

PERSONALENTWICKLUNG

2023

**VORLAGE
FÜR DIE SITZUNG DES RUNDFUNKRATS**
am 15. März 2024

NEUES LERNEN ERMÖGLICHEN: PERSONALENTWICKLUNG UND FÜHRUNGSKRÄFTE WERDEN EIN TEAM.

Wie kann es gelingen, einen festgestellten Bedarf zeitnah zu schulen und Mitarbeitende fit zu machen für die Herausforderungen der Transformationsprozesse, die derzeit im SWR stattfinden? Das erfordert zum einen das Engagement der Führungskräfte für diesen neuen Blick auf die Lernanforderungen ihrer Mitarbeitenden und eine enge Zusammenarbeit von Personalentwicklung und Führungskräften.

Der SWR muss agiler werden. Agilität bezieht sich auf die Fähigkeit, sich schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen. Dies umfasst die Bereitschaft, neue Ideen und Innovationen zu akzeptieren, Prozesse und Strukturen anzupassen sowie schnell auf sich ändernde Bedingungen zu reagieren. Dabei steigt die Geschwindigkeit stetig, da sich die Arbeitswelt und damit die Anforderungen an die Organisation und ihre Mitarbeitenden immer schneller verändern. Der Aus- und Weiterbildungsbedarf, der auf uns zukommt, ist enorm. Viele Job-Skills werden in den nächsten Jahren neu zu justieren sein.

Mit traditionellen Weiterbildungsprozessen lassen sich diese Ansprüche nicht erfüllen. Die Personalentwicklung muss sich vom „Bildungsbeauftragten“ zur „Lern-Ermöglicherin“ entwickeln. Es geht verstärkt darum, Mitarbeitende darin zu unterstützen, das Lernen an sich zu lernen, Lernanforderungen und Lernchancen überhaupt zu erkennen sowie eigene Lernstrategien entwickeln zu können. Die Personalentwicklung wird daher zunehmend eine große Bandbreite verschiedener Unterstützungsangebote bereitstellen müssen:

traditionell oder agil, inhaltsorientiert – wie beispielsweise zum Erlernen neuer technischer Tools – oder prozessual orientiert, analog und digital. In einer agilen Arbeitswelt haben klassische Lernformate – beispielsweise Seminare - zwar nicht ausgedient, sie müssen jedoch um neue Formate und Tools ergänzt werden. Zu nennen sind Formate, die inhaltlich maßgeblich von den Lernenden selbst gestaltet werden, wie beispielsweise im SWR die Kollegiale Fallberatung, „Working Out Loud“ oder Barcamps.

Für den Erfolg kommt aber auch den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu. Ihr Beitrag ist es, stärker in den Austausch mit der Personalentwicklung zu kommen und mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter kontinuierlich individuelle Qualifizierungsbedarfe zu besprechen, Qualifizierungspfade aufzuzeigen und hierfür die erforderliche Lernzeit einzuräumen. Kontinuierliches und bedarfsorientiertes Lernen muss selbstverständlich zum Arbeitsalltag gehören.

Der vorliegende Bericht stellt in komprimierter Form einzelne, wesentliche Aspekte und Impulse der Arbeit in der Personalentwicklung im Jahr 2023 vor. Die Standardprogramme in der Aus- und Fortbildung sind nicht aufgeführt, um den Text schlank zu halten. Es versteht sich von selbst, dass wir die bedarfsspezifischen und erfolgreichen Maßnahmen in der Beratung und der Aus- und Fortbildung kontinuierlich anbieten und stetig weiterentwickeln. Das ist unser Auftrag und unser Selbstverständnis.

NEUE WEGE IN DER JOURNALISTISCHEN AUSBILDUNG.

Das Jahr 2023 stand in der journalistischen Ausbildung ganz im Zeichen von Konsolidierung und Weiterentwicklung. Im Bereich des [journalistischen Volontariats](#) wird nach den sehr positiven ersten Erfahrungen der Weg der engen Zusammenarbeit mit verschiedenen Heimatredaktionen weiter beschritten. Die Einbindung der Volontärinnen und Volontäre über viele Monate in eine Redaktion und die dort mögliche individuelle Betreuung durch darin geschulte Mentorinnen und Mentoren fördert nachweislich die berufliche Entwicklung der Lernenden und schafft mehr Vertrauen und Bindung an das Haus. Unterschiedliche Generationen lernen sowohl fachlich als auch menschlich voneinander und begegnen sich mit gegenseitigem Respekt.

