

Liebe Leserinnen und Leser,

manche Erkenntnis klingt neu, ist aber schon ziemlich alt. Schon Luther schaute „dem Volk aufs Maul“ und schuf die deutsche Hochsprache, und im alten Griechenland nervte Sokrates seine Umgebung auf dem Marktplatz mit immer neuen Debatten über scheinbar Selbstverständliches. Heute heisst dieses Prinzip „Voice of the Customer“, in Lutherdeutsch: Höre auf die Stimme Deines Kunden.

Es liegt ja auf der Hand, dass man als Dienstleister oder Warenproduzent sehr genau wissen sollte, wie die Kunden „ticken“. Deshalb ist in diesem Bereich seit Längerem einiges los. Das kennen Sie selbst als Kundin oder Kunde, sei es eines Autohauses oder mindestens beim Besuch einer Autobahnraststätte.

Etwas unterbelichtet ist die Sache, wenn es um Menschen geht, die nicht direkt als Kunden ins Auge springen und sich durch ihr Kaufverhalten nachdrücklich in Erinnerung bringen. Gemeint sind Interessengruppen, die für einen Unternehmenserfolg genau so wichtig sind, wie die eigentlichen Kunden, allen voran die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Viele Unternehmer wissen erstaunlich wenig über diese Interessengruppe, und handeln sich damit ein erhebliches Risiko ein.

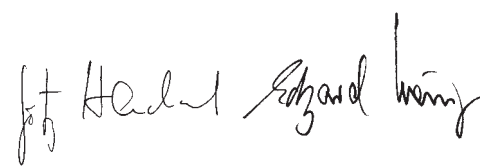
Das gilt ganz besonders dann, wenn weitgreifende Veränderungen auf der Tagesordnung stehen. Wir zeigen in dieser Ausgabe unseres Newsletters, wie der Landessportbund Niedersachsen sichergestellt hat, die Meinung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen zu lernen.

Aus einer ganz anderen Ecke kommt ein Bericht über die Stadt Ronnenberg, die die Empfänger ihrer Dienstleistungen, in diesem Fall Kinder und Jugendliche, als Kunden ernst genommen hat.

Auch in den anderen Beiträgen dieser Ausgabe geht es um die Notwendigkeit, Bescheid zu wissen, etwa wenn bei Nass Magnet nach einer Gefährdungsanalyse die Ergonomie der Arbeitsplätze verbessert wurde.

Sie sehen, es ist äußerst hilfreich zu wissen, was Ihre Kunden und Ihre Mitarbeitenden denken, wenn denn daraus Konsequenzen gezogen werden. Wie schon Francis Bacon in 16. Jahrhundert wusste: Wer fragt, der macht sich angenehm...

In diesem Sinne



RESPEKT - Personalvielfalt gewinnbringend nutzen

Belegschaften mit vielfältigen kulturellen Hintergründen bergen ein großes Potenzial. Personelle Vielfalt im Betrieb bringt jedoch nur dann Mehrwert, wenn diese produktiv genutzt wird. Hier stellt sich gerade in kleinen und mittleren Betrieben die Frage nach erprobten und praxisnahen Instrumenten des Personalmanagements, die helfen, alle Personalressourcen effektiv zu nutzen. Hier setzt unser Projekt an, das wir im Rahmen der Weiterbildungsoffensive Mittelstand von Mai 2010 bis April 2012 durchführen wollen und das sich zurzeit in der Beantragung befindet.

Fach- und Führungsnachwuchskräfte und andere, z. B. Betriebsräte, werden im Projekt „Personalvielfalt gewinnbringend nutzen“ als Experten und Multiplikatoren für den professionellen Umgang mit interkulturellen Konflikten und die gewinnbringende Einbeziehung aller Mitarbeitenden in den Betrieb qualifiziert. Das Gelernte wird direkt in betriebliche Projekte umgesetzt, die einen unmittelbaren Nutzen für die Verbesserung der Unternehmenskultur und die effektive Nutzung der Personalressourcen bringen. Das Projekt fußt auf 4 Säulen:

1. Grundlagenschulung
 - Personelle Vielfalt analysieren und Qualifizierung planen
 - Projektmanagement und vielfältige Teams erfolgreich führen
 - Kundenorientierung verbessern
2. Vertiefungsschulung „Kulturmittler“
 - Kulturgeprägtes Konfliktverhalten reflektieren
 - Mit Konflikten konstruktiv umgehen
 - Handlungsoptionen in (interkulturellen) Konflikten erproben
3. Vertiefungsschulung „Lernpromotoren“
 - Unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich qualifizieren
 - Methodentraining
 - Der Lernpromotor als Coach
4. Umsetzung der Ausbildung im Rahmen eines konkreten Projektes im eigenen Unternehmen und betriebliches Coaching bei der Umsetzung

Nutzen für Ihr Unternehmen

Eine reibungslose und effektive Zusammenarbeit erreichen Sie durch

- Kennen und Nutzen der Potenziale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Qualifizieren: Strategisch und gezielt
- Kompetente Führungskräfte, die interkulturell zusammengesetzte Teams effektiv führen können
- Reduzieren von Reibungsverlusten auf Grund von Konflikten
- Niedrige Durchlaufzeiten durch optimale Abstimmung im Team und zwischen den Abteilungen
- Erfolgreiche Projekte durch professionelle Kommunikation.

Sind Sie interessiert? Sprechen Sie uns an:

Dr. Edzard Niemeyer, Tel.: (0511)-16 99 88 82,
niemeyer@qubic.eu.



DeGEval-AK Berufliche Bildung Nord

Um den spezifischen Bedingungen und Anforderungen von Evaluation in den verschiedenen Anwendungsfeldern Rechnung zu tragen, hat die Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) Arbeitskreise eingerichtet. Diese bieten Foren für den feldspezifischen Austausch und sind maßgeblich an der Gestaltung der Jahrestagungen der DeGEval beteiligt. Der Arbeitskreis Berufliche Bildung organisiert sich über einen bundesweiten Zusammenschluss hinaus auch regional. Der AK Berufliche Bildung in Norddeutschland wird von der freien QUBIC-Mitarbeiterin Judith Braun koordiniert. Bei Interesse an weiteren Informationen nehmen Sie Kontakt zu uns auf.

(Ansprechpartnerin:

Judith Braun,

Tel.: (0511) 16 99 88 85,

braun@qubic.eu)

MITARBEITERBEFRAGUNGEN FÜR VERBESSERUNGEN NUTZEN

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Experten für ihre Arbeitssituation. Ihre Beurteilungen und Einschätzungen sind daher zentral für die Analyse der Stärken sowie der Schwachstellen und des Änderungsbedarfs in Betrieben, Verwaltungen oder Behörden.

