

Liebe  
Leserinnen  
und Leser,

„Kreuz und quer“ könnte das Motto dieser Ausgabe sein. Oder etwas eleganter: Gegensätze bestimmen unsere Wirklichkeit.

Beispiel: Wissen Sie, was Bionik ist? Und was das mit Digitalisierung zu tun haben könnte? Zuerst einmal beschert uns die digitale Welt in Gestalt von Wikipedia eine Erklärung: „Die Bionik beschäftigt sich mit dem Übertragen von Phänomenen der Natur auf die Technik.“

Dabei ist Digitalisierung ein krasser Gegensatz zur Natur, die durchweg analog funktioniert. Darüber lassen sich vortrefflich tief sinnige philosophische Betrachtungen anstellen, etwa indem die Gegensätze herausgestellt werden: Naturprozesse sind meist langsam, digitale Prozesse sind so schnell, dass wir sie nicht mehr mit unseren Sinnen nachvollziehen können. Natur ist materiell, digitale Welten sind ent-materialisiert usw.

Fakt ist, dass wir uns mit den Phänomenen der Digitalisierung auseinander setzen müssen. Und das geschieht – da wir Menschen sind – auf nicht-digitale Art und Weise. Etwa dann, wenn es darum geht, Organisationen und die Menschen darin auf die neuen Realitäten einzustellen. Sichtbar wird dies am neuen Programm „UnternehmensWert: Mensch plus“, das wir Ihnen vorstellen. Dr. Edzard Niemeyer und Götz Hendricks sind für dieses Programm als Berater akkreditiert.

Bei diesem Thema kommen wir wieder einmal nicht um das Managen von Wissen herum. Seit 2006 (!) haben wir uns in bereits zehn Ausgaben unserer Kundenzeitschrift mit dem Schwerpunkt Wissensmanagement befasst. War es damals noch ein „Orchideen-Thema“, ist es heute Notwendigkeit! Wir berichten aus verschiedenen Perspektiven: vom Auslagern von Wissen bis zur internen Wissensweitergabe. Dazu gehört auch die Generierung von Wissen durch Evaluation,

was besonders bedeutsam ist, wenn es um Pilotprojekte geht.

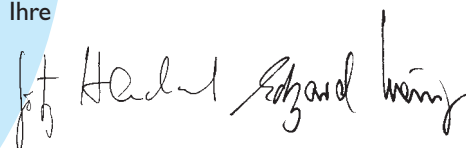
Andererseits verwundert es, dass Themen wie Gleichstellung der Geschlechter und eine sinnvolle Verknüpfung von privatem und beruflichem Leben, die seit Jahren aktuell sind, mancherorts erst jetzt verstärkt aufgegriffen werden. So in einem Projekt in großen städtischen Kliniken, das sich mit der Fachkräftesicherung durch Gleichstellungspolitik befasst.

Mit dem Thema Fachkräftesicherung und seinen verschiedenen Aspekten (z.B. Talentmanagement, Arbeitgeberattraktivität) haben wir uns ebenfalls schon früh – seit 2008 – an dieser Stelle beschäftigt. Der immer deutlicher werdende Fachkräftemangel scheint die Klammer zu sein, die die Gegensätze zusammenhält. Steht doch dem demografisch bedingten Mangel die Befürchtung einer breiten Entwertung von Fachkompetenz durch Digitalisierung gegenüber.

Dies zu bewältigen gelingt ganz sicher nur, wenn menschlich-analoge Kompetenzen zum Zuge kommen – von wertschätzender Führung bis zur agilen Zusammenarbeit.

Lassen Sie sich in diesem Sinne von den Beiträgen dieser Ausgabe inspirieren.

Ihre



# QUALITÄTSMANAGEMENT OUTSOURCEN – EINE EFFEKTIVE LÖSUNG FÜR KMU

## JEDE HAND FÜR DIE KERNPROZESSE

**Nur Unternehmen ab einer bestimmten Größe können es sich leisten, für das Management ihres Qualitätssystems einen Mitarbeiter abzustellen bzw. teilweise freizustellen. In kleineren Betrieben und Organisationen bekommt die verantwortliche Person diese Aufgabe oftmals „oben drauf“. Das Ergebnis: Nur die nötigsten Dinge können erledigt werden. Die Chancen, die ein gut funktionierendes Qualitätsmanagement bietet, werden nicht genutzt. Oft verhindert die Nähe zur Belegschaft effektive interne Audits. Der Mitarbeiter ist schnell demotiviert und möchte die Aufgabe wieder loswerden.**

Die Lösung besteht im Einsatz eines externen Qualitätsmanagementbeauftragten. Viele Unternehmen schrecken davor zurück: Sie blicken auf die Kosten, sorgen sich um den tiefen Einblick, den ein Externer in das Unternehmen erhält, befürchten Akzeptanzprobleme in der Belegschaft und möchten lieber einen Mitarbeiter, der die Prozesse im Unternehmen kennt und vom Fach ist. Diese Sorgen sind unbegründet, wenn einige Dinge beachtet werden.

### Externe sind zu teuer?

In aller Regel wird im Unternehmen jede Hand für die Kernprozesse gebraucht, mit denen Geld verdient wird. Ein Mitarbeiter, der die Aufgabe „QMB“ zusätzlich wahrnimmt, wird jedoch dem Kerngeschäft zumindest zeitweise entzogen. Rechnen Sie die verlorene Wertschöpfung gegen die Kosten eines Externen. Wenn der seine Leistung nach tatsächlichem Aufwand abrechnet, werden Sie mit großer Wahrscheinlichkeit kaum oder gar keine Zusatzkosten haben.

### Externe kriegen zu viel mit?

Jeder externe QMB wird zwangsläufig einen umfassenden Einblick in Ihr Geschäftsgebaren, ihre Prozesse, die

Kultur im Unternehmen usw. bekommen. Gefährlich wäre das, wenn ein Externer dieses Wissen zum Schaden des Unternehmens nach außen tragen würde. Formal schützt dagegen eine eindeutige vertragliche Regelung zur Geheimhaltungspflicht. Wichtiger ist dagegen Vertrauen zwischen dem Inhaber / Geschäftsführer und dem Externen. Achten Sie daher bei der Auswahl auf Ihr „Bauchgefühl“ und führen Sie in häufiger Frequenz Gespräche über die aktuellen Arbeiten.

