

Liebe Leserinnen und Leser,

die Welt steckt voller Veränderungen, diesen Eindruck werden Sie schnell bestätigt bekommen, wenn Sie in unserer neuen Ausgabe von QUBIC.praxis blättern.

Ein wichtiges Thema ist dabei nach wie vor der Fachkräftebedarf und die Strategien, ihn zu decken. Gibt es ihn überhaupt, den Fachkräftemangel? Auf dem IuK-Branchenforum „Search for Competence“ von Hannover IT konnte man von Rufus Beck (Ruhr-Universität Bochum) erfahren, dass Wirtschaftswissenschaftler das mitunter anders sehen als Sozialwissenschaftler. Aus wirtschaftlicher Sicht lässt sich aus den Gehaltsentwicklungen der vergangenen Jahre und aus den Studierendenzahlen kein eklatanter Fachkräftemangel ableiten. Allerdings: der demografische Faktor schlägt in den geografischen Räumen unterschiedlich zu und Hannover etwa ist als Standort lange nicht so attraktiv wie zum Beispiel Hamburg oder Berlin. Wie Sozialwissenschaftler den Zusammenhang einschätzen können Sie in dieser Ausgabe gleich doppelt nachlesen: Zusammen mit Hannover IT haben wir eine Befragung der regionalen IT-Unternehmen durchgeführt, um deren Einschätzung zum Fachkräftebedarf und die Wege der Personalrekrutierung zu erkunden. Was hier als Erfolg versprechend gilt, lesen Sie im Beitrag von Martin Buitkamp. Den demografischen Faktor betont Prof. von Mitschke-Collande im Interview: KMU brauchen Demografiemanagement. Wem das Thema Personalrekrutierung zu weit weg ist, der versucht es vielleicht damit, die Schätze im eigenen Unternehmen zu heben. Schauen Sie mal in den Bericht von unserer Schatzsuche.

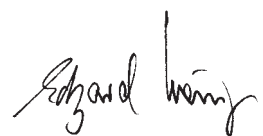
Ob nun Fachkräftemangel ja oder nein, unbestritten ist zumeist, dass das Thema Wissen managen einen zentralen Stellenwert im 21. Jahrhundert haben wird und es

sich schnell als Wachstumsblockade erweisen kann, wenn Firmen aus demografischen oder anderen Gründen vor einem großen Wissensloch stehen. Werner Pechmann von Logiline ist der festen Überzeugung, dass der Transfer von Wissen und Erfahrung das USP der Zukunft ist. Lesen Sie's hier nach! In unserem Projekt WissensmanagerIn suchen wir mit den Unternehmen nach Lösungen und bilden WissensmanagerInnen aus. Schauen Sie, was unsere Teilnehmenden von ATS, Infinitas und VHS Lingen zu ihren bisherigen Erfahrungen mit den Wissensworkshops sagen. Und erfahren Sie, warum es wichtig ist, dass etwas auch wirklich „autsch!“ macht.

Mit ganz anderen – oder besser: mit zusätzlichen speziellen Problemen schlägt sich die Bildungsbranche herum. Hier steht die Instrumentenreform zur AZWV vor der Tür. Was tun, wenn man in der Warteschleife zur Trägerzertifizierung steht? Wir geben Tipps.

Irgendwann geht es in Veränderungsprozessen immer um Personalentwicklung. Mit einem bemerkenswerten Projekt und ordentlich „Rückenwind“ hat man sich in der Behindertenhilfe und Jugendhilfe auf den Weg begeben, sich dafür fit zu machen: PET – „Personalentwicklung tut's“. Mehr dazu weiter hinten.

Machen Sie sich zum Jahresende möglichst ein paar schöne Tage – wir von QUBIC wünschen Ihnen ganz herzlich frohe Weihnachtstage und einen guten Rutsch in ein erfolgreiches Jahr 2012!



BILDUNGSMARKETING MIT QUBIC-BERATUNG IN 5 SCHRITTEN ZUM ERFOLG:

ZIELE, KONZEPT, RESSOURCEN, UMSETZUNG, EVALUATION

Oft laufen gut gemeinte und ideenreiche Marketingmaßnahmen bei Bildungseinrichtungen ins Leere. Die QUBIC-Marketingberatung zielt darauf ab, gemeinsam mit den Bildungseinrichtungen die richtigen Fragen zu stellen – und zu beantworten, etwa:

Wen genau wollen wir erreichen? Wen können wir überhaupt erreichen? Worauf sprechen die definierten Zielgruppen besonders an? Je präziser das Bild ist, das wir uns von der Zielgruppe machen können, umso exakter können wir unsere Maßnahmen darauf abstimmen. Welche Maßnahmen sind für das Ziel die geeigneten? Welches Budget steht uns zur Verfügung? Und dann: War unser Aktion eigentlich erfolgreich? Woran können wir den Erfolg messen, mit welchen Erfolgsindikatoren arbeiten wir?

Viele Bildungseinrichtungen verfügen nicht über spezialisierte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die für den Marketingbereich zuständig sind. Manchmal wird Marketing dort mit Werbung gleichgesetzt, für die gern die Werbeabteilung der örtlichen Programmheft-Druckerei eingeschaltet wird. Die QUBIC-Beratung kann in diesen Fällen gut auch als Qualifizierung genutzt werden.

„Jede Menge Ideen haben wir. Aber ob wir sie wirklich erfolgreich umgesetzt haben, wissen wir meist nicht so genau.“ Diese Aussagen sind von Bildungsunternehmen oft zu hören, wenn es um Marketingaktionen geht. Punktuell werden die Ideen umgesetzt, dann verlaufen sie oft im Sande.

Hier setzt die externe Beratung an. Zur eindeutigen Zieldefinition gehört die Analyse des regionalen Marktes und der Zielgruppen oder Milieus, die angesprochen werden sollen. In einem ersten Schritt erarbeitet die Einrichtung mit Unterstützung des Beraters aussagekräftige Daten über die zu erreichenden Personengruppen. Dabei greift man am besten auf umfangreiches Material aus den regionalen Milieu-Erhebungen zurück, um sie mit den eigenen, aus dem Leitbild abgeleiteten Zielen abzugleichen.

