätze stehen bleiben dürfen und dass wir unseren Weg der nachhaltigen Kulturveränderung nur dann konsequent weitergehen werden, wenn wir auch die konkrete Veränderung des Verhaltens – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene – verfolgen. Daher ist es besonders wichtig, die persönliche Bedeutung und Tragweite unserer Grundsätze für jede Beschäftigte und jeden Beschäftigten greifbar und verständlich werden zu lassen.

Mit diesem Ziel haben in drei weiteren beteiligungsorientierten Veranstaltungen im Herbst 2017 Beschäftigte und Führungskräfte gemeinsam erarbeitet, wie es uns in der Unfallkasse NRW gelingen kann, die Grundsätze im alltäglichen Miteinander mit Leben zu füllen. Für jeden Grundsatz sammelten die Beschäftigten konkrete Verhaltensweisen und Gedanken, die den Grundsatz sichtbar und spürbar werden lassen. Ihre Beiträge waren die Grundlage für die Gestaltung unseres integrierten handlungsleitenden Grundsätze-Wegweisers.



Abbildung 1 Grundsätze-Wegweiser im Gesamtprozess

Dieser Wegweiser führt Leserinnen und Leser durch die Grundsätze, indem er unterschiedliche Facetten und Schwerpunktthemen der Grundsätze verhaltensnah darstellt. Somit bietet er eine Orientierungshilfe für das Miteinander aller Beschäftigten und Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag.

Damit alle Leserinnen und Leser die Grundsätze so kennenlernen, wie sie in der Praxis genutzt werden soll – personenbezogen und verhaltensnah – führen zwei fiktive Beschäftigte der Unfallkasse NRW – Olaf und Marianne – durch dieses Dokument.

Sie erläutern die Bedeutung der Grundsätze für den Arbeitsalltag unserer Beschäftigten. Dabei weisen sie uns auf konkrete Haltungen und Verhaltensweisen hin, die die Grundsätze widerspiegeln, und zeigen uns Wege auf, wie die Grundsätze in unserer Organisation mit Leben gefüllt werden können.



Über Olaf

Olaf, 50 Jahre alt, ist Leichtfallsachbearbeiter in der Hauptabteilung Rehabilitation/Entschädigung. Er arbeitet in der Regionaldirektion in Düsseldorf und ist bereits seit 25 Jahren bei der Unfallkasse NRW beschäftigt.

Olaf arbeitet gerne bei der Unfallkasse NRW. Er kennt die Organisation in- und auswendig. Er ist mit allen Abläufen, die ihn betreffen, vertraut und hat zu den meisten seiner Kolleginnen und Kollegen ein gutes Verhältnis. Doch natürlich kennt auch Olaf Situationen, in denen es mal schwierig wird im Miteinander.

Beispielsweise im Anschluss an die Fusion. Olaf kann sich noch sehr gut an die Fusion und den Folgeprozess erinnern. Eine herausfordernde Zeit!

Dem Thema Veränderung steht er generell eher skeptisch gegenüber. Er hat schon viele Veränderungsprozesse miterlebt und weiß, dass nichts so heiß gegessen wie gekocht wird.

Trotzdem ist Olaf grundsätzlich bereit, sich überzeugen zu lassen. Denn, wenn etwas gut ist, kann Olaf das auch eingestehen.

Abbildung 2 Persona Olaf



Über Marianne

Marianne, 42 Jahre alt, ist Abteilungsleiterin in der Hauptabteilung Prävention in Münster. Sie arbeitet erst seit zwei Jahren in der Unfallkasse NRW. Vorher war sie bei einer Krankenversicherung beschäftigt.

Bislang bereitet ihr die Arbeit große Freude, auch wenn der neue Job ihr schon die ein oder andere schlaflose Nacht bereitet hat.

Marianne ist zum ersten Mal in ihrem Leben Führungskraft. Das stellt sie auch nach zwei Jahren teilweise noch vor große Herausforderungen.

Oft muss Marianne sich entscheiden, ob sie den Bedürfnissen des Teams oder der Organisation Vorrang gibt.

Manchmal wünscht sie sich mehr Orientierung in der Fragestellung, was von ihr als Führungskraft erwartet wird.

Die Entwicklung der Grundsätze empfindet Marianne als wesentlichen Schritt in die richtige Richtung. Bei ihrem vorherigen Arbeitgeber hat sie bereits die Erfahrung gemacht, dass es echte positive Veränderungen im gegenseitigen Miteinander und auf der Führungsebene gab. Darauf setzt sie auch hier.

Abbildung 3 Persona Marianne

Bevor Olaf und Marianne jedoch ihren Weg durch die Grundsätze beginnen, berichten die beiden zunächst, warum diese Grundsätze wichtig für sie sind und was sie sich davon versprechen.

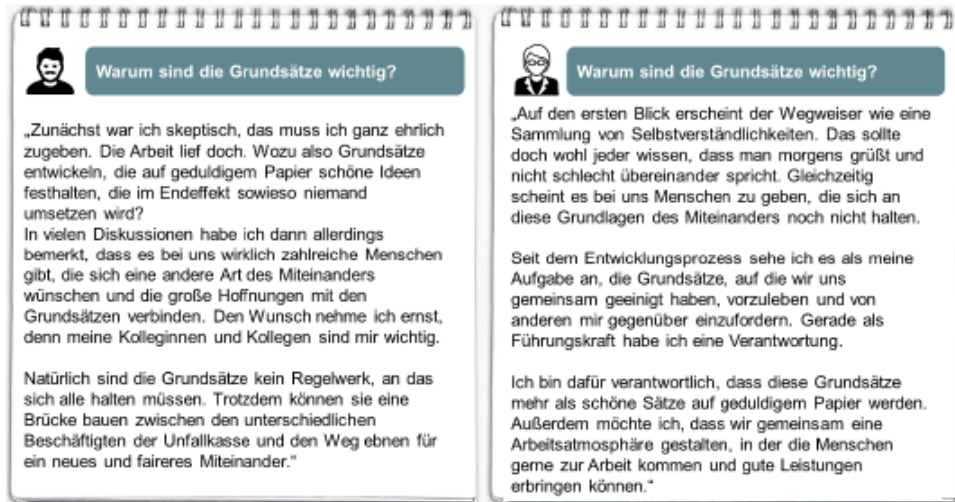


Abbildung 4 Bedeutung der Grundsätze für Olaf und Marianne

Viel Freude auf der gemeinsamen Reise durch unsere Grundsätze!

Grundsatz Führung

Wir Führungskräfte der Unfallkasse NRW sind beispielgebend in Haltung und Verhalten für alle Beschäftigten der Unfallkasse NRW. Wir vermitteln Orientierung, stiften Sinn und sind (Mit-)Gestaltende des gemeinsamen Erfolges.

Führungsprozesse sind die Schlüsselprozesse für den gemeinsamen Erfolg in der Organisation. Sämtliches Führungshandeln hat Auswirkungen – auch Nicht-Handeln. Gute Führung gelingt, indem die Unfallkasse NRW Orientierung, Verständnis und das Gefühl von Bewältigbarkeit im Sinne der Aufgabenstellung schafft. Gute Führung braucht Zeit, Verlässlichkeit, Vertrauen und wird von allen aktiv gelebt. Das Verhalten der Führungskräfte beim Ausbalancieren von organisationalen, teambezogenen sowie individuellen Zielen und Erwartungen prägt die gesamte Organisation und die Motivation von Beschäftigten. Führung steuert Qualität und Erfolg in der Arbeit und ermöglicht so Exzellenz und die Erfüllung der strategischen Ziele.

Unser Anspruch: Wir Führungskräfte sind uns unserer Rolle, der damit verbundenen Verantwortung und der Anforderungen bewusst. Wir nehmen uns Zeit für Führung, haben ein offenes Ohr für unsere Beschäftigten, handeln klar und verlässlich, fördern die Weiterentwicklung unserer Teams, der Einzelnen und entwickeln auch uns selbst kontinuierlich weiter. Hierfür holen wir regelmäßig Feedback ein und tauschen uns untereinander zu Führungsfragen aus. Wir reden offen und ehrlich über Fehler und verhalten uns beispielgebend für unsere Beschäftigten und die gesamte Organisation.

Denkanstöße:

- Wie viel Zeit investieren Sie wöchentlich in Führung – was tun Sie konkret und ist das ausreichend?
- Wie gehen Sie mit anspruchsvollen Führungsaufgaben, z.B. dem Lösen von Konflikten in Ihrer alltäglichen Arbeit um?
- Wann haben Sie sich das letzte Mal ein Feedback zu Ihrer eigenen Führungsarbeit von Ihren Beschäftigten eingeholt – und welche Hinweise haben Sie zu einer Verhaltensänderung bewogen?
- Wann haben Sie zuletzt Ihrer Führungskraft ein Feedback gegeben?

Grundsätze-Wegweiser Führung

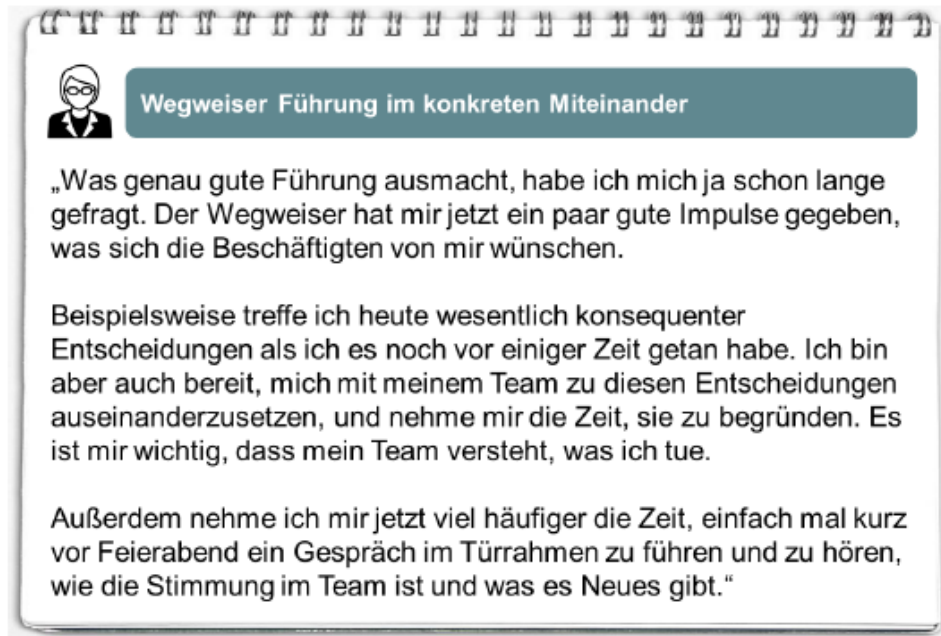


Abbildung 5 Beispiel des Wegweisers Führung im konkreten Miteinander



Führung als Vorbild

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion in der Unfallkasse NRW. Sie sind Vorreiterinnen und Vorreiter, wenn es darum geht, die Grundsätze mit Leben zu füllen. Ein Beispiel, an dem das deutlich wird, ist, dass sie gute Umgangsformen im Kleinen und im Großen vorleben. Dazu gehört auch, dass sie ihr Team begrüßen, wenn sie morgens an deren Büros vorbeikommen.



