

Liebe
Leserinnen
und Leser,

der absolute Gewinner unter den guten Wünschen zum neuen Jahr war wohl „Hoffentlich wird es bald wieder wie früher...“. Aber wir wollen hier nicht in das Thema einsteigen; zur Pandemie gibt es in dieser Ausgabe eine persönliche Meinung von Götz Hendricks (siehe Seite 12).

Wir wollen vielmehr nach vorne schauen. In dem Spruch von der „Krise als Chance“ steckt ja etwas Wahres drin, wenn er auch schon sehr abgenutzt ist. Wir bei QUBIC jedenfalls haben die Krise genutzt, um uns neu aufzustellen, wir berichteten in der letzten Ausgabe über Pläne, die inzwischen Realität sind.

Digital basierte Zusammenarbeit (neudeutsch: Collaboration) hat einen neuen Stellenwert gewonnen und wird ihn absehbar auch behalten. Unter der Überschrift „Wirksam digital“ berichten wir ab Seite 4 über unsere Erfahrungen mit MS-Teams, das wir zur Plattform der ortsungebundenen Zusammenarbeit erkoren haben. Vor allem geht es darum, wie so ein Werkzeug sinnvoll und mit Effekt eingeführt werden kann. Denn mit dem Herunterladen der App ist es (leider!) nicht getan. Erweitert wird der Beitrag zu MS-Teams durch einen Bericht über das Schulungsangebot, das wir dazu entwickelt haben.

Darüber hinaus berichten wir in dieser Ausgabe über weitere Angebote, die eigene Kompetenz für den virtuellen Raum zu entwickeln. Es geht dabei darum, Sicherheit in Online-Veranstaltungen zu gewinnen – zu drei zentralen Themen:

- Auftreten,
- Umgang mit Pannen und
- Umstellung von Präsenz auf Online.

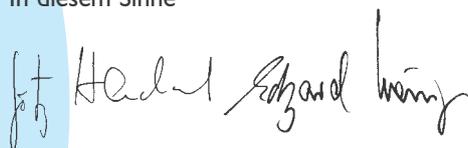
Neben dem „Digital Workplace“ haben sich andere Formen der Zusammenarbeit – vorerst aus der Not geboren – entwickelt. Wie eine Netzwerkveranstaltung „hybrid“ und dabei erfolgreich ablaufen kann, erfahren Sie ebenfalls in dieser Ausgabe.

Gerade mit dem Beginn der Pandemie startete die Zentralküche der KRH Servicegesellschaft ins Projekt WISKOM. Mit Hilfe der „TeamCard“ soll die berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit verbessert werden. Über die Hintergründe informiert die Betriebsleiterin im Interview.

Und schließlich finden Sie einen Überblick über Trends in der Transformation von Führung und Zusammenarbeit.

Nach der Durchsicht der vielen Beiträge in dieser Ausgabe fällt uns noch ein lauer Spruch ein: „Das Leben geht weiter...“ – und zwar unvermindert heftig, möchten wir hinzufügen.

In diesem Sinne



DIGITAL – VIRTUELL – AGIL

TRANSFORMATION VON FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT

Lange habe ich überlegt, ob ich den Artikel mit „Post-Corona“ überschreiben sollte. Aber letztlich ist die Pandemie nur ein Beschleuniger für das, was sich seit einigen Jahren in der Arbeitswelt in Sachen Führung und Zusammenarbeit entwickelt. Was hat sich verändert?

Zusammenarbeit 4.0

Die Arbeit gestaltet sich flexibler in Raum und Zeit. Ein exponiertes Beispiel ist dafür sicherlich die Zunahme mobiler Arbeit und der Arbeit im Home-Office. Das hat weitreichende Konsequenzen für Mensch, Technik und Organisation. Der direkte Austausch untereinander wird virtualisiert und ist auf technische Hilfsmittel angewiesen. Sehr viele Beschäftigte haben in den letzten Monaten vielleicht zum ersten Mal Videokonferenztools ausprobiert oder sich mit etwas Stirnrundeln den Begriff „Collaborationtool“ über die Zunge rollen lassen. Die Digitalisierung in der Zusammenarbeit von Teams, die nicht mehr zwingend an einem Ort arbeiten, hat das Potenzial zu fundamentaler, möglicherweise sogar disruptiver Veränderung der Arbeitsweisen: Emails, Dateiorgani-

sation, Wikis, Informationsaustausch und Kommunikation, Trainings und Meetings, Projektarbeit und Communities of Practice und die synchrone Zusammenarbeit mit Externen werden in einem System zusammengeführt und in die Cloud verlegt. Das Thema 4.0 nimmt hier echte Gestalt an und erzeugt einen hohen Integrationsprozess einzelner Technologien und Dienste in der Arbeitswelt, vielleicht ähnlich der Entwicklung zum Smartphone, in dem Telefon, Messaging, Email, Social Media und unzählige Apps auf einer Plattform mobil verfügbar sind.

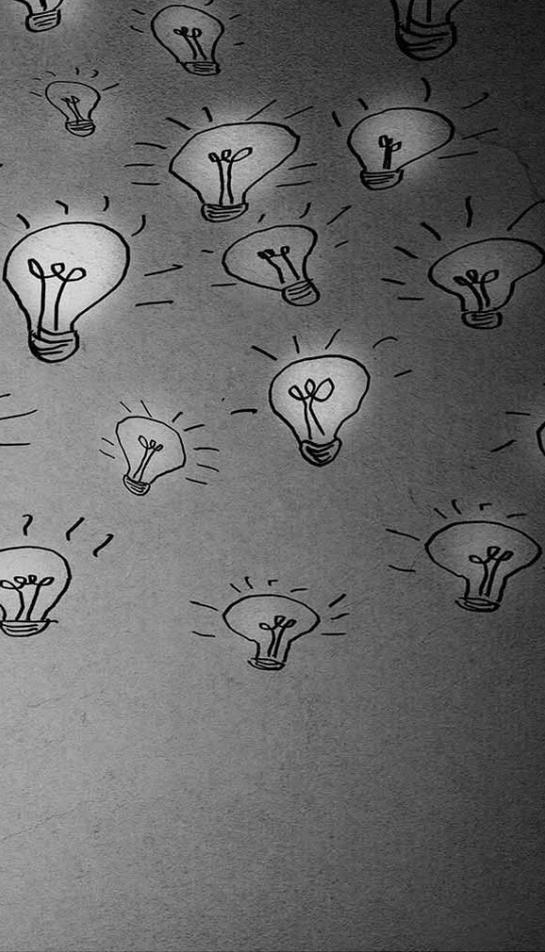
Mensch 1.0

Die Erfahrungen der Menschen mit der Arbeit im Home-Office sind vielfältig und reichen von Begeisterung bis Ernüchterung. Die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben – den Kindern klarmachen, dass Mama jetzt grad mal konzentriert arbeiten muss, die Trennung von Bett, Couch und Schreibtisch usw. – bildet dabei nur eine Facette ab. Man merkt auch, dass die Zusammenarbeit im Team und der Austausch mit Kolleg*innen in digitaler Form doch anders verlaufen als sonst zwischen Tür und Angel oder unterm Raucher-Pilz. Das virtuelle Teamgefühl ist dann doch nicht ganz „echt“, jeden-

