

Liebe Leserinnen und Leser,

ich komme ja von meinen beruflichen Wurzeln nicht los... Als ich die Beiträge zur vorliegenden Ausgabe der QUBIC.praxis las, stand mir einige Male der alte Sozialarbeiter-spruch „Reden hilft“ vor Augen. (Damals noch ungegendert, außerdem bin ich ja männlich.)

Apropos alt: Alle Beiträge, so unterschiedlich die Themen auch sind, drehen sich in gewisser Weise um ein „aufeinander angewiesen sein“, um die Einsicht, dass mensch nicht viel bis gar nichts allein bewegen kann – ein ziemlich alter Wert.

So lese ich denn auch in der Moderne selten genutzte Begriffe wie Großzügigkeit, wie zum Beispiel im Beitrag über „Working out loud“. Das hat nichts mit den Urschrei-Seminaren zu tun, die manche ältere Semester in den 70ziger Jahren erlebt haben. Es geht vielmehr darum, sich weiterzuentwickeln im engen Austausch mit anderen, auf deren Wertschätzung, Eindrücke und Ermutigungen man angewiesen ist. Und „laut“ bezieht sich darauf, Gedanken und Empfindungen auszusprechen. Reden hilft eben doch.

Auch die anderen Beiträge drehen sich letztlich um diesen Punkt:

Im Projekt „Personalentwicklungskennzahlen-Vergleich“ des Lebenshilfe Landesverbands Niedersachsen geht es um einen offenen Austausch zum gegenseitigen Nutzen. Aus dem Vergleich untereinander erwachsen Handlungsbedarfe, für die gemeinsam Lösungen erarbeitet werden.

Die Team-Card ist ein bewährtes Instrument, sich im Team über Ziele und ihre Erreichung planvoll auszutauschen und zu echten Verbesserungen zu kommen.

Die Mitarbeitenden-Befragungen beim Staatstheater Hannover machen Stimmungen

und Probleme der ganzen Belegschaft – neuerdings sind die Künstlerinnen und Künstler auch eingebunden – deutlich und schaffen Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Verbesserung. Entscheidend ist dabei, transparent vorzugehen und die Ergebnisse zu würdigen – auch so ein altmodisches Wort, dass offenbar wieder Konjunktur hat.

Schließlich haben Expertinnen und Experten des Wissensmanagements ihr Wissen in einer DIN SPEC zusammengefasst und stellen dies kostenlos zur Verfügung. „SPEC“ steht für specification, deutsch Maßgabe, Präzisierung, und bildet einen Standard für das jeweilige Thema.

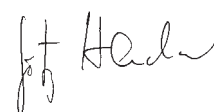
Und sogar das vielfach diskutierte Konzept des „New Work“ baut auf Austausch und Gegenseitigkeit.

Mag sein, dass dieser Fokus auch der aktuellen Lage und den herausfordernden Erfahrungen der Pandemie geschuldet ist. Ich glaube aber, dass es um einen tiefer reichenden Trend geht, um eine Reaktion auf die vielzitierte VUKA-Welt, die manchmal ganz schön verunsichern kann. Nehmen wir die Perspektiven dazu, die uns und vor allem die nächsten Generationen erwarten, leuchtet es ein, ganz alte Erfahrungen von „aufeinander angewiesen sein“ neu zu beleben.

Da nehme ich es auch in Kauf, dass alte Werte in neudeutschen Vokabeln daherkommen...

In diesem Sinne

Götz Hendricks





STAATSTHEATER HANNOVER

POSITIVE VERÄNDERUNGEN DURCH BEFRAGUNGEN

Wenn Mitarbeitende sich an einer Befragung beteiligen, ist ihre Erwartung, dass ihre Meinungen auch ernst genommen werden und offenbarte Missstände mindestens Beachtung finden. Wenn das nicht geschieht, wächst die Skepsis gegenüber Befragungen, und die Belegschaft beteiligt sich nicht mehr.

Letztlich ist es eine Frage der Unternehmenskultur, wie mit den Ergebnissen von Mitarbeitendenbefragungen umgegangen wird. Solche Evaluationen sind ein wichtiges Instrument der Organisations- und Personalentwicklung, wenn

- Kritik angenommen,
- an die Schmerzpunkte herangegangen und
- nicht nur auf eine Bestätigung der getroffenen Managemententscheidungen gehofft wird.

Befragungen als Strategieinstrument

Die Niedersächsische Staatstheater Hannover GmbH hat langjährige Erfahrungen mit Befragungen und bettet diese systematisch in die Führungskräfte- und Unternehmensentwicklung ein. QUBIC ist dabei ein wichtiger externer Moderator.

Ausgangspunkt für die erste Befragung war ein Strategie- und Zielentwicklungsprozess im nicht-künstlerischen Bereich sowie die Einführung leistungsorientierter Bezahlung im Jahre 2008, die der damals neue § 18 des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) vorsah. In diesem Zusammenhang wurden regelmäßige Jahresgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden in Verwaltung, Technik und Kostümbereich eingeführt. Zusätzlich werden seit diesem Jahre auch jährlich Zielvereinbarungen mit allen Mitarbeitenden geschlossen.

Jedes Jahr wird der Prozess evaluiert (Qualität der Jahresgespräche und Zielvereinbarungen). Im Management-

kreis und in Zielworkshops mit allen Führungskräften werden die Ergebnisse der jeweiligen Befragung reflektiert und bewertet. Auf dieser Basis werden wiederum Konsequenzen für die Aufstellung des Unternehmens gezogen. Dies können z. B. die Qualifizierung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden sein, aber auch das Aufsetzen von Verbesserungsprozessen oder die Optimierung der Qualität der Jahresgespräche.

Nach anfänglicher Skepsis ist dies inzwischen ein etablierter und routinierter Prozess und hat zur positiven Veränderung der Führungskultur und der Unternehmenskultur beigetragen.

Bewertung neuer Entwicklungen

Mit dem Wechsel der beiden künstlerischen Leitungen des Staatstheaters im Jahre 2019 wurden auch die künstlerischen Leitungsteams in den Strategieprozess eingebunden. Der Wechsel zu Sonja Anders und Laura Berman sowie die Corona-Pandemie, die die beiden Intendantinnen gleich in ihrer ersten Spielzeit erwischte, waren Anlass für eine Sonderbefragung unter allen Mitarbeitenden, nun auch unter Einbezug der Künstlerinnen und Künstler. Diese Befragung erfolgte digital Ende 2020. Was passierte nach der Auswertung?

- Die Ergebnisse wurden in mehreren Managementrunden diskutiert,
- der komplette Bericht den Mitarbeitenden zur Kenntnis gegeben,
- Eckpunkte im Aufsichtsrat vorgestellt,
- über Ergebnisschwerpunkte in fünf Ausgaben des internen Newsletters berichtet,
- wichtige Ergebnisse in 14 Zielworkshops diskutiert und
- in einer Strategieklausur der Leitungsteams ausgewertet.

Sie bemerken vielleicht den erheblichen Aufwand, um die Meinung aller Mitarbeitenden zu verschiedenen Themen zu ermitteln, diese angemessen zu würdigen und Schlussfolgerungen zu ziehen. Aber genau dies ist der Schlüssel, um

den Mitarbeitenden zu vermitteln, dass ihre Meinung nicht nur gefragt ist, sondern auch Konsequenzen hat und sich in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens widerspiegelt.

Wir haben die Geschäftsführung und den Betriebsrat gefragt, wie sie die Befragungsergebnisse bewerten.