### Externe werden nicht ernstgenommen?

Vielfach stoßen Externe tatsächlich anfangs auf Vorbehalte, einfach deshalb, weil eine fremde Person Misstrauen weckt. Nimmt ein Externer seine Aufgabe ernst, wird er auch akzeptiert. Dazu gehört die richtige „Passung“ zur Unternehmenskultur, die guten Externen schnell gelingt. Auftreten, Sprache, Methoden sind in einem Handwerksbetrieb andere als bei einem Softwareentwickler.

### Externe kennen sich nicht aus?

Wenn Sie einen externen QMB einkaufen, beschaffen Sie Fachwissen und Kompetenzen in Sachen Qualitätsmanagement. Das ist weitgehend branchenunabhängig. Ein QMB muss nicht wissen, wie im Detail eine CNC-Maschine eingerichtet wird oder welche Rechtsvorschriften in der Personalverwaltung angewandt werden. Sein Fachgebiet ist die Anwendung der Normen und der Einsatz geeigneter Mittel und Methoden für das Qualitätsmanagement. Allerdings sollten Sie schon darauf achten, dass ein gehöriges Maß an Erfahrung – gern auch in verschiedenen Bereichen – vorhanden ist.

Was die vertragliche Vereinbarung mit einem Externen betrifft, orientieren Sie sich an den Anforderungen der ISO-Norm, Kapitel 8.4, in der es u.a. um die „Bereitstellung externer Dienstleistungen“ geht. Daraus lässt sich gut ableiten, worauf Sie in Bezug

auf die Lenkung der externen Dienstleistung achten müssen. Wenn Sie dann noch ein aufwandsbezogenes Honorarmodell vereinbaren, steht dem Einsatz eines Externen nichts mehr im Wege, denn die Vorteile – siehe oben – liegen auf der Hand

In der QUBIC Beratergruppe bietet Götz Hendricks, Gesellschafter-Geschäftsführer des Unternehmens, ausgebildeter Qualitätsmanager und Fachauditor, die Leistungen eines externen Qualitätsmanagers an. Schwerpunkt dabei ist die Verschlinkung von Qualitätsmanagementsystemen und die „Wiederbelebung“ formaler und „vergessener“ Systeme.

Zum Portfolio gehören die Überarbeitung vorhandener Systeme, die Erledigung tagesaktueller Aufgaben (Interne und Lieferantenaudits, Bearbeitung von Qualitätssicherungsvereinbarungen, Begleitung externer Audits, Analyse von Reklamationen, Lieferantenbeurteilungen usw.), die Beratung der Geschäftsführung, Leitung von Qualitätszirkeln und – ganz aktuell – die Umstellung des Qualitätsmanagements auf die Anforderungen der neuen ISO 9001:2015.

Wir schließen stets Verträge mit aufwandsbasierter Honorierung. Die Kunden erhalten monatlich einen Tätigkeitsnachweis.

Wollen Sie mehr wissen? Dann sprechen Sie unseren Experten direkt an:

Götz Hendricks  
hendricks@qubic.de  
0511 1699888-1

UNTERNEHMENSWERT:MENSCH PLUS – BERATUNG WIRD GEFÖRDERT

# FITNESSPROGRAMM FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Mit dem Förderprogramm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales „unternehmens Wert:Mensch plus“ erhalten kleine und mittlere Unternehmen bis 249 Beschäftigte die Möglichkeit, 12 Beratungstage zu 80% finanziert zu bekommen.

Ziel ist es, die Herausforderungen der digitalen Transformation in ihrem Betrieb innovativ gestalten zu können.

Eine besondere Herausforderung dabei ist, dass die Unternehmen in gewachsenen Strukturen starten und nicht wie im Silicon Valley auf der „grünen Wiese“. Um erfolgreich in der

digitalisierten Arbeitswelt bestehen zu können, müssen sich Unternehmen mit folgenden Fragestellungen beschäftigen:

- Was bedeutet der digitale Wandel für das eigene Geschäftsmodell?
- Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation?

## Neue Geschäftsmodelle & Innovationsstrategien

Wie schnell können Sie auf veränderte Marktbedingungen reagieren?

## Produktionsmodell & Arbeitsorganisation

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation in Ihrem Unternehmen?

## Personalpolitik, Beschäftigung & Qualifizierung

Inwieweit sind Ihre Mitarbeitenden fit für die Arbeit in der digitalisierten Welt?

## Sozialbeziehungen & Kultur

Was bedeutet der digitale Wandel für Ihre Unternehmenskultur?

## Führung, berufliche Entwicklung & Karriere

Was können Führungskräfte heute tun, um Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu halten?

## Arbeitsplatz der Zukunft, Arbeitszeit- & Leistungs politik

Wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft in Ihrem Unternehmen aus?

- Wie sehen die Tätigkeiten der Zukunft aus und wie können Mitarbeitende dafür qualifiziert werden?
- Wie ändern sich Führungsaufgaben und Karrierewege in der digitalen Arbeitswelt? Was können Führungskräfte heute tun, um Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu halten?
- Wie können Unternehmen und Mitarbeitende den Kulturwandel und den demografischen Wandel in der digitalen Arbeitswelt gestalten?
- Wie können wir den Umbruch mit den Menschen gestalten? Was müssen wir erhalten, was müssen wir verändern? Was ist unser Weg?

Das Themenspektrum, das gefördert werden kann, ist Dank des weit gefassten Begriffes von digitaler Transformation relativ breit (s.a. Abbildung Gestaltungsfelder). Es werden Beratungen gefördert werden, die

1. personalpolitische und arbeitsorganisatorische Innovationsprozesse unterstützen, die im Zusammenhang mit konkreten digitalen Veränderungen im Betrieb stehen, und
2. unter Beteiligung der Beschäftigten sowie
3. auf der Grundlage spezifischer Vorgaben zur methodischen Durchführung von Lern- und Experimentierräumen durchgeführt werden.

