

Liebe
Leserinnen
und Leser,

dies ist unser letztes Editorial! Wir – Edzard Niemeyer und Götz Hendricks – geben den Staffelstab an die nächste Generation weiter.

Sie merken vielleicht schon, dieser Text ist eine ziemliche Herausforderung. Vor allem gilt es, all die Phrasen zu vermeiden, die solch einen Anlass gemeinhin flankieren.

Das mit dem Staffelstab soll die einzige Ausnahme bleiben, aber das Bild trifft es ganz gut: Es drückt aus, dass es weitergehen wird. Das war und ist uns ein besonderes Anliegen: Wir haben ein großartiges Team, das unter neuer Leitung weiterarbeiten wird.

Lernen Sie in dieser Ausgabe den neuen Geschäftsführer Olaf Wesoly kennen. Wir werden natürlich auch ein wenig zurückblicken, immerhin haben wir fast 20 Jahre gemeinsam eng und erfolgreich zusammengearbeitet.

Und das Leben geht weiter – Mist, schon wieder eine Phrase...

Jedenfalls lesen Sie in dieser Ausgabe nicht nur wehmütige Einlassungen scheidender Geschäftsführer, sondern auch spannende Berichte über aktuelle Themen.

Drei Schwerpunkte füllen diese Ausgabe:

Wissensmanagement spielt – wie häufig in den letzten Jahren – eine Rolle. Das ist kein Zufall, denn das Problem der Wissensweitergabe trifft inzwischen so ziemlich jede Branche, vor allem angesichts des inzwischen akuten Fachkräftemangels. Lesen Sie dazu Praxisberichte und Interviews aus Polizei und Sparkasse.

Der zweite Schwerpunkt dreht sich ums Spielen, und zwar ernsthaftes Spielen. So kann man die inzwischen boomende Methode des Lego Serious Play (LSP) übersetzen. Wir haben es im Team selbst ausprobiert und sind überzeugt und begeistert. Weil es funktioniert.

Einen dritten Schwerpunkt bilden Berichte über zwei erfolgreiche Projekte, die wir zum 30. Juni abschließen. Und wir stellen eine neue Projektidee vor, die unter der neuen Leitung umgesetzt werden soll.

Sie sehen, das mit dem Weitergeben ist vielleicht doch nicht nur eine Phrase!

In diesem Sinne

Tschüss

ft. Hendrick Edzard Niemeyer

QUBIC UNTER NEUER FÜHRUNG

DAS FELD GUT BESTELLT...

„Im Wandel Sein ist unser Motto. Wandlungsprozesse sind unsere Leidenschaft.“ So steht es in unserem Leitbild, gleich am Anfang. In den vergangenen 19 Jahren QUBIC haben wir Wandlungsprozesse en masse erlebt und begleitet. Wir selbst sind stetem Wandel unterworfen, angefangen mit dem Übergang aus der freiberuflichen Tätigkeit zum gemeinsamen Beratungsunternehmen anno 2003, über den Wandel von der GbR zur GmbH, bis zu personellen Veränderungen im Team. Zuletzt haben wir uns „virtualisiert“ und unser Büro erheblich verkleinert.

Und jetzt steht der nächste große Schritt an: Wir übergeben unser Unternehmen an einen Nachfolger!

Wir haben vor geraumer Zeit damit begonnen, diesen Schritt vorzubereiten, und setzen die Einzelheiten, die es zu verabreden und zu planen galt, zügig um.

Es ist jetzt an der Zeit, unsere Kunden, Kolleg:innen und Lieferanten zu informieren.

Das Wichtigste schon einmal vorweg: Für Sie ändert sich wenig. Zwar verändern sich Rechtsform und Geschäftsführung, das Team aber bleibt – und auch das Leistungsspektrum. Unser Nachfolger wird laufende Verträge und Aufträge übernehmen und weiterführen. Sie erreichen das Team auf den gewohnten Wegen.

Gemeinsam gestalten wir den Übergang

Die neue QUBIC wird eine Kommanditgesellschaft sein und am 01. Juli 2022 die Geschäfte übernehmen. Geschäftsführer und Eigentümer wird Olaf Wesoly sein. Er ist bereits seit dem Sommer 2021 Partner der QUBIC Beratergruppe.

Gemeinsam mit dem Team haben wir schon im letzten Sommer an der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells gearbeitet. Wenn Sie unsere Website verfolgen, werden Sie bereits Neuerungen entdeckt haben.

Wie bisher werden Themen aufgegriffen, die Sie aktuell bewegen und betreffen.

Spannend ist der Start der neuen Förderperiode des Europäischen Sozialfonds ESF für Deutschland in diesem

Jahr. Die Bundesregierung fördert – kofinanziert von der Europäischen Union – in einem Bundesprogramm eine nachhaltige, gleichstellungsorientierte Personalpolitik im Rahmen einer sozialpartnerschaftlichen Unternehmenskultur. Für dieses Förderziel plant QUBIC im zweiten Halbjahr ein neues Projekt zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Krankenhaus: „GuDIN – Gleichstellung und Diversität im Gesundheitswesen nachhaltig umsetzen“. Dabei geht es um die Themen Gleichstellung, Gewaltprävention, Integration und Kultursensibilität und Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams mit Einbindung in sozialpartnerschaftliche Konzepte.

Somit ist auch das QUBIC-Portfolio in ständiger Bewegung. Neben bewährten Schwerpunkten, wie Wissensmanagement, Personalentwicklung und Evaluationen, entwickeln wir neue Schwerpunkte für Sie. Leadership in klein- und mittelständischen Betrieben (KMU) ist als Arbeitsfeld und Thema nicht neu, entwickelt sich aber ständig weiter und bekommt durch Homeoffice, virtuelle Arbeitsweisen und Führen aus der Ferne neue



Liebe QUBIC-Kunden, -Freunde, -Partner und Kollegen*innen, ich freue mich von Herzen auf die Zusammenarbeit mit Ihnen. Nach mehr als drei Jahren des Austausches mit Edzard Niemeyer und Götz Hendricks über eine Weiterführung „ihrer QUBIC-Beratergruppe“ haben wir uns gemeinsam zu diesem Schritt entschlossen. Menschen und Organisationen zu entwickeln, dabei mit allen wertschätzend und auf Augenhöhe zu arbeiten, hat langjährige Kundenbeziehungen und vielfach Freundschaften entstehen lassen. Es ist mir eine Herzensangelegenheit, diesen Geist, dieses Credo gemeinsam mit dem QUBIC-Team fortzusetzen.