Die Ziele werden konkret festgelegt und präzise fixiert: Es reicht eben nicht aus, lediglich „mehr Männer“ in die Bildungsangebote herein holen zu wollen. Welche Interessen hat die Bevölkerungsgruppe, für die wir aktiv werden wollen, außerhalb der Bildung? Worauf spricht sie besonders an? Welches sind ihre Freizeitaktivitäten? Wie ist ihre Sprache, ihr Zeitbudget? Ist die Bildungsmotivation stark beruflich geprägt oder eher freizeitorientiert?

Wenn die Vorstellungen in diesen Bereichen konkret geworden sind, setzt die eigentliche Maßnahmenplanung ein. Und die erforderlichen personellen, finanziellen und sonstigen Ressourcen werden ermittelt. Die Geschäftsführung, Leitung oder Direktion wird spätestens zu diesem Zeitpunkt intensiv eingebunden, denn sie muss die Vorhaben nicht nur absegnen, sondern im besten Fall selbst aktiv unterstützen. Oftmals präsentieren die externen QUBIC-Berater, gemeinsam mit dem Marketing-Mitarbeiter, das erarbeitete Marketingkonzept in den vorgesehenen Gremien der Einrichtung.

Da im Vorhinein die wesentlichen Erfolgsindikatoren definiert wurden, lässt sich nach Durchführung der Marketingmaßnahmen recht genau erkennen, inwieweit diese erfolgreich waren. Die QUBIC-Berater stellen sicher, dass die Auswertung mit den notwendigen Konsequenzen verbunden wird. Der Mitteleinsatz für Maßnahmen und Beratung wird so transparent und nachvollziehbar.

Ansprechpartner für
Bildungsmarketing ist
Bernd Staemmler
Telefon 0511 1699888-4
staemmler@qubic.eu

BÜHNE FREI

für die Schatzsuche der besonderen Art!

„Schätze heben – Personalressourcen im eigenen Unternehmen erkennen und fördern“ auf einer Kleinkunsthöhne? Am 20.09.2011 ging es in der Werkstatt-Galerie-Calenberg um einen ungewöhnlichen Zugang zum Thema Personalressourcen im Rahmen des QUBIC Projektes RESPEKT.

Gleich am Eingang wurden die fast 40 Gäste von der Improvisations-TheaterGruppe „Die Spielweiber“ mit einer kleinen Aufgabe begrüßt. Der Input der Gäste wurde im Anschluß an die inhaltlichen Vorträge und Gespräche in kurzweiligen Spielszenen auf der Bühne aufgegriffen.



Rahmen des Projektes an der Qualifikation teil.

Für die Dirk Rossmann GmbH gehört Diversity Management zum Fundament der Unternehmenskultur. Frau

konnte. Mittlerweile hat Frau Min He ihren eigenen Betrieb gegründet : die Hemin Metalltechnik. Dabei sind interkulturelle Teams das Fundament ihres Erfolges und eine Bereicherung für das Unternehmen. Neuestes Ergebnis dieser Teamarbeit: eine Innovation, die im Bereich der Krankenpflege deutliche Verbesserungen für die Diagnostik und Behandlung bringt.

Das Get-To Gether am Ende bei einem kleinen Imbiss zeigte zufriedene Gesichter im regen Austausch untereinander. Wir freuen uns, wenn wir den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Impulse für Ihren Arbeitsalltag mitgeben konnten.

Notieren Sie sich schon einmal den 25.04.2012 – dieses Mal lautet das Motto: „Personalentwicklung mit Weitblick – personelle Vielfalt nutzen“. Wir laden Sie ein ins Fotostudio „sechster stock“ in Hannover – der Blick über den Horizont ist garantiert!



Welchen besondere Anforderungen begegnen Frauen in Führungspositionen? Frau Tamara Uh Tückard, Kombi Consult GmbH, Berlin, betonte in ihrem Vortrag besonders den Aspekt der Kommunikation. Sie berichtete von ihrem Projekt in Berlin – „Starke Frauen – starke Unternehmen“ - außergewöhnlich hierbei: auch die Geschäftsführungen nehmen aktiv im

Dr. Schätzer, Leitung Personalentwicklung und Ausbildung, gewährte Einblicke in den interkulturellen Alltags der Dirk Rossmann GmbH und verdeutlichte das Selbstverständnis des Unternehmens.

Frau Min He berichtete von Ihren Erfahrungen, die sie als management-erfahrene Chinesin in einem deutschen Produktionsbetrieb sammeln

EIN SPEZIELLER EIGENER GEIST...

Logiline Systeme GmbH, kurz Logiline, versteht sich als Dienstleister der Logistikbranche. Als Logistkdienstleister zeichnet Logiline eine Besonderheit aus: Logiline versteht sich als 4PL-Provider. Das bedeutet keine Spedition im ursprünglichen Sinne zu sein, sondern als neutrale Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem Lieferanten zu agieren.

Gegründet 1998 von den geschäftsführenden Gesellschaftern Olaf-Ulrich Krause und Frank Püster, hat sich das Unternehmen zu einem wichtigen Part der Geschäftsbranche für seine Kunden entwickelt. Heute operiert Logiline von vier Standorten im Norden Deutschlands weltweit: Langenhagen, Stadthagen, Berlin, Bremen und

beschäftigt 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Hinter Logiline steht ein professionelles Team von Betriebswirten und Logistikfachleuten, die den Standort seiner Kunden oder jeden gewünschten Ort zum Ausgangspunkt ihrer Logistik machen.

Ganz gleich, ob für Expressfracht, See- oder Luftfracht, Stückgut oder Direktfahrten: Als „Fourth-Party-Logistics-Provider“ (4PL) analysiert Logiline die Kundenanforderungen auf ihre Realisierbarkeit und entwickelt individuelle Lösungen. Logiline steuert als neutrale Schnittstelle weltweite Wertschöpfungsketten zwischen Auftraggeber und den beteiligten Partnern. Alle benötigten Kapazitäten werden auf Basis der Anforderung auf dem freien Markt im bestmöglichen Preis/Leistungsverhältnis eingekauft. Somit umfassen Logilines Dienstleistungen die Bereiche: Wochenend-Service, Beratung zu Logistik und Transport, Paketdienst, Stückgutversand, Expressfracht, Luftfracht, Entwicklung von Seminaren/

Workshops, Supply-Chain-Management, Einkaufsmanagement C-Teile, On-Board-Courier, Air Charter, Sonderfahrten, Seefracht und Zollabfertigung.