Nach dem Start eines Piloten im Jahr 2022, bei dem ausschließlich Regionalstudios als Heimatredaktionen für Volontärinnen und Volontäre ausgewählt wurden, wurde der Kreis nun um aktuelle Redaktionen, Fachredaktionen und Hörfunkwellen erweitert. Die 16 Volontärinnen und Volontäre konnten so noch besser nach ihren Bedürfnissen und Qualifikationen zugeteilt werden. Die Bedeutung der Ausbildung als Querschnittsaufgabe des gesamten Hauses wurde neu betont.

Projektphasen in Kooperation mit Redaktionen

sind ebenfalls ein Beispiel für die intensivierte Zusammenarbeit zwischen Ausbildung und Redaktionen. Das projektbezogene Lernen der Volontärinnen und Volontäre ist mittlerweile zu einem festen und erfolgreichen Bestandteil des Curriculums geworden. Davon profitieren die Lernenden und die betreuenden Redaktionen gleichermaßen. Beim Projekt „[Sport im Ahrtal](#)“ trugen die Volontärinnen und Volontäre im Frühjahr 2023 erfolgreich zu einer nachhaltigen Berichterstattung über die Entwicklung der Region nach dem verheerenden Hochwasser bei.

Im Curriculum der beiden aktuellen Jahrgänge spielt nun auch das Thema „Künstliche Intelligenz (KI)“ eine Rolle. In einem mehrtägigen Symposium hatten die Volontärinnen und Volontäre des Jahrgangs Oktober 2022 die Möglichkeit, sich intensiv mit KI auseinanderzusetzen. Hierbei ging es vor allem um die Chancen und Risiken von künstlicher Intelligenz im Journalismus. Der neue Jahrgang wird noch einen Schritt weiter gehen. Hier wird das Thema sowohl in einem „Reporter/innen“-Projekt in Zusammenarbeit mit der Wissenschaftsredaktion in Baden-Baden und der Redaktion Religion, Migration und Gesellschaft behandelt, als auch in einem Langzeitprojekt, das die Volos als Newcomer Redaktion eigenverantwortlich betreuen werden.



Unsere Volontärinnen und Volontäre 2023/24

EIN GÄNZLICH NEUES FORMAT. DIE DUALE JOURNALISTISCHE QUALIFIKATION.

2023 ging auch die von der journalistischen Ausbildung neu konzipierte Duale Journalistische Qualifikation (DJQ) an den Start. Diese Qualifizierung richtet sich an den journalistischen Nachwuchs, der über einen Einstiegsvertrag an den SWR ange-dockt hat und schon mindestens zwei Jahre im SWR arbeitet.

Die neue Qualifizierung wird berufs begleitend absolviert, d. h. die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verbleiben in ihren Redaktionen und nehmen von dort aus punktuell an Fortbildungen teil oder absolvieren Redaktionsstationen. Die Duale Journalistische Qualifikation wird sehr individuell auf die

Lernbedürfnisse der einzelnen zugeschnitten. Der jeweilige Lernbedarf wird über einen Kompetenz-Check ermittelt, der unter Mitwirken der Vertreterinnen und Vertreter aller Programmbereiche entwickelt wurde.

Das Programm ist sehr erfolgreich gestartet. Von Anfang an war die Nachfrage höher als die Anzahl der Qualifikationen, die pro Jahr realisiert werden können. Die erste Evaluierung des Programms fiel sehr erfolgreich aus. Besonders positiv wurde von allen die individuelle Ausgestaltung der Qualifikationen hervorgehoben.

DIGITALES LERNEN IM FOKUS – SWR CAMPUS.

Die digitale SWR Lernplattform CAMPUS bekommt immer mehr Bedeutung. Vor allem viele journalistische Lerninhalte sind im letzten Jahr entstanden und werden nicht nur von Volontärinnen und Volontären gut genutzt. Auch zum Thema „Verhalten bei schwierigen Außeneinsätzen“ gibt es dort mehrere Angebote: Etwa einen Podcast, aber auch Video-Tutorials von einer Psychologin, die die Hintergründe von Hatespeech und Verschwörungsideologien erklärt und Strategien zum Umgang damit erläutert. Im Rahmen dieses Formats wird ebenfalls das Verhalten bei Beleidigungen, Hasskommentaren oder Übergriffen auf Kamera und Mikrofon thematisiert.