Ich möchte Bewährtes weiterführen und auch Neues schaffen. Als Coach

habe ich ein Leitbild entwickelt: LEBENS-LICHT-BLICK. Auf der Basis eines starken ICH entsteht die Energie und Kraft aus menschlichen Beziehungen und führt schließlich zu klarem Blick für den eigenen Weg. Diesen klaren Blick hatten auch Edzard und Götz stets für ihre Arbeit, für ihre QUBIC Beratergruppe und für vielfältigste Menschen, die sie über Jahre begleitet haben.

Danke für alles, was ihr – Edzard und Götz – hinterlasst und ich mit in die neue QUBIC Beratung und Coaching GmbH & Co. KG nehmen darf. Und für den neuen Lebensabschnitt wünsche ich Euch – auch im Namen der Mitarbeiterinnen – alles Gute, beste Gesundheit und viele weitere, wertschätzende Begegnungen.



Am Anfang war es Mut!

Edzard Niemeyer: Als fest angestellter Leiter einer Technologieberatungsstelle des DGB in die Freiberuflichkeit zu wechseln, war schon ein Schritt ins Neue, Ungewisse. Aber irgendwie ist es auch genau das, was mich immer gereizt hat: Etwas Neues ausprobieren, noch nicht so eingetretene Pfade zu erkunden und zu verbreitern.

In den 19 Jahren mit QUBIC haben wir als Team viele solche Pfade beschritten. Allein gut 30 Projekte, die aus dem Europäischen Sozialfonds oder von der regionalen Wirtschaftsförderung (mit-)finanziert wurden, haben wir erfolgreich umgesetzt. Mit Themen wie Diversity oder demografischer Wandel haben wir uns schon zu einem frühen Zeitpunkt befasst und mussten viel Überzeugungsarbeit für die damaligen Zukunftsthemen leisten, die heute so allgegenwärtig sind.

Doch Halt! Ich bin etwas zu schnell. Als ich 2003 in die Freiberuflichkeit wechselte, war mir schnell klar, dass ich mein Dasein nicht in einem Homeoffice als Solo-Selbstständiger fristen

wollte. So war es klasse, dass ich Götz kennengelernt hatte, der mich in seinen Räumlichkeiten aufnahm. Und nur wenige Monate später gingen wir noch einen Schritt weiter und stellten eine gemeinsame Firma, die QUBIC, auf die Beine!

Ganz ohne Sicherungsnetz ging es anfangs nicht. Ich hatte über die Jahre schon ein gutes Netzwerk aufgebaut, dass mir für den Schritt in die Selbstständigkeit sehr geholfen hat: Zur Hannover Region Beschäftigungsgesellschaft, zum RKW, zur IG Metall, zu ArtSet und zum Landesverband der Volkshochschulen. Mit den letzten beiden haben wir damals an einem neuen Qualitätsmodell für den Bildungsbereich gearbeitet („Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung“, kurz: LQW). Und in diesem Umfeld lernte ich auch meinen langjährigen QUBIC-Geschäftspartner Götz Hendricks kennen.

Und der Rest ist Geschichte?

Nein, es ist eine beständige Weiterentwicklung mit immer neuen Herausforderungen (im Einzelnen nachzulesen

in unseren ca. 60 Ausgaben der QUBIC.praxis). Wichtig ist mir zu betonen, dass die 19 spannenden und ereignisreichen Jahre nicht möglich geworden wären ohne ein engagiertes und verlässliches Team. Mein ganz besonderer Dank gilt daher jedem und jeder einzelnen Mitarbeiter:in, die uns auf diesem Weg begleitet und sich für die Firma eingesetzt haben: DANKE! Und Götz, das gilt natürlich auch für Dich! Olaf, mach was Gutes draus!

Götz Hendricks: Als ich 1996 aus der Festanstellung im öffentlichen Dienst in die Selbstständigkeit wechselte, hatte ich nur eine vage Vorstellung davon, wie das enden würde. Jetzt ist es zu Ende, jedenfalls bleiben nur einige wenige Dinge, die ich als Ruheständler weiterführen möchte. Es sind vor allem Lehraufträge, in denen ich als nun älterer Herr der jungen Generation ein paar Erfahrungen vermitteln darf, und natürlich stehe ich Olaf und seinem Team bei Bedarf mit Rat und Hilfe zur Verfügung.

Jetzt bin ich jedenfalls stolz darauf, mit meinem Partner Edzard Niemeyer ein Beratungsunternehmen aufgebaut und durch ziemlich stürmische Zeiten gebracht zu haben. Ich bin stolz auf unser Team, und ich bin froh, dass wir einen vertrauenswürdigen und kompetenten Nachfolger gefunden haben.

Bei all dem gilt: Ich bin ja nicht aus der Welt und bis auf Weiteres über meine berufliche Mailadresse erreichbar. Wer privat den Kontakt halten möchte, kann sich meiner privaten Mailadresse bedienen: hendricksg@live.de

Ich wünsche dem Team und Olaf, aber auch allen Leserinnen und Lesern eine erfolgreiche und befriedigende Zukunft.

Komponenten und Herausforderungen. Noch in diesem Sommer starten wir eine moderne, modulare **Führungsausbildung „Digital Leadership – Auf die Haltung kommt es an“** mit Themen wie „Ich als Mensch“ und „Ich als Führungskraft“, Virtuelle Führung u.v.m. können als einzelne Module zur individuellen Weiterentwicklung gebucht werden

oder im Rahmen eines ganzheitlichen Programms die Grundlagen für eine erfolgreiche Führungsarbeit, für neue Führungskräfte bilden. Wichtig in allen Themenfeldern ist ein authentischer Praxisbezug. Hier liegen die besonderen Stärken unseres Nachfolgers Olaf Wesoly: Er bringt mehr als 25 Jahre unternehmerische Führungserfahrung als nationaler Vertriebsleiter und

selbstständiger Unternehmer mit, ist von der Leibniz Universität als Coach zertifiziert und als Trainer/Berater für Potentialanalysen und Kooperationsmodelle lizenziert. Olaf lebt mit seiner Frau und seinen Kindern in Burgwedel.

