

Liebe Leserinnen und Leser,

„schneller, höher, weiter“ ist längst nicht mehr nur ein sportliches Motto, geprägt im antiken Griechenland mit den ersten olympischen Wettkämpfen um 776 v. Chr. Damals ging es übrigens vor allem anderen um die Ehre der Götter, und das fast 1.200 Jahre lang.

Als vor gut 100 Jahren die „Olympischen Spiele der Neuzeit“, so bis heute die offizielle Bezeichnung, begannen, wurde „schneller, höher, weiter“ dem Geist der Zeit entsprechend vor allem als (nationale) Konkurrenz zwischen den Sportlern verstanden.

In letzter Konsequenz führte dies zu High-Tech-Mitteln und -Methoden, die von ausgefeilter Trainingsstrategie über die Auswahl der optimal gebauten Athleten bis zum Doping reichen.

Die Grundidee des Immer-noch-besser-Werdens durch immer noch mehr Konkurrenz, Tempo, Perfektion und Optimierung scheint heute nicht nur im Sport an ihre Grenzen zu stoßen – die rapide Zunahme an psychischen Belastungsstörungen in der Arbeitswelt, aber auch die offenbar zu große Komplexität technischer Lösungen zeigen dies deutlich. Müssen nicht gerade die optimiertesten Hersteller mit der perfektesten Qualitätssicherung immer häufiger Rückrufaktionen starten? Sind doppelte, dreifache oder gar vierfache Absicherungen in Atomkraftwerken letztlich doch keine reale Sicherheit?

Nun wird es, trotz slow food und neuerdings slow media, nicht gleich so etwas wie slow economics geben. Aber

wir können das Prinzip anders fassen, Ballast abwerfen kann heute ein Wettbewerbsvorteil sein. Das Motto dazu könnte lauten: Besser, schneller, leichter!

Besser, wenn Kundenanforderungen mit der nötigen Qualität, aber geringem Aufwand erfüllt werden.

Schneller, wenn Prozesse ohne Umwege weniger Zeit brauchen.

Leichter, wenn Arbeit überschaubarer wird und weniger Reibungsverluste entstehen.

Einige Mittel dazu sind bereits bekannt: Qualitätsentwicklung und -sicherung, schlanke Strukturen, effizientes Wissensmanagement. Sie finden in dieser Ausgabe unseres Newsletters zu diesen Ansätzen Beispiele aus Unternehmen und aktuelle Projekte.

Zusätzlich sind neue Ideen gefragt. Wir stellen das Projekt CoConnect vor und eine etwas andere Form des Strategietrainings.

Apropos neue Ideen: Wir verstärken unser Team in den kommenden Wochen und Monaten. Diesmal stellen wir Bernd Staemmler vor, der uns demnächst unterstützen wird.

Prof. Harald Richard König

FACHKRÄFTEBEDARF UND BESCHÄFTIGUNGSNETZWERKE



Im Projekt CoConnect, das QUBIC im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover durchführt, befassen wir uns mit der Entwicklung von Unternehmenspartnerschaften und Beschäftigungsnetzwerken.

Im Sommer 2009 hatten wir über 1600 Unternehmen in der Region Hannover befragt, inwieweit für sie Arbeitskräftepools eine Lösung sein können, um Personalschwankungen flexibel auszugleichen.

Arbeitskräftepools sind Zusammenschlüsse von Unternehmen, die sich Personal teilen, welches ein Betrieb nicht allein auslasten kann. Sie ermöglichen den Unternehmen – vor allem

auch den kleineren – die Organisation flexibler Arbeit bei gleichzeitiger Sicherung und Bindung von Fachkräften, sie unterstützen sie bei der Personalakquisition, dem Personalmanagement und der Personalentwicklung und sie fördern eine vorausschauende Personalplanung. Arbeitskräftepools bzw. Arbeitgeberzusammenschlüsse erfüllen als Modell die Anforderungen des „Flexicurity“-Ansatzes. Flexicurity ist ein Mittel zur Umsetzung der Lisbon-Strategie zur Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen, zur Modernisierung der Arbeitsmärkte und zur Förderung von Qualitätsarbeit durch neue Formen der Flexibilität und Sicherheit mit dem Ziel, die Anpassungsfähigkeit, die Beschäftigung und den sozialen Zusammenhalt zu fördern.

In der Befragung im Krisenjahr 2009 sahen über 80 % der Unternehmen mindestens einen Vorteil in Arbeits-

kräftepools. Genannt waren Aspekte wie Verkürzung der Einarbeitungszeit, Kostenreduzierung, Zugang zu Fachkenntnissen, Erhalt der Produktivität, Bindung von Fachkräften, Sicherung der Qualität. 70 Unternehmen (29 %) konnten sich sogar vorstellen, an einem Arbeitskräftepool oder einem Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ) mitzuwirken.

Für die Region Hannover war das ausschlaggebend dafür, Folgeaktivitäten zu entwickeln und QUBIC zu beauftragen, Unternehmenspartnerschaften und Beschäftigungsnetzwerke zu entwickeln und Projekte zur Behebung des Fachkräftemangels zu begleiten.

