

Liebe Leserinnen und Leser,

Kennen Sie das auch? Gedanken, die einen nicht mehr loslassen, von denen man träumt, die einem dauernd wieder in den Sinn kommen? Nein, wir reden nicht vom Verliebtsein, das ja bekanntlich nahe bei einer Geisteskrankheit liegt und die Wahrnehmung nachhaltig stört (jedenfalls für eine Weile...). Wir reden von etwas sehr Realem und Faktischem. Wir reden vom Wissensmanagement!

Es geht dabei beileibe nicht nur um die bekannten Instrumente. In unserem Projekt „WissensWerk“, das gerade abgeschlossen wurde, ging es darum, vorhandene und neu entwickelte Instrumente mit der richtigen Mischung aus Strategie und Handwerk in Unternehmen konkret nutzbar zu machen. Über die Ergebnisse – jede Menge Wissens Werkzeuge – berichten wir in dieser Ausgabe unserer Kundenzeitschrift ausführlich.

Mit einem speziellen Thema hat sich die Ländliche Erwachsenenbildung mit unserer Unterstützung befasst: der Vernetzung von Wissensinseln. Ein Thema, das besonders wichtig ist für Organisationen, die im Lande weit verteilt arbeiten und deshalb besonders viel Wert darauf legen müssen, dass ihr umfangreiches Wissen nicht isoliert bleibt. Carsten Meyer von der LEB gibt Auskunft, was Punkt erreicht wurde.

Das komplexe Thema Wissensmanagement ist auch deshalb ständig aktuell, weil es in unserer schnelllebigen Zeit immer wichtiger wird, auch neues Wissen zu erlangen. So untersuchen wir erneut die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in der niedersächsischen Steuer-

verwaltung. Für alle Beteiligten ist es entscheidend, die Entwicklung der Zufriedenheit zu kennen, um geeignete Maßnahmen ergreifen zu können, wenn dies denn notwendig ist. Und dafür reicht eine einmalige Aktion nicht.

Wissen spielt auch bei dem anderen Trendthema unserer Tage eine wichtige Rolle. Natürlich meinen wir die digitale Transformation. Die Frage, wie Qualitätsmanagement beim Digitalisieren helfen kann, beleuchten wir in einem weiteren Artikel. Schließlich zeigen wir in einem Beitrag auf, wie gesundes digitales Arbeiten sichergestellt werden kann.

Die Übergabe von Wissen spielt zu guter Letzt auch bei uns eine Rolle: Frau Dr. Rita Linderkamp hat uns verlassen, um in einem neuen Wirkungskreis aktiv zu werden. Wir vermissen ihre Kompetenz und Kollegialität und danken ihr für ihre Mitarbeit. Ihr Wissen geben wir sorgfältig weiter, und sie wird uns auch künftig gelegentlich zur Seite stehen. Als neue Kollegin ist Frau Dr. Jessica Matloch bereits aktiv. Sie steht nicht nur für den Generationswechsel, der auch bei QUBIC ansteht, sie bringt auch neue Wissens Elemente mit.

Sie sehen, das Thema Wissen lässt uns nicht umsonst nicht los! Mögen wir alle dabei bei klarem Verstand und entspannt sein!

In diesem Sinne

fgt Hanneli Richard König

WISSENSWERK

DIE RICHTIGE MISCHUNG AUS STRATEGIE UND HANDWERK – UND JEDE MENGE WISSENSWERKZEUGE



Nach knapp zwei Jahren Laufzeit endet nun das Projekt „WissensWerk“. Und damit eine intensive Entwicklungsarbeit rund um das Wissensmanagement und dafür geeignete Steuerungsinstrumente.

Von diesen Steuerungsinstrumenten konnten wir im Projekt eine ganze Reihe identifizieren, erproben, verwerfen, überarbeiten, verdichten und letztendlich als „WissensWerkzeuge“ aufarbeiten. Dazu kommt eine systematische Darstellung geeigneter Methoden entlang der sieben Handlungsfelder des Wissensmanagements und ein umfangreiches Glossar, das diese Begriffe jeweils kurz beschreibt. Für das Projektteam ist diese umfangreiche Ergebnissicherung eine sehr wertvolle Qualitätsschleife gewesen. Damit werden auch die in den unterschiedlichen Formaten und zusammen mit den Betrieben entwickelten Ansätze „rund“ und können Impulse für andere Betriebe geben.

Die WissensWerkzeuge, die Methodenübersicht und das Glossar werden demnächst auf der QUBIC-Website unter der Rubrik „WissensWerk“ veröffentlicht.



WissensWerk – Die Sache mit den Formaten

Das Projekt war in der Programmlinie „Soziale Innovation“ angelegt. Damit bestand die Herausforderung eine Struktur zu entwickeln, die einerseits der überbetrieblichen Projektarchitektur Rechnung trägt und die gleichzeitig Innovations- und Entwicklungspotenzial freisetzt. Nach einer intensiven Bestandsaufnahme in den projektbeteiligten Betrieben und der Identifizierung von Handlungsanforderungen wurden dazu in mehreren Projektsitzungen vier Formate entwickelt, die in ihrer Gesamtheit diese Projektziele umsetzen sollten.