Zeit für Führung

Führungskräfte der Unfallkasse NRW nehmen sich bewusst Zeit für Führung und räumen dieser Aufgabe den angemessenen Stellenwert ein. Das kann zum Beispiel durch folgende Verhaltensweisen geschehen:

- Initiativ persönliche Rücksprachen zu bestimmten Fragestellungen und Themen mit einzelnen Beschäftigten und Teams suchen

- Gemeinsam mit dem Team und einzelnen Beschäftigten Entwicklungsperspektiven für das Team und Einzelpersonen finden
- Teilnahme an Teambesprechungen (auch für die Abteilungsleitungen, etwa 2x im Jahr auf Einladung oder bei besonderen Anlässen)
- Konstruktiv-kritisch das eigene Führungsverhalten hinterfragen und mit Kolleginnen und Kollegen reflektieren
- Präventiv konflikthafte Themen mit den relevanten Beteiligten besprechen und Lösungen entwickeln
- Zeitliche Verzögerungen bei der Bearbeitung von Fachaufgaben hinnehmen (wenn die aktuelle Führungsaufgabe dringlicher ist)



Gute Führungsbeziehung

Das Fundament guter Führung sind die Beziehungen, die zwischen Führungskräften und ihren Beschäftigten bestehen. Sie sind oftmals ausschlaggebend dafür, ob das eigene Führungshandeln Wirkung entfalten kann. Verhaltensweisen, die dazu beitragen, gute Beziehungen und Bindungen zu anderen Menschen zu gestalten, sind vielfältig. Beispiele sind:

- Bewusste Kontaktpflege im Team und Gespräche mit Teammitgliedern führen
- Offene Tür praktizieren
- Private Gespräche führen und sich so weit öffnen, wie es für beide Seiten ok ist
- Bewusstes Hineinversetzen in die Perspektive der Beschäftigten und empathisches Auseinandersetzen mit deren Bedürfnissen und Problemen
- Keine Telefonate annehmen, während Mitarbeitergespräche stattfinden
- Stärken, die bei Beschäftigten gesehen werden, gegenüber den Beschäftigten selbst ausdrücken und fördern



Leistungsmessung und Beurteilung

Eine wesentliche Aufgabe von Führung ist das Setzen klarer Kriterien der Leistungsmessung und Beurteilung. Das kann beispielweise durch folgende Verhaltensweisen geschehen:

- Spezifische, messbare, attraktive, realistische Leistungsziele setzen und Erwartungen formulieren
- Beschäftigte bei der Erreichung dieser Ziele unterstützen und ihnen praktische Hilfestellungen zur Erreichung dieser Ziele an die Hand geben
- Beschäftigte nicht unnötig kontrollieren, sondern ihnen Vertrauen entgegenbringen und verantwortungsvolle Aufgaben übertragen
- Jahresgespräche ernst nehmen und gut begründete Einschätzungen vornehmen
- Die eigene Führungsqualität durch Beschäftigte bewerten lassen und die eigene kontinuierliche Weiterentwicklung vorantreiben



Entscheidungen und Vereinbarungen

Führungskräfte in der Unfallkasse NRW sind zuverlässige Partnerinnen und Partner für Beschäftigte und Führungskolleginnen und -kollegen, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen und Vereinbarungen einzuhalten. Das zeigt sich unter anderem in folgenden Verhaltensweisen:

- Führungskräfte übernehmen Verantwortung für Entscheidungen
- Sie beziehen andere in ihre Entscheidungen ein und holen sich, wenn sie es für notwendig halten, Rat ein
- Sie erarbeiten gute Begründungen für ihre Entscheidungen und treffen Entscheidungen klar und möglichst zeitnah
- Sie kommunizieren Entscheidungen nachvollziehbar und stehen zu ihren Entscheidungen, auch wenn sie in der Organisation kritisch hinterfragt werden
- Die Rahmenbedingungen für Vereinbarungen werden detailliert geklärt, um Missverständnisse zu vermeiden
- Vereinbarungen, die sie einmal getroffen haben, halten sie ein



Kommunikation und Information

Führungskräfte in der Unfallkasse NRW kommen ihrer Führungsaufgabe der Kommunikation und Information nach, indem sie beispielsweise folgende Verhaltensweisen zeigen:

- Offene, ehrliche und gleichzeitig wertschätzende Kommunikation

- Transparente Kommunikation
(z.B. Bekanntgabe von Urlauben, Informationen in Arbeitsgruppen)
- Führungskräfte greifen von sich aus Themen wieder auf
- Führungskräfte informieren Beschäftigte über übergeordnete Zielsetzungen, an denen diese ihr Handeln ausrichten können
- Sie kommunizieren ihr Wissen über relevante Zusammenhänge, um zielgerichtete Aufgabenbearbeitung zu ermöglichen
- Führungskräfte suchen den stetigen Austausch und das Feedback über Führungsebenen hinweg. Das geschieht in:
 - Regelmäßigen persönlichen Terminen und Besprechungen mit den direkten Vorgesetzten und Beschäftigten (z.B. Team, Abteilung)
 - Quartals- oder Monatsgespräche mit Dezernentinnen und Dezernenten
 - Kommunikationsformaten zwischen der Geschäftsführung und den Beschäftigten



Verantwortung und Delegation

Führungskräfte streben an, die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stärken. Das erreichen sie zum Beispiel durch folgende Verhaltensweisen:

- Begründete Entscheidungen, welche Aufgaben delegiert werden
- Bewältigbare Aufgabenpakete an Beschäftigte übertragen
- Beschäftigte in die Verteilung der Aufgabenpakete einbeziehen
- Klare Information darüber, welche Ressourcen für die Bewältigung der delegierten Aufgaben zur Verfügung stehen
- Schnelle Rückmeldung zu Arbeitsergebnissen geben
- Transparente und nachvollziehbare Strukturen etablieren, die eindeutige Aussagen zu Verantwortlichkeiten zulassen



Entwicklung von Einzelpersonen und Teams

Die Entwicklung von Einzelpersonen und Teams fällt in das Aufgabenspektrum jeder Führungskraft. Verhaltensweisen, die in diesem Zusammenhang gezeigt werden können, sind beispielsweise die Folgenden:

- Differenzierte Einschätzung der Stärken und Entwicklungsfelder jeder und jedes Beschäftigten und Austausch mit den Beschäftigten zu diesen Einschätzungen
- Individuelle Betreuung und Beratung der Beschäftigten
- Gezielte Personalauswahl entsprechend der Stellenanforderungen
- Gezielter Personaleinsatz entsprechend der vorhandenen Stärken und Förderung vorhandener und neuer Kompetenzen
- Gezielte Nachwuchsförderung
- Selbstvertrauen von Beschäftigten stärken durch entwicklungsorientiertes Feedback und Zuspruch



Schutz von Beschäftigten

Führungskräfte haben die Aufgabe, ihre Beschäftigten zu schützen und sich für ihr Wohlergehen einzusetzen. Das kann beispielweise bedeuten, dass sie folgende Verhaltensweisen zeigen:

- Gemeinsam mit überlasteten Beschäftigten Wege erarbeiten, um die Überlastung zu reduzieren
- Arbeitsbedingungen und -atmosphäre auf körperliche und/oder seelische Beeinträchtigungspotenziale prüfen
- Zeitmanagement der Beschäftigten gemeinsam mit den Beschäftigten reflektieren
- Achtgeben, dass Beschäftigte Pausen wahrnehmen
- Abbau von Vorurteilen gegenüber anderen

Grundsatz Zusammenarbeit

Wir gestalten unsere Zusammenarbeit respektvoll und ehrlich. Die Verantwortung für die Gestaltung eines vertrauensvollen Umfelds tragen alle Beschäftigten und Führungskräfte gemeinsam.

Das Fundament, auf dem die gute Zusammenarbeit in der Unfallkasse NRW steht, ist ein starkes positives Wir-Gefühl. Produktive und innovative Zusammenarbeit funktioniert dann, wenn allen Beteiligten die Richtung und die Ziele des gemeinsamen Handelns klar sind. Es muss klar sein, was erwartet wird – und welche Handlungsspielräume auszugestalten sind. Gute Zusammenarbeit baut außerdem auf verständlichen Strukturen und eindeutigen Aufgabenzuteilungen sowie -beschreibungen auf. Damit die Zusammenarbeit gelingt, sind passende und wirksame Informations- und Kommunikationsformate sowie Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit erforderlich.

Unser Anspruch: Wir kommunizieren wertschätzend miteinander und übereinander. Wir teilen die Informationen so, dass jede und jeder die wichtigen und relevanten Informationen erhält, ohne dabei mit Hinweisen überschüttet zu werden. Jede und jeder bringt sich selbstständig ein und übernimmt nach den eigenen Möglichkeiten und Befugnissen bewusst Verantwortung für die Zielerreichung der Unfallkasse NRW. Wir unterstützen uns gegenseitig in der Erreichung gemeinsamer Ziele und bieten Kolleginnen und Kollegen aktiv Hilfestellung an, wenn sie diese benötigen und/oder darum bitten. Konflikte können sich unbequem anfühlen. Wir versuchen, sie jedoch als Chance zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu verstehen und gehen sie bewusst an, indem wir den Konflikt mit der Kollegin/dem Kollegen oder mit der Führungskraft thematisieren. }

Damit wir diesem Anspruch gerecht werden, tauschen wir uns regelmäßig lösungsorientiert und offen zum Thema Zusammenarbeit aus und entwickeln uns dadurch kontinuierlich weiter.

Denkanstöße:

- Wann haben Sie sich das letzte Mal systematisch in Ihrem Team mit dem Thema Zusammenarbeit auseinandergesetzt – was hat danach besser geklappt, was aber auch nicht?

- Was ist Ihnen in der bereichs- und standortübergreifenden Zusammenarbeit wichtig und wie stellen Sie sicher, dass diesem entsprochen werden kann?
- Wo haben sie das letzte Mal aktiv Unterstützung angeboten?
- Wann haben Sie zuletzt Wertschätzung für die gute Zusammenarbeit mit einer Kollegin/einem Kollegen zum Ausdruck gebracht?

Grundsätze-Wegweiser Zusammenarbeit

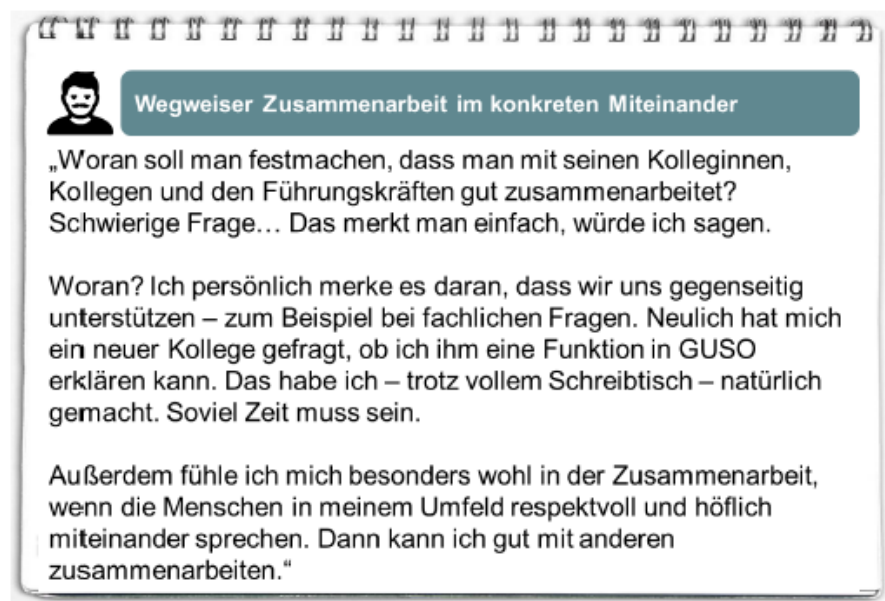


Abbildung 6 Beispiel des Wegweisers Zusammenarbeit im konkreten Miteinander



Wir-Gefühl

Ein starkes Wir-Gefühl ist die Grundlage für gute Zusammenarbeit von Menschen in Teams und Organisationen. Es bezeichnet ein Gefühl, bei dem die einzelnen Personen starke Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe empfinden und sich als Teil dieser Gruppe definieren.

Das Miteinander und die Gemeinsamkeiten rücken in den Fokus der Aufmerksamkeit, das Teamverständnis nimmt zu und die Maximierung der eigenen Vorteile wird weniger relevant.

Wir-Gefühl entsteht durch Wertschätzung jeder einzelnen Person als wertvolles Mitglied der Gruppe. Es führt dazu, dass sich die einzelnen Personen Vertrauen entgegenbringen und ein solides Fundament aufbauen, auf dem sie ihre gemeinsame inhaltliche Arbeit weiter entwickeln können.