Seit 2009 hat sich nun die Lage sehr verändert und die Interessen der Unternehmen sind nicht mehr so stark auf Konzepte wie Arbeitskräftepools und Beschäftigungsnetzwerke gerichtet, so jedenfalls Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften. Noch

2010 wurden Tarifverträge in der Metall- und der Chemieindustrie abgeschlossen, die gezielt Beschäftigungsnetzwerke und Personalaus-tausch zwischen Unternehmen als wichtiges Instrument der Krisenbewältigung vorsahen. Genutzt werden sie nur selten, sie werden vielmehr als „Vorratshaltung“ für die nächste Krise betrachtet. Aber ob Krise oder nicht – es wird immer darauf ankommen, dass die einen abgeben wollen, was die anderen brauchen und haben wollen. Der Pool funktioniert nur, wenn Angebot und Nachfrage halbwegs ausbalanciert sind.

CoConnect wird die konkreten Veränderungen in der Einschätzung von Arbeitskräftepools als Lösungen für den flexiblen Personaleinsatz hinterfragen und plant dazu eine Nachbefragung der damaligen Interessenten für dieses Instrumentarium.

Unabhängig von den Einsatzmöglichkeiten von Arbeitskräftepools in Krisenzeiten sind vor allem die Beschäf-

tigungssektoren interessant, in denen es ungleichmäßige Auslastungen von Personalkapazitäten gibt. Als Branche für innovative Ideen zum flexiblen Personaleinsatz bietet sich hierbei besonders die Informations- und Kommunikationstechnik an. Ein Fachkräftebedarf existiert immer wieder aufgrund des besonderen Charakters der Branche: Viele Freiberufler, unterschiedliche Projektlaufzeiten, nicht ausgelastete Kapazitäten, zyklischer Ressourcenbedarf (Sonderprojekte mit hohem Volumen), Themen- bzw. Projektabhängiger Auf- und Abschwung von Personalbedarf.

Um eine hohe Flexibilität zu erhalten, rückt ein Mix aus fest angestellten Mitarbeitern, Mitarbeitern im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung und temporär eingesetzten externen Mitarbeitern in den Mittelpunkt der Rekrutierungsstrategien der IT-Unternehmen.

Beschäftigungsnetzwerke könnten ein guter Ansatzpunkt sein, den Bedarf fle-

xibel zu steuern. Ein weiterer interessanter Ansatzpunkt könnte die Entwicklung und Nutzung einer Matching-Software sein, die Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften unterstützt und die Partner zusammen bringt.

CoConnect wird sich daher in einem Schwerpunkt mit der ITK-Branche befassen und plant zusammen mit Hannover-IT gemeinsame Aktivitäten, u.a. eine Befragung von Unternehmen aus der Branche, die noch vor dem Sommer 2011 stattfinden soll.



PRO BERUF GMBH

- DER KONKURRENZDRUCK WÄCHST

Die Pro Beruf GmbH ist ein gemeinnütziger Bildungsträger mit Sitz in Hannover, der sich „in Hannover und der Region für die schulische, berufliche und soziale Integration benachteiligter junger Menschen einsetzt“. Die GmbH ist 2003 hervorgegangen aus Projekten der 1979 gegründeten Sozialen Gruppeninitiative e.V. Pro Beruf ist anerkannter Träger der freien Jugendhilfe und Mitglied im Diakonischen Werk der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers e.V. Gesellschafter sind die Soziale Gruppeninitiative e.V., die Ev.-luth. Tituskirchengemeinde in Hannover-Vahrenheide und der Ev.-luth. Stadtkirchenverband Hannover.

Pro Beruf fördert Jugendliche und junge Erwachsene, die auf Grund ihrer Herkunft, ihrer familiären Situation oder ihres sozialen Umfeldes benachteiligt sind, durch ein breit gefächertes Beratungs-, Bildungs-, und Qualifizierungsangebot. Ziel ist es, die Jugendlichen zu qualifizieren, mit ihnen berufliche Perspektiven zu entwickeln und dadurch ihre Integrationschancen in Beruf und Arbeitswelt zu erhöhen. Pro Beruf bietet arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten Jugendlichen und jungen Erwachsenen Plätze in verschiedenen Förder- und Ausbildungsmaßnahmen an. Dazu kommen Beratungsangebote im Übergang Schule – Beruf.

Im Geschäftsbereich „Beratung & Begleitung“ werden laufend etwa 500 Jugendliche bei ihrem Übergang von der Schule zum Beruf begleitet. Sie erhalten



ten einzeln oder in Gruppen sozialpädagogische Beratung und Unterstützung in Form von Bewerbungstrainings, Erweiterung des Berufswahlspektrums, Förderung der Berufswahlreife und sozialen Trainingskursen. Außerdem werden ca. 35 Jugendliche in ihrer Ausbildung begleitet. Zusätzlich erhalten ca. 140 Jugendliche

Sprachkurse, die an drei allgemeinbildenden Kooperationsschulen angeboten werden.

Der Bereich „Bildung & Qualifizierung“ ist als Ergänzungsschule eingerichtet. 30 Jugendliche erhalten die Möglichkeit, innerhalb eines Jahres ihren Hauptschulabschluss nachzuholen.

Im dritten Geschäftsfeld von Pro Beruf „Ausbildung & Praxis“ werden bis zu 60 Arbeitslose im Alter von 18 bis 25 Jahren, die einen besonderen Förderbedarf haben, qualifiziert und/oder ausgebildet. Die Qualifizierung und Beschäftigung erfolgt in mehreren Werkstätten: Malereibetrieb, Tischlerei, Fahrradwerkstatt, Gastronomie und Restaurant. Sofern die persönlichen Fördervoraussetzungen vorliegen, können die jungen Erwachsenen auch zum Maler und Lackierer, zum Zweiradmechaniker, zum Tischler, zum Koch, zur Fachkraft im Gastgewerbe oder zum Hauswirtschaftler ausgebildet werden. Zur Zeit werden 40 junge Erwachsene ausgebildet.

