

Liebe  
Leserinnen  
und Leser,

Gedenktage weisen in der Regel auf etwas Bemerkenswertes hin. Für uns ist das der 31. August, an dem sich zum 15. Mal der Gründungsakt der QUBIC Beratergruppe jährt. Gegründet als „Beratergruppe für Qualität und Organisationsentwicklung“ ist daraus ein Team von sieben Expertinnen und Experten geworden, die ein breites Spektrum an Themen abdecken. 15 Jahre erfolgreicher Arbeit sind vor allem anderen Anlass, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu danken, die mit ihrem Einsatz und ihrer Kompetenz für den guten Ruf sorgen, den wir bei unseren Kunden genießen.

Es gibt aber auch andere Gedenktage, die vielleicht etwas skurril wirken, aber einen engen Bezug zu uns haben. So ist am 01. Okt. der Tag des Kaffees, und der ist eines der wichtigsten Betriebsmittel in unserem Alltag - natürlich fair gehandelt. Zumindest Teile des Teams stechen durch einen erheblichen Beitrag zur Stützung der Kaffeewirtschaft hervor, in einem Fall durch die Bevorzugung kalten Kaffees.

So gestärkt sind wir weiter fleißig: Mit dem Projekt „Kompetenzen 4.0“ führen wir seit März diesen Jahres ein drittes vom Europäischen Sozialfonds und der Wirtschaftsförderung der Region Hannover finanziertes Projekt durch. Über dieses Projekt sowie das Projekt „WissensWerk“, finanziert aus dem nds. Förderprogramm Soziale Innovation, berichten wir in dieser Ausgabe.

Dass wir auch noch anderes tun, zeigt ein Bericht über die Qualifizierung von Führungsnachwuchs bei Arbeit und Leben, einem der großen Bildungsträger in Niedersachsen.

Damit wir das alles in gewohnter Qualität bewältigen können, haben wir unser Team mit Elke Krämer verstärkt, die sich in dieser Ausgabe vorstellt.

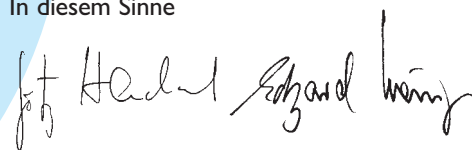
Wie alle anderen quälen wir uns dann auch noch durch die DSGVO. Das Sprichwort „Das schlimmste sind gute Absichten“ trifft hier wohl zu. Neben dem Aufwand an Zeit und Geld kostet die Umsetzung dieser Verordnung einige Nerven. Um die Nerven zu schonen gibt es unterstützende Literatur zum Thema. Eine Rezension über ein Buch zur Umsetzung der Verordnung finden Sie in dieser Ausgabe. Auch für die nötige Nervennahrung gibt es einen Gedenktag, nämlich am 28. September: Den Tag des deutschen Butterbrotes! Er wurde - wen wundert's - ins Leben gerufen von der Deutschen Bäckerinnung.

Aber: Schlaue Bücher und Nervennahrung bringen es nicht allein. Es gibt da nämlich noch einen Gedenktag, der in unserer hektischen Zeit ganz besonders hervorgehoben werden sollte: Am 22. Juli ist der Tag der Hängematte! Wer auf diese gute Idee gekommen ist, lässt sich leider nicht feststellen.

Wahrscheinlich liegt dieser Mensch gerade in einer ebensolchen.

Unser Rat: Ab und zu mal nachmachen!

In diesem Sinne



FIRMPORTRAIT STEINBACHER DRUCK, OSNABRÜCK

# WICHTIGE DRUCKSACHE

## – WARUM PRINT IMMER NOCH WIRKT

**Gedruckt wird immer weniger, statt Papier stehen das Internet und andere digitale Medien im Vordergrund - so sehen viele Beobachter die Lage in der Druck- und Medienindustrie. Aber: Druckprodukte begegnen uns überall. Wir nutzen Verpackungen, lesen Magazine oder Gebrauchsanweisungen, stöbern in Katalogen, und Prospekten oder freuen uns an Fotobüchern. So ist Papier als Medium vielfach unverzichtbar oder sogar gewollt. Denn digital ist schnell, aber flüchtig. Papiergebundene komplexe Information dagegen ist aufwändiger, wirkt aber - wenn es gut gemacht ist - seriöser und wertiger. Steinbacher Druck aus Osnabrück hat sich früh auf diese Veränderungen eingestellt.**

Steinbacher Druck ist ein Familienunternehmen mit langer Tradition. Die Brüder Michael und Markus Steinbacher führen das 1923 gegründete Unternehmen in der dritten Generation. Die Kernbotschaft von Steinbacher an die Kunden lautet: „Der Druck ist nur ein Teil des Ganzen“. Markus Steinbacher erläutert dazu: „Gefordert sind heute individuelle, kostenoptimierte Lösungen. Unser Unternehmen kümmert sich deshalb um die komplette Wertschöpfungskette.“

Am Anfang steht die Beratung eines Kunden, um eine optimale Lösung für

sein Kommunikationsanliegen zu finden. Dazu werden Angebote vorgehalten, die es den Kunden leicht machen. Beispielhaft steht dafür die Möglichkeit, Änderungen an Standarddrucksachen (z.B. Briefbögen) online selbst vorzunehmen und damit automatisch die Produktion anzustoßen. Oder bei der Erstellung der Druckvorlagen kann mit speziellen Software-Tools auf die Datenbanken von Kunden und weiteren Partnern zugegriffen werden. Ob die gewünschte Auflage komplett individualisiert und personalisiert dann im Digitaldruck oder im Offsetdruck hergestellt wird, richtet sich nach den speziellen Kundenanforderungen.

### Der Druck alleine reicht nicht aus

Oft ist es mit dem Druck selbst, der in vielen ausgereiften Varianten möglich ist, nicht getan. Die Nachbearbeitungsschritte, wie z.B. das Binden oder Heften von Broschüren und zahlreiche andere Konfektionierungs-Arbeiten, der Einzel- und Mengen-Versand und sogar die Fakturierung beim Endkunden werden im Haus erledigt. Damit werden Transportkosten zu anderen Dienstleistern (und zurück...) ebenso gespart, wie Probleme bei der Informationsübergabe vermieden.

Steinbacher bietet darüber hinaus weitere ergänzende Dienste an. So können Kunden auf eine Profi-Bildbearbeitung zugreifen, Layout-Arbeiten erledigen lassen, Korrekturlesungen beauftragen oder Lettershop-Dienstleistungen für Kampagnen in Anspruch nehmen. So erledigt Steinbacher z. B. seit vielen Jahren erfolgreich den Katalogversand einer bekannten

Nordseeinsel von Osnabrück aus.

Eine besondere Bedeutung hat der Datenschutz - nicht erst seit der DSGVO. Bei Aussendung von Mailings werden zum Beispiel personenbezogene Daten Dritter verwendet. Bei Steinbacher bleiben alle Prozessschritte, bei denen diese Daten eine Rolle spielen, im Haus und unterliegen besonderen Schutzmaßnahmen.

### Die Mitarbeitenden sind entscheidend

Damit das alles funktioniert, benötigt das Unternehmen modernste Technik, eine ausgefeilte Produktionslogistik und - vor allem - kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Steinbacher investiert hier als Ausbildungsbetrieb, doch der vielzitierte „demografische Faktor“ schlägt auch in dieser Branche inzwischen voll zu. „Es wird auch für uns immer schwerer, geeignete Fachkräfte zu gewinnen“, berichtet Michael Steinbacher. Daher stehen Themen wie die Steigerung der Attraktivität der Arbeitsplätze und die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oben auf der Agenda.

Aber auch zentrale Prozessschritte ändern sich: „Besonders eklatant sind die Veränderungen im Verhalten der Einkäufer von Geschäftskunden“, so Michael Steinbacher weiter, „sie erwarten schnellere Reaktionen, kommunizieren immer mehr über digitale Kanäle und weniger über die klassischen Wege, wie Telefon oder Besuche im Unternehmen.“ Hier werden auch in Zukunft Herausforderungen zu bewältigen sein, um den Kundenbedürfnissen weiterhin gerecht werden zu können.



## Interview:

### QUBIC.praxis:

Herr Steinbacher, die Entwicklungen in Ihrer Branche sind rasant. Nach wie vor geben immer mehr Druckbetriebe auf. Woher nehmen Sie Ihren Optimismus?