Das methodische Vorgehen ist weitgehend festgelegt. Ziel ist es, Innovationsprozesse in einem kurzen Zeitraum von 6 Monaten ergebnisorientiert voranzutreiben. Das geschieht mit einer auf schnelle Umsetzung aus-



## Digitalisierung – Mehr als nur Technologie!

- **Neue Geschäftsmodelle** und „disruptive innovation“: Produkte, Dienstleistungen und Geschäfts-Strategien werden neu gedacht.
- **Agilität:** Veränderungsflexibel, kundenorientiert, „Empowerment“ von mündigen und eigenverantwortlichen Mitarbeitern und Führungskräften
- **Kommunikationsumgebungen:** Kollaboration in der Community, Wissen teilen und zugänglich machen, neue Kultur der Zusammenarbeit
- **Neue Produktionsmodelle:** Industrie 4.0 und die Digitalisierung der Fabrik, Cloud Working und Crowd Sourcing
- **„Digital natives“:** Eine neue Generation von Mitarbeitern kommt in den Unternehmen an.
- **Neue Leitbilder:** Google, Apple und die Stars des Silicon Valley werden zu Benchmarks und Vorbildern für die deutsche Industrie.

gerichteten Methode des agilen Projektmanagements, die aus SCRUM entlehnt ist.

Es gibt ein klares Rollenkonzept. Neben einem **Lenkungskreis** ist das „Herzstück“ des Prozesses das Projektteam (**LAB-Team**) mit einem oder einer Teamverantwortlichen. In diesem Team aus 3-6 Experten aus relevanten Bereichen des Unternehmens werden Gestaltungslösungen entwickelt und erprobt. Der **Prozessbegleiter** (für diese Rolle sind bei QUBIC Dr. Edzard Niemeyer und Götz Hendricks zertifiziert)

- organisiert und moderiert den Gesamtprozess
- ist zentrale Schnittstelle zw. Lenkungskreis und Lab-Team

- sichert die Beteiligungsorientierung
- sichert die Ergebnisse

Die Durchführung eines betrieblichen Lern- und Experimentierraums für KMU erfolgt in drei Phasen:

- **Initialphase:** Experimentierraum aufsetzen, Durchführung Kick-off (1 Monat; 2,5 Tagewerke)
- **Innovationsphase:** Experimentierraum durchläuft drei Arbeitsphasen (3-4 Monate; 7,5 TW)
- **Lernphase:** Erfahrungen und erzielte Ergebnisse werden evaluiert (1 Monat; 2 TW)

Für die Durchführung werden insgesamt 5 bis 6 Monate und max. 12 TW für die Prozessberatung veranschlagt.

Unternehmen, die bereits eine Förderung im klassischen Förderprogramm „unternehmensWert:Mensch“ erhalten haben, können zusätzlich auch dieses Programm in Anspruch nehmen, nur nicht gleichzeitig.

Ansprechpartner:  
Dr. Edzard Niemeyer,  
QUBIC Beratergruppe GmbH,  
niemeyer@qubic.de,  
0511 1699888-2



PILOTSCHULUNG DURCH QUBIC BEGLEITET UND EVALUIERT

# KOMPETENZVERBESSERUNG VON ÖKO-KONTROLLPERSONAL

Evaluationsworkshop: Abschlussdiskussion

## Entwicklung des Öko-Marktes

Der Ökologische Landbau und die ökologische Lebensmittelwirtschaft haben sich in den vergangenen Jahren gewandelt. Deutschland ist nach den USA der größte Biomarkt der Welt. Die Nachfrage nach Bio-Produkten wächst stärker als das Angebot deutscher Bio-Ware. Daher ist Deutschland, wie viele andere europäische Länder auch, auf Importe angewiesen. Gleichzeitig geben viele deutsche Bio-Bauern auf. Es setzen sich vermehrt große Betriebe mit Öko-Massenproduktion durch. Die Verbraucher sind auf breiter Front umwelt- und qualitätsbewusster geworden.

Diese Entwicklungen erhöhen die Bedeutung der Kontrolle ökologischer Lebensmittelerzeugung für die Qualitätssicherung und das Verbrauchervertrauen. Erst 2010 wurden mit dem EU-Bio-Siegel europaweit Mindeststandards für Öko-Produkte eingeführt.



## Kontrollsystem

Das System in Deutschland, das die Standards kontrolliert, ist föderativ organisiert und besteht aus derzeit 18 staatlich zugelassenen, privaten Öko-Kontrollstellen, von denen 14 in der Konferenz der Kontrollstellen e.V. (KdK) organisiert sind. Die Kontrollstellen unterliegen einer ständigen staatlichen Aufsicht durch die Landesministerien/-ämter.

Die Ausbildung des Kontrollpersonals für ihren Berufseinsatz als Kontrollleurin/Kontrollleur wird von den Kontrollstellen selbst gestaltet. Derzeit gibt es

in Deutschland 550 Kontrolleurinnen und Kontrolleure, jährlich werden etwa 70 neue zugelassen.

Die Anforderungen und Erwartungen an die Öko-Kontrolle werden höchst unterschiedlich bewertet. Eine einheitliche Sicht über die Erwartungen an das Öko-Kontrollverfahren oder eine branchenweit anerkannte Strategie zur Kompetenzerhaltung und -verbesserung von Öko-Kontrollpersonal existieren bisher nicht.

## Projekt „Kontroll-Kompetenz“: branchenweite Einigung

An diesem Punkt setzt das Projekt an. Es wird über das Bundesprogramm „Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft“ finanziert und vom Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften der Universität Kassel zusammen mit dem Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL) durchgeführt. Ziel ist es, einen branchenweiten Einigungsprozess über Qualifikations- und

Kompetenzanforderungen an Öko-Kontrollpersonal sowie über Strategien zur Kompetenzerhaltung und Verbesserung anzugehen.

In der ersten Projektphase wurden die Erwartungen wichtiger Branchenexperten an eine zukunftsfähige Öko-Kontrolle erhoben. Darüber hinaus wurden die aktuell gültigen Qualifikationsanforderungen der Gesetzgeber sowie der Kontrollstellen an Öko-Kontrolleure zusammengefasst. Stichprobenartig wurde zudem untersucht, wie Öko-Kontrolleure aktuell ausgebildet werden und wie die von ihnen durchgeführten Kontrollen bewertet wurden.

