

Protokoll: 6. Verbundprojekt **ressource**

Datum: 28.-29.05.2026 von 09:30 bis 16:00

Ort: wisoak gGmbH – Bildungsstätte – Zum Rosenteich 26, 26160 Bad Zwischenahn

Art der Sitzung: Verbundtage

Folien: Die jeweiligen PowerPoint-Präsentationen des Verbundtages befinden sich **in der Nextcloud (Nextcloud\RessourceE_Projekt\RessourceE_Allgemein\Veranstaltungen\Verbund intern\2025-10-27 5. Verbundtreffen)** sowie unter <https://kompetenzzentrum-ressource.de/> und sind durchnummeriert

TOP	Inhalt
1. Begrüßung durch Projektleitung, -träger und gastgebende Institution, Einführung in die Tagung Folien 01	• Asmus Nitschke begrüßt alle Teilnehmenden und leitet in die Tagung sowie in den Anlass des „Bergfestes“ ein. • Begrüßung durch den Projektträger Michael Eggert • Peter Bleses und Wolfgang Ritter begrüßen alle und stellen den Tagesablauf sowie den Fortschritt des Projekts vor.
2. Workshop/Diskussion: Narrative aus der Praxis	• Anmoderation durch Asmus Nitschke • Vorstellung von vier Personas zu den Themenfeldern: ○ Martin Schmidt: Diskriminierung ○ Dana Reck: Onboarding ○ Esteban Bayro-Kaiser: physische Belastung ○ Tino Licht: psychische Belastung • Anschließend findet der erste Teil des Workshops in Kleingruppen zu den Themenfeldern nach den Personas statt: ○ Reflexion von Entwicklungsverläufen und Belastungsdynamiken, ○ gemeinsame Erarbeitung zentraler Problemstellungen, ○ Austausch und Ideenentwicklung
Pause	

3. Gespräch/Podcast mit Lars Hochmann , Guido Becke und Monika Möhlenkamp –

Moderation Melanie Philip

Bedarfe für Führungskräfte – Bildungs-, bzw. Resonanzräume für Führungskräfte

Melanie Philip stellt die Gesprächsrunde vor: Guido Becke und Monika Möhlenkamp

Bedarfe für Führungskräfte – Bildungs- bzw. Resonanzräume für Führungskräfte

Melanie Philip stellt die Gesprächsrunde vor. Guido Becke und Monika Möhlenkamp

Lars Hochmann beginnt mit einem thematischen Anstoß zu „Bildungsräumen“. Er erläutert seinen Bildungsbegriff als wachkritisch und kenntnisreich, um den vorgegebenen Lerngegenstand zu reflektieren. Ein Bildungsraum sei laut ihm ein Raum, in dem Rückfragen möglich sind, in dem Begriffe bzw. Anweisungen, die vermeintlich keiner Erklärung bedürfen oder zu falschen impliziten Annahmen führen, nachgefragt werden können und in dem Meinungen geschützt werden. Eine der konkreten Voraussetzungen dafür wäre Vertrauen im Unternehmen. Dabei geht es ihm um Vertrauen in sich selbst und in die Organisationsebene. Er betont, dass Vertrauen in Organisationen Gegenseitigkeit und Transparenz bedürfe. Nur mit Vertrauen können Führungskräfte offen über Probleme sprechen. Unternehmen können förderliche Bedingungen schaffen, indem sie die sozialen Beziehungen zu und unter den Mitarbeitenden thematisieren. Nach Hochmann stelle das einen „Lernanlass“ dar, Lernen sei für ihn ein Prozessbegriff auf individueller Ebene. Führungskräfte könnten hieran lernen mit Problembeständen umzugehen, bzw. Ambiguitätstoleranzen schulen. Außerdem, müsse die Unternehmensleitung hinter der Maßnahme stehen und sich für die Institutionalisierung dieser Räume engagieren. Konkret könnte das Unternehmen einen Anlass für das regelmäßige Zusammenkommen bestimmen.