Jürgen Braasch, kaufmännischer Geschäftsführer, im Interview



„Ohne Evaluation wären wir gegen die Wand gefahren“

QUBIC.praxis:

Was war für Sie das wichtigste Ergebnis der Sonderbefragung in 2020?

Jürgen Braasch:

Das wichtigste Ergebnis der Sonderbefragung 2020 in Bezug auf die Corona Pandemie war die Anerkennung, dass wir die Krise gut gemanagt haben, und dass uns über unseren Newsletter eine gute Kommunikation mit den Beschäftigten auch in der Zeit der Betriebsschließungen gelungen ist. Es ist darüber hinaus deutlich geworden, dass es in der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den künstlerischen Leitungen, insbesondere der Oper, und dem Rest des Hauses großen Verbesserungsbedarf gibt. Gleichwohl ist das Betriebsklima insgesamt sehr

gut. Erschrocken hat die Geschäftsführung das hohe Maß an Stress und Belastungen.

QUBIC.praxis:

Welche Konsequenzen haben Sie gezogen?

Jürgen Braasch:

Eine wesentliche Konsequenz ist, dass wir die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den künstlerischen Bereichen und dem Rest des Staatstheaters erneut anpacken müssen und schauen müssen, wo wir die Prozesse verbessern und die Kommunikation stärken können. Es gibt einen Zusammenklang von schlechter Kommunikation und Stress, ein Gutteil der Belastung kann genommen werden, wenn der Betrieb wieder reibungslos funktioniert. Gleichwohl muss das Thema Stress und Belastungen im Fokus der nächsten Jahre verbleiben, wenn wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund erhalten wollen.

Wir haben das Thema Belastungen in den Vordergrund unserer Arbeit geschoben. Es ist Gegenstand in allen Gesprächen mit allen Führungskräften, die in ihrer Sandwichposition besonderen Belastungen ausgesetzt sind. Das Hauptaugenmerk muss nun auf der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen liegen, das ist der Schlüssel, um Belastung zu reduzieren.

QUBIC.praxis:

Welchen Stellenwert hat die jährliche Evaluation von Jahresgesprächen und Zielvereinbarungen für den gesamten Entwicklungsprozess im Staatstheater in den vergangenen Jahren aus Ihrer Sicht gehabt?

Jürgen Braasch:

Die jährliche Evaluation der Jahresgespräche und Zielvereinbarungen war ein Schlüssel für den Erfolg dieses Führungsinstruments. Nur durch die regelmäßige Befragung haben wir erkennen können, wenn wir uns in eine falsche Richtung bewegt haben. So waren wir in der Diskussion über strategische Ziele und Kennzahlensysteme ganz weit voraus, bis wir gemerkt haben, dass „der Zug sich von der Lokomotive längst getrennt hatte“. Da half nur Rückwärtsfahren, wieder ankoppeln, langsam wieder anfahren und alle mitnehmen. Ohne Evaluation wären wir ganz schnell gegen die Wand gefahren.

Betriebsratsvorsitzender Karsten Sorst und stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Sarah Nerlich im Interview



„Je mehr sich beteiligen, desto gezielter können wir die Arbeitssituation verbessern“

QUBIC.praxis:

Was war aus Betriebsratsicht das wichtigste Ergebnis der Sonderbefragung in 2020?

Karsten Sorst:

Erschreckend war für mich die Tatsache, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden in den Bereichen Verwaltung und Technik Zweifel daran haben, ihrer jetzigen Tätigkeit aufgrund der hohen Belastungen bis in das Rentenalter nachgehen zu können.

Sarah Nerlich:

Die große Unzufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem organisatorischen und zwischenmenschlichen Umgang in manchen Bereichen unseres Hauses.

QUBIC.praxis:

Worauf wird es jetzt ankommen?

Karsten Sorst:

Es müssen für die relevanten Arbeitsbereiche Modelle geschaffen werden, die die Kolleg:innen in rentennahem Lebensalter entlasten. Beispielsweise könnten Mitarbeitende in Vorarbeiterfunktion im technischen Bereich „Patenschaften“ für jüngere Mitarbeiter übernehmen, die sie dann an die verantwortungsvolle Aufgabe heranführen und sich selbst aus der operativen Tätigkeit mehr und mehr zurückziehen. So wäre auch gewährleistet, dass der viel beschworene Wissenstransfer stattfindet. Ähnliche Modelle sind auch für andere Bereiche denkbar.

Sarah Nerlich:

Ein großer Teil unserer Arbeit konzentriert sich jetzt auf die Verbesserung der oben genannten Situationen. Da geht es um Gespräche in allen Bereichen: Theaterleitung, Mitarbeiter:innen, Vorgesetzte.

QUBIC.praxis:

Welche Rolle spielen MA-Befragungen generell für den Betriebsrat?

Sarah Nerlich:

Da wir als Betriebsrat in die Entwicklung der MA-Befragungen eingebunden werden und diese mitgestalten können, wird dieses Stimmungsbild auch unsere Arbeit weiter beeinflussen und unterstützen. Klar ist, je mehr Menschen sich an diesen Befragungen beteiligen, desto klarer ist die Aussage und wir können, gemeinsam mit der Theaterleitung, noch gezielter eingreifen und verbessern.

Dr. Jessica Matloch
Dr. Edzard Niemeyer

UNTERNEHMEN DER EINGLIEDERUNGSHILFE

AUS PERSONAL-KENNZAHLEN WERDEN KONKRETE MASSNAHMEN

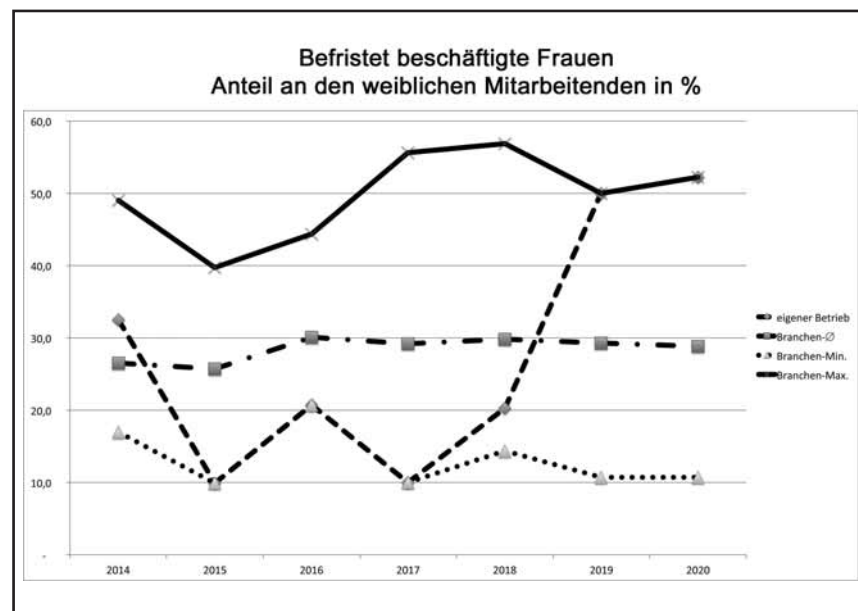
Personalverantwortliche brauchen Kennzahlen, um Veränderungen im Personalkörper einschätzen zu können. Einige Aspekte sind dabei relativ einfach zu erfassen, etwa der Krankenstand. Andere dagegen, wie die Wirksamkeit von Qualifizierungsmaßnahmen, sind da schon sperriger. Zudem kostet die Ermittlung solcher Daten Zeit, und in der Hektik des Alltags unterbleibt nicht selten eine systematische Auswertung.