In der zweiten Projektphase wurden Konzepte und Maßnahmen zur Kompetenzverbesserung von Öko-Kontrollpersonal und ein konkretes Schulungskonzept mit einzelnen 57 Lernzielen entwickelt. Die Schulung vermittelt einheitliche Grundlagen, auf denen die Kontrollstellen bei Unterweisungen und betriebsinterner

Evaluationsworkshop: Teilnehmende bei der Sammlung von Verbesserungsvorschlägen



Weiterbildung gezielt aufbauen können. Sie ersetzt aber nicht eine individuelle Einarbeitung durch die jeweiligen Arbeitgeber.

### Erprobung der Schulung und des Curriculums

Von Mai bis Juni 2017 fand die Pilot-schulung mit 22 angehenden Kontroll-leurinnen und Kontrolleuren in zwei einwöchigen Blöcken statt. Zwischen den Blöcken hospitierten die Teilneh-menden jeweils bei einer von erfahre-nem Kontrollpersonal durchgeführten Betriebsinspektion. Die erste Schu-lungswoche war ausschließlich den Grundlagen (z.B. Rechtsgrundlagen, Kennzeichnung, Kontrolldurchführung)

gewidmet, die zweite Woche den Kontrollbereichen „Landwirtschaft“ (Tierhaltung, Pflanzenbau) und „Ver-arbeitung/Handel/Import“ (u.a. Doku-mentation). Weiterhin wurden die Teilnehmenden im Modul „Softskills“ auf ihre Rolle als Kontrolleur/-in prak-tisch vorbereitet (u.a. Kommunika-tionstechniken).

### Schulungsevaluation

Die Schulungsevaluation und ab-schließende Bewertung wurden durch QUBIC geleistet. Ziel war die Über-prüfung sowohl des Curriculums (Lernziele) als auch der praktischen Umsetzung in dem gewählten Schu-lungsformat. In zwei Workshops wurde mit den Teilnehmenden über

ihre Erfahrungen in und mit der Schu-lung, über die Qualität der Vermittlung und über den Nutzen und das Ge-samtkonzept der Schulung diskutiert. Zur Bewertung der Umsetzungsqua-lität waren ergänzende Interviews mit allen beteiligten Referentinnen und Referenten notwendig (QUBIC.praxis berichtete).

Im November 2017 wurden alle Teilnehmenden, die inzwischen ein hal-bes Jahr Berufspraxis hinter sich hat-ten, noch einmal um eine rückblicken-de Beurteilung der Schulung gebeten. Dabei bestätigten sie die Wichtigkeit der Schulungsinhalte für ihren Berufs-alltag und die hohe Bedeutung dieser Schulung für ihren Kompetenzaufbau.



Daniel Mühlrath

Über die Pilotschulung und zur weite-ren Entwicklung sprachen wir mit Daniel Mühlrath, Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Universität Kassel, Fachbereich Ökologische Agrarwissen-schaften (Standort Witzenhausen). Er leitet zusammen mit Boris Liebl (For-schungsinstitut für biologischen Land-bau FlBL) und Renate Dylla (Assozia-tion ökologischer Lebensmittelher-steller e.V.) das KonKom-Projekt.

#### QUBIC.praxis:

Was war der Anlass, eine für alle Kon-trollstellen übergreifende Basisschu-lung zu entwickeln?

#### Mühlrath:

Im Projekt Öko-Kontrollkompetenz (KonKom) ging es immer schon da-rum, gemeinsam mit den Akteuren des deutschen Zertifizierungssystems für Öko-Lebensmittel daran zu arbeiten,

wie die Kompetenz des Kontrollper-sonals sichergestellt und weiterent-wickelt werden kann. Im Projektkon-sortium haben wir 2015 entschieden, den Fokus der Projektaktivitäten auf die Entwicklung einer Basisschulung für Neueinsteiger/innen im Bereich Öko-Kontrolle zu legen. Hier wurde auch von der Praxis ein großer Mehr-wert gesehen.

#### QUBIC.praxis:

Wie haben Sie definiert, was ein ange-hender Kontrolleur wissen und kön-nen muss?

#### Mühlrath:

Für die Erarbeitung eines gemeinsa-men Curriculums haben wir eine Ar-beitsgruppe mit Fachleuten aus der Kontrollpraxis eingerichtet, in der in einer offenen Diskussion festgelegt wurde, was Schulungsteilnehmende nach Absolvieren der Schulung und einer gewissen Einarbeitungszeit kön-nen sollten.

#### QUBIC.praxis:

Sie haben die Pilotschulung im Mai/Juni 2017 selbst begleitet. Wie ist die Schu-lung bei den Teilnehmenden angekom-men?

#### Mühlrath:

Insgesamt haben uns die Teilnehmen-den ihre Zufriedenheit mit der Schu-lung zum Ausdruck gebracht. Für eini-ge von ihnen war es die erste Mög-lichkeit, zu ihrem zukünftigen

Tätigkeitsfeld einen umfassenden Überblick zu erhalten. Aber auch erfahrene Teilnehmende haben uns mitgeteilt, dass sie von der Schulung und dem Austausch untereinander profitierten.

#### QUBIC.praxis:

Die Pilotschulung wurde extern eva-luiert – die Teilnehmenden wurden dabei intensiv einbezogen. Welche Erkenntnisse hat Ihnen die Evaluation gebracht? Werden Sie z.B. noch Ände-rungen vornehmen?

#### Mühlrath:

Wie im Prinzip zu erwarten war, hat-ten wir es mit einer recht heteroge-nen Gruppe zu tun. Insofern war es für die Referenten/innen nicht immer ganz einfach, den unterschiedlichen Vorkenntnissen und Bedürfnissen ent-sprechend zu lehren. Daher gibt es nun Überlegungen, in Teilbereichen die Gruppe nach fachspezifischen Kon-trollbereichen zu trennen. Wir freuen uns, dass wir durch eine Verlängerung des Projektes im Jahr 2018 die Mög-lichkeit haben werden, die Optimie-rungspotenziale, die uns von den Teilnehmenden genannt wurden, aus-zuschöpfen.