Mittlerweile gibt es eine übergeordnete Vernetzungsgruppe zu der Thematik E-Learning-Inhalte. Unter Moderation der [ARD.ZDF medienakademie](#) treffen sich hier regelmäßig die Zuständigen für das Thema E-Learning aus den unterschiedlichen Rundfunkanstalten. So hat man nun zu Themen, die

für mehrere Rundfunkanstalten von Interesse sein könnten, miteinander abgestimmte E-Trainings entwickelt, bzw. bereits vorhandene E-Trainings auf die Bedarfe der einzelnen Sender angepasst. Hervorzuheben sind hier die Themen „Compliance“ und „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“. Der SWR hat darüber hinaus das E-Training „Green Production“ in Abstimmung mit den Nachhaltigkeitsbeauftragten anderer Rundfunkanstalten erstellt und den anderen Anstalten kostenlos zur Verfügung gestellt. Es wird auf der [Lernplattform der Medienakademie, die ebenfalls „Campus“ heißt](#), zur Verfügung gestellt werden. Eine weitere Zusammenarbeit gibt es bei einem E-Learning, das der Bayerische Rundfunk realisiert hat. Das Persönlichkeitsentwicklungs-Projekt „Workbook4U“ wird vom SWR und anderen Rundfunkanstalten übernommen. So entstehen Synergieeffekte bei der Produktion von anstaltsspezifischen Themen, die auf dem freien Markt nicht angeboten werden.

NEUE QUALIFIZIERUNGSMASSNAHME EINGEFÜHRT.

Hervorzuheben ist noch ein weiterer neuer Ansatz, der nach dem Vorbild und in Kooperation mit dem Bayerischen Rundfunk eingeführt wurde: die sogenannten Prozesspartner/innen, kurz ProPas. ProPas sind interne, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neben ihrer Haupttätigkeit interne Prozesse, Workshops und Termine von anderen Redaktionen, Teams und Abteilungen begleiten. Für diese Aufgabe durchlaufen sie eine Qualifizierungsreihe rund um die Themen Prozessbegleitung, Gruppenprozesse, Konfliktmoderation und

sie erlernen Werkzeuge für die Moderation und Gestaltung von Präsenz- und Online-Workshops.

Gemeinsam mit der Abteilung Change Management baut die Personalentwicklung dieses Netzwerk interner Kolleginnen und Kollegen auf. Bis Ende 2024 werden etwa 25 Kolleginnen und Kollegen diese ProPa-Ausbildung durchlaufen haben und im SWR zum Einsatz kommen. So können in einigen Fällen externe Trainerinnen und Trainern ersetzt werden.



Prozesspartnerinnen und Prozesspartner

EIN GÄNZLICH NEUER ANSATZ. DER KOMPETENZ-CHECK.

Der SWR ist bestrebt, Mitarbeitenden trotz des enormen Spar- und Reformdrucks auch zukünftig eine berufliche Perspektive zu bieten. Wenn aus strategischen Gründen Sendungen eingestellt oder Bereiche personell deutlich verkleinert werden müssen, startet daher der Transformationsprozess Personal. Fester Bestandteil des Transformationsprozesses ist das sogenannte Kompetenzgespräch, das die Führungskräfte mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vereinbaren. In diesem Gespräch geht es darum, die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand des SWR-Kompetenz-

modells zu besprechen und mögliche Kenntnisse und Stärken für eine zukünftig neue Tätigkeit auszuloten. Zur Vorbereitung dieses Gesprächs nutzen Führungskräfte und Mitarbeitende den neu entwickelten „Kompetenz-Check“. Das Ergebnis dieses Austauschs wird im Kompetenzprofil festgehalten und dient als Grundlage für die nächsten Schritte. Unterstützend hierfür hat die Personalentwicklung neben dem Kompetenz-Check auch Gesprächsleitfäden für Führungskräfte und Mitarbeitende entwickelt.

SENDERÜBERGREIFEND. FÜHRUNGSKRÄFTE SUCHEN VERNETZUNG UND AUSTAUSCH.

Vernetzung, Austausch und die Vermittlung von SWR-Führungswissen: das waren die Schwerpunkte in der Führungskräfteentwicklung 2023. Ergänzend zum Programm für neue Führungskräfte und zum individuellen Coaching gab es über 20 verschiedene Fortbildungsangebote, die von Führungskräften 460 mal genutzt wurden. Nachgefragt waren v. a. die Wissenszirkel als Online-Format beispielsweise zu den Themen Mitarbeitenden-Führung in Transformationsprozessen, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz oder zum Thema Chancengleichheit und Vielfalt im SWR.