#### Michael Steinbacher:

Weil unsere Strategie aufgeht. Ich vergleiche das gern mit einem Schnellboot, im Gegensatz zum Tanker. Der baut auf Masse, immer mehr, desto besser. Der Nachteil zeigt sich, wenn schnelle Veränderungen verlangt werden. Der Tanker kann nicht mal eben von Erdöl auf Erze umstellen. Wir können mit unserem Schnellboot kurzfristig und individuell reagieren. Das wollen unsere Kunden. Sie wollen sich auch nicht mit dem Drumherum befassen müssen. Auch das nehmen wir ihnen so weit wie möglich ab.

### QUBIC.praxis:

Warum machen das kleinere Wettbewerber nicht auch so?

#### Michael Steinbacher:

Die ganz kleinen Druckereien müssen leider meist deshalb aufgeben, weil sie die nötigen Investitionen, die das Modell „Schnellboot“ voraussetzt, nicht aufbringen können. Andere reagieren einfach zu spät. Der Markt ist sehr schnelllebig und die Konkurrenz hart.

### QUBIC.praxis:

Wie sehen Sie die Zukunft gedruckter Medien im digitalen Zeitalter?

#### Michael Steinbacher:

Die digitale Kommunikation wird



Michael Steinbacher

Papier nicht völlig ersetzen, eher wird es ein Nebeneinander geben. Ein Druckwerk in Händen zu halten wird als wertiger erlebt, als ein PDF oder eine Mail am Bildschirm zu lesen. Wir wissen zum Beispiel aus Untersuchungen, dass Werbebotschaften auf Papier eine wesentlich bessere Resonanz haben als die gleichen Inhalte per E-Mail. Dagegen wird Papier keine Rolle mehr spielen, wenn es um schnelle und nur kurzfristig wichtige Information geht. Gedruckte Informationen lassen sich übrigens viel billiger und sicherer aufbewahren als digitale.

### QUBIC.praxis:

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell nutzt nichts ohne kompetentes Personal. Was müsste Ihrer Meinung nach geschehen, um junge Menschen zu interessieren und Ihre Mitarbeitenden „fit“ zu halten?

#### Michael Steinbacher:

Nachwuchs bilden wir selbst aus. Die erwarten eine abwechslungsreiche

Aufgabe, die sie herausfordert und Spaß macht. Deshalb legen wir viel Wert darauf, dass Mitarbeitende vielfältig einsetzbar sind. Niemand möchte sein Berufsleben nur an der Schneidemaschine verbringen. Unsere erfahrenen Fachkräfte haben andererseits damit zu kämpfen, dass neue Maschinen zum Teil eine erhebliche Umstellung der Abläufe und vor allem der Bedienung mit sich bringen. Das Fingerspitzengefühl bei der Feinjustierung der Farben wird heute nicht mehr gebraucht, stattdessen muss abstrakt am Bildschirm gearbeitet werden. Wir unterstützen hier mit Schulungen. Ordentliche Arbeitsbedingungen und ein gutes Betriebsklima sind schließlich auch wichtig.

### QUBIC.praxis:

Herr Steinbacher, Sie nehmen am Projekt „Kompetenzen 4.0“ teil. Was versprechen Sie sich davon?

#### Michael Steinbacher:

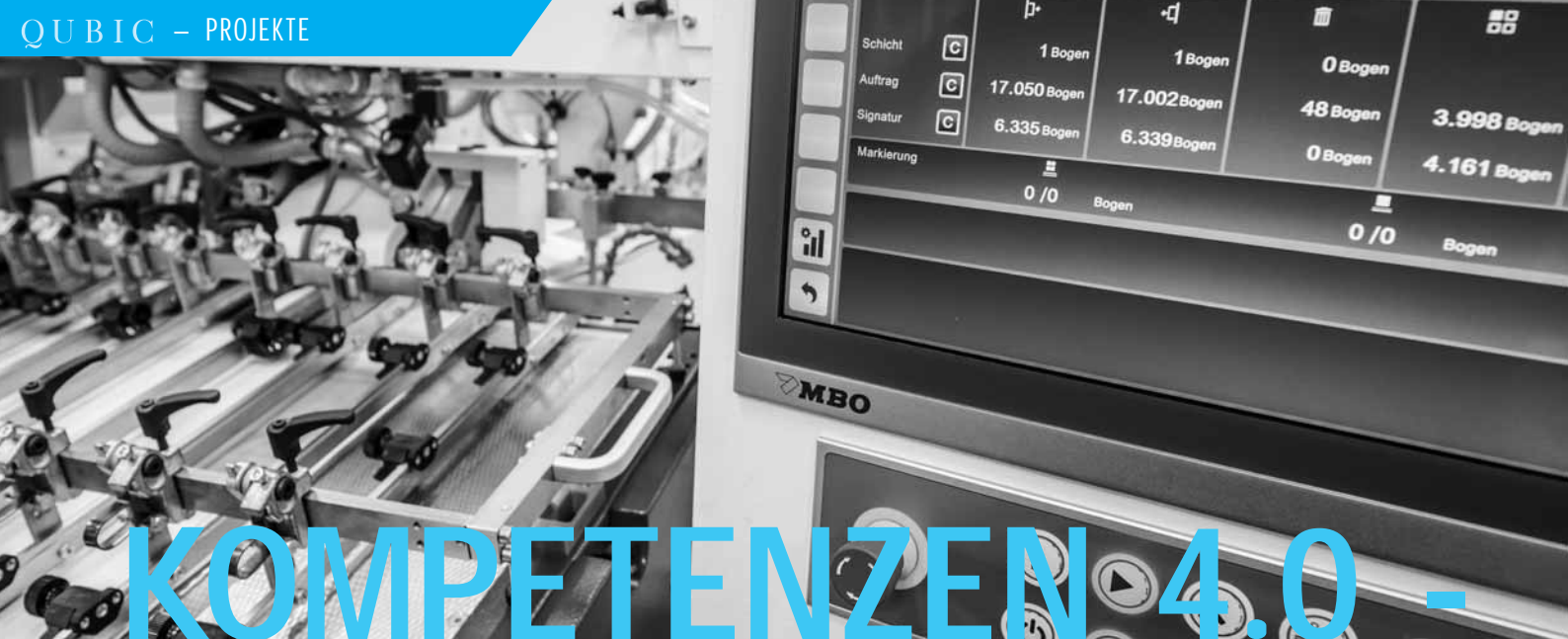
Ich erwarte Anregungen und Ideen zur Weiterentwicklung unseres Betriebes und unserer Strategie. Dazu wird der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen aus anderen Unternehmen wichtig sein. Natürlich wollen wir auch von den Qualifizierungskonzepten profitieren, die im Rahmen des Projekts entwickelt werden.

### QUBIC.praxis:

Vielen Dank für das Gespräch!

Die Fragen stellte  
Götz Hendricks.





# KOMPETENZEN 4.0 –

## ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN DER DRUCK- & MEDIEN-BRANCHE IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG

Am 01.03.2018 startete das Projekt „Kompetenzen 4.0 – Bedarf und Zukunftsperspektiven für die Fachkräftesicherung und Kompetenzentwicklung in der Druck- & Medien-Branche in der Region Leine-Weser“. Als Projektträger verfolgt die QUBIC Beratergruppe GmbH das Projektziel die Branche Druck und Medien in der Region Leine-Weser angesichts des digitalen Wandels und des zukünftigen Fachkräftebedarfs zukunftsfähig aufzustellen.

- Welche Anforderungen stellen Industrie 4.0 und Arbeiten 4.0 an die Kompetenzen insbesondere von älteren Beschäftigten, gering Qualifizierten, aber auch an Führungskräfte und den Führungskräftenachwuchs branchenbezogen in der Region?
- Welche besonderen sozialen Kompetenzen erfordert das vernetzte und kollaborative Arbeiten 4.0?
- Welche Führungskompetenzen sind auf den verschiedenen Hierarchiestufen im Unternehmen gefragt, um einerseits die Anforderungen von Arbeiten 4.0 in der Industrie 4.0 zu erkennen und sie darüber hinaus dann auch in strategisches Unternehmenshandeln umzusetzen?
- Welche Qualifizierungsbedarfe für die Branche in der Region ergeben sich daraus?