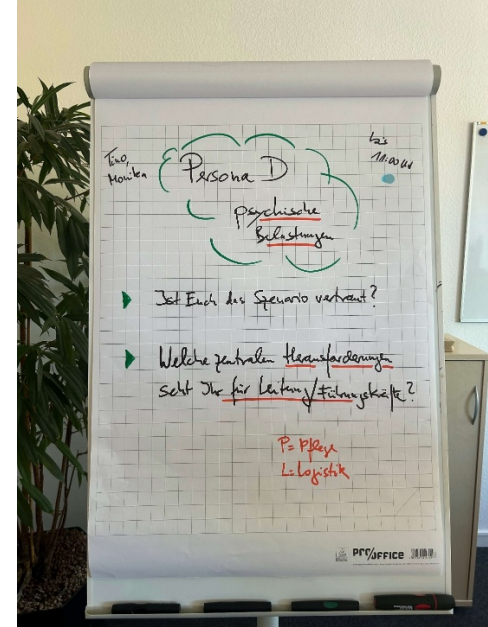
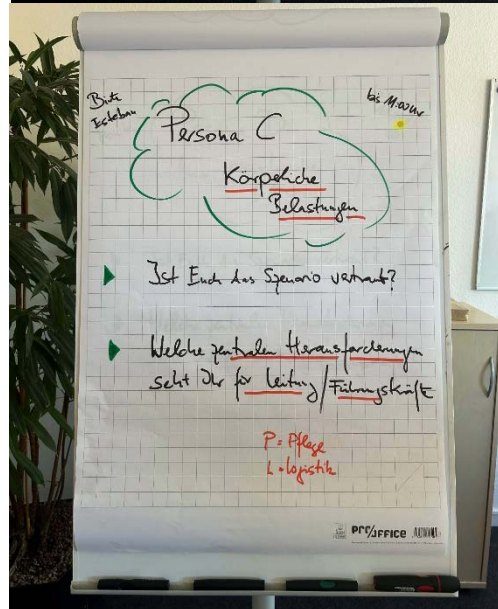
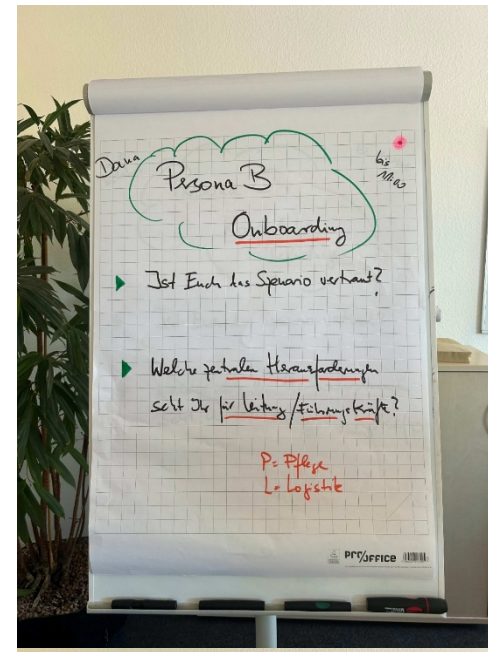
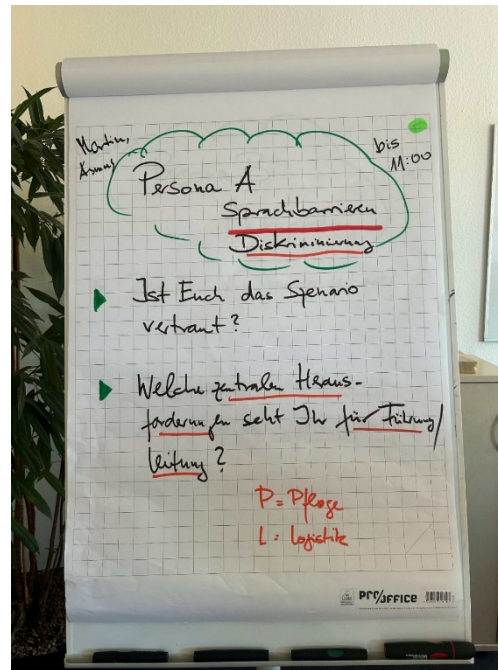
Ein weiterer Impuls, der auf dem Panel diskutiert wurde, war die These, ob Führung eine Ermöglichungspraxis ist.

