



### Liebe Leserinnen und Leser,

wohin man sich auch wendet – Zeitung, Internet, Konferenzen, Kneipe – aller Orten scheint es einen Wettkampf der Schlagworte zu geben: Digitalisierung, Agilität, New Work, Quick wins, KI, selbstlernende Maschinen, Industrie 4.0, ... Irgendwie hängt das alles zusammen, aber so richtig klar ist das vielen nicht. Als Beratergruppe gehört es zu unseren Aufgaben, uns gründlich mit den Entwicklungen zu befassen, die hinter den Schlagworten stecken.

Wir sind sicher, dass hier nicht etwa eine ganze Herde neuer Säue durch die Dörfer und Städte getrieben wird, sondern dass es sich um einen tatsächlichen, weitreichenden und ernsthaften Wandel handelt, der unser aller Lebensumstände bereits auf breiter Front beeinflusst. Und das noch auf lange Sicht tun wird.

Als Konsumenten haben wir uns z.B. längst daran gewöhnt, jederzeit auf Informationen zugreifen zu können, seien es Nachrichten oder das Tracking meiner aktuellen Bestellung aus dem Internet.

Längst ist auch die Arbeitswelt in Fokus. Neue Geschäftsmodelle (Uber, AirBnB, usw.), durchgreifende Veränderungen in der Produktion und Dienstleistung (wobei die großen Player deutlich weiter sind als der Mittelstand) basieren auf digitaler Technik und verändert die Art und Weise, wie wir arbeiten. Und das ist erst der Anfang. So sind Dienstleistungen heute in einem Umfang automatisierbar, den wir vor ein paar Jahren noch nicht für möglich gehalten hätten.

All das verunsichert viele Menschen. Wir sehen unsere Aufgabe als Beraterinnen und Berater in dieser Lage darin, Orientierung zu bieten und Klarheit zu schaffen, um in der Lage zu sein, die Zukunft aktiv zu gestalten. Zugegeben, das klingt arg esoterisch. Aber

lesen Sie selbst in dieser Ausgabe, wie wir mit unseren Kunden konkret werden:

Der Gastronomiedienstleister 42 GmbH hat die Herausforderung angenommen und mit unserer Unterstützung einen agilen Entwicklungsprozess durchgeführt, um die Chancen der Digitalisierung gewinnbringend umzusetzen. Lesen Sie den ausführlichen Erfahrungsbericht, in dem auch Quick wins ein Thema sind.

Wir berichten über die Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit, die sich in diesem Jahr mit dem Thema Wissensmanagement im Mittelstand befasst.

Wir klären auf, was hinter der VUKA-Welt steckt und berichten, wie die Lebenshilfe Helmstedt-Wolfenbüttel und Ostfalen die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung umgesetzt hat.

Dass „altmodische“ Beratungsinstrumente auch heute und morgen ihren Sinn haben, erfahren Sie ebenso wie auch eine kritische Stellungnahme zum Hype der „Industrie 4.0“

Schließlich verabschiedet sich unser Mitarbeiter Bernd Staemmler in die Rente. Wir haben ihm viel zu verdanken und ihn deshalb mit einem kleinen Fest verabschiedet. Elke Krämer, die sich in der letzten Ausgabe vorstellte, wird sein Werk fortführen.

So, nun haben wir alle Schlagwörter untergebracht, außer New Work. Das ist aber schlicht ein verunglückter englischer Begriff für die veränderte Arbeitswelt. Aber irgendwann muss es auch gut sein mit den Modewörtern. Fangen wir lieber an, die Zukunft zu gestalten!

In diesem Sinne

## 42 GMBH: DIGITALISIERUNGSPROJEKT IN DER VERWALTUNG

# QUICK WINS MOTIVIEREN UND SETZEN ENERGIE FREI

Die Chancen der Digitalisierung gewinnbringend einzusetzen, ist auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine wirtschaftliche Notwendigkeit geworden. Dafür benötigen Betriebe nachhaltige Strategien und neue Konzepte. Mit dem Förderprogramm **unternehmensWert: Mensch plus (uWM plus)** des Bundesarbeitsministeriums werden Unternehmen im Rahmen einer professionellen Prozessberatung fit für die Digitalisierung gemacht. In den betrieblichen „Lern- und Experimentierräumen“ entwickeln Unternehmensleitung und Beschäftigte gemeinsam neue Ideen für die Arbeit von morgen und probieren sie aus. Scheitern ist möglich, Fehler dürfen gemacht werden, um am Ende zu den besten Lösungen zu kommen. Ein erfolgreiches Beispiel ist die 42 GmbH.

Die 42 GmbH bietet für Hotellerie und Gastronomie Komplettlösungen an und betreut weltweit mehr als 8.000 Kunden – darunter Betriebe unterschiedlichster Größe und Form: vom einzelnen Restaurant bis zu Betrieben der System- und Freizeitgastronomie oder der Gemeinschaftsverpflegung, vom inhabergeführten Hotel bis zur internationalen Hotelgruppe. Gegründet wurde das Unternehmen 1989 von Thomas Hoffstiepel als EDV-Beratung. Nach anfänglich

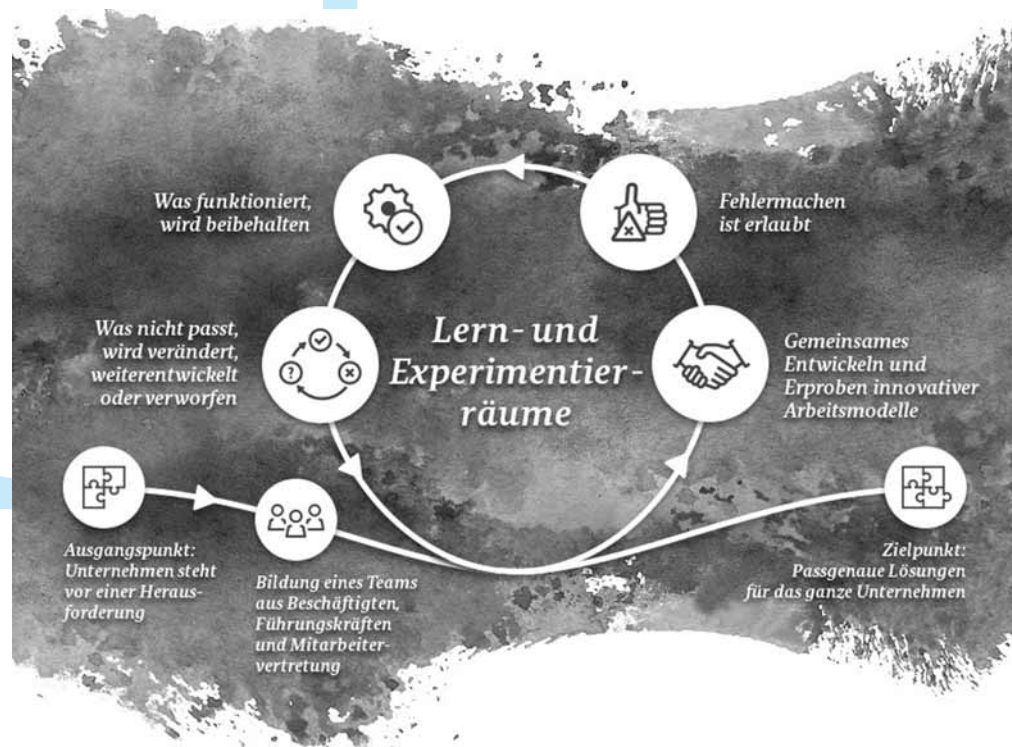


AUTORISIERTER PROZESSBERATER

sehr breitem Spektrum im Bereich der Branchensoftware spezialisierte sich das noch recht junge Unternehmen schnell auf die Gastronomie und Hotellerie. Durch Zusammenarbeit mit weiteren Partnern und heute führenden Anbietern im Bereich Hotelsoftware, flexible Kassensysteme und Warenwirtschaft entwickelte sich das Unternehmen schnell weiter. Seit 2011 gibt es eine eigene Software-Entwicklung im Haus, die zusätzliche Module

