



Liebe Leserinnen und Leser,

hier ist sie nun, die Nummer 1 unseres QUBIC Newsletters. Einige von Ihnen konnten ja schon in der Nullnummer schnuppern. Alle anderen, die hierbei leer ausgegangen sind, laden wir auf die Internetseite unserer Beratergruppe ein: www.qubic-net.de.

In dieser Ausgabe beschreibt Dietrich Burggraf als Gastautor die Herausforderungen und die Erfolgsfaktoren, die die Volkshochschule Braunschweig bei der bereits erfolgten Umstrukturierung zur GmbH bewältigt hat. Ein weiterer inhaltlicher Schwerpunkt ist die Vorstellung des aus europäischen Mitteln geförderten Projektes »TQM-Manager«, in dem sich QUBIC maßgeblich engagiert. Das Stichwort befasst sich ebenfalls mit diesem Thema.

Unser Praxisforum, das wir am 14. Mai den Wünschen entsprechend zur Frage »Wie finde ich den

richtigen Berater?« veranstalten, nimmt nun langsam konkrete Formen an. Wir haben die Theaterleute von Narrenspiegel zur Unterstützung gewonnen.

Närrisch geht es ja nun wirklich zu in der Welt des globalen Consulting. 169 Millionen Euro hat allein der Bund in den vergangenen vier Jahren für Berger, McKinsey und Co. ausgegeben, um den »Reformstau« aufzulösen und sich auch in anderen Fragen teuren Rat zu holen. Im Falle der LKW-Maut vergab das Verkehrsministerium gleich zwei millionenschwere Berateraufträge, erst zur Vorbereitung der Maut und nach dem Scheitern von Toll-Collect zur Prüfung möglicher Schadenersatzansprüche. Im Falle der Bundesagentur für Arbeit wurden neuerdings gar Korruptionsvorwürfe erhoben. Im Toll-Haus der »Berater-Republik« (Die Zeit) bleibt uns der Trost, dass kleine und

spezialisierte Beraterfirmen ihre Kunden oftmals zufriedener machen als die eher teuren Branchen Größen, auch das war in der Zeit zu lesen.

Wie mein Kollege und QUBIC-Partner Götz Hendricks in diesem Zusammenhang seinen Beruf versteht, können Sie in der Rubrik QUBIC.persönlich nachlesen.

Ihr

Edzard Niemeyer

QUBIC.praxis

Pädagogische Arbeit und wirtschaftliches Handeln

Dietrich Burggraf über die Modernisierung, über die neue Rechtsform und das Unternehmenskonzept der Volkshochschule Braunschweig GmbH

Die Volkshochschule Braunschweig ist von einem Verein zu einer privatrechtlichen Gesellschaft mit der Stadt Braunschweig als Hauptgesellschafterin umgegründet worden – zu einem Dienstleistungsbetrieb für Bildung, Qualifizierung und Kultur. Das ist mehr als eine

Veränderung der Rechtsform. Im Rahmen des Konzerns Stadt Braunschweig geht es um die grundlegende Modernisierung der kommunalen, vom Land Niedersachsen mitverantworteten Erwachsenenbildung. ▶



Defizite abbauen – Profil gewinnen

Die neue Rechtsform signalisiert die Neuorientierung der Volkshochschule. Sie soll pädagogische Arbeit und wirtschaftliches Handeln zusammenbringen und Qualität, Effektivität und Effizienz neu ausbalancieren. Die bloße Rechtsform bietet jedoch noch keine Zukunftsperspektive. Erst in der Kombination mit einem dynamischen Unternehmenskonzept und mit einem ermutigenden Veränderungsmanagement bietet die »GmbH« eine nachhaltige Zukunftschance. Und die wird dringend gebraucht. Denn die Volkshochschule Braunschweig hat ein erhebliches strukturelles Defizit, weit über den Subventionsbedarf für die gemeinwohlorientierte Bildung hinaus.

Dieses Defizit ist die Folge versäumter Anpassung der Volkshochschule an die sich verändernden Rahmenbedingungen. Betriebliche Strukturen und Marktverhalten blieben in der 90er Jahren am Status quo orientiert. Das traditionelle – gleichwohl umfangreiche und fachlich ausgewiesene – Bildungsprogramm der Volkshochschule lehnte sich eng an die heute stagnierende und rückläufige öffentliche Förderung an. Nur in Ansätzen erfolgte die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsfelder. Steigende Ansprüche an die Qualität von Weiterbildung und eine verschärfte Marktsituation wurden weitgehend ausgeblendet. Ein innerbetrieblicher Entscheidungsstau schließlich lähmte die weitere Entwicklung und konnte erst mit der Umgründung zur GmbH aufgelöst werden.