#### QUBIC.praxis:

Bisher haben die Kontrollstellen die angehenden Kontrolleurinnen und Kontrolleure mit eigenen Maßnahmen geschult. Wie sehen Sie die Chancen,

dass die neue Basisschulung zu einem Standard für die Ausbildung wird?

#### **Mühlrath:**

Über die Frage, wer und in welcher Form mit den Projektergebnissen weiterarbeiten wird, diskutieren wir in den Gremien des Projektes weiterhin ausgiebig. Eine Schulung, wie sie im Mai/Juni 2017 erprobt wurde, ist mit nicht unerheblichen Kosten verbunden. Somit wird die Frage der Finanzierung vieles entscheiden. Darüber hinaus wird es aber auch wichtig sein, dass die im Öko-Zertifizierungsbereich tätigen Organisationen die für sie notwendige Flexibilität bei der Ausbildung von neuem Personal beibehalten können. Somit gehe ich derzeit nicht von einer zentralen „Einheitsschulung“ aus. Es wird aber mit dem Curriculum in jedem Falle ein

Maßstab für diese Branche entwickelt, anhand dessen sich unterschiedliche potenzielle Schulungsansätze messen lassen.

#### **QUBIC.praxis:**

Zum Abschluss noch eine übergreifende Frage: Wie schätzen Sie die Kontrolle von ökologischen Lebensmitteln im Vergleich zu konventionellen Lebensmitteln in Deutschland ein? Sind die Kontrollstellen gut gerüstet?

#### **Mühlrath:**

Die Überwachung der Lebensmittelproduktion ist in Deutschland insgesamt schon recht intensiv und die Vorgaben streng. Bei Bio-Lebensmitteln müssen neben den allgemeinen Anforderungen noch zusätzliche gesetzliche Vorgaben der EU und in vielen Fällen auch privatrechtliche

Richtlinien der Anbauverbände (z.B. Demeter, Bioland, Naturland) eingehalten werden. Das bedeutet auch, dass im Bio-Bereich viel regelmäßige und intensivere Kontrollen stattfinden. Die Kontrollstellen und Kontrolleure/innen haben eine zentrale Funktion bei der Frage der Glaubwürdigkeit der Bio-Produktion. Diese erfüllen sie auch sehr zuverlässig. Durch das starke Wachstum des Bio-Marktes und dessen Globalisierung gibt es im Kontrollsystem aber auch immer vielfältige Herausforderungen in der Qualitätssicherung zu meistern. Insofern wird das Kontrollsystem von den beteiligten Akteuren ständig weiterentwickelt.

Das Gespräch führte  
Martin Buitkamp

QUBIC EVALUIERT DIE ERPROBUNG EINES GEOINFORMATIONSTOOLS

## NEUE LÖSUNGEN FÜR DIE SANIERUNG UND NACHNUTZUNG VON ALTLASTEN

Im Rahmen des EU-Gesamtprojekts GreenerSites (Interreg Central Europe Programm) werden seit Mitte 2017 in 5 Ländern (Deutschland, Italien, Polen, Kroatien und Slowenien) insgesamt 11 Projekte durchgeführt, in denen neue Ansätze und Lösungen für Umweltsanierungen und eine bessere Verwertung von Altlasten-Flächen entwickelt und erprobt werden. Die Erprobungsphasen („pilot actions“), an der die jeweiligen lokalen Stakeholder beteiligt sind, werden jeweils von externen Experten evaluiert, um die Tauglichkeit der Lösungen für die lokalen Problemstellungen zu überprüfen. Für die pilot action in Magdeburg hat das Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt die QUBIC Beratergruppe mit der Evaluation beauftragt.

Ziel des Magdeburger Projektes ist die Stärkung der Kompetenzen der öffentlichen Hand im Bereich der Flächenentwicklung und des Umweltmanagements von Brach- und Industrieflächen. Mit einem zu entwickelnden Geo-Informationssystem/Tool (GIS) sollen die verschiedenen Beteiligten (Landeshauptstadt mit verschiedenen Fachbehörden, Landesanstalt für Altlastenfreistellung, Kommunale Informationsdienste) vernetzt und eine valide Informations- und Entscheidungsbasis bereitgestellt werden.

Zur Einigung auf gemeinsame Evaluationsstandards hatte der Lead-Partner, die Stadt Venedig (verantwortlich für die Gesamtsteuerung des Projektzusammenhangs), für Mitte November 2017 nach Venedig eingeladen. Martin Buitkamp von QUBIC hat dort zusammen mit den übrigen Evaluatoren aus den beteiligten Ländern in einem Workshop die Standards und Instrumente für die Evaluationen diskutiert

und festgelegt. Damit ist garantiert, dass trotz der Unterschiede in den inhaltlichen Ausrichtungen der Projekte und länderspezifischer Herangehensweisen gleiche Beurteilungskriterien angelegt werden. Auf dieser Grundlage wird QUBIC ab Januar 2018 die Erprobungsphase und anschließenden Schulungen in Magdeburg begleiten, die Beteiligten befragen und bis Juni einen Ergebnisbericht liefern.

Für weitere Informationen zum EU-Gesamtprojekt GreenerSites:

<http://www.interreg-central.eu/Content.Node/GreenerSites.html>

zum Projekt in Magdeburg:

<https://mlv.sachsen-anhalt.de/themen/raumordnung-und-landesentwicklung/interreg-projekte/greener/sites/>

# BEHÖRDENWISSEN

## WISSENSMANAGEMENT IM STUDIENINSTITUT DES LANDES NIEDERSACHSEN

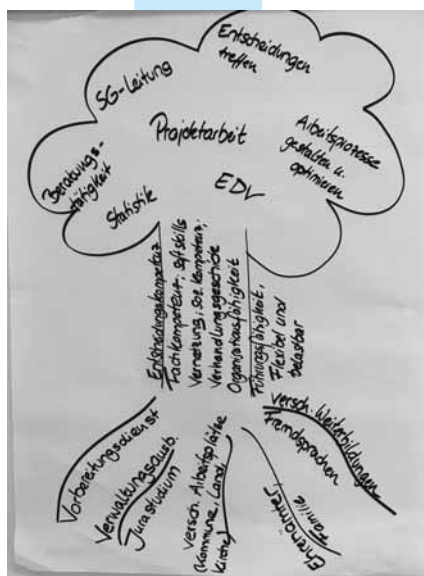
Vertreterinnen und Vertreter aus sehr verschiedenen Landesbehörden Niedersachsens, aus Ministerien, Statistikbehörden, Universitäten und kirchlichen Landeseinrichtungen, kamen für drei Tage zu einer Qualifizierungsmaßnahme zum Thema „Wissensmanagement“ in Bad Münden zusammen. Die Maßnahme wurde von Bernd Staemmler, Organisationsberater der QUBIC Beratergruppe, geleitet, der sich seit mehreren Jahren mit dem Thema Wissensmanagement befasst und bereits mehrere Projekte hierzu durchgeführt hat.

