

HEGA 12/13 - 16 - Folgeprozess des Engagement-Index - Ein Instrument zur Förderung guter Arbeitsbeziehungen und Optimierung der Führungsleistung

Geschäftszeichen: POE 1 – 2016 / 1937 / 5314 / 1843 / 1500.3

Gültig ab: 20.12.2013

Gültig bis: 20.12.2018

SGB II: Information

SGB III: Weisung

Bezug:

- HEGA 04/2013, Nr. 13
- Glossar Ressourcen- und Personalorientierte Ziele (RPZ)

Zusammenfassung:

Die BA hat 2013 den Engagement-Index (ENG-I) als Instrument zur Förderung guter Arbeitsbeziehungen und Optimierung der Führungsleistung in Form einer jährlichen Mitarbeiter-Kurzbefragung eingeführt. Insbesondere das Vorgehen im Folgeprozess nach Vorliegen der Befragungsergebnisse ist mit Blick auf die Etablierung des Index als Führungsinstrument erfolgskritisch und wird daher in einem von umfangreicher Partizipation und Dialog geprägten Prozess mit wenigen Mindeststandards sowie ergänzenden Empfehlungen zur Prozessdurchführung geregelt.

- [1. Ausgangssituation](#)
- [2. Auftrag und Ziel](#)
- [3. Einzelaufträge](#)
- [4. Koordinierung](#)
- [5. Haushalt](#)
- [6. Beteiligung](#)

1. Ausgangssituation

Entsprechend dem geschäftspolitischen Ziel „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, Potenziale erkennen und ausschöpfen“ sind engagierte Beschäftigte für die BA wichtig, um zukünftigen Herausforderungen begegnen zu können.

Engagement in der BA beinhaltet dabei die Bereitschaft, sich im Sinne der Ziele der BA anstrengen zu wollen (Leistungsbereitschaft) sowie die eigenen Fähigkeiten für diese zielgerichtete Anstrengung einsetzen zu können (Leistungsfähigkeit). Der

Engagement-Index gibt auf Basis einer Mitarbeiter-Kurzbefragung (SGB III und FamKa) jährlich Auskunft darüber, wie sich die gewählten Führungsstrategien auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken. Die Geschäftsführungen erhalten über das Instrument systematisch Rückmeldung zum Stand des Engagements ihrer Beschäftigten auf aggregierter Ebene.

Im Rahmen des Folgeprozesses sollen Maßnahmen zur Förderung des Engagements bzw. Ausgestaltung der entsprechenden Rahmenbedingungen für die jeweilige Dienststelle bzw. den übertragenen Verantwortungsbereich (z.B. im Rahmen der Führung, Arbeitsorganisation usw.) ziel- und wirkungsorientiert umgesetzt werden.

2. Auftrag und Ziel

Um mit dem in HEGA 04/2013-Nr. 13 als Messinstrument eingeführten Engagement-Index konkrete Verbesserungen des Engagements erreichen zu können, müssen die Ergebnisse einem strukturierten Folgeprozess aus Ursachenanalyse, Maßnahmenableitung und -umsetzung zugeführt werden. Wesentlich für die Gestaltung des ENG-I-Folgeprozesses ist ein faktenbasiertes, auf den Analyseergebnissen aufbauendes und qualitatives Vorgehen unter Einbeziehung und Beteiligung der Beschäftigten sowie Gremien und Gleichstellungsbeauftragten. Hierüber werden Wertschätzung, Vertrauen und Glaubwürdigkeit gefördert und wirksame Maßnahmen generiert. Die Verantwortung für die Durchführung des Folgeprozesses tragen die Geschäftsführungen. Mindeststandards für eine erfolgreiche Prozessdurchführung sind in dieser HEGA geregelt. Als Empfehlung ist eine umfängliche Beschreibung und Handlungshilfe für einen idealtypischen Folgeprozess mit Beispielen und Unterstützungsmaterialien als Leitfaden in Anlage 1 und 2 enthalten. ENG-I ist ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Insofern müssen die Prozesse des ENG-I auch mit den individuellen Gesprächen mit den Führungskräften (unterhalb der Ebene der Geschäftsführungen) und den Beschäftigten im Leistungs- und Entwicklungsdialog (LEDi) inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt und verknüpft werden. Dazu können mit Führungskräften unterhalb der Geschäftsführungsebene ergänzend freie Ziele vereinbart werden über die eine Verknüpfung der indiv. Maßnahmenvereinbarung mit der jew. Führungskraft ermöglicht wird (vgl. Glossar Ressourcen- und Personalorientierte Ziele (RPZ)).