falls anders als analog. Neue Mitarbeiter*innen in das virtuelle Team zu integrieren ist schwieriger, als Schulter an Schulter im Büro Dinge zu erklären. Aber es schafft eben auch Freiräume: selbstorganisierter arbeiten, die Zeiten anders einteilen zu können, bessere Konzentration...

Führung 2.0

Führungskräfte stellt die ganze Entwicklung (mal wieder) vor neue Herausforderungen. Das Thema Mitarbeiterbindung ist noch nicht ganz erledigt, nimmt mancherorts sogar noch zu, und nun stellen sich die Fragen von Führung auf Distanz, Agilität und Virtualität. Verteilte Teams in digitalen Umgebungen müssen eben auch virtuell geführt werden. Es gibt eine schöne Begriffsdefinition von virtuell: „nicht beobachtbar, aber erschließbar. Bei virtuellen Prozessen in mikrophysikalischen Systemen kann man die virtuellen Teilchen nur an ihren Auswirkungen erkennen“ (pons.de). Das ist in etwa die Lage, in der sich die Führungskräfte auch befinden. „Traditionell absichernde Fürsorge“ (Typ 1) und „Steuern nach Zahlen“ (Typ 2) sind neben dem Typ 5 („Solidarisches Stakeholder-Handeln“) immer noch Präferenztypen, denen sich Führungskräfte zuordnen



(vgl. <https://nextpractice-forum.de/wertewelten/fuehrung.html>) aber das „Coaching kooperativer Teamarbeit“ (Typ 3) und die „Stimulation der Netzwerkdynamik“ (Typ 4) nehmen an Bedeutung kräftig zu. „Gute Führung“ fördert die Erhöhung der internen Diversität, sorgt für maximale Transparenz von Information und gemeinsame Reflexion von Zusammenhängen“ (ebda.) und hebt Synergiepotenziale. Ermöglichung statt Kontrolle, Förderung informellen Austausches, Mitarbeitende nicht allein lassen mit den Veränderungen – das sind wachsende Anforderungen. Es braucht viel Raum für Eigeninitiative, ungehinderte hierarchiefreie Vernetzung und Selbstorganisation. **Neben der Beherrschung der digitalen Systeme steht vor allem das Beziehungsmanagement im Vordergrund.** Dabei sind emotionale und kommunikative Kompetenzen gefragt und gute Ideen wichtig, um Teams zu effektiver virtueller Zusammenarbeit zu befähigen bzw. das zu ermöglichen.

Thomas Sattelberger, ehem. Vorstand Telekom AG, Continental AG und Lufthansa, Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit,

hat gesagt: „Wir erleben gerade einen Paradigmenwechsel in deutschen Unternehmen. Entscheidungsfähigkeit und Macht werden zunehmend auf Teams oder Projektgruppen verlagert. Der einzelne kluge Kopf wird Teil von Kooperationsnetzen. Geführte erwarten zunehmend andere Menschenführung, Führungskräfte sind zunehmend auf der Suche nach einem anderen Verständnis von Führung und beide wollen eine neue Führungskultur. Jetzt fehlt nur noch eine Debatte um eine andere Führung und Steuerung von Unternehmen und Verwaltungen“ (ebda.). Damit sind wir bei der Frage: Was tun?

Was tun?

Nun, da die Voraussetzungen überall doch noch etwas spezieller sind, macht es Sinn, zunächst einmal eine **Bestandsaufnahme** durchzuführen:

- Wo stehen wir eigentlich in der Zusammenarbeit?
- Welche Herausforderungen sehen wir?
- Welche Erfahrungen haben wir in der Corona-Krise gemacht?

Dies kann im Rahmen von Workshops (ggf. auch online in Web-Sessions) oder durch Befragungen geschehen. Beides können wir als QUBIC gut unterstützen. Jüngst haben wir für einen Kunden eine Mitarbeitendenbefragung zum Umgang mit der Corona-Pandemie, der Krisenkommunikation und den Erfahrungen mit Homeoffice umgesetzt. In beiden Formaten können die Handlungsanforderungen und Verbesserungspotenziale identifiziert und in Pilotprojekte oder einen Umsetzungsplan überführt werden.

Die Entwicklung von (virtuellen) Teams kann in diesem Zusammenhang eine große Rolle spielen. Abläufe, Routinen, Regeln der Zusammenarbeit und technisch-organisatorische Rahmenbedingungen können dabei wichtig sein. Dies kann in Workshops oder mit unserem methodischen Ansatz „TeamCard“ (siehe Bericht in diesem Heft Seite 10) erarbeitet werden. Die Einführung bzw. die effiziente

Anwendung eines Collaborationtools wie Microsoft Teams wäre ebenfalls ein Thema, das nicht nur mit der Anschaffung der Softwarelizenz beendet werden sollte. Schließlich sind die Potenziale groß, müssen aber sinnvoll erschlossen werden (s.a. Beitrag in diesem Heft Seite 4).

Die Weiterbildung hat sich im Corona-Jahr reichlich verändert. In etwa 26% der Unternehmen sind die Aktivitäten insgesamt gesunken, in anderen Fällen aber aufrechterhalten worden (44,5%) oder sogar gestiegen (12%). Geändert hat sich insbesondere, dass digitale Lernangebote mehr genutzt werden (37,9%, Angaben nach dem IWW-Covid-19-Panel).

Eine große Herausforderung ist sicher die Weiterentwicklung der Führungskultur und die Qualifizierung der Führungskräfte. Führen auf Distanz erfordert zielgerichtete Organisation, Einsatz geeigneter Instrumente und spezielles Wissen, um (neue) Werte zu vermitteln, schwache Signale wahrzunehmen und das Teamgefühl zu fördern. Wir entwickeln dafür kontinuierlich Konzepte weiter, auch als Online-Formate (siehe u.a. <https://www.qubic.de/qubic-virtuell/>).