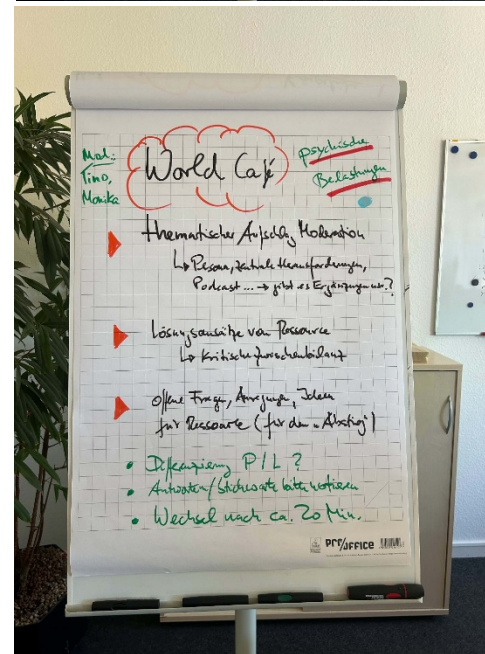
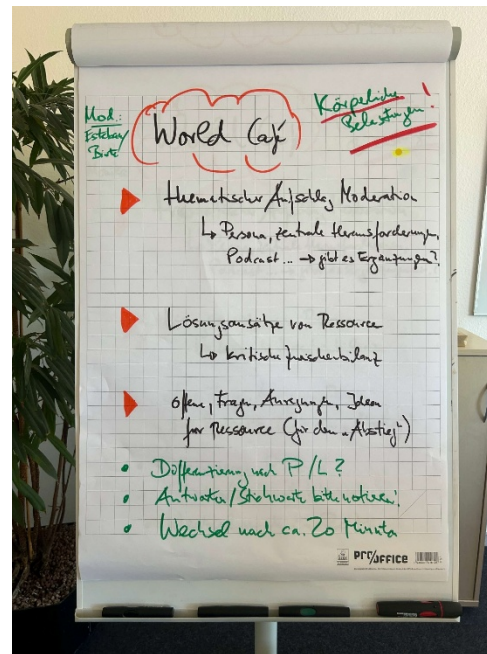
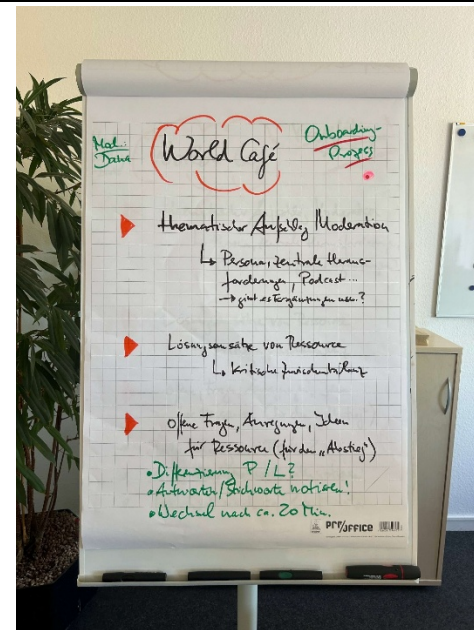
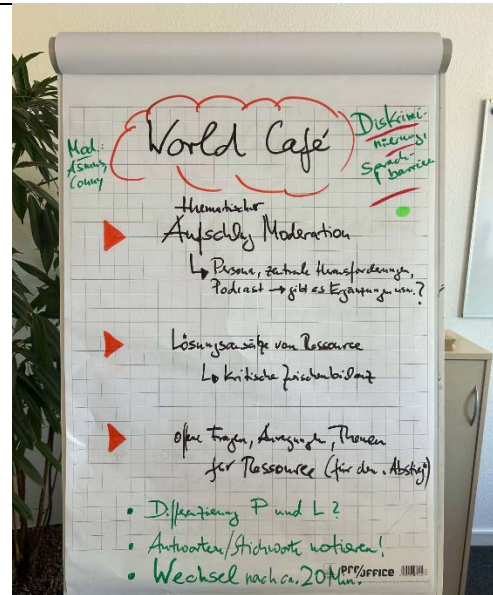
Damit ist gemeint, den Beschäftigten eine Arbeitsgestaltung zu ermöglichen, die es ihnen fördert, sich weiterzuentwickeln und Erfahrungen zu sammeln. Resonanzräume könnten den Führungskräften hierbei einen Raum bieten, in dem sie gemeinsam Fragen der Mitarbeitenden besprechen und damit eventuell individuelle Überforderung überwinden können. Laut Hochmann bildet Zuhören und Verstehen die Grundlage für Verständigung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

Hochmanns Anliegen ist es, durch bessere Verständigung und Resonanzräume eine höhere Produktivität zu erreichen und die Ziele der Organisation besser zu verwirklichen. Damit beschreibt Hochmann Organisationen als zweckgebundene Gebilde.

	Guido Becke und Monika Möhlenkamp sahen diese Sichtweise kritisch, da Organisationen nicht isoliert von gesellschaftlichen Erwartungen und Ansprüchen existieren, sondern diese von außen in die Organisation hineingetragen werden. In Resonanzräumen müssen demnach auch gegenseitige Ansprüche ausgetauscht und verhandelt werden. Die Diskussion hat drei weiterführende Fragen aufgeworfen: 1. Inwiefern sind die oben genannten theoretischen Konzepte auf Probleme der Verständigung und Interpretation von Sprache bei den Partnerunternehmen von ressource anzuwenden? 2. Inwiefern stellt das individuelle Bildungsniveau ein Hemmnis dar? 3. Und wie kann ein Resonanzraum konkret ausgestaltet werden, um Ergebnisse zu erzielen?
Mittagspause	
4. World Café: Lösungsansätze im Praxistest	Lösungsansätze im Praxistest <i>Bearbeitung zentraler Themenfelder mit Moderation:</i> • Physis/Körperliche Belastung • Antidiskriminierung • Umgang mit psychischen Belastungen • Onboarding-Prozesse <i>Ablauf:</i> • Kurzvorstellung der Ansätze • Rotationsphasen in vier Kleingruppen • Strukturierte Ergebnissicherung und Bewertung durch die jeweiligen Moderatorinnen
Pause	