Mitarbeiterbefragungen sind ein geeignetes Instrument, diese Beurteilungen schnell und effizient „einzuholen“. Durch Mitarbeiterbefragungen können daher Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken erfasst, Schwachstellen analysiert und mögliche Lösungen gefunden werden.

Typische Themengebiete für Mitarbeiterbefragungen sind Kommunikation und Zusammenarbeit, Ausstattung und Einrichtung des Arbeitsplatzes, Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation, Arbeitszufriedenheit sowie Einschätzungen der Führungskräfte durch die Beschäftigten. Die wichtigsten Zielsetzungen sind:

- Erfassung und Darstellung eines Stimmungsbildes
- Verbesserung der Kommunikation und des Betriebsklimas
- Beteiligung der Mitarbeiter an Organisationsentwicklungsprozessen
- Aufzeigen eines repräsentativen Bildes von persönlichen Einschätzungen der Beschäftigten
- Erkennen von Bedürfnissen und deren Befriedigung
- Schwachstellenanalyse
- Feststellung von Verbesserungsansätzen
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch das Interesse an ihrer Einschätzung
- Aufdeckung systematischer Probleme im Arbeitsumfeld, im Führungsverhalten, in Arbeitsabläufen und Strukturen

Werden Mitarbeiterbefragungen mehrmals durchgeführt, können auch Veränderungen und Entwicklungen abgebildet werden (Monitoring). Ein Vorteil von breit angelegten Befragungen gegenüber z.B. Audits liegt darin, dass das Interesse der gesamten Belegschaft für einen Zeitraum auf das Vorhaben und die damit intendierten Ziele fokussiert wird.

Im Folgenden werden wichtige praktische Aspekte bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung am Beispiel einer aktuell von QUBIC durchgeführten Befragung geschildert:

Erfahrungen beim LandesSportBund Niedersachsen e.V.

Die Motivation des LandesSportBund (LSB), eine Befragung aller ca. 150 Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle durchzuführen, war:

- a) Eine umfassende Beurteilung der Arbeitssituation durch die Mitarbeitenden und den Stand der Zufriedenheit mit ihrer Arbeit von den Mitarbeitenden zu erhalten, nachdem weitgehende Umstrukturierungen in der Geschäftsstelle vorgenommen worden waren.
- b) Basisinformationen zu schaffen, mit der die Ergebnisse folgender Befragungen verglichen werden können.

Der LSB bildete eine Steuerungs- (Geschäftsführung, Abteilung Organisationsentwicklung, Betriebsrat) und Begleitgruppe (Mitarbeiter aller Abteilungen und Ebenen vertreten), die relevante Themen und vermutete Problemfelder für die Befragung festlegten. Ein Fokus der Befragung sollte auf den Themen „Führung“ und „Koope-ration/Miteinander“ liegen. In Workshops von QUBIC mit der Begleitgruppe wurden die Ziele der Befragung definiert, die Themen-/Problemfelder konkretisiert, das Auswertungsprogramm umrissen und über den späteren Umgang mit den Ergebnissen diskutiert. Diese vorbereitenden Diskussionen zwischen dem Auftraggeber

der Befragung und dem Auftragnehmer, der die Befragung entwickelt und durchführt, sind zentral, damit der Fragebogen zielgenau ist, die intendierten Ziele der Befragung tatsächlich erreicht werden und sich eine hohe Akzeptanz des Vorhabens einstellt.

Zu den vorbereitenden Maßnahmen gehörte auch die Sicherstellung des Datenschutzes bei der Befragung. Die Teilnehmer an einer Mitarbeiterbefragung müssen die Sicherheit haben, dass die gemachten Angaben, die teils sensible Themen betreffen (z.B. die Beurteilung von Vorgesetzten), in keiner Weise einzelnen Personen oder auch kleineren Gruppen zugeschrieben werden können. Dazu wurde der Datenschutzbeauftragte des LSB frühzeitig in die Planungen eingebunden. QUBIC entwickelte ein Konzept für die Wahrung der Anonymität bei der Durchführung der Befragung und beim Umgang mit den Ergebnissen. Obwohl gerade an diesem Punkt umfängliche Befürchtungen unter den Mitarbeitenden des LSB vorhanden waren, konnte durch eine ausführliche Kommunikation der Maßnahmen letztlich doch eine gute Teilnahmebereitschaft erreicht werden.

Nach Durchführung der Befragung stellt sich die Aufgabe eines verantwortungsvollen Umgangs mit den Ergebnissen, die – und darin liegt ja der eigentliche Zweck – das eine oder andere Problem sichtbar machen. QUBIC vereinbarte mit dem LSB ein abgestuftes Konzept der Veröffentlichung der Ergebnisse, das persönliche Zuschreibungen ausschließt, Stigmatisierungen von Abteilungen vermeidet und einen konstruktiven Umgang erlaubt. Neben einer Präsentation für die Steuerungsgruppe stellte QUBIC die Ergebnisse allen Mitarbeitenden im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung vor. Abteilungsbezogene zielorientierte Ergebnisdiskussionen sind geplant.

Die genannten Punkte sollen verdeutlichen, dass eine Mitarbeiterbefragung immer über die Fragebogenentwicklung weit hinausreicht und einen kommunikativen Prozess darstellt.

Eine ausführliche Beschreibung unserer Dienstleistungen finden Sie unter www.qubic.eu/leistungen/evaluation/Mitarbeiterbefragung

Wir geben ein klares Zeichen, dass uns die Meinungen und Vorschläge der Mitarbeitenden wichtig sind

Interview mit Reinhard Rawe, Direktor des LandesSportBundes Niedersachsen e.V.



QUBIC: Der LandesSportBund Niedersachsen hat vor ca. 3 Jahren einen sehr intensiven Entwicklungs- und Veränderungsprozess begonnen. Auf welche Herausforderungen musste der LandesSportBund mit diesem Prozess reagieren?

Reinhard Rawe: Der LandesSportBund mit seinen Sportvereinen und -verbänden steht mitten in der Gesellschaft. Deshalb mussten und müssen wir auf die Veränderungen in der Wirtschaft und im Arbeitsleben, auf die veränderte Bildungslandschaft, auf das Bedürfnis nach Gesundheit und Wohlbefinden durch Sport, auf die Bevölkerungsentwicklung ebenso reagieren wie auf den vielfach zitierten

Wertewandel und den Trend zur Individualisierung. Die Veränderung unserer natürlichen Lebensgrundlagen und der individuellen Lebensstile hat ebenfalls Auswirkungen auf die Anforderungen und auch notwendigen Angebote der Sportvereine und -verbände. Das alles zusammen beschreibt die gesellschaftlichen Herausforderungen, vor denen der Sport steht.