Meine Empfehlung ist: Nehmen Sie sich die Zeit für einen zielgerichteten Entwicklungsprozess mit professioneller Begleitung. Diverse Förderprogramme können Sie dabei unterstützen. Zum Beispiel die Programme „unternehmensWert:Mensch“ oder „Weiterbildung in Niedersachsen (WIN)“. Auch im Rahmen unseres aktuellen Projektes WISKOM („Agilität in Wissen und Kompetenz“) können wir Ihnen Angebote machen; hier ist allerdings der Kreis der Teilnehmenden auf tarifgebundene private oder öffentliche Unternehmen begrenzt.

Für nähere Informationen wenden Sie sich bitte an

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

MS TEAMS ERFOLGREICH EINFÜHREN

WIRKSAM DIGITAL

Seit etwa 1,5 Jahren arbeiten wir bei QUBIC mit Microsoft-Teams als Kommunikationszentrale. Die Installation der Software war das einfachste, andere Fragen haben sich über Monate bis zu Klärung hingezogen. Das lässt sich gezielter angehen. Die Erfahrungen haben wir nun und geben sie gerne weiter.

Der Digital Workplace nimmt Gestalt an

Keine Frage, es ist schon verlockend, alle Daten und Informationen an einem Ort zu haben, von überall her mit den Kolleg*innen direkt kommunizieren zu können und simultan an Themen zu arbeiten. Mit MS-Teams lassen sich Videokonferenzen durchführen, private und öffentliche Chats führen sowie telefonieren. In Zukunft ist es auch möglich, das Tool für Trainings und Workshops besser nutzen zu können, wenn Breakout-Sessions die Verteilung von Teilnehmenden in virtuelle Gruppenräume ermöglichen. Für Projekte, Arbeitsgruppen, Communities of Practice, kleine Teams und Verteilerkreise lassen sich einzelne Teamräume einrichten und die Zusammenarbeit in diesen Teilgruppen genauso organisieren wie der unternehmensweite Wissensaustausch.

Natürlich kann man auch Dateien ablegen und gemeinsam bearbeiten. Sie lassen sich automatisch mit den Sharepoint-Daten synchronisieren und alle haben die aktuelle Fassung. Über einzelne „Kanäle“ lässt sich zudem eine Vielzahl von Apps einbinden. Bewährt haben sich bei uns insbesondere OneNote (universelles Notizbuch für Meetings, Dokumentationen, Planungen, mit dem simultan gearbeitet werden kann), Planner bzw. nun zusammengelagert mit ToDo (alle eigenen und fremden Aufgaben an einem Platz, Kanban-Board zum agilen Management, einfaches Projektmanagement).



Über die Einbindung von Team-Webseiten lässt sich die Intranet-Funktion von Sharepoint abbilden. Auch ein Wiki lässt sich einrichten (das ist allerdings aus unserer Sicht etwas zu schlicht gehalten), der Kalender synchronisieren, über Stream Lernvideos etc. einspielen, mit Forms lassen sich

Umfragen generieren uvm. Also, der Digital Workplace nimmt Gestalt an.

MS-Teams – die Matroschka unter den Collaboration-Tools

Die Aufzählung lässt schon fast vermuten, dass es bei der Einführung die eine oder andere Hürde zu überwinden gilt. Die Installation von MS-Teams selbst ist denkbar einfach. Der Haken an der Sache ist die hohe Komplexität, die durch das Bemühen, es den Nutzer*innen einfach zu machen, noch gesteigert wird. So werden schon in der Basisversion beim Beitritt zu MS-Teams im Hintergrund eine Gruppe in Outlook angelegt, Team-Webseiten erstellt und mit Sharepoint verknüpft, ein OneDrive-Laufwerk zur Verfügung gestellt und ein Email-Postfach eröffnet. In MS-Teams selbst stehen diverse Apps zur Verfügung, von denen einige selbstständig mit anderen Anwendungen interagieren.

Damit soll sichergestellt werden, dass ein*e Nutzer*in unabhängig von der eigenen Vorliebe über die verschiedenen Zugänge die gleichen Informationen zur Verfügung hat. So kommt es dann, dass Aufgaben, die in MS-Teams

„MS-Teams“

ist eines der am weitesten verbreiteten Werkzeuge für virtuelle Zusammenarbeit. Es ist in die Softwarelandschaft von Microsoft 365 integriert und garantiert so eine hohe Komplexität und damit viele Möglichkeiten.

Andererseits stecken unter der Oberfläche Dutzende von Verknüpfungen, unter- und übergeordnete Ebenen, sodass die eine oder andere Überraschung ebenfalls garantiert ist. Damit MS-Teams nützlich sein kann, kommt es daher darauf an, wie die Einführung vorstattengeht und wie gut die Mitarbeiter*innen auf den Gebrauch dieses Werkzeugs vorbereitet werden.

zugewiesen werden, zugleich in Outlook als Aufgabe auftauchen, in der ToDo-App stehen und sie über die App Planner geöffnet werden können.

Sorgfältige Planung ist zwingend

Was eine Stärke der Anwendung ist, wird leicht zum Nachteil, denn man kann MS-Teams nicht „einfach“ zu Verfügung stellen. Häufige Fehler bei der Implementation sind etwa

- Bereitstellung der Technik ohne Klärung der Ziele und Inhalte
- Unstrukturierter Aufbau von Teams, Kanälen, Registerkarten und Apps
- Wildwuchs aufgrund unklarer Regeln
- Ungeregeltes Rollen- und Rechtesystem
- Unorganisierte, ggf. doppelte Dateiablage
- Ungeklärte Kommunikationskanäle (was wird worüber kommuniziert?)
- Fehlende Schulungen
- Ineffiziente Nutzung der Funktionalitäten
- Nicht vorhandene Infrastruktur (z.B. Mikrofon, Kamera)
- Ungeregelte Zugänge und Zusammenarbeit mit Externen, Schutz der Unternehmensdaten
- Mitarbeitende nicht beteiligt
- Mitarbeitende nicht motiviert, sich auf neue Formen der Zusammenarbeit einzulassen
- Mitarbeitende unsicher und ängstlich im Umgang mit der neuen Vielfalt.

Sowohl auf der technischen als auch auf der organisatorischen Seite sind also einige Dinge zu klären, bevor es

losgeht bzw. der digitale Arbeitsplatz auch wirklich wirksam werden kann. Und auch die Ebene „Mensch“ darf nicht unterschätzt werden. Viele gewohnte Arbeitsroutinen werden verändert und verlangen ein individuelles Umstellen und Einlassen. Alles, was nicht gleich funktioniert, wird der erbarmungslosen Kritik ausgesetzt und nagt am Erfolg der Einführung.