Anhaltend groß ist das Interesse von Führungskräften an Austausch und Vernetzung. Sie möchten voneinander und miteinander lernen und sie sind an Impulsen und an der Perspektive anderer interessiert, um so das eigene Führungshandeln weiterzuentwickeln. Diesem Interesse kommen die

neu konzipierten „After-Work-Sessions“ entgegen, die sich um aktuelle Fragestellungen und Themen aus dem Führungsalltag drehen. Beim jährlichen Treffen der Personalentwicklungen von ARD und ZDF wurde beschlossen, dieses Format im kommenden Jahr auch senderübergreifend anzubieten. Eine erste konkrete Vernetzung über den SWR hinaus fand im November 2023 bei einem gemeinsamen Workshop für ehemalige Teilnehmende, Alumni, der Führungskräfteprogramme von SWR und Bayerischem Rundfunk statt. Teilgenommen haben über 40 Führungskräfte beider Landesrundfunkanstalten. Um den Austausch über den Workshop hinaus zu fördern, wurden senderübergreifende Lerntandems gebildet. Solche gemeinsamen Workshops von SWR und BR sollen den Führungskräften auch in den kommenden Jahren angeboten werden.

DIE FLUT AN AUFGABEN

"Cynefin" stammt ursprünglich aus dem Walisischen und bedeutet einfach übersetzt nur "Lebensraum" oder "Ort, an dem man sich befindet".

KOMPLEX	KOMPLIZIERT
<ul style="list-style-type: none"> Ursache-Wirkung unklar Keine richtigen Antworten Experimentiermodus "Lessons Learned" <p>PROBIERE - ERKENNE - REAGIERE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ursache-Wirkung vorhanden Richtige Antworten Expertenrat als Lösungsstrategie "Good Practice" <p>ERKENNE - ANALYSIERE - REAGIERE</p>
CHAOTISCH	KLAR
<ul style="list-style-type: none"> Ursache-Wirkung nicht vorhanden Hohe Turbulenz "Novel Practice" <p>HANDLE - ERKENNE - REAGIERE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ursache-Wirkung offensichtlich Es gibt eine richtige Antwort Eignet sich zur Automatisierung "Best Practice" <p>ERKENNE - BEURTEILE - REAGIERE</p>

Im Online-Workshop mit Führungskräften des SWR und BR.

AUSBILDUNGSVERHÄLTNISSE IM SWR

Ausbildungsverhältnisse im SWR zum Stichtag 31.12.2023	2023		
	Männlich (M)	Weiblich (W)	Gesamt (Ges)
Ausbildungsberufe (nach Berufsbildungsgesetz) und Duales Studium	63	40	103
Journalistisches Volontariat	11	16	27
Weitere Volontariate (Aufnahmeleiter/in, Requisiteur/in, Dokumentation, Orchester)	4	14	18
Trainee (Technik und Produktion)	0	2	2
Summe	78	72	150

VERWALTUNG UND ORGANISATION

Ausbildungen im Fachbereich »Verwaltung und Organisation« (jeweils zum Stichtag 31.12.2023)	2021			2022			2023		
	M	W	Ges	M	W	Ges	M	W	Ges
Kauffrau/mann für Büromanagement	1	9	10	2	5	7	3	4	7
Kauffrau/mann für audiovisuelle Medien	5	10	15	4	8	12	4	8	12
Bachelor of Arts (B.A.) Industrie und Digital Business Management	2	9	11	3	7	10	4	5	9
Auszubildende/r Gastronomie, Fachrichtung Koch/Köchin	2	2	4	3	2	5	3	1	4
Summe	10	30	40	12	22	34	14	18	32