Die GmbH ist in Hannover und der Region an mehreren Standorten vertreten. Im Jahre 2004 waren durchschnittlich 37 Mitarbeiter beschäftigt, heute sind es 67, die meisten davon allerdings befristet.

Finanziell ist die Pro Beruf GmbH fast ausschließlich von öffentlichen Fördermitteln abhängig. Im Jahr 2009 waren dies zu 80% die großen Förderer Bundesagentur für Arbeit und das Job Center, die Landeshauptstadt Hannover, das Land Niedersachsen und die EU (Europäischer Sozialfonds).

Pro Beruf ist nach LQW testiert und befindet sich aktuell in der Re-Testierung.

Interview mit Rudolf Schulz, Geschäftsführer der Pro Beruf GmbH:



Q.p: Welchen Veränderungen ist der Markt der Beruflichen Bildung in den letzten Jahren unterworfen?

Schulz: Die Förderer haben ihre Angebote zunehmend marktförmiger organisiert mit der Folge, dass immer mehr Maßnahmen ausgeschrieben wurden. Die Konkurrenz, gerade in Hannover, hat unter den Bildungsträgern enorm zugenommen und führte dazu, dass die Preise extrem nach unten gegangen sind. Ausgetragen wird dieser Preiswettbewerb auf dem Rücken der Beschäftigten. Die Kürzungen im Bildungsbereich fallen immer massiver aus. Planungsperspektiven für die Organisationen und für die Beschäftigten sind nur noch sehr kurzfristig. Diese Ungewissheiten belasten alle Beteiligten. Schließlich hat die Nachweis- oder Dokumentationspflicht extrem zugenommen.

Q.p: Wie schätzen Sie die Entwicklung in der nächsten Zukunft ein?

Schulz: Der Trend, Bildungsangebote in so genannten Produkten von München bis Hamburg zu standardisieren, wird fortschreiten. Immer mehr Produkte werden auf Grundlage des Zuwendungsrechtes (VOL) ausgeschrieben. Als Erfolg wird nur noch zählen, wenn eine Vermittlung direkt in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt erfolgt. Ein zentral eingeführtes Benchmarking wird zu einem Erfolgsdruck auf die Träger der beruflichen Bildung führen. Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel, zurückgehenden Lehrstellenbewerbern, werden weitere Kürzungen im Bereich der Benachteiligtenför-

derung erfolgen. Daraus wird ein noch stärkerer Konkurrenzdruck unter den Trägern erwachsen, der letztlich zu einem Konzentrationsprozess führen wird. D.h. Stationen sind: Zurückfahren des Angebotes, Entlassung von Personal, Kurzarbeit, Liquiditätsschwierigkeiten, Schließung bzw. Übernahme der Einrichtung.

Q.p: Wie gut ist Pro Beruf für diese Entwicklung aufgestellt?

Schulz: Zum einen: Gemeinsam sind wir stärker, ist meine Meinung. Es ist notwendig, dass die Träger kooperieren. Denn trotz aller Konkurrenz gibt es gemeinsame Interessen, die auch nur im Verbund durchgesetzt werden können. Wir haben zum Beispiel Bietergemeinschaften gebildet. Ein weiteres sehr gutes Beispiel dafür ist die erst kürzlich zwischen den Trägern der Jugendwerkstätten und dem Job-Center Region Hannover ausgehandelte Leistungsvereinbarung nach § 17 Abs. 2 SGB II. Diese Vereinbarung wird über die Grenzen Hannovers hinaus ein wichtiges Signal senden und beispielgebend wirken. Sie ermöglicht allen Beteiligten mehr Planungssicherheit als früher, u.a. durch vereinbarte Laufzeiten, vereinfachtes Abrechnungsverfahren und Festlegung von Qualitätsstandards. Außerdem ist es wichtig, die eigene Organisation an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen, d.h. vor allem schnell und flexibel auf Förderbedingungen zu reagieren.

Q.p: Welche Rolle spielt die Qualitätsentwicklung dabei? Wie trägt sie zur Wettbewerbsstärkung bei?

Schulz: Qualitätsentwicklung bedeutet immer auch Standardisierung. Angesichts der umfangreichen Dokumentationsanforderungen entlastet QM die MitarbeiterInnen von bzw. bei Routine-Arbeiten. QM hilft also dabei, den Kunden im Focus zu behalten. Weiterhin gibt QM uns Instrumente an die Hand, auf die veränderten Marktbedingungen schnell und flexibel reagieren zu können.

Q.p: Warum haben Sie sich für LQW (Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung) als Qualitätsmodell entschieden?

Schulz: LQW scheint mir unterm Strich für Bildungsorganisationen unseres Typs besser geeignet zu sein als andere QM-Modelle. Vor allem, weil das Modell den Kunden bzw. dessen Bildung als Ausgangspunkt im Fokus hat (Definition gelungenen Lernens). Andere Modelle stellen sehr stark auf die Formalisierung und Dokumentation von Abläufen ab. Die Hürde, LQW einzuführen, war geringer als bei anderen Modellen, zudem ist LQW im Alltag praktikabler. Schließlich waren auch die Folgekosten zu berücksichtigen.

Q.p: Von den LQW-Gutachterinnen wird Pro Beruf bescheinigt, den Qualitätsentwicklungsprozess sehr tiefgreifend, durchdacht und systematisch gesteuert durchlaufen zu haben. Was war Ihnen im Retestierungsprozess besonders wichtig?

