

Innovation@work - Zwischenauswertung

Mit welchen drei Begriffen (bitte nur 3!) würden Sie das Programm Innovation@Work jemand anderem beschreiben?

- praxisorientiert - inhaltlich sehr fundiert - auf die Teilnehmer bezogen
- gelungen, Input, profitieren
- spannend, herausfordernd, kreativ
- Teamarbeit, Mitarbeiterführung, Organisationsentwicklung
- zukunftsorientiertes Management, kollegiale Beratung, Prozesse gestalten
- innovativ, informativ
- Innovativ-informativ-interessant!
- spannend, anstrengend, gewinnbringend
- Reflexion, Austausch, Motivation
- Organisationsentwicklung, Coaching in Einzel und Gruppenformaten, kollegiale Fortbildung
- neue Perspektiven, Erweiterung der Informationsbasis, Vernetzung
- organisationsentwicklung, Führung, Strategie
- "Handwerkskoffer" für Organisationsentwicklung, kollegialer Austausch, Strategien zur Problembewältigung komplexer Arbeitsanforderungen

1

Was war das absolute Highlight für Sie im Rahmen von Innovation@Work?

- Die Methoden (Spiele) in den ersten beiden Projekttagen: sowohl die Wertediskussion als auch das Gesellschaftsspiel mit den wechselnden Teilnehmern an den Tischen haben mir für die Umsetzung in die Praxis ganz viel aufgezeigt
- Es gab nicht das absolute Highlight - es waren wirklich einige. Neben der Vielfältigkeit der Dozenten auch nette KollegInnen kennen gelernt zu haben
- Beratungsgespräche zur Entscheidungsvorbereitung
- Praktische Umsetzbarkeit über konkrete Werkzeuge
- Austausch und Unterstützung durch Kollegen

- ☐ Mich selbst entdecken zu können in meiner Art der Führung
- ☐ Im Rahmen einer kollegialen Plenumsberatung konnte ich eine Problemstellung der der Mitarbeiterführung bearbeiten. Am Ende der Beratung hatte ich eine ganz andere Perspektive auf das Problem und konnte erneut ansetzen. Die abschließende Lösung war wiederum eine andere, wie aus der Beratung. Dennoch hat die Beratung den Lösungsprozess erst ermöglicht
- ☐ Die Veranstaltung "Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe" stellte für mich das Highlight dar, da der Fortbildungstag aufgrund der Präsentation des Themas durch den Referenten sehr informativ und interessant war
- ☐ Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe (5.April 2017) und Projektmanagement (14.11.2017)
- ☐ Die gegenseitige Beratung von Menschen in ähnlichen Positionen wie ich über eine so lange Zeit immer wieder
- ☐ Es war weniger ein absolutes Highlight, sondern mehr das Gefühl, sich durch das "Gesamtpaket" über mehr Eigenreflexion und Erweiterung des eigenen Horizonts persönlich und in der eigenen Position im Verein weiterzuentwickeln. Neben dem gegenseitigen Austausch hat besonders das Kennenlernen der Vielfalt methodischer Herangehensweisen zu einigen "Aha-Momenten" geführt
- ☐ Ein kleines Highlight ist persönlich die Erkenntnis, dass der Verein trotz aller Widrigkeiten und Eigenkritik im Rahmen struktureller Gegebenheiten vorwiegend richtig gute Arbeit leistet und nicht alles "über den Haufen" geworfen werden muss.
- ☐ Plenumsberatung für mein Anliegen mit unschätzbaren Rückmeldungen und Wertschätzung von allen
- ☐ Die Möglichkeit, viele verschiedene soziale Einrichtungen in RP/S kennenlernen zu können
- ☐ Die kollegiale Beratung
- ☐ Das Highlight ist für mich der fachübergreifende kollegiale Austausch und die immer wieder ansprechende Seminargestaltung

Inwiefern konnten Sie von Innovation@Work profitieren? Was empfanden Sie als besonders hilfreich?