Nicht nur die Fülle der Möglichkeiten, sondern auch die Abstraktion der Anwendung zwingt zu einer guten Planung. Es spricht also einiges dafür, diesen Prozess nicht wild wuchern zu lassen, sondern zielgerichtet anzugehen. Es braucht Regeln für die Verwaltung von Informationen. Ebenso muss klar sein, wie die Strukturen innerhalb von Teams aussehen müssen, um effektiv arbeiten zu können: Welche Teams werden gebildet, welche Kanäle benötigt, wo werden externe Gäste zugelassen?

Das alles lässt sich nicht am grünen Tisch entwickeln; Bedarfsanalyse und Einführungsprozess funktionieren nicht ohne Beteiligung der Mitarbeitenden. Nur ein wichtiger Punkt ist die Basis-Schulung:

Sicherheit durch Qualifizierung

Mitarbeitende haben häufig Vorbehalte und sind verunsichert, wenn sie mit einer so vielfältigen Software konfrontiert werden. Eine sehr konkrete Anleitung ist daher notwendig, aber auch Aufklärung über den Hintergrund der Funktionsweise und den Sinn der Anwendung. (Achtung: Es darf keine Administratorenschulung werden!) Schließlich hilft ein alter Rat aus der Frühzeit der IT: probieren und spielen, etwa in einem Experimentier-Team.

„Arbeiten mit MS-Teams“ ist der Titel einer vierstündigen Praxisschulung für Mitarbeitende, die sich neu mit MS-Teams befassen. Die Schulung wurde bereits mehrfach erfolgreich durchgeführt und ist sowohl in Präsenz als auch online (2x 2 Stunden) verfügbar.

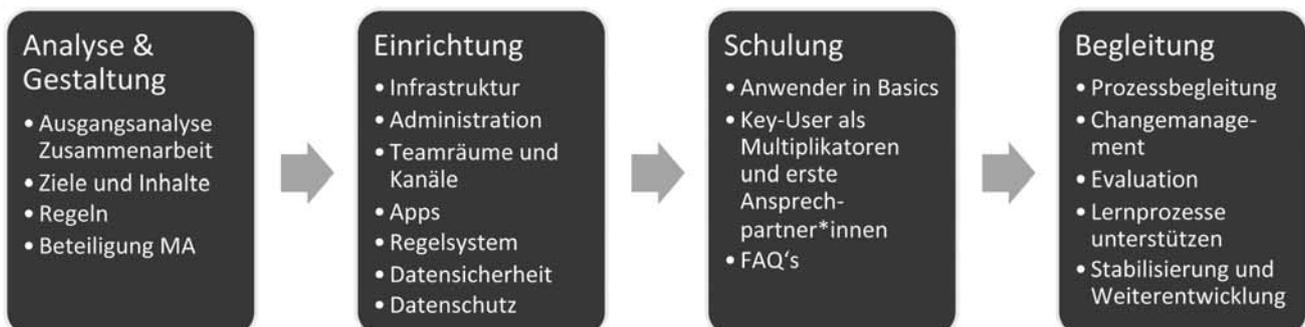
Die Wirksamkeit beschleunigen

Die Mitarbeitenden zu schulen reicht aber nicht aus, wenn man Teams zu einem effektiven Tool entwickeln möchte. Folgende Schritte schlagen wir vor, um gleich richtig und effektiv zu starten (siehe Abbildung unten):

Wir bieten die Prozessbegleitung nicht nur in Präsenzform, sondern auch als Online-Beratung und Training an. Für die technischen Fragen haben wir mit enodia IT Systemhaus einen kompetenten Kooperationspartner oder arbeiten mit Ihrer IT zusammen. Außerdem ist es möglich, Fördergelder für die Prozessbegleitung zu bekommen, zum Beispiel über das Programm unternehmensWert: Mensch plus, das 80% der Beratungskosten übernimmt. Unter dem Aspekt „Agilität in Wissen & Kompetenz“ ist auch eine Förderung im Rahmen unseres Projektes WISKOM möglich.

Das sieht umfangreich aus, lässt sich aber letztlich mit überschaubarem Aufwand realisieren. Mit unseren Erfahrungen und Kompetenzen helfen wir Ihnen gerne weiter.

Götz Hendricks, Edzard Niemeyer



Kompetenzen für den virtuellen Raum

ONLINE VERANSTALTUNGEN? – ABER SELBSTSICHER!

Fragen Sie sich, wie...

- Sie selbstsicherer in Online-Konferenzen auftreten können?
- Sie möglichen Pannen in einer Online-Veranstaltung begegnen können?
- Sie Ihre Präsenz-Workshops auf Online umstellen können?

Wenn Sie mindestens eine dieser Fragen umtreibt, dann ist unser Angebot der Veranstaltung „Online Veranstaltungen? – Aber selbstsicher“ das Richtige für Sie. Wir bieten Ihnen einen Modulbaukasten mit 7 Modulen und unterschiedlichen Inhalten an. Sie selbst entscheiden, welche(s) Modul(e) Sie belegen möchten.

Im 1. Modul behandeln wir mit Ihnen gemeinsam das Thema Kommunikation im virtuellen Raum (08. Februar 2021).

Die Wirkung vor der Kamera und der optimale Einsatz der Stimme in Online-Veranstaltungen ist Thema des 2. Moduls (01. März 2021). Das 3. Modul thematisiert mögliche Pannen und wie Sie mit diesen Pannen umgehen können (22. März 2021). Im 4. Modul lernen Sie verschiedene Software kennen, die Sie im virtuellen Raum nutzen können, um Ihre Trainings interaktiv zu gestalten (12. April 2021). Ergänzend dazu stellen wir Ihnen mögliche Methoden für Online-Trainings im 5. Modul vor (03. Mai 2021). Das 6. Modul thematisiert die Gestaltung von Online-Trainings (17. Mai 2021). Im 7. Modul können Sie sich selbst ausprobieren und Ihre erlernten Inhalte präsentieren und Feedback dazu erhalten (08. Juni 2021).

Die Preise für die Module sind wie folgt gestaffelt:

- 1 Modul: 259,00 € (Basic)
- 3 Module: 599,00 € (Bronze)
- 5 Module: 929,00 € (Silber)
- 7 Module: 1.149,00 € (Gold).

Ihre Referenten sind Dr. Jessica Matloch von der QUBIC Beratergruppe und Michael Barsakidis von @Barsakidis. Beide haben viel Erfahrung mit Fortbildungen im virtuellen Raum bzw. geben auch selbst Trainings zu diesen Themen bei Bildungstrainern.