Liegen dann Kennzahlen vor, gibt es einen Haken: Was bedeuten 5% Fehlzeiten genau? Sicher, der Vergleich mit Vorjahren ist hilfreich, um eine Bewertung vornehmen zu können. Besser jedoch ist ein Vergleich mit anderen Unternehmen aus der gleichen Branche. Genau hier setzt der Personal(-entwicklungs-) Kennzahlenvergleich (PE:K) an, an dem sich 10 Unternehmen der Eingliederungshilfe seit 2014 beteiligen.

Vertrauen als zentrale Voraussetzung

Vergleich bedeutet, Wissen über die beteiligten Unternehmen zu erlangen. Die Betriebe, die am Kennzahlenvergleich teilnehmen, haben größten Wert darauf gelegt, dass die Daten anonym präsentiert werden. Dies wird dadurch sichergestellt, dass jedes Unternehmen seine eigenen Daten in Bezug auf Durchschnitt, Maximum und Minimum zur Verfügung hat (vgl. Beispiel). In einem jährlichen Workshop werden die Ergebnisse gemeinsam bewertet. Dabei entscheidet jede*r Teilnehmer*in, in welchem Umfang die eigenen Ergebnisse, aber auch konkrete Maßnahmen in die Diskussion eingebracht werden.

Über die Jahre hat die Offenheit immer mehr zugenommen. Dies ist wichtig, weil der Kennzahlenvergleich für die Entwicklung und Umsetzung



von abgeleiteten Maßnahmen genutzt werden soll und muss.

Themen von gemeinsamer Bedeutung werden in einem zweiten Workshop mit dem Fokus auf gegenseitige Unterstützung bearbeitet. Beispielsweise

wurde als Reaktion auf eine wachsende Anzahl von Kündigungen durch Mitarbeiter*innen aus eigener Initiative ein Leitfaden für Austrittsgespräche anhand guter Beispiele entwickelt und allen Betrieben zur Verfügung gestellt.

Der Personal (-entwicklungs-) Kennzahlenvergleich (PE:K) entstand aus einem Projekt des Landesverbandes Lebenshilfe Niedersachsen zum Thema Personalentwicklung. Im Jahr 2013 schlossen sich vormals an diesem Projekt beteiligte Unternehmen zusammen, um die Verfügbarkeit strukturierter Informationen über das Personal zu verbessern und damit unerwünschten Entwicklungen gegensteuern zu können.

2014 wurde ein erster Probelauf durchgeführt. Seitdem wird der festgelegte Datensatz jährlich zum 31.12. erhoben und nach ausgewählten Parametern sozial-

wissenschaftlich ausgewertet.

Die Ergebnisse erhält jeder Betrieb in einem ausführlichen schriftlichen Bericht zurück. In einem „Auswertungsworkshop“ werden diese Ergebnisse gemeinsam beraten und bewertet. In einem zweiten „Fachworkshop“ erarbeiten die Beteiligten Arbeitshilfen, Leitfäden und Empfehlungen zu den festgestellten Handlungsbedarfen (Beispiele siehe Text).

Auf Seiten des Landesverbandes ist die Akademie für Rehaberufe Trägerin des Projekts. Mit der operativen Umsetzung wurde die QUBIC Beratergruppe beauftragt.

Gerade dieses Beispiel macht deutlich, dass Kennzahlen und deren Vergleich auch Grenzen haben: Aus den Daten lassen sich zwar – besonders über die Jahre – Trends erkennen, oft jedoch bleiben Ursachen im Dunkeln. Der offene und vertrauliche Austausch zwischen den Beteiligten – in der Regel die Personalverantwortlichen der Unternehmen – hilft enorm, die Verhältnisse zu erhellen und gezielte Schritte einzuleiten.

Analysen machen Zusammenhänge sichtbar

Dass die verfügbaren Daten nicht einfach ausgezählt, sondern Bezüge un-

tereinander hergestellt werden, lässt Entwicklungen deutlich werden, die im einzelnen Unternehmen so nicht ohne Weiteres erkennbar wären. Beispiele sind hierfür die stetige Zunahme der Kurzzeiterkrankungen, insbesondere bei jüngeren Mitarbeiter*innen, oder der Umstand, dass unter denjenigen, die ihr Unternehmen verlassen, vor allem solche sind, die erst kurz (d.h. bis 5 Jahre) im Betrieb sind – ein Phänomen, dass alle Betriebe betrifft.

Neben dem praktischen Nutzen, den die teilnehmenden Betriebe aus dem Projekt ziehen, ist es für den langfristigen Erfolg wichtig, dass die Datener-

hebung und -bereitstellung mit möglichst wenig Mehraufwand für die Unternehmen verbunden ist, und die Daten konsistent, d.h. aus allen Betrieben gleichartig, geliefert werden. Die aus den Betrieben gebildete ArGe hat daher für alle Datenfelder exakte Definitionen festgelegt. Alle Daten, die zu verwerten wünschenswert wären, die aber nicht einheitlich erfasst werden, wurden zudem ausgeklammert.

Die Erfahrung zeigt, dass bereits die Kerndaten aus den Personalverwaltungen wichtige Informationen liefern.

Götz Hendricks

EINE DIN SPEC FÜR KMU SYSTEMATISCH WISSENSMANAGEMENT EIN- UND DURCHFÜHREN

Nachdem ich 2019 einen Workshop zur DIN 30401 zum Thema Qualität und Wissen besucht habe (ich berichtete in unserer Kundenzeitschrift 2-2019), war ziemlich schnell klar, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops eine Arbeitsgruppe bilden wollten, um eine DIN SPEC, eine Art Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen (kurz: KMU) zu erarbeiten. Das Ziel sollte sein, die KMUs mit einem Leitfaden bei der Einführung, Umsetzung und bei Veränderungen im Themenkomplex Wissensmanagement zu unterstützen.

Nun, knapp eineinhalb Jahre später, ist sie fertig und für alle zugänglich. Die DIN SPEC 91443 kann auf der Homepage des Beuth-Verlages (<https://www.beuth.de/de/technische-regel/din-spec-91443/342178827k>) kostenfrei heruntergeladen werden.

Ein paar Worte zum Prozess: Diese Veröffentlichung ist das Ergebnis eines mehrstufigen Prozesses. Es wurden



sogenannte Heavy Lifter bestimmt, die als Hauptverantwortliche die Entwürfe der DIN SPEC inhaltlich formulierten. Diese Entwürfe wurden dann mehrfach an den Rest des Konsortiums/der Arbeitsgruppe gegeben, um Ergänzungen vorzunehmen oder weitere Ideen einzubringen. Diese Treffen wurden aufgrund von Corona alle digital durchgeführt. Alle Kommentare wurden in diesen Treffen besprochen bzw. diskutiert. Die Heavy Lifter ließen diese dann wieder in den Entwurf einfließen und gaben den Entwurf erneut an das Konsortium zurück. Dies wurde 3- bis 4-mal durchgeführt, bis die DIN SPEC nun die Reife zur Veröffentlichung hatte.

„Was ist nun neu oder anders als in der DIN Norm 30401?“, fragen Sie sich sicherlich?

Während die DIN Norm 30401 das Thema Wissen nur vergleichsweise kurz behandelt, ist in der DIN SPEC

91443 ausschließlich das Thema Wissen ausgearbeitet. Zu Beginn werden der Anwendungsbereich und wichtige Begriffe definiert. Klassisch, wie Sie das vielleicht auch aus der Organisationsentwicklung kennen, wird darauf folgend die Einführung und Umsetzung durch Methoden und Verfahren beschrieben. Auch der Komplex Veränderungen im eingeführten Wissensmanagement wird thematisiert.

