



### Liebe Leserinnen und Leser,

wir Menschen sind schon eine komische Gattung. Nicht nur, dass wir unter anderem mit den Gibbons, Koboldmakis und Bonobos zusammen zu den Trockennasenprimaten gehören und mit ihnen den überwältigenden Anteil unserer DNA teilen.

Zwar sind wir die einzige Art dieser Familie, die kein Fell hat, dafür haben wir zwei entscheidende Fähigkeiten allen unseren Verwandten voraus: Eine differenzierte Sprache, die uns abstrakte Dinge zu denken und zu sprechen erlaubt, und eine ausgeprägte Anlage zur Kooperation. Die – so zeigen Experimente – ist schon bei sechsjährigen Kindern stärker ausgeprägt als zum Beispiel bei Schimpansen.

Wir haben aber auch eine große Schwäche, wenn es darum geht, komplexe Situationen zu erfassen und sinnvolle Entscheidungen zu treffen. Vereinfachungen liegen uns dagegen im Blut und waren (und sind?) eine wichtige Voraussetzung, um zu überleben. Denken Sie nur daran, mit welcher affenartigen Geschwindigkeit wir freundliche von feindlich gesinnten Gesichtern unterscheiden können. Experimente zeigten, dass wir kaum mehr als 20 Sekunden benötigen.

In unserer heutigen Welt ist das aber auch ein Nachteil! Die schiere Fülle der Faktoren, die ein konkretes Geschehen beeinflussen, ist so groß, dass wir sie nicht mehr übersehen können. Also greifen wir zu früheren Erfahrungen und ordnen die Dinge danach ein. Was nicht reinpasst, wird ignoriert, nicht wahrgenommen oder vergessen.

Welche Folgen das im Großen hat, können Sie in der Politik verfolgen, wenn Sie sich die großen Vereinfacher anschauen, die momentan überall auf dem Vormarsch sind.

Aber auch im „kleinen“ Alltag stellt uns diese unsere Schwäche vor Probleme. Lesen Sie darüber in dieser Ausgabe, wenn es um den

„Unconscious Bias“ geht. Übrigens ist dieser Begriff zugleich ein Beispiel dafür, dass manche alte Wahrheit neu entdeckt wird. Handelt es sich denn im Grunde nicht um den alten Begriff vom Vorurteil?

Wir haben noch weitere Beispiele dafür, wie es gelingen kann, in einer hoch komplexen Welt Orientierung zu schaffen. So berichten wir über die Entwicklung eines Leitbildes in einem schnell wachsenden jungen Unternehmen und den Einsatz von Wissenswerkzeugen. Mit Storytelling stellen wir eine Methode vor, komplexe Zusammenhänge nachvollziehbar zu vermitteln. Und über die Vorteile von Kooperation ist auch etwas dabei.

Schließlich belegt ein Bericht über die Herausforderungen in der Druckindustrie, dass echte Herausforderungen keine einfachen Lösungen gebrauchen können.

Es wäre zu weit gegriffen, uns als Zwischenstufe zwischen Affen und Mensch zu verstehen, wie es vor Jahrzehnten einmal Konrad Lorenz formuliert hat. Aber wir sollten schon bemüht sein, unsere Vorzüge – Sprache und Kooperation – auszubauen und zur Lösung der immensen Probleme einzusetzen, die wir als Art vor der Brust haben.

In diesem Sinne und mit optimistischen Grüßen

TEAM-ENTWICKLUNG BEI ALTHAMMER & KILL

# LEIDENSCHAFT FÜR DATENSCHUTZ UND IT-SICHERHEIT

Es waren einmal ein Wirtschaftsinformatiker und ein Informatiker. Die beiden entwickelten – getrennt voneinander – eine Leidenschaft für Datenschutz. Ein gemeinsamer Bekannter brachte die Zwei letztlich zusammen. Im Jahr 2014 gründeten sie dann gemeinsam das Unternehmen Althammer & Kill. Hannover ist der Stammsitz des Unternehmens; weitere Standorte hat Althammer & Kill in Mannheim und Düsseldorf.



Der Zweck des Unternehmens ist die bundesweite Beratung von Kunden bei der Umsetzung von Datenschutzbestimmungen sowie die Unterstützung bei der Implementierung von IT-Sicherheits- und Compliance-Systemen. Durch langjährige Erfahrung in unterschiedlichsten Branchen können praxisgerechte Lösungen (als konkretes Projekt oder als langfristige Begleitung) für die Kunden entwickelt werden. Die Berater\*innen von Althammer & Kill helfen, ungewollten Informationsverlust und Angriffe von außen zu verhindern, bevor sie passieren, indem sie die Sicherheit der Systeme prüfen und den externen IT-Sicherheitsbeauftragten stellen. Darüber hinaus begleiten die Mitarbeitenden branchenorientiert mit passenden Konzepten für einen rechtssicheren Betrieb des Kundenunternehmens. Dabei steht die Orientierung an den Kundenzielen im Vordergrund.

Neben der Kundenberatung hat Althammer & Kill auch eine Akademie mit Qualifizierungen zu bieten. Im Vordergrund stehen Qualifizierungen zur bzw. zum Datenschutzbeauftragten oder -koordinator\*in. Aber auch andere Fortbildungen, wie bspw. Digitalisierung und Datenschutz oder Daten-

## ALTHAMMER & KILL

schutz für den Betriebsrat, werden angeboten.

### Leit- und Kulturbild

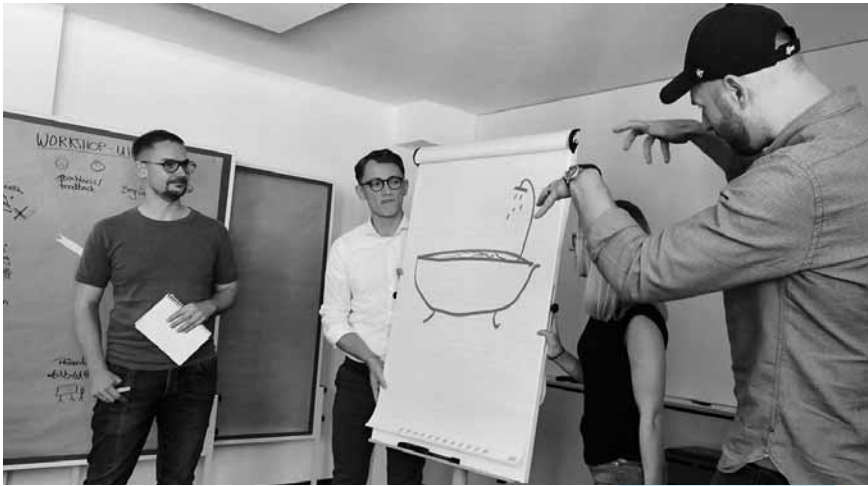
In diesem Jahr hat das Unternehmen die 30-Mitarbeitende-Marke geknackt – die Mitarbeitenden sind zertifizierte Datenschutzbeauftragte, Jurist\*innen, IT-Sicherheitsexpert\*innen, ausgebildete IT-Compliance-Beauftragte und IT-Beratende. Nun war es an der Zeit, ein Leit- und Kulturbild für die Mitglieder des Unternehmens zu entwerfen! Ziel: Möglichst alle Mitarbeitende in die Erarbeitung des Leit- und Kulturbildes einbeziehen, damit es am Ende auch von allen mitgetragen wird. Und: Das Leit- und Kulturbild soll nicht nur eine leere Hülle sein, sondern die Handlungen in der täglichen Arbeit der Mitarbeitenden widerspiegeln. Das Thema Kultur einzubinden war schließlich wichtig, um das gesamte Zusammenwirken in der Organisation in den Blick zu nehmen.

Da kam QUBIC ins Spiel. Althammer & Kill entschied sich für das

Beratungsangebot unternehmensWert: Mensch. Es wurden ein Vorgespräch geführt und das Thema Leit- und Kulturbild gemeinsam mit Herrn Althammer und zwei Mitarbeitenden thematisiert. Weiterhin wurden Themenfelder identifiziert, zu denen die Mitarbeitenden die Werte des Unternehmens entwickeln sollten. Diese waren Identität, Team, Kunden, Werte sowie Verantwortung.

Im Ergebnis sollte ein Workshop im Rahmen der „TeamTage“ stattfinden.





### Abschluss mit Unterschrift

Bei einem kurzen Abschluss wurden die nächsten Schritte vereinbart und ein Redaktionsteam gebildet. Dieses hat jetzt die Aufgabe, die Ergebnisse in ein zusammenhängendes Leit- und Kulturbild zu wandeln.

Das Ergebnis des Redaktionsteams soll Ende des Jahres bei den Team-Tagen noch einmal thematisiert werden. Dort können inhaltliche Anpassungen diskutiert und ggf. angenommen werden. Zum Abschluss des Leitbild-Erstellungsprozesses sollen alle Mitarbeitenden symbolisch das Leit- und Kulturbild mit ihrer Unterschrift verabschieden. Aufgabe in den kommenden Team-Tagen ist dann die Diskussion, wie das Leit- und Kulturbild gelebt wird und wie es ggf. in konkrete Handlungen überführt und somit dauerhaft in die tägliche Arbeit einfließen kann.

Jessica Matloch,  
QUBIC Organisationberaterin

Daniela Hörnicke,  
Althammer & Kill Beraterin für  
Datenschutz, OE/PE

Der Vorteil hierbei: Bei den Team-Tagen sind meist alle Mitarbeitende anwesend. Dies konnte gut genutzt werden, um alle Unternehmensmitglieder in die Leit- und Kulturbilderstellung einzubeziehen. Im August war es schließlich soweit.

### Storytelling und Themeninseln

Um in die Thematik einzusteigen, begannen wir mit einer Gruppenarbeit zum Storytelling. So kamen die Mitarbeitenden miteinander ins Gespräch, wie jede\*r einzelne Mitarbeitende zum Unternehmen gekommen ist und für welche Werte Althammer & Kill für sie steht. Nebenher konnte diese Übung auch als eine Teambuilding-Maßnahme wirken. Die Ergebnisse wurden wieder zurück in die Gruppe gespiegelt. Als kleine Herausforderung zeigte sich, dass die Gruppen in zwei Minuten imaginierten „Marsianern“ erklären mussten, wie Althammer & Kill funktioniert und was die „Persönlichkeit“ des Unternehmens ausmacht. Nach den kleinen theatralischen Einlagen und bildreichen Erklärungen war die Stimmung gut und es war schon etwas klarer, was die Mitarbeitenden an ihrer Firma schätzen.

Erneut kamen alle in Themeninseln zusammen, um Unternehmenswerte zu den inhaltlichen Feldern zu sammeln. Wie es typisch für World-Cafés ist, wechselten die Beteiligten in verschiedene Themeninseln, so dass sie sich in mehrere Diskussionsrunden einbringen konnten. Zum Ende wurden die Stichworte in der gesamten Runde präsentiert und diskutiert. Es zeigte sich, dass

die Mitarbeitenden vielfältige Aspekte zu den Themenfeldern gesammelt hatten, und dass Gemeinsamkeiten und Schwerpunkte über die Themenfelder hinweg erkennbar wurden.

Nach der Mittagspause war es nun wichtig, die gewollte breite Öffnung der Themen und Werte auf den Kern einzudampfen. Daher erhielten die Gruppen die Aufgabe, Entwürfe für Leitsätze zu einem der Themenfelder zu entwickeln. Einige Gruppen hatten es zu Beginn schwer, den Anspruch an sich selbst, perfekte Sätze zu bilden, abzulegen. Doch alle schafften es, einen klaren Fokus zu setzen. Diese Leitsatz-Entwürfe wurden im Foyer des Unternehmens ausgestellt, sodass alle die Entwürfe lesen und kommentieren konnten. In einer gemeinsamen Besichtigung wurden die Entwürfe vorgestellt und die Kommentare genannt.



STORIES FÜR LERNVIDEOS

# IN DEN KÖPFEN VERANKERN

**Diese Story ist ein Beispiel für den strukturierten Aufbau einer Geschichte und gibt zugleich einen Einblick in die ersten Tage der Qualifizierung „Technik-Werkstatt Lernvideos“.**

Mein Koreferent Michael Barsakidis von der CSR Arena und ich warten gespannt in den Räumen der QUBIC Beratergruppe auf die ersten Teilnehmenden der Qualifizierung „Technik-Werkstatt Lernvideos“. Gegen Viertel vor Neun klingelt es und die ersten Teilnehmenden treten in unseren Flur. Sie nehmen sich einen Teilnehmenden-Ordner mit den ersten Unterlagen zur Qualifizierung und betreten vorsichtig tastend den hellen und mit Warm- und Kaltgetränken, Obst und Keksen ausgestatteten Raum.

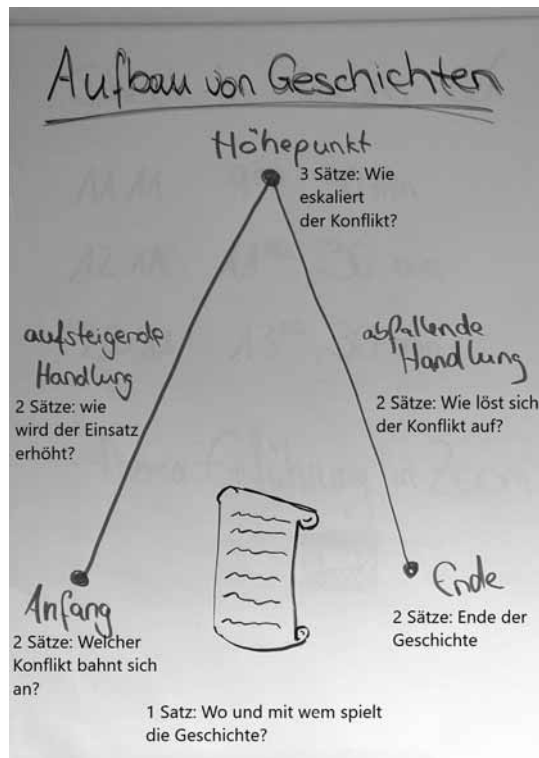
Wir beginnen am ersten Tag mit theoretischem Basiswissen zu Lernvideos und ihrem Aufbau. Am zweiten Tag folgt eine Einheit mit dem Basiswissen über Geschichten. Aus den Gesprächen mit den Teilnehmenden können wir schon sehr schnell heraushören, dass sie darauf brennen, endlich die Technik kennenzulernen und gleich praktisch umzusetzen. Das Basiswissen über den theoretischen Aufbau und das Erzählen von Geschichten ist aus unserer Sicht erstmal unbedingt notwendig, um den Inhalt der Lernvideos in Form von Geschichten in den Köpfen der Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen nachhaltig zu verankern. Die technische Anwendung der Software ist erst an den nächsten Präsenztage geplant. Nach vielen Übungen zum Storytelling zeige ich ein paar Tools zur Whiteboard-Animation: Den beispielhaften Inhalt haben wir gleich aufgebaut, aber durch die unterschiedliche Darstellungsform in den jeweiligen Tools kann man deren Unterschiede ganz gut nachvollziehen. Dies zeigt die vielen verschiede-



nen Facetten, die die Softwaretools bereithalten, und in den Gesichtern lässt sich schon ablesen und aus den Nachfragen erahnen, wer welches Tool favorisiert.

Mit dem Grundwissen, das die Teilnehmenden jetzt haben, können sie genau hinterfragen, welche Anforderungen sie an die Software stellen müssen, um zu erkennen, ob sie für ihre Zwecke geeignet sein wird. So werden wir in der kommenden WebSession intensiver in die technischen Tools einsteigen, damit das Basiswissen tiefer verankert und genutzt werden kann, da es manchen Teilnehmenden sicher schon in den Fingern gejuckt hat, das ein oder andere Tool auszuprobieren. Es kann so einfach sein, erfolgreich Geschichten zu erzählen! Haben Sie Interesse, Ihre Changeprozesse im Unternehmen mit Geschichten zu verankern? Oder möchten Sie Geschichten zu Marketingzwecken nutzen? