

### Liebe Leserinnen und Leser,

„Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne...“ – das ist wohl das bekannteste Zitat von Hermann Hesse. Und wahrscheinlich auch das einzige, das vielen bekannt ist. Johann Heinrich Voß werden noch viel weniger kennen. Von ihm ist folgender Stoßseufzer über das Neue verbürgt: „Wäre das Wahre nur neu; wäre das Neue nur wahr!“

Der Volksmund ist da einfacher: Alles neu macht der Mai... Ganz so weit ist es noch nicht, aber diese und viele andere Bonmots befassen sich mit dem Charakter des Neuen. Und sie alle bauen auf Gewissheiten. Nun lehrt uns nicht nur der nicht stattgefundene Winter, dass wir uns auf hergebrachte Gewissheiten nicht mehr verlassen können. Der Soziologie Ulrich Beck publizierte schon 1986 – im Tschernobyl-Jahr – sein Werk „Risikogesellschaft“, in dem er „das Ende der fraglosen Gewissheiten“ postulierte.

Nun hilft es ja nicht weiter, in Unsicherheit zu schwelgen und die Dinge geschehen zu lassen. Wir lernen, mit Risiken umzugehen und vorzubeugen, wir lernen immer mehr, dass die Folgen unseres Handelns gänzlich unerwartet sein können. Sie können – siehe Klima – massive Probleme erzeugen. Vor allem aber gilt es, gelungene Lösungen zu verbreiten und nach neuen zu suchen.

Das versuchen wir auch in dieser Ausgabe von „QUBIC.praxis“, indem wir einige Beispiele zeigen, wie neue Lösungen gesucht und gefundene weitergegeben werden:

- Mit der Etablierung von „Key-Usern“ bei Avista Oil werden Nahtstellen optimiert, an denen es bislang zahlreiche Reibungsverluste gab.

- Der Abschluss des Projekts Kompetenzen 4.0 ist zugleich der Beginn neuer Initiativen, um Projektergebnisse dauerhaft umzusetzen.
- Wir informieren über neue Wege – von der eigenständigen Gestaltung von Lernvideos über neue Formen der Zusammenarbeit bis zu Lösungen für komplexe Projektaufgaben.

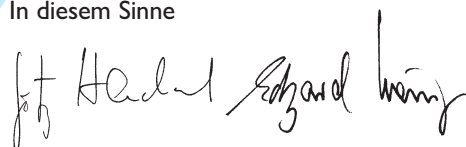
Bei all dem spielt der Mensch mit seiner Leistungsfähigkeit die Hauptrolle. In der ungewissen Gegenwart ist es dabei besonders wichtig, mit der alltäglichen Unsicherheit zurecht zu kommen. Das „Buzzword“ dafür ist Resilienz. Lesen Sie, was dahintersteckt.

Schließlich haben wir eine persönliche Stellungnahme von Birgit Westhaus in dieser Ausgabe, die sich mit den „Stillen“ in der modernen Arbeitswelt befasst: Zwischen Teamwork, Daily-meetings und Netzwerken – wo bleiben die Stillen in der modernen Arbeitswelt?

Unsicherheit kann auch zu einer Art fatalistischen Gelassenheit führen: „Was geschehen ist, eben das wird hernach sein. Was man getan hat, eben das tut man hernach wieder, und es geschieht nichts Neues unter der Sonne.“, heißt es im Alten Testament im Buch Prediger.

Wir halten es lieber mit Voltaire: „Zweifel ist zwar kein angenehmer geistiger Zustand, aber Gewissheit ist ein lächerlicher.“

In diesem Sinne



WIE KEY-USER BEI AVISTA OIL KOMPLEXE PROBLEME LÖSEN HELFEN

# NAHTSTELLE STATT SCHNITTSTELLE



Das Unternehmen AVISTA OIL in Dollbergen bei Uetze steht vor großen Aufgaben. Zum einen steht die Verschmelzung mit dem Schwesterunternehmen Karo As Umweltschutz GmbH bevor (siehe Kasten). Zum anderen wird in der Folge die Betriebssoftware komplett einem Update unterzogen. Die Key-User haben aber auch über diese Projekte hinaus Aufgaben, die für das Unternehmen wichtig sind. Die Entwicklung und Umsetzung des Konzepts wurde von der QUBIC Beratergruppe unterstützt.

## Key-User – viel mehr als Software...

Die diversen Fachabteilungen und ihre Teams arbeiten mit einer vielfach angepassten und weiterentwickelten ERP-Software, die von der IT-Abteilung betreut wird. Um die IT von der Vielzahl der meist termingebundenen

Aufgaben zu entlasten, wurde zwischen den Fachabteilungen und der IT mit der Einführung von Key-Usern eine „Nahtstellenfunktion“ etabliert. Bewusst ist hier nicht von „Schnittstellen“ die Rede, denn es geht vor allem um das Zusammenwachsen der verschiedenen Betriebsteile und die Überwindung von Ressortdenken, wie es sich in vielen komplexen Unternehmen entwickelt.

Die Key-User sollen dabei gerade nicht die Technikexperten werden, die die Aufgaben der IT in einem Team ersetzen. Natürlich müssen sie sicher und umfassend die Anwendungen beherrschen, der Fokus liegt aber auf einem teamübergreifenden Überblick, einem entsprechenden Verständnis der etablierten Prozesse und deren Wechselwirkungen untereinander.

Das AVISTA-Konzept beschreibt diese Aufgaben so:

- Sie kümmern sich um im Team abgestimmte und fachlich qualifizierte Anforderungen aus den Teams an die IT, die auf dieser Grundlage effektiv Lösungen entwickeln kann.



Die AVISTA OIL ist mit einer jährlichen Aufbereitungskapazität von heute knapp 500.000 Tonnen das führende Unternehmen in der Gebrauchtöl-Aufbereitung in Europa und den USA. Dabei werden hochwertigen Basisöle und Schmierstoffe erzeugt. AVISTA OIL betreut seine Kunden entlang der kompletten Wertschöpfungskette: von der Sammlung und den Servicedienstleistungen rund um das Gebrauchtöl über die Aufbereitung bis hin zur internationalen Vermarktung und Distribution von hochwertigen Schmierstoffen. Dieses umweltfreundliche Kreislaufkonzept ist ressourcenschonend und reduziert den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck.

Das Unternehmen verfügt über Standorte in Deutschland und weiteren europäischen Ländern sowie den USA. Tochterunternehmen sind insbesondere für die Sammlung von Gebrauchtöl zuständig. Die Karo As Umweltschutz GmbH als das Sammelunternehmen in Deutschland soll mit der Schwestergesellschaft AVISTA OIL Deutschland GmbH fusioniert werden.

Am Firmensitz in Dollbergen bei Uetze arbeiten mehr als 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Neben der Produktion selbst sind hier die zentralen Dienste, unter anderem die IT-Abteilung, zuhause.

- Die Key-User entwickeln in enger Zusammenarbeit mit der IT und untereinander ein besseres Verständnis für bereichsübergreifende Zusammenhänge.
- Sie sind verantwortlich dafür, dass Fehler und Probleme in der Anwendung zeitnah und sachkundig an die IT weitergegeben werden.
- Sie testen neue Anwendungen, stellen deren Effektivität sicher, erhöhen die Akzeptanz im Team und tragen dazu bei, standardisierte Prozesse sicherzustellen.

Um diesen anspruchsvollen Aufgaben gerecht werden zu können, bilden die Key-User ein eigenes Team, das sich regelmäßig trifft, Erfahrungen austauscht und Aufgaben an Einzelne oder kleine Arbeitsgruppen vergibt.

### Motivierte Mitarbeitende gewonnen

Weil für eine gelungene Umsetzung motivierte Personen erforderlich sind, erfolgte eine betriebsinterne Ausschreibung anhand eines Aufgabenprofils. Im Rahmen der Ausschreibungsfrist wurden mehrere kurze Informationsrunden durchgeführt, in denen das Konzept vorgestellt wurde und Fragen geklärt werden konnten. Interessierte hatten so eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

Das so entstandene Team von 17 Personen wurde und wird gründlich auf seine Aufgaben vorbereitet. Die künftigen Key-User erhalten eine umfassende technische Qualifizierung durch die IT-Abteilung. Bereichsübergreifende Prozesskenntnisse wurden in einer Klausur gemeinsam erarbeitet.

Die anspruchsvollen Aufgaben setzen aber vor allem Kompetenzen voraus, die gern als „soft skills“ bezeichnet werden. Klarheit über ihre Rolle, ihre Aufgaben und die Erwartungen, die an sie gerichtet sind, wurden in einem Kick-Off-Workshop bearbeitet. Schnell war klar: „Soft skills“ sind „hard facts“! In mehreren Workshops wur-

den von Götz Hendricks von der QUBIC Beratergruppe Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, zum Beispiel zur Kommunikation und zum Umgang mit Konflikten.

Alle Themen waren eng eingebunden in die konkrete Praxis der Key-User. So wurden Wissens Elemente zum Projektmanagement anhand der realen Planung des anstehenden Projekts erarbeitet.

### Hybrides Projektmanagement

Das Key-User-Prinzip ist somit auf die spezifischen Anforderungen und Problemstellungen des Unternehmens angepasst umgesetzt worden.

Ein Beispiel ist die Einbeziehung der Key-User in den Zusammenschluss mit der Tochter Karo As. Das Projektmanagement erfolgt zentral in der Verantwortung des Leiters der IT-Abteilung mit konventionellen Mitteln (Wasserfallprinzip). Einzelne Arbeitspakete werden Arbeitsgruppen der Key-User übergeben, die ihrerseits selbstorganisiert anhand von Kanbanboards die Aufgabe umsetzen. Die Teilung des Boards und die Karteninhalte wurden im Workshop „Projektmanagement“ vom Key-user-Team entwickelt.

Lutz Burgdorf, Leiter IT und Projektverantwortlicher, zieht eine vorläufige Bilanz: „Das gut durchdachte Konzept und die gründliche Vorbereitung der Kolleginnen und Kollegen haben geholfen, eine schlagkräftige Gruppe zu entwickeln. Die Key-User sind schon nach kurzer Zeit ein wesentliches Element geworden, um die Aufgaben, die wir vor uns haben, schaffen zu können.“

Götz Hendricks  
QUBIC Geschäftsführer

WIEDER FÖRDERUNG MÖGLICH

# BERATUNGSPROGRAMM „UNTERNEHMENSWERT:MENSCH“

Das ESF-Förderprogramm „unternehmensWert:Mensch“ hat sich bewährt und wird um weitere zwei Jahre bis zum 30.06.2022 verlängert. Beratungsschecks können dann bis zum 30.06.2021 mit voller Laufzeit der Prozessberatung vergeben werden, bis zum 30.09.2021 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 (Förderkriterien).

Die geförderten Themen orientieren sich am sogenannten INQA-Haus (siehe Abbildung). INQA steht für Initiative Neue Qualität der Arbeit. Diese Initiative wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2002 ins Leben gerufen, um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken. Sie zielt auf eine Verbesserung der Qualität der Arbeit – für Unternehmen und Beschäftigte. Die zentrale Fragestellung ist, wie die Arbeitsbedingungen gesund, sicher und motivierend und für Unternehmen und Institutionen auch in Zukunft rentabel gestaltet werden können.

Im Steuerkreis der Initiative engagieren sich Bund, Länder und kommunale Spitzenverbände, Arbeitgebervereinigungen und Kammern, Gewerkschaften, Unternehmen, die Bundesagentur für Arbeit und Stiftungen, die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie erfahrene Experten/innen als INQA-Botschafter/innen gemeinsam für eine moderne Arbeitskultur und Personalpolitik.