VOR DER GROSSEN PENSIONIERUNGSWELLE WISSENSWEITERGABE IN DER ZENTRALEN POLIZEIDIREKTION NIEDERSACHSEN

Im Dezember 2021 startete eine Ausbildung zu WissensmoderatorInnen über das Studieninstitut Niedersachsen (SiN) in der Zentralen Polizeidirektion Niedersachsen (ZPD NI). In engem Austausch mit meinen Ansprechpartnern in der ZPD NI passen wir die Inhalte spezifisch für die Behörde an. Ihnen möchten wir nun einen kleinen Einblick in diesen Prozess ermöglichen und stellen Fragen an Frank Kleinert, Innovationsmanager, und Florian Wächter, Projektleiter bei der ZPD NI.

QUBIC.praxis:

Was hat Sie dazu veranlasst, jetzt das Thema Wissenstransfer in der Zentralen Polizeidirektion Niedersachsen anzugehen?

Frank Kleinert, Florian Wächter:

Im Wissen um die große Pensionierungswelle, die auch uns in der Polizei Niedersachsen in den kommenden Jahren mit Wucht trifft, steht das Thema schon länger auf unserer strategischen Agenda. Wir leben in einer Wissensgesellschaft und damit wird auch unmittelbar die besondere Herausforderung deutlich: Wie können wir das in unserer Organisation vorhandene Wissen im Rahmen der Nachfolge so übergeben, dass es nicht nur bewahrt, sondern nach Möglichkeit sogar noch erweitert wird. Konkret reden wir über eine strategische Personalplanung, die sicherstellt, dass wertvolles Wissen derjenigen, die uns voraussehbar aber auch unvorhergesehen verlassen, in geeigneter Weise erhalten und weitergetragen werden

kann. Dieser komplexen Aufgabe haben auch wir uns zu stellen.

QUBIC.praxis:

Nun berichten Sie, dass Sie den hohen Bedarf in der Zentralen Polizeidirektion Niedersachsen erkannt haben. Welchen Bedarf können Sie konkret bereits absehen?

Frank Kleinert, Florian Wächter:

Unser Bedarf hat sowohl einen quantitativen als auch qualitativen Aspekt. Viele aus den geburtenstarken Jahrgängen treten demnächst aus dem Arbeitsleben – mehr als in den vergangenen Jahren. Insofern wissen wir um die reinen Zahlen. Als unverzichtbare Servicebehörde für die gesamte Polizei Niedersachsen stehen wir für eine große Bandbreite an Dienstleistungen, die nur deshalb angeboten werden können, weil wir dazu sowohl das notwendige Fach- und Spezialwissen als auch die damit verknüpften Kompetenzen in unseren Reihen haben. Dieses Niveau vor dem Hintergrund des teilweise schon jetzt spürbaren Fachkräftemangels am Arbeitsmarkt zu halten, wird eine immense qualitative Herausforderung sein. Ohne ein funktionierendes Wissensmanagement wird es eher schwer, weiter erfolgreich zu sein.

QUBIC.praxis:

Wir haben 11 ModeratorInnen sowie Sie, Herr Kleinert, in der Ausbildung. Wie haben Sie die ModeratorInnen ausgewählt?

Frank Kleinert, Florian Wächter:

Derartige Prozesse laufen in unserer Behörde erfrischend unbürokratisch.

In einem sogenannten Interessenbekundungsverfahren haben wir gefragt, wer sich in diesem Themenfeld einbringen möchte. Interesse und freiwilliges Engagement sind schließlich wichtige Auswahlkriterien. So ist es uns vergleichsweise schnell gelungen, genau die richtigen Kolleginnen und Kollegen für das Thema zu gewinnen.

QUBIC.praxis:

Was war für Sie die Kernerkenntnis aus der Ausbildung zum Wissensmoderator?

Frank Kleinert, Florian Wächter:

Ganz ehrlich: Die Frage ist für mich noch schwierig zu beantworten, da der eigentliche Praxistest, also die Anwendung des Gelernten in konkreten Anwendungsfällen, noch bevorsteht. Ganz wesentlich für das Gelingen scheint mir aber zu sein, dass es zwischen WissensgeberIn und ModeratorIn ein tragfähiges Vertrauensverhältnis gibt. Schließlich braucht es im Zweifel ganz viel Überzeugung und bestimmt auch das nötige Quäntchen Empathie, um Menschen dafür zu gewinnen, ihr wertvolles Wissen preis- und weiterzugeben.

QUBIC.praxis:

Welche Herausforderungen sehen Sie derzeit im Bereich der Wissensweitergabe bei Stellenwechseln bei der Polizei allgemein?

Frank Kleinert, Florian Wächter:

Die Polizei Niedersachsen steht vor ähnlichen Herausforderungen wie andere Bereiche der öffentlichen Verwaltung oder die Wirtschaft. Damit wäre ich wieder bei der Ausgangsfrage



– Stichwort: Wissensgesellschaft. Die Aspekte, die uns von anderen unterscheiden, drücken sich beispielsweise in unserem breitgestreuten Fachwissen und in einer Vielfalt an Arbeitszeitmodellen aus. Bekanntlich sind wir an jedem Tag und rund um die Uhr verfügbar. Es ist auch nicht in jedem Fall darstellbar, dass diejenigen, die ausscheiden, ihre Nachfolgerinnen oder Nachfolger persönlich einarbeiten können. Die Frage ist also: Wie können wir den nötigen Wissenstransfer trotzdem erfolgreich organisieren? Um schnell passende Antworten auf diese und andere wichtige Fragestellungen zu finden, haben wir uns nun noch besser aufgestellt.

QUBIC.praxis:

Herr Kleinert, Herr Wächter, vielen Dank für Ihre Offenheit und die Bereitschaft, an einem Interview teilzunehmen. Wir wünschen Ihnen bei der Umsetzung der Wissensweitergabe und der Durchführung der Wissensmoderationen in der Polizei viel Erfolg und Freude.

Das Gespräch führte
Dr. Jessica Matloch.

Die Zentrale Polizeidirektion Niedersachsen, kurz ZPD NI, ist neben den Polizeidirektionen Hannover, Osnabrück, Oldenburg, Lüneburg, Braunschweig und Göttingen sowie dem Landeskriminalamt und der Polizeiakademie Niedersachsen unter dem Dach des Landespolizeipräsidiums im Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport Teil des erfolgreichen Teams der Polizei in unserem Bundesland.