für Kassensysteme und Hotelsoftware entwickelt und programmiert. Die 42 versteht sich als Dienstleistungsunternehmen in einer Dienstleistungsbranche. Sehr viele Mitarbeiter/-innen haben in der Hotellerie oder Gastronomie gelernt und kennen daher die Anforderungen der Kunden sehr genau. Nach nunmehr fast 30 Jahren ist das Unternehmen auf eine Mitarbeiterzahl von über 80 angestiegen.

Die Methode der Lern- und Experimentierräume folgt einem klaren Muster, an dem sich auch die 42 GmbH orientiert hat. Der Prozess ist auf einen Zeitraum von 6 Monaten begrenzt und wird mit einer agilen



Vorgehensweise unterstützt. Am Anfang standen Experteninterviews mit Geschäftsführung und Beschäftigten, um ein besseres Verständnis für die Herausforderungen des Unternehmens im digitalen Wandel zu entwickeln. In einem Kick-off Workshop wurden alle Beteiligten auf den Prozess eingestimmt, die Herausforderungen des Unternehmens gemeinsam diskutiert und der thematische Schwerpunkt des Lern- und Experimentierraums festgelegt. Auf dieser Basis nahm das Lab-Team, das sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens zusammensetzt (aus der Verwaltung als Gestaltungsbereich selbst, aber auch aus angrenzenden Bereichen), seine Arbeit auf. Dabei geht es nicht darum, einen vorgedachten Masterplan abzuarbeiten, sondern einem flexiblen Ansatz zu folgen, der zu einem produktiven Umgang mit Fehlern ermutigen soll: In drei jeweils sechswöchigen Arbeitsphasen (Sprints) wurden mit der Unterstützung des Prozessberaters von QUBIC konkrete Maßnahmen zur Gestaltung der digitalen Transformation in der Verwaltung entwickelt und erprobt. Am Ende jeder Arbeitsphase wurden die erzielten Ergebnisse einem Lenkungskreis vorgestellt und bewertet. „Was funktioniert, bleibt erhalten, was nicht gelingt, wird verändert, in der nächsten Arbeitsphase weiterentwickelt oder verworfen – lernen und experimentieren im besten Sinne des Wortes“, so versteht sich das Förderprogramm uWMplus.

Nach Durchlaufen der drei Arbeitsphasen schloss sich noch eine kurze Auswertungs- und Lernphase an.

Neben der Bewertung der Ergebnisse und der Methode ging es dabei auch darum, alle offenen Punkte so in den Arbeitsalltag zu integrieren, dass der begonnene Innovationsprozess nicht ins Stocken gerät.



Thomas Hoffstiepel

## Aus der Perspektive der Geschäftsführung – Thomas Hoffstiepel, Gesellschafter und Geschäftsführer

### QUBIC.praxis:

„42“ ist die Antwort des Supercomputers im Roman „Per Anhalter durch die Galaxis“ von Douglas Adams auf die Frage „nach dem Leben, dem Universum und dem ganzen Rest“, mit der die Protagonisten letztlich nichts anfangen können, weil die Frage zu vage gestellt war. Was hat das mit der heutigen 42 GmbH zu tun?

### Thomas Hoffstiepel:

Weil wir die Antworten auf alle Fragen (...unserer Kunden) haben. Die 42 hat das Bonmot von Douglas Adams ja eigentlich nur als Aufhänger sowie im Logo stehen. Allerdings ist das auch ein bisschen wie ein Spirit gedacht – wir wollen die Antworten auf alle Fragen unserer Kunden geben. Dies gilt auch im weiteren Sinne – was kommt denn hinter der 42...? An dieser Stelle kommen wir ins Spiel und versuchen, die Fragen der Kunden in sinnvolle Antworten zu packen.

### QUBIC.praxis:

Welche Gründe waren ausschlaggebend dafür, den Prozess zur Digitalisierung der Verwaltung zu beginnen?

### Thomas Hoffstiepel:

Es ging darum, bestehende Prozesse zu verbessern und vorhandenes Kopfwissen in eine Art öffentliche Dokumentation zu bringen. Wir wollten Prozesse auf den Prüfstand bringen, die historisch gewachsen sind und in den heutigen Ablauf aufgrund der Größe der 42 nicht mehr passten. Dies wollten wir auch besonders aus der Sicht von anderen Abteilungen durchführen, um die Auswirkungen auf diese anderen Abteilungen zu erkennen und abzufedern. Diese Komplexität kann man als Einzelner gar nicht absehen und daher war es gut, diese Prozesse in einem Team zu betrachten.

### QUBIC.praxis:

Was hat sich nach diesem Prozess für die 42 GmbH geändert?

### Thomas Hoffstiepel:

Wir haben unsere Quick Wins gehabt, die motivierend wirkten. Außerdem gab es auch eine Validierung dafür, dass einige der angestammten Prozesse durchaus in Ordnung sind. Man konnte jetzt nach dem Projekt allerdings eine deutliche Verlagerung der Verantwortung auf mehrere Mitarbeiter und dadurch die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit feststellen. Kopfwissen ist zugänglich gemacht worden. Darüber hinaus strahlen die Ergebnisse des Lab Teams in die ganze Firma hinein und könnten katalysierend auf andere Abläufe wirken.

### QUBIC.praxis:

Wie bewerten Sie die Arbeit des Labteams?

### Thomas Hoffstiepel:

Ich fand es sehr gut, dass wir als Lab Team Verantwortliche in Person von Frau Weber eine sehr gute Moderatorin hatten. Wenn das nicht der Fall gewesen wäre, hätte sich das ganze Projekt auch durchaus zerfasern können. Jeder im Lab Team hatte anscheinend ausgesprochen viel Lust auf das doch eher trockene Thema und hat eine extrem große Motivation an den Tag gelegt – sehr konzentriert und fokussiert. Das hat mich beeindruckt.

Jedes Lab Team Mitglied hat sich bewusst aus dem Tagesgeschäft rausgenommen, um konzentriert am Projekt zu arbeiten. Es gab auch eine Automotivation dadurch, dass es schon anfangs schnell Erfolge gab und das hat sich in eine bestimmte Euphorie entwickelt, weiter dran zu bleiben.