Die neue GmbH soll sich nun am Markt bewähren und das Grundangebot an Erwachsenenbildung für alle Bürgerinnen und Bürger sichern. Mitten in einer Region mit viel Wirtschaftskraft und Forschungsleistung, Kreativität und Geschichte.

Am regionalen Wissenstransfer ist die Volkshochschule bisher allerdings nur gelegentlich beteiligt. Die überkommenen Image-Probleme der Volkshochschulen (»VHS-Niveau«) lasten auch in Braunschweig auf. Die Modernisierung der Volkshochschule ist auf diesem Hintergrund nicht nur eine Frage der Personal- und Organisationsentwicklung. Die Neuorientierung muss deshalb vor allem auf eine praktische, wirtschaftlich tragfähige Profilierung der öffentlichen Erwachsenenbildung vor Ort abzielen.

Rationalisieren, optimieren, entwickeln

Mit einer Vielzahl von Rationalisierungs- und Optimierungsmaßnahmen und nicht zuletzt mit neuen pädagogischen Konzepten und Geschäftsfeldern baut die neue GmbH heute ihre Stellung in der regionalen Bildungslandschaft aus. Bereits in den ersten beiden Geschäftsjahren (2001/2002) wurde die Ertragslage deutlich verbessert. Realistisch sind mittelfristig weitere Ertragsverbesserungen im sechsstelligen Euro-Bereich. Doch wird sie auch weiterhin auf öffentliche Mittel angewiesen sein, weil sich gemeinwohlorientierte Bildung, Integrations- und Benachteiligungsprogramme nicht anders finanzieren lassen. Neben diesen niedrigschwelligen Angeboten ist es der anspruchsvolle, qualitativ hochwertige Bildungsbereich, der von der neuen Volkshochschule stärker als in der Vergangenheit erschlossen werden soll. Die Volkshochschule muss qualitativ und quantitativ wachsen, will sie ihre Modernisierungsziele erreichen.

Neue Geschäftsfelder

Im Mittelpunkt des Zukunftskonzeptes der VHS Braunschweig GmbH stehen der Aufbau der Internationalen Volkshochschule Braunschweig, der Ausbau der Akademie Alte Waage für Persönlichkeitsentwicklung und Managementqualifikationen sowie der großen Geschäftsfelder VHS Arbeit und VHS Consult. Arbeitsmarktorientierte Integrations- und Qualifizierungsprogramme, KMU-Beratung und die Unterstützung bei der Existenzgründung und Organisationsentwicklung prägen die neue Volkshochschule. Dabei werden Betriebe, Behörden und Verbände als Auftraggeber immer wichtiger.

Eine neue Arbeitsstelle für selbstgesteuertes Lernen (Lernende Region / DIE-Selber) erarbeitet darüber hinaus innovative Bildungsprogramme. VHS Schule und Grundbildung akzentuiert die gemeinwohlorientierte Bildung. Schließlich ist die VHS Braunschweig GmbH eines der großen Zentren für Alphabetisierung von Erwachsenen und von »Deutsch als Fremdsprache« in Norddeutschland. Die Volkshochschule hat darüber hinaus die Geschäftsführung des Hauses der Familie e.V. mit einer anerkannten Familienbildungsstätte und dem Frauenhaus Braunschweig übernommen. Gemeinsam werden die Programme, die Arbeitsabläufe und der Service optimiert und weitergehende Synergien erarbeitet. Ein kleines, ambitioniertes Kulturprogramm und ein Forum zum bürgerschaftlichen Diskurs in der repräsentativen Alten Waage mitten in der Stadt ergänzen die Bildungsarbeit. Die neue Gesellschaft erhält erste Konturen.

Neue Geschäftsfelder benötigen neue Produkte – »Bildung« ist freilich keine Ware

Aber die Dienstleistung, spannende Lerngelegenheiten, fachlich ausgewiesene Lernarrangements und erfolgreiche Qualifizierungs- und Trainingsprogramme bereitzustellen und pädagogisch zu begleiten, ist ein zunehmend marktfähiges Produkt. Die Volkshochschule stellt sich dem Wettbewerb. Als Dienstleistungsbetrieb positioniert sich die VHS Braunschweig GmbH kundenorientiert, leistungsstark und innovativ. Mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil gemeinwohlorientierter Bildung. Und sie orientiert stärker als in der Vergangenheit auf eindeutige Zielgruppen, Lernerprofile und Lernbedürfnisse. Neue Ideen und Projekte haben eine Chance. Vor allem im Grenzbereich zwischen Bildung und Beratung entstehen neue Arbeitsschwerpunkte. Das traditionell breite Themenspektrum der Volkshochschule allerdings unterliegt der Aufgabenkritik und wird sich – in neuer Qualität – nach einer Übergangsphase nur bei voller Kostendeckung durchführen lassen.