Die leistungsstarke Behörde unterstützt an zahlreichen Standorten in Niedersachsen mit einem breitgefächerten Serviceangebot zu Fragen des Einsatzes, der Ausstattung,

der Mobilität sowie rund um die IT nicht nur die wichtige Arbeit der Polizei, sondern darüber hinaus auch andere Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) – beispielsweise im Bereich Digitalfunk.

Als zentrale Dienstleisterin hat sie den Anspruch, sowohl für die Beschäftigten der Polizei Niedersachsen als auch für die Menschen, die hier leben und arbeiten, rund um die Uhr maßgeschneiderte und optimale Lösungen für personelle und technische Anforderungen im Bereich der inneren Sicherheit zu entwickeln und bereit zu stellen.

SERIÖSES SPIELEN (GAMIFICATION) MIT LEGO® IM BUSINESS

STRATEGIEENTWICKLUNG MIT DER METHODE LEGO® SERIOUS PLAY®



Anfang des letzten Monats haben wir QUBIC-Mitarbeiterinnen uns zu einem Workshop im Kosmo-grün in Hildesheim getroffen. Uns beschäftigte die Frage: Wie wollen wir uns aufstellen, wenn Olaf Wesoly die Führung von QUBIC übernehmen wird (siehe Seite 2 in diesem Heft)? Wie ein Beratungsunternehmen das macht, fragen Sie sich? Wir haben unsere Expertise mit einem Experten gekoppelt. Was das jetzt heißt?

Wir haben Michael Barsakidis eingeladen und gebeten, mit uns einen Work-

shop mit der Methode LEGO® SERIOUS PLAY® zu gestalten. Für uns war es sehr erfrischend, sich einmal in gemütlicher Atmosphäre zusammensetzen und grundlegende Aspekte unserer Arbeit zu beleuchten.

In einem ersten Schritt haben wir ein kurzes „Skillbuild“ gemacht, um wieder in der Methode anzukommen. Wir alle haben diese Methode mindestens in einem Schnupperworkshop erlebt, mussten also nur noch gedanklich abgeholt werden. Es war sehr erfrischend, einmal nicht „nur“ dazusitzen und in Gedanken Impulse für die Weiterentwicklung von QUBIC zu sammeln, sondern dies „händisch“ zu bauen. Das Bauen von Modellen setzt nämlich noch einmal ganz andere

Energien frei! Im Raum schwebte den ganzen Tag die Kreativität über uns...

„Kunstwerke“ entstehen

Letztlich haben wir mehrere Modelle gebaut, wie für uns die Kunden von QUBIC aussehen, was sie von uns brauchen und was wir zu bieten haben, und uns zu diesen Themen ausgetauscht. Vielleicht hätte es ohne LEGO® auch einen Austausch gegeben, aber der wäre vielleicht nicht so intensiv gewesen, wie mit den eigenen „Kunstwerken“. Sicherlich, diese kleinen Werke mussten auch immer wieder demontiert werden, aber dort gab es weniger Trennungsschmerz, vielleicht auch deshalb, weil es um unsere Zukunft ging!

Ach, Sie fragen sich, welche Rolle dabei unsere beiden in Rente gehenden Chefs hatten? Ja klar, waren sie dabei und, ehrlich gesagt, hatten sie natürlich eine ganz besondere Rolle. Die beiden konnten uns wichtige Impulse für die Zusammenarbeit und die Kundendarstellung geben. Auch für die Zukunftsvision waren sie wichtig, weil natürlich auch sie eine Vorstellung davon haben, wie QUBIC weitergeführt wird. Das war wiederum auch ein äußerst wichtiger Punkt für Olaf Wesoly.

Am Ende hatten wir alle ein gemeinsames Modell erbaut, das unsere Arbeit mit den Kunden sowie die Chancen und Herausforderungen in der Zusammenarbeit und Akquise zeigte. Beendet haben wir den Tag mit einem gemeinsamen Essen, zu dem jede/r etwas mitgebracht hatte. Es war alles in allem ein sehr gelungener Tag und eine großartige Moderation des Tages mit Michael Barsakidis. Danke an dieser Stelle an Michael Barsakidis noch einmal für den überaus gelungenen Tag!

Ein Baum für Nachhaltigkeitsversprechen

Jetzt sind Sie neugierig, was überhaupt LEGO® SERIOUS PLAY® ist? Dann wollen wir Sie nicht länger auf die Folter spannen:

LEGO® SERIOUS PLAY® ist eine innovative und ko-kreative Kommunikations- und Problemlösungsmethode. Sie basiert auf der grundlegenden Idee, dass jeder Gedanke, jedes Erlebnis oder Vorhaben in Form von dreidimensionalen LEGO®-Modellen visualisiert werden kann. „SERIOUS PLAY“ bedeutet dabei, dass in einem moderierten Prozess konkrete Themen- und Problemstellungen beispielsweise aus der Unternehmenspraxis bearbeitet werden können. Dies geschieht zwar in einem spielerischen Kontext („PLAY“), dennoch stellt die Methode eine tiefgründige Kommunikation und zielführende Themenbearbeitung sicher, „SERIOUS“ halt.

Das Besondere an der Methode LEGO® SERIOUS PLAY®: Es kann ein sehr breites Themenspektrum bearbeitet werden. In der praktischen Anwendung eignet sich LEGO® SERIOUS PLAY® sehr gut für eine Themenbearbeitung in Teams. Um dabei sicherzustellen, dass jedes

Gruppenmitglied in dem Prozess partizipiert und seine Ideen und Gedanken in gleicher Weise einbringen kann, bekommt jede/r einzelne Teilnehmer/in ein eigens für die Methode zusammengestelltes Set mit Legosteinen ausgehändigt. Diese enthalten z.B. kleine Figuren, Räder, Turbinen, einen Baum, eine Pflanze und eine Leiter. Solche speziellen Legosteine sind im besonderen Maße dafür geeignet, Metaphern zu bilden. Teilnehmer/innen bauen beispielsweise Legomodelle, in denen die Turbinen für „Agilität“ stehen, der Baum für das „Nachhaltigkeitsversprechen“ eines Unternehmens und die Leiter symbolisch „ein Ziel erreichen“ bedeutet. Nachdem zu einer vorgegebenen Themenstellung jede/r Teilnehmer/in ein Einzelmodell gebaut hat, erfolgt der Austausch im Plenum. Ausnahmslos jedes Teammitglied erzählt die Geschichte seines/ihrer Modells. Die Gruppe darf im Rahmen der LSP-Etikette Fragen zum Modell einer Person stellen. Persönliche Kritik ist nicht gestattet.