Dies sind einige der Fragen, die das Projekt beantworten soll. In einer Fallstudie mit zehn Unternehmen werden die Ausgangssituation beleuchtet und die Zukunftsszenarien ermittelt. Auf dieser Grundlage sollen in einer breiter angelegten Analyse über alle Unternehmen der Branche in der Region Hannover, Region Leine-Weser und Vergleichsregionen vor allem Kompetenzanforderungen und Qualifizierungsbedarfe ermittelt werden. Auf Basis der Fallstudien und der Qualifizierungsbedarfsanalyse entwirft die QUBIC Beratergruppe dann zielgruppenspezifische Weiterbildungskonzepte für die Branchenunternehmen in der Region.

### Stand des Projekts und erste Eindrücke

Momentan finden im Rahmen der Fallstudien die ersten Interviews mit den Projektteilnehmer/innen statt. Die Fallstudien sollen im Herbst 2018 abgeschlossen sein.

Erste Eindrücke und Erkenntnisse zum jetzigen Zeitpunkt:

- Die Unternehmensstrukturen sind sehr vielfältig - vom Spezialisten mit 15 Beschäftigten bis zum Vollsortimenter mit 90 Beschäftigten. Die teilnehmenden Betriebe sind - bis auf eine Ausnahme - eigentümergeführte Kleinbetriebe bzw. KMU.
- Reine Druckbetriebe sind weiterhin vom Wandel des Nachfragemarktes betroffen und versuchen, durch zusätzliche Dienstleistungen und

Eingliederung bisher ausgelagerter Prozessschritte Kosten zu senken bzw. Umsatz zu steigern und Kunden zu binden. Spezialisten, z.B. in der Verpackung, sind weit weniger betroffen.

- Der Fachkräftemangel aufgrund demografischer Effekte wird noch kompensiert durch die Schrumpfung der Branchen insgesamt, während die Technisierung zunehmend Facharbeit entwertet und durch Hilfsarbeiten ersetzt. Zukünftig werden fast alle Betriebe Fachkräfte benötigen, was aus Sicht der Unternehmer/-innen schwierig werden wird.
- Die Effekte des digitalen Wandels treffen vor allem vorgelagerte Arbeiten (Vertrieb, Vorstufe) und Schnittstellen in der Wertschöpfungskette.

Das Projekt findet in Zusammenarbeit mit dem Verband Druck und Medien Nord-Ost (vdmno) statt. Frau Katrin Stumpenhausen vom vdmno, die auch Mitglied des Projektbeirates ist, stellt im folgenden Artikel eine Einschätzung der Perspektiven der deutschen Druckindustrie vor.

Gefördert wird das Projekt im Rahmen der Fachkräfteinitiative Niedersachsen vom Europäischen Sozialfonds und der Wirtschaftsförderung der Region Hannover.

Ansprechpartner für das Projekt ist Götz Hendricks (hendricks@qubic.de).

PERSPEKTIVEN UND TRENDS FÜR DIE DEUTSCHE DRUCKINDUSTRIE

# OB MASSE ODER NISCHE. PRINT IST ÜBERALL.



**Wer meint, Abgesänge auf Print anstimmen zu dürfen, ist auf dem Holzweg. Denn Produkte der Druckindustrie begegnen uns überall. Kein Wirtschaftszweig, keine Branche, kein privater Haushalt kommt ohne sie aus.**

Der Gesamtumsatz der Branche liegt dementsprechend seit vielen Jahren stabil zwischen 20 und 22. Mrd. Euro. Größter Auftraggeber der Branche ist die gewerbliche Wirtschaft. Sie braucht Verpackungen, Broschüren, Gebrauchsanweisungen, Formulare, Geschäftsberichte, Plakate, Flyer, Etiketten etc.. Und sie ordert bedruckte Tapeten, Fußböden, Folien, Displays, Keramik, elektronische Schaltungen, Batterien und vieles andere mehr.

**Oft kommt es auf die Verpackung an**

Während Geschäftsberichte mitunter von einigen Unternehmen nicht mehr gedruckt, sondern als pdf zur Verfügung gestellt werden, nimmt der Verpackungsdruck zu. Hersteller – vor allem von Premium-Marken – entwickeln zunehmend mehr Verständnis dafür, dass im Geschäft nicht nur „die

inneren Werte“ zählen. Ähnlich wie in anderen Kulturkreisen, z.B. in Japan, entwickeln sie daher Verpackungen als Teil des Produktes und werten damit das Produkt zusätzlich auf. Bestes Beispiel westlicher Kultur in diesem Bereich war für lange Zeit die Firma Apple, und es kommt sicher nicht von Ungefähr, dass deren Konkurrenz auch in der Kunst der Verpackung immer stärker nachzieht. Ein weiterer Treiber für den Verpackungsdruck ist Online-Shopping. Nie wurden so viele Pakete verschickt. Einen ähnlichen Zuwachs erlebt der Etikettendruck. Ob im Supermarkt, auf Paketen (persönlich verschickt oder online bestellt), in der Apotheke, auf Elektronik oder im Gemüseladen. Etiketten informieren über Preise oder Ingredienzen, helfen bei der Lagerlogistik, stehen für die Echtheit von Produkten oder unterstützen beim Tracking im Versand. Ein stetig wachsender Markt, bis 2019 soll der weltweite Umsatz auf 41,6 Mrd. Dollar anwachsen.

**Druck dient der differenzierten Meinungsbildung**

Rund 20 % des Auftragsvolumens geht auf die Verlagswirtschaft zurück, insbesondere auf die Herstellung von Zei-

tungen, Zeitschriften und Büchern. Diese Medien sind nachweislich wirksame und wichtige Instrumente für eine umfassende Wissensvermittlung und eine differenzierte Meinungsbildung. Damit haben sie einen besonderen Wert für unsere offene demokratische Gesellschaft.

Unter Druck sind – und das ist kein Geheimnis – die Verlage. Tageszeitungen verlieren an Umfang und an Auflage, behaupten tun sich am ehesten die, die auf sehr profunden Journalismus setzen und damit sogar neue Kunden gewinnen. Zeitschriften wiederum erleben Verschiebungen, bestimmte Titel sind vom Markt verschwunden oder konzentrieren sich überwiegend auf das Onlinepublishing. Gleichzeitig entstehen permanent neue Titel, insbesondere im Special Interest-Markt mit bis zu 100 Neuerscheinungen im Jahr.

**Zuwachs durch private Haushalte**

Zugenommen haben in den vergangenen Jahren Aufträge aus privaten Haushalten – sie machen aktuell knapp 9 % des gesamten Branchen-Volumens aus. Für die Einladungskarte zur Hochzeit, über Abi-Bücher bis zum Fotobuch geben die Deutschen über 2 Milliarden Euro für ge- und bedruckte Privatdrucksachen aus. Und aller Digitalisierung zum Trotz: Menschen stehen auf Haptik. E-Books stagnieren während Karten und Kalender zulegen. 2017 um 5,1%. Über so viel geriete jeder Sparbuchbesitzer völlig aus dem Häuschen.

von Dipl.-Ing. Katrin Stumpfenhausen  
Referentin Mitgliedermanagement-  
Bildung im vdmno

QUALIFIZIERUNGSREIHE FÜR FÜHRUNGSNACHWUCHS BEI ARBEIT UND LEBEN NIEDERSACHEN

# EINE INVESTITION, DIE SICH LOHNT – GENERATIONSWECHSEL WIRKSAM STEUERN



Über ein Jahr, von Juni 2017 bis Juni 2018 haben 12 junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus vier Geschäftsstellen von Arbeit und Leben Niedersachsen an einem umfangreichen Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte teilgenommen und nun erfolgreich abgeschlossen.

Anfang 2017 war die Geschäftsführung von ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen an die QUBIC Beratergruppe GmbH herangetreten mit der Idee, für ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den regionalen gGmbHs Nord, Süd, Mitte und Ost eine gemeinsame Schulungsreihe zu konzipieren und durchzuführen, die

- eigene Nachwuchskräfte im Hinblick auf den anstehenden Generationswechsel auf Führungsebene qualifizieren und entwickeln sollte,

- durch die gemeinsame Arbeit an organisationsspezifischen Themen die Gesamtorganisation mehr in den Blick rücken und die Vernetzung der über ganz Niedersachsen verteilten Geschäftsstellen fördern sollte,
- die Identifikation der Nachwuchskräfte mit der Organisation, ihren Werten und ihren Zielen stärken sollte.