Wer sich genauer und intensiver mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigen möchte, sollte unbedingt einen Blick in die DIN SPEC 91443 werfen, auch wenn es sich nicht um ein KMU handelt. Meist helfen bloße Impulse, die auf die eigene Organisation angewendet werden können.

Wenn Sie Fragen zum Thema Wissen oder zur Einführung von Wissensmanagement in Ihrer Organisation haben, melden Sie sich gern bei mir.

Dr. Jessica Matloch,

matloch@qubic.de, 0511 1699888-3

WORKING OUT LOUD

WISSEN TEILEN IST MACHT

Meinen ersten WOL-Circle habe ich nun abgeschlossen. Und ich bin beeindruckt – von der Methode und von den Beziehungen, die entstehen. Aber von vorne.

In den vergangenen Jahren bin ich immer mal wieder über „Working out loud“ oder kurz WOL gestolpert. Das Vorgehen faszinierte mich, weil man sich in kleinen Gruppen von nicht mehr als fünf Personen zusammenfindet, um in zwölf Wochen etwas Gemeinsames zu schaffen und sich selbst weiterzuentwickeln.

Der Weg zum ersten Circle hat dann doch etwas länger gedauert, ich fürchtete zunächst den Aufwand neben dem Tagesgeschäft.

Schließlich siegte aber doch die Neugier. Und das Versprechen war ja auch, dass die einzelnen Circle-Übungen nur eine Stunde pro Woche in Anspruch nehmen sollen. Das sollte also machbar sein.

Unser Circle war eher klein, außer mir nur noch Birgit und Tibor – beide aus unterschiedlichen Unternehmen. Aber nach etwas langwierigen Anläufen wollten wir es dann in der kleinen Runde versuchen. Und das waren interessante 12 Treffen.

Die WOL-Idee

Der Grundgedanke von „Working out loud“ ist: Das eigene Wissen und die eigene Arbeit sichtbar zu machen, damit alle davon profitieren können. Es geht also um eine

Die 5 Prinzipien von Working out loud

Das Ziel des Programms ist es, Beziehungen aufzubauen und Wissen zu teilen, aber auch sein Mindset zu erweitern. John Stepper hat dazu fünf Prinzipien definiert (siehe auch Bild 1).

Relationships

Durch den Aufbau eines sozialen Netzwerks entstehen Beziehungen, die beruflich und privat für beide Seiten hilfreich sind. Diese Beziehungen werden konsequent gepflegt und ausgebaut.

Generosity

Echte Großzügigkeit erwartet keine Gegenleistung. Nach diesem Prinzip werden Wissen und Informationen geteilt, Feedback wird angeboten und wertvolle Tipps werden geliefert. Das kann z.B. durch konkrete Unterstützung bei Projekten oder bei der Zielverfolgung geschehen.

Visible Work

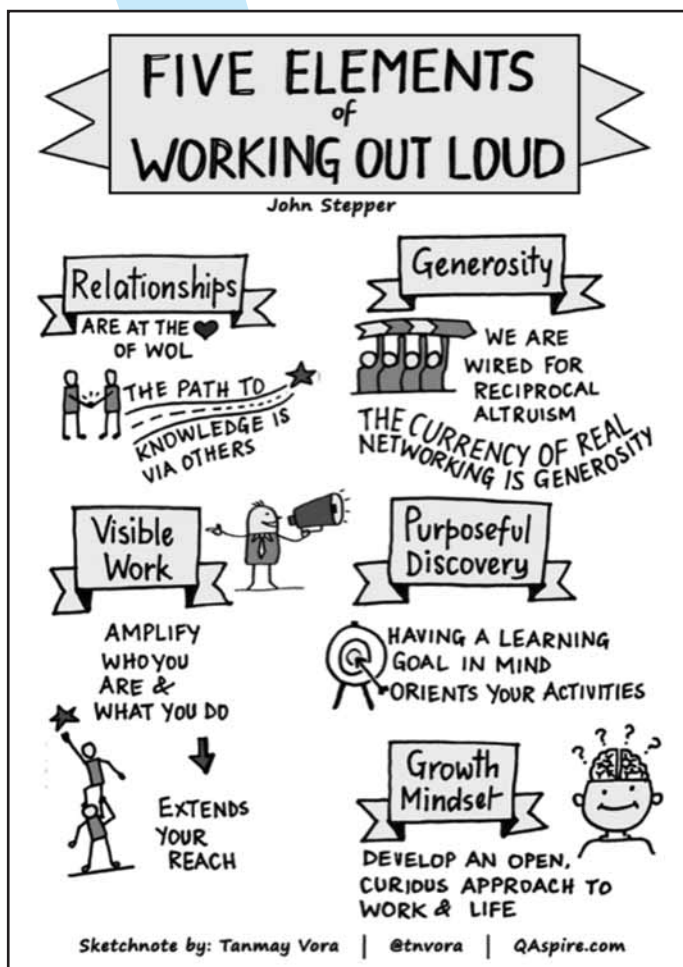
Das bedeutet, seine Arbeit sichtbar zu machen, zu zeigen, woran man gerade arbeitet und welche Zwischenergebnisse es schon gibt. Von diesen Erkenntnissen können andere profitieren. Doppelarbeit und Fehler werden vermieden, weil man auf den Erfahrungen anderer aufbauen kann.

Purposeful discovery

Jeder verfolgt sein individuelles Ziel und orientiert sich bei seinen Aktivitäten daran. Aber auch außerhalb des Circle geht es darum, fokussiert an Zielen zu arbeiten und diese diszipliniert zu verfolgen.

A Growth Mindset

Das Feedback und das Know-how der anderen helfen, sich kontinuierlich zu verbessern. Außerdem lernt man, Sichtweisen anderer zu schätzen, seine eigene Komfortzone zu verlassen bzw. zu erweitern und Veränderungen als Chance zu begreifen. Menschen mit einem Growth Mindset sind neugierig auf und offen für alles, was die Arbeitswelt und das Leben bereithalten.



Quelle: workingoutloud.com



gehen? Dann versuche es einmal die Woche. Ist auch das noch zu viel? Dann versuche es 15 Minuten. Noch zu viel? Gut, dann geh zum Heimtrainer und berühre ihn einen kurzen Augenblick. Natürlich wird das Berühren des Heimtrainers deine Gesundheit nicht verbessern, aber es gibt dir Gelegenheit, mit deiner offenkundig hartnäckigen Abneigung gegen Veränderung umzugehen.“ Meist sind die eigenen Ansprüche dann doch höher, als nur den Heimtrainer zu berühren, aber aus der gefühlten Pflicht wird eine Kür. Und das erleichtert.

Vertrauensvolle und wertschätzende Beziehungen

So konnte ich mein Ziel in kleinen Schritten weiterverfolgen und mein Netzwerk doch erheblich ausweiten. Viel beeindruckender war für mich jedoch, was sich in unserer kleinen Peergroup auf der sozialen Ebene entwickelte. Ich erfuhr nicht nur viel über Hobbies und Vorlieben, sondern auch über Werte und Sichtweisen. Es entstand eine sehr vertrauensvolle und wertschätzende Beziehung zu meinen Circle-Partner:innen. Und ich bekam viele Tipps, wie ich mein Ziel besser erreichen kann, wie bestimmte Formulierungen nach außen hin wirken und und und.