2.1 Qualitativ-partizipative Vorgehensweise zur Engagementförderung

Mit dem ENG-I ist ein qualitatives Ziel zur Förderung des Engagements der Beschäftigten mittel- bis langfristig verbunden. Grundsätzlich können auch in den Zielvereinbarungen von Führungskräften, die den ENG-I nicht unmittelbar verantworten, ergänzend zur Intensivierung der Folgeprozesse auch dezentral erkannte Stellhebel mit qualitativen Zielen fokussiert werden (vgl. Glossar Ressourcen- und Personalorientierte Ziele). Der Folgeprozess, wie er auch aus Unternehmen der Privatwirtschaft bekannt ist, beinhaltet vier verpflichtende Phasen: Gemeinsame Auswertung und Interpretation (vgl. 2.3.1), gemeinsame Ursachenanalyse und Entwicklung von Maßnahmenideen (vgl. 2.3.2), gemeinsame Maßnahmenplanung (vgl. 2.3.3) und Maßnahmenumsetzung einschließlich Umsetzungscontrolling (vgl. 2.3.4 und Anlage 1, Leitfaden). Ergänzt wird dies durch einen Ebenen übergreifenden Dialog neben den bekannten Performancedialogen.

Empfehlungen für die inhaltliche Ausgestaltung enthält der Leitfaden für Führungskräfte (Anlage 1).

Mittelpunkt des Folgeprozesses in den Dienststellen ist der „Abstimmungskreis Engagement“, der als Steuerungsgremium die Daten- und Erkenntnisquellen in einer Gesamtschau analysiert und angemessene Folgeaktivitäten zwecks nachhaltiger Umsetzung einleitet (vgl. HEGA 04/2013, Nr. 13). Exemplarisch für eine Agentur sind die Mitglieder des Abstimmungskreises VG, GIS und GOS. Weitere Personen können durch die Geschäftsführung hinzugezogen werden. Besondere Dienststellen und Regionaldirektionen sowie Zentrale entscheiden in eigener Zuständigkeit über die Besetzung des Abstimmungskreises in ihren Dienststellen.

Zur operativen Koordination und Steuerung des Folgeprozesses mit dem Ziel einer nachhaltigen Umsetzung wird zur Führungsunterstützung jeweils eine ENG-I-Prozesskoordinatorin bzw. ein ENG-I-Prozesskoordinator benannt. Diese Rolle kann beispielsweise von einem Mitglied der Geschäftsführung, von der Leiterin bzw. dem Leiter Personal wahrgenommen werden. Die von dem/der ENGI-Prozesskoordinator/in wahrzunehmenden Aufgaben können insbes. hinsichtlich der zu erfüllenden Anforderungen und Kompetenzen unter die Dienstpostenbeschreibungen subsumiert werden. Die inhaltliche Verantwortung der Führung für den Prozess und die nachhaltige Umsetzung bleiben davon unbenommen (vgl. Anlage 1, Kap. 1). Die Führungskräfte werden dabei inhaltlich durch die Personalberaterinnen und Personalberater sowie durch die Controllerinnen und Controller im Sinne der nachfolgenden Ausführungen unterstützt.

Im Rahmen der Analyse und Maßnahmenplanung werden durch den Abstimmungskreis ggf. vorhandene Teilergebnisse der jeweiligen Bereiche (IS/OS/Beratung-Vermittlung) und des Dienststellen-Gesamtergebnisberichts gemeinsam analysiert. Es wird empfohlen, qualitative Analyse-Workshops mit den Beschäftigten und/oder Führungskräften zur Maßnahmenentwicklung zu veranlassen. Weitere vorhandene aggregierte Datenquellen (z.B. Personalstrukturdaten, Gesundheitsquotenauswertungen, Mitarbeiterbefragungen etc.) sollten in die Ursachenanalyse einbezogen werden (Empfehlungen zum Vorgehen in Anlage 1 und 2). Die Entscheidung trifft die Geschäftsführung. Auf das Angebot der „Kontinuierlichen Verbesserung“ einschließlich zur Verfügung stehenden Moderatorinnen und Moderatoren bzw. Trainerinnen und Trainer wird hingewiesen, soweit in der Dienststelle bereits Kontinuierliche Verbesserung eingeführt ist. Ebenso sollten die Gremien sowie die Gleichstellungsbeauftragten kontinuierlich in allen Phasen informiert und beteiligt werden, um den partizipativen Ansatz zu unterstreichen (näheres dazu siehe auch Anlage 1, Ziffer 1.2.1).