Die QUBIC Beratergruppe hat vor diesem Hintergrund eine Qualifizierung aus vier Bausteinen entwickelt:



### Baustein A Grundqualifikationen als Basis.

Hier wurden die zentralen Kompetenzen künftiger Führungskräfte entwickelt. (Führungsstile, Führungshandeln, Kommunikation/Konflikte, Veränderungsprozesse umsetzen, Selbststeuerung/ Balance halten.)

### Baustein B Unternehmensspezifische Themen.

Neben berufsfachlichen Themen wie Bildungsmanagement wurden hier Aspekte betrachtet, die für künftige Führungskräfte bei ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen besonders relevant sind. (Zusammenarbeit und Unternehmenskultur, Personalmanagement, Transfer in die Organisation)

### Baustein C Lernprojekte

dienten der Festigung von Wissen und der konkreten Erprobung der individuellen Führungskompetenz.

### Baustein D Coaching

begleitete die Lerngruppe resp. die Einzelpersonen über den Programmzeitraum hinweg und bearbeitete individuelle Fragestellungen.

Mit wechselnden Fachreferentinnen und -referenten der QUBIC Beratergruppe und einer durchgängig anwesenden Lehrgangsleitung, die auch als Coach zur Verfügung stand, wurden die Seminare im Tandem gestaltet, um eine Verknüpfung zwischen den Themen und eine beständige Unterstützung der Teilnehmenden bei ihren Lernprojekten gewährleisten zu können.

Von Beginn stand für die Teilnehmenden der Vernetzungsaspekt, insbesondere das Weiten des Blicks über die eigene Geschäftsstelle hinaus, im Vordergrund. Das Interesse am überregionalen Kennenlernen war sehr groß und führte zu der Erkenntnis, dass viele Fragen und Probleme auch in anderen Geschäftsstellen auf der Tagesordnung stehen. Der Blick auf die Gesamtorganisation ist durch die-

sen Prozess gestärkt worden.

Das begleitende Coaching wurde unterschiedlich in Anspruch genommen, doch es bot für die Teilnehmenden eine wichtige Chance, sich mit konkreten Fragestellungen ihrer Arbeit zielführend auseinanderzusetzen und hat die Qualifizierung wirkungsvoll abgerundet.

### Teilnehmerstimmen:



**Patrick Fank, Bildungsvereinigung ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen Nord gGmbH:**  
„Die Schulungsreihe hat bei mir mehrere Spuren hinterlassen: Durch die verschiedenen Module habe ich mein Rollenverständnis schärfen sowie die Frage der Verantwortlichkeiten für mich besser klären können. Der intensive Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Standorten und mit unterschiedlichen Aufgabenfeldern war sehr befruchtend, da er meinen regionalen und fachlichen Blickwinkel erweitert hat. Fragen der Gesamtorganisation haben dadurch für mich deutlich an Bedeutung gewonnen.“



**Henning Gabel, Projekt PACE, Hannover:** „Insgesamt hat mir das Jahr im Nachwuchsprogramm sehr geholfen immer mehr eine reflektierende Haltung in meiner Arbeit zu entwickeln und die theoretisch vermittelten Aspekte in meinen Arbeitsalltag einfließen zu lassen. Durch das Angebot des Einzelcoachings hatte ich den Raum und die Zeit, noch einmal besonders mit Unterstützung von QUBIC auf mich und meine Umwelt im Kontext von Arbeit zu schauen und für mich nötige Ideen bzw. Handlungsschritte zu entwickeln.“



**Caroline Paeßens, ARUG/ZDB Wolfsburg:** „Die Seminarreihe hat sich vielen für meine Arbeit relevanten Themen gewidmet, die bei mir nachwirken. Für meine alltägliche Arbeitspraxis konnte ich unterschiedliche Methoden und Instrumente übernehmen, die mir beispielsweise bei der Strukturierung und Priorisierung meiner Tätigkeiten helfen. Nach einer kurzen Phase der Implementierung sind diese Instrumente nun ein Selbstläufer und somit eine wunderbare Zeiterparnis. Auch zur Strukturierung unserer Teambesprechungen haben sich einige Methoden als sehr hilfreich erwiesen.“

## Interview mit den Geschäftsführern von ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen Hans Hoffmann und Stephan Garbe:

### QUBIC.praxis:

Was hat die Geschäftsführung von ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen dazu bewogen, ein Qualifizierungsprogramm für Nachwuchskräfte aus der Belegschaft anzubieten?

#### Hans Hoffmann/Stephan Garbe:

Ausgehend von Überlegungen zum Generationswechsel in vielen Einheiten unserer Organisation, sind wir zu dem Schluss gekommen, in Aufbau, Stärkung und Weiterentwicklung unserer Nachwuchskräfte zu investieren.

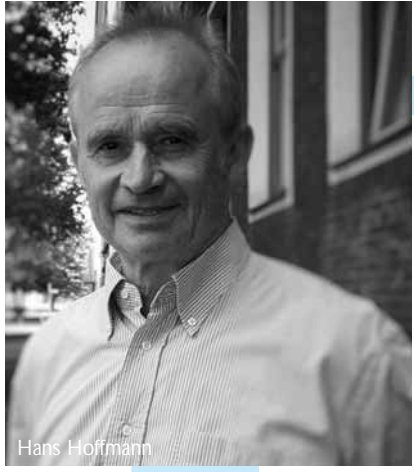
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen bei der professionellen Bewältigung von Führungsaufgaben begleitet und unterstützt werden. Dabei vertreten wir die Ansicht, dass sowohl die Kompetenz als auch die Motivation zur Übernahme von Führungsaufgaben und der damit einhergehenden Verantwortung mit einem begleitenden Angebot wächst. Das versuchen wir einerseits im Alltagsgeschäft umzusetzen, möchten aber auch zusätzliche und geschützte Räume für die Entwicklung von Gedanken bieten und einen dezidierten Meinungsaustausch fördern. Das Qualifizierungsprogramm bot zusätzlich einen guten Weg, methodisches Wissen durch einen neutralen Dritten in den Prozess einfließen zu lassen

### QUBIC.praxis:

Sind Sie diesen Zielen durch die Qualifizierungsreihe nähergekommen?

#### Hans Hoffmann/Stephan Garbe:

Durch das Qualifizierungsprogramm haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit bekom-



Hans Hoffmann



Stephan Garbe

men sich differenziert mit der Organisation, der eigenen Rolle im Unternehmen sowie mit Arten der Führung befassen zu können. Eines unserer gesteckten Ziele ist es - abweichend von einer klassischen hierarchischen Führung und entsprechend unserer Wurzeln und unserer Unternehmenskultur - ein laterales Führen zu fördern, welches jedem einzelnen in der Organisation Handlungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten eröffnet. In den Workshops haben wir schnell gemerkt, dass es eine hohe Akzeptanz und Identifikation unseres Nachwuchses mit dieser Art der Führung gibt.

Ein weiterer Gewinn war der moderierte Austausch des Führungsnachwuchses der niedersachsenweit verteilten Geschäftsstellen. Die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben erfahren, dass sie nicht allein sind mit den Herausforderungen, die auf sie zukommen und dass sich viele Chancen daraus ergeben. Das hat im Übrigen den Teamgeist insgesamt gestärkt und zu einer Erhöhung der Identifikation mit der Organisation und ihren Zielen geführt, die wir in Zukunft auch weiter gestalten und entwickeln werden.

### QUBIC.praxis:

Was werden Sie nun unternehmen, um diesen Prozess weiter zu befördern?

#### Hans Hoffmann/Stephan Garbe:

Die Qualifizierungsreihe hat unsere Annahme bestätigt, wie wichtig ein Austausch und die offene Kommunikation besonders in Zeiten des Wechsels und Wandels sind. Diesen Prozess möchten wir aufrechterhalten und weiterbefördern. Dafür werden wir auch zukünftig Gelegenheiten bieten und ermöglichen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich regelmäßig und abseits des Tagesgeschäfts finden und über regionale und thematische Grenzen hinweg die Möglichkeit zum Austausch haben. Das möchten wir nicht nur unseren Nachwuchskräften, sondern allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gezielt anbieten. Hierfür werden wir entsprechende Formate im engen Austausch mit allen Beteiligten anbieten.