5. Auswertung der Gruppen- Ergebnisse aus dem World Café





Psychische Herausforderungen

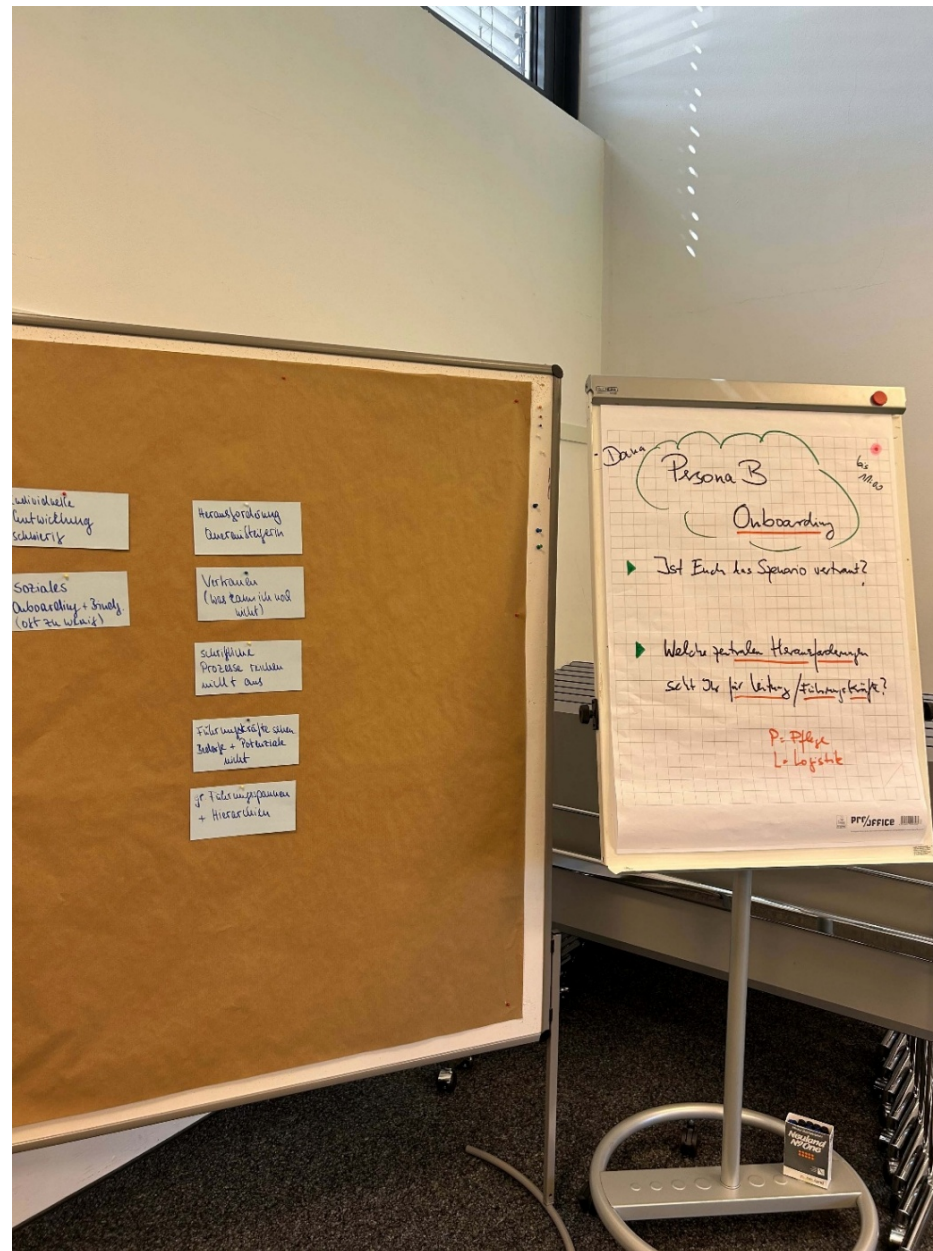
Zentrale Herausforderungen für FK

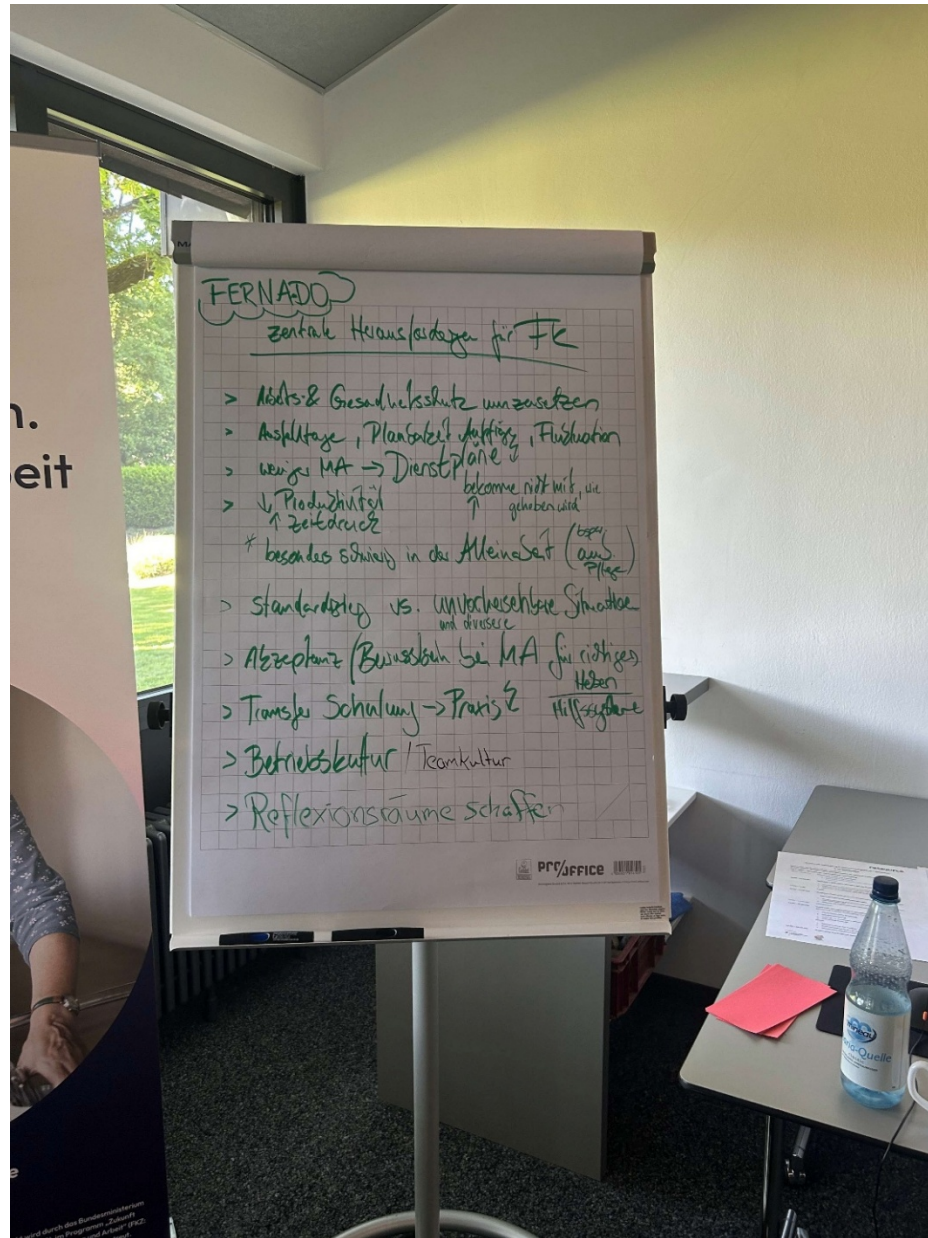
- Sichtbarkeit / Unsichtbarkeit
- räumliche Distanz
- Vorurteile
- Zeit und Raum für persönliches und fachliches Wachstum MA + FK
- Kommunikation
- Nähe / Distanz → räumlich, persönlich
- Räume für Kritik schaffen
- Fehlerkultur

FERNADO

zentrale Herausforderungen für FK

- > Arbeits- & Gesundheitsschutz umzusetzen
- > Anstellungsverhältnisse, Planbarkeit, Flexibilität, Fluktuation
- > wenig MA → Dienstpläne
↓ Produktivität
↑ Zeitdruck
↓ become not with, wie gehen wird
- * besonders schwierig in der Allein-Schicht (aus Platz)
- > Standardisierung vs. unvorhersehbare Situationen und Prozesse
- > Abgrenzung (Bewusstsein bei MA für richtiges Handeln)
- > Transparenz Schulung → Praxis & Hilfestellung
- > Betriebskultur





Körperliche Belastungen

-

Logistik:

- material
- Produktion
- Lager
- Transport
- Entsorgung

Iden

Entwicklungsprojekt wird
logie und Raumfahrt (ESA)
Forschung zu Produktion, D
dert und vom Projekttr

- Enttabuisierung im Betrieb
damit vorher schon was aufgefangen
werden

- Lösungen gehen auch ins Private
(Also life balance) Ausgleich privat + im
Betrieb

durch pos. Ergebnisse in sind MA motiviert

- bei Organisationskultur ansiedeln

- „Hello better“ (Hausarzt + App)

- Austausch räumlich

- Workshop Gehen + Nehmen
Austausch über Erhaltung

- „Zwischen Fürsorge & Verantwortung“
FK-Schulung

- Methodenkompetenz:
welchem Zugang für
Kommunikation?