QUBIC: Welche Veränderungen haben sich aus diesem Prozess für die Geschäftsstelle des LandesSportBundes ergeben?

Reinhard Rawe: Nach vielen und intensiven Beratungen haben wir uns auf sechs Handlungsfelder konzentriert, die die Kernthemen der künftigen Arbeit des LandesSportBundes beschreiben. Diese sind Sportpolitik, Sportentwicklung, Organisationsentwicklung, Bildung, Sportjugend und Verwaltung. An diesen Handlungsfeldern haben wir die Struktur der Geschäftsstelle ausgerichtet. Aufgabenschwerpunkt und Inhalte haben sich verändert, Mitarbeitende haben andere Aufgabenbereiche übernommen und neue Mitarbeitende sind hinzugekommen. Wir haben die größte inhaltliche und organisatorische Veränderung in der Geschäftsstelle in den letzten 20 Jahren durchgeführt.

QUBIC: Welcher Stellenwert kommt dabei der Befragung der Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle zu?

Reinhard Rawe: Der Erfolg des LandesSportBundes hängt auch von der Qualität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle ab. Wir haben sehr gute äußere Arbeitsbedingungen, die Veränderungen haben aber weit reichende Konsequenzen für jeden Einzelnen. Mit der Befragung erfahren wir sehr viel über den aktuellen Stand, über die Empfindungen jedes Einzelnen und seine Bereitschaft und Vorschläge für Veränderungen und Verbesserungen.

QUBIC: Wie werden Sie mit den Ergebnissen umgehen, in welcher Form ist eine Umsetzung der Befragungsergebnisse geplant?

Reinhard Rawe: In erster Linie ist ein offener Umgang mit den Ergebnissen erforderlich. Wir haben allen Mitarbeitenden die Globalergebnisse

bereits zugeleitet. Aktuell erfolgen Auswertungen für die einzelnen Abteilungen, die in moderierten Workshops besprochen werden. Danach wird es eine Beratung der Abteilungsleitungen mit der Geschäftsleitung geben um weitere konkrete Schritte abzustimmen. Das alles wollen wir im ersten Quartal 2010 erledigen, damit die Mitarbeitenden sehr schnell erfahren, dass uns nicht nur ihre Meinung und ihre Vorschläge wichtig sind, sondern dass wir auch sehr schnell reagieren.

QUBIC: Welche Effekte erhoffen Sie sich von der aktuellen und von geplanten weiteren Befragungen der Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle?

Reinhard Rawe: Die hohe Rücklaufquote zeigt, dass die Mitarbeitenden etwas mitzuteilen haben. Ich bin mir sicher, dass aus den Aussagen konstruktive Verbesserungen herausgearbeitet werden. Mit den geplanten regelmäßigen Befragungen geben wir ein klares Zeichen dafür, dass uns die Meinungen und Vorschläge der Mitarbeitenden wichtig sind und in unsere Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Aktive und zufriedene Mitarbeitende steigern die Leistungsfähigkeit des LandesSportBundes und verbessern die Qualität des Arbeitslebens. Der Entwicklungs- und Veränderungsprozess betrifft den LSB als Organisation und die in ihm tätigen Mitarbeitenden. Die Befragung ist ein wichtiges Instrument im Organisations- und Entwicklungsprozess.

QUBIC: Herr Rawe, ich danke Ihnen für das Interview.

Das Interview führte
Martin Buitkamp

PERLENFISCHEN WAR ERFOLGREICH

Projekt AUSTER zum demografischen Wandel ist abgeschlossen

Fünf Unternehmen beteiligten sich an unserem QUBIC-Projekt AUSTER, in dem wir betriebliche Demografieexperten ausbildeten, die wiederum jeweils eine konkrete Fragestellung aus ihrem Unternehmen bearbeitet haben. Das im Rahmen der Weiterbildungsoffensive Mittelstand aus dem Europäischen Sozialfonds und der Region Hannover geförderte QUBIC-Projekt AUSTER (Betrieblicher Demografieexperte) endete im Dezember 2009 mit einem fulminanten Schlussakkord.

Die Projektteilnehmenden des AUSTER-Projektes blickten gemeinsam mit dem QUBIC-Team, Firmenvertretern und weiteren Gästen in den wunderbaren Räumen der 42 GmbH in Langenhagen auf 12 Monate intensive Projektarbeit zurück, präsentierten ihre Projektergebnisse vor einem diskussionsfreudigen Publikum und nahmen ihre wohlverdienten IHK-Zertifikate „Betrieblicher Demografieexperte“ entgegen.

Drei Mitarbeiter der FS-ZM GmbH mit Sitz in Mellendorf präsentierten ihr ‚Train-the-Trainer-Projekt‘ zur Verbesserung der Einarbeitung von saisonalen Zeitarbeitskräften im Bereich Kompletttradmontage. Hier überzeugte, dass durch das Projekt zukünftig saisonale Zeitarbeitnehmer durch eine qualitativ gute Einarbeitung an das Unternehmen wesentlich besser gebunden werden können und die Firma so attraktiver wird für neue Kollegen. FS-ZM greift hiermit die Herausforderungen des demografischen Wandels und des damit zusammenhängenden Fachkräftemangels aktiv auf.



Die 42-GmbH bietet individuelle IT-Komplettlösungen für Hotellerie und Gastronomie. Das Projektteam der 42 GmbH wartete mit ihrem Projektergebnis ‚Führungsstrukturen und Führungskräfteentwicklung‘ auf. Im Rahmen des betrieblichen Projektes wurden Abteilungsleiter-/Teamleiter-Ebenen eingeführt, aus Kollegen wurden Vorgesetzte, aus informellen Strukturen Management-Tools mit erforderlichem Berichtswesen. Durch die Altersstrukturanalyse wurde der 42 GmbH bewusst, wie wichtig der Wissenstransfer untereinander geworden ist, insbesondere um gegen den Ausfall von Schlüsselpersonen besser gewappnet zu sein.

Die beiden Projektteilnehmer der Nass Magnet GmbH präsentierten ihr Projekt ‚Ergonomie im Produktionsbereich‘ (siehe dazu den gesonderten Bericht in diesem Heft).