Ziel des Tun und Handelns der Logiline GmbH sind die fortlaufende Anpassung und Optimierung der Logistik an betriebliche Erfordernisse. Unterstützt wird der Prozess durch Logiline ITModule und neutrale Beratungsleistungen.

Value Added Service

Darüber hinaus bietet Logiline weiteren Service, um die Logistik für die Kunden so einfach wie möglich zu halten – nach dem Prinzip: Alles aus einer Hand! Denn die Anforderungen der Kunden sind es, die Logilines Leistungsportfolio erweitern. Hierzu gehören Zollabwicklung Im- und Export, Beratung, Verpackungsservice, zentraler Wareneingang und Distribution innerhalb des Standortes, Kommissionierung, Anlieferung/ Abholung der Tagespost und vieles mehr.

Interview mit Werner Pechmann

Werner Pechmann ist einer von drei Geschäftsführern der Firma Logiline Systeme GmbH, Langenhagen. Das Interview führte Bernd Staemmler, Organisationsberater bei QUBIC.

Q.p.: Ist es wahr, dass Sie Ihre Firma in einer Garage gegründet haben? Was waren Ihre Beweggründe?

Pechmann: Die Arbeit in der Garage hat in der Anfangszeit unser Tun und Handeln maßgeblich bestimmt. Unser erster großer Auftrag war ein Fulfilmentprojekt, bei dem wir für einen namhaften regionalen Fachzeitschriftenanbieter die logistische Organisation einer Publikation durchgeführt haben. Dazu gehörten: Abholung, Einlagern, Verpacken, Distribuieren. Und das alles in unserer ersten Garage!

Q.p.: Woran ist Ihre Gründungsgeschichte heute noch im Unternehmen spürbar?

Pechmann: Die Sehnsucht nach Freiheit, das betriebswirtschaftliche Tun und Handeln selbstbestimmend mit allen Vor- und Nachteilen zu beantworten.

Q.p.: Bitte stellen Sie uns die Philosophie von Logiline in wenigen Begriffen dar!

Pechmann: Kompetenz, Teamwork, Kreativität, Kommunikation, Professionalität, Flexibilität.

Q.p.: Was sind die besonderen Herausforderungen für die Geschäftsführung eines Wachstumsunternehmens wie Logiline?

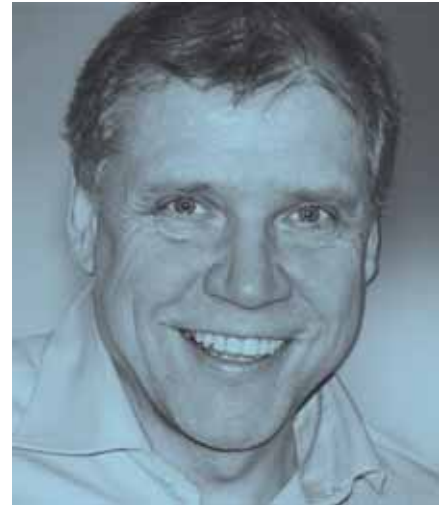
Pechmann: Man muss in seinen eigenen Planungen überlegen, ab welchem Zeitpunkt man sich aus dem operativen Bereich zurückzieht, um das Unternehmen gezielt und ausschließlich weiterzuentwickeln. Aber man muss immer noch den Überblick über operative Bereiche behalten.

Q.p.: Was ist das „Geheimnis Ihres Erfolges“?

Pechmann: Das ist ein spezieller eigener Geist, der immer noch innerhalb des Unternehmens verweilt. Es sind die Beziehungen zu unseren Partnern, Kunden und auch eigenen Kollegen, die wir gleichwertig als sehr wichtig erachten, da gute Kommunikation und Kontaktpflege das A und O ist, um erfolgreich zu sein.

Q.p.: Warum engagieren Sie sich im QUBIC-Projekt Wissensmanagement? Was versprechen Sie sich davon?

Pechmann: Der Transfer von Wissen und Erfahrung ist für jedes Unternehmen das Zukunfts-USP. Das Unternehmen, welches diesen Punkt am effektivsten umgesetzt bekommt, wird in seiner Branche Marktführerschaft haben.



Logiline[®]
Logistik

ANALYSEWERKSTÄTTEN IM RAHMEN DES PROJEKTS

„WISSENSMANAGER/IN – DAS WISSEN IM UNTERNEHMEN EFFEKTIV MANAGEN“:

„WIR HABEN EIN WUNDER- SCHÖNES PROBLEM GEFUNDEN“

Wo ist das „Autsch“, wem im Unternehmen tut das geschilderte Problem wirklich weh? Dieser und ähnlichen Fragen der Trainee- und Beraterin Christina Nowotny stellen sich die Workshop-Teilnehmerinnen und -teilnehmer. Vertreter aus elf Unternehmen und Institutionen sind in den Analysewerkstätten des QUBIC-Projekts zum Wissensmanagement zusammen gekommen. In wechselnden Arbeitsgruppen widmen sie sich gründlich und systematisch der Aufgabenstellung, zu analysieren, welches die jeweils drängendsten Wissensprobleme im Unternehmen sind.

„Wenn wir wüssten, was wir wissen, ja dann könnten wir...“ – zum Beispiel viel innovativer sein oder unsere Geschäftsprozesse effektiver organisieren. Dass diese Ankündigung auf dem Projektflyer den Nerv vieler Unternehmen getroffen hat, zeigt die gute Nachfrage nach der Projektteilnahme. Produktions- und Logistikunternehmen, gewerbliche und Bildungsdienstleister stellen sich der Herausforderung, Schlüsselpersonen zu Wissensmanagern auszubilden.

In einer Einführung wurden bereits die theoretischen und praktischen Grundlagen vermittelt, der zweite Workshop dient der Identifizierung eines betrieblichen Projekts. Denn alle beteiligten Firmen werden in einem

Q.p.:

Sie nehmen am Projekt Wissensmanager/in teil. Welchen Nutzen ziehen Sie aus dem bisherigen Projektverlauf?



Erdmute Minkwitz,
ATS Elektronik, Wunstorf:

Für unser betriebliches Projekt haben wir uns ja das Ziel gesetzt, den Wissenstransfer im Entwicklungsprozess systematisch zu etablieren. Allein schon die Tatsache, dass wir uns intensiv damit befassen und über den Projektstand regelmäßig berichten, wirkt wie ein kleiner „Keim“ im Unternehmen. Außerdem haben wir einige gute Arbeitsweisen kennen gelernt, die wir bei der Management-Bewertung für unser QM-Audit nach ISO auch verwenden können.