Um ein stärkeres Wir-Gefühl zu erzeugen, gibt es beispielsweise diese Möglichkeiten:

- Standortübergreifende Treffen der jeweiligen Fachbereiche
- Hierarchieübergreifende Zusammenarbeit zu spezifischen Fragestellungen
- Regelmäßige Teambesprechungen
- Gemeinsamer Betriebssport
- Teamfindungsmaßnahmen



Respektvoller Umgang

Respektvoller Umgang ist für unsere Beschäftigten eine tragende Säule in der Gestaltung guter Zusammenarbeit. Respekt kommt unter anderem durch folgende Verhaltensweisen zum Ausdruck:

- Das Gegenüber als Mensch wertschätzen und die eigenen Bewertungen lediglich auf die Verhaltensebene beziehen
- Sich Zeit füreinander nehmen
- Einander zuhören und sich gegenseitig ausreden lassen
- Freundlich und offen zueinander sein
- Ehrlich, authentisch und gleichzeitig einfühlsam sein
- Sich gegenseitig nicht ignorieren, sondern begrüßen und verabschieden
- Sich selbst in die Zusammenarbeit einbringen und Wünsche formulieren
- Sich aufeinander einstellen



Gegenseitige Unterstützung

Gute Zusammenarbeit bedeutet in der Unfallkasse NRW auch, dass die Beschäftigten sich gegenseitig unterstützen. Das kann bei unterschiedlichen Tätigkeiten geschehen:

- Beantwortung von Fragen bei der Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen
- Beratung bei inhaltlichen Fragestellungen, z.B. GUSO
- Beratung zu rechtlichen Fragestellungen
- Bereitstellung und Teilen von Arbeitsmaterialien
- Diskussion von aktuellen Fällen
- Herausgabe von Informationen
- Anderen zur Hand gehen (z.B. gemeinsam ein Paket ins Auto tragen)



Kommunikation und Information

Kommunikation und Information sind nicht nur ein Merkmal guter Führung. Sie sind ebenfalls wesentlich für die vertrauensvolle und zielgerichtete Zusammenarbeit der Beschäftigten untereinander. Zielführende Verhaltensweisen in diesem Zusammenhang sind unter anderem die Folgenden:

- Wichtige Informationen und Termine gelangen zeitnah zu den richtigen Personen
- Keiner wird mit Informationen überschüttet (Trennung wichtiger und unwichtiger Informationen)
- Wichtige Entscheidungen werden im Gespräch klar begründet
- Kommunikation und Information sind keine reine „Bringschuld“ (Teilnahme an Teambesprechungen und Nachfragen)
- Nicht schlecht über andere sprechen



Fachliche Arbeit

Zu guter Zusammenarbeit gehört – neben der Art und Weise – natürlich auch die inhaltliche Arbeit selbst. Gute fachliche Arbeit zeigt sich durch:

- Standortübergreifende einheitliche Arbeitsweisen

- Klare Handlungsanweisungen
- Klare Entscheidungsrichtlinien
- Klare Zuständigkeiten
- Gemeinsame Problemlösung auf sachlicher Ebene

Grundsatz Wertschätzung

Wir bringen unsere gegenseitige Wertschätzung durch einen sicht- und spürbaren respektvollen, ehrlichen und aufrichtigen Umgang mit jeder Person zum Ausdruck.

Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis jedes Menschen und die Quelle jedes guten Miteinanders. Ihr Ausdruck zeigt, dass Personen, ihre Arbeit und ihre erbrachten Leistungen wahrgenommen und anerkannt werden. Sie ist Ressource und stärkt die Gesundheit der Beschäftigten – insbesondere in Zeiten, in denen die Arbeitsbelastung hoch oder das Miteinander angespannt ist. Ohne Wertschätzung kann kein Gemeinschaftsgefühl entstehen. Das gilt sowohl für kleine Teams als auch für die Gesamtorganisation.

Unser Anspruch: Wir begegnen uns kollegial, auf Augenhöhe und mit Vertrauen. Unser ehrliches und aufrichtiges Miteinander beinhaltet Lob und konstruktive Kritik. Wir danken für gute Leistung und erkennen sie durch ehrliches Lob an. Wir äußern, wenn es notwendig ist, sachliche Kritik unter Berücksichtigung von Person und Situation, zeitnah und konstruktiv. Dabei begegnen wir uns immer kollegial und respektvoll und behalten sowohl unsere eigenen als auch die Bedürfnisse unseres Gegenübers im Blick.

Denkanstöße:

- Wie bringen Sie persönlich Wertschätzung zum Ausdruck – und wie wird diese auf- und wahrgenommen?
- Wann haben Sie das letzte Mal ein Lob für jemanden unter vier Augen oder vor anderen ausgesprochen? Was haben Sie wahrgenommen?
- Was muss passieren, damit Sie eine Leistung anerkennen?
- Wie bauen Sie Ihr Kritikgespräch auf, damit es Defizite klar benennt - ohne verletzend zu sein?
- Welchen Zeitrahmen definieren Sie als zeitnah im Kontext zeitnaher Rückmeldung?

Grundsätze-Wegweiser Wertschätzung

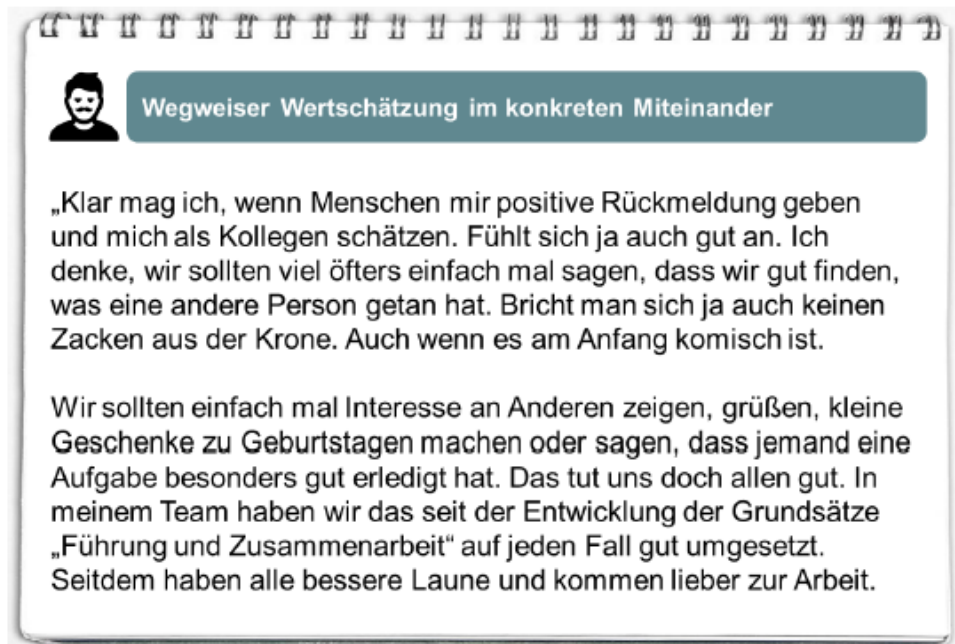


Abbildung 7 Beispiel des Wegweisers Wertschätzung im konkreten Miteinander



Fokus auf den Menschen

Wertschätzung bedeutet, Menschen um ihretwillen zu schätzen. Sie beschreibt das vorbehaltlose Annehmen einer Person, gerade auch mit ihren Besonderheiten und Schwierigkeiten. Verhaltensweisen, die zum Ausdruck bringen können, dass Menschen sich gegenseitig mit Wertschätzung begegnen, sind beispielsweise:

- Nachfragen, was bei anderen Menschen „los“ ist
- Menschen nach ihrer Perspektive auf bestimmte Themen fragen
- Zuhören
- Gesprächsinhalte aufgreifen
- Zeit investieren
- Eigenes Verhalten erklären, wenn man mal „komisch drauf“ ist
- Ausdrücken, welche Eigenschaften am Gegenüber geschätzt werden
- Sich eine Person zum Vorbild nehmen



Kollegialer Umgang

Wertschätzung wird für die Beschäftigten der Unfallkasse NRW konkret spürbar, wenn kollegiales Verhalten das Miteinander prägt. Das kann unter anderem bedeuten:

- Freundliche Begrüßung und freundlicher Abschied zu unterschiedlichen Gelegenheiten (morgens, abends, Urlaube, Wochenenden, gemeinsame Besprechungen)
- Erkundigen nach Wohlbefinden
- Erkundigen nach Unterstützungsbedarfen
- Organisierte und zuverlässige Urlaubsvertretung
- Gemeinsame Bewältigung unbeliebter Aufgaben
- Sich in schwierigen Situationen füreinander einsetzen
- Keine Gerüchte verbreiten
- Kein Ausschluss von gemeinsamen Aktivitäten (z.B. Pausengestaltung)



Dank, Lob und Anerkennung

Wertschätzung wird ebenfalls spürbar, wenn Kolleginnen und Kollegen untereinander Dank, Lob und Anerkennung äußern. Verhaltensweisen, durch die das konkret geschieht, sind beispielsweise:

- Dank für geleistete Arbeit aussprechen
- Dank für Unterstützung zum Ausdruck bringen
- Lob und Anerkennung gegenüber der Person aussprechen, die es betrifft (auch vor anderen Menschen)
- Nur echtes Lob aussprechen
- Hierarchieübergreifend in alle Richtungen Dank, Lob und Anerkennung aussprechen
- Glückwünsche zu besonderen Anlässen aussprechen



Kritik und Konflikt

Wertschätzung kann auch ausgedrückt werden, indem Menschen sich die Zeit nehmen, Kritik konstruktiv miteinander zu thematisieren und Konflikte

lösungsorientiert anzugehen. Die Zeit und Mühe, die dafür aufgewendet werden, drücken aus, dass das Gegenüber diesen Einsatz „wert ist“. Das bedeutet beispielsweise auf der Verhaltensebene:

- Negative Bewertungen hinsichtlich der Gründe prüfen, die der Bewertung zugrunde liegen
- Bei der Kommunikation von Kritik die Regeln der Fehler- und Feedbackkultur einhalten
- Kritische und konfliktive Dialoge lösungsorientiert gestalten
- Die Perspektive des Gegenübers bewusst einnehmen
- Kritik von Beschäftigten annehmen, ohne mit Benachteiligungen zu drohen
- Nicht nachtragend sein
- Externe Personen zur Konfliktlösung hinzuziehen, wenn eine Lösung nicht alleine möglich ist



Einbindung

Die Einbindung von Beschäftigten in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse kann einen Beitrag dazu leisten, dass sich die Beschäftigten wertgeschätzt fühlen. Das bedeutet konkret, dass die Meinung der Beschäftigten zu bestimmten Zuständen und Entwicklungen eingeholt wird und dass die Entscheidungen, die anschließend getroffen werden, transparent und nachvollziehbar für die Beschäftigten kommuniziert werden. Situationen, in denen eine solche Beteiligung zum Ausdruck kommt, sind beispielsweise:

- Jährliche Evaluationen
- Jahresgespräche
- Quartalsgespräche
- Prozess zur Entwicklung der „Grundsätze Führung und Zusammenarbeit“

Grundsatz Fehlerkultur

Wir begreifen Fehler als Chance zur Verbesserung. Gleichzeitig versuchen wir, sie nach besten Möglichkeiten zu vermeiden. Passieren sie doch, lernen wir gemeinsam aus ihnen.

In den meisten Organisationen wird der Wert von Fehlern nicht in Erkenntnis gemessen, sondern in Schuld. Deshalb gibt es in vielen Organisationen keine gesunde Fehlerkultur. In Organisationen, in denen Fehler stattdessen als Möglichkeit zur Optimierung aufgefasst werden, sind sie die Quelle kontinuierlicher Verbesserung und Innovation. Dabei ist Feedback der Generalschlüssel zur eigenen, aber auch gemeinsamen Weiterentwicklung.