Last but not least stellte das dreiköpfige Projektteam vom Mister Q Speisen & Getränke GmbH (Hannover und Nienburg) ihr Projekt ‚Kompetenzprofile‘ vor. Im Servicebereich der Gastronomie sind vor allem jüngere Arbeitnehmer/innen zwischen 18 und 35 Jahren tätig. Bedingt durch den demografischen Wandel ist davon auszugehen, dass die Anzahl von jüngeren Arbeitnehmern in den nächsten Jahren immer geringer wird. Dadurch wird es in Zukunft immer schwieriger

werden, gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Die Bildungsvoraussetzungen der Bewerberinnen und Bewerber bei Mister Q haben sich deutlich verschlechtert. Angesichts des demografischen Wandels wird sich dieser Trend weiter fortsetzen. Daher wird die Nachqualifizierung sowie die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine immer größere Rolle im Unternehmen spielen. Die systematische Personalentwicklung – insbesondere im Ausbildungsbereich – auf der Basis transparenter Kompetenzprofile ist ein zentraler Baustein, um die Probleme des demografischen Wandels für die Mister Q GmbH zu lösen.

Die beteiligten Firmen haben mit dem AUSTER-Projekt ‚Perlen‘, sprich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen, entdeckt und entwickelt. Wir wünschen den beteiligten Unternehmen alles Gute. Die Ergebnisse der AUSTER-Projekte werden sie darin unterstützen, im Wettbewerb zu bestehen und die Herausforderungen des Demografischen Wandels zu meistern.

Stefanie Laurion /
Dr. Edzard Niemeyer

Die Projektergebnisse haben wir in einer Broschüre zusammen gestellt, die Interessierte bei uns bestellen können: info@qubic.eu.

GESUNDE MITARBEITER PLUS PRODUKTIVITÄT UND QUALITÄT

Das Ergonomie-Projekt der Nass Magnet GmbH

Das Durchschnittsalter bei der Nass Magnet GmbH beträgt in der Montageabteilung 48 Jahre. Viele Arbeitsplätze in der Fertigung sind – wie in den meisten industriellen Betrieben – körperlich schwer oder belasten einseitig. Der Verschleiß der Arbeitskraft der Menschen, ihre Gesundheit und langfristige Arbeitsfähigkeit stehen auf dem Spiel. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheiden in der Regel vor dem regulären Rentenalter aus dem Erwerbsleben aus. Vor diesem Hintergrund war es wichtig, einen genauen Überblick über die Gefährdungspotenziale zu bekommen, die ergonomisch zu verbessernden Arbeitsplätze zu identifizieren und konkrete Lösungen zu entwickeln. Die Nass Magnet GmbH nahm am Demografie-Projekt AUSTER teil und erarbeitete im Rahmen eines betrieblichen Umsetzungsschwerpunktes eine Gefährdungsanalyse sowie Lösungen für bessere Ergonomie am Arbeitsplatz. Dabei kamen moderne Methoden wie die Videoanalyse zum Einsatz.

Die Nass Magnet GmbH gehört zu den größten europäischen Herstellern von elektromagnetischen Vorsteuerungen für Ventile für Luft, neutrale Gase und andere Medien sowie Magnetsystemen für Automotive-Anwendungen, Funktionsverschraubungen und Gerätesteckdosen. Das Unternehmen beschäftigt weltweit ca. 380 Mitarbeiter mit Filialen in Hannover, Ungarn, USA und China. In Deutschland sind davon etwa 210 Mitarbeiter in den Bereichen Entwicklung, Produktion und Vertrieb tätig. Am Standort Hannover befindet sich das Unternehmen derzeit in einer intensiven Phase der Neu-Ausrichtung auf die Anforderungen des Marktes. Im Wesentlichen geht es dabei um kostengünstigere Produktion und die Anhebung des Qualitätsniveaus der Fertigungsprozesse.

Gesunde Mitarbeiter plus Produktivität und Qualität

In der Montage gibt es einige Tätigkeiten, wie z.B. Gewindestopfen in

Ventilgehäuse verschrauben, die nur von bestimmten Personen durchführbar sind. Der Grund dafür ist, dass diese Tätigkeiten höhere körperlichen Belastungen verursachen und nicht von jeder Person geleistet werden können. Durch die einseitige körperli-

„In der Produktion haben wir viele belastende Arbeitsplätze. Wer diese Arbeit macht, ist mit 58 Jahren oft gesundheitlich am Ende. Es war wichtig, Alternativen zu entwickeln, damit die Menschen in unserem Unternehmen gesund und arbeitsfähig bleiben. Auf diese erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wir angewiesen, weil sie die Abläufe beherrschen und auch das Anfahren neuer Produkte gewährleisten können – sie sind unsere „stars“. Eine Verjüngung der Belegschaft wäre keine Alternative; das ist in Krisenzeiten und angesichts des demografischen Wandels ohnehin immer schwerer.“

(Peter Morgenstern,
Geschäftsführer)





Jakob Dückmann, Peter Bonkowski

che Belastung kam es in der Vergangenheit zu häufigen Unterbrechungen, so dass Kundenaufträge nicht innerhalb der kalkulierten Zeit fertiggestellt werden konnten. Einseitige Arbeitsbelastungen an diesem und anderen Arbeitsplätzen führen zu Verspannungen, die zu Arbeitsausfällen der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen können.

Daher sollte im Rahmen des AUSTER-Projektes ein Konzept entwickelt werden, um die Arbeitsergonomie an bestimmten Arbeitsplätzen gezielt zu verbessern. Dabei ging es zum einen um präventive Gesundheitsförderung,

„Der Projektstart fiel uns nicht leicht, denn wir wussten nicht so recht wie wir beginnen sollten. Mit der externen Unterstützung von QUBIC lernten wir klare Ziele und Nicht-Ziele zu definieren, das Projekt vernünftig aufzubauen und die Baustellen nacheinander abzuarbeiten.“

(Peter Bonkowski, Betriebsleiter)

aber auch um Qualifizierung der Mitarbeiter für verschiedene Arbeitsplätze. Durch wechselnde Tätigkeiten lassen sich einseitige Belastungen eliminieren und somit Krankheitstage reduzieren. Das Ziel war, gesunde, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter zu erhalten. Konkret sollte eine Erleichterung und höhere Flexibilität für die Mitarbeitern geschaffen werden. Gleichzeitig sollten die aktuellen Produktivitäts- und Qualitätsziele gehalten,

wenn nicht gar verbessert werden.