Diese Neuorientierung schlägt sich auch in der Betriebsorganisation nieder. So wie alle Volkshochschulen in Niedersachsen baut die VHS Braunschweig GmbH ein lernerorientiertes Qualitätsmanagement auf. Die neuen Geschäftsfelder werden darüber hinaus zügig zu kostenrechnenden Betriebseinheiten (Profit-Center) mit je eigenen operativen Gestaltungschancen und Handlungsspielräumen entwickelt. Dazu zählt auch, möglichst viele kommunale Qualifizierungsaufgaben in die neue Gesellschaft zu integrieren, um kommunale Doppelstrukturen abzubauen. Dies ist ein mehrjähriger Prozess. Unter großem ökonomischem Druck müssen sich aber bereits heute kurz-

fristig die neue Betriebsform und das neue Unternehmenskonzept bewähren.

Betriebliches Bündnis

Die Rahmenbedingungen verändern sich 2003 dramatisch. Die VHS Braunschweig GmbH verliert erheblich öffentliche Mittel. Angesichts der kommunalen Finanzkrise muss sich die Volkshochschule an der besonderen Haushaltskonsolidierung der Stadt Braunschweig beteiligen. Das Land Niedersachsen zieht sich offensichtlich schrittweise aus der Mitfinanzierung der öffentlichen Erwachsenenbildung zurück. Die neue Arbeitsmarktpolitik des Bundes reduziert die Mittel für Fortbildung und Umschulung. Die Weiterbildungsbranche reagiert mit Kapazitätsabbau und Entlassung von pädagogischem Personal. In dieser Situation nutzen Geschäftsführung und Betriebsrat die Flexibilität der neuen GmbH und schließen ein im Umfeld des öffentlichen Dienstes nach wie vor nicht selbstverständliches betriebliches Bündnis zur Zukunftsorientierung und Arbeitsplatzsicherung:

Die VHS Braunschweig GmbH setzt die aktuelle Gehaltserhöhung im Jahr 2003 nicht um, sondern erst ab 2004. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen real auf Geld verzichten. Im Gegenzug verzichtet der Betrieb in einem Konsolidierungszeitraum bis 2005 auf betriebsbedingte Kündigungen und erhöht deutlich das Modernisierungstempo. Nach erfolgreicher Konsolidierung ist die Einführung eines leistungsorientierten Gehaltssystems geplant. Neben der kurzfristigen finanziellen Entlastung zeigt dieses betriebliche Bündnis den gemeinsamen Willen aller Beteiligten zum Erfolg.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die gesamte Veränderungsdynamik je nach persönlicher

Haltung für die einen zu langsam oder für die anderen bereits ein erheblicher Bruch in der bisherigen Berufsbiografie. Das Ziel ist – in Respekt vor den bisherigen Berufsleistungen, aber auch in neuer Ergebnisorientierung –, eine breite Akzeptanz und Veränderungsmotivation zu erhalten. Nachhaltige Modernisierungsstrategien lassen sich nur mit den Beschäftigten und ihrem Sachverstand organisieren. Letztlich garantieren nicht die neue Rechtsform, sondern die Menschen, ihre Motivation und Qualifikation den Erfolg.

Dieser Artikel ist erschienen in den vhs-

Volkshochschule
Braunschweig



Informationen des Landesverbandes der Volkshochschulen Niedersachsens e.V. vom 5.11.2003, Ausgabe 6/2003.

Autor: Dipl.-Päd. Dietrich Burggraf, Geschäftsführer der Volkshochschule Braunschweig GmbH
Alte Waage 15, 38100 Braunschweig, Tel. 0531 2412-208

QUBIC.stichwort

Total Quality Management

Mit TQM wird eine, die ganze Organisation umfassende, ablauforientierte Führungsstrategie bezeichnet, die die kontinuierliche Verbesserung der Qualität in den Vordergrund stellt. Im Mittelpunkt stehen dabei alle Bereiche, die bei der Erfüllung der mit internen und externen Kunden vereinbarten Leistungsanforderungen mitwirken. Damit wird ganz deutlich die Bedeutung von Kunden und Mitarbeitern unterstrichen, ohne deren aktive Beteiligung bei diesem Prozess nichts erreicht werden kann.