Eigentlich handelt es sich bei den Abläufen in der Verwaltung ja um ein leidenschaftsloses Thema, aber es wurde mit sehr viel Spaß und Elan daran gearbeitet. Das Selbstbewusstsein des Lab Teams strahlte auf andere aus und daher wurden die Ergebnisse auch von den Mitarbeitern mitgetragen. Die Erkenntnisse haben allgemein für Anerkennung und „Daumen hoch“ gesorgt. Das ist ein tolles Ergebnis.



Maren Karina Weber

## Aus der Perspektive des Labteams – Maren Karina Weber, Labteam-Verantwortliche

### QUBIC.praxis:

Der Prozess ist nach einem halben Jahr zunächst abgeschlossen. Was haben Sie mit dem Labteam erreicht?

### Maren Karina Weber

Die Erfolge des Labteams zeigen sich auf unterschiedlichen Ebenen: Zum Einen haben wir sogenannte Quick Wins zu verbuchen, also schnell entschiedene Veränderungen und deren Umsetzung.

Zum Anderen haben wir es geschafft, lang etablierte Prozesse aufzubrechen, die nicht mehr den heutigen Anforderungen

einer gewachsenen 42 GmbH mit über 80 Mitarbeitern entsprachen. Diese Prozesse neu zu denken und alle Verwaltungsmitarbeiter und die Abteilungsleitung auf neue Vorgehensweisen einzustimmen, war die größte Herausforderung. Als Nebeneffekt stellte sich heraus, dass das Labteam mittlerweile als eine Art Institution innerhalb der 42 wahrgenommen wird, die Mittel und Wege zur Veränderung und Verbesserung von Prozessen findet.

### QUBIC.praxis:

Die strukturierte, aber dennoch agile Methode zur Organisationsentwicklung war für Sie Neuland. Wie schätzen Sie die Methode ein?

### Maren Karina Weber

Die Methode empfand ich im ersten Moment als recht sperrig und einengend, zumal wir bei der 42 noch nie in einer solch fest definierten Vorgehensweise gearbeitet haben. Aber spätestens nach dem ersten Zyklus war klar, dass uns genau dieses enge Korsett dabei hilft, Termine einzuhalten und verbindlich in der verfügbaren Zeit an den Inhalten zu arbeiten. Sie sorgte für absolute Klarheit im Ablauf. Daher bin ich mittlerweile ein großer Fan dieser strukturierten Methode.

### QUBIC.praxis:

Die Erfinder der Methode sprechen von Lern- und Experimentierräumen. Was haben Sie, was hat 42 gelernt und womit haben Sie experimentiert?

### Maren Karina Weber

Ich persönlich habe lernen können, dass es der 42 gut tut, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens zu arbeiten. Außerdem war es gut zu sehen, dass ich mich auf meine Labteam Mitglieder in der Ausführung der Aufgaben absolut verlassen konnte. Für die 42 war aus meiner Sicht die Erfahrung, dass auch festgefahrene Prozesse änderbar sind, sehr wertvoll. Wir haben die Experimentierräume am Meisten dafür genutzt, ganz frei zu denken und Ideen durchzuarbeiten. Diesen Raum haben wir im alltäglichen Arbeiten nicht, und daher konnten wir sehr frei Ideen entwickeln, verwerfen und neu überlegen.

## Aus der Perspektive einer Mitarbeiterin – Fragen an Dajana Steinborn

### QUBIC.praxis:

Frau Steinborn, Sie haben im Labteam mitgearbeitet. Wie haben Sie die Arbeit im Labteam erlebt?

### Dajana Steinborn:

Das war wirklich super! Ich habe mich als ein Teil von einem tollen Team gefühlt. Es hat viel Spaß gemacht und wir haben sehr viele Prozesse erfolgreich ändern können. Das hat absolut motiviert und war eine schöne Erfahrung, die ich gerne weiterführen möchte. Wirklich toll.

### QUBIC.praxis:

Sie arbeiten im Vertrieb und nicht in der Verwaltung, um deren weitere Digitalisierung es ging. Was haben Sie über die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gelernt?

### Dajana Steinborn:

Sehr viel. Das Allerwichtigste, wie ich finde, ist, dass wir alle viel miteinander kommunizieren müssen. Dadurch können schon sehr viele Fehler vermieden werden. Des Weiteren war es auch sehr hilfreich zu sehen, wie die ganzen Prozesse teamübergreifend zusammenhängen. Dadurch macht man sich viel mehr Gedanken, was diese eine Sache nun „anrichten“ kann. Im Vertrieb sind wir meist die erste Instanz, die etwas zum Laufen bringt, und wenn wir einen Fehler machen, dann zieht sich dieser fast durch die ganze Firma. Ich schaue viel mehr über den Tellerrand als vorher, damit meine Kollegen nach mir es einfacher haben. Das Arbeiten im Vertrieb hat tatsächlich große Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe in der Verwaltung. Wir im Vertrieb müssen sehr sorgsam arbeiten und auch an die anderen denken. Vielleicht sollte man auch öfter nachfragen, bevor man etwas macht, bei dem man sich nicht ganz sicher ist. Dies kann auch viel verhindern.



Lab Team 42 GmbH

**QUBIC.praxis:**

Was würden Sie empfehlen, wenn man ähnliche Entwicklungsprozesse im Vertriebsbereich initiieren wollte?

**Dajana Steinborn:**

Das stelle ich mir schwierig vor. Eigentlich kann man sich jeden Prozess im Vertrieb anschauen. Schließlich sind wir die „erste“ Instanz. Wenn wir einen Fehler machen, dann zieht sich dieser sozusagen durch die ganze Firma. Angebote und Aufträge erstellen und schreiben funktioniert in Odoo, unserer Unternehmenssoftware, echt super. Ich glaube es gibt keinen großen technischen Verbesserungsbedarf, aber dafür gibt es wenig Standards, an denen man sich orientieren kann. Es muss alles abgesprochen und genehmigt werden. Ohne Entscheider kann im Vertrieb nicht gearbeitet werden. Das wäre aus meiner Sicht ein Bereich, den man sich anschauen könnte.

**Aus der Perspektive Projektmanagement – Fragen an Katrin Störmer**

**QUBIC.praxis:**

Frau Störmer, wie haben Sie die Arbeit im Labteam erlebt?

**Katrin Störmer**

Ich habe die Arbeit als extrem motivierend empfunden. Glücklicherweise hat unser Team hervorragend harmonisiert und sehr diszipliniert gearbeitet. Jeder hat auf die Sichtweisen des jeweils anderen Rücksicht genommen und jeder wurde gleichberechtigt ernst genommen, ganz egal aus welcher Position er innerhalb des Unternehmens stammt. Es hat sich ein wunderbarer Teamgeist daraus entwickelt den wir hoffentlich beibehalten können für zukünftige Projekte.

Trotz der zusätzlichen Arbeitsbelastung dieser Mitarbeit im Labteam hat man das Gefühl gehabt, etwas am großen Ganzen verändern und verbessern zu können, wodurch diese zusätzliche Belastung gerne in Kauf genommen wurde.

**QUBIC.praxis:**

Sie arbeiten im Projektmanagement und nicht in der Verwaltung. Was haben Sie über die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gelernt?