Gefährdungsanalyse und ergonomische Lösungen

In der Montage wurden ca. 100 Arbeitsplätze einer Gefährdungsanalyse unterzogen, nach der Art der Verrichtung geprüft und dann nach Gefährdungsart gruppiert. Ergänzend wurden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um die direkte Sichtweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erschließen. Beide Analyseansätze bildeten die Basis für die weiteren Arbeitsschritte des Projektplans.

Speziell für den Arbeitsprozess, in dem der Gewindestopfen mit dem Akkuschrauber eingeschraubt wird, hat das Projektteam ein Konzept überlegt und erarbeitet. Mit einem Videotool und der REFA-Methode wurden die einzelnen Arbeitsgänge analysiert und bewertet.

Um den Arbeitsprozess zu optimieren, wurde der Schrauber in einem Säulengestell befestigt, um dann mittels eines Hebels auf den Ventilkörper den Gewindestopfen zuzuführen und einzuschrauben. Diese Prozessoptimierung erleichtert den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Ausführung der Tätigkeit, indem die physische Belastung reduziert wird. Der relativ schwere Schrauber muss nun nicht mehr bei jedem die vielzähligen Einzelstücke mühsam per Hand ange-

setzt und geführt werden, sondern kann nun bequem am Gestell abgesenkt werden. Dadurch können die

„Durch dieses Projekt wurde uns klar, wie wichtig es ist, alle Beteiligten (Mitarbeiter, Betriebsrat, Arbeitssicherheit und Führungskräfte) rechtzeitig zu involvieren. Denn nur dadurch war es möglich, eine Akzeptanz für das Projekt und die Unterstützung von den verschiedenen Stellen zu bekommen.“

(Jakob Dückmann, Arbeitswirtschaft)

geplanten Durchlaufzeiten eingehalten und die Qualifikationsmatrix erweitert werden.

Die Lösung wurde zwar erst in einer Versuchsanordnung ausprobiert, aber schon hier zeigte sich, dass neben den gesundheitlichen Erleichterungen auch erhebliche Produktivitätseffekte erzielt und die Qualität verbessert werden können. Gesundheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wirtschaftlicher Nutzen lassen sich also gut miteinander vereinbaren.

LEAN CONTACT

- Anstoß zum schlanken Büro

Ein Drittel der Arbeitszeit wird in den administrativen Bereichen von Unternehmen durch ineffiziente Tätigkeitsstrukturen und Prozesse verschwendet. Das haben das Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) und das KAI-ZEN Institute Deutschland herausgefunden.

Das soll nicht länger so bleiben, hat sich QUBIC gedacht und ein Projekt unter dem Titel „Exzellenzexperte Lean Administration & Service“ auf den Weg gebracht. Der Projektantrag wurde nun von der NBank bewilligt und im Rahmen der Weiterbildungs-offensive Mittelstand des Landes Niedersachsen mit Mitteln des Landes, des Europäischen Sozialfonds sowie von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover gefördert.

Der Nutzen von Lean Administration ist groß. Ein geordnetes und gut funktionierendes Büro vermeidet Verschwendung und konzentriert sich auf die optimale Bedienung der (internen und externen) Kunden, z. B. durch

- zügige vollständige Verfügbarkeit der benötigten Informationen
- Standardisierung der Instrumente und Formulare an jedem Arbeitsplatz
- Niedrige Durchlaufzeiten durch optimalen Arbeitsfluss im Team und zwischen den Abteilungen
- Am Prozess ausgerichtete klare und kapazitätsgerechte Aufgabenverteilung
- Kurze Warteschlangen durch geringe Bestände an unerledigten Aufgaben
- Zeit für Kunden und Verbesserungen statt fürs Suchen und Umräumen
- wertschöpfender Kundenservice statt kostenintensive Improvisation
- zielgerichtete effektive Besprechungen.



Ziel des Projektes ist es, Fach- und Führungsnachwuchskräfte für die Moderation, Begleitung und Bewertung von schlanken Service- und Büro-Prozessen zu qualifizieren („Exzellenzexperten“). Das Gelernte wird direkt in betriebliche Projekte umgesetzt, die einen unmittelbaren Nutzen in der Exzellenz von Administration und Service erreichen werden. Wir verfolgen ein 4-Säulen-Konzept:

- Grundlagen-Qualifizierung in über betrieblichen Schulungen mit Unternehmensplanspiel zum Verständnis von Geschäftsprozessen, Vermittlung der Kaizen-Philosophie und Unterstützung des eigenen Arbeitsplatz- / Selbstmanagements.
- Methoden-Qualifizierung in Praxisworkshops „vor Ort“, insbesondere für Analyseprozesse (Wertstromanalyse, Informationsstrukturanalyse Tätigkeitsstrukturanalyse usw.), für Gestaltungsprozesse (Prozessmodellierung, Softwareunterstützung u. a.), 5-S-Workshop und Entwicklung der Kaizen-Kultur (kontinuierliche Verbesserung, Lernende Organisation u. a.). Die einzelnen Workshops werden anhand von Fachvorträgen und Unternehmensplanspiel eingeführt

und an konkreten betrieblichen Beispielen vor Ort vermittelt

- Unmittelbare Umsetzung des Gelernten im Rahmen eines konkreten Projektes im eigenen Unternehmen der Teilnehmenden (Lernen im Projekt).
- Betriebliches Coaching der Teilnehmenden bei der Umsetzung (Lernen im Projekt) sowie Praxisqualifizierung weiterer Teilnehmender aus den jeweiligen Unternehmen.

Interessierte Unternehmen können sich anmelden bzw. weitere Auskünfte einholen unter niemeyer@qubic.eu.

Mit dem Projekt starten wir eine Veranstaltungsreihe, um über die Praxis von Lean Administration & Service zu informieren und zu diskutieren. Herzlich laden wir daher darum ein zum ersten LEAN CONTACT „Effizienz in Service und Büro“ am 04.02.2010 (nachmittags). Übrigens: auch für öffentliche Verwaltungen kann die Teilnahme interessant sein. Infos bei info@qubic.eu und www.qubic.eu.

Lean Administration

Lean Administration gehört zu den verschiedenen Ansätzen des Lean Management, die sich in den letzten Jahren neben klassischer Prozessoptimierung entwickelt haben, um Prozesse wertschöpfungsorientiert zu analysieren und optimieren.