**Fitness für den digitalen Wandel**  
Mit dem Schwesterprogramm „unternehmensWert:Mensch plus“ wird kleinen und mittleren Unternehmen Un-



terstützung angeboten, die die Chancen der Digitalisierung gewinnbringend nutzen. Mehr dazu können Sie in unserer Kundenzeitschrift [QUBIC, praxis 2018-1](#) nachlesen. Im „plus“-Programm werden die Kosten der Beratung, die bis zu 12 Tagen dauern kann, für alle KMU bis 250 Beschäftigten mit 80% bezuschusst. Diese Förderung kann ebenso wie das bewährte Förderprogramm noch bis 2022 in Anspruch genommen werden. 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.



QUBIC Geschäftsführer Dr. Edzard Niemeyer ist autorisierter Berater für die beiden Programme und verfügt über umfangreiche Erfahrungen auch im Antrags- und Förderprozedere.

Ansprechpartner:  
Dr. Edzard Niemeyer  
QUBIC Geschäftsführer



„NEW WORK“ ZWISCHEN TEAMWORK, DAILY-MEETINGS UND NETZWERKEN

# WO BLEIBEN DIE STILLEN IN DER MODERNEN ARBEITSWELT?



Inspiriert hat mich ein Artikel in der Zeit (DIE ZEIT, Ausgabe 49, 28.11.2019, Kerstin Bund/ Marcus Rohwetter: „Leiser, bitte! Präsentationszwang, dauerndes Teamwork und Gruppendruck töten die kreative Kraft stiller, in sich gekehrter Mitarbeiter. Dabei sind oft ihre Ideen die besten.“), der mir ein bisschen aus der Seele sprach, weil auch ich zu den eher ruhigen Menschen gehöre, die von der ständigen Aufforderung zum Netzwerken immer und überall schon etwas genervt sind. Bei Veranstaltungen interessieren mich tatsächlich in erster Linie die Vorträge, den Smalltalk an den Stehtischen finde ich oft etwas bemüht und anstrengend. Aus dem Blickwinkel **Gesundes Arbeiten** möchte ich deshalb mal einen Blick darauf werfen, wie gut intro- bzw. extrovertierte Menschen mit den Anforderungen von **New Work** zurechtkommen.

Zunächst einmal zur Begriffsklärung: Was heißt intro- und extrovertiert? Introvertiert bedeutet nach innen gerichtet, extrovertiert nach außen gerichtet. Introvertierte Menschen schöpfen ihre Kraft aus sich selbst.

Extrovertierte dagegen brauchen den Impuls von außen, sie benötigen die Anerkennung und Aufmerksamkeit anderer.

Der Psychoanalytiker C.G. Jung hat diese entgegengesetzten Pole in seiner Beschreibung psychologischer Typen 1920 zum ersten Mal benannt.

## Die introvertierten Menschen

Introvertierte sind wegen ihrer höheren Gehirnaktivität neuronal leichter überstimuliert und brauchen deswegen mehr Ruhe und Rückzugsräume; Erkenntnisse, die vor allem auf den Harvard-Psychologen Jerome Kagan zurückgehen. Sie sind schnell erschöpft, wenn sie unter Leuten sind und brauchen entsprechende Ruhephasen, um zu regenerieren. Sie mögen keine Partys oder Netzwerkveranstaltungen, mögen es nicht, sich selbst in den Vordergrund zu stellen. Sie brauchen Zeit, um Dinge in Ruhe zu durchdenken.

Viele große Ideen, kulturelle Meisterwerke oder technische Entwicklungen wären ohne die konzentrierte, zurückgezogene Arbeit von introvertierten Menschen vielleicht nicht geschaffen worden: Steve Wozniaks erster Apple Computer, Mark Zuckerbergs Facebook, Larry Pages Google, Albert

Einsteins Relativitätstheorie, Marie Curies Entdeckung der Radioaktivität, Frederic Chopins Musik oder Michelangelo Kunstwerke, um nur einige Beispiele zu nennen. Alles Einzelgänger und keine Teamplayer. Auch Angela Merkel oder Barack Obama gehören in diese Kategorie. Sie sind nicht schüchtern oder durchsetzungsschwach, sondern sie wissen genau, was sie wollen, und verfolgen dies beharrlich auch gegen jeden Widerspruch. Sie sind einfach ruhig und zurückhaltend und mögen keinen Wirbel um ihre Person.

Introvertierte Menschen haben die Qualität, Dinge gründlich zu durchdenken und somit fundierte Beiträge zu leisten. Sie können gut zuhören und genau beobachten und auf das Gesagte eingehen. Sie sind beständiger, vorsichtiger und vorausschauender.

## Die extrovertierten Menschen

Extrovertierte dagegen blühen im Kontakt auf und fangen häufig beim Reden erst an, die Gedanken zu entwickeln. Dadurch sind ihre Beiträge manchmal weniger nachhaltig. Sie wirken selbstsicher, kontaktfreudig und beeindruckend. Sie können ein Team mit ihrer Energie anstecken, Kolle-

gen/-innen zur Arbeit motivieren und Projekte anstoßen. Sie sind risikoaffin und entscheidungsfreudig. Die Verteilung von eher intro- und eher extrovertierten Menschen in der Bevölkerung ist etwas gleich. „Eher“ heißt, dass jeder Mensch beide Anteile in sich trägt, ein Anteil aber deutlich mehr ausgeprägt ist. Obwohl also gleich viel, fallen die Extrovertierten viel mehr auf.

Die heutige Arbeitswelt ist mit Teamarbeit, Brainstormings, Meetings, Networking und Großraumbüros mehr auf die Extrovertierten ausgerichtet. Ihnen liegt das alles und sie fühlen sich wohl damit. Für viele Introvertierte stellen diese Formen der Zusammenarbeit dagegen oft eine Reizüberflutung dar und es kostet sie viel mehr Anstrengung und Energie, damit umzugehen.

