

Liebe Leserinnen und Leser,

QUBIC wird erwachsen – hatten wir noch vor einem Jahr angesichts unseres sechs-jährigen Bestehens davon berichtet, dass QUBIC „in die Schule“ kommt, so können wir nun einen rasanten Entwicklungssprung vermelden. Wie kommts? Nun, seit dem 14. Mai sind wir eine ganz ordentlich im Handelsregister unter Nummer 205594 eingetragene GmbH. Das erscheint uns nach sieben Jahren Freiberufler-Partnerschaft die richtige Form für unsere weitere Entwicklung zu sein, denn QUBIC wird komplexer. Nicht nur, dass wir einen unserer „festen freien“ Mitarbeiter nun fest eingestellt haben: Martin Buitkamp verstärkt unser Team im Bereich Evaluation. Nein, wir merken es an vielen Stellen:

Zum Beispiel arbeiten wir vielschichtiger und zunehmend mit mehreren Kolleginnen und Kollegen an einzelnen Kundenprojekten. Das verlangt mehr Koordination und internen Wissensaustausch. Und so war es für uns, die selbst immer Workshops moderieren, ein neues Erlebnis, uns als Teilnehmende an einer Wissenswerkstatt wiederzufinden und anderen Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeit „zuzusehen“. Obwohl, es gab weniger zu sehen, sondern viel mehr zu erfahren, denn in der Werkstatt mussten wir natürlich selbst ran und einen Weg für unser eigenes Wissensmanagement finden (siehe dazu mehr in diesem Heft). Der Perspektivwechsel in die Kunden-Rolle ist aber allemal spannend, auch um daraus für die eigene Beraterrolle zu lernen.

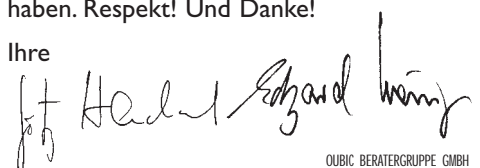
Und da sind wir schon bei den nächsten Themen unserer wachsenden Komplexität. Wir haben Megabit um Megabit angehäuft, um für Kundenprojekte interessantes Rohmaterial zu sammeln, wir haben über 500 Bücher und andere Medien zusammenge-

tragen, um uns „aufzuschlauen“, und wir sammeln täglich neue Erfahrungen in Kundenprojekten. Diese Daten- und Informationsflut war vor einigen Jahren noch mit gelegentlichen Gesprächen gut beherrschbar. Aber mehr Menschen in mehr Kundenprojekten in sich ausdifferenzierenden Geschäftsfeldern machen so viele Erfahrungen, die es nun neu zu organisieren und zu transferieren gilt. Natürlich mit dem Ausbau unseres Qualitätsmanagements, auch wenn das nicht mehr explizit in unserem schlichteren Namen QUBIC Beratergruppe GmbH auftaucht. Wir nutzen außerdem die Lessons learned-Methode, um unsere Kundenprojekte auszuwerten und daraus zu lernen, wir richten eine feste und regelmäßige Runde der kollegialen Beratung ein und wir bauen ein Firmen-Wiki auf, um nur ein paar Punkte zu benennen. Lesen Sie einmal in diesem Heft den Praktikumsbericht von Melanie Seewig, die uns dabei tatkräftig unterstützt.

Die wachsende Komplexität von QUBIC zeigt sich auch darin, dass wir zeitgleich mehrere große EU-geförderte Projekte managen. Das Lean Administration-Projekt LExAS ist inzwischen angelaufen, das Projekt RESPEKT, mit dem wir die Personalentwicklung in interkulturellen Belegschaften gezielt unterstützen wollen, befindet sich am Start (mehr dazu in diesem Heft).

RESPEKT ist ein gutes Stichwort, um uns auch bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bedanken, die diesen Entwicklungs- und Wachstumsprozess von QUBIC mit viel Engagement und Können getragen haben. Respekt! Und Danke!

Ihre



FÜHRUNGS- PERSÖNLICHKEITEN

reifen langsam

Warum kurzfristige Trainings (allein) nichts nutzen...

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen das zur Genüge: Der Chef besucht ein Seminar und kommt voller guter Vorsätze in den Betrieb zurück. Er hat gelernt, dass man das Personal wertschätzen soll, und wie das am besten geht ... Also betont er bei jeder Gelegenheit, dass dies und jenes super gut gelaufen sei, er stolz auf seine Mannschaft ist, und der eine oder andere faux pas eine gute Gelegenheit zum Lernen ist. Nach etwa drei Wochen merkt er, dass diese neue Strategie nicht so leicht funktioniert, wie es im Seminar den Anschein hatte. Der Elan erlahmt, und wenige Tage später ist alles beim Alten. Spätestens beim Jahresgespräch einige Monate später registrieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sich nichts wirklich geändert hat und der Chef mühelos in seine alten Muster zurückgekehrt ist.

Unter Beschäftigten wird dieses Phänomen gern unter „Er war mal wieder auf Fortbildung ...“ abgehakt.

Seminare sind Labore, keine Realität

Was ist schief gelaufen? Vor allem eines: Im Seminar befindet sich der Chef in einer Ausnahmesituation – es sind nicht seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit denen er im Rollenspiel Neues einübt, er befindet sich in jeder Hinsicht in einer Ausnahmesituation. Vor allem übersieht er, dass sein Personal nicht die gleichen Erkenntnisse gewonnen haben kann, weil es schlicht nicht dabei war. Vielmehr haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keinen Anlass, ein anderes Verhalten ihres Chefs zu erwarten: Seine neue Attitüde wirkt daher auf das Personal befremdlich, umgekehrt

Ideal für die nötige Kombination von Wissen, Erprobung und Reflektion ist die Verknüpfung von aufeinander bezogenen Seminaren mit betrieblichen Projekten und begleitendem Coaching, in denen der Lernstoff in die Realität übersetzt werden kann und die Teilnehmenden die Möglichkeit erhalten, die im Labor erworbene Erkenntnisse zu erproben und dabei neue Einsichten zu gewinnen.