Mit zunehmender Ausnutzung der Produktionspotenziale rückt zusätzlich die Optimierung Geschäftsprozesse in einer Organisation in den Vordergrund, und in produzierenden Unternehmen ebenso wie in reinen Dienstleistungsunternehmen oder öffentlichen Verwaltungen. Lean Administration stellt einen Werkzeugkasten mit Methoden zur Verfügung, um Verwaltungs- und Dienstleistungsprozesse zu optimieren und die vorhandenen Potenziale zu heben. Erreicht werden soll, dass möglichst jede Aktivität tatsächlich zur Wertschöpfung beiträgt und unnötige Abläufe, die keine Werte schaffen und das Betriebsergebnis belasten, abgestellt werden. Auf diese Weise werden Produktivität und Effizienz gesteigert, die Durchlaufzeiten verringert und die Verfügbarkeiten erhöht. Zusätzlich entsteht durch die Anwendung der Methoden eine hohe Transparenz der Abläufe und – aufgrund der zugehörigen Prozesskostenanalyse – speziell auch der Kosten, die an den einzelnen Punkten im System verursacht werden. Das Konzept von Lean Administration ist branchen- und organisationsübergreifend – unabhängig von den Inhalten der Prozesse – anwendbar.

Nicht nur von der Auswirkung, sondern auch vom Ansatz her ist die Einführung von Lean Administration vergleichbar mit der Einführung von Lean Production in der fertigen Industrie. Ausgangspunkt dafür ist eine intensive Analysephase. Daraus ergibt sich ein detaillierter Einblick in die oftmals komplexen administrativen Prozesse, die zumeist eng miteinander verwoben sind. Vom Auftragsingang über die Bearbeitung des Vorganges bis zur Rechnungsstellung sind in der Regel viele Funktionen eingebunden. Um dafür einen sinnvollen, effizienten Soll-Prozess zu konzipieren, wird zunächst die Ist-Situation aus verschiedenen Blickwinkeln durchleuchtet.

Auf Basis der Analyseergebnisse erfolgt die Optimierung der Abläufe. Lean Administration geht über die punktuelle Verbesserung von Geschäftsprozessen hinaus und verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der das Gesamtsystem der Wertschöpfung berücksichtigt. Ziel ist die Gestaltung eines effizienten Wertschöpfungssystems, in dem die Prozesse mit möglichst kurzer Durchlaufzeit stabil funktionieren, so dass der Kunde die Leistungen möglichst schnell und in hoher Qualität erhält und zugleich der Aufwand im Unternehmen auf das notwendige Maß beschränkt wird.

(Quelle: Wikipedia)

Kommunale Jugendarbeit

WER FRAGT, GEWINNT

Getreu dem Sesamstraßenmotto „Wieso, weshalb, warum...“ hat die Stadtverwaltung Ronnenberg ihre Jugendarbeit auf den Prüfstand gestellt.

Statt Konzepte aus dem Lehrbuch umzusetzen, ging man einen anderen Weg: Mit Unterstützung durch QUBIC wurden die Kinder und Jugendlichen der Stadt mit einer Fragebogenaktion um ihre Meinung gefragt. Die Kinder und Jugendlichen waren engagiert bei der Sache. Sie bewerteten die bisherige Arbeit des städtischen Teams Jugendarbeit weitgehend positiv, hatten aber auch einiges an Verbesserungsvorschlägen beizutragen. Unter anderem wünschen sich Kinder mehr Möglichkeiten, im Stadtgebiet draußen zu spielen, während Jugendliche Treffpunkte vermissen, die altersgemäße Freizeitmöglichkeiten bieten.

Als weitere Perspektive wurden professionelle Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter, von der Übungsleiterin im Sportverein über Lehrerinnen bis zum Jugendwart der Feuerwehr befragt. Ein Schwerpunkt war hier die Unterstützung von Jugendlichen, besonders aus Haupt- und Realschule, eine tragfähige Berufsperspektive zu finden.

Die Ergebnisse wurden in mehrfachen Rückkoppelungsschleifen mit der Fachöffentlichkeit zu einem Bericht verdichtet, der Vorschläge zur Umgestaltung der Jugendarbeit an den Rat der Stadt richtet. Dazu zählen die Einrichtung eines Treffpunktes speziell für ältere Jugendliche und die Schaffung eines Jugendforums, durch das die vielfältigen Akteure der Jugendarbeit ihre Zusammenarbeit verstärken und Angebote besser aufeinander abstimmen sollen.

Die Stadt Ronnenberg hat mit diesem Projekt ein Prinzip umgesetzt, dass in Wirtschaftsunternehmen als Kundenorientierung bekannt ist. Mit dem Ergebnis können die Kommunalpolitiker nun auf der Grundlage von Fakten entscheiden, wo und wie sie Schwerpunkte setzen.

WISSEN ORGANISIEREN

Praktikum bei QUBIC 2009

Im 4. Semester des Studiengangs Informationsmanagement wird ein fünfmonatiges Praktikum absolviert, um die Abläufe und die täglichen Aufgaben eines Informationsmanagers kennenzulernen.

QUBIC bot mir dafür eine interessante Aufgabe. Der Schwerpunkt der Praxisphase lag auf der Überarbeitung des internen Informationsmanagements. In Zusammenarbeit mit dem gesamten QUBIC Team wurde ein System entwickelt, das es jedem Mitarbeiter erlaubt in einer großen Materialsammlung systematisch genau das zu suchen und zu finden, was für ein Projekt gerade benötigt wird.

Meine Aufgabe bestand darin, die über Jahre entstandene Materialsammlung aufzuräumen und neu zu strukturieren. Das Ergebnis ist SeRo (Sekundär Rohstoffe). Der Name wurde deshalb gewählt, weil der Inhalt des Dateisystems zwar bereits benutzt wurde, aber durchaus für zukünftige Projekte als Informationsquelle zu gebrauchen ist.

Um SeRo zu erstellen war es nötig, die Dateien auf Dubletten zu prüfen und mit den Paten (Ansprechpartnern) eines jeden Spezialgebiets eine Relevanzprüfung durchzuführen. Diese Prüfungen waren unerlässlich, um unwichtige oder gar doppelte Dateien zu identifizieren. Dadurch konnte die Anzahl der Dateien um ein Drittel reduziert und das Datenvolumen fast halbiert werden.

Die Ordnerstruktur wurde nach Themen sortiert und weiter untergliedert. Mit Hilfe der durchdachten Suchfunktion des Betriebssystems, die in SeRo benutzt wird, können die Mitarbeiter jetzt schnell und einfach an Material kommen, das sie für ihre Projekte brauchen. Für die künftige Aktualisierung von SeRo wurden verschiedene Regeln vereinbart. So darf zum Bei-



spiel ein neuer Inhalt erst dann hinzugefügt werden, wenn gewährleistet ist, dass er: nützlich ist, keine Dublette hervorruft, thematisch passt und eindeutig benannt ist.