Gemeinschaftsmodelle und Strategieprozesse

LEGO® SERIOUS PLAY® sieht zudem die Möglichkeit vor, in einem weiteren Arbeitsschritt die Einzelmodelle auf eine spezielle Art und Weise zu gruppieren, oder aus mehreren Einzelmodellen ein Gemeinschaftsmodell zu entwickeln. Bei der Konstruktion eines solchen Gemeinschaftsmodells wird versucht, alle wesentlichen Ideen der einzelnen Teammitglieder zu berücksichtigen. Der Vorteil dieses Arbeitsschritts: Jede/r Teilnehmer/in findet sich zumindest ein Stück weit wieder in einem finalen Entwurf. Dies kann die Identifikation mit dem Endergebnis eines Workshops erheblich verbessern.

Im Rahmen von 1- bis 2-tägigen Strategieprozessen können zudem systemische LEGO®-Modelle entstehen, die sich in der Regel durch eine hohe Komplexität auszeichnen. Hierbei kommen spezielle Erweiterungssets von LEGO® zur Anwendung. Die Komplexität des Tools erfordert einen erfahrenen Moderator, der speziell in der Methode zertifiziert sein sollte. Die Protokollierung von Ergebnissen aus LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshops erfolgt häufig in Form von

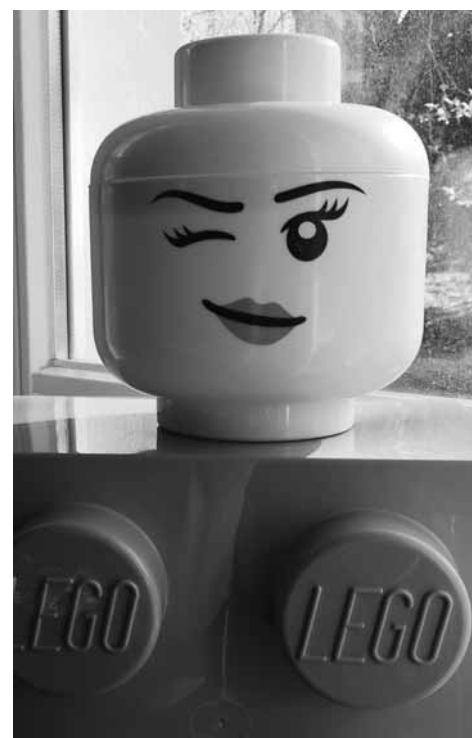
Videoaufzeichnungen oder kommentierten Fotodokumentationen.

Hand-Gehirn-Verbindung

Lassen Sie uns nun einmal überlegen, warum diese Methode so gut funktioniert. LEGO® SERIOUS PLAY® ist mittlerweile Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen geworden. Als wesentlicher Vorteil der Methode wird häufig die so genannte Hand-Gehirn-Verbindung genannt:

Wenn Menschen mit den Händen arbeiten, sind besonders viele Hirnregionen aktiv. Dies kann im Ergebnis eines LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshops zu tiefgründigeren Erkenntnissen oder sogar zu überraschenden Ergebnissen führen. Andere Untersuchungen heben die Bedeutung des Flow-Effekts beim Spielen hervor. Gemeint ist damit eine Phase, in der wir Menschen im besonderen Maße aktiv, engagiert, vertieft und konzentriert einer Tätigkeit nachgehen. Bei Teilnehmern/innen von LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshops kann der Flow-Effekt recht häufig beobachtet werden. Dieser wirkt sich positiv auf die (Arbeits-)Motivation von Menschen aus.

Dr. Jessica Matloch,
Michael Barsakidis



WISSENSTRANSFER BEI DER SPARKASSE HANNOVER ANALYSE ZUM WISSENSMANAGEMENT – UND NUN?



In QUBIC.praxis 2020-2 berichteten wir darüber, dass wir im Rahmen unseres Projektes WISKOM (Agilität in Wissen und Kompetenz in Kooperation mit der Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH) einen Analyse-Workshop mit der Sparkasse Hannover zum Thema Wissensmanagement durchgeführt haben. Heute wollen wir uns bei der Sparkasse erkundigen, wie es nach der Analyse weiter ging und was sich nach einem Jahr bei der Sparkasse Hannover getan hat. Dafür sprechen wir mit Larissa Jafke, Spezialistin Personalmanagement, welche das Thema übernommen hat.



Michèle Pape (links), Larissa Jafke

QUBIC.praxis:

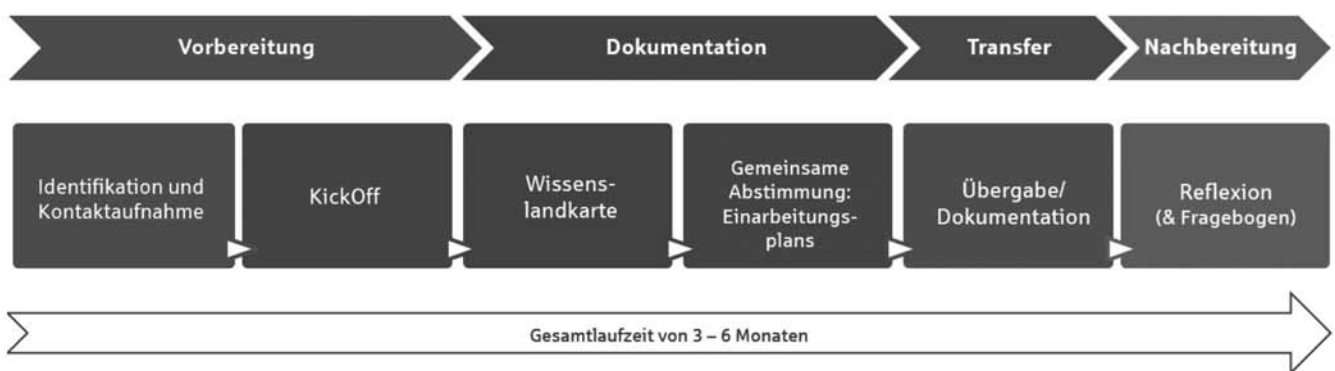
Welche Konsequenzen sind aus der Analyse gezogen worden, was ist vorrangig für die Sparkasse Hannover, um das Wissen zu managen? Und warum?