Schulz: Die Einbindung sämtlicher MitarbeiterInnen war uns sehr wichtig. Vor der Retestierung hat die QMB alle MitarbeiterInnen anonym zu allen Qualitätsbereichen befragt. Die Ergebnisse haben im weiteren Qualitätsentwicklungsprozess Eingang gefunden.

Q.p: Der Ersttestierungsprozess lief glatt ohne Auflagen durch, in der Retestierung gab es nur eine kleine Auflage. Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis im Qualitätsmanagement?

Schulz: Sicherlich die Prozessbegleitung durch QUBIC. Dann haben wir uns intensiv in die Logik von LQW hineingedacht und in den letzten Jahren die Fähigkeit erworben, noch besser als früher die LQW-Anforderungen für unsere Organisation zu übersetzen. Der wichtigste Punkt ist aber: Die sehr engagierten, motivierten und qualifizierten MitarbeiterInnen bei Pro Beruf. Qualitätsentwicklung ist nicht nur ein Thema für den Geschäftsführer und für die Leitungskräfte, sondern für alle MitarbeiterInnen. Alle nehmen Qualitätsentwicklung ernst, Mitarbeiter haben sich fortgebildet, allen macht es Spaß, qualitativ hochwertige Arbeit leisten.

Q.p: Vielen Dank für das Gespräch.

ISO 29 990

ERLAUBT IST, WAS GEFÄLLT

NOCH EIN MODELL FÜR DIE BILDUNGSBRANCHE, ODER DER BEFREIUNGSSCHLAG?

Mit der DIN ISO 29990 liegt seit September 2010 eine Norm für „Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung“ vor. Wenn es nach dem Deutschen Institut für Normung (DIN) geht, dann wird diese Norm in absehbarer Zeit „ein einheitlicher, weltweit gültiger Management- und Servicestandard für die Aus- und Weiterbildung“ sein. Den Anspruch, der führende Standard zu werden, wird noch dadurch unterstrichen, dass sich die Norm als „Schirm-Norm“ versteht, also die Basis für bildungsbranchenspezifische Normen abgeben will.

Den Verantwortlichen in Bildungsunternehmen stellt sich angesichts dieser Entwicklung zuerst einmal eine Frage: Was beinhaltet diese Norm im Unterschied zu dem Modell, das ich bereits anwende?

Wir haben die Norm für Sie gelesen und betrachten sie im Vergleich zu LQW, dem in der Erwachsenenbildung außerhalb der ISO-Welt am meisten verbreiteten Qualitätsmodell.

Die Norm besteht aus zwei großen Abschnitten und mehreren Anhängen. Der erste Abschnitt ist mit der Überschrift „Lerndienstleistungen“ (LDL) versehen. Die Norm wählt bewusst diese Bezeichnung, „um den Fokus auf die Lernenden und die Ergebnisse zu richten und um das volle Spektrum an ... Lerndienstleistungen hervorzuheben“ (S. 4).

Was steht drin?

Die Unterkapitel folgen dem Schlüsselprozess jedes Lerndienstleisters: Bestimmung des Lernbedarfs > Gestalten von LDL > Erbringen von LDL > Monitoring von LDL > Evaluation durch Lerndienstleister. Das ähnelt sehr dem, was LQW-Anwender aus verschiedenen Qualitätsbereichen kennen.

Die Unterschiede liegen eher im Detail: Während LQW im Qualitätsbereich „Bedarfserschließung“ die Anforderungen bewusst weit fasst und in den Erläuterungen auch den Blick auf gesellschaftliche Entwicklungen einschließt, geht die Norm im Unterabschnitt „Bedarf von interessierten Parteien“ sehr viel mehr ins Detail, wobei vier Einzelanforderungen ausschließlich auf den Lernenden bezogen sind (in LQW: „personale Bedarfe“ genannt) und zwei auf die Rolle des sogenannten „Sponsors“, d.h. die Instanz, die einen verwertbaren Nutzen aus dem Lernprozess zieht bzw. die Qualifizierung finanziell unterstützt. Ausdrücklich stellt die Norm einen Bezug zu einem „nationalen Rahmen für Qualifikationsstandards“ her, der in Deutschland noch in der Diskussion ist und auf dem Europäischen Qualifikationsrahmen (EQF) aufsetzen wird.

An diesem und einigen anderen Punkten wird deutlich, dass die Norm einerseits sehr aktuelle bildungspolitische Aspekte bereits einbezieht, andererseits aber die Bildungsdienstlei-

stung deutlich auf (beruflich) verwertbare Bildung fokussiert ist.

Ebenfalls im Unterschied zu LQW formuliert die Norm sehr viel detailliertere Anforderungen an „Information und Orientierung“ der Lernenden. In sieben Einzelanforderungen wird beschrieben, worüber Lernende und andere Interesseninhaber exakt zu informieren sind. LQW belässt es hier im Qualitätsbereich „Kundenkommunikation“ bei offenen Feststellungen, wie „Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.“

Unterschiede im Detail

Der zweite Abschnitt heißt „Management des Lerndienstleisters“. Auch hier erinnern die Unterkapitel an LQW, sind aber umfassender und detaillierter (vgl. Übersicht).

Der Abschnitt „Allgemeine Managementanforderungen“ deckt sich mit dem ähnlich lautenden Abschnitt der ISO 9001. In den folgenden Unterabschnitten finden sich auch hier die Themen, die in LQW abgehandelt werden, wie Aussagen zur Unternehmensstrategie, Umgang mit Fehlern und Beschwerden, Finanzmanagement, Personalmanagement usw. Auffallend ist, dass die Norm deutlich mehr in die Einzelheiten geht und mithin sehr viel genauer formuliert, wie Anforderungen zu verstehen sind, als dies bei LQW der Fall ist. Einige Unterabschnitte, wie „Managementbewertung“ und „Interne Audits“, werden von LQW in vergleichsweise weite Tragweite nicht gefordert, wenn es im Qualitätsbereich Controlling heißt: „Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen“.