TQM steht also sowohl für ein umfassendes, als auch für ein selbstverantwortliches Qualitätsmanagement. Die zentrale Aufgabe der Führungskräfte dabei ist, neben der Vorbildfunktion, die Schaffung von Freiräumen für ihre Mitarbeiter, um deren Entfaltung und Innovationsbereitschaft zu fördern, die sie letztlich wieder in den Prozess einbringen sollen.

Wesentliche Elemente des TQM sind MitarbeiterInnen-, Prozess- und Kundenorientierung.

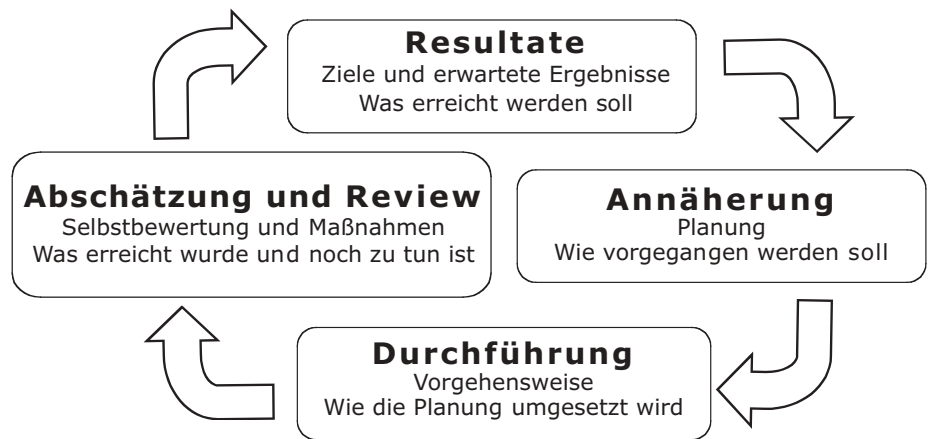
Ein bekanntes TQM-Modell ist das Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Dem EFQM-Modell liegen neun Kriterien zugrunde, die in einem Selbstevaluierungsprozess bewertet und im Falle der Bewerbung um

einen Qualitätspreis extern überprüft werden (s. Abb. unten).

Von den neun EFQM-Kriterien des EFQM-Modells werden fünf Kriterien (auf der linken Seite der Abbildung) als »Befähiger« bezeichnet. Anhand der Befähiger-Kriterien bewertet das Unternehmen, was es tut, über welche Stärken es verfügt und wo Verbesserungsbereiche angegangen werden müssen. Die »Ergebnis«-Kriterien (auf der rechten Seite der Abbildung) beschreiben und bewerten die Leistungen der Organisation. Mit diesen Kriterien wird eine Selbstbewertung vorgenommen. Ziel dieser Selbstbewertung ist eine gemeinsam im Unternehmen getragene Einschätzung des eigenen Unternehmens, gewissermaßen eine Bedarfsanalyse.

RADAR-Prinzip



Das Modell lässt sich als Kreislauf zur Entwicklung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen beschreiben. Anhand der einzelnen Kriterien werden nach der modellimmanenten RADAR-Logik

- Ziele / Ergebnisse, die die Organisation erreichen will, bestimmt (**Results**),
- das Vorgehen zur Erreichung dieser Ziele geplant (**Approach**),
- die Umsetzung systematisch durchgeführt (**Deployment**),
- das Vorgehen und die Umsetzung überprüft und bewertet (**Assessment**) sowie
- erneut Verbesserungen identifiziert, geplant und eingeführt (**Review, Innovation und Lernen**).

