



# Handreichung zur Digital Readiness



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Über diese Handreichung .....	5
1. Der Purpose (Sinn und Zweck) als Leitbild für das Handeln .....	7
2. Kennzahlen basierte Projektsteuerung für bessere Effizienz und mehr Zufriedenheit.....	10
3. Fehlerkultur: Weil sonst kein Lernen möglich ist.....	13
4. Resilienz der Mitarbeitenden stärken .....	15
5. Zeitmanagement und Meetingkultur hinterfragen .....	17
6. Feedbackkultur etablieren .....	19
7. Eine Antwort auf DEN Fachkräftemangel suchen ... und finden?!.....	21
Schlussbemerkungen .....	23
Anhang der Templates.....	25
I. Template Purpose – Erklärung .....	26
II. Template Unternehmenskultur – Erklärung.....	30
III. Template 360-Grad-Feedback – Erklärung.....	37
IV. Template Onboarding – Erklärung .....	41
V. Template Offboarding – Erklärung .....	49
VI. Template Meetingkultur – Erklärung.....	51
VII. Template Meetings reduzieren – Erklärung.....	57
VIII. Template OKRs – Erklärung.....	59
IX. Template Feedback-Fragebogen zu Veranstaltungen zum Themenkomplex Digital Readiness .....	62
Danksagung .....	65
EASY-Anmeldung – das ist zu beachten .....	66
Copyright .....	67



# Einleitung: Über diese Handreichung



In den vergangenen drei Jahren fanden unter dem Namen „Digital Readiness“<sup>1</sup> knapp 50 Veranstaltungen zu Themenfeldern rund um Digitalisierung, die digitalen Fähigkeiten und Fertigkeiten und New Work im Online-Format statt. Ziel der Maßnahme des vom BMFSFJ geförderten Projektes war es unter anderem, Wissen zum Thema Digitalisierung zu vermitteln, aber auch einen Ort des Austausches und der Vermittlung von Best Practice im Rahmen von New Work zu schaffen. Zielgruppe dieser Veranstaltungen war die gesamte diakonische Verbandslandschaft sowie die weiteren Verbände und Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege. Die große Herausforderung, die dabei bestand, war, dass Arbeitsansätze, Positionen und Rollen, Wissensstände und monetären Voraussetzungen auf Einrichtungs-, Landes- und Fachverbandsebene sehr unterschiedlich waren und sind. Dennoch haben von 2010 bis 2023 fast 2.000 Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten wohlfahrtlichen Kontexten an den Veranstaltungen teilgenommen.

Die vorliegende Handreichung soll einen kurzen Einblick – verbunden mit praktischen Hinweisen – in die bisher durchgeführten Veranstaltungen geben. Die thematische Schwerpunktsetzung basiert auf den Rückmeldungen einer Befragung ehemaliger Teilnehmender. Digital Readiness kann als ein Mix aus Tools (Software, Hardware), Skills (Know-how, technische Fähigkeiten) und Mindset (innere Einstellung) verstanden werden. Da das Mindset die Grundlage für den Einsatz von Tools und die Bereitschaft zum Erwerb von Skills darstellt, ist die Auseinandersetzung mit dem Mindset einer der Schwerpunkte dieser Handreichung. Wir möchten allen, die Lust auf Veränderung, aber auch die Notwendigkeit der digitalen Transformation zur Zukunftssicherung der freien Wohlfahrtspflege erkannt haben, mit dieser Handreichung eine Hilfestellung geben und den Weg für digitales, agiles und New Work-orientiertes Arbeiten bereiten.

Neben dieser Handreichung möchten wir die Leser\*innen auch zur Vernetzung einladen, um die Schnittmengen und die Synergieeffekte optimal nutzen zu können.

Den größten Hebel für die praktische Umsetzung können Sie als Gruppe in der EASY Community<sup>2</sup> schaffen, indem Sie die hier gegebenen Impulse diskutieren und an Ihre eigenen Anforderungen und Bedürfnisse anpassen – und vor allem selbst thematisch erweitern. Wir

---

<sup>1</sup> Digital Readiness bedeutet, wie bereit und fähig jemand ist, Technologie und digitale Werkzeuge effektiv zu nutzen. Es beinhaltet das Verständnis für digitale Geräte, Anwendungen und Online-Dienste sowie die Fähigkeit, sicher im Internet zu agieren. Personen mit hoher Digital Readiness sind in der Lage, digitale Ressourcen zu verstehen, zu nutzen und sich an neue technologische Entwicklungen anzupassen.

<sup>2</sup> <https://easy.coyocloud.com/workspaces/digital-readiness/apps/content/projektbeschreibung>

zeigen einen Weg auf, wie eine Haltung entwickelt werden kann, die Veränderung nicht als temporär, sondern als Konstante begreift.

Das Handbuch erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann als lebendiges Produkt verstanden werden. Es soll Ihnen helfen, aktuelle Herausforderungen aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten und schließlich eigene Best-Practice-Anwendungen zu entwickeln. Probieren Sie es aus, diskutieren Sie miteinander. Es gibt kein Richtig oder Falsch. Einfach machen!



---

*Anmerkung: Im folgenden Text enthaltene Links wurden zuletzt im September 2023 geprüft.*



# 1. Der Purpose (Sinn und Zweck) als Leitbild für das Handeln

**„It always starts with the why!“**

Dieses Zitat von Simon Sinek soll auch handlungsleitend für das hiesige Verständnis von Digitalisierung und damit auch von New Work im sozialen Bereich sein.

Im Allgemeinen wird Digitalisierung oft mit Softwarelösungen gleichgesetzt. Diese lösen aber fast immer nicht das eigentliche Problem. Probleme sind oft vielschichtig und vor allem kontextabhängig. Insofern wurde mit den Veranstaltungen der Reihe Digital Readiness in den Jahren 2020 bis 2022 der Versuch unternommen, die Digitalisierung auf die alltäglichen Herausforderungen in der Sozialwirtschaft abzustimmen und dabei zu berücksichtigen, dass diese Herausforderungen immer bestimmte Menschen in einem bestimmten Umfeld betreffen. Die Umstände können wir kaum beeinflussen, wohl aber die Art und Weise, wie wir Menschen darauf reagieren. Letztlich ist unsere Reaktion auf ein Ereignis das Einzige, was wir wirklich kontrollieren können.

Deshalb möchten wir anhand ausgewählter Arbeitsprinzipien Vorschläge für die Zusammenarbeit im Sinne von New Work und agilem Arbeiten machen, da hier die Herausforderungen von Kund\*innen bzw. Klient\*innen aus gedacht werden.

Die Prinzipien von New Work bilden aus unserer Sicht die Grundlage für einen nutzer\*innen- bzw. klient\*innenzentrierten Umgang mit den Herausforderungen der Sozialwirtschaft im 21. Jahrhundert.

Unternehmen und Organisationen sind soziale Systeme, in denen Menschen langfristig zusammenarbeiten. Innerhalb dieser Systeme bilden sich im Laufe der Zeit Normen, Werte, Verhaltensweisen und Regeln heraus: Die arbeitenden Menschen entwickeln ein gemeinsames Verständnis darüber, welches Verhalten erwünscht ist und welches nicht. Es gibt kein Unternehmen ohne Kultur.

Der Purpose hilft allen Mitarbeitenden zu verstehen, warum ihre Arbeit wichtig ist. Er gibt dem Unternehmen einen Sinn und eine Richtung. Ein Unternehmen mit einem starken Purpose hat Vorteile bei der Mitarbeiter\*innengewinnung und -bindung. Dabei stellt sich die Frage, ob die Kultur und damit auch die Werte aktiv gestaltet werden oder ob ihre Entstehung im täglichen Handeln dem Zufall überlassen wird.

# Definition und Entwicklung des Purpose

Um eine Unternehmenskultur zu schaffen, welche die gewünschten Werte und Normen abbilden kann, damit diese von allen Mitarbeitenden auch tatsächlich gelebt werden, empfiehlt es sich daher, zunächst die Frage nach dem Sinn und Zweck Ihrer Organisation (Abteilung, Einrichtung), auch Purpose genannt, zu stellen.

Diese Frage ist nicht zu verwechseln mit der Frage nach einer Vision oder Strategie.

Der Purpose beschreibt den übergeordneten Zweck eines Unternehmens, einer Abteilung, einer Einrichtung oder einer Marke jenseits wirtschaftlicher Interessen, sozusagen den inneren Antrieb. Der Purpose sollte auf einen Satz reduziert werden. Dabei geht es nicht um Perfektion. Es geht vor allem darum, einen Startpunkt zu setzen, von dem aus eine Weiterentwicklung des Purpose gelingen kann. Eine Vorlage (Template) finden Sie im Anhang unter dem Titel „Purpose ermitteln“.

## 01. Reflexionsfragen:

1. Wofür braucht es unser Unternehmen/unsere Einrichtung?
2. Welche Wirkung haben wir dabei auf Klient\*innen und Partneereinrichtungen?



## Beispiele zur Definition eines Purpose:

- Wir möchten alten und kranken Menschen ein selbstständiges und sinnvolles Leben ermöglichen. (Unternehmen aus dem Pflegebereich)
- Unser innerstes Anliegen ist eine starke Schiene für Deutschland. (Unternehmen aus dem Bereich Mobilität)
- We are on a mission to expand the limits of human possibilities, to include and unite people in sport, and to create a more sustainable world. (Unternehmen aus dem Bereich Bekleidung)

## Zur Vertiefung

Purpose: <https://digitaleneuordnung.de/blog/purpose/>

New Work: <https://www.youtube.com/watch?v=uR9Gld6DR84&list=PPSV>

### Siehe auch Template

- Purpose (S. 26)
- Onboarding (S. 41)
- Offboarding (S. 49)





## 2. Kennzahlen basierte Projektsteuerung für bessere Effizienz und mehr Zufriedenheit

Neben der Schaffung von Werten für zwischenmenschliche Aspekte, wie zum Beispiel ein vertrauensvoller und wertschätzender Umgang miteinander, empfehlen wir ein auf Hypothesen basiertes Arbeiten. Beispiele hierfür sind die Arbeit mit Metriken wie Key Performance Indicators (KPIs), Objectives and Key Results (OKRs) oder SMART Goals.

Damit ist gemeint, dass neben dem operativen Tagesgeschäft der Verlauf vieler zukünftiger Projekte und Vorhaben anhand von Hypothesen prognostiziert werden sollte. Diese Hypothesen entwickeln sich aus messbaren Ergebnissen innerhalb der Zielgruppe in einem bestimmten Zeitfenster, mit klar definierten Verantwortlichkeiten der Beteiligten. Häufig wurde uns hier gespiegelt, dass oft die Zeit fehlt, solche Metriken zu entwickeln. Hier empfehlen wir, die Technik zunächst in kleinen Projekten und Vorhaben einzusetzen (z. B. Hypothesenbildung über den langfristigen Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme) und sie dann sukzessive auf andere Bereiche auszuweiten. Im Ergebnis führt diese Arbeitsweise zu einer enormen Zeitersparnis für alle Beteiligten und zu einer deutlichen Steigerung der Zufriedenheit – auch wenn es zunächst nach Mehraufwand aussieht.



### 02. Mögliche Reflexionsfragen zum Aufstellen von Hypothesen:

1. Wann tun Sie was
2. für wen,
3. wie tun Sie dies
4. und mit welchem erwarteten Ergebnis?

### Beispiel Technologiedatenbank

Wir stellen folgende Hypothese auf: Wir launchen bis Juni 2021 eine für alle Mitarbeitenden in diakonischen Einrichtungen zugängliche Website, die sie mit Kurzbeschreibungen von Tools und

Software dabei unterstützt, selbst geeignete Anwendungen für verschiedene Aufgabenbereiche zu finden und damit den Arbeitsaufwand für Datenschutzbeauftragte zu reduzieren.