Jetzt am Projektende lässt sich mit Fug und Recht sagen, dass diese Überlegungen aufgegangen sind, und sich diese Projektstruktur als durchaus erfolgreich erwiesen hat:

1. Die **Wissenstransfer-Moderatorinnen und -Moderatoren** wurden in vier überbetrieblichen Workshops befähigt, den Dialog zwischen

Wissensgebern und Wissensnehmern zu gestalten. Die Begleitung des konkreten Transferprozesses v.a. über Wissenslandkarten, dialoggestützte Übergaben und Transferpläne stand dabei im Mittelpunkt

2. In **überbetrieblichen Entwicklergruppen** wurden Instrumente des Wissensmanagements entwickelt und erprobt. Dabei kristallisierten sich die thematischen Schwerpunkte „Wissensinseln vernetzen“ und „Wissen in Geschäftsprozessen und Qualitätsmanagement“ heraus.
3. Die **Wissenskoordinatorinnen und -koordinatoren** etablierten sich schnell als wichtige Schlüsselposition für das Wissensmanagement. Sie trafen sich regelmäßig in einem eigenen Format, um insbesondere die Nachhaltigkeit und die Entwicklung der Wissenskultur zu fördern.
4. Schließlich wurden in den **Transferworkshops** Angebote für alle Interessierten in den projektbeteiligten Betrieben geschaffen, um neue Impulse zu bekommen und diese in einem überbetrieblichen Austausch auf die Praxistauglichkeit hin zu beleuchten.



Unterm Strich wurden wichtige Steuerungsinstrumente für das Wissensmanagement entwickelt, z.B. Analyseleitfaden für Wissensmanagement-Audits, Evaluierungskonzept und Fragebogen zur Ermittlung der vorhandenen betrieblichen Wissenskultur, Transferplan mit Kennzahlen und diverse WissensWerkzeuge zum eigenständigen Einsatz in der Organisation.

gen Einsatz in der Organisation.

WissensWerk – Ergebnisse und neue Fragen

Nun, zum Ende des Projektes hin und nach den vielen wertvollen Erkenntnissen aus unseren Debriefings sind nochmal einige Schlussfolgerungen für weitere Projekte deutlich geworden.

Am eindrücklichsten sind wohl zwei Erkenntnisse geworden.

Erstens: Der überbetriebliche Ansatz muss Spielräume lassen für eine betriebliche Umsetzung. Der Entwicklungscharakter aus den Formaten sollte unmittelbar in die betriebliche Umsetzung überführt werden, um aus Ideen und Impulsen schnell nachhaltige Lösungsansätze mit betrieblicher Konturierung ableiten zu können.

Zweitens: Selbstorganisation und Experimentierfreude aber auch strukturierte Vorbereitung, Nachbereitung und Moderation bleiben – gerade in ihrer Pluralität – wichtige Erfolgsfaktoren. Unsere Jour Fixes (oder auch neudeutsch reviews sprints) waren da echte Goldstücke.

Dr. Rita Linderkamp
Dr. Edzard Niemeyer

DIE LEB – WISSENSINSELN VERNETZEN

Die Ländliche Erwachsenenbildung in Niedersachsen e.V. (LEB) ist eine der großen nach dem Gesetz geförderten Weiterbildungseinrichtungen in Niedersachsen. Zu ihren Aufgaben gehören die Förderung des kulturellen Lebens im ländlichen Raum, die Integration benachteiligter Gruppen, die berufliche Aus- und Weiterbildung sowie die Bewältigung des Strukturwandels in Wirtschaft und Gesellschaft.

Mehr als 140.000 Erwachsene nutzen jedes Jahr die rund 8.000 verschiedenen Angebote der LEB. Mit etwa 60 Standorten von Wilhelmshaven bis nach Göttingen und von Nordhorn bis nach Lüchow ergibt sich ein flächendeckendes Netz gemeinsam mit ca. 1.000 Gruppen und Vereinen, die sich

in der pädagogischen Verantwortung der LEB in der Bildungsarbeit engagieren.

Die LEB hat in den fast 70 Jahren ihres Bestehens mehrere unterschiedliche Anforderungen erlebt. Dem Nachholen grundlegender politischer und gesellschaftlicher Bildung nach dem Krieg folgte in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts die Bildungsexpansion, die in der Erwachsenenbildung vor allem die Hinwendung auf berufliche Bildung im Zuge der Massenarbeitslosigkeit bedeutete. Fortbildungen und Umschulungen nahmen, neben Maßnahmen zur Eingliederung von Langzeitarbeitslosen, immer mehr Raum ein und änderten auch die Anforderungen an die Unternehmensorganisation. Über den Aufbau von Partnereinrichtungen in den östlichen



Bundesländern nach der Wiedervereinigung sieht sich die LEB heute mit den neuen Lernkulturen durch die Digitalisierung befasst und natürlich mit Sprach- und Integrationskursen. Dies alles oft in wirklich ländlicher Umgebung und mit den damit verbundenen Kommunikationshürden. Die Standortvielfalt ist eine besondere

Herausforderung für die landesweite Organisation und insbesondere für den Wissenstransfer zwischen den Bildungszentren und Beratungsbüros sowie Arbeitskreisen.

Wir sprachen mit Carsten Meyer, dem pädagogischen Direktor der LEB.



Carsten Meyer

rechnen. Wir haben so auch bei der Aufgliederung z.B. nach Tätigkeitsgruppen immer noch aussagefähige Größen. Inhaltlich gab es nicht die großen Überraschungen, weder im positiven noch im negativen Sinn. Die Schwachstellen unserer internen Organisation – häufig im Themenfeld Kommunikation angesiedelt – haben uns nicht überrascht. Es ist aber deutlich geworden, dass dies eben auch von den Mitarbeitenden so gesehen werden.

QUBIC.praxis:

Was sind für Sie insgesamt wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt?