Aufbau, Stil und die Vorgehensweise, die die Norm nahelegt, entsprechen in weiten Teilen der ISO 9001, auf die

explizit Bezug genommen wird. In einem Anhang zur Norm werden die Elemente beider Normen einander gegenübergestellt, um die Übereinstimmungen und Unterschiede deutlich zu machen.

In den inhaltlichen Aussagen ähneln sich LQW und ISO 29990, auch andere Modelle sind nicht so verschieden, als dass man daraus eine Debatte über die richtige Konfession ableiten möchte. Die Entwickler und Anwender von LQW können sich jedenfalls auf die Schulter klopfen, denn ihr Einfluss ist unübersehbar.

Lohnt ein Umsatteln?

Der Systemvergleich zeigt: Die Unterschiede zwischen ISO 29990 und LQW sind weniger inhaltlicher Art, als auf das Vorgehen bezogen.

Auf der einen Seite bietet die Norm eine deutlich präzisere Orientierung, lässt damit aber nicht weniger Spielraum für organisationsspezifische Umsetzungen. LQW will dagegen den Entwicklungsaspekt in den Vordergrund stellen und lässt daher bewusst vieles offen, um die Unternehmen anzuregen, über die erforderliche organisationsspezifische Umsetzung der Anforderungen „in die Entwicklung“ zu kommen. Entwicklung findet

dagegen in der Norm – wie auch bei der ISO 9001 – nur in Bezug auf interne Audits als Überprüfung der Qualitätsstandards statt. Um ein vergleichbares Niveau zu erreichen, müssen ISO 29 990 - Anwender schon die ISO 9004 heranziehen.

Anschlussfähig ist die ISO eher dort, wo

- ▀ Bildungsprozesse stark strukturiert sind und / oder weitgehend mediengebunden durchgeführt werden (Fernlehrgänge, eLearning, etc.; die zuständigen Fachverbände haben die Norm denn auch stürmisch begrüßt),
- ▀ bisher nach ISO 9001ff gearbeitet worden ist und ein deutlich präziserer Bezug auf die Lernenden und die Besonderheiten von Lerndienstleistern gewünscht wird,
- ▀ die AZWV sehr im Vordergrund steht, oder
- ▀ Lerndienstleister international tätig sind und eine Basis für ihre Qualitätsarbeit suchen, die übernational verstanden und anerkannt wird.

Der entscheidende Punkt

Erwägungen über den Rang der einzelnen Modelle und ihr Verhältnis zueinander halten wir aus unserer

Erfahrung als Berater für wenig entscheidungsrelevant. Vor allem anderen ist ein zentrales Kriterium für die Auswahl eines Modells und damit auch für den Wechsel von einem zum anderen wichtig: Das ist der Umstand, wie gut das Modell von den handelnden Personen – die ein Bildungsunternehmen ausmachen – adaptiert wird bzw. wurde. Die Wirksamkeit von qualitätentwickelnden und -sichernden Maßnahmen, welcher Art auch immer, steht und fällt damit, dass Menschen sie verstanden haben, in ihr Wertesystem integrieren können und sie deshalb realisieren und aufrechterhalten.

Wer sich genauer befassen will, sollte auf jeden Fall die Norm lesen, v.a. die Anhänge. Das DIN selbst scheint kein Interesse daran zu haben, potentiellen Kunden die Norm zugänglich zu machen – die 24 Seiten der deutschen Fassung kosten fast 80,- €!

Wir bieten in Kürze mit einem Praxisforum eine Möglichkeit, sich auf Grundlage erster Erfahrungen mit der Auswahl des passenden QM-Modells auseinander zu setzen.

LQW (Qualitätsbereiche)	ISO 29990 (Kapitelüberschriften)
Bedarfserschließung	Bestimmung des Lernbedarfs
Lehr-Lernprozess, z.T. Infrastruktur	Gestalten von Lerndienstleistungen (LDL)
Lehr-Lernprozess, Schlüsselprozesse	Erbringen von LDL
Evaluation (Rückmeldungen von Teilnehmenden)	Monitoring von LDL
Evaluation	Evaluation durch Lerndienstleister
Leitbild, Führung	Allgemeine Managementanforderungen
Eingeschränkt: Controlling (Funktionsfähigkeit der Organisation)	Strategie und Unternehmensmanagement
Kundenkommunikation	Managementbewertung
Controlling	Vorbeugende Maßnahmen und Korrekturmaßnahmen
Personal	Finanzmanagement und Risikomanagement
Kundenkommunikation, Führung	Personalmanagement
Infrastruktur	Kommunikationsmanagement intern/extern
Evaluation, Bedarfserschließung	Ressourcenbereitstellung
	Interne Audits
	Feedback von interessierten Parteien

QUALIFIZIERUNGSPROGRAMM FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE IST GESTARTET

QUBIC hat im Rahmen des Projektes „RESPEKT – Personelle Vielfalt gewinnbringend nutzen“ (mit Fördermitteln aus dem Europäischen Sozialfonds und von der Region Hannover) ein Qualifizierungsprogramm für Fach- und Führungskräfte aufgelegt, das von März 2011 bis Anfang 2012 läuft.