### **Die Wirkung und den Erfolg messen wir anhand folgender Kriterien:**

- Anzahl der Anmeldungen (innerhalb von sechs Monaten wollen wir 200+ Nutzer\*innen)
- Anzahl der Zugriffe im Durchschnitt pro Monat (500+ Aufrufe)
- Das Anlegen neuer Einträge (zu den 100 von uns vordefinierten Einträgen müssen pro Monat je 10+ weitere hinzukommen)

### **Das Ergebnis**

Nach sechs Monaten waren zwar 542 Nutzer\*innen auf der Website registriert, aber wir erreichten lediglich 20 Seitenaufrufe pro Monat, mit sinkender Tendenz – hierbei spricht man von einem sogenannten Traffic. Was zudem ausblieb, war das selbstständige Erstellen von neuen Beiträgen. Da somit auch kein neuer Content zustande kam, fehlte einer der maßgeblichen Anreize, die Seite mehr als einmal zu besuchen. Die Interviews mit den Nutzer\*innen haben zwar gezeigt, dass die Relevanz für diese Datenbank noch vorhanden ist, aber auch, dass die Website nicht allein durch das Engagement der Nutzer\*innen aufrechterhalten werden kann. Aufgrund der zuvor aufgestellten Hypothese war klar, dass das ursprüngliche Ziel verfehlt wurde. Hätte man nicht im Vorfeld Ziele als Erfolgskriterien definiert und die Daten (Nutzerströme, Registrierungen, Seitenaufrufe) einem konsequenten Monitoring unterzogen, wäre erst viel später aufgefallen, dass die Seite nicht den gewünschten Nutzen bringt und Handlungsbedarf besteht. Häufig werden solche Projekte dann im Tagesgeschäft nachrangig behandelt, die Verantwortlichkeit geht verloren und das Projekt versandet schließlich. Die monetären, zeitlichen und personellen Kosten werden aber oft trotzdem weiter verursacht.

Da kein weiteres Budget zur Verfügung stand, um die identifizierten Herausforderungen zu lösen, wurde die Seite vom Netz genommen. Die generierten Daten stehen jedoch weiterhin im Social Intranet EASY zur Verfügung<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://easy.coyocloud.com/workspaces/digitaletools/apps/list/technologiedatenbank-liste>





## Zur Vertiefung

<https://www.lead-innovation.com/insights/blog/testen-von-hypothesen>

<https://www.bwl-lexikon.de/wiki/smart-ziele/>

<https://asana.com/de/resources/okr-vs-kpi>

## Siehe auch Template

- OKRs (S. 59)





## 3. Fehlerkultur: Weil sonst kein Lernen möglich ist

Für ein Unternehmen oder eine Abteilung ist es unerlässlich, einen offenen Umgang mit Fehlern zuzulassen, nicht zuletzt, um mögliche Lösungswege auszuprobieren – denn nur so ist Innovation möglich. Fehler entstehen bei der Suche nach einer Lösung für ein Problem – dass dies nicht immer auf Anhieb gelingt, ist eine ganz normale Tatsache.

Eine Fehlerkultur im Unternehmen ist deshalb wichtig, weil es in Ordnung ist, Fehler zu machen. Fehler bieten uns einen wichtigen Erfahrungsraum mit wertvollen Lerneffekten.

Aus Fehlern kann man lernen und besser werden. Eine gute Fehlerkultur bedeutet, dass niemand für Fehler bestraft wird, sondern dass die Mitarbeitenden ermutigt werden, über Fehler offen zu sprechen. So können alle verstehen, wie man es beim nächsten Mal besser machen kann. Gemeinsam im Team können Sie die folgenden Fragen untersuchen und sich dann auf ein gemeinsames Werteverständnis einigen.

Da das Thema sehr sensibel sein kann, bitten wir Sie, besonders auf Wertschätzung zu achten.

### 03. Reflexionsfragen:

1. Was ist ein Fehler für uns?
2. Wie gehe ich als Person mit meinen eigenen Fehlern um?
3. Wie gehen Sie als Team mit Fehlern von Kolleg\*innen um?
4. Wie gehe ich als Führungskraft mit meinen eigenen Fehlern und den Fehlern von Mitarbeitenden um?



### Beispiel:

Im Digitalisierungsteam des EWDE versuchen wir, Fehler als Teil unserer Arbeit zu betrachten. Niemand ist perfekt. Es ist selbstverständlich, Fehler zu machen – wichtiger ist es dann, diese offen anzusprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Mitarbeiter\*innen sollen ermutigt werden, Fehler zu melden, ohne dass ihnen negative Konsequenzen drohen. Vielmehr sollen Fehler als Lernchance gesehen werden, um Prozesse und Abläufe zu verbessern und letztlich eine höhere Qualität der Arbeit und der sozialen Dienstleistungen zu erreichen.

## Zur Vertiefung

<https://www.personio.de/hr-lexikon/so-verankern-sie-eine-positive-fehlerkultur/>

### Siehe auch Template

- Unternehmenskultur (S. 30)





## 4. Resilienz der Mitarbeitenden stärken

Resilienz ist für Unternehmen der Sozialwirtschaft von entscheidender Bedeutung, denn Resilienz bedeutet, dass ein Unternehmen und die Menschen, die für dieses arbeiten, stark und widerstandsfähig sind.

Ein resilientes Unternehmen kann schwierige Situationen oder Probleme bewältigen, sich Herausforderungen und Krisen stellen, ohne dabei vollständig zu scheitern. Es kann auch Rückschläge verkraften und sich von diesen wieder erholen. Zudem können sich resiliente Unternehmen besser auf Veränderungen, Unsicherheiten oder Krisen einstellen und sich an neue Gegebenheiten anpassen. Damit bleiben sie langfristig erfolgreich.

Für den einzelnen Menschen bedeutet Resilienz, dass er mit Stress besser umgehen kann und auch im Stress physisch und psychisch gesund bleibt.

Resilienz fördert somit auch die Innovationsfähigkeit und ermöglicht innovative Lösungen für komplexe gesellschaftliche Probleme. Resilienz sichert die Nachhaltigkeit von Maßnahmen und damit den langfristigen Erfolg.

Durch den Aufbau einer resilienten Unternehmenskultur und die Stärkung der Resilienz im Team können Sie Ihre Widerstandsfähigkeit als Unternehmen stärken und langfristig einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft ausüben. Eine von Google in Auftrag gegebene Studie fand heraus, dass „Psychologische Sicherheit“, „Verlässlichkeit“, „Struktur und Klarheit“, „Sinn/Zweck“ und „Auswirkung“ Faktoren sind, die Resilienz symbolisieren. In Bezug auf diese Faktoren können folgende Fragen gestellt werden:

### 04. Reflexionsfragen

1. **Psychologische Sicherheit:** „Wird es mir im Team zum Vorwurf gemacht, wenn ich einen Fehler mache?“
2. **Verlässlichkeit:** „Wenn meine Teamkolleg\*innen sagen, dass sie etwas tun werden, ziehen sie es auch durch?“
3. **Struktur und Klarheit:** „Verfügt unser Team über einen effektiven Entscheidungsprozess?“
4. **Sinn/Zweck (Purpose):** „Ist die Arbeit, die ich für unser Team mache, für mich von Bedeutung?“



## 5. Auswirkung: „Verstehe ich, wie die Arbeit unseres Teams zu den Zielen der Organisation beiträgt?“

Darüber hinaus ist es wichtig, einen bewussten Umgang mit Stress zu finden und seinen negativen Auswirkungen aktiv entgegenzuwirken. Achtsamkeit, Bewegung und regelmäßige Pausen helfen dabei. Dabei ist uns bewusst, dass sich eine Besprechung oder eine unbeantwortete E-Mail leichter aufschieben lassen kann als die Betreuung von Klient\*innen in der Pflege oder von Kindern in einer Kindertagesstätte. Hier helfen Rituale, die den Übergang von der Arbeit ins Privatleben markieren, regelmäßige Pausen und Freude an der Tätigkeit.

Gerne laden wir Sie ein, gemeinsam in der EASY Community weitere Strategien zum Umgang mit Stress und zur Förderung der Resilienz zu sammeln und zu entwickeln.

### Beispiel:

Eine gute Methode, um psychische Sicherheit zu geben und Resilienz aufzubauen, ist ein im Team erarbeiteter und klar formulierter Wertekanon. Treffen Sie sich in regelmäßigen Abständen mit allen Mitarbeitenden eines Teams, um Ihre Arbeitsweise zu reflektieren und Ihren persönlichen Wertekanon anzupassen.

### Zur Vertiefung

<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

### Siehe auch Template

- 360-Grad-Feedback (S. 37)
- Unternehmenskultur (S. 30)





## 5. Zeitmanagement und Meetingkultur hinterfragen

Immer wieder stehen wir im EWDE Digitalisierungsteam vor der Herausforderung, dass Anpassungen in der Arbeitsweise und Reflexionen nicht durchgeführt werden können, weil schlicht die Zeit dafür fehlt. Sie kennen das sicherlich auch – schon wieder steht ein Meeting auf dem Plan, schon wieder kommt der Arbeitsalltag dazwischen.

Dies wirft zwei Fragen auf. Welchen Stellenwert haben Veränderungsprozesse überhaupt und sind alle bisherigen Meetings wertvoll?

Agiles Arbeiten basiert aus unserer Sicht grundsätzlich auf ständiger Veränderung und Anpassung. Agil kann nur arbeiten, wer auch der Reflexion und Veränderung genügend Raum gibt.

### 05. Reflexionsfragen:

1. **Wie ist das Verhältnis zwischen Meetings/Austauschrunden und der für die Erledigung der Aufgaben zur Verfügung stehenden Zeit?**
2. **Tragen die Meetings zur Erledigung der Aufgaben bei?**
3. **Tragen die Meetings zur Teambildung, Reflexion und Entwicklung bei?**
4. **Wie können Meetings effizienter gestaltet werden?**



## Beispiel:

Da jede neue Aufgabe auch neue Ressourcen erfordert, ist es notwendig, diese Ressourcen freizusetzen, indem bestehende Verantwortlichkeiten neu verteilt, ersetzt oder abgeschafft werden. Eine Person mit einer neuen Aufgabe zu betrauen, bedeutet gleichzeitig, eine andere Aufgabe/Verantwortung für diese Person zu streichen. Ebenso nimmt jedes neue Meeting Zeit in Anspruch. Insgesamt kann man als Team überlegen, wie viel Arbeitszeit für Meetings/Austausch, Aufgabenbearbeitung und Teambesprechungen aufgewendet werden soll. Um die Anzahl der Besprechungen zu reduzieren, finden Sie im Anhang eine Vorlage.

Einen sehr kurzen Leitfaden, ob ein Meeting angesetzt werden sollte oder nicht, bietet folgende Website: <https://shoulditbeameeting.com/#/>

## Zur Vertiefung

<https://www.personio.de/hr-lexikon/meetingkultur/>

### Siehe auch Template

- Meetings reduzieren (S. 57)





## 6. Feedbackkultur etablieren

Ob es sich um eine Dienstleistung für Klient\*innen handelt, um eine interne Besprechung oder um das Onboarding neuer Mitarbeitender – konstruktives Feedback kann Ihnen helfen, Ihre Arbeit gezielt zu verbessern. So können Sie Ihre Effizienz und Effektivität steigern und damit nicht nur die Zufriedenheit Ihrer Kund\*innen, sondern auch die Ihrer Mitarbeiter\*innen erhöhen. Statt eines klassischen Feedbackgesprächs, bei dem die Leistung der Mitarbeitenden subjektiv durch eine Führungskraft beurteilt wird, empfehlen wir das 360-Grad-Feedback.