Dieses Konzept zeichnet die Projekte aus, die QUBIC aktuell mit Förderung durch die EU umsetzt (siehe die Meldungen in dieser Ausgabe).

entsprechen die Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die der Chef registriert, nicht seinen Erwartungen.

Konkrete Erfahrungen, die der Chef mit seinem neuen Wissen macht, müssen reflektiert werden, damit sie nachhaltig wirken können. Beispielsweise ist es ein erheblicher Unterschied, ob ich erkläre bekomme, warum manche Menschen auf Lob unerwartet reagieren (hier liegt der Schwerpunkt auf Wissen, Vernunft), oder ob ich dies real im Kontakt mit einer mir bekannten Person erlebe (hier zählt vor allem das Gefühl).

Die Reflektion solcher Erlebnisse dient dazu, Vernunft und Gefühl zusammen zu bringen, Handlungsoptionen für ähnliche Situationen zu entwickeln. Neurophysiologische Forschungen bestätigen, dass dieses Durcharbeiten vielfach wiederholt werden muss, um aus Wissen eine in der Persönlichkeit verankerte Haltung werden

zu lassen, die auch dann stabil beibehalten wird, wenn Unerwartetes geschieht.

Nicht jeder Leisten passt zu jedem Schuh...

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist eine differenzierte Persönlichkeit und damit verschieden von allen anderen. Diese beinahe schon banale Erkenntnis hat jedoch im Führungsalltag eine gewichtige Bedeutung. Das praktische Handeln der Führungskraft muss nämlich auf die jeweilige Person ausgerichtet werden. Das kann niemand mit Modellen (z.B. Persönlich-

Die Verbindung einer Seminarreihe für Führungskräfte im mittleren Management mit betrieblichen Praxisprojekten praktiziert die Akademie für Rehabilitationsberufe in Hannover. Bereits zwei feste Gruppen durchlaufen diese auf 1,5 bis 2 Jahre angelegte Maßnahme, eine dritte Gruppe startet im Herbst 2010.

Die Gruppen werden von einem Verbund von Werkstätten für behinderte Menschen beschickt; Inhalte und Ausrichtung sind mit den entsendenden Einrichtungen abgestimmt. Die Teilnehmenden stammen aus den unterschiedlichsten Berufsgruppen, vom Handwerksmeister bis zur Psychologin. Diese Mischung hat eine zusätzlich positive Wirkung, weil die Teilnehmenden schon in der Arbeit im Seminar unterschiedlichste Sichtweisen und Praxen kennenlernen und austauschen können.

keitsdiagnosen) allein bewältigen. Vielmehr sind Kompetenzen erforderlich, die „altmodisch“ als Menschenkenntnis und Intuition bezeichnet werden. Solche Erfahrungsschätze entstehen über Jahre reflektierter Praxis und können nicht in 8 oder 16 Stunden Seminar vermittelt werden.

Wachstum braucht Zeit

Niemand würde einem Fahranfänger – trotz fehlerfrei bestandener Prüfung – die gleichen Fähigkeiten zutrauen, wie einem langjährigen Berufskraftfahrer. Führungsarbeit ist dagegen noch ungleich komplexer und fordert eine Persönlichkeit in allen ihren Facetten.

Nur selten gibt es Talente, die aus sich heraus eine charismatische Führungspersönlichkeit ausbilden und dann Seminarinhalte als willkommene Anregungen in ihr persönliches Führungskonzept integrieren können.

Die meisten von uns müssen mühsam an sich arbeiten. Wirksame Unterstützung setzt sich aus mehreren Elementen zusammen:

- Wissensvermittlung und Einübung von Techniken (Seminare)
- Sequenzierung von Lerninhalten in mehrere, über einen längeren Zeitraum verteilte Module, die es den Führungskräfte erlauben, über einen längeren Zeitraum hinweg verschiedene Aspekte der Führungsrolle erproben, bevor sie zur nächsten Lernsequenz bereit sind.
- Kollegiale oder extern angeleitete Reflektion des beruflichen Handelns in der Führungsrolle.

Götz Hendricks

EVALUATION DES SPRACHFÖRDERPROGRAMMS DER REGION HANNOVER ABGESCHLOSSEN

QUBIC hat im April 2010 die Evaluationsergebnisse der 3. Erhebungswelle des Sprachförderprogramms der Region Hannover im Elementarbereich vorgelegt und damit die Gesamtevaluation aller drei Erhebungswellen abgeschlossen.

Die Region Hannover hat von 2006 bis 2009 in den Kindertageseinrichtungen der Umlandgemeinden der Region die Effekte des Sprachförderprogramms (siehe dazu auch QUBIC-Praxis 3/2008 S. 2 f.) auf den Sprachstand in drei Wellen erhoben. Die ErzieherInnen füllten dabei jeweils umfangreiche Fragebögen für 3-5jährige (a) Migrantenkinder („Sismik“-Fragebogen) und (b) deutsche Kinder aus besonderen sozialen Problemlagen („Seldak“-Fragebogen) aus. Die Sismik- und Seldak-Fragebögen sind vom bayerischen Staatsinstitut für Frühpädagogik entwickelte und erprobte Instrumente zur Sprachstanderhebung im Elementarbereich.