Larissa Jafke:

Ausgehend von der Analyse haben wir uns in den letzten Monaten insbesondere mit dem Handlungsfeld „Wissensverlusten vorbeugen“ befasst. Angesichts des demografischen Wandels werden uns zunehmend erfahrene Kolleg:innen mit ihrem wertvollen und spezifischen Wissen verlassen. Dieses (Erfahrungs-)Wissen gilt es, bestmöglich

weiterzugeben und so nachhaltig im Unternehmen zu bewahren. Wir haben jedoch nicht nur den Wissenserhalt als solchen fokussiert, sondern ebenfalls die Vorteile, welche sich für die Einarbeitung und somit für die nachfolgende sowie für die wechselnde/ausscheidende Person ergeben. Wir wollten daher den Offboarding- mit dem Onboarding-Prozess verknüpfen und so zeitgleich unsere erfahrenen Kolleg:innen wertschätzen und unseren neuen Kolleg:innen ihren Einstieg erleichtern.

Verfahren zum Wissenstransfer bei der Sparkasse Hannover



Quelle: Eigene Darstellung der Sparkasse Hannover in Anlehnung an Expert Debriefings nach coigneon und lernos

QUBIC.praxis:

Welche Ideen und Instrumente haben Sie dazu entwickelt?

Larissa Jafke:

Wir haben zunächst erörtert, bei welchen Funktionen das spezifischen (Erfahrungs-)Wissen – über unseren standardisierten Einarbeitungsprozess hinaus – übergeben werden sollte. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn eine Verknüpfung zu bereits bestehenden Personalinstrumenten erfolgt. In unserem Fall haben wir auf unserem Personalportfolio (Instrument zur Personalplanung) sowie unserem Nachfolgemanagement aufgebaut.

Unseren zuvor beschriebenen Ansprüchen an ein Verfahren zum nachhaltigen Wissenserhalt und zur erfolgreichen Wissensübergabe wurde insbesondere das Verfahren, welches unter Begriffen wie „Expert Debriefing“ oder „Strukturierter Wissenstransfer“ bekannt ist, gerecht. Dieses Vorgehen haben wir an unsere internen Gegebenheiten angepasst, pilotiert und führen es zu Mitte des Jahres ein.

QUBIC.praxis:

Frau Jafke, welche Erfahrungen nehmen Sie für den geplanten Transferprozess für die Sparkasse mit, und worauf sollte aus Ihrer Sicht besonders achtgegeben werden, wenn ein Wissenstransferprozess durchgeführt wird?

Larissa Jafke:

Ich nehme durchgehend positive Erfahrungen mit. Angefangen damit, dass die Notwendigkeit eines Wissenstransfers bereits in der Pilotierung aller Beteiligten außer Frage stand und die Unterstützung durch das Verfahren zum Wissenstransfer begrüßt wurde.

Es empfiehlt sich, das Vorgehen, die Rollen sowie die jeweiligen Erwartungen der Beteiligten von Beginn an klar und offen zu kommunizie-

ren und die Ausgestaltung an die jeweiligen Gegebenheiten individuell anzupassen. Des Weiteren nehmen die Aspekte der Freiwilligkeit sowie der Wertschätzung der erfahrenen Kolleg:innen besondere Stellenwerte ein, welche zugleich den weiteren Übergabeprozess fördern.

Generell ist es von großem Mehrwert, dass die Relevanz und die Vorteile eines Wissenstransfers ebenfalls von der obersten Führungsebene erkannt und unterstützt werden.

QUBIC.praxis:

Frau Heimann sprach in der QUBIC.praxis 2020-2 von der Herausforderung, Wissensmanagement in den laufenden Betrieb zu integrieren. Welche Idee(n) haben Sie dazu entwickelt? Und welche nächsten Schritte gehen Sie in Bezug auf den strukturierten Wissenstransfer in der Sparkasse?

Larissa Jafke:

Im Rahmen der Pilotierung galt es herausfinden, wie das Verfahren zeitlich gut in den Arbeitsalltag integriert werden kann, und wer dieses zukünftig moderiert bzw. begleitet: Die jeweilige Führungskraft oder ein:e Kolleg:in aus dem Personalbereich?

Wir haben unser Verfahren zum Wissenstransfer auf Basis der Pilotierungsergebnisse daher flexibel angepasst: Es besteht zukünftig die Möglichkeit, dass die jeweiligen Kolleg:innen in Abstimmung mit ihren Führungskräften selbst entscheiden können, ob sie seitens des Personalbereiches unterstützt werden möchten oder ob die Führungskraft das Verfahren allein durchführt. So werden die jeweiligen individuellen Gegebenheiten und Bedürfnisse besser berücksichtigt und das Verfahren erhält zeitgleich mehr Zuspruch.

Bzgl. der Begleitung durch die Führungskraft haben wir das Verfahren verschlankt und einen Methodenkoffer mit entsprechenden Materialien ausgearbeitet.

Zudem sind wir gerade – mit Unterstützung von QUBIC – dabei, Michèle Pape, eine Kollegin aus dem Personalbereich, für die zukünftige Moderation und Begleitung des Wissenstransfers zu schulen und unsere Führungskräfte mittels einer Infoveranstaltung für die thematische Relevanz zu sensibilisieren.

Die finale Einführung des Verfahrens zum Wissenstransfer ist demnach für Juni dieses Jahres geplant.

QUBIC.praxis:

Wie viel Bedarf für einen strukturierten Wissenstransfer können Sie jetzt schon absehen?

Larissa Jafke:

Unsere absehbaren Renteneintritte verdeutlichen den Bedarf bereits aktuell. Angesichts dessen, dass Spezialisierungen sowie unsere Renteneintritte die nächsten Jahre weiterhin zunehmen werden, werden der Bedarf und somit auch die Relevanz des Wissenserhalts zeitgleich steigen.

QUBIC.praxis:

Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Offenheit für die Beantwortung unserer Fragen. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen!

Das Gespräch führte
Dr. Jessica Matloch.