Diese Weiterbildung sollte die Teilnehmer/-innen in die Lage versetzen, in ihrer Behörde oder ihrer Einrichtung den Wissenstransfer zu organisieren und durchzuführen. Ziel war es, künftig mit ausscheidenden Mitarbeitern/-innen Dialogworkshops zur Erstellung von Wissenslandkarten durchführen zu können und diese mit der Nachfolgerin oder dem Nachfolger bzw. mit den Vorgesetzten zielgerichtet zu kommunizieren. Auf diesem Weg soll der nachhaltige Umgang mit dem umfangreichen Erfahrungswissen sichergestellt werden, das sich langjährige Mitarbeiter/-innen im Laufe der Jahre angeeignet haben.

Nach einer verdichteten Einführung in die Themen „Wissen“ und „Management des Wissens“ wurden die Anforderungen an Wissen in der öffentlichen Verwaltung sowie in den Qualitätsmanagementsystemen diskutiert. Wie kommt eine Einrichtung zu Wissenszielen und wie werden diese bearbeitet? Der Seminar-Schwerpunkt lag dabei auf dem Transfer von Wissen beim Stellenwechsel, und wenn Mitarbeiter/-innen gehen



Natürlich ging es auch um den Umgang mit explizitem Wissen, also mit dem dokumentierten Wissen, das in papierenen oder elektronischen Ordnern zur Verfügung steht. Schwerpunkt war dann aber das sogenannte „implizite Wissen“, also all die Erfahrungen und persönlichen Bewertungen, die im Laufe eines Berufslebens hinzukommen. Zentrale Methoden der Übergabe dieses impliziten Wissens sind der „Wissensbaum“ und die „Wissenslandkarte“. Die Teilnehmer/-innen der Qualifizierung erhielten die entsprechenden Tools zur Verfügung, die Methoden wurden ausführlich vorgestellt, erprobt und evaluiert.



Die Wissenslandkarte – QUBIC arbeitet hier gerne mit Unterstützung durch ein MindMap-Programm – wird als personenbezogene Visualisierung von Wissensgebieten, Aufgabenfeldern und Erfahrungen genutzt, um die Wissensweitergabe beim Wechsel von Fach- und Führungskräften effizienter zu gestalten oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen zu verbessern.

Um die nachhaltige Implementierung zu sichern, wurde der dritte Seminartag im Studieninstitut zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt, so dass für die Teilnehmer/-innen die Gelegenheit bestand, in der Behörde oder Einrichtung eine reale Wissenslandkarte zu erstellen. Dies wurde intensiv genutzt und die ersten eigenständig erarbeiteten Wissenslandkarten wurden gemeinsam ausgewertet. Abschließend wurden Barrieren für den Wissenstransfer und Lösungsoptionen gemeinsam beraten.

Bernd Staemmler  
QUBIC Organisationsberater



## KOOPERATIONSPROJEKT IN VIER BUNDESLÄNDERN

# BEST-PRACTICE FÜR GLEICHSTELLUNG IM KRANKENHAUS

Seit dem 01.07.2017 führt die QUBIC Beratergruppe gemeinsam mit vier großstädtischen Krankenhausunternehmen aus München, Hannover, Karlsruhe und Solingen das Projekt „Fachkräftesicherung durch Gleichstellungspolitik im Krankenhaus“ (GiK) durch. In vier Teilprojekten werden gleichstellungsorientierte Organisations- und Personalentwicklungsstrukturen in den beteiligten kommunalen Krankenhäusern entwickelt und umgesetzt. 34 Monate lang werden die Teilprojektpartner gefördert, um die Thematik zu bearbeiten. QUBIC ist Projektträger und koordiniert die Aktivitäten.

Durch eine höhere Beteiligung von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen, insbesondere Erhöhung des Anteils der Ärztinnen in ärztlichen Führungspositionen soll die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Kliniken erreicht werden. Dafür wird ein umfangreiches Cross-Mentoring-Programm für Ärztinnen aufgelegt, die eine Führungsposition anstreben und ergänzende Führungskräfte-Qualifikation erwerben wollen.

Die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden und Verbesserung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, u.a. durch innovative Lebensphasen-orientierte Arbeitszeitmodelle ist ein weiteres Ziel. Dem dient die Entwicklung und Erprobung neuer gleichstellungsorientierter Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung.

Ziele sind zudem die Erzeugung einer größeren Sensibilität und die Stärkung der Handlungskompetenzen von Führungskräften und Betriebsräten für Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Nichtdiskriminierung. Dafür werden gleichstellungsorientierte Führungskräfte Trainings-Module entwickelt und erprobt. Die Gender-Kompetenz soll gestärkt und die Fortbildungsbeteiligung erhöht werden. Und auch die Betriebsräte werden für gleichstellungsorientierte Betriebsratsarbeit sensibilisiert und ihre Handlungskompetenz entsprechend gestärkt.

In weiteren betrieblichen Projekten zur Erreichung der Gleichstellungsziele werden Best-Practice aus anderen Kliniken transferiert oder eigene Ideen weiterentwickelt.

Zum Schluss soll eine kleine Broschüre mit Best-Practice-Beispielen zur gleichstellungsorientierten Organisations- und Personalentwicklung entstehen und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Der aktuelle Schwerpunkt der Arbeiten liegt darin, das Cross-Mentoring-Programm in den vier beteiligten Krankenhausunternehmen aufzusetzen (siehe dazu den Artikel von Andrea Rothe auf den folgenden Seiten). Außerdem wird derzeit eine bundesweite Befragung von kommunalen und universitären Kliniken zu Gleichstellungsaktivitäten durchgeführt.