Carsten Meyer:

Die Frage will ich gerne mit drei Aspekten beantworten. Wir haben zunächst einen strukturierten und an anderen Unternehmen gespiegelten Blick auf unsere Wissenskultur werfen können. Die Teilnahme hat uns eben auch dazu „gezwungen“, diesem Thema die notwendige Zeit und Aufmerksamkeit zu widmen und am Ball

gute Arbeitsatmosphäre. Neben den schon angesprochenen Einblicken in die unterschiedlichen Wissenskulturen sind für mich auch die gegenseitigen Betriebsbesichtigungen und die Pausengespräche ein wirklich wertvoller „heimlicher Lehrplan“ gewesen. Für eine gemeinnützige Bildungseinrichtung ist ein Blick in die Privatwirtschaft immer ein echter Impulsgeber.

QUBIC.praxis:

Das Projekt ist nun beendet. Wie sichern Sie die Ergebnisse langfristig in Ihrer Organisation ab? Welche Instrumente haben die Chance zu überleben?

Carsten Meyer:

Wir haben, nicht nur wegen des Projektes, unsere Kapazität im Bereich Qualitäts- und Wissensmanagement deutlich erhöht. Dies macht sich bereits im Alltag bemerkbar. Und das für viele „alte“ Mitarbeitende sehr fremde Verfahren des Wissenstransfers bekommt immer mehr positive Rückmeldungen und kann wohl als imple-

QUBIC.praxis:

Herr Meyer, was waren für Sie die Motive, am Projekt WissensWerk teilzunehmen?

Carsten Meyer:

Neben der allgemeinen Neugier auf diese für mich persönlich neue Vorgehensweise auch die Tatsache, dass die LEB exakt zum Zeitpunkt des Projektstartes mit einer Reform der internen Abläufe begann. Und dabei war ein wesentlicher Aspekt die Tatsache, dass eine hohe Zahl der leitenden Mitarbeitenden bis etwa 2021 in den Ruhestand gehen wird. Hier wirkt die Expansion der 80er Jahre nach.

QUBIC.praxis:

Sie haben u.a. den Fragebogen zur Wissenskultur mit entwickelt und in der LEB im Rahmen einer landesweiten Mitarbeiterbefragung getestet. Was ist dabei herausgekommen?

Carsten Meyer:

Zunächst einmal eine überraschend hohe Zahl an Teilnehmenden, damit ist bei solchen doch recht umfassenden Befragungen nicht automatisch zu



zu bleiben.

Zweitens haben die Kolleginnen und Kollegen und ich eine große Anzahl an sinnvollen Tools erläutert bekommen und auch erfolgreich ausprobiert. Dieser Werkzeugkoffer wird hoffentlich noch lange aktiv genutzt werden.

Und nicht zuletzt war die unternehmensübergreifende Arbeit sehr wertvoll. Alle Teilnehmenden waren engagiert und aufgeschlossen, es war eine

mentiert betrachtet werden.

Insgesamt ein schöner Erfolg und deshalb vielen Dank, dass wir zur Mitarbeit aufgefordert wurden.

Das Gespräch führte QUBIC-Geschäftsführer Dr. Edzard Niemeyer.

WISSENSKULTUR IN DER LEB

MOTIVATION ZUR WISSENSENTWICKLUNG

Ein Weiterbildungsträger wie die LEB, dessen „Produkt“ die Wissensvermittlung ist, muss intern einen guten Umgang mit Wissen leben. Das Managen des Wissens der Organisation gehört zu den wichtigen Aufgaben des Qualitätsmanagements. Wurden dabei bisher vor allem die Strukturen und Prozesse in der LEB in den Blick genommen, sollten nun die Mitarbeitenden im Hinblick auf ihren Umgang mit Wissen im Mittelpunkt stehen.



Hindernisse

- Geringer Stellenwert von Wissenskultur im Unternehmen, wenig Freiraum für WM, geringe Sensibilität für Wissensverluste
- Mangel an Überblickswissen, Betriebsblindheit
- Wissensorganisation für Entscheidungsprozesse, Unternehmensbasis ist von Informationen abgeschnitten
- Verteilung von Wissen, Anerkennung und Nutzung von Wissen aus anderen Abteilungen
- Pflege und tatsächliche Nutzung der Tools, Beteiligung an Einführung/Ausbau
- Zugänglichkeit dokumentierten Wissens

Eine grundlegende Erhebung der Wissenskultur muss die Situation hinsichtlich aller Dimensionen (siehe Kasten) erfassen, um die Haupthindernisse im Unternehmen bzw. der Organisation identifizieren zu können. In ersten Erhebungen in Unternehmen mit einer hohen Wissensorientierung haben die Mitarbeitenden die aus ihrer Sicht wichtigsten Hindernisse für einen

guten Umgang mit Wissen und ebenso ihre Bereitschaft und Potentiale benannt:

Potentiale

- Wissen spielt eine große Rolle im Unternehmen
- Mitarbeitende haben klare Ziele, wollen ihr Wissen einbringen, wollen sich weiterentwickeln
- Der persönliche Wissensaustausch im Team funktioniert gut
- Tools werden für nützlich erachtet, Bereitschaft zur regelmäßigen Nutzung

Eine gute Wissenskultur ist eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement. Ein gutes Beispiel ist die zunehmende Bedeutung und Verbreitung von Tools zum Wissensaustausch in Unternehmen, Projekten usw. Die digitale Kommunikation kann die Arbeit erleichtern, kann aber genauso zu Informationsüberflutung und psychischen Belastungen führen. Viele Mitarbeitende nutzen die Tools nicht in der ge-

wünschten Weise, weil sie damit Unübersichtlichkeit, Kontrollverlust, volle Transparenz, permanente Erreichbarkeit, Getriebensein und eine Verschiebung der Grenze von öffentlich/beruflich und privat verbinden. Eine Verbesserung der Wissenskultur bestände diesbezüglich z.B. in einer Beteiligung der Mitarbeitenden bei der Einführung solcher Tools, einer konsequenten Schulung der Mitarbeitenden, einer Anpassung der Tools an deren Bedürfnisse und in einer Evaluation des Nutzens der Tools für die Mitarbeitenden.