**Katrin Störmer**

Wahnsinnig viel! Im Tagesgeschäft ist man doch immer sehr nur auf seine Abteilung und seine abteilungsinternen Prozesse konzentriert. Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hat mir die Möglichkeit, gegeben mal wieder etwas über den Tellerrand hinaus zu schauen und einen Blick auf das Große Ganze ermöglicht.

Bei vielen Prozessen war mir vorher gar nicht bewusst, wie sehr sich diese auf etliche andere Abteilungen auswirken.

**QUBIC.praxis:**

Was würden Sie empfehlen, wenn man ähnliche Entwicklungsprozesse im Projektmanagement initiieren wollte?

**Katrin Störmer**

Im Projektmanagement möchte ich unbedingt ähnliche Entwicklungsprozesse initiieren.

Hier würde ich den generellen Ablauf eines Projektes anhand der SIPOC Analyse genau betrachten und bewerten wollen. Auch die verschiedenen aktuell genutzten Kommunikationswege zwischen den involvierten Abteilungen würde ich gerne überdenken und klarer strukturieren. Da gerade das Projektmanagement viele Abteilungen in einem Projekt zusammenbringen muss, sehe ich hier die optimale Voraussetzung, die Prozessverbesserung mit dem aktuellen LabTeam (plus eines Mitglieds aus den Supportabteilungen) zu erarbeiten.

NIEDERSACHSEN ALLIANZ FÜR NACHHALTIGKEIT

# WISSEN GEHÖRT ZUR STRATEGIE FÜR NACHHALTIGKEIT

Die Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit ist eine Kooperation zwischen Landesregierung, Unternehmensverbänden, Gewerkschaften und Kammern. Die Allianz bildet zudem einen Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsstrategie Niedersachsen. Ihr Hauptziel ist die Förderung der nachhaltigen Entwicklung in Unternehmen und damit die Stärkung des Wirtschaftsstandortes Niedersachsen. Mit praxisnahen Angeboten im Bereich der Ressourceneffizienz, Gesundheits- und Kompetenzentwicklung sowie im Wissensmanagement will die Nachhaltigkeitsallianz Unternehmen motivieren, sich für mehr Nachhaltigkeit zu engagieren und gleichzeitig von ihren Erfahrungen zu lernen.

Im Herbst 2018 startete die Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit einen neuen Jahresschwerpunkt zum Wissensmanagement. Den ersten Workshop zur Implementierung in der Leuphana Universität Lüneburg, die in Kooperation mit dem Projekt NIREM (Nachhaltigkeitsinnovationen im regionalen Mittelstand) durchgeführt wurde, konnte mit den Referent\*innen Dr. Rita Linderkamp und Dr. Edzard Niemeyer von QUBIC unterstützt werden. Mit 35 Teilnehmenden waren die Workshops mehr als ausgebucht. Im Schwerpunkt wurden dabei die Analyse der Ist-Situation in den Unternehmen und erste Handlungsempfehlungen aufgezeigt. Ob Wissensverluste durch Mitarbeiterfluktuation oder Struktur des täglichen Wissens bis hin zum Erfahrungswissen und Strategien zur Implementierung eines nachhaltigen Wissensmanagements: Im Tagesworkshop werden verschiedene Möglichkeiten und Handlungsfelder disku-



tiert. Insbesondere die offene Unternehmenskultur wie auch die Passgenauigkeit des jeweiligen Systems zum jeweiligen Unternehmen standen dabei abschließend im Fokus. QUBIC.praxis fragte Tilman Kuban von der Geschäftsstelle der Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit nach den Zusammenhängen.



Tilman Kuban

**QUBIC.praxis:** Wie reiht sich das Thema Wissen in den Nachhaltigkeits-Dreiklang von Ökologie, Sozialem und Ökonomie ein?

**Tilman Kuban:** Für die Wettbewerbsfähigkeit der niedersächsischen Wirtschaft ist die

Implementierung von systematischem Wissensmanagement elementar. Dabei müssen wir aber auch den Mitarbeitern erklären, dass eine solche neue Unternehmenskultur nicht auf einen Jobverlust abzielt, sondern auf den Erfolg des gesamten Unternehmens mit allen Mitarbeitern. Wir bilden daher die ökonomische und soziale Säule in diesem Modul ab.

**QUBIC.praxis:** Was bedeutet dann konkret die Beschäftigung mit Wissen und Wissensmanagement im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit?

**Tilman Kuban:** Es gibt viele Gründe sich mit Wissenssicherung im Unternehmen zu beschäftigen. Insbesondere sind dies die natürliche, personelle Fluktuation, die immer größeren Ansammlungen von stellenspezifischem Wissen sowie die baldige Verrentung der geburtenstarken Jahrgänge. Ziel ist es daher, das individuelle Wissen des einzelnen Mitarbeiters für das Unternehmen nutzbar zu machen und dieses dauerhaft zu sichern. Zudem wird mit der DIN-Norm ISO 9001:2015 von den zu zertifizierenden Organisationen explizit eingefordert, Wissen zu erwerben und zu bewahren. In der von Tech-

nologie und Information dominierten Gesellschaft ist Wissen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor avanciert. Das Rennen gewinnt nur derjenige, der die Flut von Informationen in für ihn entscheidendes Wissen umwandeln kann.

#### QUBIC.praxis:

Die Allianz ist mit zwei Veranstaltungen „Systematisches Wissensmanagement im Unternehmen“ in Lüneburg und Osnabrück in ihren Jahres-schwerpunkt gestartet. Das Interesse an den Veranstaltungen war recht hoch. Zeigt das einen besonderen Nachholbedarf in den Unternehmen zu dem Thema auf?

#### Tilman Kuban:

Durch die äußerst gute wirtschaftliche Lage in den letzten Jahren sind viele Unternehmen in Niedersachsen stark

gewachsen. Dabei lag der Schwerpunkt stets auf der Abarbeitung der neusten Aufträge. Wenn wir dieses Wachstum nachhaltig gestalten wollen, muss jetzt auch die Infrastruktur, wie bspw. auch im Bereich der Wissens-sicherung, mitwachsen. Daher bin ich begeistert, wie viele kleine und mittel-ständige Unternehmen sich jetzt auch auf den Weg machen bei diesem Thema. Die Großunternehmen in Nie-dersachsen sind hier bereits sehr gut aufgestellt.

#### QUBIC.praxis:

Die beiden Veranstaltungen waren der Auftakt zum neuen „Modul“ Wissens-management. Was haben wir noch in 2019 zu erwarten?

#### Tilman Kuban:

Der Seminarteil I war so konzipiert, dass sich die Unternehmen auf den

Weg machen, mit dem QUBIC-Analyseleitfaden einen Prozess anzu-stoßen. Wir wollen, dass die Teilneh-mer jetzt in ihren Unternehmen für das Thema sensibilisieren und den Ist-Zustand bewerten. Im zweiten Teil unserer Reihe wird es dann um die konkrete Implementierung mit ver-schiedenen Methoden gehen. Hier werden wir deutlich zielgenauer arbei-ten, weil nicht jedes Tool für jedes Unternehmen passt. Das wird sicher spannend.