Uwe Sauerbrey,
infinitas IT-Lösungen, Hannover:

Zunächst haben wir gelernt, was Wissensmanagement eigentlich ist, und erste gute Ideen entwickelt, wie wir Wissensmanagement in unserem Unternehmen nutzbringend einsetzen können. Schon jetzt haben wir mit den im Projekt gewonnenen Erkenntnissen ein Vorgehensmodell für die optimierte Planung unseres Leistungsportfolios erarbeitet. Wir entdecken immer wieder neue Möglichkeiten, die Firma infinitas mit Methoden des Wissensmanagement zukunftsfähig zu machen.



Ute Bischoff,
Volkshochschule Lingen gGmbH:

Wir wissen, dass das in das Projekt angelegte Geld mit Sicherheit sehr gut investiert ist. Allein schon, weil wir persönlich den Nutzen daraus ziehen, selbst viel und neues Wissen zu erwerben. Die Erkenntnisse unterstützen uns aber vor allem auch sehr gut bei den anstehenden Arbeiten für die Entwicklung einer zukunftsfähigen Personalstrategie. Im Projekt erarbeiten wir uns sinnvolles Methodenwissen, um die in diesem Bereich anstehenden unternehmerischen Aufgaben gut und zeitgerecht lösen zu können.

konkreten Vorhaben wissensrelevante Fragen identifizieren und beispielhaft eigenständig bearbeiten. So wird konkretes Know-how erworben und der Grundstock für ein nachhaltiges Wissensmanagement im Unternehmen gelegt.

In einer Firma etwa entwickeln hoch spezialisierte Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten manchmal parallel dieselben Lösungen. Mit Hilfe des Wissensmanagements sollen diese Doppelungen künftig verringert oder gar vermieden werden. In einem anderen Unternehmen sollen die Vertriebsmitarbeiter künftig besser und detaillierter die innovativen Produkte beim Kunden erläutern können. Im Projekt sollen die erforderliche Wissenstiefe identifiziert und der Wissenstransfer gesichert werden.

Eine weitere Firma beackert diese Fragen: Was passiert mit dem in langen Jahren in der Einrichtung erworbenen Wissen, insbesondere dem Erfahrungswissen, wenn der Mitarbeiter in den Ruhestand geht oder aus anderen Gründen den Betrieb verlässt? Mit welchen Methoden kann gewährleistet werden, dass sein umfangreiches Wissen dem Betrieb erhalten bleibt?

Expertin Christina Nowotny von Innoventum aus Berlin und die QUBIC-Berater Agnes Wörner, Dr. Edzard Niemeyer und Bernd Staemmler geben inhaltliche Inputs, organisieren die gemeinsamen Projekt-Workshops und begleiten und coachen die betrieblichen Projekte, an denen die Teilnehmer arbeiten.

Nach der Analyse konkretisieren die Projektteilnehmer in den Lösungswerkstätten, angeleitet und begleitet vom Trainerteam, ihr betriebliches Projekt, legen Zielvorstellungen, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen fest. In „Cross-Checks“ stellen sie sich den Fragen und Anregungen aus den anderen Unternehmen, analysieren die „Stakeholder“ und formulieren den konkreten Projektauftrag. Theoretisch und praktisch gut gewappnet kann dann die konkrete Projektarbeit im Unternehmen in Angriff genommen werden.

PERSONALENTWICKLUNG IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

GEMEINSAM NEUE WEGE FINDEN

Elf Unternehmen der der Behindertenhilfe und der Jugendhilfe haben sich aufgemacht, im Rahmen des ESF-geförderten Projekts PET ihre Personalentwicklung voran zu bringen.

Anlässe gibt es genug: Im Bereich der Behindertenhilfe steht das Personal u. a. aufgrund neuer Leistungsformen und geänderter Ansprüche vor der Anforderung, sehr viel kundenorientierter, transparenter, überprüfbarer und flexibler arbeiten zu müssen. In der Jugendhilfe müssen Hilfen sehr flexibel und sozialraumbezogen gestaltet werden, um die Jugendlichen in ihrem gewohnten Lebensumfeld zu betreuen. Dies bedeutet für das Personal zusätzliche Herausforderungen. Allen gemeinsam ist, dass sich der Fachkräftemangel bereits deutlich abzeichnet, etwa durch stark zurückgehende Bewerberzahlen; manche Stellen lassen sich bereits nicht mehr besetzen. In der Sozialwirtschaft findet bisher häufig keine systematische Personalentwicklung statt. Die überwiegend kleineren Einrichtungen müssen ihre Personalentwicklung professionalisieren bzw. erst noch aufbauen, um den wachsenden Anforderungen an die Beschäftigten gerecht werden zu können und in die jeweilige Unternehmensstrategie einbetten. Zudem sind Instrumente des Personalentwicklungscontrollings und des Wissensmanagements erforderlich.

Konkrete Unterstützung

Das Projekt ist als Kombination von Qualifizierung und betrieblichen Praxisprojekten aufgebaut. Schlüsselpersonen (Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte, Ausbilder) wird das nötige Wissen vermitteln.

Die Realisierung von konkreten Vorhaben in den teilnehmenden Betrieben wird durch das Projekt begleitet. Zudem sollen Verbundlösungen (z. B. betriebsübergreifender Einsatz von Instrumenten) erprobt werden, die besonders für kleinere Betriebe wichtig sind.

Zurzeit finden in den teilnehmenden Betrieben die Vorbereitungen für interne Projekte statt, indem Projektgruppen aufgebaut werden und mit den Geschäftsleitungen Vereinbarungen über den Projektauftrag geschlossen werden. Die Themen reichen von der Realisierung von Einzelmaßnahmen, wie die Einführung von Mitarbeitergesprächen über die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bis zur Entwicklung eines umfassenden PE-Konzepts.

In einer vorgeschalteten Planungsphase hat eine Arbeitsgruppe Problemfelder identifiziert und Qualifizierungsthemen festgelegt. Eine sozialwissenschaftliche Befragung von Unternehmen der Sozialwirtschaft hat zusätzliche Erkenntnisse geliefert.