- Wie bringe ich alle an einen Tisch

- Ressourcenorientierung

- Methodenkompetenz zur
Gruppendynamik

+ Reflektionskompetenz ≠
+ Haltung FK gegenüber den
Mitarb.

- Grenzen der Führungskraft

- Haltung Geschäftsführer

- wie viele MAs habe ich zu

Lösungsansätze

Erste Hilfe-Koffer

- room of error bzgl. pers. Belastung
Distanz schaffen durch Spuckbild

=> gemeinsam besprechen
Lernfeld: wie gehen wir mit „blinden Flecken“ um

=> Kommunikation mit KA üben

- Vertrauensperson als Zwischeninstanz
beurteilen (First aid mental health)

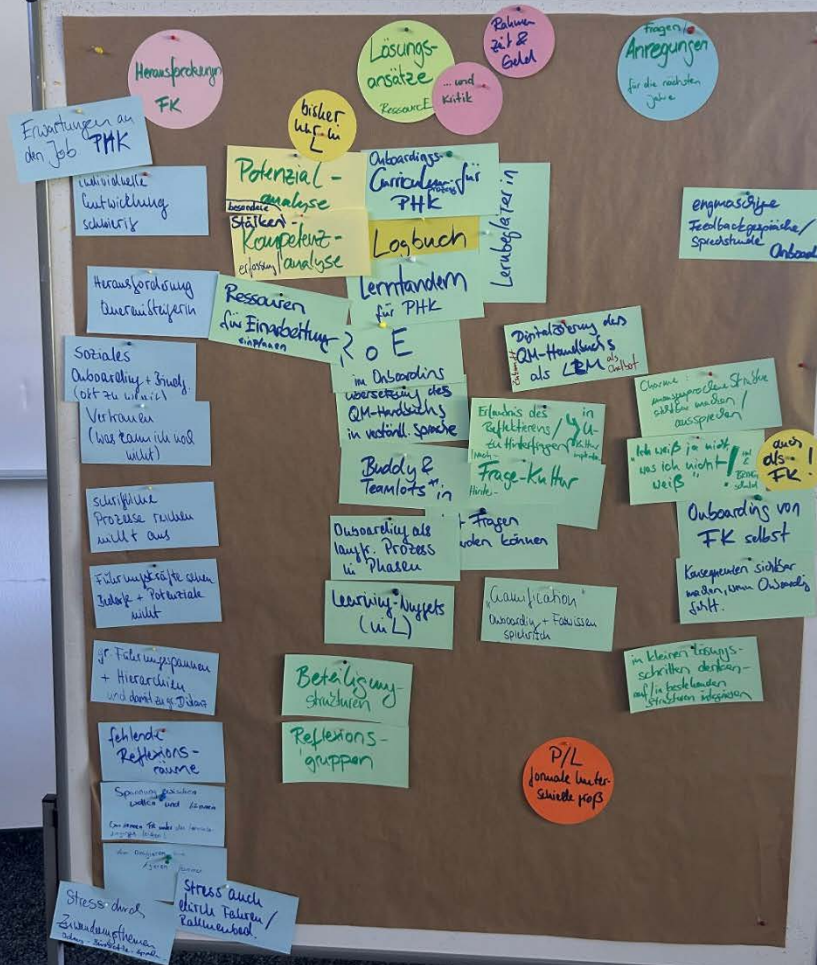
- Ziele + Mehrwert muß mit MA

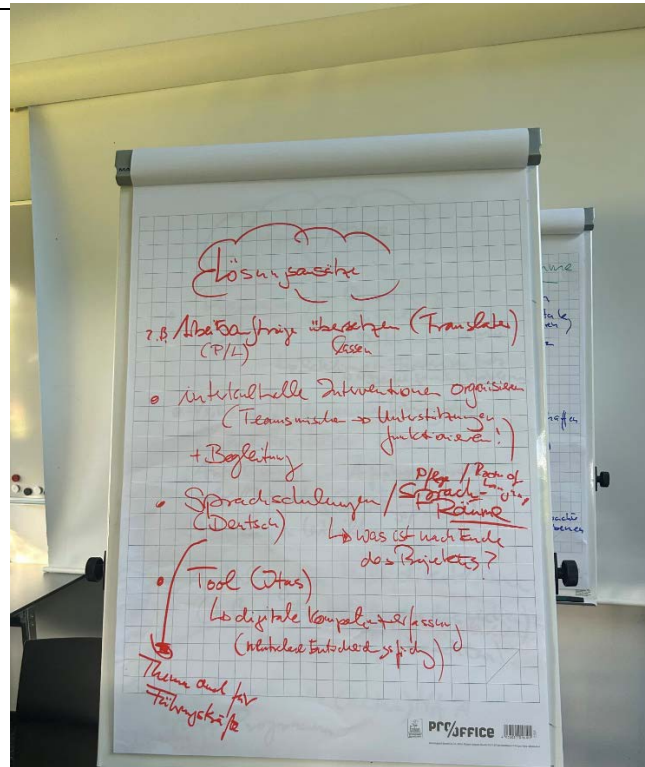
Sichtbar sein

- MA FK müssen keine Lösungen
präsentieren, sondern zuhören

- Spürsuche: Warum, warum, warum?