Die Fragen stellte Birgit Westhaus, Organisationsberaterin bei der QUBIC Beratergruppe GmbH und Leiterin der Qualifizierungsreihe



ERFAHRUNGEN BEI TOYODA GOSEI METEOR, BOCKENEM

# WISSENSTRANSFER MOTIVIERT UND HILFT BEI DER INTEGRATION



Produkte und Technologien von TG Meteor findet man überall. In Automobilen, Schienen- und Luftfahrzeugen, in Gebäuden, in Elektro- und Haushaltsgeräten. Und zwar als hochspezialisierte Dichtungen bzw. Dichtsysteme aus Gummi oder Elastomeren. Seit mehr als 60 Jahren agiert das Unternehmen auf internationalen Märkten. Kompetenz in der Forschung, Entwicklung und Produktion haben TG Meteor zu einem Systempartner gemacht, der zum Markterfolg eines Produktes weit mehr beiträgt als ein einzelnes Bauteil. Denn geliefert werden Entwicklungs- und Verarbeitungs-Know-How, das bereits in der Planungsphase greift - wichtiges Know-How, das im Unternehmen gehalten werden muss.

Das heute unter der Firma Toyota Gosei Meteor GmbH bestehende Unternehmen ist aus einem Betriebsübergang der insolventen Meteor Gummiwerke K.H. Bädje GmbH & Co KG zum 1. Mai 2014 hervorgegangen. Es ist Teil des japanischen Konzerns Toyota Gosei, dessen Muttergesellschaft die in Japan börsennotierte Toyota Gosei Co., Ltd. ist.

Zu Beginn des Jahres 2017 hat die TG Meteor GmbH mit Unterstützung durch die Demografieagentur und QUBIC mehrere Moderatoren für den internen Wissenstransfer qualifiziert. Ihre Aufgabe ist es nun, wertvolles Unternehmens-Know-How zu sichern, wenn betriebliche Experten aus dem Erwerbsleben ausscheiden oder das Unternehmen aus anderen Gründen verlassen.

Mit Nadine Eggers, Leiterin Personalmanagement und Projektleiterin des Wissenstransfer-Prozesses führten wir ein Interview über die Erfahrungen.

## QUBIC.praxis:

Welche Gründe waren ausschlaggebend für Sie, in die Ausbildung von Wissenstransfer-Moderatoren zu investieren?

### Nadine Eggers:

Wissen ist einer der wichtigsten Produktionsfaktoren, um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aufrecht zu erhalten. Gerade in der heutigen Zeit, unter dem Druck des demografischen Wandels, ist es unerlässlich, die Weitergabe von erfolgskritischem Wissen nicht dem Zufall zu überlassen. Nur eine systematische und gezielte Übergabe von Experten- und Erfahrungswissen mindert das Risiko des Verlusts von erfolgskritischer Expertise. Die Ausbildung von Wissenstransfer-Moderatoren als Begleiter des Übergabeprozesses erschien uns daher als sehr gut geeignete Maßnahme, dem „natürlichen“ Wissensverlust im Unternehmen entgegen zu wirken.

**QUBIC.praxis:**

An welchen Stellen merken Sie besonders, dass es wichtig ist, Wissen und Erfahrungen im Unternehmen zu halten? Welche Risiken für Wissensverlust nehmen Sie wahr?

**Nadine Eggers:**

Grundsätzlich ist es in allen Bereichen wichtig, Wissen und Erfahrung zu halten. Doch in unseren Entwicklungs- und Engineering-Abteilungen haben die Mitarbeiter/innen besonders erfolgskritisches Know-How über die Entwicklung und die Herstellungsverfahren unserer Produkte, das bewahrt werden muss, um in einem anspruchsvollen Marktumfeld innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben.

**QUBIC.praxis:**

Wofür und wie setzen Sie die Wissenstransfer-Moderator/innen ein?

**Nadine Eggers:**

Ein Großteil der Tätigkeit der Wissensmoderatoren/innen ist auf die Einarbeitung neu eingestellter Mitarbeiter/innen, die die Nachfolge altersbedingt ausscheidender, langjähriger Mitarbeiter/innen antreten, ausgerichtet. Ihre Aufgabe ist die aktive Begleitung des Wissensübergabe-Prozesses. Dabei geht es nicht immer nur um reine Fakten. Die Wissenstransfer-Moderator/innen sorgen z.B. dafür, dass der Prozess auch auf zwischenmenschlicher Ebene reibungslos ablaufen kann.

**QUBIC.praxis:**

Wie gehen die Moderator/innen in einem konkreten Fall vor? Nehmen wir das Beispiel, dass ein erfahrener betrieblicher Spezialist aus der Produktion in den Ruhestand geht.

**Nadine Eggers:**

In der Regel beginnt die Tätigkeit der Wissenstransfer-Moderator/innen bereits einige Wochen bevor der/die Nachfolger/in im Unternehmen die Tätigkeit aufnimmt mit der systematischen Aufnahme der Wissenstransfer-Themen. Dabei werden Gespräche mit dem/der jeweils betroffenen Fachvorgesetzten und dem/der Wissensgeber/in, also der altersbedingt ausscheidenden Person geführt.



Nadine Eggers

Anschließend wird aus den gesammelten Informationen ein Wissenstransferplan erstellt. Bis dieser vollständig ist, sind allerdings mehrere Gespräche erforderlich.

Sobald der/die neue Mitarbeiter/in dann im Unternehmen ist, begleitet der/die Wissenstransfer-Moderator/in die Wissensübergabe. In regelmäßigen Gesprächen wird der Fortschritt überprüft und falls notwendig der Wissenstransferplan noch einmal angepasst. Auch der/die Vorgesetzte wird regelmäßig über den Stand der Übergabe des Wissens in Kenntnis gesetzt.

Sollten Probleme auftauchen, so sind die Wissenstransfer-Moderator/innen durch die Ausbildung mit Methoden und Werkzeugen ausgestattet, um bei der Lösung tatkräftig unterstützen zu können. Der jeweilige Transfervorgang ist abgeschlossen, wenn der Transferplan vollständig abgearbeitet ist. In der Regel findet noch ein Abschlussgespräch mit allen Beteiligten statt.

**QUBIC.praxis:**

Welche Erfahrungen haben Sie mit den Wissenstransfer-Moderator/innen gesammelt? Welchen Nutzen hat die Qualifizierung für das Unternehmen gebracht?

**Nadine Eggers:**

Die bisher gesammelten Erfahrungen sind sehr positiv. Unsere altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter/innen unterstützen die Wissenstransfer-Moderatoren/innen tatkräftig bei der

Sammlung der Themen und Zusammenstellung der Transferpläne.

Oftmals sind sie selbst sehr erstaunt darüber, wie viel Expertise sie haben und an eine/n Nachfolger/in übergeben können. Die neuen Mitarbeiter/innen stehen dem systematischen Vorgehen ebenfalls sehr positiv und vor allem dankbar gegenüber, denn gerade in den ersten Tagen an einem neuen Arbeitsplatz herrscht noch viel Unsicherheit über die Aufgaben, die zukünftig zu bewältigen sind.

Neben der Tatsache, dass dem Unternehmen erfolgskritisches Wissen erhalten bleibt, fördert das Vorgehen gleich zu Beginn die Motivation der neuen Mitarbeiter/innen. Sie fühlen sich willkommen und unterstützt bei der Integration ins Unternehmen. Auch die ausscheidenden Mitarbeiter/innen können das Unternehmen mit dem Gefühl verlassen, zum Ende ihrer Berufstätigkeit noch einmal einen sehr wertvollen Beitrag geleistet zu haben und verdient den Ruhestand anzutreten.

**QUBIC.praxis:**

Worauf sollte man besonders achten, wenn man den Wissenstransfer im Unternehmen erfolgreich gestalten möchte?

**Nadine Eggers:**

Letztendlich ist ja jeder Wissensträger ein Mensch. Und Menschen können sehr unterschiedlich sein. Wir haben aus diesem Grund darauf geachtet, dass auch unsere Wissenstransfer-Moderatoren sehr unterschiedliche Menschen sind, sodass sie ein breites Spektrum abdecken können. Das bezieht sich zum einen auf ihre eigene Expertise aus technischem, kaufmännischem oder Entwicklungs-Bereich, um das Verständnis für die zu übergebenden Themen aufzubringen, aber auch auf ihre Charaktere und Wesenszüge, um sich entsprechend auf die Wissensgeber/innen und Wissensnehmer/innen einstellen zu können.