2.2 Datenverfügbarkeit und Unterstützung durch den Internen Service

Die Ergebnisdaten zum ENG-I werden in Form von standardisierten Ergebnispräsentationen mit grafischen Auswertungen durch das Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen den jeweiligen Führungskräften rollenbasiert bereitgestellt und ergänzend im FIS-Cockpit aufbereitet. Die Bereitstellung im FIS-Cockpit beschränkt sich auf die Daten des Engagement-Index, seiner fünf Einzelindikatoren und die dementsprechenden Ergebnisverteilungen. Beteiligungsquoten werden nicht in FIS veröffentlicht, sondern im Rahmen der ZKM-Standardauswertungen nur für die eigene Organisationseinheit zur Verfügung

gestellt. In Performance Dialogen (PFD) bzw. der zentralen Berichterstattung Controlling der Auftrags- und Serviceleistung (CAS) ist der Fokus auf den qualitativen Folgeprozess in den jeweiligen Bereichen und auf die Entwicklung von zielgerichteten Maßnahmen zu legen.

In Ergänzung zur prozessbezogenen Steuerungs- bzw. Koordinierungsfunktion der benannten Prozesskoordinatorin bzw. des benannten Prozesskoordinators und in enger Abstimmung mit ihr bzw. ihm, erfolgt im Folgeprozess die inhaltliche Beratung und Unterstützung der Abstimmungskreise Engagement durch den Internen Service Personal und Controlling/Finanzen. Personalberaterinnen bzw. Personalberater und Controllerinnen bzw. Controller nehmen dabei in enger Abstimmung folgende Aufgaben wahr:

Aufgaben Controllerinnen bzw. Controller und Leiterinnen bzw. Leiter CF	Aufgaben Personalberaterinnen bzw. Personalberater und Leiterinnen bzw. Leiter P
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung des jeweiligen Abstimmungskreises durch die Bereitstellung von analysefähigen Ergebnissen • Unterstützung der Performancedialoge bzw. Controlling der Auftrags- und Serviceleistung (CAS) durch die Bereitstellung von analysefähigen Ergebnissen und evtl. Verzahnung mit weiteren Erkenntnisquellen (z. B. Gesundheitsquote, operative Ergebnisse usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung des jeweiligen Abstimmungskreises bei der Bewertung der Ergebnisse • Beratung des Abstimmungskreises und ggf. weiterer Führungskräfte bei der Definition und Dokumentation von Maßnahmen • Unterstützung bei der Fokussierung auf wenige, umsetzbare und kommunizierbare Maßnahmen im Sinne der Nachhaltigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Reporting zur Maßnahmenumsetzung auf Basis der Maßnahmendefinition und -dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei Planung, Gestaltung, Organisation und Umsetzung von Maßnahmen; Unterstützung der Führungskräfte (siehe auch Anlage 1/ Leitfaden) • Unterstützung auch der Arbeitskreise Gesundheit nach Identifikation von Handlungsfeldern

Der Interne Service Personal begleitet alle Phasen des Folgeprozesses im Rahmen des Aufgabenportfolios. Den Auftakt des Folgeprozesses im Abstimmungskreis Engagement begleiten die Leiterinnen bzw. Leiter P und CF gemeinsam. Sie stellen den zentral empfohlenen Prozess vor und unterstützen die Geschäftsführung bei der Festlegung des konkreten Prozessablaufs in der Dienststelle sowie bei der Benennung einer ENG-I-Prozesskoordinatorin bzw. eines ENG-I-Prozesskoordinators und der Ergebniskommunikation.