Erste Ergebnisse liegen in Form eines Auswertungsberichts zu dieser Befragung und einem Katalog von geeigneten Instrumenten der Personalentwicklung vor. Diese Materialien sind frei verfügbar und können von der Internetplattform des Projekts heruntergeladen werden (www.pet-projekt.info). Weitere Ergebnisse werden in einer Toolbox nach und nach ergänzt. PET wird durchgeführt von der Akademie für Rehabilitationsberufe in Hannover und fachlich unterstützt durch die QUBIC Beratergruppe und weitere Expertinnen und Experten. Über die Internetplattform können Interessierte direkten Kontakt mit den beteiligten Unternehmen und der Projektleitung aufnehmen.

FACHKRÄFTEMANGEL IN EINER DYNAMISCHEN BRANCHE

Einschätzungen aus der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche (IuK) in der Region Hannover

Im Juni 2011 erhob die QUBIC-Beratergruppe zusammen mit Hannover IT in einer Online-Befragung den Fachkräftebedarf, die Rekrutierungsstrategien, den flexiblen Personaleinsatz und die Haltungen zu einem Arbeitskräftepool bei 100 IuK-Unternehmen (Nachfrager- und Anbieter von IuK-Leistungen). Die Ergebnisse stellte Martin Buitkamp, Experte für sozialwissenschaftliche Befragungen der QUBIC Beratergruppe, auf dem Branchenforum von Hannover IT am 15. November 2011 den interessierten Unternehmern vor.



Die Rekrutierungsprobleme sind real. Ein zentrales Ergebnis ist, dass der Fachkräftemangel in der Branche schon Realität ist: Mehr als ein Drittel der Unternehmen (39 Prozent) berichtet, bezogen auf die vergangenen drei Jahre, von großen bis sehr großen Problemen, benötigte Fachkräfte für das Unternehmen zu rekrutieren. Die Zukunftsaussichten sind noch düsterer: Für die kommenden drei Jahre erwarten 70 Prozent der Unternehmen große bis sehr große Probleme, ihren Bedarf an Fachkräften decken zu können. Die Probleme steigen mit der Betriebsgröße. Dieses hohe Problemniveau ist unter anderem bedingt durch das stetige und dynamische Wachstum der Branche seit 2004 nach dem Ende der New-Economy-Krise. Fast die Hälfte (47 Prozent) der Unternehmen haben in den vergangenen drei Jahren Personal aufgebaut

und sogar 70 Prozent erwarten eine Fortsetzung des Aufwärtstrends. Die sich schon seit letztem Jahr abzeichnende allgemeine Wachstumsabschwächung in Folge der Finanz- und Schuldenkrise scheint die positiven Markterwartungen der IuK-Branche nicht zu schmälern. Viel stärker noch als die Kleinst- und Kleinbetriebe sind die größeren Unternehmen (ab 50 Mitarbeiter/-innen) gewachsen, die deswegen und wegen ihres höheren Bedarfs an selteneren Spezialisten auch besonders über Rekrutierungsprobleme bei Fachkräften berichten. Neben dem o.g. Branchenwachstum verweisen auch die weiteren wichtigsten Ursachen für kurzfristigen Personalbedarf auf hohe Flexibilitätsanforderungen in der Branche: An erster Stelle steht der Beginn/das Ende von Projekten, gefolgt vom Unternehmenswachstum und der Entwicklung und Einführung neuer Produkte.

Am Portfolio der derzeit und zukünftig gesuchten Berufsgruppen ist abzulesen, dass ein Wandel in der Tätigkeitsstruktur und den Aufgabenfeldern der Branche stattfindet: Während rein technisch oder kaufmännisch orientierte Berufe auf dem Rückzug sind, steigt der Bedarf an Professionen mit Kundenorientierung, Betreuungs- und Beratungsschwerpunkten sowie mit Koordinierungs- und Organisationsaufgaben (Projektleitung etc.) stark an. Auch diese Ausweitung der beruflichen Erwartungen trägt sicherlich zu den derzeitigen Problemen der Unternehmen bei.

Erfolgversprechende Rekrutierungswege gibt es

Wie gehen nun die IuK-Unternehmen in der Region vor, wenn Sie geeignete Fachkräfte suchen? Nur die größeren Betriebe (ab 50 Mitarbeiter/-innen) suchen durchgängig auch deutschland-

weit ihre Fachkräfte, von den Kleinst- und Kleinbetrieben tut dies nur rund ein Viertel der Betriebe häufig oder immer. Networking (z.B. Empfehlungen durch eigene Mitarbeiter/-innen) und Stellenbörsen/Job-Portale im Internet sind die am häufigsten genutzten Rekrutierungswege. Kleinstbetriebe (bis 5 Mitarbeiter/-innen) unterschei-

Besonders wichtig ist für die Unternehmen dieser innovativen, wissensintensiven Branche, sich mit (neuen) Fachkräften den Zugang zu speziellen Qualifikationen und Fachkenntnissen zu erschließen. Und für diesen Zweck scheinen die etablierten Wege des Recruitings und die Instrumente des



den sich von den größeren Betrieben, dass sie eher informell über Networking und Social-Media (z.B. XING) bei der Suche erfolgreich sind, während die größeren eher mit den klassischen Suchwegen Zeitungsannoncen oder Personaldienstleister ihre Fachkräfte finden.

Auf die Bewältigung kurzfristiger Nachfrageänderungen hat sich die Branche vor allem mit dem Outsourcing von Arbeitskräften eingestellt: Zwei Drittel der Betriebe arbeiten befristet mit externen Fachkräften (v.a. Freelancer) und etwa die Hälfte mit Subunternehmen zusammen. Die geringe Häufigkeit der Zusammenarbeit und der Zufriedenheit mit Zeitarbeitsunternehmen lässt darauf schließen, dass die Vermittlung von IT-Fachkräften auf diesem Wege schwierig ist.

Personalmanagements nicht optimal zu sein, wie das hohe Interesse an Kooperationen mit anderen IuK-Unternehmen (Erfahrungs-, Wissens-, gezielter fachlicher Austausch, Gemeinschaftsprojekte, Fachkräftequalifizierung) und an Möglichkeiten zum Austausch von Fachkräften zwischen Unternehmen („Arbeitskräftepool“) zeigt. Zu derartigen Kooperationen will QUBIC mit den IuK-Unternehmen in der Region Hannover im Gespräch bleiben und die Realisierungschancen von Netzwerken ausloten. Auf dem IuK-Branchenforum von Hannover IT wurde daher eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen.