QUBIC standen aus der dritten Welle Fragebögen von knapp 700 Migrantenkindern und 150 deutschen Kindern aus 60 Einrichtungen zur Verfügung, die mindestens 1 Jahr Förderung erhalten hatten. Im Abschlussbericht wurden auch die Ergebnisse der vorherigen beiden Wellen einbezogen, so dass für die Gesamtevaluation Informationen von 2.050 Migrantenkindern und 361 deutschen Kindern berücksichtigt wurden. QUBIC konnte die Effekte für eine ein-, zwei-, und sogar dreijährige Sprachförderungsperiode und für verschiedene Untergruppen (z.B. Altersjahrgänge, Jungen/Mädchen, Kommunen) bestimmen.

Aufgrund der dreijährigen Laufzeit und der großen Stichprobe liefert die Untersuchung valide Ergebnisse zur Wirksamkeit von Sprachförderung bei den betrachteten Kindern mit hohem Förderbedarf. QUBIC hat die Gesamtergebnisse dem Jugendhilfeausschuss der Region Hannover Ende Mai präsentiert.

Martin Buitkamp

JEDER MUSS SEINEN STIL FINDEN

Mit derzeit über 7.000 Endgeräten in ganz Europa ist die xplace GmbH Marktführer für interaktive Kundeninformationssysteme im Einzelhandel. Über Touchscreen-Terminals können sich Kunden nahezu aller führenden Handelsketten selbständig über Produkte informieren und ihre Kaufentscheidungen treffen. Mittels Instore-TV über große Screens oder ganze TV-Wände werden Endkunden mit entsprechenden Inhalten, wie bspw. Entertainmenttrailern, Serviceleistungen, zentralen und lokalen Angeboten und sonstigen Informationen versorgt.

Neben dem Hauptsitz in Göttingen ist die 2002 gegründete xplace GmbH mit eigenen Tochtergesellschaften, Büros oder Partnerunternehmen in nahezu allen Ländern Europas vertreten. Insgesamt sind 88 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei xplace beschäftigt.

Xplace nimmt am Projekt Logistik- und Mobilitätscluster Göttingen (LMC) teil, das das RKW Niedersachsen mit Unterstützung durch QUBIC durchführt. Über das aktuelle Thema Führungskräfteentwicklung sprachen wir mit Jürgen Wellhausen, Director Finance and Controlling.

Interview mit Jürgen Wellhausen (xplace) über junge Führungskräfte und deren Entwicklung



Q.p: Herr Wellhausen, Ihr Unternehmen ist in den letzten Jahren stark gewachsen, der Altersdurchschnitt liegt bei ca. 30 Jahren. Auch Ihre Führungskräfte haben ein niedriges Durchschnittsalter. Welche Herausforderungen stellen sich für die Führungsarbeit bei xplace?

Wellhausen: Die Führungskräfte müssen auf ihre Aufgabe vorbereitet und begleitet werden. Ich hab es mir schwieriger vorgestellt, mit einer so jungen Führungsmannschaft zu arbeiten, aber ich bin auf eine große Offenheit gestoßen, die es erleichtert, mit dem jungen Team etwas zu gestalten. Sie sind nicht so „eingefahren“, das macht durchaus mehr Spaß mit ihnen zu arbeiten als mit „alten Hasen“. Es ist vielmehr Spirit vorhanden, den es gilt zu lenken.

Q.p: Sind die jungen Führungskräfte ihrer Führungsaufgabe gewachsen?

Wellhausen: Natürlich fehlen ihnen noch viele Führungserfahrungen, aber sie werden durchaus von den Mitarbeitern akzeptiert. Sie sind in ihrer Entwicklung unterschiedlich erfahren,

so dass es notwendig ist, spezifische Entwicklungsmaßnahmen zu ergreifen. Wichtig ist vor allem, ihnen das grundsätzliche Handwerkzeug für Führungsarbeit zu vermitteln, z.B. Gesprächsführung und Umgang mit Konflikten. Da sind uns die Qualifizierungsangebote des LMC-Projektes zur richtigen Zeit und sehr zu Gute gekommen. Jeder muss aber seine Erfahrungen machen, dabei auch Enttäuschungen hinnehmen. Jeder soll sich entwickeln und seinen Führungsstil finden. Das halte ich für die wichtigste Aufgabe der jetzigen Führungsmannschaft.

Q.p: Was tun Sie sonst noch, um Ihre Führungskräfte für ihre Aufgaben zu qualifizieren?

Wellhausen: Schon in der Vergangenheit haben wir regelmäßige Meetings mit der zweiten Führungsebene durchgeführt, in denen z.B. über das Rollenverständnis gesprochen wurde. Alle Führungskräfte der zweiten Ebene haben wir außerdem zu Fortbildungsmaßnahmen geschickt wie „Plötzlich Vorgesetzter“, oder in die

„Führungswerkstatt“, in der sie sich mit ihrer Rolle auseinandersetzen konnten.

Q.p: Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Reicht es aus, die jungen Führungskräfte auf eine Schulung zu schicken?

Wellhausen: Die Erfahrungen sind sehr gut, die Schulungen waren sehr gut unterstützend. Wichtig ist aber, den Führungskräften darüber hinaus im Unternehmen jemanden als Coach zur Seite zu stellen, um in schwierigen Situationen zu unterstützen. Einzelne kommen zum Beispiel zu mir und fragen, wie sie sich bei Konflikten mit bestimmten Mitarbeitern verhalten können.