QUBIC PLANT NEUES ESF-FÖRDERPROJEKT

GUDIN – GLEICHSTELLUNG UND DIVERSITÄT IM GESUNDHEITSWESEN

Demografischer, digitaler und ökologischer Wandel stellen Wirtschaft und Arbeitswelt, Betriebe wie Beschäftigte vor dynamische Veränderungsprozesse. Die Auswirkungen betreffen Unternehmen aller Betriebsgrößen und Beschäftigte aller Qualifikationsebenen. Für Betriebe gilt es, Fachkräfte zu sichern und zu entwickeln, insbesondere vorhandene Potenziale der Beschäftigten zu erschließen, und die Qualifikation an veränderte Anforderungen anzupassen sowie eine nachhaltige Personalpolitik und Unternehmenskultur zu verstärken, um Flexibilität, Gleichstellung der Geschlechter, Vielfalt und Teilhabe in der Arbeitswelt zu fördern.

Um Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu erhalten und den Wandel der Arbeit integrativ zu gestalten, werden neue Anforderungen an Geschäfts- und Organisationsmodelle und Kompetenzprofile gestellt. Um dabei Interessen von Betrieben und Beschäftigten miteinander in Einklang zu bringen, passgenau Qualifizierungsbedarfe und -angebote zu identifizieren und die Motivation der Beschäftigten zu stärken, bedarf es einer sozialpartnerschaftlichen Gestaltung der Arbeitswelt. Nur unter Einbezug der Belange der Belegschaft sowie der Unternehmensleitung kann es gelingen, im Strukturwandel Unternehmens- und Personalpolitik nachhaltig, sozial, geschlechtergerecht und ökologisch zu gestalten. (Konsolidierter Entwurf ESF Sozialpartnerrichtlinie v. 24.09.2021).

Sicherung von Fachkräften zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Abgeleitet aus diesem Richtlinienpapier haben wir einen Antrag für ein neues, dreijähriges Förderprojekt mit dem Titel „GuDin – Gleichstellung und Diversität im Gesundheitswesen nachhaltig managen“ vorbereitet und werden diesen zeitnah nach erfolgter Ausschreibung auf den Weg bringen.

Gegenstand des Projektes ist die Förderung einer nachhaltigen, gleichstellungsorientierten Personalpolitik und sozialpartnerschaftlichen Unternehmenskultur zur Sicherung von Fachkräften und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Krankenhaus.

Gesellschaftliche Strukturveränderungen finden direkt im Arbeitsmarkt statt, höchster Fachkräftemangel, besonders bei der medizinischen Pflege, führte insbesondere in der Corona-Pandemie bereits zu Versorgungslücken im Klinikbetrieb.

Multiprofessionelle Teams

Die Beschäftigten in Krankenhäusern werden weiblicher, älter und internationaler. Der Frauenanteil liegt aktuell bei rd. 80%. Bisher sind Frauen jedoch hauptsächlich nur in unteren oder mittleren Einkommensgruppen vertreten. Im ärztlichen Dienst liegt der Frauenanteil bei Fachärzt:innen zwar über 50%, in den oberärztlichen Positionen besetzen Frauen aber weniger als 40% der Stellen, bei chefärztlichen Positionen erreichen sie gerade 10% Anteil (Rochus Mummert 2021). Zudem liegt lt. Medscape Gehaltsreport 2021 der Pay-Gap zwischen Ärztinnen und Ärzten bei bis zu 30% auf Basis gleicher Funktion und Wochenarbeitszeit. Die Altersstruktur verändert sich zudem rasant. 46% der examinierten Pflegekräfte in Kliniken sind älter als 45 Jahre, nur weniger als

10% sind jünger als 25 Jahre (DKI 2018). Auch wird das Klinikpersonal rasant internationaler und interkultureller. Die Anzahl der aus dem Ausland kommenden Ärzt:innen hat sich seit 2001 verfünffacht (Gaß 2021:10).

Kulturunterschiede, soziale Herkunft und Akademisierung in der Pflege ergänzen die Herausforderungen, zeitgleich erhöhen sich die Dimensionen von Ungleichheiten, Diskriminierungen, Gewalt und Formen der Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams.

Vielfalt und Chancengleichheit

Diesen Themen wollen wir insbesondere mit einer intersektionalen Perspektive begegnen, d.h., dass Vielfalts- und Diskriminierungskategorien nicht losgelöst betrachtet werden, sondern deren Verschränkung fokussiert wird. Damit der Wunsch nach Vielfalt und Chancengleichheit mehr als ein Lippenbekenntnis ist, sind unterschiedliche Maßnahmen an Schnittstellen von Vielfaltsdimensionen und dem konkreten Alltag im Krankenhaus anzusetzen. Verschiedene Themenschwerpunkte werden wir also im Projekt GuDin bearbeiten:

- Gleichstellung
- Anti-Gewalt-Konzepte
- Integration und Kultursensibilität und
- Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams.

Alle Themen sollen eingebunden werden in sozialpartnerschaftliche Konzepte.

Haben Sie Interesse an diesen Themen oder Fragen zur inhaltlichen Ausrichtung des neuen QUBIC Förderprojektes, steht Ihnen Olaf Wesoly (wesoly@qubic.de, Telefon 0511 1699888-4) zur Verfügung.

LETZTE PROJEKTPHASE

TRANSKOK GEHT ZU ENDE

Mit großen Schritten geht das Projekt „TransKoK Transferkompetenz im Krankenhaus“ in seine letzte Phase. Qualifizierungsreihen werden abgeschlossen, in Teamentwicklungsprozessen wird Erarbeitetes reflektiert und Ergebnisse in Austauschforen und Abschlussveranstaltungen vorgestellt und diskutiert. Gleichzeitig sind Veranstaltungen und Prozesse noch in vollem Gange, denn die Laufzeit des Projektes wurde bis 30.09.2022 verlängert. Aus dieser Phase des Projektes werden hier einige Einblicke gegeben.

In zwei Austauschforen zu den Schwerpunktthemen Personalentwicklung sowie Gleichstellung und Integration fanden ebenso Menschen zusammen, mit denen wir eng im Projekt zusammengearbeitet haben, wie Personen, die zum ersten Mal Kontakt mit TransKoK hatten. Die diskussionsfreudigen Teilnehmenden gaben Einblicke in ihren Alltag, den aktuellen Stand in bundesweiten Krankenhäusern und griffen Themen aus dem aktuellen Diskurs auf. Auf Anregung des Austauschforums zum Thema Personalentwicklung hin organisierten Kolleg*innen eine zusätzliche Veranstaltung zum Thema „Führen von Austrittsgesprächen“.

Die anschauliche Vorstellung des Netzwerks Integrationsbeauftragte im

Klinikum Region Hannover und des Transkulturellen Mentorings im Landschaftsverband Rheinland boten die Basis für eine Diskussion, in der unter anderem politische Einflussnahme und ethische Faktoren in der Anwerbung von ausländischen Fachkräften besprochen werden konnten.