Dr. Edzard Niemeyer

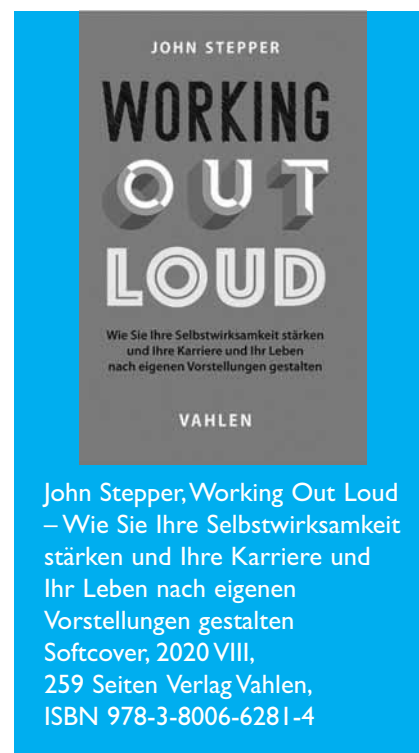
Änderung des Mindsets von „Wissen ist Macht“ zu „Wissen teilen ist Macht“. Es geht darum, wertschätzen und transparente Zusammenarbeit zu gestalten. Und es geht darum, Grenzen zu überwinden: Abteilungs-, Länder-, Unternehmensgrenzen. Viele große Konzerne versprechen sich sicherlich auch etwas mehr Agilität, wenn sie die Einrichtung von WOL-Circles fördern.

John Stepper entwickelte die Methode und veröffentlichte gleichzeitig kostenlose Anleitungen und Aufgabenstellungen (Circle Guides) für die einzelnen Meetings auf seiner Webseite (www.workingoutloud.com). Seit kurzem allerdings muss man sich dafür nun ein Buch kaufen. Aber es lohnt sich. Die Guides enthalten rund 30 Gruppenübungen zur wertschätzenden Zusammenarbeit, Anleitungen um Wissen zu teilen, für empfängerorientierte und wertschätzende Kommunikation sowie vernetztes Arbeiten.

Gruppenübungen und Anleitungen

Die Guides bauen klug aufeinander auf und haben es mir leicht gemacht, mich auf die einzelnen Übungen einzulassen. Bei denen geht es zum Beispiel darum, sich ein Thema vorzunehmen, das man in den 12 Wochen bearbeiten will, und zu überlegen, welche Menschen aus meinem sozialen Netzwerk mir dabei helfen können, und wie ich mein Netzwerk weiter ausbauen kann, um noch mehr Unterstützung zu bekommen. John Stepper kennt offenbar sehr gut die Schwellenängste, die man haben kann, um groß gesteckte Ziele zu verfolgen. Und er hilft dabei, die Latte der eigenen Ansprüche herunterzusetzen, ein Ziel in kleine Einheiten zu portionieren und machbare Aufgaben zu formulieren.

Ein Beispiel mit einer lächerlich kleinen Einheit ist mir im Guide 8 aufgefallen: „Schaffst du es nicht, viermal die Woche für eine Stunde laufen zu



John Stepper, Working Out Loud – Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken und Ihre Karriere und Ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten Softcover, 2020 VIII, 259 Seiten Verlag Vahlen, ISBN 978-3-8006-6281-4

ERFAHRUNGEN MIT DER QUBIC TEAMCARD

KOMMUNIKATION ÜBER ZIELE UND VERBESSERUNGSPOTENZIALE

Die wissensorientierte TeamCard ist ein QUBIC WissensWerkzeug, mit dem wir momentan – schwerpunktmäßig in Krankenhäusern – zum Wissens- und Informationsaustausch sowie der Teamentwicklung arbeiten. Ziel ist es, den aktiven Informations- und Wissensaustausch in (multiprofessionellen) Teams zu intensi-

vieren und gemeinsame Lern- und Entwicklungsprojekte einzuleiten. Doch wie wird es in der Praxis umgesetzt und welchen Mehrwert bringt die TeamCard? Die Erfahrungen aus der Praxis sollen hier aufgezeigt werden.

Anhand der einzelnen Schritte werden die Erfahrungen aus der Arbeit mit der TeamCard dargestellt.

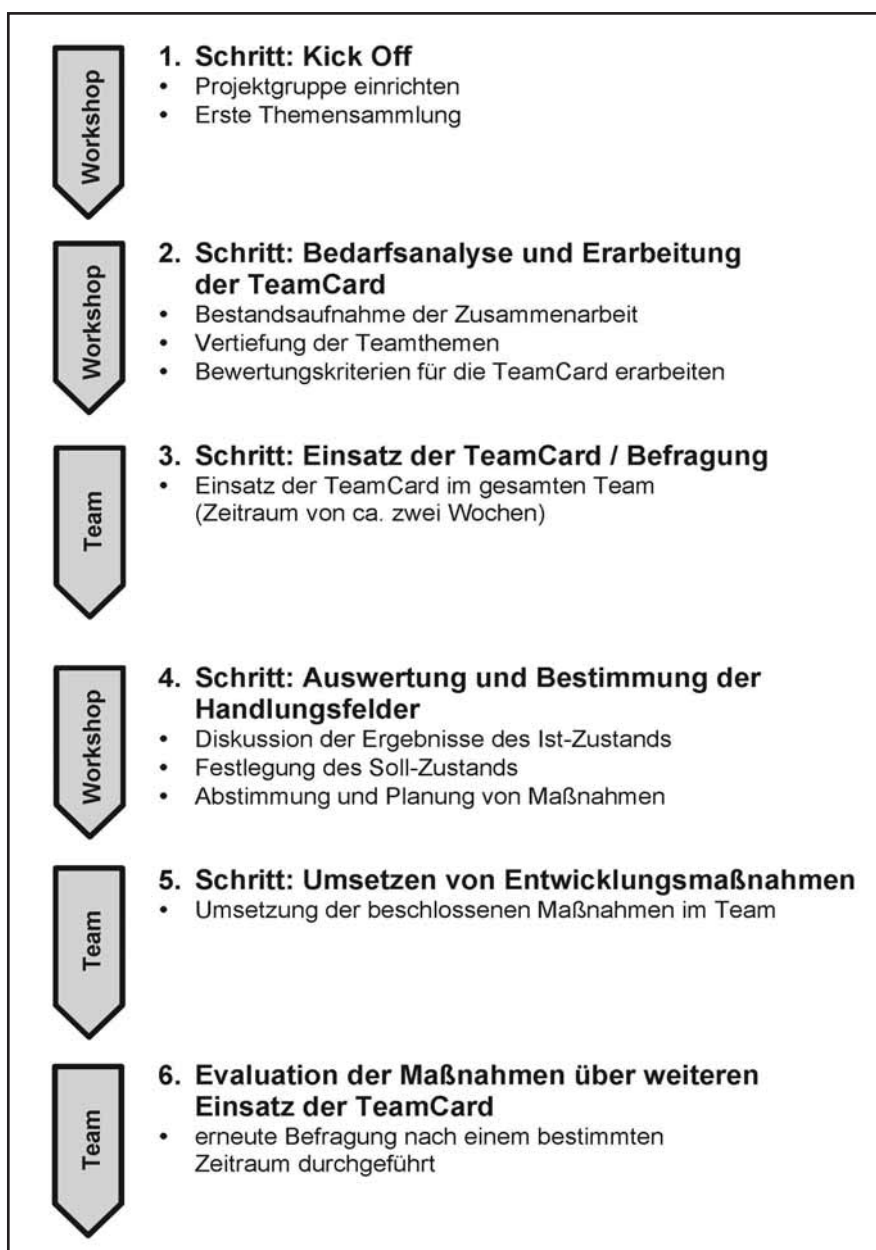
Kick Off

Der Kick Off dient der Initiierung der TeamCard, dabei werden die ersten möglichen Handlungsfelder von der Projektgruppe definiert. Gerade in multiprofessionellen Teams zeigt sich schon hier, dass die gemeinsame Identifikation von Entwicklungsmöglichkeiten für das Team zum gegenseitigen Verstehen über die Abläufe und Rahmenbedingungen der unterschiedlichen Professionen führt. Ein häufiger Satz, der hier fällt: „Ach, das wussten wir gar nicht.“ Auch in Teams, die für sich keine Entwicklungsnotwendigkeiten sehen, werden Themen sichtbar, die zur Weiterentwicklung genutzt werden können. Es werden aber auch Themen sichtbar, die gut im Team laufen und die als Ressource für die gemeinsame Arbeit genutzt werden können.

Wenn nicht von vornherein mit dem ganzen Team gearbeitet werden kann (z.B. weil es zu groß ist, in Schichten arbeitet oder der Betrieb parallel weiterlaufen muss), dann empfiehlt sich ersatzweise die Bildung einer Projektgruppe. Die Projektgruppe trägt die Ergebnisse aus dem Kick-Off in das Team zurück und sammelt von den Teammitgliedern weitere Themen und Handlungsfelder ein.

Bedarfsanalyse und Erarbeitung TeamCard

In einem weiteren Workshop wird auf Grundlage der Ergebnisse aus dem ersten Workshop und den Ergänzungen, die aus dem Gesamtteam kommen, eine Bestandsaufnahme gemacht. Mit den gesammelten Themen werden nun die dahinterliegenden Ziele für die jeweiligen Themen ermittelt. Die definierten Ziele werden mit Erfolgskriterien/Erfolgsfaktoren unterfüttert. Die Erfolgskriterien werden so definiert, dass sie als Indikatoren dafür stehen, ob das Ziel erfüllt ist. Sie müssen so definiert sein, dass sie selbsterklärend und nachvollziehbar sind, denn



Beispiel

Ziele zur Zusammenarbeit

- Eine verlässliche Zusammenarbeit mit den Ärzt:innen trägt zur Planungssicherheit der eigenen Arbeit bei, auch in der Kommunikation mit den Patient:innen.
- Informationen kommen verlässlich in der Pflege an.
- Die Ansprechpartner:innen auf den Stationen sind allen bekannt.

Erfolgsindikatoren:

- Ich kann mich darauf verlassen, dass mündliche Anordnungen zeitnah verschriftlicht werden.
- Medikamentöse Anordnungen sind immer auf dem aktuellsten Stand.
- Ich kann die Patient*innen gut über die Visitenzeiten informieren.
- Ich kann mich darauf verlassen, dass ich in allen Fachabteilungen Ansprechpartner:innen / Assistenzärzt:innen habe, die über die Patient:innen informiert sind, wenn die Chefärzt:innen nicht greifbar sind.

sie dienen als Bewertungskriterien für die TeamCard.

Die Arbeit an den Zielen dient – gerade in multiprofessionellen Teams – bereits zur Verständigung, wie das Team zusammenarbeiten will. Mit Hilfe der Erfolgsindikatoren werden die Ziele soweit heruntergebrochen, dass die Zielerreichung anhand konkreter Arbeitsabläufe/Informationssysteme für die eigene Arbeit erfahrbar gemacht und somit von allen Teammitgliedern bewertet werden kann.

Die Schwierigkeit in diesem Schritt liegt bei fast allen Teams darin, dass schon in Lösungen gedacht wird und viele Maßnahmen zum Erreichen der Teamziele diskutiert werden. Dabei geht es erst einmal darum, mit den Erfolgsindikatoren Bewertungskriterien für die TeamCard zu entwickeln, so dass alle Teammitglieder die Möglichkeit haben, sich zu beteiligen. Hilfreich ist es hier, einen Themenspeicher mit möglichen Lösungsideen zu füllen.

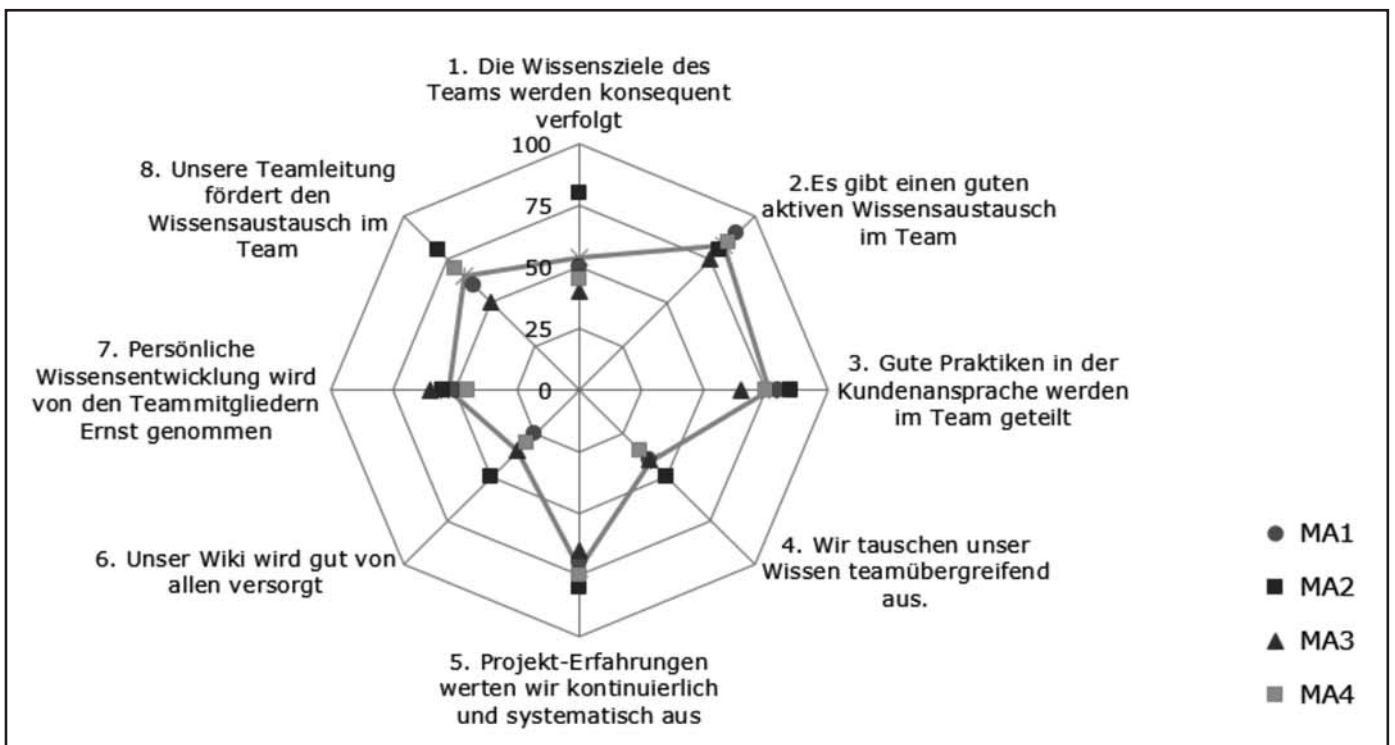
Themenbereiche bei fast allen Teams sind: Zusammenarbeit, Kommunikation, Wissensmanagement und Prozesse/Arbeitsabläufe.