Drei Seminare zu den Themen Burn-out-Prävention und Rollenklärung/ Führungsstrategien für Führungskräfte sind mit Erscheinen dieses Newsletters bereits erfolgreich beendet. Das nächste Seminar „Konfliktmanagement“, bei dem Führungskräfte

Konflikte konstruktiv bearbeiten lernen, folgt Anfang Mai. In der Tabelle finden Sie alle Seminare/Termine bis zu den Sommerferien 2011, für die sich noch Mitarbeiter/innen aus Ihren Unternehmen anmelden können.

Das Themenspektrum der insgesamt 20 meist zweitägigen Seminare ist weit gefasst. Den größten Schwerpunkt bilden dabei Seminare für Führungskräfte, z.B. zu den Themen „Kritik- und Feedbackgespräche führen“, „Burn-out/Work-Life-Balance“ oder „Persönlichkeit entwickeln“ (nach einem anerkannten Persönlichkeitsmodell). Geplant ist auch ein firmenübergreifender Erfahrungsaustausch zwischen jüngeren und älteren Führungskräften in Form einer kollegialen Beratung.

Des Weiteren sind Qualifizierungen zur Kunden- und Serviceorientierung (Beschwerdegespräche erfolgreich

führen, Gesprächsführung am Telefon, Konfliktmanagement am Telefon), ein allgemeines Kommunikationstraining und verschiedene Bausteine zu Themen wie Moderation, Besprechungsmanagement, Zeit- und Selbstmanagement, Kreativitäts- und Problemlösungstechniken, Projekte leiten (Rollenklärung von Projektleitern, Projektkommunikation und Projektmarketing) und „schlanke Büros“ enthalten.

Bei Interesse kontaktieren Sie bitte Birgit Westhaus (westhaus@qubic.eu) oder Martin Buitkamp (buitkamp@qubic.eu);
Telefon: 0511-16 99 88 80

Seminarthema	Zielgruppe	Termin
Konfliktmanagement	Alle Führungskräfte	04./05.05.2011
Dienstleistungsorientiert Denken und Telefonieren	Mitarbeiter mit Kundenkontakt	10./11.05. + 19.05.2011 Zusatztermin: 08./09.06. + 20.06.2011
Teams sicher führen (TMS, Teamrollen)	Alle Führungskräfte, Schlüsselpersonen	06./07.06.2011
Zwischen den Stühlen - Führen in der Sandwichposition	Führungskräfte in der Sandwichposition	15./16.06.2011
Schlanke Büros mit der 5-S Methode	Alle Mitarbeiter	21./22.06.2011 Zusatztermin: 05./06.07.2011
Kollegiale Beratung: Firmenübergreifender Erfahrungsaustausch zwischen neuen und erfahrenen Führungskräften (mit Imbiss)	Junge und erfahrene Führungskräfte	27.06. + 29.08. + und weitere Tage (je 16-20 Uhr)
Persönlichkeit entwickeln (nach dem Persolog® Persönlichkeitsmodell - DISG)	Alle Führungskräfte	04./05.07.2011

Wissensmanagerin/ Wissensmanager (IHK)

Im Juni 2011 startet das Projekt „Wissensmanagerin/Wissensmanager“. QUBIC qualifiziert in Zusammenarbeit mit Core Business Development aus Berlin insgesamt 20 Fach- und Führungs(nachwuchs)kräfte für die Moderation, Begleitung und Bewertung von Wissensmanagement-Aktivitäten in ihren Unternehmen.

Das Gelernte wird direkt in betriebliche Projekte umgesetzt, die einen unmittelbaren Nutzen in der Optimierung des Wissensmanagements erreichen werden. Einzelne Plätze für interessierte Teilnehmende aus kleinen- und mittelständischen Unternehmen und begrenzt auch für größere Unternehmen sind noch frei.

In (bis zu) 12 Modulen befassen wir uns mit den Kernfragen des Wissensmanagements in Unternehmen:

- Wie wird der drohende Verlust von Wissen in unserem Unternehmen (z.B. durch ausscheidende Mitarbeiter) verhindert?
- Wie gewinnen wir einen besseren Überblick über unsere Datenbestände und unser Expertenwissen und strukturieren es optimal?
- Wie gewährleisten wir den Informations- und Wissensfluss in unseren Geschäftsprozessen?
- Wie vernetzen wir unsere Wissensinseln (Abteilungen, Standorte, Projekte) am besten?
- Wie können wir unsere Erfahrungen (z.B. aus Projekten, Produktentwicklungen) systematisch auswerten und für künftige Anwendungen aufbereiten?

- Wie können wir unser Ideen- und Innovationsmanagement am besten entwickeln?

Das Projekt wird im Rahmen der Weiterbildungsoffensive Mittelstand (WOM) des Landes Niedersachsen aus ESF-Mitteln gefördert sowie von der Region Hannover (Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung) unterstützt. Die Qualifizierung besteht aus einem Theorie- und einem Praxisteil und schließt mit einem IHK-Zertifikat ab. Die Nachhaltigkeit wird durch betriebliche Projekte gesichert, für die eine 5-tägige Lern- und Praxisbegleitung vorgesehen ist.

Nähere Informationen und Anmeldungen unter
0511-16998882
niemeyer@qubic.eu
Ihr Ansprechpartner ist
Dr. Edzard Niemeyer

BESSER – SCHNELLER – LEICHTER

DER SCHLANKE WEG ZUM KUNDEN

Wie viel Zeit verschwenden wir eigentlich jeden Tag mit Warten auf benötigte Informationen, Rückfragen an Kollegen, Absitzen in ineffektiven Besprechungen, Suchen von Dateien und Unterlagen ...? Experten gehen von über 30 Prozent aus.