Klinikum München Schwabing



Klinikum Region Hannover Siloah



Städtisches Klinikum Karlsruhe



Städtisches Klinikum Solingen

## GLEICHSTELLUNGSPOLITIK IM KRANKENHAUS

# MIT CROSS-MENTORING ZUR OBERÄRZTIN

In Kliniken und Krankenhäusern arbeiten traditionell wesentlich mehr Frauen als Männer. In der Regel stellen Frauen etwa 70 Prozent des Personals. Schwerpunktartig sind sie in der Pflege beschäftigt, die insgesamt die größte Gruppe unter den Beschäftigten ausmacht. Männer sind in den technischen und handwerklichen Berufen überproportional vertreten. Im ärztlichen Bereich ist die Verteilung fast paritätisch. Auf den ersten Blick erstaunen mag, dass Krankenhäuser, obwohl man sie als „Frauenbetriebe“ bezeichnen könnte, in den allermeisten Fällen von Männern geführt werden, es also eine sehr traditionelle und geschlechtsspezifische Verteilung der Macht- und Entscheidungspositionen gibt.

Dies ist besonders auffallend im ärztlichen Dienst. Der „Run“ der Frauen auf das Medizinstudium ist seit vielen Jahren ungebrochen. Unter den Studierenden und den fertigen Medizinerinnen und Mediziner gibt es inzwischen mehr als 60 Prozent Frauen.

Wenn es aber um die echten Karrieren im Krankenhaus geht, also um oberärztliche oder gar chefarztliche Positionen, sinkt der Anteil der Frauen mit steigender Hierarchiestufe immer weiter ab. Im Städtischen Klinikum München GmbH (StKM) wie in allen anderen Krankenhäusern in Deutschland liegt der Anteil der Ärztinnen unter den Chefarzten bei gerade einmal 10 Prozent.

### Welche gleichstellungspolitischen Notwendigkeiten lassen sich daraus ableiten?

Im internationalen Kontext geht man davon aus, dass es in der jeweiligen



Dr. Andrea Rothe

Führungsebene eine so genannte „kritische Masse“ von ca. 30 Prozent braucht, ab der Frauen spürbar Einfluss auf die Unternehmenskultur und -politik nehmen können. Mindestens diese kritische Masse gilt es auf allen Hierarchieebenen, aber besonders auf der Ebene der chefarztlichen Positionen, zu erreichen. Das eigentliche Ziel bleibt aber natürlich die paritätische Beteiligung von Frauen und Männern.

Lange Zeit gab es die Vermutung, dass die Ärztinnen quasi automatisch in die Führungspositionen nachrücken, wenn es nur genügend Ärztinnen gäbe, die mit einer fachärztlichen Weiterbildung die fachlichen Qualifikationen für eine Führungsposition mitbringen. Seit dem Jahr 2000 gibt es mehr Frauen als Männer, die die Humanmedizin erfolgreich abschließen. Ärztinnen müssten also längst in den Führungspositionen angekommen sein. Da das nicht der Fall ist, haben sich die Krankenhäuser KRH Klinikum Region Hannover, das Städtische Klinikum Karlsruhe gGmbH, das Städtische Klinikum Solingen gGmbH und die Städtisches Klinikum München GmbH entschieden, aktiv tätig zu werden. Ausdruck dieser Initiative ist unter anderem das

europäische Projekt „GiK – Gleichstellungspolitik im Krankenhaus“, das als einen Schwerpunkt ein Cross-Mentoring-Programm hat.

### Warum ein Cross-Mentoring-Programm?

Unter Mentoring versteht man eine Austauschbeziehung zwischen einer Mentorin bzw. einem Mentor mit umfangreicher Berufs-, Führungs- und Lebenserfahrung und einer Ärztin/ Mentee, die diese Unterstützung für ihren nächsten Karriereschritt nutzen möchte. Mentoring liegt die Erkenntnis zugrunde, dass für den beruflichen Erfolg nicht allein fachliche Qualifikationen ausschlaggebend sind, sondern auch Führungsqualifikationen sowie fördernde und unterstützende Beziehungen. Frauen verfügen bisher seltener als Männer über solche Förderbeziehungen.

Das Programm nennt sich Cross-Mentoring-Programm, weil die kooperierenden Kliniken die Mentoring-Tandems sowohl geschlechtsübergreifend als auch über die Grenzen der ärztlichen Disziplinen hinweg und zwischen den eigenen Klinikstandorten „matchen“. Durch die Einbindung des Cross-Mentoring-Programms in das Europa-Projekt können darüber hinaus Mentoring-Tandems bei Bedarf zwischen den Partnerkrankenhäusern des Projektes „gematcht“ werden. Zwischen den Klinikstandorten werden Mentoring-Tandems gebildet, wenn beispielsweise eine Mentee gerne eine Mentorin oder einen Mentor aus dem eigenen Fach haben möchte, es im Unternehmen dazu aber nur einen Chefarzt gibt, der gleichzeitig Vorgesetzter ist. Da Mentorin bzw. Mentor und Mentee in keinem Abhängigkeitsverhältnis stehen sollen, würde in diesem Fall unternehmensübergreifend gesucht.

Das Cross-Mentoring-Programm umfasst folgende Module:

- Mentoring-Beziehung
- Führungskräftebildungen und
- Networking

Mentees im Cross-Mentoring-Programm sind Ärztinnen in und nach der fachärztlichen Weiterbildung, die ihren nächsten Karriereschritt zur Oberärztin, leitenden Oberärztin oder Chefärztin planen und dabei Unterstützung und Begleitung durch eine erfahrene Ärztin oder einen Arzt in einer Leitungsfunktion wünschen.

teljährliche verpflichtende Netzwerktreffen statt. Diese dienen der Prüfung des individuellen Status Quo und der Festigung des Vertrauens.

Die Mentoring-Beziehung ist auf mindestens ein Jahr angelegt und sollte mit der Erlangung der angestrebten Position enden. Eine Zusage für eine Führungsposition wird nicht gegeben.