Kultureller Gesamtkontext des Unternehmens

„Wissenskultur ist ein Teil der Unternehmenskultur und damit eingebunden in den kulturellen Gesamtkontext des Unternehmens. Deshalb lässt sich definieren: Mit Wissenskultur ist die Gesamtheit der im Laufe der Zeit entstandenen und akzeptierten Werte und Normen gemeint, welche die Einstellungen sowie die Denk- und Verhaltensmuster prägen, mit denen Wissen identifiziert, erworben, entwickelt, verteilt, genutzt und bewahrt wird“ (Guretzky 2007). Wissenskultur, oder anders ausge-



drückt: ein guter Umgang mit Wissen entsteht aus der Wechselwirkung der Einstellungen und des Verhaltens der Mitarbeitenden und Führungskräfte und den sich daraus entwickelnden Unternehmens-Normen und „ungeschriebenen Gesetzen“.

Eine zentrale Bedingung für eine gute Wissenskultur liegt in einem guten Austausch, einer guten Kooperation und Kommunikation der Mitarbeitenden und in deren Bereitschaft, Wissen einzubringen und zu teilen. Dementsprechend liegen typische Hürden oder Barrieren in eingespielten Denk- und Verhaltensmustern der Mitarbeitenden und der Führungskräfte und bei ungünstigen organisatorischen/

technischen Bedingungen (s. Hopf 2009):

- **Soziale Interaktion**, z.B. Misstrauen gegenüber dem Wissen/den Ergebnissen anderer Abteilungen, ausgeprägtes Konkurrenzdenken im Unternehmen („Wissen ist Macht“), unterschiedliche Sprachcodes oder Antipathien zwischen Mitarbeitenden.
- **Individuum**, z.B. Mangel an Überblickswissen, mentale „Scheuklappen“/Betriebsblindheit, Informationsüberflutung oder die Vermeidung von Problemen zum Erhalt eines positiven Selbstbildes.
- **Organisation**, z.B. steile Hierarchien, eine wissensfeindliche

Organisationskultur, hohe Formalisierung und Bürokratisierung, ausgeprägtes Abteilungsdenken und Gruppendruck sowie Mängel im Wissensmanagement (z.B. fehlende Strategie, keine Unterstützung durch Führung, usw.)

- **Schnittstelle Mensch-Technik**, z.B. fehlende oder unpassende Infrastruktur, unpassende Inhalte, unzureichende Anwenderkenntnisse und Vorbehalte/fehlende Akzeptanz der Mitarbeitenden.

Mit ca. 60 Fragen wird mit dem QUBIC-Evaluierungstool die Wissenskultur im Unternehmen analysiert.

Martin Buitkamp

QUBIC UNTERSUCHT ERNEUT DIE ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN IN DER NIEDERSÄCHSISCHEN STEUERVERWALTUNG

DIFFERENZIERTERTE ERGEBNISSE UND MASSNAHMENEMPFEHLUNGEN

Die niedersächsische Steuerverwaltung hat die QUBIC Beratergruppe erneut mit einer umfangreichen Mitarbeiterbefragung beauftragt.

Nach der 2016/2017 erfolgreich durchgeführten Mitarbeiterbefragung in den 67 Finanzämtern in Niedersachsen werden nun die ca. 600 Mitarbeitenden des Ende 2017 aus der Oberfinanzdirektion hervorgegangenen Landesamtes für Steuern Niedersachsen (LStN) zu Wort kommen.



QUBIC unterstützt das LStN bis Juni 2019 bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Online-Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit. Es werden differenzierte Ergebnisse für die Situation erhoben, analysiert und zu Schlussfolgerungen und Maßnahmenempfehlungen verdichtet.

Martin Buitkamp

UNTERNEHMENSWERT:MENSCH – FÖRDERUNG BIS ZUM 31.07. BEANTRAGEN!

FITNESSPROGRAMM FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Das ESF-Förderprogramm unternehmensWert:Mensch wird um zwei Jahre bis zum 31.07.2020 verlängert. Dann müssen die Projekte abgeschlossen sein. Beratungsschecks können bis zum 31.07.2019 mit voller Laufzeit der Prozessberatung vergeben werden, bis zum 31.10.2019 mit verkürzter Laufzeit von 6 Monaten.

Gefördert werden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit bis zu 249 Beschäftigten. Je nach Unternehmensgröße werden die Kosten der Beratung bis zu 50 oder 80 Prozent bezuschusst.

In vier Handlungsfeldern kann eine Beratung in Anspruch genommen werden:



Das erfolgreiche Förderprogramm ist außerdem um einen neuen Programmzweig „unternehmensWert:Mensch plus“ erweitert worden. Durch die Erweiterung kann kleinen und mittleren Unternehmen Unterstützung angeboten werden, die die Chancen der Digitalisierung gewinnbringend nutzen. Mehr dazu können Sie in QUBIC.praxis I/2018 (verfügbar auf unserer Website www.qubic.de) nachlesen. Im „plus“-Programm werden die Kosten

der Beratung, die bis zu 12 Tagen dauern kann, für alle KMU bis 249 Beschäftigten mit 80% bezuschusst. Diese Förderung kann ebenso wie das klassische Förderprogramm noch bis 2020 in Anspruch genommen werden. Allerdings müssen die Erstberatungen frühzeitig durchgeführt werden. Wenn Sie Interesse haben, handeln Sie jetzt!