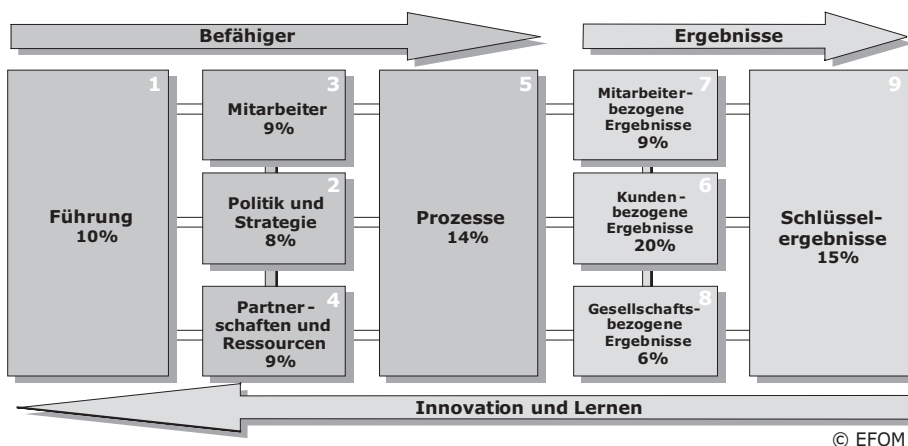
Edzard Niemeyer / Daniel Wrede

Literatur

Nötzold, Wolfgang (2002): Werkbuch Qualitätsentwicklung

Heß, Martin (1997): TQM/Kaizen-Praxisbuch

Verschiedene Broschüren der EFQM. Informationen unter www.deutsche-efqm.de



QUBIC.projekte

QUBIC beteiligt sich an ESF-Projekt TQM-Manager/in
Beschäftigung sichern und Unternehmen entwickeln mit Total Quality Management

Klein- und mittelständische Betriebe (KMU) sind seit Jahren zunehmend mit großen Herausforderungen konfrontiert: Steigende rechtliche und technische Komplexität, Verschärfung des Wettbewerbs, Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen, Verkürzung der Innovationszyklen, um nur einige zu nennen. Nicht alle Unternehmen sind diesem Druck gewachsen. Das Statistische Bundesamt zählte im Jahr 2000 rund 28.456 Insolvenzen von Unternehmen (einschließlich Kleingewerbe). Im Jahr 2002 waren 37.579 Unternehmen zahlungsunfähig. Dies entspricht einer Zunahme von rund 33%. Mindestens 350.000 Menschen verloren dabei ihren Arbeitsplatz. Im Jahre 2003 stieg die Zahl der Insolvenzen noch einmal an.

Mit verschiedensten Managementansätzen wird nach Lösungen gesucht. Gemeinsam ist allen Ansätzen, dass sie davon ausgehen, dass der Erfolg von Unternehmen auf der Fähigkeit beruht, sich zu wandeln und weiter zu entwickeln. Nach dem Entwicklungsplan der Bundesregierung für die Ziel 3-Förderung durch den Europäischen Sozialfonds besteht der größte Anpassungsbedarf in KMU in der betrieblichen Organisationsentwicklung (40% der KMU), der Qualitätssicherung (37%) und der Mitarbeiterführung (36%). Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung kommt den weiteren Bereichen zu: Controlling (24%), Unternehmensplanung (20%), Unternehmenskooperation (19%), Managementsysteme (18%).

Ansätze eines Total Quality Managements greifen hier sinnvoll

ein. Durch die umfassende Qualitätsstrategie werden vom Kunden über den Mitarbeiter bis zu den Lieferanten alle Bereiche erfasst und integriert. Die drei Bestandteile der Bezeichnung Total Quality Management haben gleichgewichtige Inhalte (siehe auch unser Stichwort). Dies sind der umfassende, strategisch orientierte Charakter (Total), die Qualität (Quality) und die Führung im Sinne von Vorbild und Steuerung (Management).

Ein ganzheitlich und nachhaltig orientiertes Modell hat die EFQM (European Foundation for Quality Management) entwickelt. Das Ziel ist »Excellence«. Sie erfordert, dass die Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen in ein ausgewogenes Verhältnis zu den qualitativen und quantitativen Unternehmenszielen gebracht werden. Zu den Interessengruppen zählen die Kunden, die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Anteilseigner und die Gesellschaft als Ganzes. Die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens steht im Vordergrund. Ziel ist es, durch herausragende Leistungen – also Excellence – zu den führenden Unternehmen zu gehören. Es ist auch ein für KMU geeignetes Instrument, das Unternehmen zu einer lernenden Organisation zu entwickeln und langfristig Beschäftigung zu sichern und zu fördern.

Durch seine offene Grundstruktur erlaubt das Modell der EFQM viele Vorgehensweisen, um nachhaltig herausragende Leistungen zu erzielen. Grundgedanke ist immer wieder ein transparenter Regelkreis.

Charakteristisch für dieses Modell ist wie bei TQM die gleichzeitige Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen. In Anwendung dieses Grundansatzes auf das Gesamtmodell kommt es also darauf an, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so in die Prozesse einzubinden, dass das Unternehmen seine

Ergebniserzielung verbessern kann.