Das Interview führte Dr. Edzard Niemeyer

AVISTA OIL BETEILIGT SICH AM PROJEKT WISSENSWERK

# SPÜRBBARE ERFOLGE

Im Rahmen des Förderprogramms „Soziale Innovation“ des Landes Niedersachsen nimmt AVISTA OIL als eines der Pilotunternehmen am Projekt „WissensWerk“ unter Begleitung der QUBIC Beratergruppe GmbH aus Hannover teil. Das übergeordnete Projektziel ist die Unterstützung der Unternehmen bei der systematischen Entwicklung von Wissensmanagement und einer Kultur zum Wissensaustausch.



Die Entwicklergruppe „Wissensinseln vernetzen“ der AVISTA-OIL: Christian Grimm, Andre Janke, Antea Pern, Nicole Dins (v.l.)

### Innovativer Kreislauf

AVISTA OIL definiert die Re-Raffination von Schmierstoffen neu: Mit einem innovativen Kreislaufkonzept entsorgt AVISTA OIL flüssige, ölhaltige Abfälle fachgerecht und stellt daraus in einem CO2-optimierten Upcycling-Verfahren neue Rohstoffe her: Mit dem Upcycling zu Premium Basisöl Kernsolvat® liefert AVISTA OIL die Basis für hochwertige Schmierstoffe. Mit Präsenz in Mittel- und Nordeuropa und den USA bietet AVISTA OIL schon bei der Sammlung Vorteile in puncto Kosten und CO2-Emissionen.

### Wissensmanagement aufbauen

Im Rahmen des Projektes „WissensWerk“ hat AVISTA OIL sich bewusst für die Implementierung des „Wissensmanagements“ entschieden. Ziel ist ein auf das Unternehmen abgestimmter und systematischer Aufbau vom Wissensmanagement. Durch die

Unterstützung der QUBIC Beratergruppe formten sich Wissensmanagementkoordinatoren und -moderatoren sowie unterschiedliche Entwicklergruppen. Alle Beteiligten haben differenzierte Zielsetzungen, um das Wissensmanagement erfolgreich zu integrieren.

Die Entwicklergruppen arbeiten überbetrieblich mit anderen Pilotbetrieben zusammen und sind darüber hinaus betriebsintern mit genauen Zielverfolgungen betraut: Dargestellt werden soll die Arbeit der Entwicklergruppe, die sich mit dem Schwerpunkt „Wissensinseln vernetzen“ beschäftigt.

### Wissensinseln und Schnittstellen identifizieren

Nach den ersten Workshops im Projekt „WissensWerk“ und der Vermittlung von Instrumenten zum Wissensaustausch, kristallisierte sich schnell heraus, dass im ersten Schritt ein zentraler Unternehmenskernprozess im Rahmen des Wissensmanagements

bearbeitet werden soll. Eine der größten Herausforderungen war es hierbei, die einzelnen Wissensinseln und deren Schnittstellen zu identifizieren.

Mit Unterstützung des Projektteams „WissensWerk“ wurden gemeinsam und zielorientiert erste Bausteine zur Vernetzung der identifizierten Wissensinseln definiert. So wurden Wissensbestandskarten aufgenommen und daraus entsprechende Wissenstransferkarten für die einzelnen Schnittstellen abgeleitet.

### Wissenskultur entwickeln

Die unternehmensseitig definierte Zielsetzung der Projektgruppe wird sukzessive verfolgt, und die Vorhaben wandeln sich in angewandte Wissensmanagementpraxis. Nachdem die ersten Bausteine umgesetzt wurden, sind bereits spürbare Erfolge zu verzeichnen. AVISTA OIL ist stolz auf die Arbeit der Entwicklergruppe „Wissensinseln vernetzen“. Vor den Herausforderungen der Zukunft sind die Weichen hinsichtlich Wissensmanagement und Wissenskultur gestellt.

Die Projektdauer ist befristet bis zum 31.03.2019. Durch die Unterstützung der QUBIC Beratergruppe sieht sich AVISTA OIL gut gewappnet für eine langfristige Integration und Weiterentwicklung des Wissensmanagements und einer Wissenskultur über die Projektdauer hinaus.

Birgit Fahlteich und Nina Stolz,  
AVISTA OIL

#### Vernetzung von Vertrieb und Logistik

### Schnittstelle Vertrieb - Logistik

#### Wissensziele

- Wann ist der Liefer- /Wunschtermin?
- Wie hoch ist der Frachtpreis?
- Menge des zu transportierenden Gutes?
- Wie sind die Standortgegebenheiten beim Kunden?

#### Wissensquellen

- ERP System → Daten im Verkaufsauftrag
- ERP System → Frachtstatus oder per Mail (Antwort auf Frachtpreis-anfrage)
- ERP System → Auftragszeilen im Verkaufsauftrag
- Bei der Frachtanfrage - Standard Debitorencode - Beleginformationen



# PROJEKT WISSENSWERK -

## ERHELLENDE EINSICHTEN UND ERSTE ERGEBNISSE AUS EINEM PROJEKT RUND UM DAS WISSEN

Das Projekt „WissensWerk“ fragt nach dem, was aktuell und zukünftig besonders von Bedeutung ist im Wissensmanagement, es entwickelt mit den beteiligten Unternehmen (Steuerungs-) Instrumente und will der jeweiligen Wissenskultur einen neuen, nachhaltigen Impuls geben.

Und auch wenn dieses Projekt in fünf sehr unterschiedlichen Unternehmen aktiv ist, so zeigen erste Zwischenergebnisse doch, dass in Bezug auf Wissenstransfer und Wissenskultur vieles betriebsübergreifend Gültigkeit hat. Und die ersten Zwischenergebnisse befördern an der einen oder anderen Stelle auch durchaus Überraschendes zutage.

Hier – wohlwissend etwas zugespitzt – erste Zwischenergebnisse in fünf Thesen:

### 1. DER eine, geniale Experte hat ausgedient.

Mal heißen sie „Top-Spezialisten“, mal „Kopf-Monopolisten“ oder schlicht „die Experten“. Sie vereinen ein ungeheures Wissen in ihren Köpfen. Erfahrungswissen, Fachwissen, jahrzehntelange Produktkenntnisse oder Projekt-Internas. Doch wenn sie weg sind oder ausfallen hinterlassen sie eine beängstigende Leere. Oder sie produzieren um ihr Expertentum herum eine große Lücke zum Rest des Teams. Deshalb wird es immer wichtiger, das Wissen auf viele Köpfe zu verteilen, Erfahrungswissen (oft auch implizites Wissen genannt) zu teilen und breit und transparent zur Verfügung zu stellen.

### 2. Wissenstransfer ist kein Selbstgänger und hat viele Barrieren

Die Grundidee, das Jeder und Jede sein/ihr Wissen nur allzu gerne teilt ist (leider) zu illusorisch. Betriebliche Wissenskulturen, vermeintliche Vorteile des exklusiven Wissens oder schlicht auch Zeit- und Ressourcen-gründe führen häufig dazu, dass

Das Projekt „WissensWerk“ startet in eine zweite Projektphase, die Beteiligung weiterer Unternehmen ist möglich. Konkret stehen zwei Instrumente zur Verfügung, die wir in drei Pilotbetrieben erproben wollen:

**1. Analyseleitfaden Wissensmanagement**, mit dem Sie in sieben zentralen Handlungsfeldern eine Bestandsaufnahme zum Stand des Wissensmanagements in Ihrem Unternehmen vornehmen und den Entwicklungsbedarf bestimmen können.

**2. Evaluation zur Wissenskultur im Unternehmen**, um speziell die für innovative Prozesse notwendige Praxis und die kulturelle Dimension des Wissensaustausches im Unternehmen zu ermitteln und Handlungsbedarfe aufzuzeigen.

Wenn Sie Interesse haben, wenden Sie sich bitte an Dr. Edzard Niemeyer, niemeyer@qubic.de, 0511-16998882.

Bitte merken Sie sich zudem den 31.08.2018 als Termin vor. An diesem Tag findet eine Veranstaltung zur Zwischenbilanzierung und zum Transfer statt, in deren Rahmen wir auch die Instrumente vorstellen und das weitere Vorgehen planen. Bei Interesse bitte melden.