Unser Anspruch: Wir sprechen Fehler offen, zeitnah und im passenden Rahmen an. Wir analysieren Ursachen und Zusammenhänge sach- und lösungsorientiert. Wir beziehen dabei, wann immer möglich, die involvierten Personen, denen wir Vertrauensvorschuss und Rückendeckung geben, in den Prozess ein. Wir bewerten Auswirkungen konsequent, sachlich und objektiv. Am Ende des Prozesses erarbeiten wir gemeinsam konstruktive und zukunftsorientierte Maßnahmen, damit geschehene Fehler behoben werden und sich nicht wiederholen. Im Team schauen wir regelmäßig auf Fehler, um aus ihnen zu lernen. Erfahrungen aus diesen Lernprozessen stellen wir der Organisation zur Verfügung. Wir tragen die Verantwortung dafür, eine Kultur zu schaffen, in der offen und ehrlich und in einer angstfreien Atmosphäre über Fehler geredet werden kann. Gleichzeitig streben wir mit unserem Handeln immer die Erreichung der größtmöglichen Qualität an.

Denkanstöße:

- Wie ehrlich sind Sie mit sich selbst im offenen Umgang mit Fehlern?
- Was war das Beste, das Sie je aus einem Fehler gelernt haben?
- Welche positiven und welche negativen Erfahrungen haben Sie mit dem Thema Fehlerkultur bisher gemacht und was haben Sie daraus gelernt?

Grundsätze-Wegweiser Fehlerkultur

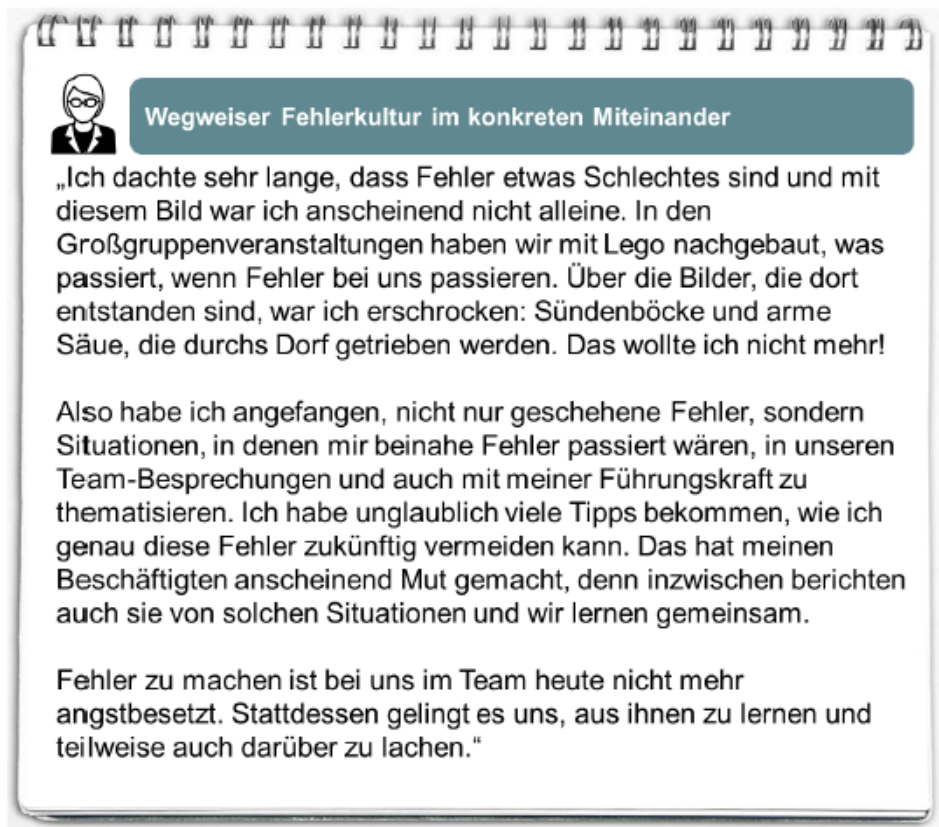


Abbildung 8 Beispiel des Wegweisers Fehlerkultur im konkreten Miteinander



Neue Perspektive auf Fehler

Gesunde Fehlerkultur beginnt in den Köpfen der Menschen. Fehler nicht mehr durch die Schuld-Brille, sondern als Chance zur Verbesserung zu betrachten, bedeutet, dass wir alle eine neue Perspektive auf Fehler einnehmen müssen. Erst, wenn sich dieses neue Verständnis von Fehlern in unseren Köpfen verankert hat, können auch neue – konstruktive – Verhaltensweisen im Umgang mit Fehlern gezeigt werden. Mögliche Verhaltensweisen in diesem Zusammenhang sind:

- Beschäftigten mit einem Vertrauensvorschuss begegnen
- Fehler vermeiden statt verstecken
- Menschen nicht für Fehler verurteilen
- Menschen nicht für Fehler bloßstellen
- Fehler auch mal mit Humor nehmen

- Ehrlich mit Fehlern umgehen
- Eigene Fehler zugeben



Fehleranalyse

Die detaillierte Fehleranalyse ist die Grundlage für die Beseitigung von Hürden und Stolpersteine im organisationalen Alltag. Verhaltensweisen, die in diesem Zusammenhang zielführend sind, sind unter anderem:

- Ein organisationales Verständnis entwickeln, was als Fehler verstanden wird
- Maßstäbe und Bewertungskriterien definieren bzgl. Aufgaben, Rollen, Prozessen etc.
- Maßstäbe und Bewertungskriterien messbar machen und kommunizieren
- Selbstreflexionsprozesse anstoßen
- Hierarchieübergreifende Fehleranalyse in alle Richtungen
- Ursachenanalyse (z.B. bzgl. Wissen, Verstehen, Organisation, Zeit, Struktur)
- Wirkungsanalyse (sachlich, konsequent, objektiv)



Fehlervermeidung

Viele Fehler können vermieden werden, bevor sie überhaupt oder erneut geschehen, da es meistens Anzeichen für ihr mögliches Auftreten gibt. Verhaltensweisen, die helfen, Fehler zu vermeiden, sind:

- Ein regelmäßiger Austausch zu aktuellen Hürden und Stolpersteinen
- Situationen analysieren, in denen beinahe Fehler geschehen wären und potenzielle Fehlerquellen – vor Eintritt des echten Fehlers – beheben
- Eine zielgerichtete adressatengesteuerte Infosteuerung
- Geschehene Fehler systematisch analysieren und Lernpotenziale konsequent in die Organisation tragen



Kommunikation und Information

Gesunde Fehlerkultur lebt davon, dass auf eine konstruktive Art und Weise über Fehler informiert und kommuniziert wird, denn nur durch konsequente Information und Kommunikation gelangt das relevante Wissen an die Beschäftigten. Kommunikation und Information stellen sicher, dass Fehler besprechbar werden. Mögliche Verhaltensweisen im Zusammenhang von Kommunikation und Information sind:

- Entdeckte Stolpersteine und Risiken frühzeitig an diejenigen Personen kommunizieren, die Veränderungen anstoßen und/oder vornehmen können
- Eine Instanz einrichten, die Verbesserungsvorschläge zu unterschiedlichen Themen entgegennimmt und an die relevanten Stellen weiterleitet
- Geschehene Fehler bei den relevanten Personen zeitnah ansprechen
- Zukunftsorientierung bei der Besprechung von Fehlern einnehmen (Frage im Hinterkopf „Wie ist dieser Fehler zukünftig vermeidbar?“)
- Geschehene Fehler nicht nachtragen und in abwertender Weise immer wieder darüber sprechen (Vermeidung von Angstkultur)
- Sachliche Auseinandersetzungen anstelle von emotionalen Auseinandersetzungen
- Nicht zulassen, dass schlecht über Personen gesprochen wird, die Fehler gemacht haben, sondern sich gegenseitig den Rücken stärken

Grundsatz Feedbackkultur

Wir leben respektvolles, ehrliches und gerechtes Feedback in der alltäglichen betrieblichen Praxis – es schafft Klarheit und tut gut.

Wertschätzendes, ehrliches und zugleich konstruktives Feedback motiviert und stärkt die Selbstwirksamkeit und das Selbstbewusstsein. Feedback informiert über die Qualität erbrachter Arbeit und ermöglicht individuelle und organisationale Weiterentwicklung und Lernen. Feedback hilft dabei, das eigene Bild von Verhalten, Situationen und Sachverhalten mit dem Bild anderer zu vergleichen und auf diesem Weg Perspektiven und Erwartungen ab- und anzugleichen. Feedback stärkt somit das WIR-Gefühl in der Unfallkasse NRW.

Unser Anspruch: Jede und jeder von uns gestaltet unsere Feedbackkultur aktiv mit. Trotzdem ist die Prägung der Feedbackkultur „Chefsache“ in jedem Bereich – angefangen im eigenen Bereich bis hinauf zur Gesamtorganisationsebene. Wir achten darauf, dass wir Feedback situationsspezifisch, zeitnah, nachvollziehbar und konstruktiv geben. Wir sorgen für eine angstfreie Atmosphäre, in der Feedback gegeben und angenommen werden kann. Wir schätzen konstruktives Feedback. Wir alle tragen gemeinsam die Verantwortung, dass Feedback in der Unfallkasse NRW zum gelebten Arbeitsalltag gehört und einen Beitrag für nachhaltige Entwicklung leisten kann.

Denkanstöße:

- Wann fällt Ihnen ein Feedback leicht, wann fällt es Ihnen schwer?
- Was war das letzte Feedback, das bei Ihnen etwas Nachhaltiges bewirkt hat – wie wurde es formuliert und was war das Besondere?
- Wann haben Sie das letzte Mal ein differenziertes Feedback eingefordert und wie wurde diese Forderung aufgenommen?
- Was bewirkt das Feedback in Ihrem Bereich und welchen Beitrag leisten Sie hierzu?
- Wann haben Sie das letzte Mal ein differenziertes Feedback gegeben – auch Ihrer Führungskraft?

Grundsätze-Wegweiser Feedbackkultur

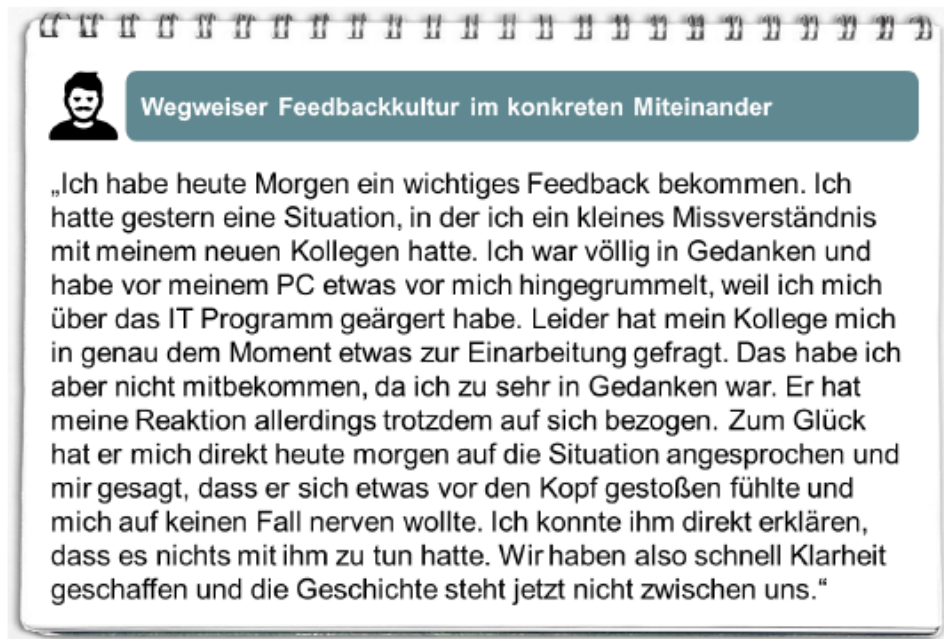


Abbildung 9 Beispiel des Wegweisers Feedbackkultur im konkreten Miteinander



Feedback geben

Feedback kann eine sehr wirkungsvolle Methode darstellen, um individuelles und organisationales Lernen zu ermöglichen. Es steht in direkter Verbindung zum Grundsatz der Fehlerkultur, da es – neben der Rückmeldung positiver Aspekte – auch Rückmeldung zu Entwicklungspotenzialen ermöglicht. Damit Feedback möglichst wirkungsvoll wird, sind einige Grundregeln zu beachten:

- Wertfreie Beobachtung
- Feedback-Regeln gestalten und einhalten
 - Konkret und beschreibend
 - Sachlich und konstruktiv (keine Kraftausdrücke)
 - Zeitnah und regelmäßig
 - Auf Augenhöhe
 - Praktische Beispiele nennen
 - Lösungsansätze entwickeln
- Informationen zu Hintergründen und Vorgehensweisen
- Offene Feedbackkultur in beide Richtungen
- Der Ton macht die Musik

- Feedback unter vier Augen
- Keine Allgemeinplätze verwenden („Aus gegebenem Anlass“), sondern spezifisches Feedback geben
- Auch positives Feedback formulieren („Toll gemacht“) und nicht die Haltung einnehmen „Nicht gemeckert ist genug gelobt“
- Bewährte und neue Feedbackinstrumente nutzen
 - Evaluation durch Beschäftigte
 - Regelmäßige Teamgespräche (Information und Rückmeldung)



Feedback nehmen

Feedback findet immer zwischen mehreren Personen (mindestens zwei) statt: Einer Feedback-gebenden Person und einer Feedback-nehmenden Person. Neben den Regeln für die Feedback-gebende Person existieren ebenfalls Regeln für die Feedback-nehmende Person:

- Der anderen Person zuhören
- Das eigene Verständnis durch Nachfragen überprüfen
- Die Rückmeldung wirken lassen
- Feedback nicht als Kritik verstehen
- Nicht rechtfertigen
- Bewerten, was die Rückmeldung für das eigene Handeln bedeutet
- Feedback aktiv einfordern

Grundsatz Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung

Wir stehen für Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung ein und setzen den Gleichstellungsauftrag aktiv um. Das ist auf allen Ebenen auch im praktischen Tun sicht- und spürbar.

Die Verpflichtung von Organisationen zur Chancengerechtigkeit bedeutet, dass alle Menschen – unter Berücksichtigung ihrer individuellen Voraussetzung – die faire Chance zur Teilhabe in der Organisation erhalten. Dafür müssen bestehende strukturelle Benachteiligungen überwunden und Potenziale entwickelt werden. Gelebte Chancengerechtigkeit stiftet Vertrauen und schafft Bindung der Beschäftigten an die Organisation. Die Unfallkasse NRW setzt sich aktiv ein, den Auftrag des Grundgesetzes und des Landesgleichstellungsgesetzes zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern umzusetzen.

Vielfalt ermöglicht Kreativität und Flexibilität. Gleichzeitig stellt Vielfalt manchmal eine Herausforderung im organisationalen Alltag dar, da sich viele unterschiedliche Menschen im gleichen Rahmen bewegen und zusammenfinden müssen.

Unser Anspruch: Jede und jeder erhält bei uns die gleichen Möglichkeiten unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen. Wir schaffen in unserem täglichen Miteinander die Rahmenbedingungen für faire Teilhabe, stellen uns der kritischen Reflexion und arbeiten gemeinsam daran, bestehende Potenziale zu fördern und zu entwickeln. Die Unfallkasse NRW setzt sich aktiv für Vielfalt und den Schutz vor Benachteiligungen aus Gründen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität ein. Sie setzt auf Gleichstellungsförderung und berücksichtigt die vielfältigen Lebensweisen. Sie prüft bei Maßnahmen, wie sie sich auf die Lebenssituation von Frauen und Männern auswirken und steuert bei möglichen Benachteiligungen entgegen. Unsere Entscheidungen kommunizieren wir transparent und nachvollziehbar. Führungskräfte stellen sicher, dass ein offener und fairer Umgang möglich ist. Sie treten aktiv für den Schutz vor sexueller Belästigung und Mobbing ein.

Denkanstöße:

- Was macht für Sie Chancengerechtigkeit aus und wie (er-)leben Sie diese in Ihrem beruflichen Alltag?
- Wo und wann haben Sie sich zuletzt für das Gleichstellungsgebot eingesetzt?
- Wo und wann haben Sie letztmalig bewusst unter der Perspektive der Chancengerechtigkeit entschieden oder auch im Team Sachverhalte bewertet?
- Wo kann und muss die Chancengerechtigkeit noch präsenter werden und was ist der erste Schritt hierfür?

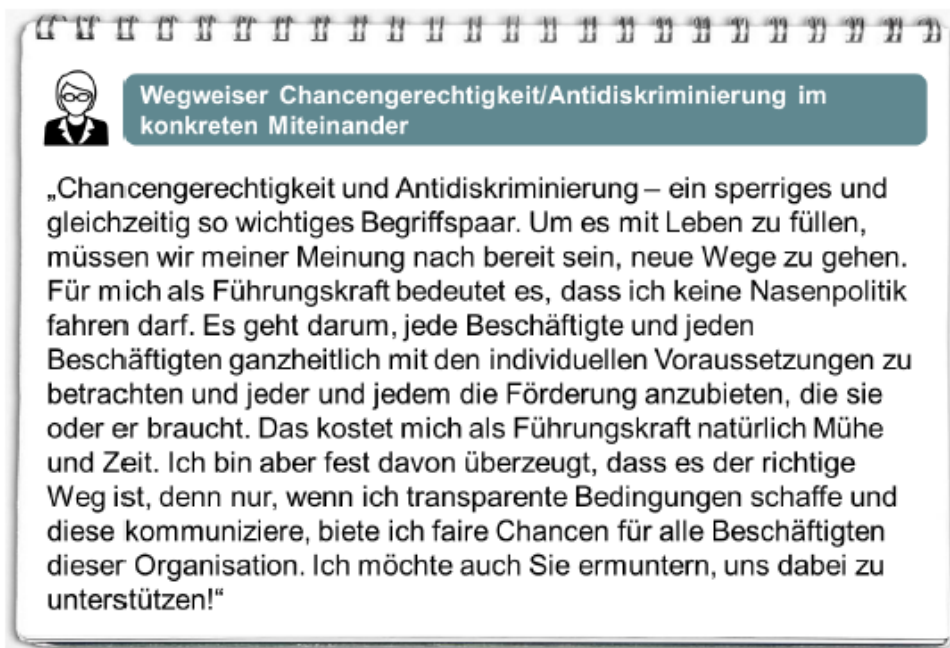

Grundsätze-Wegweiser Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung

Abbildung 10 Beispiel des Wegweisers Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung im konkreten Miteinander


Grundhaltung

Das Thema Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung erfordert von Menschen, dass sie eine innere Haltung zu diesem Thema entwickeln, damit sie diese konsequent nach außen vertreten können. Diese Grundhaltung heißt in der Unfallkasse NRW Ungleiches nicht gleich,

sondern entsprechend der individuellen Unterschiede zu betrachten und zu behandeln. Es ist eine Haltung, die gelebte Toleranz und Akzeptanz einfordert.



Rahmenbedingungen schaffen

Neben der entsprechenden Grundhaltung erfordert die Gestaltung des Grundsatzes auch, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung ermöglichen. Dazu gehört unter anderem:

- dass Anforderungen in Projekten und Stellenausschreibungen transparent kommuniziert werden
- dass es Anlaufstellen gibt, an die Beschäftigte sich wenden können, wenn sie sich diskriminiert fühlen
- dass es keinen organisational legitimierten Ausschluss bestimmter Personen oder Personengruppen (z.B. durch die Verwendung spezifischer Sprachmuster) gibt



Themenfelder

Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung ist kein Nischenthema. Es bezieht sich auf zahlreiche Themenfelder, in denen es Haltung, Verhalten und Rahmenbedingungen zu gestalten gilt:

- Gender, sexuelle Identität
- Familienfreundlichkeit, Arbeitszeitmodelle
- Alter
- Sprache, Kultur
- Bildung
- Entwicklung (Laufbahnen und Beschäftigte entsprechend ihrer Fähigkeiten bewusst fördern und einsetzen)
- Bezahlung

Originale Aussagen der Beschäftigten und Führungskräfte

Zur Verdeutlichung der Entstehungsgeschichte der Grundsätze „Führung und Zusammenarbeit“ werden an dieser Stelle einige Aussagen von Beschäftigten aus den Regionalen Veranstaltungen aufgeführt. Diese Aussagen sind das Fundament auf dem die vorliegenden Grundsätze gestaltet wurden.

Grundsatz der Führung

„Was schätze ich bereits heute an der Führungskultur der Unfallkasse NRW?“ – „In der Abteilung herrscht offenes, gesprächsbereites und zielorientiertes Klima zwischen MA und Führungskräften.“

(Dokumentation WS Zentrale Düsseldorf, S. 11)

„Was schätze ich bereits heute an der Führungskultur der Unfallkasse NRW?“ – „Gesprächsbereitschaft.“

(Dokumentation WS RD Münster, S. 11)

„Was schätze ich bereits heute an der Führungskultur der Unfallkasse NRW?“ – „Dass niemand hinter einem steht und einen überprüft, sondern man eigenverantwortlich arbeiten kann und Vertrauen zu den Mitarbeitern besteht.“

(Dokumentation Online-Umfrage, S. 10)

„Was bedeutet gute Führung?“ – „Kommunikation auf Augenhöhe, transparente Entscheidungen, bei Diskrepanzen Umgangsformen beachten, die Argumente des Gegenübers hören und offen in der Entscheidung sein.“

(Dokumentation Online-Umfrage, S. 17)

Grundsatz der Zusammenarbeit

„Was ist mir in der Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen besonders wichtig?“ – „Wir-Gefühl“.

(Dokumentation WS RD Münster, S. 16)

„Was bedeutet gute Zusammenarbeit?“ – "Begegne jedem so, wie Du auch von anderen gesehen werden möchtest!"

(Dokumentation WS RD Münster, S. 19)

„Wie kann die Zusammenarbeit verbessert werden?“ – „(Durch) einheitliche Arbeitsweisen an allen Standorten.“

(Dokumentation WS RD Münster, S. 20)

Grundsatz der Wertschätzung



„Worin wird Wertschätzung spürbar?“ – „Zwischenmenschlicher Austausch (reden, lachen...)“

(Dokumentation WS RD Düsseldorf, S. 38)

„Worin wird Wertschätzung spürbar?“ – “Wenn ich um Rat gefragt werde. Wenn man mir etwas zutraut.“

(Dokumentation Online-Umfrage, S. 35)

„Worin wird Wertschätzung für mich spürbar?“ – „Durch Freundlichkeit mir gegenüber, auch mir gegenüber ‚ein offenes Ohr‘ haben, zuhören, wenn ich etwas zu sagen habe, wenn sie mit Fragen zu mir kommen.“

(Dokumentation Online-Umfrage, S. 35)

Grundsatz der Fehlerkultur

„Wenn ich Fehler bei anderen wahrnehme“ – „Spreche ich sie an und versuche, an der Lösung mitzuarbeiten (aus Fehlern lernt man).“

(Dokumentation WS RD Düsseldorf, S. 30)

„Wenn ich Fehler bei anderen wahrnehme“ – „Ist er klein, dann kann man es einfach bereinigen.“

(Dokumentation WS RD Düsseldorf, S. 30)

„Wenn ich Fehler bei anderen wahrnehme“ – „Ansprechen des Fehlers im Gespräch, um Wiederholung zu vermeiden.“

(Dokumentation WS RD Münster, S. 28)

Grundsatz der Feedbackkultur

„Was passiert, wenn Fehler passieren“? – „Die werden korrigiert, je nach Schwere im Team besprochen und als Musterfall abgelegt.“

(Dokumentation Online-Umfrage, S. 22)

„Was passiert, wenn Fehler passieren“? – „Fehler sind menschlich, darüber muss man sprechen dürfen.“

(Dokumentation WS RD Münster, S. 28)