Unter dem Motto „besser – schneller – leichter“ greift die QUBIC Beratergruppe GmbH am 26. Mai 2011 ein Thema auf, das viele Menschen nervt, für das aber anscheinend nur selten wirkungsvolle Lösungen in Sicht sind.

Verschwendet wird vor allem Zeit am Arbeitsplatz. An einem durchschnittlichen Büroarbeitsplatz werden Jahr für Jahr allein über einhundert Stunden für das Suchen von Unterlagen verschwendet. Darin unterscheidet sich Büroarbeit in Unternehmen nicht von der in Verwaltungen und Behörden.

Mit dem ESF-geförderten Projekt LExAS setzt die QUBIC Beratergruppe mit produzierenden und Dienstleistungsunternehmen Lösungen um. In zehn Seminarmodulen sind 16 Schlüsselpersonen aus acht Unternehmen ein Jahr lang zu Lean Exzellenzexperten für Administration & Service (IHK)“ ausgebildet worden. In jedem Unternehmen wurde ein Lean-Projekt praktisch umgesetzt.

Im Praxisforum werden die Ergebnisse der praktischen Umsetzung präsentiert, Impulse für Lean Administration gegeben und in thematischen Arbeitsgruppen diskutiert. Wir wollen damit insbesondere den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen gewerblichen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen anregen und fördern und Argumente für Lean-Projekte liefern.

Aus dem Programm:

Impulse und Praxisberichte

- ▀ Was heißt hier „lean“? Werte aus Kundensicht schaffen
 Dr. Lars Vollmer
 (Vollmer & Scheffczyk GmbH)
- ▀ Das STEP-Programm
 Dietrich Windhorst
 (Lloyd Shoes GmbH)
- ▀ Lean Office in der Kommune
 Axel Peters
 (Landeshauptstadt Hannover)

Themengruppen

- ▀ Kundenwerte schaffen – Service gestalten
 Experten: Dr. Ing. Lars Vollmer (V&S)
 Input: Marc Hanke (miniPC24)
 Moderation: Dr. Edzard Niemeyer
- ▀ Prozesse verschlanken
 Experten: Damir Bilalovic (Binner IMS),
 Dietrich Windhorst (Lloyd Shoes)
 Moderation: Bernd Staemmler (QUBIC)
- ▀ Arbeitsplatz und Selbst managen
 Experte und Impuls:
 Torsten Markowitz (ABIAN)
 Moderation: Agnes Wörner (QUBIC)
- ▀ Organisation verändern und Mitarbeiter motivieren
 Experte: Axel Peters (Landeshauptstadt Hannover)
 Moderation und Impuls:
 Götz Hendricks (QUBIC)

Außerdem: Ausstellung von Praxisbeispielen aus dem LExAS-Projekt, Broschüre mit praktischen Beispielen und Methodenbeschreibungen zur Lean Administration.

Freuen Sie sich auf Good-Practice-Beispiele, Erfahrungsberichte und einen anregenden Austausch im stilvollen Ambiente des Alten Rathauses zu Hannover.

Anmeldungen und Rückfragen an info@qubic.eu oder
 Tel. 0511-16998880.

Tagungspauschale 45 Euro.

MIT **BEO** ZU NEUEN **EINSICHTEN**

Gemeinsam an der Realisierung eines futuristischen Produkts arbeiten – das ist das Szenario von BEO. Simuliert wird ein Ausschnitt aus dem Produktentwicklungsprozess eines Technologiekonzerns: Bei einem ein- bis zweitägigen Treffen arbeiten drei Projektgruppen gemeinsam an ihren Teilprojekten.

BEO ist ein Werkzeug, mit dem komplexe Kooperationsprozesse ebenso trainiert werden können wie strategisches Denken. Die Simulation ist auch geeignet, um z.B. Berufsanfängern einen Einblick in die Dynamik der betrieblichen Wirklichkeit zu geben.

Die Leitung des strategisch bedeutsamen Projekts BEO lädt drei interdisziplinär besetzte Teams ein, um einen weiteren Meilenstein zur Realisierung des Produkts umzusetzen. Das Marketingkonzept, die Produktionsplanung und die Standortsuche sollen weiterentwickelt werden.

Die Teilnehmenden tauchen nach einer Einführung vollständig in die Simulation ein. Für BEO wurde ein Unternehmen kreiert (einschließlich Corporate Design, Firmenidentität und Webadresse...), vorgelagerte Projektergebnisse formuliert und Aufgabenstellungen für die aktuelle Arbeitsphase entwickelt.

Bevor BEO startet, werden in einem Blitz-Assessment geeignete Teamlei-



tungen ermittelt. Anschließend wird den Teilnehmenden durch eine Reihe von Übungen der Einstieg in die Fantasiewelt von BEO erleichtert. Dann startet die Simulation: Vertreter der zentralen Projektleitung präsentieren den Stand der Planungsarbeiten und erläutern die Aufgaben. Die Teams – ausgestattet mit ausführlichen Unterlagen – starten mit der Bearbeitung ihrer Aufgaben. Diese Phase der Simulation gestalten die Teilnehmenden in eigener Verantwortung.

Mit Hilfe einer Reihe von „Störungen“, das sind unerwartete Ereignisse, die im Laufe der Arbeitsperiode eintreten, sowie der Gestaltung der Arbeitsaufträge müssen die Teilnehmenden vielfältig miteinander kooperieren,

Konflikte bewältigen und Entscheidungen treffen.