### 06. Reflexionsfragen:

1. Welche Feedbackkultur wird bei Ihnen gelebt (zwischen Kolleg\*innen, von Vorgesetzten zu unterstellten Mitarbeitenden)?
2. Mit welchen Instrumenten erheben Sie strukturierte Rückmeldungen von Klient\*innen?
3. Wie gehen Sie mit individuellen Rückmeldungen von Klient\*innen um?
4. Wie fließen Feedbacks in die Weiterentwicklung Ihres Angebots ein?



### 360-Grad-Feedback: Eine umfassende Perspektive zur Leistungsverbesserung

Das 360-Grad-Feedback ist eine bewährte Methode zur Beurteilung der Leistung von Mitarbeitenden, besonders von Führungskräften, in Unternehmen. Dabei werden nicht nur die direkten Vorgesetzten einbezogen, sondern auch Kolleg\*innen, Untergebene und sogar Kund\*innen bzw. Klient\*innen geben ihr Feedback. Nicht zuletzt kann der Mitarbeitende auch gebeten werden, sich selbst zu beurteilen. Der Name „360-Grad“ spiegelt wider, dass die Beurteilungen von allen Seiten kommen, um eine umfassende Sicht auf die Fähigkeiten und das Verhalten eines Mitarbeitenden zu erhalten.

Die Vorteile des 360-Grad-Feedbacks sind vielfältig. Es ermöglicht eine objektivere Beurteilung, da nicht nur die Sicht des oder der Vorgesetzten, sondern auch die Meinungen der Kolleg\*innen, die täglich mit dem oder der Mitarbeitenden zusammenarbeiten, berücksichtigt werden. Der Einfluss persönlicher Vorurteile und Sichtweisen wird so minimiert.

Auch fördert das 360-Grad-Feedback die Selbstreflexion und das Bewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Stärken und Schwächen. Dies kann die individuelle Entwicklung und das Wachstum fördern.

Die Einführung dieser Technik trägt zur Förderung einer offenen Kommunikationskultur bei. Die Mitarbeitenden fühlen sich ermutigt, ehrliches Feedback zu geben und zu erhalten, was das Engagement und die Zusammenarbeit im Team verbessern kann. So ermöglicht das 360-Grad-Feedback-System eine gezieltere Personalentwicklung und -schulung, da die Stärken und Schwächen eines oder einer Mitarbeitenden klarer identifiziert werden können.

Das 360-Grad-Feedback trägt also dazu bei, die Leistungsfähigkeit der oder des Mitarbeitenden zu steigern, die Unternehmenskultur zu stärken und den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu fördern.

### **Egal, welche Form des Feedbacks – wertschätzend sollte es sein**

Feedback muss nicht bei jeder Gelegenheit gegeben werden, das richtige Maß ist entscheidend.

Zu den verschiedenen Formen des Feedbacks gehört bspw. das jährliche Feedback, bei dem die Mitarbeitenden eine umfassende Bewertung ihrer Leistung und ihres Verhaltens erhalten. Dies bietet die Möglichkeit, langfristige Ziele zu setzen und Entwicklungsbereiche zu identifizieren.

Das Feedback stets wertschätzend zu formulieren ist dabei bedeutend, denn es trägt dazu bei, das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden zu stärken. Dabei nimmt sich der oder die Vorgesetzte bewusst ausreichend Zeit, um Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit auszusprechen.

1:1-Feedbackgespräche ermöglichen eine persönliche Interaktion zwischen dem oder der Vorgesetzten und der oder dem Mitarbeitenden, in der individuelle Anliegen und Herausforderungen besprochen werden können. Dies fördert die offene Kommunikation und damit auch eine zufriedenstellende Problemlösung.

Feedbackrunden im Team wiederum bieten die Möglichkeit für Peer-Feedback und den Austausch unterschiedlicher Perspektiven. Dies stärkt den Teamgeist und fördert die Zusammenarbeit.

Es sind also verschiedene Formen des Feedbacks im Unternehmen entscheidend, um die Mitarbeitenden zu motivieren, ihre Leistung zu steigern und die Unternehmensziele zu erreichen. Eine ausgewogene Kombination dieser Feedback-Methoden kann dazu beitragen, ein positives und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen und gute Teambildung zu fördern.

### **Zur Vertiefung:**

<https://www.honestly.de/blog/feedbackkultur-in-unternehmen/>



## 7. Eine Antwort auf DEN Fachkräftemangel suchen ... und finden?!

Die Herausforderung, geeignetes Personal zu finden, ist nicht neu, wird aber von Jahr zu Jahr drängender. Vor allem in der Sozialwirtschaft zeigt sich, dass viele Mitarbeitende intrinsisch, also aus sich selbst heraus, für Ihre Tätigkeit motiviert sind. Hier liegt ein großes Potenzial, das wir im Folgenden versuchen wollen, für Sie als Arbeitgeber herauszustellen und einen Weg aufzuzeigen, wie es Ihnen gelingen kann, Bewerber\*innen für sich zu gewinnen.

An dieser Stelle möchten wir noch einmal dazu anregen, ein Leitbild zu formulieren und dies auch öffentlich zu platzieren. So erleichtern Sie es künftigen Bewerber\*innen zu prüfen, ob sie sich mit diesem identifizieren können und eine Entscheidung für Sie als Arbeitgeber zu treffen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist es darüber hinaus, sich mit der Frage nach dem Mindset, also der inneren Haltung, zu befassen. Dabei ist es wichtig, dass zum Ausdruck kommt, dass nicht das Sozialunternehmen (Diakonie) anonym für sich steht, sondern dass es die Mitarbeiter\*innen sind, die das Sozialunternehmen (Diakonie) zu dem machen, was es ist. Dies hat zur Folge, dass die bestehenden Mitarbeiter\*innen auch als Kernelement für die weitere Akquise neuer Kolleg\*innen einen wichtigen Wert haben.

### Tipps zum Bewerbungsprozess

Zufriedene Mitarbeitende sind einer der besten Gründe für neue Mitarbeitende, sich genau bei Ihnen zu bewerben und damit die besten Markenbotschafter\*innen Ihres Unternehmens.

Daher ist es besonders wichtig für ein entsprechendes Wohlbefinden Ihrer derzeitigen Mitarbeitenden zu sorgen, so dass diese gerne zur Arbeit kommen. Wie im Template Unternehmenskultur vorgeschlagen, können Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden regelmäßig erfragen, also messen und aufgrund der Ergebnisse nachjustieren. Letztlich werden sich Menschen eher dort bewerben, wo andere bereits gerne arbeiten – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels, in denen eher ein Arbeitnehmermarkt als ein Arbeitgebermarkt herrscht.

Am Anfang jeder Stellenausschreibung steht die Definition des Bedarfs, denn umso konkreter können die Zielbilder und Erwartungen definiert werden. Häufig werden standardisierte Ausschreibungen verwendet, die den tatsächlichen aktuellen Bedarf nicht ausreichend berücksichtigen. Gemäß der Prämisse „Ein schlechtes Team wird auch mit guten Rahmenbedingungen kein erfolgreiches Projekt durchführen, wohingegen ein gutes Team auch

mit schlechten Rahmenbedingungen erfolgreich sein kann“ empfehlen wir: Mind-Set geht vor Skill-Set. Skills, d. h. Fähigkeiten, kann man lernen, der Team-Fit ist im Nachhinein viel schwieriger herzustellen.

## 07. Reflexionsfragen:

1. Welche Voraussetzungen müssen Bewerber\*innen wirklich mitbringen, um die gestellten Aufgaben erfüllen zu können?
2. Haben Sie die Anforderungen an die Bewerber\*innen mit dem bestehenden Team abgestimmt?
3. Wie setzt sich Ihr bestehendes Team zusammen und welche neuen Fähigkeiten wünschen Sie sich von Bewerber\*innen?



Stellenausschreibungen können gerne mutig formuliert werden und sich somit von mitbewerbenden Unternehmen abheben. Weichen Sie ab vom Standard, sprechen Sie Ihre Zielgruppen-Bewerber\*innen offen an und versprechen Sie nur, was Sie auch halten können.

Wenn die Stellenausschreibung erstellt ist, ist der nächste Schritt, sie an die Zielgruppe zu kommunizieren. Wir möchten Sie ermutigen, neue Wege auszuprobieren. Auch, wenn Sie vielleicht noch keine oder nur wenige Erfahrungen mit Social Media haben, sind diese Kanäle eine einfache Möglichkeit, schnell und kostengünstig Aufmerksamkeit zu erzeugen. Verschiedene Business-Netzwerke wie LinkedIn oder XING dienen auch dazu, Mitarbeitende des Unternehmens als Vertreter\*innen zu präsentieren. Sie posten über ihren Arbeitsalltag, veröffentlichen Blogbeiträge zu bestimmten Themen und haben auch ein offenes Ohr für die Fragen potenzieller Bewerber\*innen. Denn Menschen wollen mit Menschen arbeiten!

Besonders wichtig ist es, den Bewerber\*innen den Ablauf und den Zeithorizont des Bewerbungsprozesses klar zu kommunizieren und diesen einzuhalten. Sonst laufen Sie Gefahr, ihre\*n geeignete\*n Bewerber\*in schon vor dem Vertragsantritt wieder zu verlieren.

Haben Sie geeignete Kandidat\*innen gefunden, hilft ein vorab per E-Mail kommunizierter Onboarding-Plan, einen guten Einstieg in den neuen Job zu schaffen. Eine Vorlage zur Anregung finden Sie im Anhang.

### [Siehe auch Template](#)

- Onboarding (S. 41)



# Schlussbemerkungen

In diesem Handbuch haben wir Ihnen in Form einer kurzen Zusammenfassung ausgewählter Digital Readiness-Angebote einen Einblick in beispielhafte Prinzipien und Praktiken von New Work gegeben. Wir erleben täglich, dass sich die Arbeitswelt rasant verändert und traditionelle Arbeitsmodelle nicht mehr ausreichen, um den Anforderungen einer modernen, dynamischen und vernetzten Welt gerecht werden zu können.

Digitalisierung und New Work können dazu beitragen, agiler, innovativer und anpassungsfähiger zu werden, um den Herausforderungen einer sich ständig verändernden Welt gerecht zu werden. Gleichzeitig sind die meisten der hier zusammengetragenen Tipps eher im Kontext der Verwaltungsarbeit im Büro anwendbar als bei den Klient\*innen vor Ort. Dies ist auf jeden Fall eine Herausforderung, der wir uns stellen wollen. Eine unserer nächsten Aufgaben wird es daher sein, das Thema New Work für die Arbeit an und mit den Klient\*innen besser nutzbar zu machen.

Die Einführung von digitalen Tools, digitalem Mindset und New Work ist kein einfacher Prozess. Er erfordert ein gemeinsames Ziel (Purpose), die Unterstützung des Managements und die aktive Beteiligung als Mitarbeitende. Veränderungen müssen behutsam umgesetzt und kontinuierlich überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen und Zielen Ihrer Organisation entsprechen. Und wichtig ist auch: Nicht alles, was war, war schlecht. Vielmehr geht es darum, ein gutes Gleichgewicht zwischen Innovieren und Bewahren zu finden.

Lassen Sie uns die Chancen, die sich uns durch die Digitalisierung und den Wandel in der Arbeitswelt ergeben, nutzen, um eine bessere Zukunft der Arbeit zu gestalten – eine Zukunft, in der Sie Ihren Leidenschaften nachgehen können, in der Sie kreativ sein können und in der Arbeit nicht nur Mittel zum Zweck ist, sondern eine erfüllende und sinnvolle Tätigkeit. Werden Sie Teil der EASY Community!

Zur EASY-Anmeldung: (<https://easy.coyocloud.com/workspaces/digital-readiness/apps/blog/timeline-aktuelles>)

Dort können Sie in den gemeinsamen Austausch gehen. Zusammen können wir den Wandel vorantreiben und eine Arbeitswelt schaffen, die den Bedürfnissen und Werten aller gerecht wird.

**„Kultur kann nicht verordnet, sondern nur gelebt werden.“**

Kollegiale Grüße

Ihr Digitalisierungs-Team der Diakonie Deutschland



# Anhang der Templates

- I. Purpose (S. 26)
- II. Unternehmenskultur (S. 30)
- III. 360-Grad-Feedback (S. 37)
- IV. Onboarding (S. 41)
- V. Offboarding (S. 49)
- VI. Meetingkultur (S. 51)
- VII. Meetings reduzieren (S. 57)
- VIII. OKRs (S. 59)
- IX. Feedback-Fragebogen aus Digital Readiness (S. 62)





# I. Template Purpose – Erklärung

Der Purpose (Zweck oder Sinn) ist die grundlegende Motivation und Ausrichtung eines Unternehmens, die über die reine Gewinnmaximierung oder den finanziellen Erfolg hinausgeht. Er ist das übergeordnete Ziel und hat eine tiefere Bedeutung für das Unternehmen, seine Mitarbeitenden und die Gesellschaft als Ganzes.

## Es gibt mehrere Gründe, warum ein Purpose für ein Unternehmen wichtig ist:

- **Mitarbeiterbindung und -motivation:** Ein klar definierter Purpose kann den Mitarbeitenden eine sinnstiftende Arbeit bieten. Sie können sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren und sind motivierter, ihr Bestes zu geben. Ein starker Purpose kann auch dazu beitragen, talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.
- **Kundenbindung und -loyalität:** Ein Unternehmen mit einem klaren Purpose kann eine emotionale Bindung zu seinen Kund\*innen aufbauen. Wenn die Kund\*innen das Gefühl haben, dass das Unternehmen eine höhere Mission verfolgt und die gleichen Werte teilt, sind sie eher loyal und identifizieren sich stärker mit der Marke.
- **Innovationsförderung:** Ein Purpose kann als Leitstern dienen, der das Unternehmen zu innovativem Denken und Handeln anregt. Unternehmen mit einem klaren Sinn für einen höheren Zweck sind eher bereit, Risiken einzugehen, neue Ideen zu erkunden und Veränderungen herbeizuführen, um ihre Mission zu erfüllen.
- **Gesellschaftlicher Beitrag:** Ein Unternehmen mit einem sinnvollen Zweck kann einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben. Indem es sich über den finanziellen Erfolg hinaus für soziale oder ökologische Ziele einsetzt, kann es zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen und das Vertrauen der Öffentlichkeit gewinnen.
- **Nachhaltiges Wachstum:** Unternehmen mit einem klar definierten Purpose haben oft eine langfristige Perspektive. Sie streben nicht nur kurzfristige Gewinne an, sondern verfolgen eine nachhaltige Entwicklung, die auf langfristiges Wachstum ausgerichtet ist. Dies kann dazu beitragen, dass das Unternehmen dauerhaft erfolgreich bleibt.

Insgesamt kann ein Purpose dazu beitragen, eine starke Unternehmenskultur zu schaffen, Mitarbeitende zu motivieren, Kunden zu binden, Innovationen voranzutreiben und einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben. Es geht darum, einen tieferen Sinn zu finden und einen Beitrag zur Welt zu leisten, der über den rein finanziellen Erfolg hinausgeht. Im Folgenden möchten wir Ihnen einen möglichen Prozess aufzeigen, wie Sie Ihren Purpose definieren können.

## Purpose entwickeln

Dieses Template dient als Ausgangspunkt für die Entwicklung des Purpose Ihres Unternehmens. Passen Sie es an die spezifischen Bedürfnisse und Ziele Ihres Unternehmens an und betrachten Sie es als einen kontinuierlichen Prozess, der im Laufe der Zeit verfeinert und weiterentwickelt wird.

## Möglicher Ablauf eines 90 Min. Workshops

Schritt	Beschreibung	Zeit in Min.
	Vorbereitung: Informieren Sie das Team über den Zweck des Workshops und kommunizieren Sie Rollen (Moderator*in, Teilnehmende, Protokollant*in) und Erwartungen. Verschicken Sie die Inspirationsfragen vorab an alle Teilnehmenden. Wir empfehlen eine Gruppengröße von 5 bis 15 Personen.	
1	Check-in	5
2	Einführung: Erläutern Sie den Zweck des Workshops und geben Sie Informationen über das Unternehmen.	5
3	Inspirierende Beispiele: Teilen Sie Beispiele von Unternehmen mit starkem Purpose.	5
4	Brainstorming: Lassen Sie das Team frei Ideen zum Purpose äußern (Diskussionsvorschläge finden Sie weiter unten).	20
5	Konsolidierung: Identifizieren Sie Gemeinsamkeiten zwischen den Ideen und priorisieren Sie zentrale Themen.	15
6	Formulierung des Purpose Statements: Erstellen Sie gemeinsam ein prägnantes Statement (Das Statement ist nicht in Stein gemeißelt und muss nicht perfekt sein!).	15
7	Überprüfung und Feinschliff: Diskutieren und verbessern Sie das Purpose Statement.	15

Schritt	Beschreibung	Zeit in Min.
8	Check-out, Dank und Zeitpuffer	10
	Implementierung und Kommunikation: Den Purpose in die Organisation/Abteilung integrieren.	
	Den Purpose regelmäßig überprüfen und anpassen.	



## Inspirationen zum Brainstorming

### Was ist das übergeordnete Ziel unseres Unternehmens?

**Definieren Sie den Grund, warum das Unternehmen existiert. Was ist das übergeordnete Ziel oder die Mission?**

Beispiel: Unser Unternehmen existiert, um die Lebensqualität der Menschen durch innovative Gesundheitslösungen zu verbessern.

### Welchen Wert bieten wir?

**Identifizieren Sie den Mehrwert, den das Unternehmen für Kund\*innen, Mitarbeitende und die Gesellschaft insgesamt schafft.**

Beispiel: Wir bieten hochwertige Produkte und Dienstleistungen an, die die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen fördern und ihnen ein besseres Leben ermöglichen.

### Welche Werte und Prinzipien leiten uns?

**Benennen Sie die grundlegenden Werte und Prinzipien, die das Unternehmen auszeichnen und die Art und Weise, wie es arbeitet, beeinflussen.**

Beispiel: Integrität, Innovation, Kundenzentrierung, soziale Verantwortung.

### Welche Probleme lösen wir?

**Identifizieren Sie die Herausforderungen oder Probleme, die das Unternehmen angeht und löst.**

Beispiel: Wir lösen medizinische Bedürfnisse, indem wir sichere und wirksame Behandlungen entwickeln, die die Lebensqualität der Patient\*innen verbessern.

### Wie sieht die langfristige Vision aus?

**Formulieren Sie eine inspirierende Vision für die Zukunft des Unternehmens.**

Beispiel: Unsere Vision ist es, führend in der Gesundheitsbranche zu sein und das Leben von Millionen Menschen weltweit positiv zu beeinflussen.

### Welche Wirkung wollen wir erzielen?

**Definieren Sie die beabsichtigten Auswirkungen des Unternehmens auf Kund\*innen, Mitarbeitende, Gemeinschaften oder die Umwelt.**

Beispiel: Wir streben danach, das Leben der Menschen nachhaltig zu verbessern, die Gesundheitsversorgung zugänglicher zu machen und die Gesellschaft zu unterstützen.

### Wie können Mitarbeitende ihren Beitrag leisten?

**Ermutigen Sie Mitarbeitende, ihren individuellen Beitrag zum Zweck des Unternehmens zu erkennen und einzubringen.**

Beispiel: Alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, durch ihre Arbeit und Ideen einen Beitrag zur Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens von Menschen zu leisten.





## II. Template Unternehmenskultur – Erklärung

Im Zuge der Digital Readiness Veranstaltungen tauchte immer wieder die Frage auf: „Unternehmenskultur, was ist das eigentlich?“ Zur Beantwortung dieser Frage gibt es verschiedene Ansätze (Werte, Normen, Einstellungen ...).

Was man aber mit Sicherheit sagen kann ist, dass jedes Unternehmen eine Unternehmenskultur hat. Keine Unternehmenskultur gibt es nicht. Unternehmenskultur kann sich entweder als Wildwuchs entwickeln oder vom Unternehmen aktiv gesteuert werden. Eine aktive Steuerung hat den Vorteil, dass die Mitarbeitenden einerseits Sicherheit in ihrem Handeln gewinnen und andererseits ein Synchronisationseffekt eintritt. Die Mitarbeitenden arbeiten besser auf ein gemeinsames Ziel hin und sind dabei zufriedener in ihrem Handeln, weil sie Sicherheit erleben.

Im Folgenden finden Sie einige mögliche Fragen, anhand derer Sie Ihre aktuelle Unternehmenskultur messen und darauf aufbauend verbessern, anpassen und steuern können.

Je nach Einschätzung kann es von Vorteil sein, die Befragung anonym durchzuführen, da die Fragen zum Teil sensible Themen behandeln und eine ehrliche Beantwortung für ein valides Ergebnis wichtig ist.



### Fragebogen zur Unternehmenskultur

**1. Wie würden Sie unsere Unternehmenskultur in drei Stichpunkten beschreiben?**

**2. Sind Sie stolz darauf, bei der Diakonie/ bei Ihrem Unternehmen zu arbeiten?**

- Ja
- Nein

- Weiß nicht

**3. Freuen Sie sich, jeden Tag zur Arbeit zu kommen?**

- Ja
- Nicht immer
- Nein

**4. Denken Sie regelmäßig darüber nach, sich bei einem anderen Unternehmen nach einem Job umzusehen?**

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

**5. Bitte bewerten Sie folgende Aspekte in Bezug auf Ihre Aufgaben:**

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme voll zu	Stimme voll und ganz zu
Die mir zugeteilten Aufgaben machen für mich Sinn.				
Meine Aufgaben sind interessant.				
Meine Aufgaben sind abwechslungsreich.				
Meine Aufgaben motivieren mich.				
Meine Aufgaben fordern mich.				
Meine Aufgaben bieten mir Raum für individuelles Wachstum.				
Ich kann meine Aufgaben kreativ lösen.				
Ich kann Risiken in der Bewältigung meiner Aufgaben eingehen.				

**6. Bitte geben Sie uns als Nächstes Rückmeldung zur Kommunikation innerhalb unseres Unternehmens:**

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme voll zu	Stimme voll und ganz zu
Ich empfinde den kommunikativen Austausch im Unternehmen als offen.				
Ich habe nicht das Gefühl, dass mir Informationen vorenthalten werden.				
Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens empfinde ich als transparent.				
Ich fühle mich rechtzeitig über Veränderungen informiert.				
Auch in stressigen Situationen gibt es einen respektvollen Umgangston.				
Ich habe das Gefühl, dass mir zugehört wird.				