TECHNIK UND PRODUKTION

Ausbildungen im Fachbereich »Technik und Produktion« (jeweils zum Stichtag 31.12.2023)	2021			2022			2023		
	M	W	Ges	M	W	Ges	M	W	Ges
Mediengestalter/in Bild und Ton	17	14	31	17	15	32	18	15	33
Fachkraft für Veranstaltungstechnik	7	0	7	5	1	6	5	2	7
Elektroniker/in für Betriebstechnik	2	0	2	1	0	1	2	0	2
Bühnenmaler/in und -plastiker/in	0	1	1	0	1	1	0	0	0
Fachinformatiker/in FR Systemintegration und Anwendungsentwicklung	13	0	13	13	0	13	12	0	12
Bachelor of Science (B.Sc.), Medien, IT und Management und Digital Media	1	2	3	1	1	2	1	2	3
Bachelor of Science (B.Sc.), Medientechnik	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Bachelor of Engineering (B.Eng.; ab 2017: B.Sc.), Informationstechnik	4	0	4	5	0	5	5	0	5
Bachelor of Science (B.Sc.), Angewandte Informatik	3	3	6	3	2	5	4	2	6
Volontariat Aufnahmeleiter/in (Fernsehen)	1	5	6	1	5	6	1	6	7
Volontariat geprüfte/r Requisiteur/in	0	4	4	0	4	4	1	4	5
Trainee (Technik und Produktion)	0	1	1	0	1	1	0	2	2
Summe	49	30	79	47	30	77	50	33	83

JOURNALISTISCHE AUSBILDUNG

Journalistische Ausbildungen (jeweils zum Stichtag 31.12.2023)	2021			2022			2023		
	M	W	Ges	M	W	Ges	M	W	Ges
Journalistische Volontariate	14	15	29	13	16	29	11	16	27
Redakteur/in in Ausbildung (RiA)	0	1	1	2	2	4	0	0	0
Duale Journalistische Qualifikation	0	0	0	0	0	0	7	11	18
Summe	14	16	30	15	18	33	18	27	45

INFORMATION, DOKUMENTATION UND ARCHIVE

Ausbildungen im Fachbereich »Information, Dokumentation und Archive (IDA)« (jeweils zum Stichtag 31.12.2023)	2021			2022			2023		
	M	W	Ges	M	W	Ges	M	W	Ges
Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste	1	3	4	1	3	4	1	1	2
Volontariat Dokumentation	3	3	6	3	3	6	1	4	5
Summe	4	6	10	4	6	10	2	5	7

WEITERE AUSBILDUNGEN

Weitere Ausbildungen (jeweils zum Stichtag 31.12.2023)	2021			2022			2023		
	M	W	Ges	M	W	Ges	M	W	Ges
Öffentlich-rechtliches Kommunikationsvolontariat (bisher: SWR/SR Marketing-Volontariat)	0	1	1	1	0	1	0	0	0
Orchestervolontariate Orchesterpraktikant/innen	1	2	3	0	1	1	1	0	1
Trainee ARD.Online	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Summe	2	3	5	2	1	3	1	0	1

FORT- UND WEITERBILDUNG

	Anz. Seminare		Anzahl TN		TN W	TN M	TN W	TN M	FESTE MA	FREIE MA	FESTE MA	FREIE MA
	2022	2023	2022	2023	2022		2023		2022		2023	
Trainings-katalog inkl. Webinare	72	60	813	920	555	258	646	274	633	180	803	117
k & k*	31	14	1753	2097	Angaben werden nicht erhoben							
Sprechtraining	99	108	99	108	75	24	69	39	10	89	14	94
MaFo*	176	170	1691	1941	903	788	1057	884	986	705	1096	845
Individuelle*	375	427	375	427	193	182	217	210	317	58	349	78
MAK*	283	338	418	664	208	210	356	308	265	153	408	256
Summe	1036	1117	5149	6157	1934	1462	2345	1715	2211	1185	2670	1390

* Aus Darstellungsgründen wurden folgende Abkürzungen verwendet:

- k & k: „kurz und knackig“ ist ein 15 minütiges Live-Webinar zu aktuellen Themen, welches alle Mitarbeitende nutzen können.
- MaFo: „Maßgeschneiderte Fortbildungen“ sind Trainings, welche passgenau auf den Bedarf eines Bereichs zugeschnitten sind.
- Individuelle: „Individuelle Bedarfsmeldungen“ ermöglichen die Teilnahme an Veranstaltungen externer Fortbildungsanbieter.
- MAK: Die „ARD.ZDF medienakademie“ ist die zentrale Fortbildungseinrichtung der Rundfunkanstalten der ARD und des ZDF.

BESCHLUSSEMPFEHLUNG:

Der Rundfunkrat nimmt den Bericht „Personalentwicklung 2023“ zur Kenntnis.

Verwaltungsdirektor
Jan Büttner

Dem Vorsitzenden und den Mitgliedern des Rundfunkrates mit der Bitte um Kenntnisnahme zugeleitet.

DER INTENDANT
Prof. Dr. Kai Gniffke