Unternehmen, die bereits eine Förderung im klassischen Förderprogramm „unternehmensWert:Mensch“ erhalten haben, können zusätzlich

auch das „plus“-Programm in Anspruch nehmen, nur nicht gleichzeitig. Wenn die Förderung bereits zwei Jahre zurückliegt, ist auch eine erneute Förderung im „Classic“-Programm möglich.

Dr. Edzard Niemeyer, Geschäftsführer der QUBIC Beratergruppe GmbH, ist für beide Programme als „Autorisierter Berater“ zertifiziert.

Ansprechpartner:
Dr. Edzard Niemeyer
niemeyer@qubic.de
Telefon 0511 1699888-2

GUT BERATEN IN DIE ZUKUNFT
Für eine moderne Personalpolitik im Mittelstand

unternehmensWert:
Mensch

GESUND DIGITAL ARBEITEN

VERÄNDERTES BELASTUNGSPROFIL

Zum digitalen Arbeiten und Lernen werden, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten langfristig zu sichern, Kompetenzen zum gesundheitsgerechten Umgang mit digitalen Medien benötigt. In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt gibt es neue Belastungsfaktoren, wie die gestiegene Komplexität, Informations- und Reizüberflutung, Überlastung durch digitale Produktivitätssteigerung oder eine mangelhafte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben durch die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens.

Bei den Beschäftigten verschiedener Altersgruppen bzw. Generationen dominieren dabei unterschiedliche Belastungsfaktoren. Bei jüngeren Beschäftigten verursachen Schlaf- und Bewegungsmangel, eine ungesunde Ernährung, sehr lange „online-Zeiten“ und/oder sozialer Druck durch permanente Präsenz in den sozialen Medien bereiten häufig Stress oder gesundheitliche Probleme.

Viele ältere Beschäftigte fühlen sich überfordert durch neue Technik, Programme, Kommunikationswege, das zunehmende Tempo und immer mehr Aufgaben, die zu bewältigen sind. Häufig fehlt auch die Motivation, sich nach vielen Jahren im Beruf umzustellen und wieder lernen zu müssen. Dies kann von Resignation und Rückzug bis hin zu vorzeitiger gedanklicher Verabschiedung in den Ruhestand führen. „Das sollen die jungen Kollegen mal machen, da komme ich sowieso nicht mehr mit“. Selbst wenn versucht wird, mit den umfangreichen, teilweise rasanten Veränderungen mitzuhalten, stehen den neuen Herausforderungen eine altersbedingt abnehmende Belastbarkeit gegenüber, die einen bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen erfordert.

Belegschaften sind vielfältig

Die verschiedenen Altersgruppen benötigen daher unterschiedlicher Angebote zur Stressprävention und zur langfristigen Erhaltung ihrer Arbeits-



fähigkeit. Dies bekräftigt auch Dr. Utz Niklas Walter, Leiter des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) in seinem Artikel „Ein Blick in die Glaskugel“ (Human Resources Manager 7/2017): „Belegschaften werden immer vielfältiger. Das Motto lautet also: Gießkannenprinzip ade! Bedarfsanalysen mittels Befragungen, Beobachtungsverfahren, Interviews oder Workshops helfen dabei, die richtigen Gesundheitsmaßnahmen für die unterschiedlichen Zielgruppen im Unternehmen zu finden. Sie werden weiter an Bedeutung gewinnen.“

Im digitalen Wandel kommt auch den Führungskräften eine herausragende Rolle hinsichtlich der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu. Sie sollten Verständnis für Unsicherheiten und Ängste zeigen, motivieren, Lernprozesse individuell unterstützen, Zeitressourcen und Ansprechpartner*innen für digitales Lernen zur Verfügung zu stellen, ein Klima zu schaffen, in dem ausprobiert werden kann und Fehler gemacht werden dürfen – und nicht zuletzt die Abgrenzung von Berufs- und Privatleben unterstüt-

zen. Mit ihrer Haltung und ihrem Verhalten sind sie Vorbild für die Mitarbeitenden.

Kompetenzaufbau „Gesund führen“

Um dem veränderten Belastungsprofil durch digitale Arbeit zu begegnen, braucht es ein flexibles Angebot von Maßnahmen auf der personalen, der betrieblichen und der Trainingsebene. Durch einen Kompetenzaufbau „Gesund führen“ können die Führungskräfte unterstützt werden in ihrer Schlüsselfunktion. Hier bieten sich Schulungen mit einem begleitenden Coachingangebot an.

Bei Angeboten für die Mitarbeitenden setzt sich, wie im Rahmen der aktuellen Trendstudie „whatsnext – Gesundes Arbeiten in der Digitalen Arbeitswelt“ vom IFGB in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse und dem personalmagazin der Haufe-Mediengruppe ermittelt wurde, zunehmend eine salutogenetische Perspektive durch: „...nicht krankheitsvermeidende, sondern ressourcenstärkende Maßnahmen gewinnen an Bedeutung (lebenslanges Lernen, Schlaf, Erho-

lung)“. Unterstützen können hier Seminare und Trainings zu Resilienz, Selbstführung, Stressmanagement sowie Angebote, die das selbstorganisierte, autodidaktische Lernen unterstützen. Da Änderungen der inneren Haltung und des Verhaltens nur langsam von statten gehen, bietet sich eine Begleitung durch Einzel- oder Gruppencoachings oder Supervision an.