Q.p: Sie arbeiten an einem Führungskräftenachwuchsprogramm. Was muss man sich darunter konkret vorstellen?

Wellhausen: Wir entwickeln Kompetenzprofile als Basis für ein Karrieresystem und Qualifizierungsprogramm, identifizieren die Schlüsselpositionen im Unternehmen, führen eine Potenzialanalyse durch und entwickeln ein transparentes Entgeltsystem. Absicht ist es, jeden einzelnen ganz gezielt entwickeln zu können.

Q.p: Was versprechen Sie sich von dem Nachwuchsförderprogramm?

Wellhausen: Ich verspreche mir davon eine bessere Mitarbeiterbindung, dass wir die guten Führungskräfte halten und ihnen eine Perspektive bieten können. Dazu ist es u.a. wichtig, mehr Transparenz, Vergleichbarkeit und Gerechtigkeit in unser Entgelt- und Karrieresystem zu bekommen. Wichtig ist mir auch, dass nicht nur auf der Ebene von Schwächen gedacht wird, sondern dass wir gezielt die Stärken unserer Führungskräfte bewusst machen und fördern. Ich verspreche mir davon langfristig ausgezeichnet qualifizierte Führungskräfte im Unternehmen zu haben, die unser angestrebtes Wachstum professionell begleiten und unterstützen werden, und die

Ihre Aufgabe darin sehen Ihre Mitarbeiter weiter zu entwickeln.

Q.p: Welches sind Ihre nächsten Schritte?

Wellhausen: Nachdem wir das Kompetenzmodell ausgearbeitet haben, stehen eine Potenzialanalyse und darauf aufbauend die Gestaltung eines gezielten Führungskräfteentwicklungsprogramms an.

Q.p: Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte
Dr. Edzard Niemeyer

Evaluation JustuS

Seit dem 01.05.2010 evaluiert Dr. Reiner Hollmann von der QUBIC Beratergruppe im Auftrag des Niedersächsischen Justizministeriums das Reformprojekt JustuS (Justiz und Soziales).

Zentraler Gegenstand dieses umfassenden Reformprogramms ist die Gründung des „Ambulanten Justizsozialdienstes“ (AJSD). In dieser neu gegründeten Abteilung des Oberlandesgerichts Oldenburg sind seit dem 02.01.2009 die ehemalige Bewährungs- und Gerichtshilfe, die Führungsaufsicht und die Opferhilfe zusammengefasst. „Der neue Ambulante Justizsozialdienst Niedersachsen (AJSD) vereint alle Funktionen der ambulanten Sozialarbeit unter einem organisatorischen Dach“ (Abschlussbericht JustuS, S. 16).

Neben dieser umfangreichen Reorganisation der Justizsozialarbeit sind im Projekt JustuS zahlreiche zusätzliche Reformmaßnahmen benannt, beispielsweise der Ausbau der Ehrenamtlichenarbeit im AJSD und die Einführung eines Übergangsmanagements, bei dem zukünftig die Zusammenarbeit zwischen den Sozialen Diensten in den Justizvollzugsanstalten, dem AJSD und den Einrichtungen der Freien Straffälligenhilfe auf Basis einheitlicher Standards intensiviert werden soll. Ziele der Evaluation sind, den Umsetzungsstand der einzelnen Reformmaßnahmen zu ermitteln sowie fördernde und hemmende Faktoren zu identifizieren, welche die konkrete Umsetzung beeinflussen. Die Evaluation von JustuS wird im August 2012 abgeschlossen werden.

POTENZIALE DER BELEGSCHAFT NUTZEN

Mit dem **Projekt RESPEKT** werden interkulturelle Teampotenziale besser genutzt.

Als Kapitän James Cook am 26. August 1768 den Hafen von Plymouth Richtung Tahiti verließ, war er für 94 Mann Besatzung an Bord der Endeavour verantwortlich. Die Crew hätte nicht vielfältiger und multikultureller sein können: 62 Engländer, neun Schotten, sieben Iren, fünf Walliser, drei Amerikaner, zwei Afrikaner, zwei Brasilianer, ein Schwede, ein Finne, ein Italiener und ein Tahitianer; acht Offiziere – 77 Seeleute – neun Wissenschaftler/Zeichner; mit ganz unterschiedlichen religiösen und politischen Überzeugungen. Vier Jahre lang leitete der Brite seine Mannschaft durch die Weltmeere und entdeckte zum Beispiel Australien. Viele Unternehmen haben heute eine noch deutlich differenziertere Belegschaft als James Cook. Doch die Aufgaben sind die gleichen geblieben: mit den unterschiedlichen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Talenten so umzugehen, dass sie dem eigenen Erfolg dienen.

Herausforderungen für Ihr Unternehmen

Es gibt drei zentrale Herausforderungen für Unternehmen, die es lohnenswert machen, sich näher mit dem Thema „Personalvielfalt gewinnbringend nutzen“ zu befassen:

Globale Märkte: Der qualifizierte Umgang mit Vielfalt wird in der globalen Wirtschaft ein immer wichtigerer Schlüssel zum Erfolg. Die weltweite Erweiterung der Märkte bietet Chancen für neue Handelsbeziehungen,

Absatzmärkte und Produkte. Diese Internationalisierung setzt jedoch voraus, dass sich Unternehmen auch international aufstellen. Wer nicht in der Lage ist, mit fremden Sprachen und Kulturen umzugehen, wird zunehmend abgehängt.