**7. Bitte bewerten Sie folgende Aspekte in Bezug auf das Verhalten von Vorgesetzten:**

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme voll zu	Stimme voll und ganz zu
Ich erhalte regelmäßiges Feedback von meiner*meinem Vorgesetzten.				
Ich fühle mich durch meine*n Vorgesetzte*n motiviert.				
Meine Leistung wird von meiner*meinem Vorgesetzten anerkannt.				
Fehler werden mit mir ohne Schuldzuweisung offen kommuniziert.				

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme voll zu	Stimme voll und ganz zu
Ich werde von meiner*meinem Vorgesetzten bei meiner Arbeit unterstützt.				
Ich kann mich mit Problemen oder Anliegen an meine*n Vorgesetzte*n wenden.				
Meine*mein Vorgesetzte*r regelt Konflikte im Team angemessen.				
Ich halte meine*n Vorgesetzte*n für kompetent.				
Ich kann meine Ideen oder Vorschläge mit einbringen.				
Ziele werden mir von meiner*meinem Vorgesetzten kommuniziert.				

**8. Bitte bewerten Sie folgende Aspekte in Bezug auf die Arbeitsatmosphäre und den Kolleg\*innenzusammenhalt:**

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme voll zu	Stimme voll und ganz zu
Es gibt einen freundlichen Umgang unter den Kolleg*innen.				
Das Arbeitsklima im Team ist hervorragend.				
Es gibt keine Form von Diskriminierung am Arbeitsplatz.				
Mobbing ist mir im Unternehmen nicht bekannt.				
Konflikte werden im Team auf Augenhöhe ausgetragen und jeder wird gehört.				

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme voll zu	Stimme voll und ganz zu
Wenn ich Fragen zur Arbeit habe, kann ich jederzeit auf Hilfe von Kolleg*innen hoffen.				
Meine Arbeit wird von anderen Kolleg*innen anerkannt.				
Neue Kolleg*innen werden schnell integriert.				
Das gegenseitige Vertrauen im Team ist so groß, dass wir über alles offen reden können.				
Bei uns ist Konkurrenz zwischen den Kolleg*innen kein Thema.				
Zwischen älteren und jüngeren Kolleg*innen treten keine Spannungen auf.				

**9. Bitte bewerten Sie folgende Aspekte in Bezug auf die Arbeitsbedingungen:**

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme voll zu	Stimme voll und ganz zu
Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.				
Ich habe Einfluss auf die Gestaltung meiner Arbeitszeit.				
Ich arbeite häufig auch außerhalb meiner normalen Arbeitszeiten.				
Ich arbeite häufig auch an Wochenenden.				
Meine Arbeit ist im letzten Jahr anstrengender geworden.				
Der Arbeitsplatz erfüllt alle Bedingungen, um gut arbeiten zu können.				

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme voll zu	Stimme voll und ganz zu
Meine Büroausstattung unterstützt mich bestens bei der Erledigung meiner Aufgaben.				
Ich bin mit der allgemeinen Arbeitsplatzsicherheit im Unternehmen zufrieden.				

**10. Bitte bewerten Sie folgende Aspekte in Bezug auf Ihre Work-Life-Balance:**

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme voll zu	Stimme voll und ganz zu
Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional ausgelaugt.				
Ich bin von meiner Arbeit frustriert.				
Ich arbeite mehr als ich sollte.				
Nach der Arbeit kann ich ohne Probleme abschalten.				
Was immer ich tue, es muss perfekt sein.				
Familie und Freizeit lassen sich gut mit den Arbeitszeiten vereinbaren.				
Das Unternehmen bietet mir die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten.				
Beruflicher Erfolg ist für mich wichtig im Leben.				
Ich strebe nach höheren beruflichen Zielen.				

**11. Welche drei Aspekte des Unternehmens würden Sie gerne verbessern, um es zu einem (noch) besseren Arbeitsplatz zu machen?**



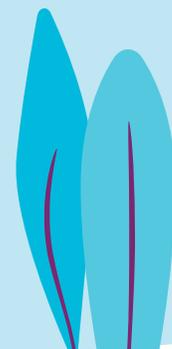
**12. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns Freund\*innen oder Bekannten als Arbeitsstelle weiterempfehlen würden?**

Unwahrscheinlich					Sehr wahrscheinlich				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

**Vielen Dank für Ihr Feedback.**

Wir werden die Ergebnisse nach der Befragung auswerten und mögliche Maßnahmen zur Verbesserung unserer Unternehmenskultur erarbeiten. Bitte haben Sie Verständnis, dass dies einige Wochen in Anspruch nehmen kann. Mit der Befragung wurde jedoch bereits der erste Schritt für eine positive Veränderung getan.

Die MAV/Ihre HR-Abteilung





## III. Template 360-Grad-Feedback – Erklärung

Feedback ist keine Einbahnstraße. Unter diesem Titel wurde im Rahmen einer Digital Readiness Veranstaltung vermittelt, dass eine moderne Form des Feedbacks die Sichtweisen verschiedener Positionen berücksichtigt. Neben dem umfassenderen Bild, das sich durch diese Form des Feedbacks von der Art der Zusammenarbeit ergibt, hat der 360-Grad-Ansatz einen weiteren Vorteil: Es entwickelt sich ein Werteverständnis von moderner (Unternehmens-)Führung.

Als Führungskraft, der das Feedback der Mitarbeitenden wichtig ist, die eine offene Kommunikation lebt und New Leadership fördern möchte, können Sie Ihren Mitarbeiter\*innen einen Fragebogen zukommen lassen, mit der Bitte, diesen anonym auszufüllen. Hierbei müssen Sie eindeutig kommunizieren, dass Ihnen ehrliches Feedback und Kritik für Ihre persönliche Weiterentwicklung wichtig sind. Auch müssen Sie berücksichtigen, dass Mitarbeitende womöglich Sorge vor Konsequenzen haben, negatives Feedback an Sie zurückzumelden. Gehen Sie hier also sehr behutsam vor und beachten Sie, dass die Etablierung einer Feedbackkultur ein sensibler Prozess ist.

**Im Folgenden finden Sie ein mögliches Anschreiben für dieses Vorgehen.**

**Betreff: Ihr ehrliches Feedback ist gefragt – Bitte unterstützen Sie meine persönliche Weiterentwicklung**

Liebe Mitarbeiter\*innen,

als Führungskraft in unserem Unternehmen ist mir Ihre Meinung sehr wichtig, denn Sie alle tragen maßgeblich zum Erfolg unseres Teams und unserer Organisation bei. In diesem Sinne möchte ich Sie herzlich dazu einladen, an einem wichtigen Prozess teilzunehmen, der mich in meiner Weiterentwicklung als Ihr Vorgesetzter voranbringen kann.

Es ist mir ein persönliches Anliegen, kontinuierlich an meiner Führungskompetenz zu arbeiten und sicherzustellen, dass ich im Einklang mit den Werten und Grundsätzen unseres Unternehmens handle. Um dies zu erreichen, benötige ich Ihr ehrliches Feedback und Ihre persönliche Einschätzung. Dies hilft mir, meine Stärken einzusetzen und an meinen Schwächen zu arbeiten.

Hier anhängend erhalten Sie einen Fragebogen, der darauf abzielt, meine Führung und meine Interaktionen mit Ihnen zu bewerten. Ich ermutige Sie ausdrücklich, offen und konstruktiv zu

antworten. Ihre Rückmeldungen sind anonym, sodass Sie sich frei äußern können. Ihre Meinung wird dazu beitragen, unsere Zusammenarbeit und das Arbeitsumfeld zu verbessern.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung bei diesem wichtigen Vorhaben. Ich freue mich auf Ihre wertvollen Beiträge.

Mit freundlichen Grüßen

[Ihr Name]

[Ihre Position]

**Im Folgenden finden Sie ein Beispiel für einen Fragebogen.**

[Ihr Name ...]

**1. Kommunikation**

	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme absolut zu
... holt aktiv Feedback ein.				
... kann zwischen unterschiedlichen Interessengruppen vermitteln.				
... gibt Mitarbeitenden konstruktives Feedback.				
... bezieht Mitarbeitende in Entscheidungen mit ein.				

**2. Team und Motivation**

	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme absolut zu
... fördert eigenständiges Denken und Handeln.				
... begeistert Mitarbeitende.				
... fördert die Weiterentwicklung seiner*ihrer Mitarbeitenden.				
... fördert Mitarbeitende jeden Geschlechts gleichermaßen.				
... gibt Mitarbeitenden Freiräume, um eigene Ideen zu entwickeln.				
... feiert Erfolge gemeinsam mit der Abteilung.				
... stellt sich auch bei Schwierigkeiten vor seine*ihre Mitarbeitenden.				
... bereitet Termine und Besprechungen gut vor.				

### 3. Führungspersönlichkeit

	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme absolut zu
... ist aktiv und maßgeblich an der Umsetzung von Prozessen und Projekten beteiligt.				
... ist sich seiner*ihrer Vorbildfunktion bewusst.				
... argumentiert und überzeugt, ordnet nur selten an.				
... nimmt sich Zeit für Gespräche mit seinen*ihren Mitarbeitenden.				
... setzt die Mitarbeitenden entsprechend ihren Interessen und Fähigkeiten ein.				

	Stimme nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme zu	Stimme absolut zu
... nimmt bei Rückschlägen keine Schuldzuweisungen vor.				
... verfolgt Ziele nachhaltig.				
... vermittelt eine klare Vorstellung von Zielen und Aufgaben des eigenen Bereichs.				
... hinterfragt bestehende Prozesse.				

**4. Abseits der gestellten Fragen: Wo sehen Sie noch Verbesserungspotenzial oder haben weitere Anregungen?**

**Vielen Dank für Ihre Teilnahmen an der Umfrage.**



## IV. Template Onboarding – Erklärung

Neue Mitarbeitende zu finden ist die eine Sache, diese mitarbeiter\*innenfreundlich und zielorientiert in den neuen Arbeitskontext einzuführen, eine andere. Wie im privaten Umfeld wirkt der erste Eindruck lange nach. Diese Chance sollten Sie nutzen, und Ihren neuen Mitarbeitenden den Start so einfach wie möglich machen.

Eine gute Möglichkeit hierzu ist es, im Vorfeld Transparenz über die bevorstehenden ersten Tage zu schaffen. Wie alle anderen Templates soll auch dieses individuell von Ihnen gestaltet werden und stellt in erster Linie eine mögliche Struktur dar.

Das Template sollte einige Tage vor Arbeitsbeginn per Mail an den\*die neue Mitarbeiter\*in verschickt werden. So präsentieren Sie sich bereits im Vorfeld als empathischer Arbeitgeber, der um die Aufregung vor den ersten Arbeitstagen weiß und etwaige Unklarheiten und Sorgen bereits im Vorfeld ausräumen möchte.

### **Seite 1:**

Auf der ersten Seite können Sie den\*die neue Mitarbeiter\*in willkommen heißen. Hier bietet es sich an, in einem oder zwei Sätzen Ihren definierten Purpose zu formulieren, um die Quintessenz Ihrer Arbeit in einem Satz zu vermitteln.

### **Seite 2:**

Auf der folgenden Seite können Sie dem\*der neuen Mitarbeiter\*in der Orientierung helfen, indem Sie Ihre Leitsätze und Werte (Purpose) etwas ausführlicher, aber kurz und prägnant kommunizieren und mit Icons (Symbolen) visualisieren.