Flexible Arbeitszeiten und mobile Arbeit kommen intro- wie extrovertierten Menschen gleichermaßen zugute, mit Homeoffice werden u.U. eher die Extrovertierte Probleme haben, die den Kontakt zu anderen brauchen, um sich wohlfühlen. Mit

Agilität, dem schnellen Entwickeln und Erproben und Verändern von Ideen im Team, haben dagegen die gründliche Tüftler und Denker eher Probleme, da sie mit ihren Lösungen lieber erst hervortreten, wenn sie fertig durchdacht sind. In Großraumbüros leiden, wie viele Studien zeigen, wohl nicht nur die Introvertierten, diese aber natürlich ganz besonders.

### Unterschiedlichkeit berücksichtigen

Es ist deshalb eine wichtige Aufgabe von Führungskräften, die Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeitenden zu berücksichtigen, sowohl bei der Zusammenstellung von Teams als auch in einer individuellen Begleitung der Mitarbeitenden bei der Einführung neuer Arbeitsformen. Führungskräfte, die um die Qualitäten ihrer ruhigeren Mitarbeitenden wissen, finden auch Wege, die Leistungen der ruhigeren Mitarbeitenden, die nicht ins Rampenlicht drängen, sichtbar zu machen und ihre Beiträge gezielt einzuholen und ihnen Arbeitsbedingungen und Raum zu verschaffen, in denen sie konzen-

triert arbeiten können. Aber auch die Mitarbeitenden selbst müssen ein Gespür für ihre Bedürfnisse entwickeln und dies entsprechend kommunizieren.

Gemischte Teams können sich hervorragend ergänzen, wenn man die jeweiligen Stärken zu nutzen weiß, die Aufgaben entsprechend verteilt und sich gegenseitig respektiert. Bei Kundenterminen können bspw. extrovertierte Kollegen die Präsentation übernehmen, die Introvertierten mit Detailwissen überzeugen bzw. im Kundengespräch ein feineres Gespür für die Anliegen des Kunden entwickeln, weil sie gute Beobachter sind.

Voraussetzung für das Gelingen von New Work in Unternehmen ist also meiner Ansicht nach die Verankerung des Themas Intro- und Extroversion im Diversity Management und der Unternehmenskultur, verbunden mit einer gelebten gegenseitigen Wertschätzung.

Birgit Westhaus  
QUBIC Organisationsberaterin,  
Resilienztrainerin

## STICHWORT

# NEW WORK

**Der Begriff wurde ursprünglich geprägt von dem amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann als Gegenentwurf zur Knechtschaft der Lohnarbeit im Kapitalismus. Er definierte Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft als neue Werte für Arbeit.**

Heute wird New Work als Oberbegriff für innovative Ansätze der Arbeitsgestaltung und auch für eine neue Einstellung in der Arbeitswelt genutzt, die sich mehr auf die Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse konzentriert. Die Menschen sollen die Möglichkeit haben, so zu arbeiten, wie sie wollen, und nicht, wie ein veraltetes System vorschreibt. Arbeit soll nicht nur dazu dienen, die Existenz zu sichern, sondern Sinn stiften und der Selbstverwirklichung dienen.

Größere Gestaltungsfreiräume sollen allen Mitarbeitenden ermöglichen, eigene Ideen einbringen, aber auch selbst die Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen und selbstständig Entscheidungen zu treffen. Es bestimmen und entscheiden nicht mehr einzelne Vorgesetzte, was geschieht, sondern Teams arbeiten gemeinsam und gleichberechtigt an der Entwicklung und Umsetzung einer Aufgabe.

Dies erfordert auch neue, transparente Kommunikationsstrukturen und einen offenen Austausch. Die Umsetzung dieser Philosophie erproben Unternehmen auf sehr unterschiedliche Art und Weise. Die Ansätze reichen von der Einrichtung neuer Bürolandschaften mit geteilten Funktionsflächen und Freizeitelementen über flexible Arbeitszeitmodelle, mobile Arbeit, agile Arbeitsformen wie bspw. „Scrum“ bis hin zur Arbeit in stand-

ortübergreifenden, flexiblen, selbstorganisierten Teams.

Dieser Wandel von Arbeitsformen basiert zum einen auf veränderten, höheren Ansprüchen jüngerer Generationen an ihr Berufsleben und an eine gelingende Work-Life-Balance. Sie wollen interessante Aufgaben, Kreativität, Vernetzung, Transparenz, niedrige Hierarchien und eine inspirierende Arbeitsumgebung. Arbeit von „Nine to five“ im Büro ist den Digital Natives, die es gewohnt sind, jederzeit und von überall zu arbeiten und zu kommunizieren, nicht mehr vermittelbar. Aber auch die Globalisierung und die Anforderungen einer digitalisierten Wissensgesellschaft erfordern neue Strukturen und Abläufe in Arbeitsprozessen.

WISSENSMANAGEMENT IM PROJEKT „WISKOM“

# NUR VERSTAUBTE WISSENSBESTÄNDE KONSERVIEREN?



**Wissensmanagement kann so viel mehr sein! Bei Wissensmanagement geht es zum Beispiel darum zu prüfen, welches Wissen aktuell ist und gesichert werden muss!**

Was bedeutet das nun? Wir führen derzeit unser Projekt „WISKOM – Agilität in Wissen und Kompetenz“ durch. Das Projektziel ist die Unterstützung von Unternehmen bei der Einführung von Wissensmanagement. Jetzt denken Sie sicher: Und, was soll mir das nun sagen? Das ist ja viel zu abstrakt...

Es geht in dem Projekt WISKOM nicht nur um Wissenstransfer von Spezialisten auf eine nachfolgende Person, sondern Wissensmanagement ist breit gefasst.