Eine weitere Unterstützungsmöglichkeit ist die Ausbildung betrieblicher Lernbegleiter oder Gesundheitscoaches, die ihre Kolleginnen und Kollegen beim Selbstlernen und einem gesundheitsgerechten Umgang mit digitalen Medien unterstützen können.

In jedem Unternehmen ist die Ausgangslage eine andere, deshalb sollte am Anfang immer eine Bedarfsermitt-

lung stehen. Darauf aufbauend kann dann das passende Maßnahmenpaket geschürt und Stück für Stück umgesetzt werden.

Beraterinnen und Berater der QUBIC Beratergruppe GmbH unterstützen Sie gerne mit unseren Kompetenzen und Erfahrungen, sowohl in der Analysephase, als auch bei der Entwicklung und Umsetzung eines flexiblen betrieblichen Angebots.

In den geschilderten Themenbereich fällt auch ein neues QUBIC-Projekt, das sich zur Zeit noch in der Antragsphase befindet. Das Projekt „Cross Generation Digital Learning & Resilience“ hat zwei Schwerpunkte: zum einen digitales Lernen und gelingende Kommunikation zwischen den Generationen und zum anderen gesund-

heitsgerechtes Arbeiten, Resilienz und Prävention von digitalem Stress.

Bei Interesse an einer unverbindlichen, kostenfreien Kurzanalyse zum Thema „Gesund digital arbeiten“ in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Organisation nehmen Sie bitte Kontakt auf mit

Birgit Westhaus,
Organisationsberaterin mit
Schwerpunkt Gesundheit und
Beratung bei der
QUBIC Beratergruppe GmbH
westhaus@qubic.de
Telefon 0511 16998880

QUBIC BERATERIN JESSICA MATLOCH



Als Kind wollte ich immer Rechtsanwältin oder Biologin werden. Das bin ich nun doch nicht geworden...

Nach meinem Abitur entschied ich mich vorerst für den praktischen Weg – eine Ausbildung zur Industriekaufrau und ging erst danach studieren. Während meines wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiums vertiefte ich die Fächer Personal und Unternehmensführung und konnte Erfahrung im Ausland sammeln. Mein anschließendes Masterstudium absolvierte ich im Major International Management. Da ich stets den Blick der Praxis im Kopf hatte, arbeitete ich kontinuierlich in unterschiedlichen Organisationen in den Bereichen

DIE VIELFALT ZÄHLT – MIT KREATIVITÄT UND FLEXIBILITÄT ZU QUBIC UND BEI QUBIC...

Organisationsentwicklung, Personaladministration, -beratung und -entwicklung. Meine Masterarbeit schrieb ich praxisnah über die Validität eines Assessment Centers.

Nach diesem Abschluss arbeitete ich am Niedersächsischen Institut für Wirtschaftsforschung (NIW) an Gutachten für unterschiedliche Auftraggeber und promovierte parallel projektgebunden. In dieser Zeit arbeitete ich mit 7 Wissenschaftsdisziplinen und Vertretern aus Kommunen inter- bzw. transdisziplinär. Ein wesentlicher Schwerpunkt meiner Arbeit war die Konzipierung, Durchführung und statistische Auswertung eines schriftlichen Fragebogens, der im Rahmen dieses Projektes große Bedeutung hatte.

An unterschiedlichen Stellen hatte ich bereits Berührungspunkte mit dem Thema Beratung. Ich verfüge bereits über Erfahrungen in der Kundenbe-

ratung, aber auch in der Personalberatung und Online-Beratung. Darüber hinaus habe ich eine Weiterbildung zum Thema systemische Beratung abgeschlossen.

Anfang März bin ich bei QUBIC gestartet. Ich werde vor allem das Projekt „WISKOM – Agilität in Wissen & Kompetenz“ bearbeiten (siehe Seite 11). Derzeit sind wir mit der Gewinnung von Unternehmen beschäftigt. Wenn Sie also Interesse haben, in Ihrem Unternehmen Agilität in Wissen und Kompetenzen zu erreichen, kontaktieren Sie mich gern.

Ich freue mich auf spannende neue Aufgaben mit vielen neuen Erfahrungen und Kontakten und auf eine gute Zusammenarbeit sowohl mit Projektpartner*innen als auch mit Partner*innen und Kund*innen von QUBIC.

Jessica Matloch

WIE QUALITÄTSMANAGEMENT BEIM DIGITALISIEREN HELFEN KANN

BEWÄHRTE INSTRUMENTE FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Qualitätsmanagementsysteme (QMS), insbesondere die ISO 9001:2015, werden ob ihrer Fokussierung auf beherrschte Prozesse im Hinblick auf die digitale Transformation aktuell kritisch diskutiert. Das ist sicher berechtigt, solange es um die Anpassung an die zunehmende Flexibilität von Prozessen geht oder auch die Schnelligkeit der Veränderungen. Auf der anderen Seite bieten QMS eine Fülle von Werkzeugen, die auch im heutigen Wandel ihre Bedeutung haben.

durchgreifenden digitalen Wandel besitzen, noch die erforderlichen Mittel aufbringen können, rechtfertigt die Frage, wie es gelingen kann, in diesem Betrieben die digitale Transformation voranzubringen.

Hausaufgaben nicht vergessen...

Tatsache ist, dass viele Unternehmen die Grundvoraussetzungen für den digitalen Wandel nicht besitzen: Stabile Prozesse, eine einheitlich strukturierte IT und – vor allem – eine Idee, was Digitalisierung in ihrem Fall bedeuten kann.