„Was bedeutet gutes Feedback“? – „RD übergreifende Kommunikation auf allen Ebenen (offen, ehrlich, konstruktiv).“

(Dokumentation WS RD Münster, S. 20)

Grundsatz der Chancengleichheit und Antidiskriminierung

„Was bedeutet Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung“? – „Jeder sollte ernst genommen werden.“

(Dokumentation WS RD Münster, S. 37)

„Was bedeutet Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung“? – „Dass der Blick auf die Arbeitsergebnisse zählt und nicht auf äußere Merkmale (Behinderung, Frau/Mann, ...).“

(Dokumentation WS Zentrale Düsseldorf, S.34)

„Was bedeutet Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung“? –

„Vorschläge dieses Personenkreises werden abgetan und nicht ernsthaft diskutiert. Unbeliebte Aufgaben werden bevorzugt diesem Personenkreis aufgetragen, auf Beschäftigte mit kleinen Kindern wird bei der Terminplanung keine Rücksicht genommen.“

(Dokumentation Online-Umfrage, S. 38)

Anhang 10: Kompass für Führungskräfte

BGHM-Unternehmenswiki

Themen > Personal > Kompass für Führungskräfte

Kompass für Führungskräfte

Lesezeichen 
Kommentare 

Themen

- > Ausbildung, Weiterbildung und Seminare
- > Beschaffung, Ressourcen und Sachverwaltung
- > Coronavirus: FAQs
- > Datenschutz und Informationssicherheit
- > Haushalt und Finanzen
- > Information und Kommunikation
- > Informationstechnik
- > Leistungen - Reha
- > Mitgliedschaft, Beitrag und Versicherte
- > Personal
 - > Arbeits- und Dienstverhältnis
 - > Arbeitsorganisation
 - > Arbeitszeit / Abwesenheit
 - > Dienstrecht und Arbeitsrecht
 - > Dienstreisen
 - > Gehalt und Leistungen
 - > Interner Arbeits- und Gesundheitsschutz
 - > Kinder und Familie
 - **Kompass für Führungskräfte**
 - Mitarbeiterbilder
 - Mitarbeitervertretungen
 - > Personalentwicklung
 - > Personalplanung
 - Schwerbehinderung
 - > Versorgung
 - > Prävention
 - > Recht und Compliance
 - > Unternehmensführung und Organisation
 - > Versicherungsfälle



Welche Schulungen sind für mich als Führungskraft verpflichtend? Wie führe ich eine Beurteilung durch? Und wie kann ich mich als Führungskraft weiterentwickeln?

Zu diesen und vielen weiteren Fragen gibt es hilfreiche Informationen im Intranet. Damit Sie diese schnell abrufen können, finden Sie hier die wichtigsten Links zu relevanten Themen:

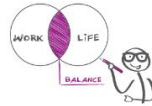
Führungseleitlinien



Weiterbildungsangebot



Beruf und Familie



Verpflichtende Schulungen



Zielvereinbarungen



Konfliktmanagement



Führungskräfteentwicklung



Beurteilungswesen



Bildnachweise:
© trueffelpix - 123rf.com

Anhang 11: Führungsleitlinien der BGHM

Unsere Führungsleitlinien



Wir sind uns bewusst, Vorbilder zu sein und schaffen eine erlebbare Führungskultur.

Wir, die Führungskräfte der BGHM, geben uns Führungsleitlinien. Diese legen fest, welches Handeln wir voneinander erwarten. Sie gelten für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen. Wir richten gemeinsam unser Handeln an diesen Leitlinien aus und lassen uns daran messen.

Wir sind uns bewusst, Vorbilder zu sein: Durch unser Verhalten führen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit. Wir tun dies aktiv und verantwortungsbewusst und schaffen eine erlebbare Führungskultur.

Führungsverantwortung

Führungsverantwortung zu übernehmen heißt, führen zu wollen

Wir haben den Mut, Entscheidungen zu treffen, konsequent umzusetzen und dazu zu stehen. Wir richten unser Handeln an unseren gesetzlichen Aufgaben aus.

Hieraus leiten wir die Ziele für unsere Organisationseinheiten ab und kommunizieren sie klar und verständlich für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Beteiligen – Fördern – Schätzen

Wir beteiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wir reden miteinander. Wir ermutigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Vorschlägen und Kritik. Wir geben und erwarten direkte und konkrete Rückmeldung. Wir informieren rechtzeitig und transparent über Aufgaben, Arbeitsergebnisse, Zusammenhänge und Hintergründe. Wir beziehen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse ein; wir nutzen ihre Stärken und ihre Erfahrung. Unsere Entscheidungen legen wir transparent dar und begründen sie.

Wir fördern die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wir fördern die persönliche und fachliche Weiterentwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und halten sie dazu an, selbst Verantwortung für ihre berufliche Entwicklung zu übernehmen. Wir fordern sie, indem wir ihnen Gelegenheit zur Erledigung anspruchsvoller Aufgaben geben.

Wir geben Raum, die persönliche Leistungsfähigkeit zu entfalten und erwarten Eigeninitiative. Wir übertragen die dazu notwendigen Entscheidungsbefugnisse und berücksichtigen die persönlichen Kompetenzen.

Wir schätzen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wir respektieren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vertrauen ihnen und tragen damit dazu bei, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die hilft, unseren Aufgaben gerecht zu werden. Wir kennen die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und werden ihnen gerecht. Wir geben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rückmeldung zu ihren Leistungen. Hierzu führen wir regelmäßig Mitarbeiter- und Beurteilungsgespräche.

Zusammenarbeit und Weiterentwicklung

Wir stärken die Zusammenarbeit über die einzelnen Organisationseinheiten hinaus

Wir fördern die Zusammenarbeit innerhalb der Fachbereiche und den Austausch über die Fachbereiche und Funktionen hinweg.

Wir stellen den Fachbereichen die erforderlichen Informationen zur Verfügung und unterstützen sie bei unseren gemeinsamen Aufgaben.

Wir entwickeln uns weiter

Wir sehen Veränderungen als Chance, gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unsere Stärken zu zeigen und uns weiterzuentwickeln.

Wir machen Fehler; auch sie sind Grundlage für Verbesserungen.

Anhang 12: Führungskräfteentwicklung der BGHM (o.D.)



[Themen](#) > [Personal](#) > [Personalentwicklung](#) > [Führungskräfteentwicklung](#)

Führungskräfteentwicklung

Lesezeichen 

Kommentare 

Inhaltsverzeichnis

- Führungskräfteentwicklungsprogramm
- FK 1
- FK 2
- FK 3
- Veröffentlichungen zu den FK-Programmen
- Ansprechpersonen
- Weitere Weiterbildungsangebote

Führungskräfteentwicklungsprogramm

Kulturwandel bringt Neues – Neues bringt Chancen

Die BGHM befindet sich aktuell in einem echten Kulturwandel. Angestoßen durch die Veröffentlichung der Führungsleitlinien mit den dazugehörigen Veranstaltungen, ist sie auf dem Weg sich zu einer flexiblen und offenen BGHM zu entwickeln, in der die Zusammenarbeit und die gegenseitige Akzeptanz noch deutlich wichtiger werden sollen.

Gerade Führungskräfte haben einen weitreichenden Einfluss auf die Atmosphäre und die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei ist die individuelle Kompetenz und Einstellung ein zentraler Standpunkt.

Führen lernen bzw. Führungsverhalten verändern oder weiterentwickeln ist ein Prozess, der nicht nur durch einzelne Veranstaltungen abgedeckt werden kann. Deshalb arbeitet die BGHM aktuell an Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte. Hierbei werden drei Zielgruppen unterschieden:

FK 1	FK 2	FK 3
<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungserfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte mit Führungserfahrung (ab TL/SGL-Ebene) 	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte der oberen Führungsebene (ab AL-Ebene)

FK 1

Ein exklusives Programm für eine große Zukunft

Unser Führungskräfteentwicklungsprogramm (FK 1) richtet sich an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungserfahrung, die den Ehrgeiz zum Aufstieg in die Führungsebene, das Durchhaltevermögen sowie genügend Flexibilität für diesen entscheidenden Schritt mitbringen. Das Ziel ist klar: Die Vorbereitung auf vakante Positionen, wie z. B. eine Sachgebietsleitung. Die Teilnahme an dem Programm begründet jedoch keinen Anspruch auf die Übertragung einer entsprechenden Stelle.

In einem zweijährigen Programm lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Grundlagen der Führungsarbeit kennen. In aufeinander aufbauenden Modulen werden unter anderem Grundlagenmodule zu Themen wie Führung oder Arbeits- und Beamtenrecht, sowie verschiedene Kompetenzqualifizierungsmodule behandelt.

Neben praxisorientierten Trainings in den einzelnen Modulen werden die vermittelten Kenntnisse in anderen begleitenden Lernformaten (z. B. Workshops, Hospitationen, Projektarbeit) vertieft und eigenständig umgesetzt. Das Programm wird immer wieder auch den Austausch mit der Geschäftsführung und Mitgliedern der Geschäftsführungsrunde ermöglichen.

Details zum Programm FK 1:


- Dauer: ca. 2 Jahre mit ca. 45 Tagen (zzgl. Reisezeit)
- Teilnehmeranzahl: ca. 24 Teilnehmer/innen
- Lernformate: Trainings, Hospitationen u. w.
- Durchführung in Bildungsstätten oder Standorten der BGHM
- berufsbegleitend
- Erwerb eines Abschlusszertifikats
- Begleitung durch HPE, interne und externe Trainer/innen und Dozenten/Referenten
- Reise- und Übernachtungskosten trägt die BGHM

Anforderungsprofil Programm FK 1:

- keine Führungserfahrung
- mindestens Laufbahnbefähigung für den gehobenen Dienst, abgeschlossenes Hochschulstudium (u. a. Bachelorabschluss) oder einschlägige Berufserfahrung auf entsprechendem Niveau
- mindestens zwei Jahre Berufserfahrung in der BGHM

- hohe Identifikation mit den Führungsleitlinien der BGHM
- Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Belastbarkeit
- vertiefte Kenntnisse der Geschäftsprozesse der BGHM
- Bereitschaft zu häufigen Dienstreisen

Dokument

-  FK 1 - Lehrgangsinfo

Werden Sie ein Teil des Programms

Die Bewerbungsphase für 2019 ist abgeschlossen. Das Programm startete am 04. September 2019.

FK 2

Ihre Perspektive: Mehr Führung, mehr Verantwortung

Die zweite Stufe unseres Führungskräfteentwicklungsprogramm (FK 2) richtet sich an Führungskräfte auf Ebene der Team-, Referats-, Stabsstellen- und Sachgebietsleitung, die langfristig den Aufstieg in die höhere Führungsebene (z. B. Abteilungsleitung) anstreben. Dafür sind Durchhaltevermögen, ein hohes Maß an Flexibilität und die kontinuierliche Bereitschaft zur Selbstreflektion erforderlich.

In einem ca. 1,5-jährigen Programm werden die bereits vorhandenen Führungskompetenzen erweitert und vertieft. Im Vordergrund stehen insbesondere die Reflektion des eigenen Führungsverhaltens und der gegenseitige Austausch abteilungs- bzw. bereichsübergreifender Art.

Neben praxisorientierten Trainings in den einzelnen Modulen werden die vermittelten Kenntnisse in anderen begleitenden Lernformaten (z. B. Kaminabenden, Hospitationen) vertieft und eigenständig umgesetzt. Das Programm wird immer wieder den intensiven Austausch mit der Hauptgeschäftsführung, Mitgliedern der Strategierunde oder des Führungskreises sowie weiteren Führungskräften der BGHM ermöglichen.