Das EFQM-Modell geht davon aus, dass exzellente Ergebnisse für das Unternehmen, die Kunden, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Gesellschaft durch eine Führung erzielt werden, die Politik und Strategie, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse auf ein hohes Niveau vorantreibt. Führung wird also in diesem Modell als das zentrale Kriterium zur Entwicklung einer Organisation betrachtet. Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung sind hierbei der Motor zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen.

Das Projekt

qualifiziert die Teilnehmenden dazu, betriebliche Prozesse zu initiieren und zu moderieren. Sie lernen, ihre eigenen Unternehmen systematisch zu bewerten sowie betriebswirtschaftliche und sonstige Kennzahlen richtig einzuschätzen.

Themen

- European-Assessor-Training
- Die Selbstbewertung des eigenen Unternehmens
- Kundenorientierung
- Führen mit Vision, Mission und Strategie
- Strategieumsetzung, Balanced Scorecard und Schlüsselkennzahlen
- Veränderungsprozesse, Change-Management
- Führungsrolle im Wandel
- Mitarbeiterorientierung und Personalentwicklung
- Gender- und Diversity-Management
- Partnermanagement

Außerdem:

- Coachingtage für betriebliche Projekte der Teilnehmer, ggf. auch Unterstützung vor Ort.



Im Zentrum der Qualifizierung stehen konkrete betriebliche Projekte der Teilnehmenden.

Träger des Projektes ist das RKW Nordwest in Hannover. Mitarbeiter von QUBIC waren schon bei der Entwicklung dieses Projektes beteiligt und übernehmen jetzt eine operative Rolle bei der Umsetzung; als Koordinatoren, Berater, Coaches und Trainer.

Integriertes Qualifizierungs- und Umsetzungskonzept

Wir verfolgen in diesem Projekt ein integriertes Qualifizierungs- und Umsetzungskonzept, das auf 4 Säulen aufgebaut ist:

- Qualifizierung von Fach- und Führungsnachwuchskräften zum EFQM-Assessor nach den Richtlinien der EFQM
- Qualifizierung der Fachkräfte zu umfassenden TQM-Moderatoren,

die EFQM-Prozesse mit einem breitgefächerten Instrumentarium moderieren und begleiten können. Für die Teilnehmenden soll mit den Unternehmen eine Vereinbarung hinsichtlich ihrer zukünftigen Einbindung im Unternehmen getroffen werden (Personalentwicklung)

- Umsetzung der Ausbildung im Rahmen eines TQM-Prozesses (Projekt) im Unternehmen der Teilnehmenden
 - Beratende Unterstützung und Coaching der Teilnehmenden bei der betrieblichen Umsetzung.
- Zielgruppe sind in erster Linie Fach- und Führungsnachwuchskräfte, die zukünftig eine wichtige Funktion im Bereich des ganzheitlichen Qualitätsmanagements einnehmen sollen. Auch die mittlere Führungsebene und insbesondere mit Qualitätsmanagement beauftragte

Beschäftigte kommen als Zielgruppe in Frage. Die Förderkriterien sehen vor, dass sich KMUs und privatrechtlich organisierte soziale Betriebe beteiligen können, aber keine Einrichtungen des öffentlichen Dienstes.

Das Projekt startet am 5. Mai 2004 und endet im Mai 2006. Geplant sind zwölf Workshops und acht Coachingtage, insgesamt 33 Tage je Teilnehmer.

Weitere Informationen gibt es bei QUBIC oder beim RKW Nordwest. Ein Flyer und ein Informationsblatt können von der Internetseite www.rkw-nord.de/index_exp.html bezogen werden. Es sind noch mehrere Plätze frei.

Infoveranstaltungen finden am 22.3. und 31.3.2004 statt.

Edzard Niemeyer

QUBIC.rezension

Wir empfehlen

Management wertvoller Beziehungen, Gabler Verlag 2003, 256 Seiten, 36 Euro

Zwei renommierte Autoren kann dieses Buch vorweisen: Harald Geißler, Universität der Bundeswehr Hamburg, Forschungsschwerpunkt: Die lernende Organisation, langjährige Erfahrungen im Training von Führungskräften, und Thomas Sattelberger, Personalvorstand bei Continental, Autor zahlreicher Veröffentlichungen.

Dazu gesellen sich Beiträge einer Reihe von Praktikern (Berater, Geschäftsführer) aus den Bereichen Human Resources, Organisationsentwicklung, Prozessmanagement.

Was kann diese Mischung ergeben? Ein gutes Buch!