Neue Kunden gewinnen: Nicht nur die Erwerbsbevölkerung in Deutschland ist im Wandel, auch die Konsumenten und ihre Bedürfnisse ändern sich. Eine heterogene Mitarbeiterstruktur kann dabei helfen, neue Kundengruppen zu erschließen. Zum Bei-

KUNDENKONFERENZ

Befragung zu Mitarbeiterzufriedenheit und Handlungspotenzialen

Im Rahmen des Projektes ist eine Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen geplant, um die betriebliche Realität und die genutzten Personalinstrumente zu ermitteln. U.a. sollen die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen (mit und ohne Migrationshintergrund) identifiziert und zu ihren konkreten Themen und Bedarfen befragt werden. Konkrete betriebliche Herausforderungen und Konfliktpotenziale der personalen Vielfalt sollen identifiziert und Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (die „Schätze“) ermittelt werden.

Für Ihr Unternehmen ergeben sich aus der Beteiligung an der MA-Befragung die Vorteile:

- Sie bekommen ein Bild der Heterogenität Ihrer Belegschaft und den damit verbundenen Einschätzungen zur Zufriedenheit.
- Ihre betrieblichen Handlungsbedarfe werden identifiziert.

Was müsste im Fragebogen stehen, damit Sie ihn unbedingt in Ihrem Unternehmen einsetzen wollen (resp. das Ergebnis nutzen werden)? Wir laden Sie ein in der

Kundenkonferenz

Mitarbeiterbefragung im Projekt „RESPEKT“

am 17. Juni 13.00 – 16:00 Uhr 2010

im Haus der Wirtschaftsförderung,

Prinzenstr. 12, 30159 Hannover.

mit uns zusammen die zentralen Herausforderungen personeller Vielfalt in ihrem Unternehmen zu diskutieren sowie die Schwerpunkte der Befragung zu gestalten. Bitte melden Sie sich an unter westhaus@qubic.eu oder Tel.: 0511-16998880

spiel ist ein wachsender Teil der Konsumenten nichtdeutscher Herkunft.

Fachkräftemangel: Bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird es für Unternehmen immer wichtiger, für Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu sein. Nur dann gelingt es ihnen, den Wettbewerb um Hochqualifizierte zu gewinnen. Ein tolerantes Arbeitsklima sowie vielfältige und aufgeschlossene Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen sind ein wichtiges Kriterium bei der Suche nach einem Arbeitsplatz.

Nutzen für Ihr Unternehmen

Inzwischen haben zahlreiche Studien nachgewiesen, dass es sich für Unternehmen durchaus lohnt, eine vielfältige Belegschaft für sich zu nutzen. Die wichtigsten Vorteile sind:

- **Kostensenkung:** Wenn die unterschiedlichen Beschäftigten besser in das Unternehmen integriert sind, steigt zum Beispiel die Motivation und Zufriedenheit der Minderheiten. Es gibt weniger Reibungsverluste und Diskriminierungen, was letztendlich kostensenkend wirkt.
- **Flexibilität:** Homogene Entscheidungsgremien reagieren auf Umweltveränderungen wegen des hohen Konformitätsdrucks weniger flexibel als heterogene Gruppen. Heterogenität kann zudem die „Betriebsblindheit“ reduzieren.
- **Kreativität bei Problemlösungen:** Gemischt zusammengesetzte Teams kommen zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen als homogene Gruppen, die allerdings schneller entscheiden können.
- **Personalmarketing:** Arbeitgeber werden zum Beispiel für hoch qualifizierte Zuwanderer attraktiver, wenn sie ein tolerantes und motivierendes Arbeitsumfeld bieten können. Dies wird immer wichtiger, weil die bisher im Berufsleben dominante Gruppe (Männer, Inländer, verheiratet, akademische Ausbildung ...) tendenziell kleiner wird.
- **Marketing:** Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft kann sich bes-

CHARTA DER VIELFALT

Auf Initiative der Bundesregierung ist die „Charta der Vielfalt“ ins Leben gerufen worden, die bisher von über 600 Unternehmen unterzeichnet wurde. Die „Charta der Vielfalt“ ist ein grundlegendes Bekenntnis zu Fairness und Wertschätzung von Menschen in Unternehmen. Durch die Unterzeichnung verpflichten sich Unternehmen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist. Es soll eine offene Unternehmenskultur etabliert werden, die auf Einbeziehung und gegenseitigem Respekt basiert. Und es geht darum, unterschiedliche Talente in der Belegschaft und im Arbeitsfeld zu erkennen und einzubeziehen, um letztlich die Kundschaft optimal bedienen zu können.

Der Nutzen für die Unternehmen wird auf der Webseite der Charta konkret ausgeführt: Unternehmen profitieren von der Charta, wenn durch eine offene Unternehmenskultur alle Talente in der Belegschaft und im Arbeitsmarkt sich anerkannt und einbezogen fühlen. Wertschätzung und Anerkennung führt zu Motivation und der Bereitschaft sich einzubringen. Je mehr Perspektiven in das Unternehmen eingebracht und aktiviert werden können, desto mehr Ressourcen an Kreativität und Ideenreichtum stehen dem Unternehmen zur Verfügung.