Beispielsweise könnte ein Unternehmen Verbesserungen in den Prozessen zum Ziel haben. Zunächst haben wir eine **Prozessanalyse** gemacht, um den Verbesserungsbedarf zu erheben. Hier kamen sehr viele Potentiale für Verbesserungen zum Vorschein, die

nun durch Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeitenden angegangen werden. So werden die Mitarbeitenden beispielsweise durch Lernprojekte qualifiziert. In den **Lernprojekten** können die Beschäftigten sich selbst Kompetenzen aneignen und kommen untereinander in einen Austausch. Dies wiederum trägt zu Prozessverbesserungen bei. WISKOM kann dabei unterstützen, die **Zusammenarbeit** zwischen Abteilungen oder Berufsgruppen zu verbessern. Hierbei wird mit einer Projektgruppe erst einmal eine Themensammlung von Schwierigkeiten oder auch Schnittstellen gemacht. Diese werden nach Reflexion ins Team zu Erfolgskriterien zusammengefasst. Das Team bewertet dann die IST-Situation mit der „Team Card“. Nach Auswertung der Ergebnisse werden Maßnahmen verabredet, die dabei unterstützen sollen, die Erfolgskriterien zu erfüllen. Nach einem vereinbarten Zeitabstand wird das Team erneut befragt. Die Auswertung erfolgt dabei zweistufig: Was haben Maßnahmen gebracht? Und wo muss nachgesteuert werden? So setzt sich

das kontinuierlich fort.

Vielleicht haben Sie aber auch die Frage, wo Sie in Ihrem Unternehmen im Feld Wissensmanagement heute schon stehen. Im Rahmen von WISKOM kann eine **Wissenskulturbefragung** durchgeführt werden. Dies kann eine großangelegte Befragung sein, aber auch eine Gruppendiskussion in einem Bereich oder einer Abteilung. Inhalt der Befragung sind Barrieren, die den Wissenstransfer behindern. Dabei geht es nicht nur um Wissenstransfer von ausscheidenden Kolleginnen oder Kollegen, sondern zwischen einem Team oder innerhalb eines Unternehmens. Durch die Auswertung können mit geeigneten Maßnahmen die Barrieren Schritt für Schritt abgebaut werden.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Gern kommen wir zu Ihnen und stellen Ihnen das Projekt vor. Dort können wir auch direkt auf Ihren Bedarf eingehen!

Jessica Matloch  
QUBIC Organisationsberaterin

## PROJEKT „KOMPETENZEN 4.0“ IN DER DRUCKINDUSTRIE

„MACHEN IST WIE WOLLEN,  
NUR KRASSER!“

In den letzten Ausgaben der QUBIC.praxis haben wir von unserem Projekt „Kompetenzen 4.0“ berichtet. Nun ist das Projekt beendet. Auf der Abschlussveranstaltung am 26.02.2020 wurden die Ergebnisse präsentiert, Praxisberichte verdeutlichen die gemachten Erfahrungen der Druckbetriebe. Und mit den Teilnehmenden wurde die Übertragbarkeit auf andere Branchen diskutiert. Zeit für einen Rück- und einen Ausblick.

**Das Projekt**

Vom 01.03.2018 bis 28.02.2020 war unser Auftrag, Bedarfe und Zukunftsperspektiven für die Fachkräftesicherung und die Kompetenzentwicklung in der Druck- & Medien-Branche in der niedersächsischen Region Leine-Weser vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung zu ermitteln. In den Fallstudien durften wir neun Druckbetriebe und deren Bedarfe genauer kennenlernen und ein Stück weit begleiten. Ergänzt wurden die Einschätzungen aus den Fallstudien von knapp 300 Rückmeldungen aus der bundesweiten Online-Befragung bei Betrieben der Druck- und Medienbranche. Während und nach der Analysephase wurden für die Fallstudienteilnehmer\*innen Transferworkshops durchgeführt, die vor allem der Sensibilisierung der Inhaber\*innen und Geschäftsführer\*innen dienen. Ein Qualifizierungskonzept, das aufgrund der Erfahrungen aus dem Projekt erstellt wurde, war das Abschlussergebnis.

**Die Ergebnisse**

Gebündelt sind alle Ergebnisse im [Abschlussbericht](#), welcher auf unserer Internetseite frei verfügbar ist.

Anders als in anderen Branchen, etwa der Metallverarbeitung, dreht sich Digitalisierung nicht in erster Linie um die Transformation in der Prozesskette. Kaum eine Industrie ist bereits



so sehr automatisiert und auch digital unterwegs – jedenfalls in den Kernprozessen. Die Druckereien haben jedoch Handlungsdruck von mehreren Seiten. Zum einen passen die Maschinenhersteller und Materiallieferanten ihre Geschäftsmodelle an, um auf die Investitionsschwäche der Branche zu reagieren. Die Kund\*innen bzw. Endkund\*innen verändern ihr Verhalten und ihre Erwartungen bereits grundlegend. Zum anderen werden (bestimmte) Fachkräfte knapp. So werden als Reaktion z.B.

Unser Eindruck: Die Geschäftsleitungen, vor allem die der vielen kleinen Betriebe, haben immer noch die Druckerkunst im Kopf und sehen sich nicht als Industrie. Der zentrale Schwachpunkt ist, dass nicht strategisch genug vorgegangen wird.

**Am Unternehmen, nicht im Unternehmen arbeiten!**

Dieser Slogan wurde zur Überschrift für die Transferworkshops, die im Rahmen des Projektes durchgeführt wurden. Es ging immer wieder um die



- zusätzliche Dienstleistungen wie Design, Webshop, Logistik angeboten,
- Spezialisierung vorangetrieben (als „Problemlöser“ für die Kunden agieren),
- ausgelagerte Prozessschritte wieder ins Unternehmen zurückgeholt oder
- die Betriebsstrukturen umgebaut.