Die Fragen stellte  
Dr. Edzard Niemeyer,  
QUBIC Geschäftsführer



**Niedersachsen**  
Allianz für Nachhaltigkeit

# COACHING, SUPERVISION, TRAINING...

## WELCHES FORMAT IST WANN FÜR WEN GEEIGNET?

**Beratung in Unternehmen ist längst nicht nur auf umfangreiche und / oder tiefgreifende Projekte, wie zum Beispiel Organisationsentwicklung, Strategieberatung, Zusammenschlüsse, Prozessoptimierung begrenzt. Es gibt auch immer wieder Bedarf an personenbezogener Unterstützung. Hier werden als Interventionen vor allem Coaching, Supervision und Trainings (bzw. Qualifizierungsmaßnahmen) eingesetzt. Wir klären hier auf, wann diese Methoden sinnvoll sind und was dahinter steckt.**

Typische Anliegen für eine **Beratung von Einzelpersonen** sind

- die Vorbereitung auf eine neue Funktion oder die Übernahme von Führungsverantwortung

- die Weiterentwicklung personaler Kompetenzen (Kommunikation und Ausstrahlung, Rollenklarheit, Konfliktbewältigung, Umgang mit Krisen, Zeit- und Selbstmanagement)
- Reflexion und Gestaltung der Führungsrolle
- Reflexion der Arbeit mit Kunden/ Klienten
- Stressbewältigung und Erhalt der physischen und psychischen Gesundheit, Work-Life Balance
- Lebens- und Karriereplanung

Zur Bearbeitung dieser Themen gibt es unterschiedliche Beratungsformate, die jeweils im Einzel- oder Gruppen-setting stattfinden können. Welches Format sich anbietet, ist abhängig vom jeweiligen Beratungsanliegen, der Position der beratenen Person und der Bereitschaft, sich Dritten gegenüber zu öffnen.

Eine gute Basis für die Vorbereitung auf Führungsaufgaben bieten **Trainings/ Qualifizierungen**, in denen die grundlegenden Aspekte des Führungshandelns betrachtet werden. Die Führungskräftequalifizierungen der QUBIC Beratergruppe legen dabei neben der Vermittlung neuer Inhalte und Impulse großen Wert auf die Reflexion des eigenen Handelns und die Entwicklung und Verstetigung von neuen Handlungsoptionen. Methodisch bestehen die Qualifizierungen aus einem Mix an Theorieinput, Gruppenarbeiten und Übungen, der Arbeit an konkreten Fallbeispielen, kollegialer Beratung und Selbstlernphasen. Der Transfer in die Praxis wird unterstützt durch Toolboxes, Vertiefungsaufgaben zwischen den Modulen/Qualifizierungstagen und Reflexionseinheiten. Die Trainings bieten zusätzlich die Möglichkeit zum Austausch mit anderen angehenden Führungskräften.



Auch bei Themen wie Kommunikation, Stressbewältigung oder Work-Life-Balance kann durch die Teilnahme an einer Qualifizierung der Wissens- und Denkhorizont erweitert werden.

Im Anschluss an eine Qualifizierung oder auch unabhängig davon ist das **Coaching in einer Gruppe** von Personen mit ähnlichen Anliegen (Führungsthemen, Stressmanagement) eine sehr geeignete Möglichkeit, Erfahrungen mit der Umsetzung des Gelernten zu vertiefen und/oder Konflikte oder Themen zu bearbeiten. Jeder Teilnehmende hat die Möglichkeit, ein aktuelles Anliegen einzubringen, das dann mit einer geeigneten Methode, angeleitet durch den Coach, bearbeitet wird. Dabei wird immer die Gruppe als Resonanz-, Feedback- oder Ideen-geber mit einbezogen.

Umgekehrt nimmt jeder Teilnehmende des Gruppencoachings aus den bearbeiteten Fällen anderer Falleinbringer/innen immer auch Impulse für die eigene Arbeit bzw. persönliche Themen mit.

Eine noch tiefere Bearbeitung persönlicher oder beruflicher Themen bietet ein **Coaching im Einzelsetting**. In einem personenzentrierten, zeitlich begrenzten Beratungsprozess auf der Basis einer vertrauensvollen, von gegenseitiger Akzeptanz und Freiwilligkeit getragenen Beziehung, werden die jeweils mitgebrachten Anliegen des Coachees in gleichberechtigter Arbeit bearbeitet. Der Coach unterstützt durch Fragen oder den Einsatz geeigneter Methoden den Prozess der Lö-

**Birgit Westhaus** ist Organisationsberaterin bei QUBIC. Sie ist u.a. Qualitätsbeauftragte für Bildungseinrichtungen (DIN EN ISO 9001) und hat die zertifizierten Kontaktstudien „Gesundheit und Beratung“ und „Coaching“ sowie das Aufbaumodul „Supervision“ des ZEW Leibniz Universität Hannover absolviert. Für ihre Schwerpunkte **Gesundes Arbeiten und Führen und Betriebliches Gesundheitsmanagement** hat sie zusätzlich die Qualifikationen „Gesundheitsberaterin im Betrieb“ sowie „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung“ erworben.

sungsfindung, die Stärkung der (Selbst-) Wahrnehmung und Reflexionsfähigkeit und die Entdeckung von Ressourcen und Potenzialen. Die Umsetzung der selbsterarbeiteten Erkenntnisse in praktische Handlungen wird gemeinsam von Coachee und Coach festgelegt und beim nächsten Termin reflektiert. Die Coaches der QUBIC Beratergruppe arbeiten nach dem systemischen Ansatz, d.h. in der gemeinsamen Arbeit wird der gesamte Mensch mit seinen Ressourcen und in seinem Kontext betrachtet.

Im klassischen Format der **Supervision**, die ihre Wurzeln in der Sozial- und Beziehungsarbeit hat, wird den Teilnehmenden die Möglichkeit der Reflexion ihrer Arbeit bzw. ihres Um-

gangs mit Klienten geben, die unterstützen und entlasten und eine Professionalität gewährleisten soll. Auch Themen der Zusammenarbeit im Team oder in der Organisation finden hier Raum. Supervision findet im Einzelsetting statt, kann aber auch für Gruppen oder Teams eingesetzt werden. Im Unterschied zum Coaching wird hier nicht nur berufsbezogen gearbeitet, sondern es werden auch persönliche Aspekte thematisiert. Ähnlich ist das Format des Teamcoachings, das in Unternehmen oder Organisationen eingesetzt wird, um beispielsweise Themen der Zusammenarbeit von Teams zu bearbeiten.

Allen Beratungsformen ist gemeinsam, dass mit den beteiligten Personen zu Beginn vereinbart wird, welches Thema im Mittelpunkt stehen soll. Die Arbeit findet in einem geschützten Rahmen statt. Dies ist besonders wichtig, wenn eine Maßnahme im Auftrag eines Unternehmens durchgeführt wird. Dabei wird mit dem Auftraggeber vereinbart, dass Inhalte der Arbeit nicht weitergegeben werden, außer wenn die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem ausdrücklich zustimmen. Speziell im Einzelsetting wählen Kunden häufig aber auch den Weg, das Coaching oder die Supervision unabhängig vom Unternehmen, also privat, in Anspruch zu nehmen.