Details zum Programm FK 2:


- Dauer: ca. 1,5 Jahre mit ca. 22 Tagen (zzgl. Reisezeit)
- Teilnehmerzahl: max. 24 Teilnehmer/innen
- Lernformate: Seminare, Hospitationen, Lernreise, Entwicklungsgespräche, u.w.
- Durchführung in Bildungsstätten oder Standorten der BGHM
- berufsbegleitend
- Erwerb eines Abschlusszertifikats
- Begleitung durch promitto Organisationsberatung GmbH, HPE, direkte Führungskräfte
- Reise- und Übernachtungskosten trägt die BGHM

Anforderungsprofil Programm FK 2:

- mindestens Laufbahnbefähigung für den gehobenen Dienst, abgeschlossenes Hochschulstudium (u. a. Bachelor-Abschluss) oder einschlägige Berufserfahrung auf entsprechendem Niveau

- mindestens 3 Jahre Führungserfahrung als Team-, Referats-, Stabsstellen- oder Sachgebietsleitung in der BGHM
- Bereitschaft zu häufigen Dienstreisen
- Flexibilität, Belastbarkeit, Bereitschaft zur Selbstreflexion
- hohe Identifikation mit den Führungsleitlinien der BGHM
- vertiefte Kenntnisse der Geschäftsprozesse der BGHM

Dokument

-  FK2 - Lehrgangsinfo

Werden Sie ein Teil des Programms

Die Bewerbungsphase für 2022 ist abgeschlossen. Der Programmstart ist der 09.03.2022.

FK 3

Austausch fördert Reflexion – Reflexion fördert Weiterentwicklung

Die dritte Stufe unseres Führungskräfteentwicklungsprogramms (FK 3) richtet sich an Führungskräfte auf Ebene der Abteilungsleitung, Zentralen Stabsstellenleitung und PB-Leitung. Die Teilnahme an dem Programm begründet jedoch keinen Anspruch auf die Übertragung einer entsprechenden Stelle.

Das ca. 1,5-jährige Programm bietet die Chance, die bereits vorhandenen Führungskompetenzen zu vertiefen. Es geht darum, den eigenen Blick zu erweitern und das eigene Führungsverhalten und die bisher gemachten Erfahrungen zu reflektieren. Im Vordergrund steht insbesondere ein gegenseitiger und intensiver Austausch mit den anderen Teilnehmenden, anderen Führungskräften der BGHM sowie der Geschäftsführung.

Die in den Seminaren vermittelten Kenntnisse werden in begleitenden Lernformaten (z. B. Kaminabenden) vertieft und eigenständig umgesetzt.

Details zum Programm FK 3:


- Dauer: ca. 1,5 Jahre mit ca. 30 Tagen (zzgl. Reisezeit)
- Teilnehmeranzahl: max. 12 Teilnehmer/innen
- Lernformate: Seminare, Kaminabende, Entwicklungsgespräche u.w.
- Durchführung in Bildungsstätten oder Standorten der BGHM
- berufsbegleitend
- Erwerb eines Abschlusszertifikats
- Begleitung durch promitto Organisationsberatung GmbH, HPE, direkte Führungskräfte
- Reise- und Übernachtungskosten trägt die BGHM

Anforderungsprofil Programm FK 3:

- mindestens 3 Jahre Führungserfahrung als Abteilungsleitung, Zentrale Stabsstellenleitung oder PB-Leitung in der BGHM
- Bereitschaft zu häufigen Dienstreisen
- Flexibilität, Belastbarkeit, Bereitschaft zur Selbstreflexion

- hohe Identifikation mit den Führungsleitlinien der BGHM
- vertiefte Kenntnisse der Geschäftsprozesse der BGHM

Dokument

-  FK3 - Lehrgangsinfo

Werden Sie ein Teil des Programms

Derzeit ist kein weiterer Durchlauf FK 3 geplant. Eine erneute Ausschreibung zur Teilnahme am Programm wird zur gegebenen Zeit im Intranet veröffentlicht. Sie haben dann die Möglichkeit sich online über das Bewerbungsportal zu bewerben.

Veröffentlichungen zu den FK-Programmen

Aktuelle Nachrichten zu den FK-Programmen veröffentlichen wir für Sie im Intranet. Noch mehr Interessantes zu den Programmen finden Sie in Artikeln in unserem Mitarbeitermagazin bghm-inside.

Die Veröffentlichungen finden Sie hier zum Nachlesen:

FK 1 (1. Durchlauf):

- Start des ersten Führungskräfteentwicklungsprogramm (Inside-Artikel, S.4)
- Halbzeit des FK1-Programms (Inside-Artikel, S. 6)
- Zwischenveranstaltung (Inside-Artikel, S. 4)
- Abschlussveranstaltung

FK1 (2. Durchlauf):

- Start und Einblick in den zweiten Durchlauf des FK1 Programms

FK 2:

- Start des zweiten Führungskräfteentwicklungsprogramm (FK 2)
- Lernreise (Inside-Artikel, S. 8)
- Abschlussveranstaltung (FK 2)

FK 3:

- Start des dritten Führungskräfteentwicklungsprogramm (FK3)
- Ein Blick in die neuen Seminarformate des FK3-Programms

Anhang 13: Vergleich der Führungsleitlinien und Grundsätze „Führung und Zusammenarbeit“

BGHM	UK NRW	Kompetenzen
Führungsverantwortung/Führungswille		Selbstkompetenz
Vorbildfunktion	Vorbildfunktion ⁶⁶	Selbstkompetenz
Proaktives Handeln	Steuern und Aktivität ⁶⁷	Selbstkompetenz
Entscheidungsfreude	Verantwortung für Entscheidungen ⁶⁸	Selbstkompetenz
Ziele	Strategische Ziele ⁶⁹	Methodenkompetenz
Kommunikationsfähigkeit	Kommunikation und Information ⁷⁰	Sozialkompetenz
Beteiligung von Mitarbeitenden	Einbeziehen bei Entscheidungen ⁷¹	Methodenkompetenz
Feedbackkultur	Feedback ⁷²	Methodenkompetenz
Klare Informationswege	Transparente Kommunikation ⁷³	Sozialkompetenz
Entwicklung von Mitarbeitenden	Entwicklung von Einzelpersonen ⁷⁴	Methodenkompetenz
Aufgaben- Verantwortungsdelegation	Eigenverantwortung und Delegation ⁷⁵	Methodenkompetenz/Selbstkompetenz
Wahrnehmung und Förderung des Einzelnen	Respektvoller Umgang ⁷⁶	Sozialkompetenz
Wertschätzung	Wertschätzung ⁷⁷	Sozialkompetenz
Vertrauen	Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Respekt und Verlässlichkeit ⁷⁸	Selbstkompetenz
Organisationsübergreifende Zusammenarbeit	Gegenseitige Unterstützung ⁷⁹	Sozialkompetenz
Regelmäßige Gespräche (Führungsinstrumente)	Beziehungen gestalten und Leistung beurteilen ⁸⁰	Sozialkompetenz
Veränderungsfreude / -stärke		Selbstkompetenz
Fehlerkultur	Fehler als Chance ⁸¹ und Fehlerkultur ⁸²	Selbstkompetenz

⁶⁶ S. 52.

⁶⁷ S. 51.

⁶⁸ S. 54.

⁶⁹ S. 51.

⁷⁰ S. 54f.

⁷¹ S. 54.

⁷² S. 47.

⁷³ S. 55.

⁷⁴ S. 59f.

⁷⁵ S. 55.

⁷⁶ S. 59.

⁷⁷ S. 47.

⁷⁸ S. 46.

⁷⁹ S. 60.

⁸⁰ S. 53.

⁸¹ S. 47.

⁸² S. 66.

Kooperation	Wir-Gefühl ⁸³	Sozialkompetenz
	Sinnvermittlung ⁸⁴	Sozialkompetenz
	Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung ⁸⁵	Sozialkompetenz

⁸³ S. 48.

⁸⁴ S. 47.

⁸⁵ S. 47.

Anhang 14: Bewertung IST-Analyse

Anhang 14: Bewertung IST-Analyse

Thema	Grundlagen (IST-Aufnahme)	Beschreibung/Inhalt	Verfügbarkeit aktuell	Nutzerkreis	Zuordnung Kategorie ¹	Begründung Kategorie	Bewertung Wissensvermittlung ²	Begründung der Bewertung
Beschäftigungsverhältnis	Arbeitsschutz und Gedächtnisstütze	Alle Informationen zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz	Intranetportal Grund und Alle Sicher; Dokument	Alle	B		4	Fachkompetenz
	Dienstvereinbarung Gleitende Arbeitszeit	Regelungen zur gleitenden Arbeitszeit	Dokument	Alle	B		3	Sozial- und Fachkompetenz für Leitung und
	Dienstvereinbarung Telearbeit		Dokument	Alle	B		3	Personalmanagement
	Dienstvereinbarung mobiles Arbeiten		Dokument	Alle	B		3	Fachkompetenz für Leistungs- und Führungsaufgaben
	Dienstvereinbarung zur Kronmodul	Informationen zum BRG und zum Risikomanagementsystem	Dokument	Alle	B		5	
Datenschutz	DA Datenschutz	Dienstreue, Grundsatz, Begriffbestimmung, Verarbeitung personenbezogener Daten, Sozialdaten, Beschäftigten, sonst. personenbezogene Daten, Dokumentationspflicht, etc.	Dokument	Alle				
	Infos zur Dienstreue	Kurze Zusammenfassung der wesentlichen Punkte	Dokument	Alle				
	Leitlinie Datenschutz	Recht, Geltungsbereich und Durchsetzung, Datenschutzbewusstsein	Dokument	Alle				
	Leitlinie Zusammenarbeit Datenschutz + IT-Sicherheit	Aufgaben der einzelnen Rollen, gemeinsame Aufgaben DSB und DSB, Zusammenarbeit DSB und DSB, Schlussbestimmungen	Dokument	Alle				
	Datenschutzrichtlinie Videokonferenz	Voraussetzungen für die Durchführung einer VKo, Grundsätze, Besondere Funktionen, TN an (fremden) VKos, Weitere Informationen	Dokument	Alle				
	Datenschutzhinweise	Einzelne Links zu den Datenschutzhinweisen entsprechend Art. 13, 14 DS-GVO i.V.m. §§ 82, 82a, 82b SGB X über die Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten oder Sozialdaten	Dokument	Alle				
	Merkmale zum Datenschutz	Zweck des Datenschutzes, Gültigkeit, Kernausgaben des DS-G NRW bzw. Sozialgesetzbücher, Ausnahmen vom Verbot, mit personenbezogenen Daten umzugehen, Einwilligung, Rechte der Betroffenen, Datensicherheit durch entsprechende technische und organisatorische Maßnahmen, Verpflichtung zur Wahrung des Datenschutzprinzips, Verhaltensregeln beim Umgang mit Daten	Dokument	Alle				
	Merkmale zum Datenschutz für Telearbeit und mobiles Arbeiten	Zweck des Datenschutzes, Verpflichtung zur Wahrung des Datenschutzprinzips, bei Telearbeit und mobilem Arbeiten sind außerdem einige Besonderheiten von ihnen zu beachten	Dokument	Alle				
	Muster Vereinbarung zur Auftragsverarbeitung		Dokument	Alle				
	Europäische Datenschutz Grundverordnung		Dokument	Alle				
	Bundesdatenschutzgesetz	Verweis auf Gesetz https://dejure.org/gesetz/DSB-V0	Gesetztext	Alle				
	SGB I	Verweis auf Gesetz https://www.gesetze-im-internet.de/btdg_2013/	Gesetztext	Alle				
	Landesdatenschutzgesetz (LDSG NRW)	Verweis auf Gesetz http://www.gesetze-im-internet.de/lsdg_1/index.html	Gesetztext	Alle				
	§§ 102 - 107 §	Verweis auf Gesetz https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_tour_anzeigen_iv_4d-610001607041-40450650	Gesetztext	Alle				
	Verwaltungsvorbereitungsgesetz (NRW)	Verweis auf Gesetz https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_tour_anzeigen_iv_4d-312003100910-0236151	Gesetztext	Alle				
SOB-Berufkurs Datenschutz		Blended Learning						