- ☐ Ich konnte von ganz vielen Dingen profitieren. Am wichtigsten war die Erkenntnis, dass ohne Strategie jegliche Organisationsentwicklung ins Leere laufen kann. Dadurch haben wir/uns zunächst an eine Strategieentwicklung gemacht. Hilfreich war aber

auch der Austausch in der Gruppe. Die Problemstellungen sind bei vielen Teilnehmer identisch

- ▣ Es war ein gelungenes, spannendes Rundumpaket
- ▣ Selbstreflektion, Austausch mit gleichartig Betroffenen und Input/Anregungen von den Dozenten, alles immer wieder in einer abwechslungsreichen Mischung
- ▣ die konstante Gruppe und damit verbunden der vertrauensvolle Austausch
- ▣ Feste Ansprechpartner zu haben
- ▣ Viele Aspekte von Führung, Organisationsentwicklung kennenzulernen
- ▣ Grundlagenwissen für ein zukunftsorientiertes Management
- ▣ Reflexion des eigenen Führungsverhaltens
- ▣ Systemisches Grundlagenverständnis bei der Organisationsentwicklung
- ▣ Tools zur Organisationsentwicklung
- ▣ gegenseitige Austausch mit anderen Führungskräften
- ▣ Generell konnte ich aus fast jedem Fortbildungsblock profitieren. Vor allem die Beschreibung der Rolle als Führungskraft bei der Umsetzung von OE-Prozessen war für mich besonders hilfreich
- ▣ Es gab viele verschiedene Themenbereiche von verschiedenen Personen mit unterschiedlichem Hintergrund. Also viel interessanter Input
- ▣ In Beratungssituationen hat Herr Schmitz durch seine Fragestellung immer Seiten beleuchtet, die ich so nicht betrachtet hätte. Das kann ich jetzt zum Teil in der täglichen Arbeit anwenden
- ▣ Mir persönlich gelingt es besser bei verschiedenen Problematiken in der Vorstandsarbeit die Ruhe zu bewahren und strategischer vorzugehen. Das Bemühen möglichst viele Perspektiven auf verschiedene Sachverhalte einzubeziehen und die Kenntnis der Vielfalt methodischer Möglichkeiten haben die Findung von Lösungen/ Vorgehensweisen vereinfacht und teils kreativer werden lassen
- ▣ Kollegiale Beratung, Auszeit aus dem Alltag, Plenumsberatung, Spiegelübung, wertschätzende Arbeit des Referenten
- ▣ Blick "von außen" auf die Einrichtung. Neue Impulse
- ▣ Der gute Überblick über die Sachthemen, der kollegiale Austausch, die Literaturtipps
- ▣ Für mich war das Fortbildungsangebot ausschlaggebend, um die Anforderungen der komplexen Arbeitswirklichkeit komplett neu zu denken: Organisationsentwicklung als fortlaufenden Prozess zu verstehen und nicht als ein einmaliges Projekt. Veränderungen/ Innovationen ganzheitlich auf allen Ebenen angehen und realisieren

Was konkret konnten Sie von den erarbeiteten Themen umsetzen?

- ☐ Hier reicht der zur Verfügung stehende Platz nicht aus. Die Fortbildung hat für mich/uns gepasst wie "Faust aufs Auge". Exemplarisch will ich nennen: Strategieentwicklung (Workshop mit Björn Schmitz in 2017 durchgeführt) - Werteentwicklung - Kulturarbeit (u.a. Leitbild 2018 erstellt) - Führungsthemen (insbesondere Konfliktlösungsstrategien) - Rechtsfragen - QM :aktuell QM Zertifizierung unseres Verbundes
- ☐ Die Einrichtung hat einen Mitarbeiterzirkel seit diesem Jahr, der aktiv gemeinsam mit der Geschäftsleitung an einer neuen Struktur arbeitet
- ☐ Konfliktbearbeitung und Umsetzungsmanagement
- ☐ Wie ich Leitung, Führung verbinden kann mit Einbinden der Mitarbeiter in die Prozesse und dabei effektiv zu sein
- ☐ Dinge immer konkret festzumachen, mit Zuständigkeiten, terminieren, Pannen sind erlaubt und gehören dazu
- ☐ Das Programm hat den Arbeitsalltag verändert. Zum einen werden Tools und Strukturelemente übernommen. Hierdurch werden Prozesse anders gesteuert und vorbereitet. Darüber hinaus verändert sich der Arbeitsalltag. Als junge Führungskraft konnte man die eigene Leistungsperformance ausbauen und reflektieren
- ☐ Die Anfänge eines QM konnten etabliert werden
- ☐ QM-System etabliert
- ☐ Ich wende jetzt ganz andere Methoden der Führung an
- ☐ Ich habe jetzt Werkzeug, um die Mitarbeiter mitzunehmen auf Veränderungen
- ☐ Neue Mitarbeiter werden jetzt organisierter eingeführt
- ☐ Ich grenze mich mehr ab um wichtige Aufgaben zu erledigen
- ☐ Zum einen konnten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb des Vorstands noch deutlicher abgegrenzt/ zugewiesen werden. Durch "Disziplinierungsregeln" konnten die Vorstandssitzungen effektiver und weniger zeitaufwendig gestaltet werden. Bestimmte Aufgaben werden inzwischen in kleinen AGs bearbeitet und nicht mehr im Gesamtvorstand. Des Weiteren ist innerhalb des Vorstands eine Diskussion um Führungsverantwortung angestoßen worden; dieses Thema wird in den nächsten Monaten noch intensiver aufgegriffen
- ☐ Führungsstrukturdebatte reflektieren und Abweichungen akzeptieren, Organisationsentwicklung und Veränderung besser verstehen, Wandel und Veränderung aushalten und managen, "Chaos" auch mal aushalten können
- ☐ Veränderungen in der Organisationsstruktur. Unternehmensimage