Birgit Westhaus  
QUBIC Organisationsberaterin



# VUKA – KANN MAN DAS ESSEN?

## WAS HINTER DER „VUKA-WELT“ STECKT UND WARUM DAS WICHTIG FÜR UNS ALLE IST.

Nein, essen (oder trinken) kann man VUKA nicht, auch wenn es ein wenig wie ein Smoothie klingt. Es geht vielmehr darum, dass hier vier Phänomene unserer Gegenwart zusammengefasst sind, die in ihrer Wechselwirkung einen erheblichen Einfluss darauf haben, wie wir in Zukunft arbeiten werden. Aktuelle Trends, wie agile Arbeitsformen und ihre Konsequenzen, werden durch die VUKA-Welt getrieben. Die rasant Digitalisierung der Arbeitswelt tut ihr übriges.

### Was steckt denn nun dahinter?

**Volatilität:** Der Begriff bezeichnet das Maß der Schwankungen innerhalb einer kurzen Zeitspanne, z.B. von Preisen, Kursen, Märkten. Das läuft auf instabile Verhältnisse heraus, die unberechenbar sind und damit nicht vorhergesehen werden können. Sie kennen das aus dem Alltag – denken Sie nur an die täglichen Nachrichten. Neu ist das eigentlich nicht, wenn man nur auf die Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen schaut. Neu ist allerdings die Geschwindigkeit, mit der sich die Dinge ändern.

**Unsicherheit:** Das Leben an sich ist ein Risiko, auch das ist altbekannt. Die Unsicherheit nimmt aber zu, weil uns zwar in der Regel bekannt ist, dass ein Risiko vorliegt (Möglichkeit des Eintritts), und auch seine Auswirkungen eventuell bekannt sind, wir aber hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit des Eintritts im Dunkeln tappen. Dieses Empfinden ist schon seit den 1970er Jahren in der Diskussion („Das Ende der fraglosen Gewissheiten“). Besonders gründlich hat sich der Philosoph Hans Jonas in seinem Buch „Das Prinzip Verantwortung“ mit den Folgen befasst, wonach die Konsequenzen von Entscheidungen oft nicht mehr



abgeschätzt werden können, Entscheidungen gleichwohl aber getroffen werden müssen.

**Komplexität:** In Systemen beliebiger Art interagieren dessen Elemente (zum Beispiel die Menschen in einem Team) auf unterschiedlichste Weise miteinander. Sie folgen lokalen, einfachen Regeln und sind schon bei geringer Größe nicht mehr systematisch steuerbar. - Denken Sie an das Unternehmen, in dem Sie arbeiten. Auch das ist nicht wirklich neu und kann in jeder Organisation beobachtet werden, z.B. als „kleiner Dienstweg“, informelle Gruppen, usw.

**Ambiguität:** Der Begriff bezeichnet die Mehr- oder Doppeldeutigkeit einer Information, eines Sachverhalts oder von Sprache. Wir erkennen das im Alltag besonders, wenn Menschen miteinander kommunizieren und Missverständnisse entstehen, weil Informationen unterschiedlich verstanden werden.

### Und was ist das Neue daran?

Das entscheidend Neue ist die Verquickung und gegenseitige Beeinflussung dieser vier Phänomene, die rasant zunimmt. Stellen Sie sich diese vier Phänomene zusammenhängend vor: In einem Unternehmen kommt

eine Entscheidung zustande, in die eine Fülle von Informationen einfließt, die sich noch während des Entscheidungsprozesses ändern. Die Entscheidung wird umgesetzt und führt zu Wirkungen, die nicht vorhersehbar waren. Kurzfristige Anpassungen sind erforderlich, für die keine eindeutigen Fakten vorliegen...

Die zentrale Herausforderung besteht darin, dass die typischen Organisationsstrukturen, die Arbeitsweisen und die Entscheidungsprozesse auf das Tempo, das durch VUKA erzwungen wird, nicht eingerichtet sind.

Regeln, Normen und starre Strukturen sind nämlich nur sinnvoll, wenn geordnete, vorhersehbare und kontrollierbare Bedingungen herrschen. In der VUKA-Welt ist das immer weniger der Fall!

Und damit schließt sich der Kreis: Agiles Arbeiten und dynamische Entscheidungsprozesse, verbunden mit schlanken Strukturen – das ist die Zukunft der Arbeit. Die Digitalisierung forciert diese Entwicklung und unterstützt sie zugleich.

Götz Hendricks,  
QUBIC Geschäftsführer

MITARBEITER-NACHBEFRAGUNG IN DER  
LEBENSILFHE HELMSTEDT-WOLFENBÜTTEL/OSTFALEN

# DIE AKTIVITÄTEN HABEN SICH GELOHNT!

Im Juni 2018 hat QUBIC nach vier Jahren erneut alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Lebenshilfe Helmstedt-Wolfenbüttel und Ostfalen befragt. Vor vier Jahren waren die Mitarbeitenden erstmals umfassend zu ihren Arbeitsbedingungen, zu ihren Belastungen, zu ihren Einstellungen und zu ihrer Zufriedenheit befragt worden. Die Themenfelder Arbeitgeberattraktivität, Arbeitsumfeld und Arbeitsaufgaben, Zusammenarbeit und Kommunikation, Beteiligung und Information, Belastungen und Gesundheit sowie Führung standen im Mittelpunkt.

Die Befragung wurde von QUBIC zusammen mit dem Arbeitskreis Organisationentwicklung in der Lebenshilfe vorbereitet und durchgeführt. Ausgangspunkt für die Befragung war das wachsende Bewusstsein, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker an der Entwicklung der Lebenshilfe zu beteiligen und deren Perspektiven und Anregungen für konkrete Maßnahmen zu berücksichtigen.

In den vergangenen 4 Jahren flossen die Ergebnisse der Befragung in die Maßnahmenplanung des Arbeitskreises Organisationsentwicklung systematisch ein. Bernd Staemmler von QUBIC begleitete und moderierte den Prozess. Die Intensität des Prozesses wurde durch den Geschäftsführer, Bernd Schauder, garantiert, der die Mitarbeiterbefragung und die Arbeit an Verbesserungen und Optimierungen als „Unternehmensziel Nummer EINS“ festlegte.