- Austausch der Formate innerhalb von
Ressource





Abschluss Tag 1

Tag 2

6. Interview: Personalführung in der Logistik mit Vanessa Peters und Karen Cameron.

Moderation: Wolfgang Ritter und Peter Bleses

Frage: Welche besonderen Herausforderungen gibt es in euren Unternehmen für die Personalführung?

Vanessa: In der Personalführung findet ein Wandel statt. Dabei werden mehr Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden geschaffen. Bei PTS ist eine Personalabteilung im Aufbau. Dadurch ermöglicht das Unternehmen mittlerweile Coaching-Seminare für Führungskräfte unter Ausschluss der Geschäftsleitung. In diesen Seminaren werden Bewusstsein für Verantwortung und Verantwortungsübernahme thematisiert und erprobt. Das Ziel ist es, „mitarbeiterorientierte“ Führungskräfte auszubilden, die unter den Mitarbeitenden als Multiplikator:innen fungieren sollen.

Das Unternehmen hat mehr Benefits, Veranstaltungen und Team-Jour-fixe für die Mitarbeitenden eingeführt. Damit wurde ein „Reflexionsraum“ geschaffen, der die Anteilnahme und Stellungnahme der Mitarbeitenden fördert.

Der Effekt ist positiv. In den Seminaren, an denen die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden teilnehmen, findet tatsächlich ein offener Austausch über die Stärken und Schwächen der Führungskräfte statt. Auch unter der gesamten Belegschaft wird der Austausch sehr gut angenommen.

Auf die Rückfrage zum Verlauf des internen Kulturwandels antwortet sie, dass im Unternehmen ein Generationenwechsel in der Geschäftsleitung stattgefunden hat. Mit Vanessa Peters und Patrick Rehberg sind zwei Mitglieder der neuen Geschäftsleitung im Amt. Nachdem ihr diese Position übertragen wurde, hat sich der Wandel in Gang gesetzt. Konkret wurde ein offener Raum für die Mitarbeitenden geschaffen, um Probleme zu adressieren. Darüber hinaus wurde beschlossen, sich grundsätzlich mehr Zeit für die Mitarbeitenden zu nehmen. Die finanziellen Auswirkungen sind bisher nicht messbar, jedoch sind eine höhere Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen und ein besseres Betriebsklima spürbar. Im gesamten Prozess gab es nahezu keine Beharrungskräfte. Die Unternehmenskultur wird von den Mitarbeitenden sehr wertgeschätzt, obwohl PTS im Vergleich zu Großkonzernen nur ein niedrigeres Gehalt zahlen kann.

Außerdem hat sich die Form der Ansprache an die Mitarbeitenden verändert. Die Abteilungen stimmen sich untereinander besser ab.

Karen: Eine zentrale Herausforderung sind die Sprachbarrieren innerhalb einer diversen Belegschaft mit diversen Führungskräften. Es besteht ein Vertrauensdefizit zwischen den Führungskräften und der Geschäftsführung. Auch bei Seifert wird Selbstreflexion der Führungskräfte priorisiert – jedoch nicht in Bezug auf das operative Geschäft, sondern auf die qualitative Personalführung.

Frage: Wie gehen die Unternehmen mit der krisenhaften Situation um?

Vanessa: Die Branche ist Krisen gewöhnt. Das Familienunternehmen schafft es, in schwierigen Zeiten Zusammenhalt zu befördern. Es wird die Parole „Wir packen das!“ gelebt.

Karen: Die Niederlassung in Bremen ist weniger stark von der wirtschaftlichen Krise betroffen als die internationale Gruppe (Großkonzern). In der Krise stehen die Führungskräfte zusammen und bilden eine starke Führungsmannschaft. Die Bremer Niederlassung steckt noch im Umwandlungsprozess im Kontext der Übernahme von (ehemals) Lorel zu Seifert. Insofern ist die Auseinandersetzung zwischen der Zentrale und der Standortleitung für die Führungskräfte eine größere Herausforderung. Mit den Beschäftigten in Einfacharbeit finden Dialogrunden statt. Die Führungsebene holt sich Feedback ein und sieht darin die Kommunikation gestärkt.