Um dem Fachkräftemangel in der Zukunft zu entgehen und aus einem breiten Kandidatenpool schöpfen zu können, müssen Unternehmen unterschiedlichste Talente ansprechen. Aber Arbeitsmärkte werden heterogener - Tendenz steigend: Immer mehr Frauen nehmen am Erwerbsleben teil, die Zahl der Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund nimmt stetig zu und der Altersdurchschnitt der Belegschaften steigt. Eine offene Unternehmenskultur öffnet den Zugang zu neuen Arbeitsmärkten und damit Talenten und steigert die Attraktivität des Arbeitgebers. Auch die Absatzmärkte sind von zunehmender Vielfalt gekennzeichnet. Nur diejenigen Unternehmen werden sich in Zukunft behaupten können, die mit einer vielfältigen Belegschaft eine vielfältige Kundschaft ansprechen, erreichen, zufrieden stellen und halten können. Vielfalt und Wertschätzung stellen somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar.

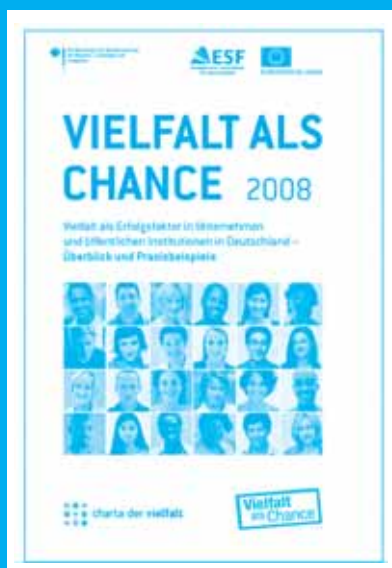
Die „Charta der Vielfalt“ beschreibt sechs Aktionsfelder und gibt damit einen Rahmen vor, in dem Aktivitäten zum Thema Vielfalt begonnen bzw. ergänzt werden können und die auch in dem beantragten Projekt thematisch sinnvoll integriert werden können:

1. Unternehmenskultur - im Hinblick auf Richtlinien und die Verantwortlichkeit der Führung
2. Personalprozesse - Überprüfung der Prozesse auf Chancengleichheit
3. Vielfalt und Repräsentation - Erkennen von Vielfalt und Repräsentation
4. Kommunikation – Vielfalt als Teil der Unternehmenskommunikation
5. Nachhaltigkeit - im Sinne von Erfolgsmessung und Fortschritt
6. Einbeziehung der Belegschaft - Einbeziehung aller Betroffenen und Partner.

STICHWORT :

DIVERSITY MANAGEMENT

Diversity Management (DiM) nutzt die individuelle Verschiedenheit unter den Beschäftigten und kann so den Unternehmenserfolg steigern. Verschiedenheit hat mehrere Dimensionen – dazu gehören Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund oder Religion. Der ursprünglich in den USA entstandene Managementansatz bedeutet mehr, als die Auflagen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zu erfüllen. Unternehmen, die diese Strategie anwenden, gehen proaktiv mit den Unterschieden ihrer Beschäftigten um. Sie nutzen diese für den eigenen ökonomischen Erfolg und sorgen gleichzeitig für ein tolerantes Betriebsklima, in dem sich die Beschäftigten wohlfühlen und entfalten können. Mehr zum Thema bietet die Broschüre „Vielfalt als Chance“, herausgegeben von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Berlin (2008).



ser auf Wünsche und Bedürfnisse der heterogenen Kundschaft einstellen.

Belegschaften mit vielfältigen kulturellen Hintergründen bergen also 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 mit Förderung durch den Europäischen Sozialfonds und die Region Hannover (Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung) durchführen.

Projektschwerpunkte

Fach- und Führungsnachwuchskräfte 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
2. Vertiefungsschulungen „Kulturmittler“ (interkulturelle Unterschiede und Konflikte konstruktiv managen können) oder „Lernpromotoren“ (Unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich qualifizieren und coachen können)
3. Praxisnahe Qualifizierungsangebote für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Basis Ihrer konkreten Bedarfe, z.B. Kundengespräche (mit interkulturellem Hintergrund) führen
4. Umsetzung der Ausbildung im Rahmen eines konkreten Projektes im eigenen Unternehmen und betriebliches Coaching durch unsere Experten bei der Umsetzung.

Sind Sie interessiert?
Sprechen Sie uns an:
Dr. Edzard Niemeyer,
Tel.: (0511)-16 99 88 82.
Weitere Infos unter
www.qubic.eu/Leistungen/Projekte/Personalvielfalt ...

EXZELLENZEXPERTEN MACHEN BÜROS SCHLANK

QUBIC-PROJEKT LEXAS „EXZELLENZEXPERTE LEAN ADMINISTRATION & SERVICE“ ERFOLGREICH MIT 8 UNTERNEHMEN GESTARTET

17 Fach- und Führungskräfte aus 8 Unternehmen werden im LExAS-Projekt für die Moderation, Begleitung und Bewertung von schlanken Service- und Büro-Prozessen zu „Exzellenzexperten“ qualifiziert.

Der Startworkshop zum Projektauf-takt, veranstaltet in den Schulungsräumen der 42 GmbH in Langenhagen, diente nicht nur dem Kennenlernen und der Einführung in die Lean-Philosophie, sondern die Teilnehmenden konnten sich schon direkt im Seminar alltägliche Büroprozesse bewusst machen. Im Rahmen eines Planspiels wurden von den zukünftigen Exzellenzexperten Briefe „produziert“ und beim Kunden ausgeliefert. Hierbei konnten die Akteure die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Prozessabläufe ganz unmittelbar erfahren und reflektieren. Darüber hinaus haben die Beteiligten im Startworkshop ihre betrieblichen Exzellenz-Projekte aufgesetzt, die in den Betrieben mit weiteren Beschäftigten umgesetzt werden.