Sensibilisierung der Geschäftsführenden – egal ob zum Thema Strategieentwicklung, Marketing oder Lean Management. Die Notwendigkeit, strategisch am Unternehmen zu arbeiten und sich dafür die Zeit zu nehmen statt sich als Geschäftsführer\*in an die Schneidemaschine zu stellen, wie es in der Praxis häufig passiert, wurde bei



den Workshops deutlich und zum Thema gemacht. Aus den Erfahrungen in den Transferworkshops sowie den Rückmeldungen aus der Befragung und des Steuerkreises leiteten wir vier Thesen zum Thema Qualifizierung ab:

1. Es muss die Einsicht in die Notwendigkeit von Bildung und Change von oben nach unten vermittelt werden.
2. Zielgruppenbezogene Qualifizierungen müssen unternehmensspezifisch ausgearbeitet werden.
3. Angebote müssen in Form und Inhalt anschlussfähig sein, um akzeptiert zu werden.
4. Eine Qualifizierungsoffensive muss in verbandliche Strukturen eingebettet sein.

Daher gab es vom Key Note Sprecher Prof. Daniel Wrede viele Impulse, wie man Hindernissen begegnet, um vom Wollen ins Machen zu kommen. Berichte aus der Praxis der Projektteilnehmenden zeigten, dass durch angestoßene Veränderungen viel in Bewegung gekommen ist.

In der Podiumsdiskussion mit Vertreter\*innen von Unternehmen, Wissenschaft, Arbeitgeberverband und Gewerkschaft sowie den Veranstaltungsteilnehmenden wurde deutlich, dass – unabhängig ob unter dem Titel Digitalisierung oder nicht – die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens mit seinen Produkten und Kunden die Grundlage für Veränderungen sein müssen. Dies gilt nicht nur für die Druckbranche, sondern branchenübergreifend.



Um diese Unternehmensspezifik zu gewährleisten gibt es ein Analyseverfahren, welches im Abschlussbericht (s.o.) oder auf unserer Themenseite [„Changeprozesse im digitalen Wandel“](#).

### In Bewegung kommen – Die Abschlussveranstaltung

Das Motto der Abschlussveranstaltung lautete „In Bewegung kommen – Chancen der digitalen Transformation nutzen!“, denn es hat sich im Projekt gezeigt, dass die Auswirkungen der Digitalisierung keine zerstörerischen Veränderungen in der Branche und bezogen auf die notwendigen Kompetenzen mit sich bringen. Aber in Bewegung kommen, das müssen die Unternehmen, um den veränderten Anforderungen zu begegnen.

Auf dem Marktplatz konnten sich die Teilnehmenden mit unterschiedlichen Facetten der Digitalisierung auseinandersetzen. In der Mobilen Fabrik von „mit uns digital!“ konnte der digitale Workflow selbst erlebt und das produzierte Produkt gleich mitgenommen werden. Es gab die Möglichkeit, mit einer VR-Brille eine Druckmaschine auseinander- und wieder zusammenzubauen. Dieses Programm wird in der überbetrieblichen Ausbildung der Medientechnolog\*innen eingesetzt. Auf strategischer Ebene konnten die Teilnehmenden die „Engpasskonzentrierte Strategie“ kennen lernen und überlegen, inwieweit dies als Methode für das eigene Unternehmen eingesetzt werden könnte. Auch über Vorgehen und Methoden bei Changeprozessen konnten sich die Teilnehmenden informieren. Oder sich einfach austauschen und netzwerken.

### Nachhaltigkeit

Über das Projektende hinaus werden die obigen vier Thesen mit strategischen Partner\*innen weiter verfolgt:

- Das Unternehmerfrühstück, das vom [vdmno \(Verband Druck und Medien NordOst\)](#) weiterhin organisiert wird, dient der Sensibilisierung, dem kollegialen Erfahrungsaustausch und der Festigung der Vorbildfunktion der Geschäftsführenden.
- Der Umbau der Bildungsinhalte und der Angebotsstrukturen durch die betriebsspezifische Analyse dient als Basis für weitere Angebote.

### Workshopinhalte aus dem Projekt sind online

[OpenDigiMedia](#) ist eine Plattform rund um die Digitalisierung in der Produktion. Auf der Plattform finden Sie qualitätsgeprüfte OER-Inhalte für Facharbeiter\*innen, die neue Technologien kennenlernen möchten.

Ein Ergebnis aus dem Projekt war, dass Grundlage für die Digitalisierung stabilere Prozesse und effizientere Abläufe in Unternehmen sind. In der praktischen Unterstützung der teilnehmenden Unternehmen wurde für die Schaffung solcher stabilen Prozesse ein Konzept entwickelt, das als Grundlage für die Darstellung auf OpenDigiMedia genutzt wurde. In der Rubrik „Werkzeugkoffer 4.0“ wird unter dem Titel „Lean Management am Beispiel 5-S-Methode und Kanban“ eine Einführung in die Methoden „5-S“ und „Kanban“ gegeben.

### Was bleibt

Was bleibt am Ende dieser zwei Jahre? Natürlich viele neue Erkenntnisse und die Bestätigung bereits gemachter Erfahrungen. Die Begleitung von in Bewegung gekommenen Unternehmen, das Austesten neuer Vermittlungsformate und die Gewissheit, dass Machen ist wie Wollen – nur eben krasser!

Elke Krämer  
QUBIC Organisationsberaterin

## TECHNIK-WERKSTATT LERNVIDEOS

## EIN HAUCH VON HOLLYWOOD



**Die Teilnehmenden sind quasi vom Tellerwäscher zum Millionär geworden. Zwar nicht in dem Sinne von „Pretty Woman“, aber so in etwa haben sich die Erfahrungen der Teilnehmenden entwickelt! Zu Beginn hatte jede und jeder Teilnehmende vielleicht die ersten Erfahrungen mit digitalen Medien und Wissenstransfer gemacht – am Ende sind alle in der Lage, ihre eigenen Filme zu erstellen und das zu unterschiedlichsten Themen.**

Die Teilnehmenden hatten völlig unterschiedliche Vorstellungen von den eigenen zu bearbeitenden Themen, wie sich bereits am Anfang zeigte. Die Themen für die Lernvideos deckten eine große Bandbreite von Inhalten ab. Es reichte vom Onboarding von Auszubildenden und neuen Mitarbeitenden über Schulungsmaßnahmen in der Produktion bzw. zu Themen der Arbeitssicherheit über Marketingvideos von Produkten und sogar bis hin zu einem WebCast.