Ergänzend zu SeRo gehörte die formale und inhaltliche Erschließung der Bibliothek QUBICs zu meinen Aufgaben. Diese umfasst annähernd 400 Fachbücher. Dazu kommen eine Vielzahl Broschüren, wissenschaftliche Arbeiten und Firmenblätter. Die Bücher habe ich in themenbezogene Kategorien unterteilt, die sich größtenteils mit den Themenordnern in SeRo decken.

Ein weiterer Bestandteil meines Praktikums war die Durchführung von Recherchen für die vielen Workshops und Präsentationen, so z.B. zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. Nachdem die Grundrecherche (Google, Bing) den groben Umfang festgesteckt hat, habe ich die Trefher geprüft, die benötigten Informationen kopiert und in eine Powerpoint Präsentationen eingebaut.

Ferner war ich auch für die Aktualisierung der Kundendatenbank und die Umgestaltung diverser Powerpoint Präsentationen auf das neue QUBIC Layout zuständig.

Ich danke allen Mitarbeitern von QUBIC für die schöne, produktive und lehrreiche Zeit.

Wolfgang Heiss

Der Studiengang Informationsmanagement:

Informationsflut, Informationsüberreicherung und Informationschaos sind Begriffe mit denen sich heutzutage nicht nur Privatpersonen, sondern auch Firmen auseinandersetzen müssen. Deshalb wurde bereits vor einigen Jahren der Studiengang Informationsmanagement ins Leben gerufen.

An der Fakultät III der Fachhochschule Hannover werden junge Menschen dazu ausgebildet Ordnung ins Chaos zu bringen.

Der Studiengang ist in drei Schwerpunkte eingeteilt.

- Wissenschaftliche Bibliotheken
- Interne Informationseinrichtungen
- AV-Medien

Jeder der Schwerpunkte ist mit den entsprechenden Inhalten und praxisbezogenen Studienfächern auf einen Bereich der Informationsvermittlung spezialisiert.

„Wissenschaftliche Bibliotheken“ lehrt die Studierenden die inhaltliche und formale Erschließung und Organisation von Bibliotheken.

„Interne Informationseinrichtungen“ beschäftigt sich mit der Informationsvermittlung in der Wirtschaft. Die Vermittlung von Kenntnissen im Bereich BWL, Qualitätsmanagement und Controlling gehört zu den Inhalten. Damit sollen die Studierenden in der Lage sein, Informationseinrichtungen nicht nur aufzubauen sondern auch kostengünstig zu führen.

„AV-Medien“ ist der Schwerpunkt, der sich auf die Informationsdarstellung und Verbreiterung im digitalen Medienbereich spezialisiert. Hier lernen die Studierenden Websites zu erstellen, den Umgang mit Flash und diversen anderen Darstellungsmethoden und natürlich auch Content Management.

In den sieben Semestern sind neben den Vorlesungen und Seminaren auch zwei Praxisphasen (4. und 7. Semester) eingeplant. So wird gewährleistet, dass die Studierenden nicht nur das theoretische Basiswissen erhalten, sondern auch einen aktiven Praxisbezug aufbauen.

FORUM ARBEITSKRÄFTEPOOL

Jobwunder durch flexiblen Personaleinsatz

In der Krise hat Deutschland es gegenüber Ländern wie USA, Großbritannien oder Frankreich wesentlich besser geschafft, die Arbeitslosigkeit zu begrenzen, obwohl das Bruttoinlandsprodukt wesentlich stärker eingebrochen ist. Aber wie wurde das „Jobwunder“ (so der Chef des Ifo-Instituts, Hans Werner Sinn, lt. HAZ vom 6.1.2010) geschafft?

Während in Frankreich zum Beispiel das Bruttoinlandsprodukt von Oktober 2008 bis Oktober 2009 um 2,4 % fiel und die Arbeitslosigkeit um 25 % stieg, sank das BIP aufgrund der starken Exportorientierung in Deutschland sogar um 5,3 %, aber die Arbeitslosigkeit stieg relativ moderat nur um 7,6 %. Nach Einschätzung von Experten der Bundesagentur für Arbeit war das nur möglich, weil die Unternehmen Kurzarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle „bis an die Grenzen der wirtschaftlichen Vertretbarkeit ausreizten“.

Die von QUBIC durchgeführte Bedarfserhebung zum flexiblen Personaleinsatz in der Region Hannover kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass die Unternehmen in der Krise vor allem auf jene Instrumente setzen, welche die Stammbeslegschaft sichern. Arbeitszeitkonten stehen ganz oben auf der Liste. Die Bedarfserhebung verfolgte darüber hinaus das Ziel, die Attraktivität von Arbeitskräftepools (d. h. die Kooperation von Unternehmen zum gegenseitigen Personalaustausch) als Lösungsansatz zu erkunden.

Am 14.12.2009 fand nun im Haus der Region das „Forum Arbeitskräftepool – Umsetzung flexibler Personallösungen in der Region Hannover“ statt, um den Dialog zwischen Unternehmen

und wichtigen Akteuren in der Region (z. B. Agentur für Arbeit, Handwerkskammer, Wirtschaftsförderer) zu ermöglichen.

Dr. Reiner Hollmann (QUBIC Beratergruppe) stellte die zentralen Ergebnisse der im Auftrag der Region Hannover durchgeführten Unternehmensbefragung vor. Sein Fazit lautet:

- Auch in der Region Hannover gibt es bei den Unternehmen ein beachtliches Interesse an Arbeitskräftepools. Unter anderem können sich 70% der befragten Unternehmen vorstellen, den zusätzlichen Personalbedarf aus einem Arbeitskräftepool zu decken.
- Die Interessenten sehen die Vorteile dieses Instruments nicht nur in den Bereichen Flexibilisierung und Fachkräftebindung, sondern auch im betriebswirtschaftlichen Bereich (z. B. verkürzte Einarbeitungszeiten, Sicherung der Qualitätsstandards, Erhalt der Produktivität).

Im Anschluss standen zwei Praxisbeispiele im Mittelpunkt:

Frau Siw Holstein skizzierte die Erfahrungen und neuesten Entwicklungen bei der Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM) in Braunschweig, dem Unternehmensverbund, der als erster in Deutschland einen Tarifvertrag zur zwischenbetrieblichen Personalüberlassung abgeschlossen hat.