2.3 Prozessschritte im Folgeprozess

Der auf Basis der Ergebnisse des ENG-I zu durchlaufende Prozess beinhaltet vier verpflichtende Phasen (Ziff. 2.3.1 – 2.3.4). Deren Durchführung und inhaltliche Ausgestaltung liegt in der Verantwortung der Geschäftsführungen. Empfehlungen zur konkreten inhaltlichen Ausgestaltung der vier Phasen in dezentraler Verantwortung sind in Anlage 1 und 2 beispielhaft enthalten.

2.3.1. Auswertung und Interpretation

Nach Bereitstellung der dienststellenbezogenen Auswertungen beginnen Interpretation und Ursachenanalyse zunächst durch den Abstimmungskreis und die Führungskräfte der Dienststelle.

Ziel ist es, dass im Abstimmungskreis vorhandene Teilergebnisse wie z.B. die Ergebnisse für die Bereiche VG, GIS und GOS (wo vorhanden) mit den ebenfalls bereitstehenden Dienststellen-Gesamtergebnisberichten verglichen und zusammengeführt werden. Der Interne Service Personal und Controlling/Finanzen beraten hierzu den Abstimmungskreis gemeinsam (vgl. Tabelle bei 2.2). Informationen und Beispiele zur Durchführung der Analyse, zu Fragestellungen sowie Interpretation der Ergebnisse der Einzelindikatoren des Engagement-Index können den Anlagen 1 und 2 im Sinne einer Führungsunterstützung entnommen werden.

2.3.2. Ursachenanalyse und Entwicklung von Maßnahmenideen

In der Phase der Ursachenanalyse und Entwicklung von Maßnahmen sollen die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter ebenso wie die Gremien und die GleitB aktiv eingebunden werden, um Akzeptanz zu schaffen und so das erreichte Niveau an Engagement zu erhalten oder zu konkreten Verbesserungen zu kommen. Empfohlen wird dazu der im Folgenden dargestellte, abgestimmte Zyklus von Besprechungen/Workshops. Musterablaufpläne für diese Workshops und vertiefte Informationen zur Durchführung der einzelnen Schritte enthält Anlage 1.

Vorbereitende Besprechung im Abstimmungskreis

Ziel ist die Vorbereitung der empfohlenen folgenden Workshops, die Kommunikationsplanung sowie die Festlegung, welche Ziele im Folgeprozess bis zur nächsten Engagementbefragung erreicht werden sollen.

Workshop der Führungskräfte

Ziel ist die Vorstellung von Befragungsergebnissen und Kommentaren sowie der Ergebnisse der ersten Ursachenanalyse des Abstimmungskreises im Führungskräftekreis. Potenzielle Maßnahmenideen und Verbesserungsvorschläge aus Sicht der Führungskräfte können gesammelt und in die weiteren Diskussionen - auch auf Teamebene - eingebracht werden. Im Workshop der Führungskräfte sollte auch die Zielausrichtung für den Folgeprozess bis zum nächsten Engagement-Index festgelegt werden.

Workshop der Teams

Ziel ist die Vorstellung der ENG-I-Ergebnisse der Dienststelle/des Zuständigkeitsbereichs, der Ergebnisse der Ursachenanalyse aus dem

Abstimmungs- und Führungskräftekreis und sodann die Fortsetzung der Ursachenanalyse mit den Beschäftigten in den Teams. Potenzielle Maßnahmen und Verbesserungsvorschläge können abhängig vom Ergebnis des ENG-I gesammelt, konkrete Maßnahmen in den Teams identifiziert und im Anschluss durch die ENG-I-Prozesskoordinatorin bzw. den ENG-I-Prozesskoordinator zusammengeführt werden.

Bündelungsworkshop im Abstimmungs- und Führungskräftekreis

Ziel ist, das in den Workshops gesammelte Maßnahmenangebot vorzustellen, Maßnahmen zu priorisieren und final festzulegen sowie in die Kommunikation des entstandenen Maßnahmenportfolios einzutreten.