Die Module sind auf 8 Personen begrenzt. Melden Sie sich kurzfristig an und sichern Sie sich Ihren Platz in unserem Kurs bei

Dr. Jessica Matloch,
matloch@quibic.de

Liebe QUBIC.praxis-Leser*innen,

ich möchte mich Ihnen kurz ein wenig vorstellen: Ich bin 43 Jahre alt, habe zwei Kinder und lebe und arbeite im aufregenden, aber auch dörflichen Hannover-Linden.

Seit Oktober bin ich nun an Bord der QUBIC Beratergruppe GmbH und unterstütze das Team im Hintergrund auf der Position des Backoffice.

Über viele berufliche Umwege und Wendungen habe ich hier nun mein neues berufliches Zuhause gefunden und mag mir gar nichts anderes mehr vorstellen. Ich habe lange als Mediengestalterin gewirkt und in verschiedenen Bereichen die unterschiedlichsten Sachen entwickelt, vorangetrieben, beraten und gestaltet. Angefangen von TV-Produktionen (Sat 1., RTL, NDR, Messeauftritte usw.), die ich im Hintergrund grafisch betreut habe, bis



zum internen Schulungsfernsehen bei Volkswagen. Für Volkswagen TV habe ich nicht nur die benötigten Grafiken entwickelt und bereitgestellt, sondern auch aktiv unsere Kollegen*innen beraten bei der Umsetzung der vielfältigen Projekte, wie zum Beispiel eine internationale Weltmeisterschaft SQWM, eine neue CI-gerechte Studiodekoration, Entwicklung neuer Sendeformate, das Marketing der Sendereihe und vieles mehr.

Im Anschluss an meine Tätigkeit für Volkswagen TV habe ich die Seiten gewechselt und als Honorar-Dozentin mein Wissen an angehende Mediengestalter*innen vermittelt. Das war ein spannendes Projekt, von dem nicht nur meine Schüler*innen profitiert haben.

2016 habe ich dann meine berufliche Laufbahn als Mediengestalterin beendet, mich zu neuen Ufern aufgemacht und zum ersten Mal als Backoffice Assistentin in einer Beratungs AG angeheuert. Diesen Schritt habe ich nie bereut, da ich auch als BackOffice-Assistentin auf meine langjährige Berufserfahrung in der Grafik immer wieder zurückgreifen kann.

Ich freue mich auf die neuen anspruchsvollen Aufgaben und ein gemeinsames Arbeiten mit den Partner*innen und Kund*innen von QUBIC.

Anja Manke,
Assistentin der Geschäftsführung

#FHDWBRKFST DIESMAL IM HYBRIDEN FORMAT

NETZWERKVERANSTALTUNGEN ONLINE – GEHT DAS?



Bei #fhdwbrkfst handelt es sich um ein **Netzwerk-Frühstück**, bei dem ein **kurzer Input aus Wissenschaft und Praxis** eine **Diskussion einleitet**. Es entstand durch die beiden **Professoren der Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) Hans-Jürgen Wieben und Torsten Spandl**. Aufgrund der **Nähe zur Wirtschaft und den eigenen Interessen der Professoren für Themen aus dem Personalmanagement** liegt der **Fokus des Frühstücks im Bereich Human Resources**.

Am 27. Oktober 2020 war das Thema des #fhdwbrkfst die lernende Organisation. Prof. Klaus Fischer gab einen Input aus der Wissenschaft, während ich das Unternehmensbeispiel von Althammer & Kill präsentierte.

Das Besondere an dem Frühstück am 27. Oktober war das Format. Es fand

hybrid statt – also live und online. Während vor allem die Angehörigen der FHDW vor Ort waren, waren sowohl ich als auch der Großteil der Unternehmensvertretenden live zugeschaltet. Der Vortrag von Prof. Fischer war live in der FHDW, während mein Praxisbeispiel aus meinem Homeoffice übertragen wurde. Für mich war das eine neue Erfahrung, gerade weil ich während meines Vortrages die Teilnehmenden nicht sehen konnte.

Diese konnten ihre Fragen via Chat stellen, die ich dann beantworten konnte. Leider war eine Diskussion über die Inhalte in dem Format aus meiner Sicht nur begrenzt möglich.

Mein Fazit daher: Online können gut Vorträge in Netzwerkveranstaltungen stattfinden, allerdings ist es herausfordernder, die Diskussion in Gang zu bringen.

Dr. Jessica Matloch

Hybrid geht!

Ich habe an dieser Veranstaltung online teilgenommen. Um es gleich vorweg zu sagen: Die hybride Form funktioniert.

Jedenfalls dann, wenn die technischen Voraussetzungen gegeben sind. Die Impulsvorträge waren qualitativ, also auf den Inhalt bezogen, interessant und ich konnte gut folgen. Im Gegensatz zu Präsenzveranstaltungen gibt es allerdings wenig Austausch zwischen den Teilnehmenden.

Ich habe in den vergangenen Monaten viele Veranstaltungen dieser Art besucht und auch selbst durchgeführt. Dabei machte ich immer wieder diese Erfahrung. Dabei liegt es gerade nicht an den Inhalten. Nicht zuletzt deshalb, weil es mir selbst so geht, glaube ich, dass wir alle noch dabei sind, uns in dieser Form des Austausches zurecht zu finden. Wir vermissen das formlose Gespräch mit den Nachbarn am Nebentisch, die Atmosphäre beim Zusammentreffen am Kaffeetisch, und kämpfen mit dem Umstand, dass die Gesprächspartner*innen nicht immer sichtbar sind und wir quasi „gegen die Wand“ reden müssen.

Eine Hilfe ist, wenn Personen im Auditorium direkt angesprochen und um Stellungnahme gebeten werden.

Trotz der knappen Debatte nach den Vorträgen habe ich für mich wichtige Anregungen mitgenommen.

Götz Hendricks

WISSEN UND KOMPETENZ IN DER ZENTRALKÜCHE

NACHHALTIGKEIT IN DER TEAMENTWICKLUNG MIT DER TEAMCARD



Die KRH Servicegesellschaft mbH ist eine Tochterfirma der Klinikum Region Hannover GmbH. Als modernes Dienstleistungsunternehmen erbringt die KRH Servicegesellschaft mbH für das Klinikunternehmen Leistungen in den Bereichen Textilversorgung, Speiseversorgung für Patienten und Mitarbeitende, Hauswirtschaft sowie Bettenaufbereitung und Logistik.