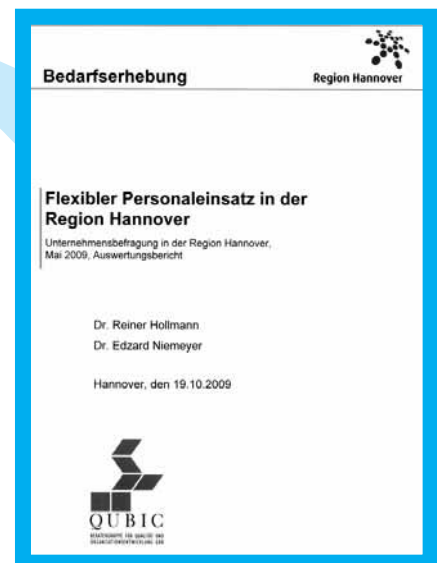
Frau Edda Will beschrieb danach die Gründungs- und Anfangsphase eines ersten „Arbeitskräftepools“ in der Region Hannover, an dem das Fahrzeugteileservice-Zentrum Mellendorf GmbH (FS-ZM) und die Deutsche Messe AG beteiligt sind. Sie betonte die reibungslose Kommunikation und Kooperation der beiden Unternehmen und brachte die Erwartung zum Ausdruck, dass sich die Zusammenarbeit in Zukunft intensivieren werde.

Die abschließende Diskussion führte zu dem Schluss, dass Arbeitskräftepools vermutlich nicht zu einer Mas-

senerscheinung werden, aber erhebliches Lösungspotential für den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel beinhalten. Beide Themen werden an Brisanz gewinnen, sobald die Konjunktur wieder anzieht.

Im Auftrag der Region Hannover wird QUBIC den Bedarf an Arbeitskräftepools und Arbeitgeberzusammenschlüssen in der Region weiter konkretisieren und konkrete Unternehmenskooperationen initiieren und unterstützen.

Dr. Reiner Hollmann/
Dr. Edzard Niemeyer



Die Broschüre ist zu beziehen bei:

Birgit Westhaus (QUBIC)

Tel.: (05 11) 16 99 88 80

westhaus@qubic.eu

EU-Binnenmarkt für Dienstleister

Mit der Dienstleistungsrichtlinie der Europäischen Union ist eine Regelung in Kraft getreten, die in vielen Unternehmen und Verwaltungen noch gar nicht richtig „angekommen“ ist. Gleichwohl handelt es sich um weitreichende Neuerungen, die zum Ziel haben, den europäischen Binnenmarkt auch Dienstleistern zugänglich zu machen. Bisher gibt es in diesem Bereich viele Hindernisse, die grenzüberschreitende Dienstleistungen unwirtschaftlich machen.

Die Richtlinie soll nationale Verfahren durch ein einheitliches Vorgehen in allen Ländern der EU ersetzen. Damit werden dreierlei Chancen verknüpft:

- für Unternehmen reduzieren sich der bürokratische Aufwand und damit die Kosten z.B. für Genehmigungen.
- für Verwaltungen, insbesondere Kommunalverwaltungen wird die Richtlinie Anlass für eine durchgreifende Reform bieten.
- für Kunden von Dienstleistungen schafft die Richtlinie mehr Transparenz und Markt.

Ein Kernpunkt der Richtlinie ist die Schaffung eines sogenannten „Einheitlichen Ansprechpartners“ (EAP), der zwischen den beteiligten Behörden und den Unternehmen als einzige Schnittstelle fungiert. Diese neue Rolle – es gibt in Deutschland bisher nichts Vergleichbares – ist aus der Unternehmensperspektive zukünftig die einzige Anlaufstelle für alle notwendigen Verfahrensschritte. Der EAP muss dabei alle möglichen Zugangswege garantieren – der elektronische Zugang ist dabei zwingend vorgeschrieben. Auf der anderen Seite koordiniert der EAP das Handeln der diversen Behörden, sodass ein Unternehmen die jeweiligen nationalen Verfahren nicht mehr zu kennen



Beuth Recht
Peter Schilling
Neuland EU-Dienstleistungsrichtlinie
Eine strategie- und lösungsorientierte Übersicht für Unternehmen, Behörden und deren IT-Berater

Herausgeber: DIN Deutsches Institut für Normung e.V.
Beuth Verlag GmbH:
Berlin, Wien, Zürich
1. Auflage. 2009. 267 S. A5.
Broschiert.
29,80 EUR
ISBN 978-3-410-16923-9

braucht. Der EAP hat zugleich eine Informationspflicht gegenüber Kunden und Verbrauchern.

Schon diese Änderung wird einen umfassenden Reformbedarf in den Verwaltungen hervorrufen, aber auch ein effektives Instrument der Wirtschaftsförderung darstellen können.

Aber die EU wäre nicht, was sie ist, wenn die Richtlinie nicht auch einigen Interpretationsspielraum enthielte. Deshalb ist eine konzentrierte Übersicht, wie sie Peter Schilling in seinem Buch zur Verfügung stellt, um sich über Einzelheiten des Verfahrens, die Umset-

zungsmöglichkeiten für Unternehmen und Verwaltungen, aber auch über Risiken zu informieren. Die Abhandlung ist dabei zwangsläufig in weiten Teilen aus rechtlicher Perspektive verfasst, behandelt aber auch praktische Fragen, wie etwa zu den Anforderungen an die IT-Architektur und das erforderliche Wissensmanagement lösungsorientiert.

Schilling liefert eine gute und erschöpfende Grundlage, um sich in der neuen Situation zu Recht zu finden und strategische Entscheidungen treffen zu können.

Goetz Hendricks

QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X

Redaktion:

Birgit Westhaus

Tel.: 0511 / 16 99 88 80

Fax: 0511 / 16 99 88 89

westhaus@qubic.eu

www.qubic.eu

V.i.S.d.P.:

Goetz Hendricks, Edzard Niemeyer

An der Christuskirche 18

30167 Hannover

Goetz Hendricks

Tel.: 0511 / 16 99 88 81

Dr. Edzard Niemeyer

Tel.: 0511 / 16 99 88 82

Für namentlich gekennzeichnete Texte

liegen die Rechte bei den Autoren.

Nachdruck mit Quellenangabe erwünscht.

QUBIC.praxis ist kostenlos.

Gestaltung:

Volkmann Grafik-Design, Hannover

www.volkmann-grafik.de

Druck:

Interdruck, Hannover