Wissen eben nicht selbstverständlich und gerne geteilt wird. Doch neben den Barrieren können auch gut und prägnant die Vorteile des Wissenstransfers verdeutlicht werden: Wertschätzung der Arbeit, Arbeiterleichterung, Verbesserung der Kommunikation und der Teamerfolge. Doch das ist kein Selbstgänger, sondern sollte zielgerichtet durch betriebliche Rahmenbedingungen und eine Kultur des Austausches gefördert werden.

### 3. An den Rändern, an den Schnittstellen der Abteilungen und Teams siedeln die Erfolgsfaktoren.

Klare Abteilungs- und Teamregeln sind wichtig. Doch wenn es um das Wissensmanagement geht ist der gezielte Austausch zwischen den Abteilungen besonders wertvoll. Dieser Austausch sollte moderiert werden, Wissensquellen konsequent und nachvollziehbar erfasst und transparent zugänglich gemacht werden.

### 4. Die eingesetzten Instrumente brauchen die richtige Balance von Vollständigkeit und Einfachheit.

Oft ist weniger mehr. Beispielsweise riesige Datenbanken, überfrachtete SIPOC-Analysen, überkomplexe CRM-Systeme (Kundendatenbank-Systeme), komplizierte Zugriffsrechte, technisch unzuverlässige Lösungen oder einfach auch nur zu lange Analyse-Workshops nerven. Sie schütten das Kind mit dem Bade aus und behindern dadurch eher den gewünschten Wissensaufbau.

### 5. Die Wissenskultur ist der Hebel zum nachhaltigen Wissensmanagement

Unternehmen müssen sich dafür entscheiden eine wissensfreundliche Unternehmenskultur zu entwickeln. Dabei hilft eine parallele Vorgehensweise: Einerseits die verschiedenen Kernprozesse im Wissensmanagement und die dazugehörigen Instrumente zu entwickeln. Und andererseits eine überzeugende und wissenstransparente Umgebung zu schaffen, die von den Führungskräften vorgelebt wird.

Ansprechpartner für das Projekt sind Edzard Niemeyer (niemeyer@qubic.de) und Rita Linderkamp (linderkamp@qubic.de).

Im Artikel „Bereits spürbare Erfolge“ von dem projektbeteiligten Unternehmen AVISTA-Oil lesen Sie, wie man als projektbeteiligtes Unternehmen viele Erkenntnisse generieren und dabei selber nochmal viel lernen kann.

Rita Linderkamp

# KEINE PANIK!

## DATENSCHUTZ IM BETRIEB - NICHT EINFACH, ABER MACHBAR



Dr. Grit Reimann

### **Betrieblicher Datenschutz Schritt für Schritt – gemäß EU-Datenschutz- Grundverordnung**

**Lösungen zur praktischen  
Umsetzung –**

**Textbeispiele, Musterformulare,  
Checklisten**

2., vollständig überarbeitete und  
erweiterte Auflage 2018.

Buch: 68,00 EUR  
ISBN 978-3-410-27981-5

E-Book: 68,00 EUR  
ISBN 978-3-410-27982-2

E-Kombi: 88,40 EUR

[www.beuth.de](http://www.beuth.de)

Inzwischen sollte sich die Frühjahrs-Panik gelegt haben, die viele, vor allem kleinere Betriebe erfasste, wenn es um die Datenschutzgrundverordnung ging.

Dennoch - die Vorschriften müssen präzise umgesetzt werden, denn es gilt die Beweisumkehr: Nicht ein Bürger muss einen Verstoß beweisen, sondern der Datenverarbeiter muss beweisen, dass alles korrekt gelaufen ist! Außerdem gibt es keinerlei Ausnahmen. Das heißt zum Beispiel für QUBIC, dass wir als Kleinunternehmen mit gerade sieben Menschen das volle Programm absolvieren müssen.

Da kommt ein Leitfaden, der das Wort „Lösungen“ im Untertitel trägt, gerade recht.

Und tatsächlich: In diesem Buch wird Schritt für Schritt erläutert, wie betrieblicher Datenschutz in der Praxis umgesetzt werden kann. Datenschutzbeauftragte und Führungskräfte erhalten einen konkreten Leitfaden mit vielen Beispielen. Besonders sensible Themen, wie Datenschutz im Bewerbungsverfahren, werden gründlich abgehandelt. In 14 Schritten wird der Aufbau eines betrieblichen Datenschutzkonzepts durchgespielt. Dass ein planvolles Vorgehen ohne externes Fachwissen fast unmöglich ist, zeigt eine Übersicht auf Seite 139, die 24 (!) Mindestregelungen im betrieblichen Datenschutz aufzählt.

Als weitere praktische Hilfe sind rund 50 Seiten mit Musterformularen usw. angehängt, die auch aus der Beuth-Mediathek abgerufen werden können.

Wer dann auch noch Hintergrundwissen möchte, wird im Kapitel 2 gut bedient.

Ein bisschen vermisst habe ich Anregungen zur Integration der Datenschutzthemen in vorhandene Managementsysteme, wie ISO 9001, zumal die Autorin, Grit Reimann, mit genau diesem Fokus vorgestellt wird.

Aber bei den meisten Unternehmen geht es jetzt erst einmal darum, Strukturen aufzubauen. Dafür ist das Buch ein guter Helfer!

### Aus dem Inhalt

- Aufbau und wesentliche Inhalte der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)
- Personenbezogene Daten und ausgewählte Inhalte der EU-Datenschutz-Grundverordnung sowie des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) 2018
- Der Datenschutzbeauftragte (DSB)
- Technische und organisatorische Maßnahmen im Datenschutz
- Datenschutz-Folgeabschätzung, Risikobewertung, Schutzstufenkonzept
- Betriebliche Regelungen für den Datenschutz
- Auftragsdatenverarbeitung
- Übermittlung personenbezogener Daten in Drittstaaten und internationale Organisationen
- Datenschutz im Personalwesen – Bewerbungsverfahren
- Vertragliche Regelungen mit Dienstleistern
- Schulungen und Unterweisungen im Datenschutz
- Datenschutzkonzept und Datenschutzhandbuch
- Liste der Mindestregelungen im betrieblichen Datenschutz
- Sanktionen

Götz Hendricks



Ist es wirklich schon so lange her? 15 Jahre QUBIC – 15 Jahre „Wir entwickeln Menschen und Organisationen.“



Es war wohl 2002 als ich Götz Hendricks kennenlernte, in schlauser Voraussicht und auf Einladung von Jürgen Heinen-Tenrich, kamen wir beide in einer Veranstaltung des nds. Volkshochschulverbandes zur Weiterentwicklung der Qualität in der Weiterbildung zusammen. Was mir da gegenüber übersaß in seiner „Arbeitskleidung“, wie er immer gerne betont (Anzug, weißes Hemd, Krawatte), wirkte im ersten Moment etwas streng auf mich, wären da nicht die frech gekräuselten Haare (damals jedenfalls) und das verschmitzte Lächeln und die Aufmerk-

samkeit für das, was zwischen den Menschen passiert.

Im Frühjahr darauf war ich endlich so weit mit meiner Entscheidung, mich nach vielen Jahren an der Uni und in der Leitung einer gewerkschaftlichen Beratungseinrichtung selbstständig zu machen. Aber als Freelancer allein mein Dasein zu fristen war auch nicht mein Ding. Ich suchte also nach einer „Bleibe“. Kurz darauf zog ich bei Götz ein, seinerseits Untermieter in einer Arztpraxis über'm Aldi in Kleefeld. Die 30 m<sup>2</sup> teilten wir uns dann noch mit Studiosus Daniel Wrede (heute Prof. an der FHDW) und dem Sekretariat der European Association for Supervision. Heute breiten wir uns zu siebt in einem luftigen Loft auf 240 m<sup>2</sup> in Hannover Linden aus.