Die KRH Servicegesellschaft hat insgesamt 720 Mitarbeiter*innen und hat die Aufgabe, alle nichtmedizinischen Dienstleistungen für die im KRH zusammengeschlossenen zehn Krankenhäusern der Region Hannover zu übernehmen. Die Kernprozesse sind die Speiseversorgung der Patient*innen und Mitarbeiter*innen der KRH. Die Hauswirtschaft mit der Reinigung, Bettenaufbereitung und Textilversorgung, der am 01.07.2020 neu hinzugekommene Bereich der Logistik mit Transportdienst für Patienten und Material sowie die Warenversorgung der Stationen und der Stationservice. Die Zentralküche wurde 2015 als hochmoderner Produktionsbetrieb im sogenannten „Cook and chill“ Verfahren fertiggestellt. „Cook and chill“

bedeutet, dass die Speisen zunächst gegart, aber anschließend auf eine Temperatur von 3 Grad Celsius gebracht werden. Einen Tag später werden die Mittagessen dann an zwei Speiseverteilerbändern kalt auf Tellern angerichtet und erst auf der Station vor dem Verzehr wieder auf 65 Grad Verzehrerhitze erhitzt. Dieses Verfahren ermöglicht eine für Vitamine und Mineralstoffe schonende Garweise.

Mit ca. 4.000 MittagSPORTionen pro Tag und ca. 980.000 Beköstigungstagen ist die Zentralküche am Standort Empelde eine der größten in der Bundesrepublik Deutschland, in der die Speisen zubereitet und auch verteilt werden.

Seit Frühjahr 2020 nimmt die Zentralküche der KRH Servicegesellschaft am QUBIC-Projekt „WISKOM – Agilität in Wissen und Kompetenz“ teil. Mit der Methode „TeamCard“ soll die berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit systematisch gesteuert und verbessert werden.

Zu den Herausforderungen der Leitung und Weiterentwicklung eines so komplexen Unternehmens sprachen wir mit Frau Inge Schweinebraten, Betriebsleiterin der KRH Servicegesellschaft



QUBIC.praxis:

Frau Schweinebraten, als Betriebsleiterin der KRH Servicegesellschaft GmbH leiten Sie ein Unternehmen, das unterschiedlichste Dienstleistungen für die Kliniken der Region Hannover anbietet. Was ist aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung bei dieser Aufgabe?

Inge Schweinebraten:

Als Dienstleistungsunternehmen sind die wichtigsten Herausforderungen das Personalmanagement und die Zusammenarbeit mit den Berufsgruppen in der KRH. Beim Umgang mit dem Personal muss vor allen die Struktur der KRH bedacht werden. Die

Servicegesellschaft mbH ist standortübergreifend aufgebaut und zentral gesteuert. Dennoch ist es uns wichtig, dass sich die Mitarbeiter*innen mit ihrem Standort identifizieren und stolz auf die Zusammenarbeit mit dem Pflegepersonal und den Ärzten am Standort sind. Dies gilt vor allem für die Reinigungskräfte und die Bistro-Mitarbeitenden.

QUBIC.praxis:

Die Zentralküche der KRH Servicegesellschaft war die erste Großküche einer Krankenhausgesellschaft in Deutschland. Hier werden täglich ca. 4.000 Essen für die zehn Krankenhäuser des KRH fertiggestellt. Der Zusammenschluss aller Küchen, die vorher an den einzelnen Krankenhäusern angebunden waren, war für die Unternehmensentwicklung sicher eine große Herausforderung. Wie konnte dieser Zusammenschluss Ihres Erachtens gelingen?

Inge Schweinebraten:

Der Bau der Zentralküche vor ca. 6 Jahren hat dazu geführt, dass die Mitarbeiter*innen aus den vorher an den Standorten befindlichen Küchen abgezogen und in der Zentralküche mit völlig neuer Arbeitsweise zusam-

mengeführt wurden. Leider wurde vor der Inbetriebnahme versäumt, die Mitarbeiter*innen auf die neue Situation vorzubereiten. Dieser Prozess des Zusammenwachsens dauert daher heute immer noch an.

Der Start der Zentralküche war anfänglich nicht gerade reibungslos. Es gab viel Unverständnis von Patient*innen und Pflegekräften. Viele konnten nicht verstehen, warum beispielsweise das Frühstücksei kalt ist und durchgegart. Hier musste sehr viel Aufklärungsarbeit geleistet werden. Ich selbst bin erst ein Jahr nach Inbetriebnahme dazugekommen, und wir haben zusammen mit der Unternehmenskommunikation viele Informationsveranstaltungen mit Führungen durch die Zentralküche durchgeführt, um dem damals negativen Image entgegen zu wirken.

Die Mitarbeiter*innen arbeiteten zwar mit modernsten Methoden, waren aber auch die „Prügelknaben“ für das Unverständnis der neuen Richtlinien und Normen für die Speiserversorgung.

QUBIC.praxis:

Sie haben sich entschieden, mit der Zentralküche beim QUBIC-Projekt

„WISKOM – Agilität in Wissen und Kompetenz“ teilzunehmen. Was war der ausschlaggebende Grund dafür?

Inge Schweinebraten:

Der ausschlaggebende Grund war die Nachhaltigkeit in der Umsetzung des Projektes. Wir hatten schon viele Ansätze gemacht. Die Mitarbeiter*innen hatten in kleinen Projekten überlegt wie sie die Prozesse verbessern könnten, es fehlte aber immer an der Nachhaltigkeit in der Umsetzung. Es wurde immer wieder in die alten Verhaltensmuster zurückgefallen.

QUBIC.praxis:

Im Projekt arbeiten die Mitarbeiter*innen der Zentralküche mit der „TeamCard“. Was versprechen Sie sich davon?

Inge Schweinebraten:

Durch die Erarbeitung eigener Themen der Teams über die „TeamCard“ und die Unterstützung bei der Umsetzung der identifizierten Maßnahmen zur Weiterentwicklung verspreche ich mir mehr Nachhaltigkeit.

Das Gespräch führte Elke Krämer, Prozessbegleiterin der KRH Servicegesellschaft im Rahmen von WISKOM.



DIE TEAMCARD

– AKTIVER WISSENS- UND INFORMATIONSAUSTAUSCH IM TEAM

Die TeamCard ist ein Instrument, um aktiven Informations- und Wissensaustausch im Team zu intensivieren und gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse einzuleiten.