#### Ziel des Cross-Mentoring-Programms

Da der Anteil der Männer in Kliniken und Krankenhäusern in den oberen Hierarchieebenen wesentlich höher ist

ist, obwohl sie die Mehrheit der Beschäftigten und zumindest die Hälfte der Patientinnen und Patienten ausmachen. Ziel des Cross-Mentoring-Programms ist es daher, mehr Frauen in ärztliche Führungs- und Entscheidungspositionen zu bringen.

Gastautorin:  
Dr. Andrea Rothe  
Städtisches Klinikum München GmbH  
Stabsstelle Betriebliche  
Gleichbehandlung



Als Mentorinnen und Mentoren sind alle Chefärztinnen und Chefarzte sowie leitenden Ärztinnen und Ärzte willkommen, die im Rahmen eines Mentoring zur Nachwuchsförderung beitragen möchten.

Parallel zur Mentoring-Beziehung finden verpflichtende Führungskräftefortbildungen für die Mentees statt. Schwerpunkte sind Führungsverhalten, Selbstmarketing, Krankenhausfinanzierung u.a.m. Außerdem finden ca. vier-

als ihr Anteil in der Gesamtbelegschaft, ist davon auszugehen, dass ihr Einfluss auf strategisch bedeutsame Entscheidungen für das jeweilige Krankenhaus ebenfalls dominierend ist. Bedenkt man, dass Krankenhäuser ein wichtiger Faktor in der Gesundheitsversorgung der Bevölkerung sind, muss vermutet werden, dass der Einfluss von Frauen auf diesen wesentlichen Bereich heutiger und künftiger Gesundheitsversorgung eher marginal



# VON PHASENÜBERGÄNGEN UND HAPPINESS-MODELLEN IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG EIN DRITTER WEG



Fox, Rüdiger

## **Bionische Unternehmensführung Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation, Agilität und Kollaboration**

Springer Gabler Verlag;  
Wiesbaden; 2017; 39,99 Euro;  
ISBN 978-3-658-13224-8

Nicht weniger als ein „dritter Weg“ von Phasenübergängen in der Unternehmensführung soll mit diesem Buch beschrieben werden. Übergänge, die auf dem Weg der Organisationsentwicklung nicht mehr die bisher gewohnten scheinbar zwangsläufigen Kausalitäten fortsetzen, sondern einen neuen Aggregatzustand einleiten wollen. Nicht mehr die zwangsläufige immer höhere Veränderungsgeschwindigkeit und das Primat des „immer höher, immer besser“, sondern Alternativen in diesem wirtschaftlichen Überlebenskampf sollen beschrieben werden.

Als Organisationsberaterin macht mich diese Aussicht neugierig, neugierig auch auf den in Aussicht gestellten Mix an Denkansätzen: Die in diesem Buch entwickelten Upgrades zum wirtschaftlichen Denken sollen gespeist werden aus dem Mix an theo-

retischen Überlegungen, beraterischem Erfahrungswissen und Erkenntnissen aus neuesten humanistischen und wirtschaftspsychologischen Forschungen. Dies schmeichelt der humanistisch-interessierten Beraterseele.

Geleitet wird man durch vier – durchaus interessante Betrachtungsebenen:

1. **Eine neue Wirtschaftsrealität mit**
2. **einem Homo Economicus Reloaded:**

Hier wird die Idee entfaltet, dass es im Grunde die Faktoren des Psychologischen Vertrages und eine konsequente Kultur der intrinsischen Motivation sind, die Unternehmen überlebensfähig halten. Nur Organisationen, die von einem hohen Maß an intrinsischer Motivation angetrieben sind, können Fähigkeiten wie Kreativität, Verantwortung und Kollaborationsfähigkeit im überlebenswichtigen Maße entwickeln. Daran anknüpfend wird dann noch charmant der Gedanke des „Cross Corporate Happiness-Modells® (GNH) in die Waagschale geworfen: Das aus Buthan stammende Konstrukt des „Bruttonationalglücks“ verweist darauf, dass bestehende wirtschaftlich orientierte Faktoren mit dem Fokus der menschlichen Zufriedenheit verbunden werden müssen, um zu nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung zu gelangen.

### 3. Der Transformationsprozess

Hierarchische Organisationen etablierter Organisationen einerseits und agile, durchlässige Strukturen andererseits sind die sich wiederstreitenden Pole, die in einen sinnvollen Transformationsprozess eingeleitet werden müssen. Ein Exempel dafür wird in einem Fünf-Schritt versucht, der so unterschiedliche Faktoren wie Kennzahlen-Systeme, Work-Life-Balance und agile Organigramme versucht zu integrieren.

### Das 4. Kapitel

kann gelesen werden als eine Vorlage für Schnell-Analysen für Organisationen, um ihren eigenen Weg zu Agilität, Mitarbeiterzufriedenheit und ganzheitlicher Unternehmenskultur einschätzbar zu machen. Tabellen und Graphiken machen den Versuch, eine „ganzheitliche Fürsorge“ abbildbar zu machen.

Dem gesamten Unterfangen ist zu wünschen, dass möglichst viele bionische Transformationsprozesse in möglichst vielen Unternehmensbereichen nun zunächst erstmal erforscht und dann evaluiert werden können. Das Buch liefert dazu gute Gedankenanstöße. Die enorme Anzahl an Metaphern und neuen „Fremd-“ und „Reizwörtern“ irritiert dabei teilweise die Lesbarkeit, schafft aber gleichzeitig positive Irritationen.

Dr. Rita Linderkamp  
QUBIC Organisationsberaterin

## QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X  
Januar 2018

**Redaktion**  
Bernd Staemmler  
staemmler@qubic.de  
www.qubic.de

**V.i.S.d.P.**  
Götz Hendricks, Edzard Niemeyer  
QUBIC Beratergruppe GmbH  
Martha-Wissmann-Platz 3  
30449 Hannover  
Telefon 0511 1699888-0  
Fax 0511 1699888-9

Für namentlich gekennzeichnete Texte liegen die Rechte bei den Autoren. Nachdruck mit Quellenangabe erwünscht. QUBIC.praxis ist kostenlos.

**Fotos**  
QUBIC, Autoren

**Gestaltung**  
Volkmann Grafik-Design, Hannover  
www.volkmann-grafik.de

**Druck**  
Druckerei Hartmann GmbH