### **Seite 3:**

Hier können Sie das Team oder einige wichtige Kolleg\*innen, mit denen der\*die neue Mitarbeiter\*in zusammenarbeiten wird, kurz vorstellen. Dies erleichtert die Orientierung und hilft gleichzeitig, eine Beziehung zum neuen Arbeitgeber aufzubauen.

### **Seite 4:**

Informieren Sie den\*die neue Mitarbeiter\*in über den Ablauf des ersten Tages und geben Sie ihm damit Sicherheit und Struktur.

**Seite 5:**

Seite 5 gibt einen Ausblick auf die erste Woche, indem Sie einige wichtige Punkte skizzieren, die in der ersten Woche zu erledigen sind (Einführungsveranstaltungen, Schulungen, erste Arbeitsschritte, ....).

**Seite 6 und 7:**

Um Ihr Template und den Prozess des Ankommens weiter zu verbessern, empfehlen wir Ihnen, nach etwa vier Wochen ein Feedback des\*der neuen Mitarbeiter\*in per E-Mail oder persönlich einzuholen.

**WICHTIG:**

Bitte versuchen Sie nicht, in dieser Begrüßungsmail alle möglichen Informationen für den\*die neue Mitarbeiter\*in aufzuführen. Es geht darum, einen ersten Überblick zu geben und ein gutes und angenehmes Gefühl zu vermitteln. Es ist nicht notwendig, jeden kleinen Schritt vollständig aufzuführen. Im Folgenden finden Sie einen Vorschlag für ein Begrüßungsschreiben.



Hallo [Richard],

## Willkommen im Digitalisierungsteam der Diakonie Deutschland!

*Tragen Sie hier die Werte Ihres Unternehmens ein, damit der neue Mitarbeiter bzw. die neue Mitarbeiterin direkt eine Vorstellung dieser Werte bekommt.*





## Unsere Werte



### **TEAMPLAY:**

Nur gemeinsam können wir beste Ergebnisse erzielen.



### **VERANTWORTUNG:**

Egal, an was wir arbeiten – wir sind immer als Team verantwortlich.



### **ERGEBNISORIENTIERT:**

Der Weg zum Ziel ist nicht immer der kürzeste. Ausprobieren gehört bei uns zum Prozess.

# Das Team stellt sich vor



## Markus Beispiel

Hi, ich bin Markus und seit 2015 im EWDE. Seit 2020 bin ich im DigiProjekt und hier für das Thema Workshops verantwortlich. Du kannst mit mir immer gut über Hunde und Fußball reden. Komm gern auf einen Kaffee vorbei.

*markus.beispiel[at]ewde.de*



## Maria Beispiel

Hallo, ich bin Maria und bereits seit 2010 im EWDE. Mein Aufgabenbereich ist das Thema Prozessoptimierung innerhalb des DigiProjekt. Privat gehe ich gerne bouldern und besuche Kunst-Events. Ich freue mich, dich bald kennenzulernen!

*maria.beispiel[at]ewde.de*



## Susanne Beispiel

Ich freue mich, dass du bald unser Team bereicherst! Ich bin im Backoffice und bei mir läuft alles zusammen – wenn du Fragen hast zu Arbeitsabläufen, Templates benötigst o. Ä., dann wende dich gerne an mich!

*susanne.beispiel[at]ewde.de*



## Kirsten Beispiel

Hallo, ich bin Kirsten und seit einem Jahr Teil des Teams – ich weiß noch genau, wie ich hier angefangen habe und fühle mich hier sehr wohl. Ich bin Software-Entwicklerin und berate das Team beim Einsatz von Software und zum Umsetzen von Digitalisierungsprojekten.

*kirsten.beispiel[at]ewde.de*



# Onboardingplan



Hallo [Richard],

wir freuen uns, dich im Team begrüßen zu dürfen. Um dir den Einstieg so angenehm wie möglich zu gestalten, haben wir einen Plan für dich erstellt. Bei Fragen kannst du dich jederzeit an [[tina.beispiel@diakonie.de](mailto:tina.beispiel@diakonie.de)] wenden.

## Dein erster Tag

- Willkommen → Tina.Beispiel
- Rundgang im Haus → Tina.Beispiel
- IT-Zugänge → Peter.Beispiel
- Kennenlernen Buddy → Franz.Beispiel
- Mittagessen → Team
- Arbeitssicherheitsunterweisung → Moodle
- Compliance Unterweisung → Moodle
- Check-out erster Tag → Tina.Beispiel

## Deine erste Woche

- Vorstellung Kommunikationsabteilung
- Vorstellung MAV
- Kennenlernen Ehrenamt und Projekte im Haus
- Einführung in Tools und Regeln (EASY, Messenger ...)
- Werte und Kultur
- Dokumentation Sachbericht
- Vorstellung Ergebnisse des letzten Jahres
- Zielsetzung dieses Jahr und Rollenklärung
- Workshop Teambuilding
- Vorstellung externe Stakeholder
- Erstellung Plan und Ziele erster Monat
- Kurzfeedback und offene Fragen: Ankommen erste Woche

## Nach dem ersten Monat

Hallo [Richard],

wir hoffen, du bist mittlerweile gut im Job und im Team angekommen.

Bitte beantworte uns doch kurz folgende Fragen, um uns dabei zu helfen, eine ideale Arbeitsumgebung für dich zu schaffen.

### 1. Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie gut fühlst du dich angekommen und warum?

### 2. Fehlt dir noch irgendetwas für deine Arbeit? Wenn ja, was?

### 3. Wie lange hat der Einstellungsprozess von deiner ersten Bewerbung bis zur Zusage für die Stelle gedauert?

- weniger als 2 Wochen
- 3 bis 4 Wochen
- 5 bis 8 Wochen
- 3 bis 6 Monate
- länger als 6 Monate

**4. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie zufrieden bist du mit dem Einstellungsprozess?**

Sehr unzufrieden

Sehr zufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

**5. Inwieweit decken sich deine aktuellen Aufgaben mit dem in der Stellenausschreibung geforderten Profil?**

Passt überhaupt nicht

Passt sehr gut

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									





## V. Template Offboarding – Erklärung

Die Gründe für die Trennung von Mitarbeitenden und Unternehmen können vielfältig sein – von der Kündigung bis zur Pensionierung. Dennoch stellt der Zeitpunkt des Auseinandergehens noch einmal eine besondere Chance dar, die Sie als Unternehmen nicht ungenutzt lassen sollten. Der Zeitpunkt des Ausscheidens eine\*r Kolleg\*in kann besonders gut genutzt werden, um noch einmal frei von beruflichen Abhängigkeiten die Vergangenheit Revue passieren zu lassen und dabei zum einen die Möglichkeit zur Aussprache zu geben, aber auch noch einmal Feedback zu erhalten, wie die Arbeit für zukünftige Kolleg\*innen verbessert werden kann.

Von der Anlage her empfehlen wir ein persönliches Gespräch, da hier eine andere Verbindlichkeit besteht und im persönlichen Austausch eine andere Dimension der Reflexion entsteht. Das Gespräch sollte eher dem Credo eines freien Austausches folgen als einem standardisierten Fragebogen. Nehmen Sie sich Zeit, es lohnt sich.

Im Folgenden finden Sie ein Beispiel für mögliche Fragen am letzten Arbeitstag.

## Persönliches Gespräch mit dem\*der Mitarbeiter\*in vor Ort

Hallo [Richard],

**1. Welche Aspekte haben dir bei der Arbeit in der Diakonie/ unserem Unternehmen besonders gut gefallen?**

**2. Was hat dir nicht so gut gefallen?**

**3. Wie wahrscheinlich ist es, dass du die Diakonie/ das Unternehmen Freund\*innen oder Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen würdest?**

Unwahrscheinlich

Sehr wahrscheinlich

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									



## VI. Template Meetingkultur – Erklärung

Viele Mitarbeitende klagen über zu viele Meetings und zu wenig Zeit für die Umsetzung der in den Besprechungen getroffenen Entscheidungen. Mit diesem Template möchten wir Sie beim Aufbau einer Meetingkultur unterstützen. Eine Meetingkultur ist wichtig, um die Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen zu verbessern. Meetings ermöglichen den Austausch von Informationen, die Diskussion von Ideen und die gemeinsame Arbeit an Projekten. Sie fördern eine offene Kommunikation, erleichtern die Entscheidungsfindung und unterstützen die Problemlösung und Kreativität im Team.

Eine positive Meetingkultur motiviert Mitarbeitende, steigert ihr Engagement und trägt zu Effizienz und Produktivität bei. Zudem stärkt eine gute Meetingkultur Teams und deren Zusammengehörigkeitsgefühl. Mit diesem Template möchten wir behilflich sein, Ihre Meetingkultur zu verbessern und folgende Fragen zu beantworten:

- 1. Wie kann ich herausfinden, welche Meetings ineffizient sind und welche Veränderungsmöglichkeiten es gibt?**
- 2. Wie lege ich einen sinnvollen Teilnehmer\*innenkreis fest?**
- 3. Meetings sind notwendig, aber scheinbar nicht produktiv. Woran kann das liegen?**
- 4. In wessen Verantwortung liegt die Verbesserung von Meetingstrukturen und -durchführungen?**

## Allgemeines zum Thema Meetings

Zunächst ist es entscheidend, das Meeting im Vorfeld gut zu strukturieren. Ein unvorbereitetes Meeting ist ein No-Go. Es kann für alle Teilnehmenden eine Zeitverschwendung sein und auch als respektlos erlebt werden.

Überlegen Sie sich zuerst das Ziel, das mit dem Meeting verfolgt wird, und strukturieren Sie dann eine zeitliche Abfolge der Punkte, die zu diesem Ziel führen. Das Ziel muss allen Teilnehmenden vor dem Meeting klar sein und damit auch die Rolle, die sie jeweils in dem Meeting einnehmen. So sollten Sie bereits in der Einladungs-E-Mail deutlich machen, welcher der folgenden Punkte zutrifft:

- 1. Es soll im Meeting eine Entscheidung getroffen werden.**
- 2. Es soll ein Problem gelöst werden.**
- 3. Es soll ein Update bzw. Projektstatus kommuniziert werden.**

Die Punkte können sich auch überschneiden. Hier geht es vor allem um die Einordnung des Meetings für die Teilnehmenden. Ganz im Sinne der Feedbackkultur empfehlen wir, die Inhalte des Meetings vorab mit den Teilnehmenden abzustimmen, damit diese sich auch vorbereiten und eigene Aspekte einbringen können. Die Strukturierung und klare Zielsetzung helfen später im Meeting, nicht vom Thema abzukommen und das Ziel in der begrenzten Zeit zu erreichen.

Ein wöchentliches Update-Meeting in einem Digitalisierungsprojekt sieht beispielsweise wie folgt aus:

## **Beispiel 1: Weekly (wöchentliches Update im Team)**

### **Regeln:**

- Moderator\*in achtet auf Timer
- 90 Minuten insgesamt
- Wöchentlich wechselnde Moderation durch die Teilnehmenden
- 5 Minuten pro Person: 3 Minuten Bericht, 2 Minuten Nachfragen/Feedback; nur relevante Punkte, keine unnötigen Ausschweifungen
- Check-in und Check-out – Moderator\*in überlegt sich eine Frage.