2.3.3. Maßnahmenplanung

Ziel dieser Phase, die rechtzeitig eingeleitet werden sollte, ist die konkrete Maßnahmenplanung in der Dienststelle oder im jeweiligen Bereich. Die Personalberaterinnen bzw. die Personalberater des IS beraten dabei zur Maßnahmenfestlegung. Die Controllerinnen bzw. die Controller der jeweiligen Geschäftsfelder (SGB III, IS, OS) unterstützen unter Koordination der Controllerinnen bzw. der Controller Kostenrechnung/IS bei der Definition von Messkriterien und hinsichtlich der Maßnahmennachhaltung (vgl. Ziffer 2.3.4). Beispiele und Vorschläge für konkrete Maßnahmen zur Engagementförderung können Anlage 2 entnommen werden.

2.3.4. Maßnahmenumsetzung und -controlling

Es wird empfohlen, das laufende Umsetzungscontrolling parallel zur Maßnahmenumsetzung durchzuführen. Die Controllerinnen bzw. die Controller der jeweiligen Geschäftsfelder (SGB III, IS, OS) überprüfen unter Koordination der Controllerinnen bzw. der Controller Kostenrechnung/IS die Umsetzungsstände der einzelnen Maßnahmen. Bei der Maßnahmendokumentation unterstützt das Maßnahmencontrollingtool (MaCo). Im Fokus stehen dabei Wirkung und Inhalte von Aktivitäten, nicht das Monitoring. Dies gilt entsprechend für die CAS-Controller/innen der besonderen Dienststellen.

2.4 Ebenen übergreifende Folgeaktivitäten in den Regionaldirektionen, besonderen Dienststellen und der Zentrale

Die Regionaldirektionen und die Zentrale unterstützen die Geschäftsführungen der Dienststellen bei der Ursachenanalyse und Maßnahmenumsetzung. Dies gilt insbesondere für Themen im Ergebnis der Ursachenanalyse, die vorrangig durch regionaldirektionsspezifische und/oder zentrale Gegebenheiten bestimmt werden, sowie für Maßnahmen, die nur regionaldirektionsspezifisch oder zentral übergreifend umgesetzt werden können. Weitere Hinweise dazu sind Anlage 1 zu entnehmen. In den besonderen Dienststellen ist der Prozess analog eigenverantwortlich zu regeln. In jeder Regionaldirektion wird dazu eine regionale ENG-I-Koordinatorin bzw. ein regionaler ENG-I-Koordinator benannt. Deren bzw. dessen Aufgabe ist vor allem die Kommunikation und Koordination zwischen den Dienststellenebenen sowie innerhalb der jeweiligen RD: Sie bzw. er bündelt die Ergebnisse der Ursachenanalysen, soweit sie für den gesamten RD-Bezirk Bedeutung haben, ebenso wie Maßnahmenvorschläge, die an die Regionaldirektionen herangetragen werden. Sie

bzw. er bereitet die Erkenntnisse von übergeordneter Bedeutung zur weiteren Erörterung und Ableitung von Konsequenzen nach Prüfung der Handlungsbedarfe für die Geschäftsführung auf. Die Prozess-Koordinatorin bzw. der Prozess-Koordinator der RD leitet mit Unterstützung des Internen Service in der Phase der Maßnahmenumsetzung auch den Austausch von Beispielen „guter Praxis“ für Maßnahmen zur Engagementförderung innerhalb des RD-Bezirks und gemeinsam mit der Zentrale ein. Die besonderen Dienststellen gehen unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Anforderungen analog unter Einbezug ihres Koordinators ENG-I der jew. Bes.DSt. vor. Die Regionaldirektionen entscheiden in eigener Zuständigkeit über die zusätzliche Einrichtung eines bezirksübergreifenden Abstimmungskreises Engagement zur nachhaltigen Umsetzung der Bezirksergebnisse.

Das Instrument Engagement-Index wird nach der Durchführung durch den Bereich Personalpolitik der Zentrale hinsichtlich Wirkungszusammenhängen und Stellhebeln statistisch evaluiert. Der Informationsfluss über diese Evaluierungsergebnisse, aber auch über gute Maßnahmenbeispiele, soll im Rahmen der Regelbesprechungen zwischen den verschiedenen Ebenen erfolgen.

Aktuelle Prozessinformationen sowie alle Arbeits- und Handlungshilfen und Übersichten zu den Berichtsstrukturen und -inhalten zum Thema Engagement-Index werden im Intranet bereitgestellt unter: Engagement-Index-der-BA.