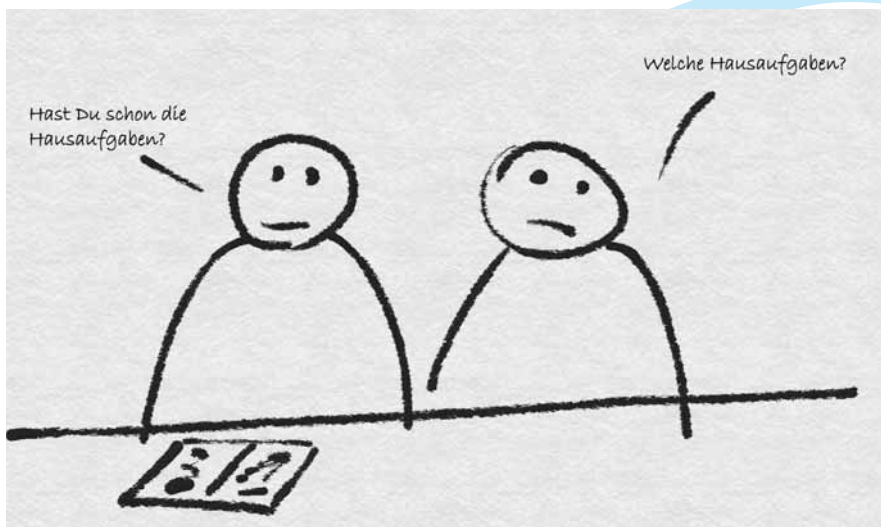
Da hilft es wenig, gleich auf trendige Methoden und Instrumente zu setzen, wie agile Arbeitsformen usw. Vielmehr

Bewährte Instrumente helfen

Es erstaunt nicht, dass die ISO 9001:2015 genau diese Fragen in den Mittelpunkt stellt, handelt es sich doch um ein Konzept für ein optimales Management. Deshalb sind auch die Instrumente, die in QMS eingesetzt werden, desgleichen für die Vorbereitung auf den digitalen Wandel gut geeignet. Nur ein Beispiel:

Die im Kapitel 4 der Norm versammelten Anforderungen adressieren genau die Fragen, die oben genannt sind. Instrumente und Methoden wie Umfeldanalysen, SWOT, Analyse von Chancen und Risiken sowie die daraus abgeleiteten Qualitätsziele, faktenbasierte Managementbewertungen und viele andere helfen bei der sorgfältigen Einschätzung der Einflussfaktoren und der Entwicklung einer geeigneten Strategie. Instrumente wie beispielsweise die Wertstromanalyse verhelfen zu robusten Prozessen und decken Schwachstellen in der IT-Landschaft auf.

Götz Hendricks



Die Digitalisierung der Gesellschaft und der produzierenden wie der dienstleistenden Wirtschaft ist eine unumkehrbare Entwicklung. Wie immer bei solchen Megatrends entwickelt sich hektische Betriebsamkeit. Wenig Beachtung findet dabei, dass diese Entwicklung in sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten vorstattengeht und nicht überall alles das, was angesagt ist, auch Sinn macht.

Allein die Tatsache, dass viele kleine Industriebetriebe und Handwerker, die die Masse der Unternehmen darstellen, kaum die Voraussetzung für einen

muss an den Voraussetzungen gearbeitet werden. Und wichtige Fragen dazu sind:

- Wo stehen wir? Welche Einflüsse wirken auf uns ein und müssen bedacht werden?
- Wie ist unsere Strategie im digitalen Wandel?
- Sind Mitarbeitende und Führungskräfte mit im Boot?
- Wie robust sind unsere Prozesse?
- Wie konsistent ist unsere IT? Passen die Schnittstellen? Haben wir Medienbrüche?

NEUES PROJEKT „WISKOM“ AB APRIL 2019

AGILITÄT IN WISSEN UND KOMPETENZ

Gemeinsam mit der Demografeagentur für die Wirtschaft GmbH wird ab April 2019 bis März 2022 bei QUBIC das Projekt WISKOM bearbeitet. Das Projekt wird durch die Förderlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

„WISKOM – Agilität in Wissen und Kompetenz“ ist der Projekttitel. Er bedeutet, dass die Selbstverantwortung für die individuelle Wissensentwicklung bei den Beschäftigten gestärkt wird. Zusätzlich ist aber auch die Förderung des Wissensaustauschs im Team (auch bereichsübergreifend) von Bedeutung. Dazu zählt, dass die Lernprozesse vor Ort beschleunigt und intensiviert und mobile und flexible Lernformen bereitgestellt und eingeübt werden. Ein weiterer Fokus besteht in der Überwindung der Wissenstransfer-Barrieren, damit ein Wissensaustausch im Unternehmen gelebt werden kann. Dabei wird die digitale Transformation als Chance für die Entwicklung von Wissen und Kompetenzen verstanden.

Das oberste Ziel des Projektes WISKOM ist die Implementierung von passgenauen und agilen Konzepten für Lernen im Arbeitsprozess und Wissensmanagement im Unternehmen. Folgende Schwerpunkte werden dabei verfolgt:

- **Lernen im Arbeitsprozess:** Es werden PE-Konzepte für Lernen im Arbeitsprozess entwickelt und umgesetzt, die den Anforderungen an neues Lernen gerecht werden, aber anschlussfähig an die konkrete Unternehmenspraxis sind.
- **Innovative Lernformen:** Agile Lernformate (flexibel, vernetzt und individuell) werden zielgruppenorientiert eingeführt.
- **Individuelle Wissensentwicklung:** Es werden Konzepte und Werkzeuge des persönlichen Wis-



sensmanagements gestaltet, die der Erfassung der persönlichen Wissensbereiche und Kompetenzen sowie der Entwicklung einer eigenen Strategie zum Lernen und zur Wissensentwicklung dienen und konkrete individuelle Prozesse der Wissensentwicklung umfassen.