### **Meeting Agenda**

#### **1. Check-in – 7,5 Minuten**

Priorisierung von Punkt 5

#### **2. Projekt Updates 7\* 5 – 35 Minuten (bei einer angenommenen Teilnehmerzahl von sieben Personen)**

2.1 Was habe ich erreicht?

2.2 Was will ich erreichen?

2.3 Was beschäftigt mich? Wo brauche ich Hilfe/Unterstützung?

2.4 Mein Learning der Woche?

#### **3. Verwaltung und Bewirtschaftung (7,5 Minuten)**

#### **4. Themenspeicher (7,5 Minuten); Themen: Topics aus dem Haus**

4.1. Festlegung zum Thema nächstes Weekly

#### **5. Allgemeine Themen (25 Minuten)**

#### **6. Check-out – 7,5 Minuten**

In unserem Beispiel gibt es eine\*n Moderator\*in für das komplette Meeting. Das Meeting dient dem Updaten, außer es werden kleine Entscheidungen getroffen. Die Vorbereitung des Gesamtmeetings übernimmt der\*die Moderator\*in, die Vorbereitung für ihren jeweiligen Teil übernehmen die einzelnen Teilnehmenden selbst.

## Beispiel 2: Gemischtes Meeting

Meeting Name: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Zeit: \_\_\_\_\_

Thema	Vorbereitung	Möglicher Ablauf
1. Uhrzeit: 10:00 Art des Meetings: Update Verantwortlich: Richard	MAV- Umfrageergebnisse an alle Teilnehmenden senden	Grund der Befragung Rückfragen Ableitung/Handlungen
2. Uhrzeit: ..... Art des Meetings: ..... Verantwortlich: .....		
3. Uhrzeit: ..... Art des Meetings: ..... Verantwortlich: .....		

### Zur Vertiefung

<https://hbr.org/2015/03/how-to-design-an-agenda-for-an-effective-meeting>

## Check-in und Check-out

„How you enter a space and how you leave a space is as important as what happens in the space.“

*Emily M. Axelrod*

Bei regelmäßig wiederkehrenden Meetings oder wenn sich die Teilnehmenden eines Meetings nicht oder nur wenig kennen, kann ein kurzer Check-in eine gute Möglichkeit sein, die Atmosphäre aufzulockern und einen Einstieg in das Meeting zu schaffen. Die Teilnehmenden werden in jedem Fall persönlich abgeholt und haben so auch die Möglichkeit, die Themen aus dem Termin davor abzuschließen und sich so auf das Meeting einzulassen. Der Check-in zu Beginn eines Meetings und der Check-out am Ende erfordern weder viel Zeit noch Vorbereitung, da es sich um eine spontane Begrüßung und Verabschiedung der Teilnehmenden handelt. Hierfür gibt es neben unzähligen online verfügbaren Listen auch sogenannte Check-in/-out Generatoren.

## Zwei Beispiele

<https://www.checkin-generator.de/>

<https://tscheck.in/>

## **ROTI – Feedback der Teilnehmenden einholen**

An dieser Stelle möchten wir noch einmal für Feedback sensibilisieren. Denn kontinuierliches Feedback ist eine gute Möglichkeit, die Qualität von Meetings unabhängig vom eigenen Bauchgefühl zu messen und letztlich die Zeit für alle Teilnehmenden wertvoll zu nutzen. ROTI steht für „Return On Time Investment“ und bedeutet: Wie gut wurde die Zeit im Meeting aus Sicht der Teilnehmenden genutzt? Die Methode ist einfach. Fragen Sie die Teilnehmenden am Ende eines Meetings, wie wertvoll sie die Teilnahme am Meeting empfunden haben. In der Literatur wird häufig eine Handskala von 0 bis 5 Fingern empfohlen. Dies hat leider den Nachteil, dass der\*die Moderator\*in des Meetings eine Bewertung mit 0 oder 1 Finger als wenig wertschätzend empfindet. Wir raten daher zu einer moderaten Skala mit drei Werten wie „nicht ganz zufrieden“, „gut“ und „ausgezeichnet“.

## Zur Vertiefung

<https://www.teamretro.com/return-on-time-invested>

Eine weitere interessante Methode, den Wert eines Meetings zu bewerten, besteht darin, das Meeting in den Kontext des monetären Aufwands zu stellen, den alle Teilnehmenden im Verhältnis zu ihrem Gehalt für das Meeting aufwenden.

Angenommen, Sie planen eine Besprechung mit zehn Personen. Nun schätzen Sie den ungefähren Stundenlohn der Teilnehmenden und addieren diesen gemessen an der Meetingzeit. Ein reines Online-Meeting von 120 Minuten x 15 €/Stundenlohn x 10 Teilnehmende hätte einen „Wert“ von 300 Euro. Diese Berechnung kann natürlich durch weitere Faktoren ergänzt werden. Beispielsweise kann auch der prozentuale Anteil der Besprechungszeit an der eigenen Arbeitszeit ermittelt werden. Dies eröffnet eine neue Perspektive, da nicht nur der zeitliche, sondern auch der monetäre Aufwand eines Meetings für ein Unternehmen sichtbar wird.

## Überflüssige Meetings vermeiden

Im Sinne der **Kopfstandmethode** (Versuch, einen Sachverhalt aus der entgegengesetzten Perspektive zu betrachten) aus den Kreativitätstechniken, möchten wir noch einige Hinweise geben, welche Verhaltensweisen ein Meeting mit Sicherheit ruinieren.

Sich dieser Verhaltensweisen bewusst zu werden, kann eine gute Vorsichtsmaßnahme sein, um schlechte und unproduktive Meetings zu vermeiden. Im Folgenden finden Sie acht „Meeting-Sabotage Regeln der CIA“, die aus der Zeit des Ersten Weltkriegs stammen, durch uns frei übersetzt.

## Mit diesen Techniken scheitert ein Meeting garantiert

**Achtung! Die folgenden Zeilen können Spuren von Sarkasmus enthalten. Die folgenden Zeilen sind nicht als Ratschläge gedacht, sondern sollen aufzeigen, was bei Ihnen in Besprechungen schiefgehen könnte.**

- (1) Lassen Sie niemals Abkürzungen zu, um Entscheidungen zu beschleunigen. Bestehen Sie darauf, alles über die formalen Wege zu erledigen.
- (2) Halten Sie „Reden“. Sprechen Sie so oft und so ausführlich wie möglich. Veranschaulichen Sie Ihre Punkte durch längere Anekdoten und persönliche Erfahrungsberichte.
- (3) Verweisen Sie, wenn möglich, alle Angelegenheiten zur „weiteren Untersuchung und Beratung“ an Ausschüsse. Versuchen Sie, die Ausschüsse so groß wie möglich zu machen – nie kleiner als fünf Personen.
- (4) Bringen Sie irrelevante Themen so oft wie möglich zur Sprache.
- (5) Feilschen Sie um genaue Formulierungen von Mitteilungen, Protokollen, Beschlüssen.

(6) Beziehen Sie sich auf Dinge, die in der letzten Sitzung entschieden wurden, und versuchen Sie, die Frage nach der Zweckmäßigkeit dieser Entscheidung erneut zu stellen.

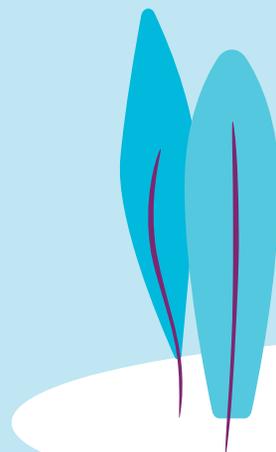
(7) Befürworten Sie „Vorsicht“. Seien Sie „vernünftig“ und fordern Sie Ihre Konferenzteilnehmer auf, „vernünftig“ zu sein und Eile zu vermeiden, die später zu Peinlichkeiten oder Schwierigkeiten führen könnte.

(8) Sorgen Sie sich um die Richtigkeit einer Entscheidung. Stellen Sie sich die Frage, ob die geplanten Maßnahmen in den Zuständigkeitsbereich der Gruppe fallen oder ob sie im Widerspruch zur Politik einer höheren Ebene stehen könnten.

## Quellenangabe

<https://blog.thedarkhorse.de/new-work/how-to-sabotage-a-meeting-das-spiel-als-kostenloser-download/>

<https://www.consulting-life.de/meeting-sabotage/>





## VII. Template Meetings reduzieren – Erklärung

Jede Woche absolvieren zahlreiche Personen einen wahren Meeting-Marathon. Viele dieser Sitzungen werden als überflüssig empfunden. Dieses Template unterstützt Sie dabei, die Meetings zu identifizieren, bei denen Ihre Anwesenheit nicht zwingend erforderlich ist, und jene zu optimieren, an denen Sie gerne teilnehmen würden, die jedoch in ihrer jetzigen Form zu energieaufwändig sind. Die Funktionsweise der Methode ist folgendermaßen:

1. Schauen Sie in Ihren Kalender und sammeln Sie alle Meetings, an denen Sie normalerweise teilnehmen. Versuchen Sie, unregelmäßig stattfindende Meetings zu clustern. Notieren Sie dann wie folgt:
  - a. Name des Meetings
  - b. Dauer
  - c. Energie (von -100 bis +100, d. h. wie viel Energie gibt oder raubt Ihnen das Meeting?)
  - d. Schreiben Sie eine kurze Bewertung des Meetings, wobei Ihnen die folgenden Fragen helfen können: Was bringt mir das Meeting? Was ist meine Rolle in der Besprechung? Was würde ich bei dem Treffen gerne anders machen? usw.

Name Meeting:	Dauer:	Energielevel:
Reflexion:		

2. Listen Sie anschließend alle Meetings in einer Tabelle untereinander auf und überlegen Sie, bei welchem Meeting Sie den größten Mehrwert für die Organisation haben und welche den größten Mehrwert für Sie selbst haben. Wie viel Zeit verbringen Sie durchschnittlich pro Woche in Besprechungen und wie wirken sich diese auf Ihre Energie aus? Danach sollten Sie einen besseren Überblick darüber haben, wie Sie das Verhältnis von Aufwand und Nutzen Ihrer aktuellen Meetings einschätzen können.

### 3. Nachfolgend ein Beispiel:

Name Meeting		
Aufgabenplanung	90 Min.	+ 30
Kunden-Update Nr. 1	120 Min.	- 10
Wochenrückblick	60 Min.	+ 10
...		
Summe:	270 Min.	+ 30
Ideal wäre:	210 Min.	+ 70





## VIII. Template OKRs – Erklärung

Die zunehmende Komplexität der Arbeitswelt führt zu einer wachsenden Zahl von Aufgaben und Tätigkeiten in den unterschiedlichsten Bereichen. Häufig geraten Teams dadurch in eine lähmende Starre, die durch die gleichzeitige Verfolgung unzähliger, hoch priorisierter Ziele verursacht wird. Um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die Effektivität zu maximieren, muss man bereit sein, eine wichtige Aufgabe zugunsten einer sehr wichtigen Aufgabe hintanzustellen. Mit Hilfe der agilen Methode „Objectives & Key Results“ (OKR) können Sie schnell auf veränderte Umstände reagieren. OKRs sind leistungsorientierte Ziele, die dazu dienen, den Fortschritt eines Unternehmens zu verfolgen und die Teamarbeit zu fördern.

### Begriffserklärungen

#### **MOALs (Mid-Term Goals)**

Auf dem Weg zur langfristigen Vision werden mittelfristige Ziele definiert (MOALs). Sie beschreiben, ausgehend von der Vision, was innerhalb des nächsten Jahres erreicht werden soll.