Dabei wird die TeamCard als Diagnose- und Entwicklungsinstrument eingesetzt. So soll die Zusammenarbeit auf Teamebene systematisch gesteuert und verbessert werden. Die TeamCard kann auch abteilungsübergreifend bzw. berufsgruppenübergreifend eingesetzt werden.

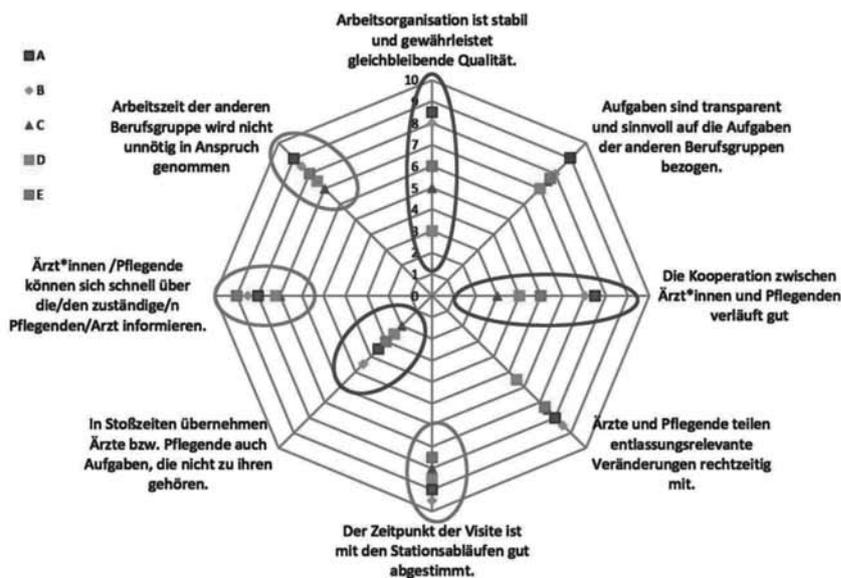
Was leistet die TeamCard?

- **Verbesserung** der (berufsgruppen übergreifenden) Zusammenarbeit
- Entwicklung eines gemeinsamen **Verständnisses der Zusammenarbeit**
- Entwicklung einer **gemeinsamen Wissenskultur**
- Identifikation von **Handlungsbedarfen für die Teamentwicklung**
- Unterstützung **gemeinsamer Lern- und Entwicklungsprozesse**
- **Controlling** der Entwicklungsprozesse durch regelmäßigen Einsatz der TeamCard

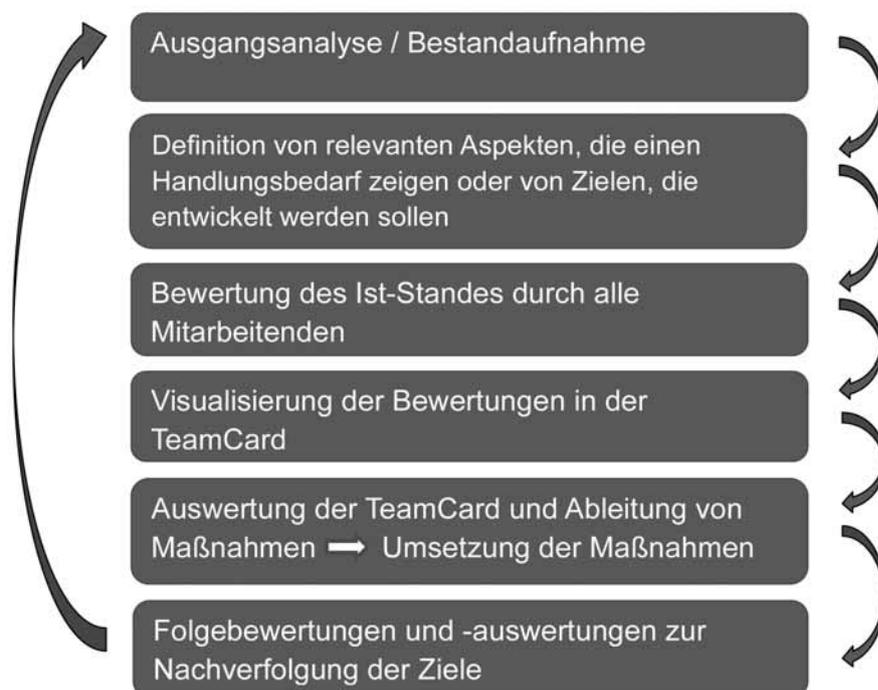
Umsetzung der TeamCard als Diagnose- und Entwicklungsinstrument

In einer TeamCard fließen relevante Aspekte oder Ziele eines Teams bei der Zusammenarbeit zusammen und werden bildlich dargestellt. Über eine Bedarfsanalyse werden die relevanten Themen vom Team selbst erarbeitet und in die TeamCard überführt. Durch die Bewertung aller Teammitglieder werden relevante Handlungsfelder identifiziert und mit Entwicklungsmaßnahmen bearbeitet (siehe Beispiel rechts). Der wiederholte Einsatz der TeamCard macht die Fortschritte in der Umsetzung der Maßnahmen sichtbar.

TEAMCARD: WAS IST DAS?



Beispiel aus dem Krankenhaus: Zusammenarbeit zwischen Ärzt*innen und Pflegenden. Die Darstellung zeigt u.a. die Spannweite der individuellen Bewertungen.



AGILITÄT IN WISSEN & KOMPETENZ



Die Corona-Pandemie hat alle Organisationen vor große Herausforderungen gestellt, zeigt aber auch neue Lösungswege auf. Mit unserem Projekt „WISKOM – Agilität in Wissen und Kompetenz“ unterstützen wir große und kleine Unternehmen und weitere Institutionen, die sonst aus Förderprogrammen häufig herausfallen. Am Anfang der Projektarbeit stehen jeweils eine **Bedarfsanalyse des Unternehmens** und die **Entwicklung eines Handlungsplans**. Es hat sich gezeigt, dass wir sehr individuelle kundenorientierte Konzepte entwickeln und verfolgen, wie die folgenden Beispiele zeigen.

In diesem Heft finden Sie den Bericht über den Einsatz der **TeamCard** in der Servicegesellschaft des Klinikums der Region Hannover (siehe Seite 8). Dies ist ein Beispiel aus der Projektumsetzung. Die TeamCard als Instrument setzen wir auch in mehreren Stationen des Klinikums ein, um die Zusammenarbeit zwischen Ärztlichem Dienst und Pflegekräften von allen Mitarbeitenden bewerten zu lassen und gemeinsam nach Verbesserungen in der Zusammenarbeit und im Wissenstransfer zu suchen.