Ein zentraler Faktor für Unzufriedenheit war das uneinheitliche Tarifmo-

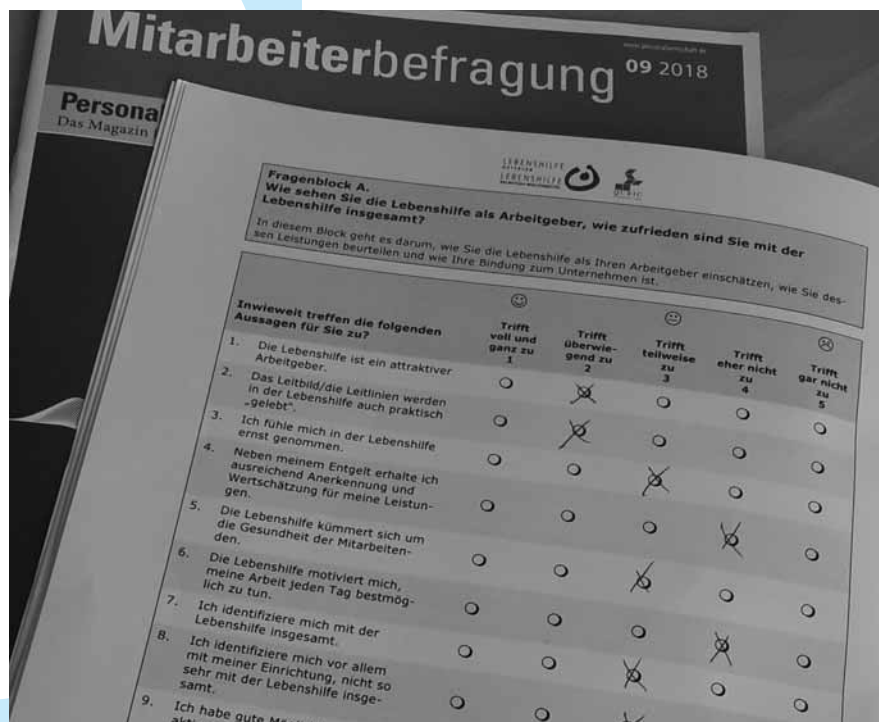
dell. Die Befragung gab einen wichtigen Impuls, dieses Thema mit Vorrang im Sinne der Mitarbeitenden zu lösen. Mit dem nun einheitlichen TVÖD wird die Arbeit der Mitarbeitenden deutlich aufgewertet und die Lebenshilfe für Bewerberinnen und Bewerber attraktiver. Ein Schwerpunkt der eingeleiteten und umgesetzten Maßnahmen lag in der Reduktion von Belastungen für die Mitarbeitenden: Es wurden Rückzugsmöglichkeiten im Werkstattbereich geschaffen, ungestörte Pausen ermöglicht, Pilotprojekte zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz durchgeführt, Angebote zur Gesundheitsförderung gemacht und neue Arbeitszeitmodelle angeboten. Vertretungskapazitäten und -regelungen wurden optimiert. Die Kommunikation mit dem Mitarbeitenden wurde verbessert, z.B. durch regelmäßige Mitarbeitergespräche.

Die aktuelle Befragung zeigt, dass Vieles messbar besser geworden ist

und die Felder, in denen Aktivitäten entfaltet wurden, tatsächlich Fortschritte zeigen. In drei Betriebsversammlungen wurden den Mitarbeitenden inzwischen die Ergebnisse vorgestellt und es konnte abschließend Rechenschaft über die Maßnahmen und den Entwicklungsprozess gegeben werden. Die klaren Signale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an welchen Punkten noch weitergearbeitet werden muss, werden erneut in die Maßnahmenplanung aufgenommen.

Unsere Erfahrungen mit der Lebenshilfe Helmstedt-Wolfenbüttel/Ostfalen belegen, dass eine Mitarbeiterbefragung keine „Eintagsfliege“ sein sollte, sondern ein regelmäßiges Instrument in einem kommunikativen Prozess mit dem Mitarbeitenden.

Martin Buitkamp  
QUBIC Evaluator





GÖTZ HENDRICKS FRAGT:

## „INDUSTRIE 4.0“ – UTERGANG ODER PARADIES?

**Seit dem Hype der „Industrie 4.0“ geht eine Menge durcheinander. Während die einen begeistert sind und grenzenlosen Fortschritt wittern (nebenbei: Wohin wird da eigentlich geschritten?), sehen andere den Untergang der Wohlstandsgesellschaften mit Massenarbeitslosigkeit voraus. Besonnenere Leute sehen einen eher langsamen Prozess des Wandels, der einige extreme Spitzen hat (Automotive, Maschinenbau, Elektrotechnik), aber nur mühsam vorankommt im Handwerk und im Mittelstand. Dem steht eine rasante Entwicklung der technischen Möglichkeiten gegenüber, die wir kaum noch nachvollziehen können.**

Seit geraumer Zeit befasse ich mich mit dem Thema. Eine der ersten Erkenntnisse dabei war, dass das Schlagwort „Industrie 4.0“ zwar aus Marketingsicht ein genialer Wurf war, inhaltlich aber trotz der gängigen Erklärung unklar bleibt. Die bezieht sich nämlich auf die drei vorangegangenen industriellen Revolutionen und proklamiert einen „Quantensprung“ in der technischen Entwicklung. Dieser Sprung bezieht sich im Kern auf die direkte Kommunikation zwischen Prozessen, Werkstoffen und Produkten, also Datenverarbeitung. Deshalb trifft der Begriff „Digitalisierung“ viel präziser zu.

Zweite Erkenntnis: Digitalisierung ist nicht neu! Jedenfalls dann nicht, wenn es um elektronische Steuerung und Datenverarbeitung geht. CNC-gesteuerte Maschinen sind ein alter Hut, die Verknüpfung und Auswertung von Prozessdaten bietet jede ERP-Software, Roboter sind in der Massenproduktion üblich, und Dienstleistungen

gen wie Fernwartung und ähnliches sind auch nicht mehr neu.

Zugegeben: Das Tempo ist schneller als je zuvor. Neue Entwicklungen, wie smarte Prozessketten und Unterweisungen per 3-D-Brillen, die Verknüpfungen und das Bereitstellen von Daten für neue Serviceansätze (z.B. Tracking von Transporten), entwickeln sich schon zu Routinen. Neue Technologien brauchen gerade mal eine Dekade, um eine Bevölkerung fast vollständig zu durchdringen (siehe Smartphone, das 2007 erste nennenswerte Verbreitung fand und 2017 von 78% der Bevölkerung in Deutschland genutzt wird).

Neben der Geschwindigkeit spielt ein weiterer Aspekt aus meiner Sicht eine gewichtige Rolle: schlaue (neudeutsch: smarte) Technik und Prozesse. Hier kommt ein Sachverhalt ins Spiel, der vielfach Anlass bietet zu wilden Spekulationen, wie Algorithmen, die sich selbstständig weiterentwickeln oder auch Roboter, die intelligente Entscheidungen treffen – zusammengefasst im Schlagwort „künstliche Intelligenz“.

Versucht man sich da ein bisschen kundiger zu machen, stellt sich heraus: Die Leute, die ernsthaft an solchen Visionen arbeiten, befinden sich – bildlich gesprochen – drei bis vier Etagen tiefer und wackeln an Themen wie automatische Bilderkennung und vereinheitlichten Informationslogiken (sogenannten Ontologien), also an Grundlagen. Andererseits gibt es beeindruckende Fortschritte, vom Übersetzungsprogramm bis zum niedlichen Roboter im Format eines 12jährigen, der tanzt und singt und sich merkt, welche Musik mir am besten gefällt.

Versucht man aber zu verstehen, wie das alles funktioniert, stößt ein durchschnittlich begabter und wissender Mensch sehr schnell an die Grenzen des Nachvollziehens. Hinter der Funktionsweise von selbstlernenden Systemen stecken komplexe mathe-

matische Modelle, die in Algorithmen gegossen schnelle Rechner antreiben. Trotz der extremen Komplexität – ein Wissenschaftler hielt kürzlich einen Vortrag darüber, wie man versucht zu verstehen, was im Computer tatsächlich (!) abläuft, weil man nicht mehr nachvollziehen kann, wie Ergebnisse zustande kommen – kann hier zwar von „künstlich“, keinesfalls aber von „Intelligenz“ gesprochen werden.