Frage: Welche Rolle spielt **ressource**? Wie kann sie im Prozess unterstützen?

Vanessa: Es wurde der konkrete Wunsch nach einem Tool namens „Führungskräfteberater“ geäußert.

Die Kennzahlen des Return on Investment werden inzwischen häufiger gemessen. Hier besteht Unterstützungsbedarf von **ressource**: weitere Messgrößen (z. B. Krankenstand) zu identifizieren.

Karen: Die Auswertung des KI-Tools zur Erkennung von Kompetenzen und Fähigkeiten ergab, dass es sehr hilfreich ist, um durch ein emotionsloses Tool Fehlplatzierungen zu vermeiden.

Es werden Learning Nuggets für die Weiterentwicklung von Führungskräften gewünscht.

Frage: Wie ist die Entwicklung in der Potenzialanalyse in Einfacharbeit?

Vanessa: Im Wareneingang werden zur besseren Erfassung bereits Prozesse angepasst. Verbesserungsvorschläge werden über das Qualitätsmanagement an die Leitung weitergeleitet. Durch ein „Führungskräfte-Empowerment“ sollen Führungskräfte aus den Seminaren Wissens- und Kompetenzzugewinne in die Produktionshalle transportieren und in der Belegschaft als Multiplikator:innen fungieren.

Karen: Ein Veränderungsbedarf wird zwar von den Mitarbeitenden kommuniziert, aber da die Prozesse durch die Auftraggeber:innen fest vorgegeben sind, kann darauf erstmal nicht reagiert werden. Weitere Verbesserungsbedarfe im (operativen) Prozess müssen noch erfragt werden.

Diskussion über Aufbau von Marke und Dachstruktur

Die Teilnehmenden diskutierten, inwiefern und in welcher Form ein Kompetenzzentrum als Ressource verstetigt werden kann. Dabei wurden mehrere Ansätze erörtert:

Franchise-Prinzip: Wie wäre ein Franchise vorzustellen? Wie sollen die Franchise-Partner organisiert werden? Vorschläge: - Entweder unter Einbindung von betriebsinternen Kompetenzzentren oder dezentrale Kompetenzzentren, jeweils mit „**ressource**“-Branding-Box, darunter Corporate Design, Newsletter (mit generellen und regional spezifischen Inhalten).

1. Verein oder GmbH.
2. **ressource** an Unternehmen oder andere Träger andocken. Dafür braucht es große Unternehmen mit starken Personalentwicklungsposten im Budget und Personalabteilungen. Beispielsweise könnte bei der AWO ein Unterkompetenzzentrum zum Thema Pflege entstehen.
3. **ressource** als Plattform: Thematisch gebundene Arbeitskreise. Darin findet der Austausch von Praxisakteuren statt.
4. **ressource** Dachverband: Mehrere Kompetenzzentren im Dachverband mit kleinen Kompetenzzentren für Einfacharbeit und zusätzlich spezifischen, unterschiedlichen Schwerpunkten.

Weiter wurde der Zugang zu den **ressource**-Produkten diskutiert.

Inwiefern wird also der Zugang zu den **ressource**-Produkten reguliert? Werden die Produkte kommerziell angeboten? Welche Preismodelle könnte es geben?

- Für den Einstieg sollte es ein geringes Intensitätsniveau in den Kosten geben.
- - **ressource** als Aboservice:
- Dienstleister-Unternehmen als Kunden: Inwiefern wären genug Unternehmen bereit, einen zahlungspflichtigen Dienst ohne direkte Gewinne zu finanzieren?
- Den Mehrwert für die Unternehmen beweisen und die Bereitschaft erhöhen.
- - Gestufte Mitgliedschaft: etwa wie Basis- und Premium-Abos
- Digitale Aufbereitung und Angebot der **ressource**-Inhalte sowie die Ansprache der Beschäftigten in Einfacharbeit und der Aufbau von Vertrauen sind für die Zielgruppenansprache wichtige Komponenten.

Impuls: Die Pflege-Häppchen könnten auch als Logistik-Häppchen angeboten werden.?

Impuls: Die Pflege-Häppchen könnten auch als Logistik-Häppchen angeboten werden.

	Frage: Sollen die ressource-Produkte vor allem Arbeitgeber:innen oder Arbeitnehmer:innen ansprechen? • Das Angebot sollte sich noch stärker von ähnlichen Angeboten der Arbeitgeberverbände unterscheiden. • Es braucht ein schärferes Profil bzw. einen Schwerpunkt und einzigartige Angebote.
9. Ergebnisse und Ausblick	Zum Abschluss der Tagung fassten Peter und Wolfgang die Ergebnisse, vor allem in Bezug auf Verstetigung und die Inhalte des zweiten Tages, zusammen. Auch die gastgebende Institution bedankte sich bei allen Teilnehmenden.

Protokollant: Bela Samrotzki