Digitales Mentee Café

In TransKoK begleite ich drei Mentoring-Programme für Frauen im Krankenhaus, in denen ein Querschnittsthema die inner- und überbetriebliche Vernetzung ist. Im digitalen Mentee Café hatten Frauen aus den drei teilnehmenden Kliniken die Möglichkeit, sich in informellem Rahmen kennen zu lernen und auszutauschen. Hier waren sich die Mentees aus dem Klinikum Region Hannover, aus dem Klinikum Oldenburg und den Kliniken des Landschaftsverband Rheinland einig, dass Orientierung und Formulierung eigener Ziele sehr hilfreich für sie waren.

Ein großer Teil der Ziele ist erreicht worden, was direkt Anlass zum gegenseitigen Beglückwünschen gab. Für einige Mentees standen die Vernetzung und der Austausch mit den anderen Frauen im Vordergrund, für andere Teilnehmerinnen waren Gespräche, Hospitationen und die Perspektive der Mentorin bzw. des Mentors ausschlaggebend. „Ich habe die Stärke bekommen herauszufinden, dass ich mich einbringen kann“, sagt dazu eine Mentee aus Hannover. Gegenseitig bestärkten sich die Frauen dabei,

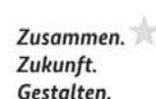
Einfluss aufs eigene Umfeld zu nehmen, auch die, die (noch) keine Führungsposition innehaben. Für die Gleichstellungsbeauftragten, die das Programm vor Ort begleiten, bestätigt sich hier, wie wichtig und richtig die Initiative war.

Bereichernde Aufgabe

TransKoK war und ist ein Projekt, das den Anspruch hat, an aktuellen Themen in den Krankenhäusern anzusetzen. Themen wie Gleichstellung, Integration, Personalentwicklung und Digitalisierung voranzubringen, und die Menschen, die für diese Themen stehen, zusammen zu bringen, war eine bereichernde Aufgabe. Als Herausforderung gehört in diesen Bereichen auch immer wieder, Überzeugungsarbeit zu leisten, dass es sich lohnt, bewusst hinzusehen, und dann Fragestellungen mit konkreten Methoden anzugehen.

Mit dem ursprünglichen Ende des Projektes am 30. Juni endet für mich die Zeit bei QUBIC. Ich bedanke mich herzlich bei allen, mit denen ich in den vergangenen zwei Jahren zusammengearbeitet habe. Ich nehme sowohl wertvolle Erfahrungen, neue Kompetenzen als auch Erinnerungen an schöne, lustige und begeisternde Momente mit.

Vera Lemke



AGILES WISSEN UND LERNEN

PROJEKT WISKOM ERFOLGREICH BEENDET

Nach gut drei Jahren geht nun das Projekt WISKOM (Agilität in Wissen und Kompetenz) zu Ende. Gemeinsam mit unserem Projektpartner Demografieagentur für die Wirtschaft haben wir mit 12 Unternehmen aus den Bereichen Banken/Sparkassen, Industrie und Gesundheit agile Konzepte für Lernen und Wissenstransfer entwickelt.

Etwa 260 Teilnehmende nahmen an den Seminaren, Workshops und Selbstlernphasen teil, jeweils zur Hälfte Frauen und Männer. Den größten Anteil der ca. 5.300 Teilnahmestunden nahm das Themenfeld „Agiles Lernen im Arbeitsprozess und Lernkultur“ ein. Weitere Themenschwerpunkte ergaben sich im Bereich „Agiles Wissensmanagement im Team“ (Arbeiten mit der TeamCard) sowie im Thema „Wissenstransfer“.

Transferveranstaltung

Am 14.06.22 gab es nun eine Vorstellung von Praxisprojekten in einer Transferveranstaltung mit weiteren interessierten Unternehmen. Britta Heimann und Varlik Kurucu von der Sparkasse Hannover stellten ihre umfassende Analyse vor, die sie in sieben Handlungsfeldern des Wissensmanagements zu Beginn der Corona-Pandemie in mehreren Online-Sequenzen erarbeitet haben.

Am Ende standen priorisierte Themen zur Weiterentwicklung des Wissensmanagements, und dort an erster Stelle das Thema Wissenstransfer/ Wissensweitergabe an nachfolgende Mitarbeitende. Die Sparkasse ist hier nicht bei der Analyse stehen geblieben, sondern hat ein Konzept für den Wissenstransfer entwickelt, Füh-

rungskräfte qualifiziert und eine Moderatorin für den Wissenstransfer ausgebildet, die den Wissenstransfer bei den ausscheidenden Mitarbeitenden begleiten wird (s. S. 8).

Agile und zukunftsfähige Lernkultur

In einem zweiten Block berichteten Dr. Antje Hoffmann vom Klinikum Hannover und Anna Georgiewa von der Piller Group über ihre spezifischen Ansätze zum Wissensaustausch in Teams und zur teamübergreifenden Zusammenarbeit, die im Rahmen des Projektes entwickelt und begleitet wurden.

Weiterhin stellten Michèle Schumann und Jochen Scherer (von der LBS Norddeutsche Landesbausparkasse Berlin – Hannover) ihre Ansätze zur Förderung einer agilen, zukunftsfähigen Lernkultur im Zusammenhang mit dem Wandel zum digitalen Arbeitsplatz vor. Und die Teilnehmerinnen von der AOK Rheinland-Pfalz/Saarland erläuterten ihre Erfahrungen mit der Qualifizierung von Lernbegleitenden und dem damit verbundenen Nutzen vor dem Hintergrund von vielen Einarbeitungen.

Selbstorganisation gestärkt

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Entwicklung von agilen Formaten, die die Selbstorganisation der Mitarbeitenden und Teams nutzen und stärken, wichtige Impulse zur Weiterentwicklung von Kompetenzen und besseren Wissensaustausch liefern können. Das ist allerdings auch kein „Selbstläufer“, sondern bedarf der Aktivierung und der anfänglichen Begleitung, bis die Instrumente gelernt und das Vorgehen zur Routine geworden ist.

QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X
Juni 2022

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, shutterstock, Pixelio, Autoren

Gestaltung

Volkmann Grafik-Design, Hannover
www.volkmann-grafik.de

Druck

Druckerei Hartmann GmbH