Ich muss zugeben, dass mich als Baby-Boomer diese Dinge durchaus erschrecken. Denn – und das ist die dritte Erkenntnis – von digitalen Geschäftsmodellen kann nur gesprochen werden, wenn sie ohne diese technische Entwicklung unmöglich wären, also auf der „intelligenten“ Verknüpfung von massenhaft vorhandenen Daten basieren. Beispielsweise hat ein Maschinenhersteller über die Anbindung seiner Produkte ans Internet flächendeckend Betriebsdaten gesammelt, die es – richtig verknüpft – ermöglichen, jedem Kunden individuell Dienstleistungen und Waren anzubieten, von der vorbeugenden Wartung bis zur Lieferung von Verbrauchsmaterial, bevor der Kunde überhaupt eine Bestellung auslöst. Aus den Daten lässt sich schließlich auch ein dynamisches Preismodell ableiten.

Als Berater frage ich mich natürlich, welche Schlüsse ich aus der Auseinandersetzung mit den beschriebenen Phänomenen zu ziehen habe. Von den Umwälzungen ausgehend, die sich hier andeuten, wird es sicher darum gehen, die nicht-technischen Aspekte einer funktionierenden Organisation – Führung, Kommunikation, usw. – daran anzupassen. Es wird aber auch völlig neue Themen geben.

Zum Beispiel bin ich davon überzeugt, dass ein zentrales Problem derjenigen, die künftig Arbeit haben werden, darin besteht, mit dem extremen Grad der Abstraktion und mit der weitgehenden Entmaterialisierung der Arbeit umzugehen. Schon heute verstehen 80% der Deutschen nicht, was ein Algorithmus ist...



# WISSEN IM FOCUS

## QUBIC ORGANISATIONSBERATER BERND STAEMMLER GEHT IN DEN RUHESTAND

**In den letzten Jahren wurde das Wissensmanagement immer mehr zum Themenschwerpunkt meiner Arbeit bei der QUBIC Beratergruppe. Viele Einrichtungen, Firmen und Institutionen beschäftigen sich mit dem für sie erfolgskritischen Wissen. Sie wollen – und müssen – den Wissenstransfer von Leaving Experts systematisieren, sie müssen nachvollziehbare effektive Strukturen zur Organisation ihrer Massen von Daten und Dateien finden. Und die neue DIN 9001 fordert seit diesem Jahr zwingend, sich intensiv mit dem Wissen im Unternehmen zu beschäftigen.**

Mit einigen Unternehmen und Einrichtungen konnte ich intensiv an diesen Problemstellungen arbeiten. In drei großen Projekten, jeweils über rund anderthalb Jahre, war Wissensmanagement das zentrale Thema. Die Teilnehmenden kamen aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Bildungs- und Sozialeinrichtungen, von Logistikunternehmen oder aus der Ökobranche. Eine begeisternde und bereichernde Vielfalt! Und immer wieder die Erkenntnis, dass – bei aller Unterschiedlichkeit – die Gemeinsamkeiten und das Voneinander-Lernen im Mittelpunkt stehen und jedem / jeder Beteiligten eine Menge bringt.

Und dann das QUBIC Kerngeschäft der Beratung. Aufgrund meines beruflichen Backgrounds standen für mich naturgemäß die Bildungseinrichtungen, besonders die Volkshochschulen, im Mittelpunkt. Anfangs ergaben sich viele Kontakte über meine Tätigkeit als

LQW-Gutachter, die in einige langfristige Zusammenarbeiten mündeten. Sowohl mein persönliches Interesse als auch das vieler Bildungseinrichtungen verlagerte sich im Laufe der Zeit von LQW hin zur AZAV- und DIN ISO 9001-Zertifizierung. Entsprechend habe ich mich zum Auditor ausbilden lassen, um die Beratung kompetent weiterführen zu können.

Ich hatte eine gute Zeit. Wenn ich jetzt zurückblicke, weil das gesetzliche Rentenalter erreicht ist und ich QUBIC verlasse, dann sehe ich vor allem die Vielfalt der Organisationen und der sie tragenden einzelnen Menschen, die ich in diesen acht Jahren bei QUBIC kennenlernen durfte. Und die stark unterstützende Gemeinsamkeit im QUBIC Team. Individualisten sind sie einerseits alle. Aber auch immer bereit, Erfahrungen zu teilen, gemeinsame Überlegungen anzustellen und kollegial zu beraten, um die Kundenerwartungen, soweit es geht, zu erfüllen. Wir haben zudem einen umfangreichen Ordner auf dem Server, den wir „SeRo“ („Sekundärrohstoffverwertung“) nennen: Ein unschätzbare Fundus von Ablaufplänen für Workshops, Materialien, Skizzen, Ideen, Methoden und Vielem mehr, aus dem

zu schöpfen extrem hilfreich ist bzw. war.

Ich bedanke mich herzlich bei allen jetzigen und vorherigen Kolleginnen und Kollegen von QUBIC. Und bei Ihnen allen, mit denen ich in der Vergangenheit zusammenarbeiten konnte. Danke!

### QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X  
Dezember 2018

**Redaktion**  
Bernd Staemmler  
staemmler@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 die Kundenzeitschrift der QUBIC Beratergruppe GmbH, Hannover. QUBIC.praxis ist kostenlos und erscheint in der Regel 3x jährlich. Sie können QUBIC.praxis regelmäßig erhalten: als PDF oder in Papierform. Bitte besuchen Sie hierfür die Seite [www.qubic.de/qubicpraxis](http://www.qubic.de/qubicpraxis). Sie können sich vom Bezug von QUBIC.praxis jederzeit per Mail an [info@qubic.de](mailto:info@qubic.de) abmelden.

**Datenschutz**  
Wie genau QUBIC Ihre Daten schützt, erfahren Sie hier: [www.qubic.de/kontakt/datenschutz](http://www.qubic.de/kontakt/datenschutz).  
Datenschutzbeauftragter:  
Götz Hendricks  
Telefon 0511 1699888-1  
[hendricks@qubic.de](mailto:hendricks@qubic.de)

**Fotos**  
QUBIC, Pixabay, Autoren

**Gestaltung**  
Volkmann Grafik-Design, Hannover  
[www.volkmann-grafik.de](http://www.volkmann-grafik.de)

**Druck**  
Druckerei Hartmann GmbH

Beratung und Begleitung zum Thema Wissensmanagement liegen in den Händen von Dr. Edzard Niemeyer ([niemeyer@qubic.de](mailto:niemeyer@qubic.de)) und Birgit Westhaus ([westhaus@qubic.de](mailto:westhaus@qubic.de)), Elke Krämer ([kraemer@qubic.de](mailto:kraemer@qubic.de)) bringt umfangreiche Erfahrungen mit Bildungseinrichtungen und beim Marketing ein, Götz Hendricks ([hendricks@qubic.de](mailto:hendricks@qubic.de)) ist Auditor und Berater für alle Themen rund um die DIN ISO 9001:2015.