Dazwischen liegen 15 Jahre einer spannenden und ereignisreichen Entwicklung. Der Bildungsbereich, in dessen Umfeld wir Gründer uns damals kennenlernten, nimmt seit dem einen respektablen Platz in unserem „Bauchladen“ ein, und mit Bernd Staemmler, der vom Sächsischen Volkshochschulverband kam, haben wir einen kompetenten und erfahrenen Berater in unseren Reihen aufgenommen. Das Thema Qualität haben wir dabei von der Lernerorientierten Qualität in der Weiterbildung (LQW) ausgeweitet auf die AZAV und DIN ISO und übernehmen auch schon mal die Funktion eines externen QMB im produzierenden Gewerbe. Kompetenz und Erfahrung trifft auch auf Martin

Buitkamp zu, der seit Jahren unseren Geschäftsbereich Evaluierung verantwortet, von der Bewertung der frühkindlichen Spracherziehung bis zur Mitarbeiterbefragung in Großeinrichtungen mit 12.000 Beschäftigten an über 60 Standorten.

Den größten Teil unseres „Bauchladens“ umfasst die Organisations- und Personalentwicklung. Das sind unzählige kundenspezifische Beratungsaufträge, aber auch zahlreiche – etwa 25 - 30 mögen es wohl gewesen sein – große Projekte, die wir seit Anbeginn durchführen, meistens mit Unterstützung aus ESF-finanzierten Förderprogrammen des Landes Niedersachsen oder des Bundes sowie aus Mitteln der regionalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. So haben wir zum Beispiel bereits 2007 und 2008 die Projekte TALENT+ und AUSTER gestartet und uns mit





15 JAHRE

15



Strategien gegen den Fachkräftemangel und mit altersgerechten Personalentwicklungsstrategien befasst, als weite Teile der Wirtschaft erst ganz langsam die Aufmerksamkeit auf den demografischen Wandel richteten.

Diversitymanagement spielt seit 2010 und unserem Projekt RESPEKT eine Rolle, aktuell mit einem Projekt zur Gleichstellungspolitik im Krankenhaus, das wir mit Gleichstellungsbeauftragten aus vier großstädtischen Kliniken aus vier Bundesländern durchführen. In den meisten Projekten ging es um Qualifizierung und Förderung der Personalentwicklung in KMU, z.B. auch im Projekt „Starke Frauen“, in dem wir ganz speziell Führungskräfteentwicklung für Frauen betrieben haben. In all diesen Projekten haben sich viele Kolleginnen und Kollegen engagiert, innovativ und kreativ mitgewirkt, neben den genannten insbesondere Birgit Westhaus und Dr. Rita Linderkamp, aber auch etliche freiberufliche und ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der QUBIC Beratergruppe. Unser jüngstes Teammitglied Elke Krämer ist jetzt ebenso engagiert in unserem neuen Projekt „Kompetenzen 4.0“ dabei. Beraterinnen und Berater von uns sind akkreditiert in Programmen wie „unternehmens Wert:Mensch“ oder im Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ und begleiten entsprechende Prozesse in den Unternehmen. Nicht zu vergessen ist schließlich die Unterstützung durch unsere Studiosa Laura Syska, die nun auch

schon ein paar Jahre unsere helfende Hand ist, wo immer man sie braucht. Wir wissen ja, was daraus werden kann (siehe oben).

Seit 2011 betreiben wir zudem die Gestaltung von Wissensmanagement als Schwerpunkt. Mehrere Ausbildungsgänge zu Wissensmanagerinnen und Wissensmanagern gehören dazu, wie auch die Ausbildung von ModeratorInnen für den Wissenstransfer. Aktuell arbeiten wir im Projekt „WissensWerk“ daran, ein Instrument für die Bewertung der Unternehmenskultur zum Wissensaustausch sowie Steuerungsinstrumente für das betriebliche Wissensmanagement zu entwickeln und zu erproben.

Also: reichliche Vielfalt und etwa 100 Jahre Beratungserfahrung, die sich darin kristallisieren. Das erfüllt mich persönlich mit Stolz und tiefem Dank an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in all den Jahren begeistert eingebracht haben und auch immer wieder den Mut hatten, sich in neue Themen einzuarbeiten und so die Basis für die erfolgreiche Entwicklung der QUBIC Beratergruppe gelegt haben. Und natürlich auch ganz herzlichen Dank an Götz als Geschäftspartner in dieser quasi eheähnlichen Gemeinschaft, die wir nun 15 Jahre lang erfolgreich kultiviert haben. Danke!

Edzard Niemeyer

# DIE QUALITÄT UNSERER ZIELE BESTIMMT DIE QUALITÄT UNSERER ZUKUNFT.

Ende Mai bin ich zur QUBIC Beratergruppe dazugestoßen und unterstütze und begleite das Projekt „Kompetenzen 4.0“. „Qualität“ und „Zukunft“ waren schon immer Themen, die mich in meinen bisherigen beruflichen Wegen begleitet haben. Umso mehr freue ich mich, diese nun auch hier, bei QUBIC nachhaltig umsetzen zu können.

Das Thema Qualität hat mich schon während meines Studiums der Diplom-Pädagogik – Schwerpunkt Erwachsenenbildung begleitet. Qualität in der Weiterbildung und somit das Modell der Lernerorientierten Qualität in der Weiterbildung (LQW) waren das Thema meiner Diplomarbeit. Nach dem Studium verschlug es mich dann auch von Bayern (im Speziellen Franken) nach Hannover: dort konnte ich direkt in der Testierungsstelle von LQW arbeiten Besser konnte es nicht kommen.

In den zehn Jahren dort habe ich nicht nur viele Bildungs-, Beratungs- und Soziale Dienstleistungsunternehmen in der Umsetzung ihres Qualitätsmanagementsystems begleitet und beraten, sondern auch gelernt, dass Qualität eine Haltung ist. Eine Haltung, die gelebt werden muss, damit Qualität spürbar ist. Authentisch sein – nicht nur als Organisation, sondern auch als Mensch, der in einem Unternehmen arbeitet.

Die Erfahrungen aus den unterschiedlichen Organisationsentwicklungen und meine Coachingausbildung haben mich bestärkt, dass Veränderungen und Entwicklungen vor allem eines brauchen: eine innere Haltung, die diese Veränderungen will. Das kommt nicht von ungefähr, sondern muss unterstützt werden, in den Strukturen und bei den Menschen. Diesen Prozess begleite und moderiere ich, indem ich



mit Wertschätzung und analytischem Blick komplexe Strukturen und Sachverhalte durchschaue und runterbreche.

Gerade bei dem Thema Digitalisierung und den Auswirkungen auf die Arbeitswelt, welche wir bei QUBIC im Projekt „Kompetenzen 4.0“ untersuchen, wird die Qualität der Zukunft für die Unternehmen ausschlaggebend sein. Wie authentisch bewerkstelligt das Unternehmen diese Herausforderung, wie nimmt es die Mitarbeiter/innen mit? Ich freue mich, diesen Prozess gestalten zu können.

Neben dem Thema Qualität und Veränderungen/Zukunft bringe ich den Blickwinkel des Marketings mit. Die Frage, wie Zielgruppen und Kunden gefunden und angesprochen werden können, wie ihnen ein Mehrwert geboten werden kann und wie dies gut kommuniziert wird, haben mich schon immer fasziniert. Ideen entwickeln und diese kreativ umsetzen, das spornt mich an. Und so habe ich am Ende meiner Elternzeit noch eine Weiterbildung zur Social Media Marketing Managerin draufgesetzt. Trotz meines kritischen Blicks auf die sozialen Medien (oder vielleicht gerade deswegen?) ist es faszinierend zu sehen und umzusetzen, welche Möglichkeiten die Digitalisierung im Marketing bietet.

Ich freue mich auf eine inspirierende und bereichernde Zusammenarbeit im Projekt und mit den Partner/innen und Kund/innen von QUBIC.

Elke Krämer  
Organisationsberaterin, Dipl.-Päd.  
Tel.: 0511 1699888-8  
kraemer@qubic.de

## QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X  
August 2018

**Redaktion**  
Elke Krämer  
kraemer@qubic.de  
www.qubic.de

**V.i.S.d.P.**  
Götz Hendricks, Edzard Niemeyer  
QUBIC Beratergruppe GmbH  
Martha-Wissmann-Platz 3  
30449 Hannover  
Telefon 0511 1699888-0  
Fax 0511 1699888-9

Für namentlich gekennzeichnete Texte liegen die Rechte bei den Autoren. Nachdruck mit Quellenangabe erwünscht. QUBIC.praxis ist kostenlos.

**Fotos**  
QUBIC, Autoren

**Gestaltung**  
Volkmann Grafik-Design, Hannover  
www.volkmann-grafik.de

**Druck**  
Druckerei Hartmann GmbH