Worum geht es? Der Kerngedanke ist überzeugend simpel. Es geht um das »Mehr«, das zum wirtschaftl. Gewinn (Geld) hinzukommen muss, um die Organisation erfolgreich zu machen. Im Mittelpunkt dieses »Mehr« steht die Gestaltung von Beziehungen, wertvollen Beziehungen (zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Geldgebern) auf einer ethischen Basis, die für beide Seiten zu Win-win-Situationen führen soll. Um dies zu erreichen, muss man wissen, was die andere Seite »gewinnen« will. Dort setzt das Buch an. Bei der Würdi-

gung der nichtmateriellen Werte der Partner stößt man auf »Gewinnmotive«, die es zu erfüllen gilt, und »Schutzbedürfnisse«, die zu respektieren sind. Bei der Analyse dieser Motive und Bedürfnisse ist das Buch eine unerlässliche Hilfe.

Praxisferne kann man diesem Werk mit Sicherheit nicht vorwerfen, denn eine Vielzahl von Fallbeispielen illustrieren die Konzeption und ihre Bedeutung für die Praxis. Leicht verständliche Abbildungen erlauben auch dem »eiligen« Leser, sich schnell einen Überblick zu verschaffen. Ein reflektierendes Kapitel über die schwierige Balance des Management zwischen ökonomischem Druck und Werteorientierung rundet eine runde Sache ab.

Daniel Wrede



QUBIC.meldungen

Erstes QUBIC-Netzwerktreffen

Die QUBIC Netzwerkpartner trafen sich zu einer ersten Arbeitssitzung im Januar in Hannover.

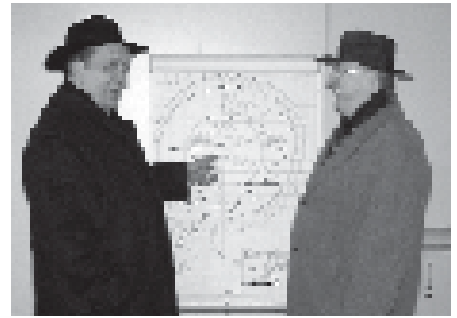
Neben dem persönlichen Austausch und der Sammlung von Aufgaben, die sich das Netzwerk intern stellt, um sich entwickeln zu können, nahm die Diskussion gemeinsamer Vorhaben einen breiten Raum ein.

Die Ergebnisse

Wir erstellen eine differenzierte Übersicht der im Netzwerk vorhandenen Kompetenzen und Arbeitsschwerpunkte. Dies soll den Netzwerkpartnern eine Hilfe sein, unter

den Kolleginnen und Kollegen gezielt nach Kooperationen zu suchen. Vor allem aber sollen die Daten im QUBIC.net, unserem Internetauftritt, unseren Kunden zur Verfügung gestellt werden.

Zu einer Reihe von Themen, von denen wir aus unserer Beratungsarbeit wissen, dass sie von besonderer Wichtigkeit sind (etwa die Problematik, handhabbare Instrumente zur Ermittlung des Kundenbedarfs in Bildungsunternehmen zur Verfügung zu haben), haben wir Teams gebildet, die sich mit der Entwicklung von neuen Konzepten und Produkten befassen.



Weitere Netzwerktreffen werden ca. halbjährig durchgeführt.

Natürlich stehen die Netzwerkpartner auch jetzt schon für Sie zur Verfügung. Informieren Sie sich auf unserer Internetseite und sprechen Sie uns an!



Service

Wir senden Ihnen zu: Den Bericht der Bundesbank zur Entwicklung und Bedeutung der Bildungsausgaben in Deutschland. Einfach anfordern bei: info@qubic-net.de

Kontakt

- Tel. 0511/55 47 42 32
- Fax 0511/55 47 42
- info@qubic-net.de
- www.qubic-net.de

Wir bieten an

Workshops und Seminare zu den Themen Regionale Qualitätsentwicklung, Qualifizierung und Coaching von Qualitätsbeauftragten, Strategieumsetzung/Balanced Scorecard. Sprechen Sie uns an!

Praxisforum

Am 14. Mai veranstalten wir unser 2. Praxisforum. Diesmal zum Thema: Wie finde ich den richtigen Berater? Was müssen Kunden von Beratern wissen? Wir freuen uns auf eine anregende Diskussion mit Kunden und Kollegen. Möchten Sie dabei sein? Sprechen Sie uns an!