Zum Schluss der Arbeitsphase präsentieren die Teams jeweils ihre Ergebnisse vor der zentralen Projektleitung und den anderen Teams.

Damit endet die Simulation. Es folgt eine Auswertungsphase, in der die Teilnehmenden ihren Arbeitsprozess, ihre Strategien zur Bewältigung der Herausforderungen bezüglich Kooperation und Konfliktbewältigung reflektieren.

Zuletzt wurde BEO eingesetzt im Rahmen eines Förderprogramms der Graduiertenakademie der Leibniz-Universität Hannover. Zielgruppe waren Doktoranden verschiedenster Fachrichtungen, die einen Einblick in die betriebliche Wirklichkeit erhalten sollten, auf die sie sich mit dem Abschluss ihrer Promotion vorbereiten.

Die Simulation ist aber auch zur Teamentwicklung und zum Training strategischen Verhaltens geeignet.

Die Teilnehmenden müssen keine speziellen Voraussetzungen mitbringen. Vor jedem Einsatz wird beim Kunden gründlich recherchiert, um die Details des Szenarios an die realen Bedingungen anzupassen. BEO ist zwar virtuell, aber nicht abgehoben.

Optimal ist eine Gruppe mit möglichst sehr unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und einer Größe von 16 bis 30 Personen.

Weitere Informationen:

Götz Hendricks, hendricks@qubic.eu
Tel. 0511-16 99 88 81

Einsatzgebiet von BEO:

- Schüler, Auszubildende, Studierende im Übergang von der Ausbildung zum Beruf
- Projektteams am Beginn ihrer Arbeit
- Mitarbeitergruppen, die Organisationsentwicklungsprozesse durchlaufen
- Teams, die mit Strategieentwicklung befasst sind

BERND STAEMMLER: ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND MARKETING IN DER WEITERBILDUNG

Demnächst werde ich das QUBIC-Team um Edzard Niemeyer und Götz Hendricks in Hannover verstärken. Bisher war ich koordinierend und beratend in der Weiterbildungsbranche tätig. Bei QUBIC werden meine Themenschwerpunkte Bildung und Weiterbildung, Verwaltungsoptimierung, Politikberatung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sein. Mein besonderes – jedoch nicht ausschließliches – Interesse gilt den Einrichtungen und Firmen im Osten Deutschlands.



Politikberatung und Öffentlichkeitsarbeit

In all' diesen Arbeitsfeldern bin ich sehr stark orientiert an der konkreten und praktischen Umsetzbarkeit. Gemeinsam definieren wir die Ziele der Beratung und den Leistungsumfang, wir legen vorher Erfolgsindikatoren fest, damit wir am Ende des Prozesses wissen, was wir erreicht haben.

Es reizt mich sehr, meine umfangreichen Erfahrungen jetzt in neue Zusammenhänge einbringen zu können. Auch wenn mich überwiegend persönliche Gründe wieder nach Hannover gezogen haben, wo ich vor Jahren studiert und meinen Dipl.Päd. in Erwachsenenbildung gemacht habe. Mein bisheriges Berufsleben lang war ich im Bereich Weiterbildung und Volkshochschulen tätig.

Zuletzt habe ich die öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen und deren Interessen als Geschäftsführer des Sächsischen Volkshochschulverbandes in Gremien, Ausschüssen und Anhörungen des Landtags, in Stadt- und Kreisverwaltungen vertreten, habe aktiv mitgewirkt in vielfältigen Prozessen in sehr verschiedenen Einrichtungen, an der Entwicklung von Netzwerken und von Marketingkonzepten für die Branche oder beispielsweise auch an Rechtsvorschriften und deren Umsetzung. Jetzt möchte ich interes-

sierte Einrichtungen in diesen Prozessen begleiten und stärken.

Ganz früher wollte ich mal Journalist werden. Daher rührt wohl meine starke Affinität zu den Medien, die sich auch in meiner langjährigen Arbeit als Mitglied der Nominierungskommission Information und Dokumentation des Adolf Grimme Fernsehpreises widerspiegelt. In meiner Freizeit beschäftige ich mich – neben der Familie und Freunden – gern mit modernem Grafik-Design und fahre Motorrad.

QUBIC Beratergruppe GmbH
 Bernd Staemmler
 Organisationsberater
 Jahrgang 1953, Dipl.Päd.
 Tel. 0511 1699888 -4
www.qubic.eu
staemmler@qubic.eu

Innerhalb der QUBIC Beratergruppe bin ich dann mitverantwortlich für den Arbeitsbereich Bildung und Weiterbildung. Durch meine langjährige Erfahrung in Sachsen sind mir die Einrichtungen in den (nicht mehr so ganz) neuen Bundesländern besonders nahe. Meine Arbeitsschwerpunkte bei QUBIC sind klar definiert:

- Organisationsberatung in der Weiterbildung, ob öffentlich oder privatrechtlich, Unterstützung bei den Prozessen der Neuausrichtung, der Effektivierung, der Zusammenführung und Strukturierung von Einrichtungen und Instituten, Konsolidierungsberatung
- Beratung in allen Fragen der Qualitätsentwicklung und Testierung nach dem bewährten LQW-Modell, ich bin ausgebildeter LQW-Gutachter
- Marketing, Entwickeln eines konkreten Marketingkonzepts nach den Zielen der Einrichtung, Internet-Marketing, Umsetzung, Einbindung in Corporate Identity und Corporate Design, Markenführung

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