ARBEITSKRÄFTEPOOL ALS ANTWORT AUF DEN FACHKRÄFTEMANGEL IN DER PFLEGEBRANCHE?

Im Auftrag der Region Hannover und Hannover impuls führt die QUBIC Beratergruppe GmbH im I. Quartal eine Unternehmensbefragung in der Pflegebranche durch. Ziel ist es, den Fachkräftemangel in der Wirtschaftsregion Hannover zu erfassen und gezielte Lösungsansätze zu bewerten. Die Befragung wird angekündigt bei der Auftaktveranstaltung zum Netzwerk Gesundheitswirtschaft e.V. am 29.11.2011 im Hannover Congress Centrum. Weitere Infos zur Befragung gibt Martin Buitkamp (buitkamp@qubic.eu, Telefon 0511 1699888-5)

QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X

Redaktion:

Birgit Westhaus
Telefon 0511 1699888-0
Fax 0511 1699888-9
westhaus@qubic.eu
www.qubic.eu

V.i.S.d.P.:

Götz Hendricks, Edzard Niemeyer
An der Christuskirche 18
30167 Hannover
Götz Hendricks
Telefon 0511 1699888-1
Dr. Edzard Niemeyer
Telefon 0511 1699888-2

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

QUBIC wünscht Ihnen
"Frohe Weihnachten"



KMU BRAUCHEN DEMOGRAFIEMANAGEMENT



Prof. Peter von Mitschke-Collande leitet zusammen mit Fr. Prof. Gisela Charlotte Fischer das Projekt InnovAging, das sich mit Fragen des Demografie-Managements in Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Region Hannover befasst.

QUBIC.praxis: Herr Professor von Mitschke-Collande, wie beurteilen Sie das Risiko eines Fachkräftemangels in der Region Hannover?

Prof. von Mitschke-Collande: Bis ins Jahr 2020 bis 2025 zeichnen die Prognosen eine auch weiterhin stabile Bevölkerungsentwicklung vor, danach ist diese auch in Hannover rückläufig. Wichtig ist jedoch, dass diese aktuell positiven Werte der Region Hannover den Blick auf die zukünftige Entwicklung nicht versperren und so ein proaktives Demografie-Management nicht verhindern dürfen. Ein Ausruhen auf der aktuellen Datenlage ist somit nicht erlaubt. Vielmehr sollten gerade die extremen Herausforderungen des demografischen Wandels – auch die in anderen Regionen - als Chance für die Schaffung innovativer Interventionsmaßnahmen genutzt werden. Dies gilt umso mehr, weil es attraktive Wachstumszentren wie die Metropolregionen Stuttgart, Hamburg, München und zum Teil auch Berlin gibt.

QUBIC.praxis: Uns interessiert besonders die Ebene der Unternehmen. Was können insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen tun, um dem Fachkräftemangel zu begegnen?

Prof. von Mitschke-Collande: Im Fachkräfte-Wettbewerb haben KMU, obwohl sie schon heute etwa 80% der Arbeitsplätze stellen, oft Nachteile gegenüber größeren Unternehmen. Trotzdem können kleine Unternehmen aufgrund ihrer flexiblen Strukturen attraktive Arbeitgeber sein. Die Gestaltung von betrieblichen Rahmenbedingungen, wie z.B. die Dauer von Arbeitsverträgen, Weiterbildungsmög-

lichkeiten oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind Aspekte, die bei den Mitarbeitern eines kleinen Unternehmens deutlich Wirkung zeigen können. Für die KMU gilt es nun, entsprechende Vorteile stärker zu bewerben. Dabei kann die Gründung „strategischer Allianzen von mehreren KMU“ eine wichtige Rolle spielen, indem dieser Verbund potentielle Bewerber durch Angebotscluster auf sich aufmerksam macht oder seine Ressourcen bei der Anwerbung und Ausbildung von Nachwuchskräften sowie bei der Weiterbildung von Fachkräften bündelt.

Für KMU ist auch die Bindung der Mitarbeiter eine wichtige Strategie. Dabei geht es nicht nur um die Beibehaltung des Wunsches eines einzelnen Mitarbeiters, langfristig im Unternehmen zu verbleiben. Auch die Arbeitsbedingungen, Angebote zum Gesundheitsmanagement, regelmäßige Weiterbildungen befähigen und motivieren die Mitarbeiter bis ins hohe Alter, sich auf neue Herausforderungen einzustellen. Diese „Handlungsfelder des Demografie-Managements“ tragen viel zu einer attraktiven Unternehmenskultur bei.

QUBIC.praxis: Unterscheiden sich die KMU von den größeren Unternehmen?

Prof. von Mitschke-Collande: Es ist in der Tat so, dass größere Unternehmen ihre interne Entwicklung inzwischen verstärkt thematisieren, d.h. sie arbeiten mit ihren strategischen Stabsabteilungen systematisch an der Beantwortung solcher Fragestellungen. KMU haben in der Regel keine Stäbe; hier sind strategische Entscheidungen eher von der Unternehmerpersönlichkeit abhängig. Am sensiblen Beispiel der Nachfolgeregelung lässt sich gut beobachten, wie groß der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf die Unternehmensentwicklung sein kann. Insofern wird die Frage, wie in KMU die Kompetenzen des Demografie-Managements gefördert werden können, an Bedeutung gewinnen müssen.

WHERE IS ALL THE KNOWLEDGE GONE? - Wissenstransfer und Demografiemanagement

Ab Januar 2012 plant die QUBIC Beratergruppe ein Qualifizierungsprogramm mit Fördergeldern, um diesen Fragen nachzugehen und mit Ihnen nachhaltige Lösungen für Ihr Unternehmen zu entwickeln.

Vorgesehen sind die Schwerpunkte

- Qualifizierung von Demografiemanager/-innen, die in den Unternehmen Handlungsfelder identifizieren und mit externer Begleitung Lösungen für einen Handlungsschwerpunkt umsetzen
- Analyse der Altersstruktur und der Demografie relevanten Problemfelder
- Aufbau eines Demografiemanagements, um das Unternehmen demografiefest zu machen
- Bildung und Begleitung von Wissenstransfer-Tandems zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. Die älteren Beschäftigten vermitteln ihr fachliches Knowhow und Erfahrungswissen und arbeiten neues Personal ein und die jüngeren Beschäftigten vermitteln ihr Knowhow im Umgang mit neuen Medien und sozialen Netzwerken
- Durchführung einer betrieblichen Befragung zu den Weiterbildungsbedingungen älterer Beschäftigter und zum Stand des Demografiemanagements im Unternehmen.