#### Erste Erfolge

Erste Erfolge stellten sich bei den Teilnehmenden nach der Einführung in das Programm „Camtasia“ recht schnell ein und erzeugten so die Moti-

vation, dranzubleiben. Schon beim Ausprobieren in der Software kamen den Teilnehmenden einige Umsetzungsideen. Effekte wurden ausprobiert und in die eigene Story eingebaut.

Allerdings mussten alle auch zeitnah erkennen, dass Camtasia zwar einen Hauch von Hollywood vermitteln kann, aber nicht Hollywood-reife Filme produziert. Das Programm ist immer nur so gut wie seine Bedienerin oder sein Bediener in Kombination mit seiner Ausrüstung und Erfahrung. Aber seien wir mal ehrlich: Brauchen wir einen Hollywood-reifen Film, wenn der Film eigentlich Wissen vermitteln soll? So lernten die Teilnehmenden, ihre Erwartungen an den Film und sich selbst realistisch einzuschätzen.

Ein ganz toller Effekt entstand durch eine Art Peergroup-Arbeit. Die Teilnehmenden präsentierten der Gruppe im laufenden Prozess kontinuierlich ihre Arbeiten, so dass die anderen auch selbst immer wieder Inspirationen bekamen. Auch konnten sie die gesehenen Effekte der anderen für ihre Arbeit übernehmen.

Was uns als Dozenten natürlich besonders freut: Die Teilnehmenden erzählten während den Veranstaltungen mehrmals, dass andere Abteilun-

gen oder Kollegen und Kolleginnen auf sie zukamen und auch ein Lernvideo produziert haben wollten. Die Teilnehmenden müssen dann erst einmal verdeutlichen, dass die Arbeit nicht in null Komma nix gemacht ist, sondern Vorbereitungszeit für eine geeignete Story braucht.

#### Qualifizierung

Wollen Sie auch lernen, wie Qualifizierungsvideos mit Camtasia erstellt werden? Ab 27. April 2020 startet unsere neue Qualifizierungsreihe. Laut NBank ist auch eine Förderung über WiN (Weiterbildung in Niedersachsen), Themenschwerpunkt Digitalisierung noch möglich. Bitte beachten Sie dabei die Vergaberichtlinien.

#### Einführung

Ihnen reicht die grundlegende Einführung in Camtasia? Kein Problem – Entscheiden Sie sich für unser Kompaktseminar am 03. und 04. Juli 2020. (Hier ist jedoch keine Förderung über die NBank möglich.)

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage oder schreiben Sie eine Mail an [matloch@qubic.de](mailto:matloch@qubic.de)

Jessica Matloch  
QUBIC Organisationsberaterin

# RESILIENZ KANN MAN LERNEN

...und am besten sollte man damit anfangen, bevor man in einer Krise steckt oder ernsthafte gesundheitliche Beeinträchtigungen auftreten. Mit dem Training für einen Marathon beginnen Läufer auch schon lange vor dem eigentlichen Tag, und ebenso ist es mit dem Resilienztraining. Es braucht einige Zeit zu üben, bisherige Verhaltens- und Denkmuster zu erkennen und zu verändern. Sie können also jederzeit damit beginnen, Ihre Resilienz zu verbessern, um sich für die Bewältigung belastender Situationen zu stärken. Und Sie werden sehen, die Lebensqualität steigt in erheblichen Maße gleich mit.

Der Begriff Resilienz stammt übrigens ursprünglich aus der Physik und beschreibt die Elastizität eines Werkstoffs oder die Widerstandsfähigkeit eines Systems gegenüber Störungen.

## Bewältigung belastender Situationen

Menschen mit einer ausgeprägten Resilienz gelingt es deutlich schneller als anderen, stark belastende Situationen wie z.B. eine Trennung, Jobverlust, Krankheit oder den Tod eines nahestehenden Menschen zu bewältigen bzw. sich nach einer Krise schnell wieder aufzurichten. Durch Rückgriff auf persönliche und soziale Ressourcen sind sie in der Lage, Bewältigungsstrategien zu entwickeln und die Krise sogar als Entwicklungsprozess zu begreifen und gestärkt daraus hervorzugehen. Sie werden oft verglichen mit Stehaufmännchen, die man immer wieder umwerfen kann und die sich immer wieder aufrichten.

Aber auch wenn es keine existenzielle Krise zu bewältigen gilt, hilft eine trainierte Resilienz, mit den verschiedensten Herausforderungen des Lebens gut umgehen zu können und sich mit Mut und Selbstvertrauen gestärkt den täglichen beruflichen und privaten Anforderungen zu stellen.

Jeder Mensch trägt die Veranlagung zur Resilienz in sich, eine positive oder ne-

gative Prägung in den frühen Kindheitsjahren entscheidet, wie gut diese Veranlagung ausgebildet ist, und erklärt, wieso bestimmte Menschen resilienter sind als andere. Jedoch ist es auch im Erwachsenenalter noch möglich, aktiv seine seelische Widerstandskraft zu steuern und zu festigen.

Die Resilienzforschung unterscheidet zwischen inneren und äußeren Schutzfaktoren, die den belastenden Faktoren kompensierend gegenüberstehen. Zu den inneren Schutzfaktoren gehören die Eigenschaften und Verhaltensweisen die in der Person selbst liegen, Haltungen, Einstellungen, Glaubenssätze, Überzeugungen, Verhaltensstrategien. Äußere Schutzfaktoren wirken unterstützend im Umfeld der Person: eine stabile Beziehung zu mindestens einer engen Bezugsperson, Freundschaften, Bildung, Lebens- und Arbeitskultur.