IT-Sicherheit									
FAQ IT Sicherheit	Eine Vielzahl an Fragen und Antworten rund um das Thema IT-Sicherheit	Dokument	Alle						
Videos zur IT Sicherheit	https://www.youtube.com/watch?v=Z1st-PUBtUFaqE380ZK https://www.youtube.com/watch?v=Z1st-PUBtUFaqE380ZK Sicherer per E-Mail kommunizieren.co.IT.gu GmbH	Video	Alle						
Themen IT Sicherheit	Intranet: verlinkt zu den Themen Ransomware; Pushing in der UK NRW; Viren und Trojaner; Sozial Netze; Cyber Mobbing und Social Engineering (dort FAQ)	Intranetsite: IT Sicherheit	Alle						Fachkompetenz für Leitungs- und Führungsaufgaben
Awareness Schulung IT-Sicherheit		Blended Learning							
Antikorruption									
DA zur Verhütung von Korruption und zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Umfallklasse NRW (DA Korruptionprävention)	DA, Definition, Verhaltensweisen, Verpflichtungen, Broschüre IM NRW, Präsentation der FKKO 2016, Jahresbericht 2021 Antikorruption	Dokumente	Alle						Fachkompetenz für Leitungs- und Führungsaufgaben
AGG									
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz									
Veneis auf Gesetz	Veneis auf Gesetz	Gesetzestext	Alle						
http://www.gesetze-im-internet.de/agg/	http://www.gesetze-im-internet.de/agg/								
https://www.antidiskriminierungsstelle.de/Startseite/Startseite	https://www.antidiskriminierungsstelle.de/Startseite/Startseite	Dokument	Führungskraft						
Information zur Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen im öffentlichen Dienst in NRW	Information zur Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen im öffentlichen Dienst in NRW	Dokument	Alle						Fachkompetenz für Leitungs- und Führungsaufgaben
Altersteilzeit, Dienstreisen, DA Telearbeit und mobiles Arbeiten, Arbeitszeitanforderung, Urlaub, Zeiterfassung, DA Gleitzeit	DA, Informationen, Merkblätter und Anträge	Dokumente und Formulare	Alle						
Leitlinie Organisation betrieblicher Arbeitsschutz	Portal Gesund und Sicher	Dokument	Alle						
Selbstlernkurs AGG	E-Learning zum AGG (für FK), E-Learning zum AGG (für alle), Vortrag von RA Lars Oliver Bokstette	Blended Learning							
Einarbeitung									
Leitfaden zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Definition "gute" Einarbeitung, Bereigte im Prozess, 3 Phasen der Einarbeitung, Arbeitshilfen	Dokument	Führungskraft						Sozial- und Fachkompetenz für Leitung- und Führungsaufgaben
Checkliste: Vor dem ersten Arbeitstag	Was ist zu erledigen, was wird benötigt? Organisatorisches, Schulungsbefragung?	Dokument							
Formular Einarbeitungsplan	Schulungsbefragung? Hospitationen? Aufgaben und deren Beschreibung, bis wann, was, Einarbeitungsziele	Dokument	Führungskraft						
Checkliste erster Arbeitstag	Was ist zu erledigen, was wird benötigt? Vorstellung von Kollegen und Ansprechpersonen, Orientierung	Dokument	Führungskraft						
Einarbeitung auf Distanz	Wie gelingt die Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern "auf Distanz"? Tipps für Führungskräfte zur Steuerung einer gelungenen Einarbeitung auf Distanz, Vorbereitung des Arbeitsplatzes, Planung der Einarbeitung, Empfang der neuen Kollegen, Virtuelle Kennenlernen, Ansprechperson vor Ort, Begleitung der beruflichen Einarbeitung, Zusammenfassung	Dokument	Führungskraft						
Fragen/Feedback Probestagesgespräch	Fragen für das Feedback- und Probestagesgespräch	Dokument	Führungskraft						Sozialkompetenz und Kommunikation

Jahresgespräche		C		3		Sozial- und Fachkompetenz für Leitung und Personalführungsaufgaben + Kommunikation	
Leitfaden für Jahresgespräche	Ziel und Bedeutung von Jahresgesprächen, Rahmenbedingungen, Gesprächsvorbereitung, Gesprächsführung, mögliche Themen	Dokument	Alle				
Fragenkatalog für Jahresgespräche	Fragenkatalog als Orientierung für das Jahresgespräch	Dokument	Alle				
Handout zur Informationsveranstaltung Jahresgespräche	Handout aus der Infor. Veranstaltung, Stand 21.06.2021	Dokument	Alle				
Zielvereinbarung/Leistungsorientierte Bezahlung							
Zielvereinbarungen	Informationen zur leistungsorientierten Bezahlung (LOB) in der Unfallkasse NRW; FAQs	Dokument	Alle				
Dienstvereinbarung LOB	Dienstvereinbarung LOB	Dokument	Alle				
Formular Zielvereinbarung	Formular zum ausfüllen	Dokument	Alle				
Formular Bewertung Zielerreichung	Formular zum ausfüllen	Dokument	Alle				
Formular zur Zielerreichung	Formular zum ausfüllen	Dokument	Alle				
Formular Erklärung Nichtteilnahme	Formular zum ausfüllen	Dokument	Alle				
Schulungsunterlagen LOB	Handout Info Veranstaltung, Stand 01.03.2021	Dokument	Alle				
Dienstliche Beurteilung							
Beurteilungssystem der Unfallkasse NRW	Info, wann und wie beurteilt wird, Hinweise auf Dokumente, Tipps und Hilfen	Dokument	Alle				
DV dienstliche Beurteilung	Dienstvereinbarung	Dokument	Alle				
Eckpunkte zur Regelbeurteilung	Handout aus der Info Veranstaltung, Stand 23.02.2021	Dokument	Alle				
Beurteilungsbogen für Beschäftigte mit Führungsaufgaben	Formular zum ausfüllen	Dokument	Führungskraft				
Beurteilungsbogen für Beschäftigte ohne Führungsaufgaben	Formular zum ausfüllen	Dokument	Führungskraft				
Beurteilungsmerkmal Mitarbeitende	Konkretisierung der Merkmale	Dokument	Führungskraft				
Beurteilungsmerkmal Führungskräfte	Konkretisierung der Merkmale	Dokument	Führungskraft				
Besatz dienstliche Beurteilung	Besonderheiten in Verbindung mit der DV	Dokument	Führungskraft				
Leitfaden Vorbereitung auf ein Beurteilungsgespräch Schreyögg, Friedel (2014)		Dokument	Führungskraft				
Checkliste Beurteilungsgespräche - Führungskraft		Dokument	Führungskraft				
Informationsveranstaltungen 2015 - Fa. Beratung Dr. Rubbert		Dokument	Führungskraft				
Entwicklungsbogen Mitarbeiter/in	Formular zum ausfüllen	Dokument	Führungskraft				
Entwicklungsbogen mit Führungsaufgaben	Formular zum ausfüllen	Dokument	Führungskraft				
Beurteilungsbogen für Beschäftigte ohne Führungsaufgaben	Formular zum ausfüllen	Dokument	Führungskraft				
Beurteilungsbogen für Beschäftigte mit Führungsaufgaben	Formular zum ausfüllen	Dokument	Führungskraft				
Interaktives Lernprogramm zum Thema Beurteilungen	Lernprogramm von Dr. Frank Dulisch	WBT	Führungskraft				
				A und C		Sozial- und Fachkompetenz für Leitung und Personalführungsaufgaben + Kommunikation	
				3			
				5			

Sonstige Themen		Hinweise zur Vorbereitung, und Durchführung		Dokument		Alle		D		3		Sozial- und Fachkompetenz für Leitung und Personalführungsaufgaben	
Teamentwicklung	Teamentwicklung	FAQR: Was ist ein Team, Teamfindung etc.	Dokument	Dokument	Alle								
Antragsformular Teamentwicklung	Antragsformular Teamentwicklung	Antrag Bedarfsgründung	Dokument	Dokument	Alle								
Gesprächsfäden Teamentwicklung	Gesprächsfäden Teamentwicklung	Fragen zum Team	Dokument	Dokument	Alle								
Rahmenbedingungen Teamentwicklung	Rahmenbedingungen Teamentwicklung	Rahmenbedingungen, wie oft möglich, in welcher Form etc.	Dokument	Dokument	Alle								
Regelungen zur Teilnahme	Regelungen zur Teilnahme	Grundsatztisches zur Teamentwicklung	Dokument	Dokument	Alle								
Phasen der Teamentwicklung	Phasen der Teamentwicklung	Schaubild Teamentwicklung nach Tuckman	Dokument	Dokument	Alle								
Coaching	Coaching	Vorstellung des Coachings in der UK NRW	Dokument	Dokument	Führungskraft								
Inhouse Schulungen zu Führungsinstrumenten	Inhouse Schulungen zu Führungsinstrumenten	z. B. Dienstliche Beurteilung, Jahresgespräche, etc.	Webinar										
Anforderungsprofil für Führungskräfte	Anforderungsprofil für Führungskräfte	Was ist das Anforderungsprofil der FK in der UK NRW, erwartete Kompetenzen	Dokument	Dokument	Führungskraft								
Formular Beratungsanfrage Führungskompetenz	Formular Beratungsanfrage Führungskompetenz	Antrag Bedarfsprüfung FK Coaching	Dokument	Dokument	Führungskraft								
Grundzüge Führung und Zusammenarbeit	Grundzüge Führung und Zusammenarbeit		Dokument	Dokument	Führungskraft								
Führungskräfte Entwicklungskonzept	Führungskräfte Entwicklungskonzept	In Arbeit	Dokument	Dokument	Führungskraft								
FKKD	FKKD	Klausurtagung der Führungskräfte, Austausch zu aktuellen Themen und Strategieveranstaltung der Geschäftsführung	Präsenzveranstaltung										
Austausch runden	Austausch runden	offene digitale Austauschrunde für Führungskräfte	Videokonferenz										
Patenschaften	Patenschaften	In Arbeit											
Nachfolge planen	Nachfolge planen	Informationen zu Wissens- und Erbindeustransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel	Dokument	Dokument	Führungskraft								
Organigramm	Organigramm		Dokument	Dokument									
Gleichstellungsplan	Gleichstellungsplan		Dokument	Dokumente									
Begrüßungsveranstaltung	Begrüßungsveranstaltung	Findet einmal im Jahr statt. Eingeladen werden alle neuen MA, die seit der vergangenen Veranstaltung bei der UK NRW angefragt haben	Präsenzveranstaltung		Alle								
Leitfaden Personalauswahl in der UK NRW	Leitfaden Personalauswahl in der UK NRW	In Arbeit	Dokument	Dokument									
Info zu Stellenbeschreibungen und -bewertungen/aus dem Bereich Digital/PC	Info zu Stellenbeschreibungen und -bewertungen/aus dem Bereich Digital/PC	In Arbeit	Dokument	Dokument									
Checkliste Einarbeitung in der Probezeit	Checkliste Einarbeitung in der Probezeit	Was ist zu erledigen, was wird benötigt, Fortsetzung Orientierung, Einarbeitung, Verpflichtende Schulungen, vor Ablauf der Probezeit, Probezeitgespräche/Abchluss der Einarbeitung	Dokument	Dokument	Führungskraft								
Richtig Feedback geben nach Abschluss eines Auswahlerfahrens	Richtig Feedback geben nach Abschluss eines Auswahlerfahrens	Anleitung, wie man "richtig" Feedback gibt	Dokument	Dokument									
Begrüßungsmappe	Begrüßungsmappe	enthält alle wichtigen Dokumente wie Dvsn, Daten und Formulare	Dokument	Dokument	Führungskraft								
									kein enthalten				

1 Zuordnung des IST Standes zu den Kategorien
 2 Bewertung der Möglichkeit der Wissensvermittlung

Legende Art der Wissensvermittlung

- 1 persönliche Reflexion und Austausch
- 2 Wissensvermittlung in Seminarform
- 3 Blended Learning
- 4 Social Collaboration Plattform
- 5 Web based Training

Kategorien

- A Rolle und Anforderungen der Führungskraft
- B Führungsaufgaben
- C Führungsinstrumente
- D Kompetenzvermittlung und Reflexion für Führungskräfte