- **Wissensorientierte Teamentwicklung:** Es werden Werkzeuge des agilen Teamlernens implementiert. Der aktiven Informations- und Wissensaustausch im Team (und teamübergreifend) wird intensiviert und gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse werden eingeleitet.
- **Wissenskultur:** Die Rahmenbedingungen für Lernen und Wissenstransfer werden analysiert, Barrieren des Wissensaustausches identifiziert und Maßnahmen zum besseren Wissensaustausch entwickelt.
- **Transfercoaches:** Coaches für den Lern- und Wissenstransfer werden ausgebildet und begleitet, um Lernprozesse vor Ort und den Wissenstransfer im Unternehmen zu unterstützen, Lernbereitschaft und die Eigenverantwortung zu stärken und u.a. ältere Beschäftigte, Un-/Angelernte und Personen mit Lernunsicherheiten im digitalen Wandel gezielt zu fördern und zu begleiten.
- **Führungskräfte:** Die betrieblichen Führungskräfte werden für den Umgang mit Barrieren des Wissensaustausches sensibilisiert und bei der Schaffung lern- und wissensförderlicher Rahmenbedingungen unter-

stützt.

- **WissensWerkzeuge und Praxis-transfer:** Geeignete Instrumente für die Entwicklung von Wissen und Kompetenz werden aufbereitet, gute Praxis wird ausgetauscht.

Welcher Nutzen wird für die teilnehmenden Unternehmen generiert?

Zum einen erhalten Sie als Unternehmen eine professionelle Begleitung bei der Einführung eines agilen Wissensmanagements durch qualifizierte Beraterinnen und Berater. Zum anderen erhalten Sie bedarfsorientierte Konzepte für Lernen im Arbeitsprozess und Wissenstransfer. Dadurch wird Ihr Unternehmen im Aufbau oder Ausbau einer Lern- und Wissenskultur unterstützt. Durch die Qualifizierung von Lern- und Wissenstransfer-Coaches stehen Ihrem Unternehmen langfristig Experten*innen zur Seite. Sie erhalten einen Nachhaltigkeitsplan, damit Sie nach Ende des Projektes die entwickelten Lernformen eigenständig einsetzen können. Darüber hinaus können Sie sich mit anderen Unternehmen vernetzen.

Derzeit suchen wir noch Unternehmen, die an dem Projekt teilnehmen wollen. Haben Sie Interesse? Dann kontaktieren Sie uns.

Jessica Matloch
matloch@qubic.de
Telefon 0511 1699888-3

QUBIC-BERATERIN RITA LINDERKAMP UND DER ROTE FADEN GELERNT WIRD DA, WO ´S WICHTIG IST



Beruflich war ich schon immer ein Kind des Wechsels. Und das war und ist auch gut so.

Wobei: So richtig stimmt das auch wieder nicht, denn es gibt einen dicken roten Faden, der sich durch alle Stationen gezogen hat – mein Erkenntnisinteresse zu Fragen wie: Wie funktioniert das eigentlich, dass Menschen in der Arbeit tatsächlich lernen? Wieso scheitern eigentlich so viele, auch ambitionierte Personalentwicklungsmaßnahmen? Wieso ist es oft so schwer, dass Teams sich als Teams finden und warum um alles in der Welt tun sich Organisationen und Menschen so schwer mit Veränderungen?

Als Beraterin und Projektmitarbeiterin bei QUBIC haben sich dazu zwei wesentliche Erkenntnisse neu verdichtet:

- Lernprozesse gelingen da, wo der Gegenstand des Lernens wesentlich

ist. Wesentlich für die Aufgabenbewältigung, für die Gestaltung guter Arbeitsbeziehungen und für eine Professionalisierung.

- Die Bedingungen für diese Weiterentwicklung erfordern lernförderliche Arbeitsbedingungen, eine offene Wissenskultur und die Traute von Organisationen wie von Beschäftigten, sich zeigen zu dürfen.

Damit geraten neue Anforderungen in den Mittelpunkt organisationaler Anstrengungen, nämlich Umgebungen und Formate zur Verfügung zu stellen, die dieses Lernen auch ermöglichen: communitys-of-practice, Kundenkonferenzen, kollegiale Beratungen, lösungsorientierte Teamentwicklungsprozesse, Tandems, vorausschauende



Wissenstransfer-Prozesse und ein resilientes Führungskräfte-Verständnis.

Ich persönlich durfte diese Formate hier in den Unternehmensberatungen bei QUBIC und in den Projekten

erproben und teilweise auch umsetzen: Das war toll! Und für diese Erfahrungen möchte ich mich bei allen, mit denen ich hier bei QUBIC und um QUBIC herum zusammen gearbeitet habe, nochmal ganz herzlich bedanken.

QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X
April 2019

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. Sie können sich vom Bezug von QUBIC.praxis jederzeit per Mail an info@qubic.de abmelden.

Datenschutz

Wie genau QUBIC Ihre Daten schützt, erfahren Sie hier: www.qubic.de/kontakt/datenschutz.
Datenschutzbeauftragter:
Götz Hendricks
Telefon 0511 1699888-1
hendricks@qubic.de

Fotos

QUBIC, Pixabay, unsplash, Autoren

Gestaltung

Volkman Grafik-Design, Hannover
www.volkman-grafik.de

Druck

Druckerei Hartmann GmbH