Alle beteiligten Firmen versprechen sich von der Teilnahme am LExAS-Projekt einen großen Nutzen für die Vereinfachung und die Exzellenz von Administration und Service im Unternehmen. In den kommenden Veranstaltungen werden die zukünftigen Exzellenzexperten unter anderem zu den Themen Projektmanagement für Exzellenzprojekte, Verschwendung erkennen und eliminieren, Prozesse analysieren und visualisieren, Wertstromanalyse und –design, aber auch zu Themen wie Selbst- und Fremd-



motivation und Veränderungsprozessen und Wissensmanagement geschult. Als besonders attraktiv wurde schon beim Startworkshop von den Teilnehmenden neben dem klar definierten Nutzen der Wissensaustausch zwischen den Betrieben bewertet.

Stefanie Laurion



Wenn wir wüssten, was wir wissen ...

QUBIC nimmt seit März zusammen mit drei weiteren Unternehmen an einer Wissenswerkstatt (DiWis – Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten) teil, die die Wirtschaftsförderung der Region Hannover zusammen mit der Core Business Development GmbH veranstaltet. Die Teilnehmenden stellen dort ihre Fragen bezüglich des Wissensmanagement im jeweiligen Unternehmen vor und tauschen ihre Erfahrungen aus. Dabei hat jedes Unternehmen Zeit, seinen derzeitigen Stand zu reflektieren, mögliche Ziele zu nennen, Fragen zu formulieren und Lösungen zu entwickeln. QUBIC stellt das eigene Wissensmanagement somit auf den Prüfstand.

In der „Analysewerkstatt“ im März, der Startveranstaltung, wurden zunächst die zentralen Probleme bei QUBIC, wie zum Beispiel der unzureichende Austausch über Projekterfahrungen, die daraus resultierende Doppelarbeit und die Schwierigkeit, wichtige Dokumente für alle auffindbar und schlüssig abzulegen, dargestellt und nach Lösungsideen gesucht. Neben festen monatlichen Terminen zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch und der Definition von Wissenszielen mit anschließender Wissensstrukturierung soll ein Wikisystem einen Lösungsansatz bieten, um alle Mitarbeiter über aktuelle Änderungen, neue Dokumente und Erfahrungen der Kollegen informieren zu können. Zum nächsten Termin der „Lösungswerkstatt“ im Mai testete QUBIC verschiedene Wikisysteme unter der Fragestellung, was das jeweilige System leistet, inwieweit es in bestehende Systeme integriert werden kann und ob die Handhabung intuitiv ist, so dass es einfach in den täglichen Arbeitsablauf zu integrieren ist. Gemeinsam wurde ein Zeitplan entwickelt, so dass QUBIC Schritt für

Schritt das Wiki im Unternehmen einführen kann. Im November wird die „Ergebniswerkstatt“ stattfinden, in der die Teilnehmenden sich über die gewonnenen Erfahrungen und die ersten Erfolge austauschen.

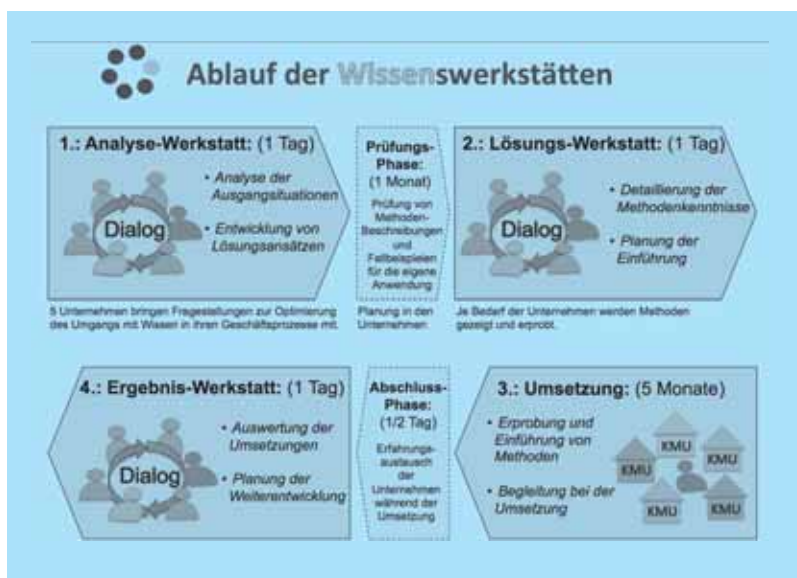
Edzard Niemeyer: „Uns wurde in den Diskussionen schnell klar, dass es nicht allein darum gehen kann, eine technische Lösung wie ein Wiki zu implementieren. Das Wiki hilft uns, zentrale Formulare, Informationen und das QM-Handbuch dort zu hinterlegen und unsere Ideen und Erfahrungen in Mikroartikeln aufzuschreiben. Auch die technische Unterstützung unseres Managements der Kundenbeziehungen durch eine CRM-Software wird uns helfen. Wichtig ist für uns aber vor allem, dass wir uns gegenseitig unser Erfahrungswissen aus den Projekten mit Kunden vermitteln und Lernprozesse anstoßen. Dafür nutzen wir nun verstärkt ein Jour fixe zur kollegialen Beratung und die gezielte Auswertung von Kundenprojekten (Lessons learned), um das Wissen zu transferieren.“