- ☐ Wir haben einen OE-Prozess in Bezug auf eine Geschäftsfelderweiterung angestoßen; ich habe eine mittlere Führungsebene eingezeichnet und geschult und coacht die Führungskräfte
- ☐ Mir gelingt es Veränderungsprojekte nachhaltiger umzusetzen. So haben wir bspw. zum Jahresbeginn eine Strategielandkarte erstellt, die wir nun nach und nach bearbeiten

Welche Änderungen in Ihrer Organisation haben sich dadurch eingestellt? Was konnte angestoßen werden?

- ☐ eine Entlastung der Geschäftsleitung
- ☐ Wichtige Personalentscheidungen wurden getroffen, die Arbeitsorganisation verändert, ein Feedbackprozess auf allen Ebenen durchgeführt, eine Vision und eine Agenda entwickelt. Viel zu tun... :)
- ☐ Team neu gestaltet
- ☐ Regelmäßige Informationen über Stand Projekte, ohne alles immer wieder diskutieren zu müssen
- ☐ Es kann nicht immer jede Befindlichkeit berücksichtigt werden
- ☐ Die Zusammenarbeit mit meinen Stellvertretungen hat sich intensiviert/verbessert. Mitarbeiter werden mehr in Entscheidungen/Prozesse einbezogen. Emotionen werden zu Beginn eines Prozesses wahrgenommen, thematisiert und gelenkt, bzw. bekommen an gezielter Stelle Raum. Grundsätzliche Abläufe konnten optimiert werden
- ☐ Verschiedene interne Prozesse wurden überdacht und optimiert. Außerdem gibt es seit einem Jahr eine Arbeitsgruppe "Qualitätszirkel", die sich ausschließlich mit der Erarbeitung eines QM beschäftigt
- ☐ Ein Qualitätszirkel wurde ins Leben berufen und es wurden/werden allgemeine Prozesse genau beschrieben/verschriftlicht. Außerdem wurden unsere Verfahrensanweisungen (Handlungsrichtlinien für alle Mitarbeiter) aktualisiert
- ☐ Kommunikationswege & -prozesse konnten weiter verschlankt und somit ein weiterer Schritt in Richtung Ressourcenfreisetzung gemacht werden. Viele Prozesse laufen reibungsloser. Die genannten Entwicklungen sollen weiterverfolgt werden, um dem Vorstand noch mehr zeitliche Ressourcen zur Generierung von Geldern zu ermöglichen. Dies ist weiterhin das Hauptaugenmerk des Vorstands und bereits teilweise erfolgreich umgesetzt worden

- ☐ Personaländerungen auf Abteilungsleiterebene umgesetzt, neues Organigramm umgesetzt, Einführung Projektmanagement - Umsetzung Projektgruppe (neue Einrichtung und Website) mit neuen Projektleitern, Strategische Jahresplanung mit abteilungsübergreifenden Aufgaben wie z.B. IT , Kommunikation , Webseite und Digitalisierung
- ☐ neue Vereinsstrukturen, Prozessdenken
- ☐ eine Klausurtagung mit den Führungskräften, ein umfassendes Schulungs- und Fortbildungskonzept, Einbindung von externen Kräften zur Prozessbegleitung
- ☐ In unserer Organisation gelingt es stringenter und nachhaltiger an Innovationsprojekten zu arbeiten. In unserem Qualitätszirkel haben wir eine Strategielandkarte erarbeitet. Wir haben Themenfelder benannt, die jetzt nach Priorisierung abgearbeitet werden und mit Farbgebung der jeweilige Bearbeitungsstand für alle sichtbar ist

Mein persönliches Highlight: bitte erzählen Sie eine kleine Geschichte aus Ihrem Arbeitsalltag, die Ihnen den Änderungserfolg deutlich macht:

- ☐ Mein persönliches Highlight sind die Ergebnisse eines durch i@w angestoßenen und im Betrieb durchgeführten Strategieworkshops: wir haben nicht nur eine klare Strategie - eine Vision - eine Mission und einen Leitsatz - jetzt auch ein Leitbild. Dies vereinfacht die tägliche Arbeit enorm u.a. weil wir (bis hin zum Vorstand) jetzt auch genau wissen, was wir NICHT tun wollen. Der Workshop hat uns weiterhin aufgezeigt, wo wir noch Hausaufgaben zu erledigen hatten, wo wir stehen . Und: die Leitungskräfte sind deutlich aufeinander zugegangen. Es herrscht eine andere Kultur des Miteinanders
- ☐ Ein Mitarbeiter war völlig schockiert wegen der Idee einer Neu bzw. Umstrukturierung. Er ist jetzt im Mitarbeiterzirkel und wirkt (ganz entspannt) mit. :-)
- ☐ Dankbarkeit geschenkt zu bekommen, nachdem Probleme und offene Themen angepackt und bearbeitet wurden, die den Kollegen schon lange Druck und Sorgen bereitet haben
- ☐ es gab immer wieder Beschwerden eines Mitarbeiters über die Handhabung der Urlaubs- und Krankheitsvertretung. Wir haben dazu einen Teamtag gemacht, ich habe mögliche Verfahrensweisen erarbeitet und zur Diskussion gestellt, aber auch deutlich gemacht welche Konsequenzen damit verbunden sind. Das Team musste eine gemeinsame Entscheidung treffen, nur eine Variante konnte gewählt werden.

Die Vorgaben waren gesetzt und standen nicht zur Debatte. Es wurde offen abgestimmt und schriftlich festgehalten

- ☐ 2 Kernfragen, die mich täglich im Zeitmanagement begleiten, wenn viele Problemstellungen/Anfragen auf mich zukommen:
 - Ist dieses Problem meine Aufgabe, muss ich das Problem lösen, oder kann es jemand anderes sogar besser?
 - Was würde passieren, wenn ich gar nichts machen würden? (Reflexion über Ressourcen des Teams, Schwerpunkte transparent setzen, Aufgaben delegieren und andere mitnehmen)
- ☐ Aufgrund der besonderen Struktur des Vereins und der rein ehrenamtlichen Tätigkeit des Vorstands ist es schwierig hier ein konkretes Highlight hervorzuheben. Grundsätzlich ist es dem Vorstand gelungen, Arbeitsplätze abzusichern und die Geschäftsleitung hautpamtlich zu besetzen, was wiederum zur Entlastung des Vorstands beigetragen hat und seine Arbeit auch in Zukunft erleichtern und effizienter gestalten wird. Insgesamt sind es die vielen kleinen Schritte und Veränderungen, die zu einem positiven Entwicklungstrend geführt haben
- ☐ Zusammenstellung eines eigenen Teams mit jungen und erfahrenen Mitarbeitern als Unterstützung der GF und des Projektmanagements - dies bereitet mir richtig Freude in der täglichen Arbeit . Die neue vertrauensvolle und enge Zusammenarbeit in der GF lässt auch Platz für Humor und Leichtigkeit
- ☐ Bei der Klausurtagung mit den Führungskräften im Frühjahr habe ich die Kascadierung der Aufgaben aufgemalt. Dieses Bild war für alle sehr hilfreich und eine Führungskraft meinte: „mir ist es wie Schuppen von den Augen gefallen“ – seitdem üben wir uns im Delegieren und Verteilen der Aufgaben
- ☐ Erst in der Rückschau, wenn man sich vergegenwärtigt - "Was war vor einem Jahr anders"? - werden kleine Erfolge wirklich bewußt. Kleine Highlights für mich sind, wenn ich sehe wie Mitarbeiter eigenständig Dinge in die Hand nehmen, planen und ausführen (z.B. Veranstaltungen für Bewohner sei es Public Viewing bei der WM oder ein spontanes Abendessen im Garten) und wie mir die Mitarbeiter stolz davon berichten. Es ist damit gelungen die Mitarbeiterzufriedenheit enorm zu steigern
- ☐ Highlights sind auch mit dem Qualitätszirkel Themenfelder/Arbeitspakete in der Strategielandkarte nach Bearbeitung und Bewertung auf grün zu setzen und die kleinen Erfolge somit für alle sichtbar zu machen