## Sieben Schlüsselfaktoren

Resiliente Menschen verfügen über bestimmte Eigenschaften, die ihre see-

lische Widerstandskraft ausmachen. Diese wurden in der Forschung zu 7 Schlüsselfaktoren zusammengefasst:

- 1. Akzeptanz:** Resiliente Menschen können Geschehenes bzw. Situationen annehmen und verharren nicht in einem „Warum immer ich?“, „Das kann doch wohl nicht wahr sein!“-Denken oder im gedanklichen „Hätte-ich-doch“-Karussell. Stattdessen richten sie ihre Energie auf das Entwickeln von Lösungen und Strategien, auf einen konstruktiven Umgang mit einer Situation.
- 2. Optimismus:** Wer den Fokus auf das Positive und nicht auf das Negative legen kann, dieses wertschätzend wahrnehmen, sich freuen und dankbar sein kann, fühlt sich besser als jemand, der nur wahrnimmt, was er nicht hat oder worüber er sich ärgert. Der Glaube, dass sich alles irgendwie zum Guten richten wird, unterstützt bei der Bewältigung schwieriger Situationen.
- 3. Selbstwirksamkeit:** Das Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen ist ein wichtiger Grund-



stein für seelische Widerstandsfähigkeit. Resiliente Menschen sind sich sicher, dass sie Krisen und Probleme selbstständig bewältigen und lösen können. Sie können ihre Kompetenzen realistisch einschätzen und verfügen über ein gesundes Selbstvertrauen.

**4. (Eigen)verantwortung:**

Resiliente Menschen sind bereit, Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen, anstatt sich als Opfer der Umstände zu sehen.

**5. Netzwerkorientierung:** Soziale Netzwerke bieten Formen der gegenseitigen Unterstützung. Resiliente Menschen bauen soziale Beziehungen auf und nehmen Unterstützung und Hilfe in schweren Zeiten offen an.

**6. Lösungsorientierung:** Resiliente Menschen richten den Blick nach vorne und überlegen, welche Denk- und Handlungsoptionen die Erreichung ihrer Ziele bzw. die Lösung einer Herausforderung fördern.

**7. Zukunftsorientierung:** Das Entwickeln von persönlichen Zielen ermöglicht es, sich aktiv darauf auszurichten und sein Leben selbst zu gestalten. Agieren statt reagieren.

Neben diesen Schlüsselfaktoren spielen Kompetenzen wie ein positiv ausgeprägter Selbstbezug und eine klare Selbstwahrnehmung eine entscheidende Rolle für die Ausprägung der Resilienz eines Menschen.

Achtsamkeit, die Fähigkeit, eine Situation und das eigene körperliche, seelische und emotionale Befinden darin einfach nur wahrzunehmen, ohne gleich zu bewerten und zu reagieren, ist ein Schlüssel für die Entwicklung der Resilienz. Achtsamkeit ermöglicht erst, eigene Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und sich davon zu lösen. Sie lässt durch eine Erweiterung der Perspektive neue Handlungsoptionen erkennen. Und das Spüren des körperlichen und seelischen Befindens hilft, Belastungen rechtzeitig wahrzunehmen, bevor sie ernsthafte gesundheitliche Auswirkungen haben.

**Resilienz macht unabhängiger**

Sie sehen, Resilienz ist ein umfassendes Thema, das noch wesentlich mehr Aspekte beinhaltet, als hier in Kürze dargestellt werden können. Vielleicht haben Sie an dem ein oder anderen Punkt schon aufgemerkt und gedacht, da ist bei mir noch Luft nach oben? Die Beschäftigung mit der eigenen Resilienz macht unabhängiger, freier und stärker, schützt Ihre Gesundheit und führt zu einem positiveren Lebensgefühl, einmal abgesehen von der Fähigkeit, Krisen besser meistern zu können.

Um Ihre Resilienz zu trainieren und zu stärken, können Sie Bücher lesen und versuchen, die Übungen in ihren Alltag zu integrieren, oder Sie können Seminare oder Kurse besuchen. Da das Üben der Achtsamkeit, das Wahrnehmen und Verändern bestimmter Haltungen und Verhaltensweisen viel Zeit und Durchhaltevermögen brauchen, erscheint mir ein mehrwöchiger Kurs, in dem Sie über einen längeren Zeitraum mit Unterstützung am Thema bleiben, am erfolgversprechendsten.

**Gesundheitsförderliche Arbeitsstrukturen**

Es gibt durchaus kritische Stimmen zum Angebot von Resilienzseminaren in Unternehmen, die fürchten, dass einseitig die Verantwortung für die Bewältigung von Stress und herausfordernden Situationen am Arbeitsplatz auf den Mitarbeitenden abgeladen wird. Diese sollen stärker und noch leistungsfähiger werden, um den Arbeitsstress besser aushalten zu können.

Deshalb sollten Angebote zur Stärkung der Resilienz in Unternehmen nicht alleine stehen, sondern begleitet werden von Maßnahmen, die auf eine Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen und die Begrenzung von Belastungen abzielen – Maßnahmen, die an den organisationalen Ursachen von Stress ansetzen, wie der Verbesserung von Arbeitsabläufen und

Prozessen, der Kommunikation, Führungskräfteentwicklung, Qualifizierung, Arbeitsplatzausstattung und vielem mehr.

Birgit Westhaus, QUBIC Organisationsberaterin, hat von Oktober 2019 bis Januar 2020 beim IST-Studieninstitut in Düsseldorf eine berufsbegleitende Weiterbildung zur Resilienztrainerin absolviert.

**QUBIC - IMPRESSUM**

ISSN 1613-530X  
März 2020

**Redaktion**

Bernd Staemmler  
info@qubic.de  
[www.qubic.de](http://www.qubic.de)

**V.i.S.d.P.**

Götz Hendricks, Dr. 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 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

**Fotos**

QUBIC, Avista Oil, unsplash, pixabay

**Gestaltung**

Volkman Grafik-Design, Hannover  
[www.volkman-grafik.de](http://www.volkman-grafik.de)

**Druck**

Druckerei Hartmann GmbH