STICHWORT: FIRMENWIKI

Jeder einzelne Mitarbeiter hat etwas für sein Unternehmen beizutragen, da jeder individuelles Wissen bietet, das sinnvoll für das Unternehmen eingesetzt werden kann. Durch einen Wissensaustausch mit Kollegen profitieren sämtliche Mitarbeiter, neues Wissen entsteht und das gesamte Unternehmen erhält einen Gewinn. Doch wie kann man die unbeliebte und zeitaufwendige Dokumentation seiner Erfahrungen für den einzelnen attraktiv gestalten? Firmenwikis bieten einen ersten Schritt, um das interne Wissen zu verwalten und zugänglich zu machen. Über eine Seite im Intra- oder Internet kann jeder Mitarbeiter zentral Dokumente verwalten, verlinken, kommentieren und bearbeiten. Änderungen lassen sich leicht durchführen und sind sofort verfügbar, da ein langwieriger Prüfprozess ausbleibt. Selbst kleine Details leisten einen wertvollen Beitrag zum internen Wissensmanagement. Über die individuelle Startseite erhält jeder Mitarbeiter einen Überblick über Änderungen an Dokumenten, neue Inhalte und aktuelle Diskussionen. Über die Versionshistorie lassen sich Entwicklungsprozesse leicht verfolgen, Änderungen gehen nicht verloren. Mitarbeiter können Änderungen leicht über RSS-Feeds verfolgen und bleiben auf diese Weise in ihrem speziellen Interessensgebiet immer auf dem neuesten Stand. Die Mitarbeiter können sich bequem auch abteilungs- oder standortübergreifend austauschen, so ihre Zusammenarbeit fördern und für eine transparente Arbeitsatmosphäre sorgen. Durch komplexe Verknüpfungen ist das Wissen leichter auffindbar und nutzbarer als über eine rein hierarchische Struktur. Die Mitarbeiter übernehmen Verantwortung bei der Gestaltung und Auswahl der Inhalte, so dass sie nach und nach einen Wissenspool nach ihren Bedürfnissen schaffen und einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen leisten.

Die bisherige Wissenswerkstatt bot eine wichtige Bereicherung für QUBIC, da nicht nur vom Fachwissen und der Moderationskompetenz der Berliner Berater profitiert werden konnte, sondern auch der Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmenden einen wertvollen Beitrag zur eigenen Entwicklung des Wissensmanagements leistete.

Melanie Seewig



Praktikum bei QUBIC

Im Rahmen meines Studiums des Informationsmanagements an der Fachhochschule Hannover absolvierte ich im vierten Semester mein fünf monatiges Praktikum bei QUBIC. Hier konnte ich meinen Studienschwerpunkt „Interne Informationseinrichtungen“ vertiefen.



Eines meiner großen Projekte war die formale und inhaltliche Erfassung der QUBIC Literaturbestände. Die Literatur umfasst mehr als 500 Medien: Bücher, Hochschulschriften, Zeitschriften und Non-Book-Materialien. Bisher waren diese Medien unvollständig oder uneinheitlich erfasst. Besonders die inhaltliche Zuordnung war schwierig oder mehrdeutig. Ich habe die Literaturbestände nach den Regeln der alphabetischen Katalogisierung formal erfasst und mit Hilfe der Dewey Dezimal Klassifikation, die auch Anwendung in der Deutschen Nationalbibliothek findet, inhaltlich erschlossen. Das Ergebnis lässt sich in einer Datenbank nun durch verschiedene Suchfelder auffinden. Auch lassen sich die Medien jetzt schnell im Regal finden, da sie durch die Vergabe einer Signatur nummerisch und gleichzeitig inhaltlich geordnet vom Allgemeinen zum Besonderen aufgestellt werden können.

Eine weitere Aufgabe während meines Praktikums war die Erstellung einer HTML-Version des Qualitätsmanagement-Handbuchs. Dies war erforderlich, um die vielfältigen Inhalte des Handbuchs beliebig miteinander verknüpfen zu können und einen zentralen Zugriff auf die qualitätsrelevanten Dokumente zu erhalten, wie etwa auf Formulare, Listen und Verfahrensweisungen.

Ein weiterer Schwerpunkt war die Erstellung einer technischen Dokumentation. Dazu gehörte die Sichtung sämtlicher Rechnerunterlagen wie

zum Beispiel Soft- sowie Hardware und Zugangsdaten, aber auch die Sichtung von Unterlagen zu Telefonverträgen, Lieferscheinen und Garantiebedingungen. So entstanden Datenblätter, die Kunden- und Kontaktinformationen, Zugangsdaten und sämtliche relevanten Informationen zusammenfassen. Bei Problemen mit der Technik, beim Vergessen von Passwörtern oder Kundennummern reicht ein Blick auf das entsprechende Datenblatt. Ein Suchen nach der passenden Information an verschiedenen Orten ist nun nicht mehr notwendig.

Weiterhin beschäftigte ich mich mit dem Einsatz und den Möglichkeiten eines Firmenwikis. Dazu testete ich zwei Anbieter auf Funktionsumfang, Handhabung und auf Integrität mit der bestehenden Software wie beispielsweise Microsoft Office. Dieser Aspekt war besonders wichtig, damit das Wiki bei QUBIC aktiv genutzt wird und in die tägliche Arbeit eingebunden werden kann.

Ferner war ich für die Erschließung sämtlicher Artikel aus dem Newsletter QUBIC Praxis zuständig und führte diverse Recherchen wie zum Beispiel nach Fotos, Literatur oder zu inhaltlichen Themen durch.

Im Laufe des Praktikums konnte ich viele Erfahrungen sammeln, die unmittelbar zu meinem Studium passen und so die theoretischen Kenntnisse aus den Vorlesungen auch praktisch anwendbar machten.

Melanie Seewig

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.:

Götz Hendricks, Edzard Niemeyer

An der Christuskirche 18

30167 Hannover

Götz 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