3. Einzelaufträge

Führungskräfte aller Dienststellen

- informieren, schaffen Transparenz und Vertrauen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, suchen den Dialog und stellen sich auch kritischen Diskussionen,
- leiten aktiv den in der Dienststelle abgestimmten Folgeprozess zum Engagement-Index ein und fördern den Austausch,
- reflektieren die individuellen Ansatzpunkte zur Förderung des Engagements der Beschäftigten,
- berücksichtigen auch im Rahmen turnusgemäßer individueller Gespräche im Leistungs- und Entwicklungsdilog individuelle Themen zur Engagementförderung (z.B. „psychologischer Vertrag“).

Regionaldirektionen

- benennen „eine regionale Koordinatorin ENG-I bzw. einen regionalen Koordinator ENG-I“ der RD gegenüber POE 1 bis zum 09.01.2014,
- informieren und befähigen im Rahmen von regionalen Infoveranstaltungen die Geschäftsführungen der Agenturen für Arbeit zum Folgeprozess,
- werten die Befragungsergebnisse im eigenen Haus sowie die Analysedaten ggf. fach-/ dienstaufsichtlich zugeordneter Bereiche systematisch aus,
- richten einen „Abstimmungskreis Engagement“ für die eigene Dienststelle sowie optional im Hinblick auf den RD-Bezirk ein,
- leiten die Folgeaktivitäten für den Bezirk sowie in der eigenen Dienststelle ein,
- beziehen im partizipativen Ansatz auch die Gremien und Gleichberechtigte ein,
- nutzen die Performancedialoge zur Förderung der Qualität,
- stellen den Informationsfluss zu übergreifenden Erkenntnissen zur Personalstrategie und Organisation sicher.

Besondere Dienststellen

- benennen eine „Kordinatorin ENG-I bzw. einen Koordinator ENG-I“ gegenüber POE 1 bis zum 09.01.2014,
- informieren und befähigen im Rahmen von Infoveranstaltungen im eigenen Haus und ihren fachaufsichtlich zugeordneten Einheiten,
- werten die Befragungsergebnisse im eigenen Haus sowie die Analysedaten ggf. fach-/ dienstaufsichtlich zugeordneter Bereiche systematisch aus,
- richten einen „Abstimmungskreis Engagement“ ein,
- beziehen im partizipativen Ansatz auch die Gremien und Gleich ein,
- leiten die Folgeaktivitäten in der Dienststelle und ggf. im Hinblick auf fachaufsichtlich zugeordnete Einheiten ein.

Agenturen für Arbeit

- Die Vorsitzenden der Geschäftsführung informieren die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter,
- richten einen „Abstimmungskreis Engagement“ ein und benennen in Abstimmung mit dem Internen Service Personal eine „Prozesskordinatorin ENG-I bzw. einen Prozesskordinator ENG-I“ zur prozessualen Steuerung des ENG-I-Folgeprozesses,
- werten die Befragungsergebnisse im eigenen Haus sowie die Analysedaten ggf. fach-/ dienstaufsichtlich zugeordneter Bereiche systematisch aus,
- beziehen im partizipativen Ansatz auch die Gremien und Gleich ein,
- leiten die Folgeaktivitäten in der Dienststelle wie beschrieben ein.

Interner Service Personal sowie Controlling und Finanzen

- Der Interne Service Personal unterstützt die Führungskräfte bei der Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Folgeprozess,
- Der Interne Service Personal berät Geschäftsführungen, Abstimmungskreise und Führungskräfte bedarfsgerecht bei der Ergebnisbewertung und der Maßnahmenplanung, er unterstützt bei der Planung, Gestaltung und Organisation der Maßnahmenumsetzung,
- Der Interne Service Controlling und Finanzen analysiert die Ergebnisse zur Vorbereitung für die Ableitung von bedarfsgerechten Maßnahmen durch die Geschäftsführungen und begleitet Maßnahmenumsetzung und -controlling,
- Die Bereiche Personal und CF begleiten in ihren jeweiligen Rollen den Folgeprozess in enger Abstimmung.

Führungsakademie der BA

- bietet Qualifizierungen zur Thematik an, z.B. Seminar „Gute Arbeitsbeziehungen gestalten: Engagement als Erfolgsfaktor“

4. Koordinierung

entfällt

5. Haushalt

entfällt

6. Beteiligung

entfällt

gez. Unterschrift