Fordern Sie weitere Informationen ab und melden Sie Ihr Interesse an bei
Dr. Edzard Niemeyer,
QUBIC Beratergruppe, Hannover,
Tel.: 0511 1699888-2,
niemeyer@qubic.eu.

ANERKENNUNGS- UND ZULASSUNGS-VERORDNUNG – WEITERBILDUNG (AZWV)

Aus Alt mach Neu?

Für die Anbieter von Maßnahmen der Qualifizierung für und der Eingliederung in den Arbeitsmarkt war und ist das Thema „Instrumentenreform“ von größtem Interesse, weil sie erheblichen Einfluss auf die Zukunft dieser Unternehmen hat – bis zur Existenzgefährdung.

Nachdem der Bundestag das Gesetz bereits beschlossen hatte, verweigerte der Bundesrat die Zustimmung. Bei Redaktionsschluss hat der vom Bundesrat angerufene Vermittlungsausschuss einen Kompromiss beschlossen. Damit wird das Gesetz planmäßig in Kraft treten. Die Regulierung des Zugangs zu diesem Markt war jedoch stets unstrittig!

Das reformierte Sozialgesetzbuch III bestimmt mit Wirkung ab dem 01.04.2012, dass alle Anbieter von einschlägigen Leistungen einer Zulassung durch eine „fachkundige“ Stelle“ bedürfen. In der Regel betraf dies bisher nur Bildungsträger, die am Bildungsgutscheinverfahren nach § 77 SGB III teilnahmen.

Marktregulierung ohne klare Regeln

Die Verunsicherung ist in diesem Punkt gewaltig, denn die gewohnte AZWV hat offensichtlich ausgedient: Teile ihres Inhalts sind nun in das Gesetz direkt übernommen worden und die Ausweitung auf alle Anbieter erfordert Anpassungen, um das neue Leistungsspektrum erfassen zu können. Folgerichtig ermächtigt das Gesetz die Bundesregierung, eine Verordnung zu erlassen. Aller Voraussicht nach wird die bisherige AZWV durch eine „neue AZWV“ ersetzt.

Vor allem die Betriebe, die sich neu einer Anerkennung stellen müssen, sind verunsichert, weil die neue Verordnung noch nicht vorliegt. Die Arbeit an einer Neufassung beginnt offiziell erst im Januar 2012. Experten von fachkundigen Stellen

rechnen übereinstimmend damit, dass die neue Verordnung sich im Kern nicht wesentlich von der bisherigen unterscheiden wird.

Was tun?

Die QM-Experten von QUBIC verfolgen die Entwicklung und haben den aktuellen Stand in einer Dokumentation zusammengefasst. Empfehlungen für die betroffenen Unternehmen ergänzen das Dokument. Sie lauten:

1. Träger, die bisher keiner Zulassung bedurften, sollten umgehend mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagements beginnen, weil eine Implementierung neben den alltäglichen Arbeiten ca. ein Jahr in Anspruch nehmen kann..

Wer sich nach bisherigem Recht im Anerkennungsverfahren befindet, sollte dies bis zum 31.03.2012 abschließen, denn die neuen Regelungen greifen erst, wenn eine bestehende Zulassung erneuert werden muss. Zugelassene Träger können die neue Rechtsverordnung abwarten. Ggf. sollten sie erwägen, Maßnahmen bis zum 01.04.2012 zu beantragen, um diese noch nach dem „alten Verfahren“ prüfen zu lassen.

2. Da weitere Spezifizierungen nicht bekannt sind, starten Träger, die bisher keiner Zulassung bedurften, mit den Aktivitäten, die in jedem Fall, d.h. unabhängig von künftigen konkreten Vorgaben, gebraucht werden. Die bisherige AZWV kann dabei eine Richtschnur sein. Auf jeden Fall ist

- a. die Erfassung und Beschreibung der Kernprozesse,
- b. Verfahrensbeschreibungen zur Zielentwicklung, Bedarfsermittlung, Leistungserbringung und Evaluation.

Das vollständige Dokument kann von der QUBIC-Website heruntergeladen werden.

Stichwort:

Instrumentenreform

Der Begriff bezieht sich auf die unterschiedlichen Maßnahmen (= Instrumente), die das SGB III zur Verfügung stellt, um arbeitslose Erwachsene und Jugendliche zu qualifizieren und in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Das sind z.B. Aktivierungsmaßnahmen für Langzeitarbeitslose, Fördermaßnahmen für Jugendliche ohne Schulabschluss usw. Der Streit geht darum, dass die Bundesregierung eine Reihe dieser Instrumente abschaffen will oder anders gestaltet, in der Regel verbunden mit einer Reduzierung der Finanzierung, weil sie den Bedarf nicht mehr sieht oder die Wirkung bestreitet. Die Fachleute der Maßnahmenträger sehen den Bedarf unverändert, in einigen Bereichen sogar zunehmend, und argumentieren, dass die Instrumente durchaus wirksam sind.

Stichwort: AZWV

Die noch gültige AZWV regelt u.a. die Anerkennung eines Anbieters („Träger“) als Voraussetzung, bestimmte Maßnahmen durchführen zu dürfen, die die Bundesagentur für Arbeit mit dem sogenannten „Gutscheinverfahren“ finanziert. Für viele Anbieter ist dies ein wesentliches Geschäftsfeld. Das Verfahren der Anerkennung entspricht weitgehend der Zertifizierung nach ISO 9001:2008, d.h. die fachkundigen Stellen führen Audits durch. Im neuen Gesetzestext sind die in der AZWV noch sehr ausführlich beschriebenen Anforderungen an ein QM recht knapp in einem Satz benannt. Damit sind die Anbieter, besonders die neu mit der Anerkennung konfrontierten, zurzeit nicht in der Lage, sich angemessen auf die Auditierung vorzubereiten.