#### **Objectives**

Die Objectives sind die Ziele des Unternehmens. Sie sollten sehr richtungsweisend und stark motivierend als Vision formuliert sein, um die Teammitglieder emotional anzusprechen, sodass sie die Objectives aus intrinsischer Motivation erreichen wollen. Die Objectives sind drei bis maximal fünf inspirierend formulierte Beschreibungen der nächsten Schritte, die notwendig sind, um die Vision zu erreichen.

#### **Key Results**

Die Key Results sollen das Erreichen der Objectives messbar machen und beschreiben dabei direkt den Weg zum Ziel. Pro Objective werden drei (bis maximal fünf) Messkriterien definiert, die unterschiedliche Betrachtungsweisen zulassen.

### Wie funktioniert das OKR-Framework?

Um den OKR-Rahmen zu etablieren, ist es notwendig, dass sich ein festes Team in regelmäßigen Abständen für einen festen Zeitraum trifft – z. B. alle 2 Wochen für 20 Minuten. Zusätzlich wird

ein längerer Termin in größeren Abständen etabliert. So trifft sich das Team zusätzlich zu den zweiwöchentlichen Terminen einmal pro Quartal zu einem ausführlichen Meeting von vier Stunden, um sich intensiv darüber auszutauschen, welche Ziele erreicht wurden und welche nicht und welche Erkenntnisse sie aus dem vergangenen OKR-Zyklus gewonnen haben.

Im Anschluss daran erfolgt die Planung der OKRs für die nächsten drei Monate, die in einem für alle leicht bearbeitbaren und zugänglichen Programm, z. B. Excel, festgehalten werden. Innerhalb einer Woche haben Mitarbeitende und Vorgesetzte die Möglichkeit, in der Excel-Tabelle Feedback zu diesen Zielen zu geben. Das Team entscheidet jedoch selbst, wie es mit diesem Feedback umgeht. Bei all diesen Treffen sind die Teammitglieder anwesend, während die Führungskraft selbst nicht anwesend ist. Die Führungskraft entwickelt die mittelfristigen Jahresziele und die langfristige Vision.

## Beispiel anhand der Vorbereitung auf einen Marathon-Lauf

Im Folgenden möchten wir Ihnen am Beispiel der Vorbereitung auf einen Marathon zeigen, wie Sie OKRs zur Messung und Verbesserung von Zielen einsetzen können. Dieses Vorgehen lässt sich auf Ihre Unternehmensziele übertragen.

Mid-Term Goal	Objectives	Key-Results
Die Teilnahme an einem Marathon (45 km) innerhalb eines Jahres erreichen	Objective 1: Ich sichere mir einen Startplatz.	Key Result 1: Bis zum 1. April werden Angebote für Startplätze eingeholt.
		Key Result 2: Bis zum 1. Mai wird eine Agentur ausgewählt und verbindlich gebucht.
	Objective 2: Ich erreiche die notwendige körperliche Verfassung, um am Marathon teilnehmen zu können.	Key Result 1: Ein Trainingsplan für eine Zielzeit von 3:45 Stunden wird erstellt.
		Key Result 2: Die Teilnahme an einem Halbmarathon zur Vorbereitung wird gebucht.
		Key Result 3: Der Halbmarathon wird in unter 1:50 Stunden absolviert.
	Objective 3: Ich habe die optimale Ausrüstung	Key Result 1: Nach eingehenden Laufschuhtests erfolgt die Auswahl und der Kauf von

Mid-Term Goal	Objectives	Key-Results
		zwei unterschiedlichen Paaren.
		Key Result 2: Der Fitnessstest und Gesundheitscheck werden erfolgreich absolviert.
	Objective 4: Die gesamte Reise ist umfassend organisiert.	Key Result 1: Flug und Hotel sind bereits reserviert.
		Key Result 2: Ein umfassender Plan für den Transfer zum und vom Hotel sowie zur Marathonveranstaltung ist ausgearbeitet.

OKRs sind nicht in Stein gemeißelt. Sie sind flexibel und können angepasst werden, wenn sich die Umstände ändern oder neue Informationen verfügbar werden. Eine gängige Praxis ist es, sie monatlich oder sogar wöchentlich zu überprüfen, um sicherzustellen, dass sie immer noch relevant sind und das Team in die richtige Richtung führen. Eine erfolgreiche OKR-Implementierung sollte immer eine starke Kultur von Feedbackschleifen und offener Kommunikation fördern. Dies ermöglicht es den Teams, ständig in Kontakt zu bleiben, Hindernisse schnell zu erkennen und gemeinsam Lösungen zu finden.

Bitte beachten Sie, dass es sich hierbei also um eine sehr kompakte Zusammenfassung der OKRs handelt. Im Rahmen des eigentlichen OKR-Prozesses müssen die Ziele weiter ausformuliert, spezifische Kennzahlen festgelegt und der Zeitrahmen für die Erreichung der Key Results bestimmt werden.



# IX. Template Feedback-Fragebogen zu Veranstaltungen zum Themenkomplex Digital Readiness

Anbei finden Sie als Beispiel den Fragebogen, mit dem wir das Feedback zu den Digital Readiness Veranstaltungen ausgewertet haben. Sie können diesen Fragebogen gerne abwandeln und auch als Feedbackbogen für Ihre eigenen Veranstaltungen verwenden. Bitte bedenken Sie, dass mit jeder zusätzlichen Frage die Anzahl derer steigt, die den Fragebogen nicht bis zum Ende ausfüllen. Versuchen Sie, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die Fragen so gering wie möglich zu halten.

## Beispiel eines Intro-Textes zum Fragebogen:

Sehr geehrte Teilnehmende,  
Liebe Kolleg\*innen,

wir sind stets bestrebt, unsere Angebote bestmöglich auf Sie anzupassen. Darum bitten wir Sie um eine kurze Rückmeldung.

Die Teilnahme ist zu 100 % anonym und dauert nur 2 Min.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

### 1. Bewerten Sie bitte Folgendes zur Durchführung der Veranstaltung

	Stimme nicht zu	Nicht immer	Stimme zu	Stimme voll zu
Die Inhalte waren zeitlich gut abgestimmt.				
Das Ziel ist klar kommuniziert worden.				
Die Veranstaltung wurde abwechslungsreich aufgebaut.				

**2. Wie beurteilen Sie den\*die Referent\*in in folgenden Punkten?**

	Stimme nicht zu	Nicht immer	Stimme zu	Stimme voll zu
Der*die Referent*in veranschaulicht das Thema gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der*die Referent*in zeigt Begeisterung für das Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der*die Referent*in erklärt einfach und verständlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Auf einer Skala von 1 bis 10: Was schätzen Sie, wie gut der Inhalt der Veranstaltung sich bei Ihrer täglichen Arbeit anwenden lässt?**

Gar nicht Sehr gut

---

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

**4. Auf einer Skala von 1 bis 10: Würden Sie die Veranstaltung weiterempfehlen?**

Gar nicht Sehr

---

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

**5. Haben Sie noch Lob, Kritik, Verbesserungsvorschläge oder offene Fragen? (optional)**

**6. Bitte geben Sie uns abschließend folgende Angaben zur statistischen, anonymen Auswertung.**

Wie alt sind Sie?

Aus welchem Bundesland kommen Sie?

Für welchen Sozialverband arbeiten Sie?

Wie viele sozialversicherungspflichtige Mitarbeitende sind bei Ihnen tätig?

Wie haben Sie von der Veranstaltung erfahren?

**7. ZUSATZFRAGE: Welche Veranstaltung wünschen Sie sich für die nächste Digital Readiness Reihe?**

a.

b.

c.

**Vielen Dank für Ihr Engagement und die Zeit, die Sie sich genommen haben.**



# Danksagung

Wir hoffen, dass dieses Handbuch Sie inspiriert, informiert und zum Nachdenken anregt. Ihr Interesse und Ihre Unterstützung bedeuten uns sehr viel. Herzlichen Dank!

Unser Ziel war und ist es, dass Sie nun Schritt für Schritt an die Umsetzung gehen können. Denken Sie daran: Die Reise in die Digitalisierung und in neue Arbeitswelten ist ein kontinuierlicher Prozess, der am effektivsten in einer Gemeinschaft Gleichgesinnter verläuft. Wir laden Sie daher noch einmal herzlich ein, Teil unserer **EASY Community** zu werden. Bei inhaltlichen Fragen oder Unsicherheiten steht Ihnen das Digitalisierungsteam der Diakonie Deutschland jederzeit zur Seite. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und freuen uns auf die gemeinsame Weiterentwicklung!

Unser besonderer Dank gilt allen Beteiligten, die an der Erstellung dieses Handbuchs mitgewirkt haben – neben der Agentur wildweiss, vor allem auch den Referent\*innen der Digital Readiness Veranstaltungen, aus denen wir viele Inhalte entsprechend aufbereiten konnten.

**Werden auch Sie Teil der EASY Community:**

<https://easy.coyocloud.com/home/easy>

Die Anleitung, wie Sie sich bei der EASY Community anmelden, finden Sie auf Seite 66.





# EASY-Anmeldung – das ist zu beachten

## Schritte der Anmeldung:

1. Gehen Sie auf <https://easy.coyocloud.com/f/login>
2. Machen Sie die Anmeldung mit **Angabe Ihrer Benutzer\*innendaten**.

Benutzername = Ihre E-Mail-Adresse Ihres Arbeitgebers

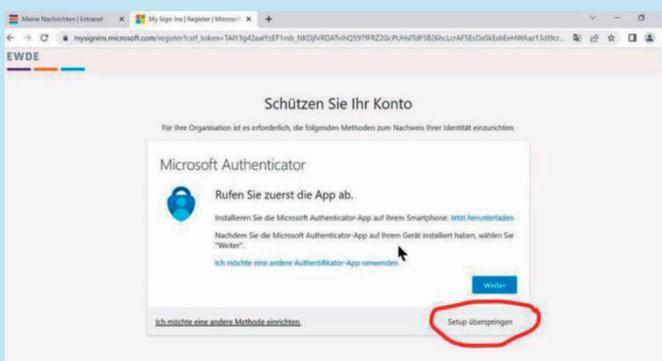
Sind die Anmeldedaten bereits gespeichert, dann gelangen Sie direkt auf Ihre Startseite von EASY.

## Falls die Daten nicht gespeichert sind, dann

2.1 Geben Sie im nächsten Schritt bei der Microsoft-Authentifizierung **vorname.nachname@diakonischerFach-/Landesverband/Einrichtung.de** und Ihr bekanntes Passwort ein.

2.2 Nach der Eingabe des Kennworts erscheint eine Meldung: „**Weitere Informationen erforderlich**“. Klicken Sie auf „**Weiter**“.

2.3 Im letzten Schritt auf der Microsoft-Authenticator Seite „**Setup überspringen**“ anklicken.



Loggen Sie sich zum 1. Mal ein, dann verwenden Sie Ihre E-Mail-Adresse und das Initialpasswort **Start123** **Dieses Passwort nach Log-In ändern!!!**

Wir sehen uns auf EASY! Für Rückfragen steht Ihnen die EASY-Koordinatorin Ella Vaas (ella.vaas@diakonie.de) zur Verfügung.

# Copyright

Urheberrecht: © Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung 2023

Autor: Richard Wittich, Katja Gast

Lektorat: Agentur wildweiss

Dieses Handbuch ist entstanden im Rahmen des Projektes „Digitalisierung zur Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege“, finanziert durch das BMFSFJ.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>



Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

**EWDE**

Evangelisches Werk  
für Diakonie  
und Entwicklung