QUBIC.regional

Qualitätsentwicklung

Im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport sowie des Kultusministeriums des Landes Brandenburg führt QUBIC einen Prozess zur Regionalen Qualitätsentwicklung nach dem LQW-Modell durch. Daran nehmen die Qualitätsbeauftragten von acht

Volkshochschulen und acht Trägern der beruflichen Bildung aus beiden Ländern teil. Der Schwerpunkt der ersten Sequenz im Dezember 2003 lag im Aufbau einer Projektstruktur und Entwicklung eines Arbeitsplanes. Auch grundsätzliche Fragen zu den Anforderungen und den Zielrichtungen des LQW-Modells

konnten beantwortet werden. In der zweiten Sequenz im Februar 2004 standen die vertiefte Erörterung einzelner Qualitätsbereiche sowie die Gestaltung von Qualitätstagen im Mittelpunkt. Zudem wurden die ersten Selbstreport-Entwürfe bewertet.

QUBIC.persönlich

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

im August 1998 stellte ich mich den Leserinnen und Lesern meines damals erstmals verschickten Newsletters »Einblick:« vor. Mittlerweile hat sich viel geändert – am auffälligsten sichtbar an der Gestalt des Newsletters, den Sie in Händen halten, und der einen weit umfangreicheren Leserinnen- und Leserkreis erreicht als der bisherige.

Nicht geändert haben sich meine persönlichen Beweggründe, meine Arbeit zu machen. Eher fühle ich mich darin bestärkt – einerseits, weil die Aufgaben schwieriger und die Bedingungen ungleich härter geworden sind, andererseits, weil meine Arbeit bisher erfolgreich war.

Mich interessiert besonders, mit Menschen in Situationen zu arbeiten, die ich ähnlich in meinem Berufsleben vor der Selbstständigkeit erlebt habe – in Führungs- und Leitungsfunktionen, als aktiver Teil von durchgreifenden Veränderungsprozessen – oder als deren Opfer.

Mir kommt es darauf an, Menschen in solchen Situationen dabei zu unterstützen, handlungsfähig zu sein, zu bleiben oder es zu werden.

Der Weg dahin ist eine konsequente Orientierung an ihren eigenen Kräften und Möglichkeiten, ergänzt um fachliche Unterstützung dort, wo es notwendig ist.

Dieses Herangehen ist heute wichtiger denn je. In meinen Arbeitsfeldern erlebe ich tagtäglich, dass Gewissheiten und klare Orientierungsmuster rar geworden sind und sich statt dessen Herausforderungen stellen, die in dieser Dimension bisher nicht erwartet wurden:

Im Öffentlichen Dienst verschärft sich die Krise ungebremst, und sie ist beileibe nicht nur eine Finanzkrise. Die intensive Arbeit an einer Umorientierung zu neuen Steuerungsmodellen stockt auf breiter

Front. Ergebnisse konnte bisher nicht nachhaltig verankert werden. Viele Reformaktivisten haben aufgegeben oder zweifeln ernsthaft daran, je erfolgreich gewesen zu sein.

In weiten Bereichen ehemals als »sicher« geglaubter öffentlicher Daseinsvorsorge finden massive Umwälzungen statt, beispielsweise in der Bildung, im Gesundheitswesen und auf dem Arbeitsmarkt.

Die Legitimation des eigenen Tuns durch den Nachweis qualitätsvoller Arbeit, die Entwicklung neuer Strategien, die Anpassung von Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen an neue Bedingungen gewinnen daher noch mehr an Gewicht.




Ich sehe hier die Chance, neue, tragfähige Lösungen zu entwickeln, und möchte meine Kompetenzen anbieten, solche Prozesse zu unterstützen.

Als Anbieter von Beratungsleistungen muss auch ich mich umstellen. Deshalb habe ich meine Erfahrungen

und Kompetenzen in den Bereichen Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung in das neue Unternehmen QUBIC eingebracht.

Gemeinsam mit meinem Partner, Dr. Edzard Niemeyer, und einem Kreis qualifizierter Spezialisten, sind wir besser als bisher in der Lage, den Anforderungen unserer Kunden gerecht zu werden.

Ihr



Götz Hendricks

Impressum

ISSN 1613-530X
Redaktion: Daniel Wrede
Tel.: 0511 / 55 47 42 31
Fax: 0511 / 55 42 42
wrede@qubic-net.de
www.qubic-net.de

V.i.S.d.P.: Götz Hendricks, Edzard Niemeyer
Kirchröder Straße 92, 30625 Hannover

Für namentlich gekennzeichnete Texte liegen die Rechte bei den Autoren.

Nachdruck mit Quellenangabe erwünscht.
QUBiC.praxis ist kostenlos.

Gestaltung: freeStyle grafik, Hannover
Druck: unidruck, Hannover