Rau, Heene, etc.:
„Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung.“
 Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29 990“,
 ISBN 978-3-410-21206-5



Hoher Anspruch – durchwachsenes Ergebnis

Vorweg: Dieser Leitfaden befasst sich mit der „Bildungsnorm“ DIN ISO 29 990, die seit knapp einem Jahr gültig ist. Sie richtet sich an Anbieter der Aus- und Weiterbildung und erhebt den Anspruch, als umfassende Norm alle Belange im Zusammenhang mit Lern-dienstleistungen zu erfassen und insofern andere Qualitätssysteme weiterentwickelt zu haben. In der Praxis spielt die Norm bisher allerdings noch kaum eine Rolle.

Zum vorliegenden Leitfaden ist zuerst einmal festzuhalten, dass es für potentielle Anwender gut und nützlich ist, überhaupt eine Hilfestellung über den drögen Text der Norm hinaus zur Verfügung zu haben. Dem Anspruch, ein Praxisleitfaden zu sein, werden die Autoren jedoch nicht in allen Punkten gerecht, die man von einem Leitfaden erwarten würde.

Bereits im ersten Kapitel des Buches, das die Geschichte der Norm, den Anwendungsbereich und die erwarteten Nutzen umreißt, wird deutlich, dass die Schwächen des Leitfadens nicht allein den Autoren angelastet werden können: Immerhin soll die Norm anbieterseitig vom selbstständigen Trainer bis zum großen Bildungskonzern anwendbar sein. Um diese Bandbreite abzudecken, bleibt die Norm z.B. in Bezug auf Managementbewertung vage und behilft sich

mit einer Anlage, die aber nicht verbindlich ist. Damit sind Unschärfen vorprogrammiert.

Im zweiten Kapitel betonen die Autoren ausführlich die Wichtigkeit der Partizipation „der Lernenden und anderer interessierter Kreise an den Lernangeboten“ (S.7) und des Lehrpersonals. Dies stellt tatsächlich einen zentralen Punkt der Norm dar, die damit den Standard anderer Modelle aufgreift. Es folgt ein Faksimile des Normtextes, den Käufer des Buchs damit nicht gesondert erwerben müssen.

Daran anschließend folgt ein Kapitel „Umsetzungshilfen“, in dem tabellarisch jede Anforderung der Norm einzeln erläutert wird, häufig ergänzt durch die Benennung von Instrumenten und Querverweisen. Mit dieser Tabelle erhält der Leser eine weitgehend nachvollziehbare Kommentierung, die das Verständnis des Normtextes enorm erleichtert. Allerdings finden sich hier auch Spuren der erwähnten Unschärfen, die eher Verwirrung stiften als aufklären.

Vergleicht man den Normtext zum Beispiel im Abschnitt 4.6.1., so liest man unter der Überschrift „Kompetenzen der Mitarbeiter“, der Lerndienstleister „... sollte Anforderungsprofile bereitstellen“ (S.22). In der Kommentierung heißt es dagegen: „... ist verpflichtet, ... Anforderungsprofile zu erarbeiten“ (S.58). Vollends irritiert ist man, wenn es auf S. 73 unter der Überschrift „Personalentwicklung“ noch einmal heißt, die Norm fordere „explizit“ die Einschätzung der Kompetenzen in Form von Anforderungsprofilen. Erst in Kapitel 6 (S.98) wird in einer Tabelle von möglichen Einschränkungen erwähnt, dass die Autoren dieses „explizit“ aus dem vorhergehenden Absatz des Normtextes ableiten. Dieser Abschnitt selbst ist aber m.E. nicht eindeutig.

Problematisch an diesem Punkt ist, dass die Anforderung festangestellte wie auch an externe Mitarbeiter erfasst. Darin liegt eine ernste Gefahr für Anwender! Denn im Normkapitel 4.6.2. wird zusätzlich gefordert, auch für externe Mitarbeiter Kompetenzbewertungen durchzuführen. Im Kommentar wird vorgeschlagen, z.B. mit Zielvereinbarungen zu arbeiten. Damit aber werden nach deutschem Recht freiberufliche Externe de facto zu Weisungsempfängern, die nach den Regelungen über Scheinselbständig-

keit eine Festanstellung fordern können. Dass diese Konsequenz zumindest denkbar ist, wird von den Autoren nicht erwähnt.

Das Kapitel 5 – Instrumente für die Einführung und Verbesserung des Qualitätsmanagement – zählt zu wichtigen Aspekten, wie Strategieentwicklung oder Marktanalyse Fragestellungen auf, die illustrieren, welche Aspekte zu dem jeweiligen Thema bedacht werden sollten. Häufig unterstützen Grafiken die Intention der Autoren. In Tabellen werden die schon im Normtext ausführlichen Aufzählungen von „kann“ und „sollte“ – Kriterien weiter ausdifferenziert. All das bleibt aber akklamatorisch. Sicher ist es nützlich, mit solchen Fragenkatalogen zu arbeiten, um wichtige Aspekte nicht aus dem Auge zu verlieren. Von einem Leitfaden wäre aber zu erwarten gewesen, dass darüber hinaus Hinweise zum methodischen Vorgehen gegeben werden. Es nützt nur partiell zu wissen, was man alles zur Erfüllung der Evaluationsanforderungen fragen könnte, wenn keine Hinweise gegeben werden, wie man das am schlauesten umsetzt.

Das Buch endet mit einem Kapitel zum Thema Zertifizierung und schließlich „Crossreferenzen“ (d.h. tabellarische Vergleiche) zwischen der Norm und PAS 1037 und zwischen der Norm und der AZWV (vgl. den Beitrag dazu in dieser Ausgabe). Der Vergleich mit PAS 1037 ist überflüssig, da dieses Modell praktisch nicht eingesetzt wird. Der Vergleich mit der AZWV ist dagegen ausgesprochen nützlich, jedenfalls solange sie noch in der vorliegenden Form gültig ist.

Alles in Allem kann der Leitfaden gut genutzt werden, um sich der Norm fundiert zu nähern und den Text besser zu verstehen. Darüber hinaus enthält das Buch wichtige Anregungen und Checklisten. Was allerdings die konkrete Handlungsanleitung betrifft, sind andere Modelle da viel weiter. So gibt es für LQW einen „flächendeckenden“ Katalog von präzisen Arbeitshilfen, die als Anleitung wie auch als Anregung genutzt werden können.

Es wäre zu wünschen, dass der Leitfaden zur ISO 29990 für spätere Auflagen in diesem Sinne erweitert würde.

Götz Hendricks