Konkrete Arbeitsbeispiele aus dem Projekt

In einem Unternehmen aus der Baustoffindustrie haben wir die gesamte Prozesskette analysiert und die Potenziale für bessere **Informationsflüsse und Zusammenarbeit** identifiziert und in einen umfangreichen Handlungsplan gegossen. In vielen Lernprojekten werden nun **Verbesserungsprojekte** umgesetzt und begleitet.

Nicht überall lassen sich derzeit Workshops in Präsenzform durchführen. Die Angebote des Projektes haben wir frühzeitig auf **Online-Formate** angepasst.

So haben wir mit der Sparkasse Hannover (wir berichteten in Heft 2/2020 darüber)* mehrere Online-Sessions durchgeführt. Mit dem von QUBIC entwickelten **Analyseleitfaden** wurden sieben Handlungsfelder des Wissensmanagements hinsichtlich der Wichtigkeit und Ausprägung für die Sparkasse eingeschätzt. So wurden die Kernfelder für die Anforderungen an das Wissensmanagement herausdestilliert und priorisiert.

Unser Projektpartner „Demografieagentur für die Wirtschaft“ setzt in einer anderen großen Bank ein **Train-the-trainer-Konzept** als Live-Online-Training über einen längeren Zeitraum um. Hier sollen agile Lernformen erprobt und weiterentwickelt werden.

In weiteren Unternehmen werden mit Projektunterstützung Konzepte zum **Lernen im Arbeitsprozess** entwickelt und im Rahmen von Selbstlernphasen und Prozessbegleitung umgesetzt. Siehe zum Beispiel den Bericht „Agiles Lernen für die digitale Transformation“ in QUBIC.praxis 2/2019 * zur Umsetzung von neuen Lernkonzepten in der Automobilindustrie.

In anderen Kontexten sind **Lernvideos** produziert bzw. Mitarbeitende aus verschiedenen Organisationen und Unternehmen geschult worden, um selbstständig Lernvideos erstellen zu können (siehe u.a. Technikwerkstatt Lernvideos in Heft 1/2020)*.

Auch der **Wissenstransfer** von ausscheidenden Kolleg*innen zu Nachfolgenden oder zwischen Teams in einem Unternehmen wird mit kundenspezifisch angepassten Konzepten und breitem Werkzeugkasten unterstützt und begleitet. Bis hin zu einer Mitarbeitendenbefragung, zu Barrieren des Wissensaustausches und zur Wissenskultur reicht das Spektrum, das WISKOM bietet.

WISKOM stellt Antworten für die dynamische Arbeitswelt zur Verfügung, in der ein systematischer Umgang mit Wissen und Kompetenzen zu einem immer wichtigeren Erfolgsfaktor wird. Die Sicherung von Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit steht dabei im Fokus. Das Projekt wird durch die Förderrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiterbilden und Gleichstellung fördern“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Die Teilnahme an „WISKOM“ ist für tarifvertraglich gebundene Unternehmen kostenfrei.

Weitere Informationen:
Dr. Edzard Niemeyer
niemeyer@qubic.de
0511 1699888-2

*Vorherige Ausgaben von QUBIC.praxis finden Sie auf unserer Website www.qubic.de in der Rubrik „Service“.

WAS WIRKLICH WICHTIG IST...

... merkt man erst so richtig in Krisen wie der aktuellen Pandemie. Abgesehen davon, dass es sich um eine Naturkatastrophe handelt, also eine Situation, die so gar nicht unserem Selbstbild entspricht, demzufolge wir alles unter Kontrolle haben, zeigt sich in der Krise, was wirklich wichtig ist.

Schaut man darauf, was prominent in den Medien ist und was vor allem große Anstrengungen zeitigt, dann ist die Antwort klar:

1. Klopapier
2. Fußball
3. Reisen (respektive: Spaß haben, auf welche Weise auch immer)

Weniger hedonistische Kreise betonen dagegen, dass es doch darauf ankommt, die ehernen Werte unserer Gesellschaft hervorzuheben: **Solidarität** = Maske tragen, Klatschen für die Systemrelevanten, Familie, **Vernunft** = nach Kant: Einsicht in die Notwendigkeit und **Geduld** = Ruhe bewahren.

Getragen wird all das von zwei Hoffnungen:

1. Dass es bald wieder so werde wie vorher – vor allem was die Wirtschaft betrifft (allein die massive Verschuldung der öffentlichen Hände fordert dies), und
2. dass der Impfstoff uns retten wird.

Nun wissen verständige Gemüter allerdings, dass schon die Hoffnung auf eine Impfung bedeutet, dass es Jahre braucht, bis ein Volk von über 80 Millionen sich sicher fühlen kann. Und ob der Globalisierung (die nicht zuletzt sich im Reisewahn ausdrückt) wird das nur funktionieren, wenn auch die Menschen in armen Ländern in gleichem Umfang geschützt sind.

Und was die Wirtschaft betrifft: Ein Wieder-weiter-so verbietet sich angesichts der Klimakrise, die sich weiter verschärft und die uns eine Krise bescheren wird, gegen die Corona nur ein Vorspiel ist.



Was also ist wirklich wichtig?

Ich sehe da drei Aspekte:

- **Demut:** Verabschieden wir uns von der Idee der „Krone der Schöpfung“, und verstehen wir uns als Teil der Natur – die nächste Pandemie kommt bestimmt!
- **Umbau der Ökonomie:** Nutzen wir die Chance, uns vom Diktat des Wachstums hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu entwickeln. „Wohlstand für alle“ kann in einer globalen Wirtschaft für uns im Luxus nur heißen: Weniger ist mehr. Man denke nur daran, was wir uns im Gegensatz zu den meisten leisten können, um der Pandemie Herr zu werden...
- **Lernen, mit Unerwartetem umzugehen:** Verabschieden wir uns von den lieb gewordenen „fraglosen Gewissheiten“ und vertrauen wir auf unsere vielfältigen Möglichkeiten, neu zu denken, kreativ zu sein und mit Risiken umzugehen.

Gerade der dritte Punkt betrifft ebenso uns als Berater*innen. Zum einen sind wir selbst betroffen und lernen gerade, in einem virtuellen Unternehmen zu leben und zu arbeiten. Zum anderen sind unsere Lösungen, die wir Kunden anbieten, davon getragen, neu zu denken und Veränderungen positiv anzunehmen.

Götz Hendricks

ISSN 1613-530X
Januar 2021

Redaktion
Bernd Staemmler
info@qubic.de
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. 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, FHDW Hannover, Pixabay, shutterstock, KRH, Autoren

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

Druck
Druckerei Hartmann GmbH