Einsatz der TeamCard/Befragung

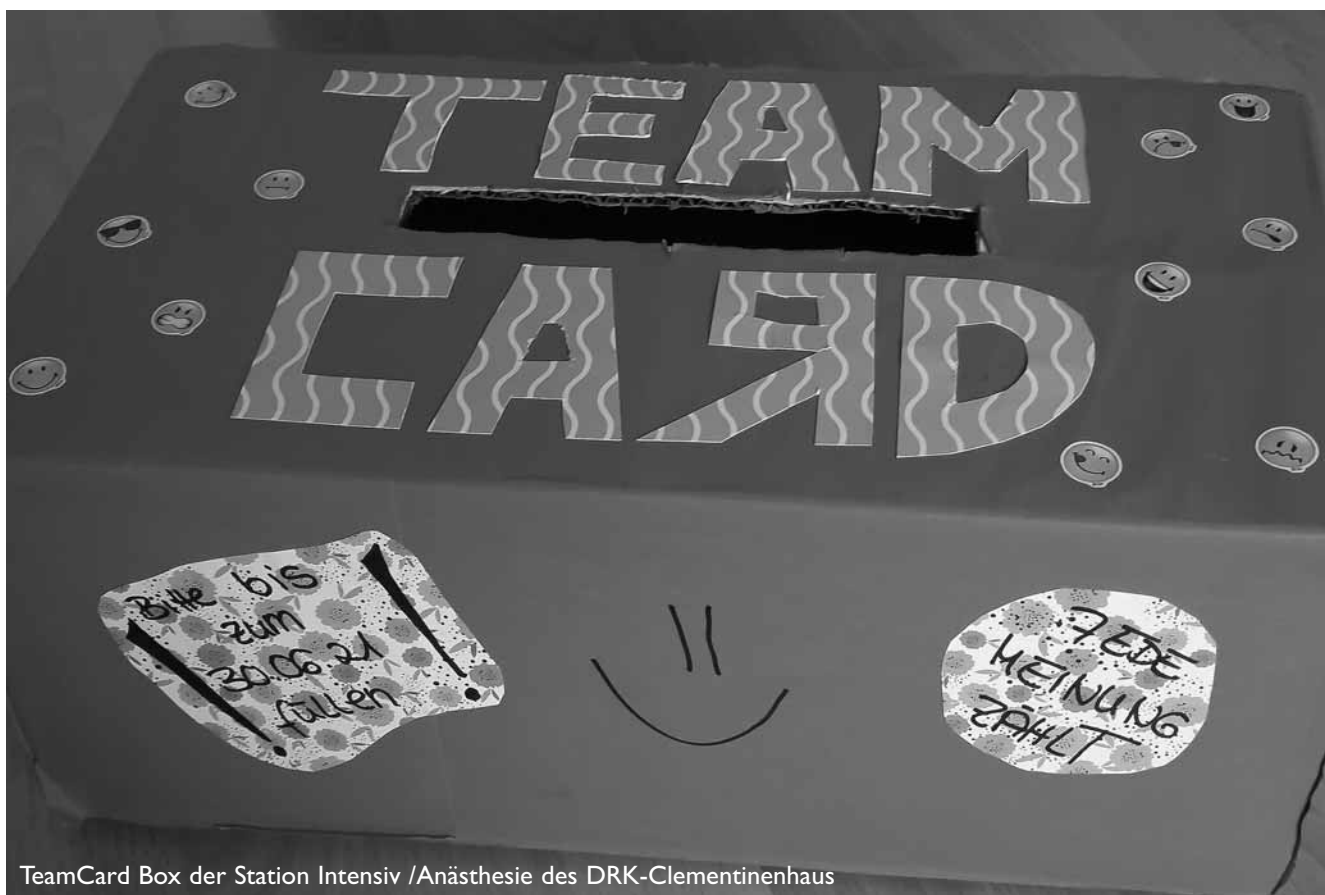
Mit den definierten Erfolgskriterien wird der Bewertungsbogen der TeamCard an alle Teammitglieder ausgehändigt. Die Bewertung erfolgt über eine Skalierung, in der die Teammitglieder rückmelden, inwieweit die Kriterien aus ihrer Sicht erfüllt sind. Die Rückmeldungen verlaufen anonym.

In multiprofessionellen Teams kann es interessant sein, die Rückmeldungen der einzelnen Professionen zu differenzieren, um mögliche unterschiedliche Rückmeldungen aus den Professionen sichtbar zu machen.

Auf einer Station war ganz deutlich zu erkennen, dass die Rückmeldungen aus der Pflege zu den Bewertungskriterien signifikant schlechter als die Bewertungen aus dem Ärztlichen Dienst waren. Dies kann bei der weiteren Bearbeitung der Maßnahmen schon mal ein guter Anknüpfungspunkt sein, in dem geklärt werden muss, warum die Kriterien so unterschiedlich eingeschätzt werden.



Beispiel einer TeamCard



TeamCard Box der Station Intensiv /Anästhesie des DRK-Clementinenhaus

Auswertung der TeamCard

Die Ergebnisse aus den Bewertungen der TeamCard werden in einem Spinnendiagramm dargestellt (s. vorherige Seite), so dass die einzelnen Rückmeldungen hinsichtlich Streuung oder Kummulierungen sichtbar werden.

Auf Grundlage der Auswertung entscheidet das Projektteam, welche Maßnahmen verfolgt werden, um zur Erreichung der definierten Ziele zu kommen. Dies kann aufgrund insgesamt schlecht bewerteter Kriterien oder einer extremen Streuung bei Kriterien erfolgen.

Maßnahmen waren z.B.:

- Überarbeitung des Einarbeitungskonzepts
- Überprüfung der definierten Prozessstandards
- Einrichten regelmäßiger Fortbildungstage

- Einrichten einer multiprofessionellen Supervisionsgruppe
- Durchführung einer Informationsstruktur-Analyse

In der Zeit der Maßnahmenumsetzung ist das Durchführen von kleinen Controllingtreffen der Projektgruppe als sehr unterstützend wahrgenommen worden, da die Umsetzung der Maßnahmen mit dem Team im Alltag herausfordernd war.

Evaluation der Maßnahmen

Um die Nachhaltigkeit und Wirkung der durchgeführten Maßnahmen zu überprüfen, wird die TeamCard mit einem gewissen Abstand wieder zur Bewertung an alle Teammitglieder gegeben. Mit der Auswertung kann verglichen werden, ob die Maßnahmen Wirkungen gezeigt haben oder ob ggf. nachjustiert werden muss.

Wird die TeamCard regelmäßig eingesetzt, sorgt sie für eine Kommunikati-

on über Ziele und Verbesserungspotentiale. Themen und Ziele können immer wieder aktualisiert und ergänzt werden, so dass die TeamCard die aktuellen Themen des Teams abbildet. Ein kontinuierlicher Einsatz gibt auch über einen längeren Zeitraum ein valides Stimmungsbild des Teams ab und ermöglicht es so, schnell auf Veränderungen zu reagieren.

Elke Krämer

EIN JAHR MOBILES ARBEITEN BEI QUBIC

AUCH VIRTUELL LÄUFT'S!

Einmal im Jahr schirmt sich das Team der QUBIC Beratergruppe in der Regel für die Teamklausur von der Außenwelt ab. Nachdem wir letztes Jahr aufgrund von Corona einen kleineren Rahmen hatten, waren wir dieses Jahr in ländlicher Idylle zu Gast in Volpriehausen.

Neben den aktuellen und zukünftigen Themen, die uns bewegen und der Frage, wie wir uns aufstellen wollen, stand auch diesmal wieder ein Rückblick an. Während in den vorherigen Klausuren der Rückblick eher ein Austausch über vergangene Arbeitsfelder und deren Fortführung war, gingen wir dieses Mal der Frage nach dem Erfolg oder Misserfolg des mobilen Arbeitens nach.

Seit nunmehr knapp einem Jahr arbeiten die meisten Teammitglieder konstant in ihrem mobilen Office. Letztes Jahr um diese Zeit fiel die Entscheidung, künftig mobil zu arbeiten und die Räumlichkeiten am Martha-Wissmann-Platz entsprechend zu verkleinern. Dort ist nach heutigem Stand noch ein Arbeitsplatz, der von den Teammitgliedern variabel genutzt werden kann. Ansonsten sind dort noch Anja Manke, unsere Teamassistentin, und Dr. Edzard Niemeyer anzutreffen. Im mobilen Arbeiten finden sich bei uns verschiedene Varianten vom eigenen Büro, über die Zustellung der Büromöbel in einem anderen Zimmer bis hin zur Nutzung eines Coworking Space.

Aber nun kommen wir auf die interessante Frage: Wie ist es uns im Homeoffice ergangen? Gemeinsam sammelten wir Aspekte, die gut geklappt haben, aber auch die, die noch verbesserungswürdig sind. Vor allem stach hervor, dass insgesamt die Zusammenarbeit auch digital gut funktioniert. Teilweise werden Aspekte sogar positiver wahrgenommen als in Präsenz, z.B. die gemeinsame Terminfin-



dung, kürzere virtuelle Treffen und die Zusammenarbeit über die Cloud und MS Teams.

Viele Vorteile, aber...

Grundsätzlich werden von allen die Vorteile von besserer Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben gesehen und damit einhergehend die Flexibilität, zu welchen Zeiten gearbeitet wird. Dies wurde gerade zu Zeiten der Lockdowns noch einmal stärker bewusst: Die Arbeitszeiten konnten in die Stunden verlegt werden, in denen der/die Partner/in die Kinderbetreuung übernehmen konnte. Allerdings muss hier auch ein großes ABER gesetzt werden: Dies ist natürlich nur möglich, wenn die Technik mitspielt. Tut sie das nicht, wird auch die Zusammenarbeit erschwert oder gar behindert. Zusätzlich hat man quasi den Arbeitsplatz ständig vor der Nase, und wir mussten lernen, uns gezielt abzugrenzen (Wann arbeite ich und wann eben nicht).

Als i-Tüpfelchen konnten wir feststellen, dass die Einarbeitung unserer „neuen“ Teamassistentin, Anja Manke, online gut funktioniert hat. Sicherlich waren auch Prozesse im Büro zur

Einarbeitung notwendig, aber alles in Allem ist sie doch gut im Team integriert und findet sich gut zurecht. Das liegt sicherlich auch daran, dass wir häufiger einfach zum Videotelefonieren über MS Teams greifen und auch über Gott und die Welt reden. Das ersetzt zwar einen Teil der „Flurgespräche“, kann sie aber nicht vollständig ersetzen, wie wir feststellen. Online müssen eben gezielt Gespräche geführt werden – man bekommt nicht mal eben etwas mit, weil die Kollegen und Kolleginnen sich in der Kaffeeküche darüber unterhalten. Dadurch fallen mitunter auch schnellere Abstimmungen schwerer, weil manche Personen vielleicht gerade nicht erreichbar sind, obwohl sie arbeiten.

Unser Fazit aus einem Jahr mobiles Arbeiten ist überwiegend positiv. Wir haben es gut geschafft, unsere Zusammenarbeit mit den anderen abzustimmen und sind gut arbeitsfähig, auch miteinander. Manche Dinge sind sicherlich noch weiter verbesserungswürdig, aber man wächst an und mit seinen Aufgaben.

Dr. Jessica Matloch

KONKRETE HILFESTELLUNG

„NEW WORK FÜR PRAKTIKER“



Götz Piwinger

**„New Work für Praktiker –
Das unverzichtbare
Handbuch für Personal- und
Organisationsentwicklung“**

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag,
Stuttgart 2020

Buch: 39,95 €

ISBN: 978-3-7910-5119-2

E-Book: 35,99 €

ISBN: 978-3-7910-5121-5

New Work – was für ein imposanter Begriff... Aber was heißt eigentlich „New Work“? Das war der Grund, warum mich dieses Buch angesprochen hat. Jeder redet von New Work, aber ist das etwas, was man kurz und knapp für die Praxis aufbereiten kann?

Besonders schön finde ich, dass das Buch damit beginnt, erst einmal alle nötigen Begrifflichkeiten zum Thema New Work aufzugreifen und zu erläutern. Mir war gar nicht bewusst, dass New Work mit so vielen organisationalen Dingen einher gehen kann. Häufig wird der Begriff immer nur als Ganzes (z.B. Desksharing – die Teilung eines Schreibtisches durch mehrere Mitarbeitende) betrachtet und nicht in seine Einzelheiten „zerlegt“ und beleuchtet.

Das Buch stellt einen guten Einstieg in das Thema New Work dar. Es werden im gesamten Buch Begriffe definiert, die wissenschaftlich und allgemeingültig sind.

Inhaltlich startet das Buch mit der Bedeutung von Werten und deren Einfluss auf die Bewegung New Work. Es stellt eine Möglichkeit vor, individuelle Werte oder Werte im Team bzw. der Organisation zu erfassen. Daran anschließend geht es weiter in die Themen Kompetenz, Lernen, Informationsmanagement, Service Excellence, Personalentwicklung, Unternehmenskultur. Und den Abschluss bildet der „Masterplan“. Die Kapitel basieren auf den von der Kode GmbH entwickelten Methoden und Tools.

Aus meiner Sicht sind die beschriebenen Methoden durchaus sinnvoll. Wenn jedoch mit einer anderen Methodik gearbeitet werden soll, ist das Buch nur begrenzt als Leitfaden nutzbar. Sicherlich kann man sich an den Inhalten orientieren, eben weil die Schritte in der Einführung von New Work gut beschrieben sind. Aber exakt ist der Inhalt nur für Personen, die die Methoden KODE®, KODE®W und KODE®X anwenden wollen. Dies könnte möglicherweise auch als eine Anpreisung für die Software des Unternehmens interpretiert werden.

Was mir als Leserin negativ auffällt, ist, dass das ganze Buch in männlicher Form geschrieben wurde, sodass ich mich als Frau manchmal nicht wiederfinde. Dies ist aus meiner Sicht in Zeiten des Gender und des Diversity-Managements ein wichtiger Aspekt für die Ansprache von möglichen Kund*innen für die Kode GmbH und könnte stärkere Beachtung finden.

Abschließend denke ich, das Buch kann durchaus eine gute Hilfe zum Einstieg in das Thema sein, dennoch muss man berücksichtigen, dass jede Organisation anders ist, und manche Dinge vielleicht weniger gut funktionieren als bei anderen – vor allem, wenn andere Methoden in der Organisation umgesetzt werden (sollen).

Ein aus meiner Sicht sehr schönes Zitat, mit dem ich die Rezension

schließen möchte: „Nur wer mit sich selbst in gutem Kontakt ist, kann sowohl die Souveränität als auch das Vertrauen entwickeln, die viele New Work-Prozesse brauchen.“ (S. 46)

Also, bleiben Sie in gutem Kontakt mit Ihrer Organisation und ihren eigenen Bedürfnissen, bevor Sie sich an New Work wagen.

Dr. Jessica Matloch

QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X
September 2021

Redaktion

Bernd Staemmler
info@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, Autoren

Gestaltung

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

Druck

Druckerei Hartmann GmbH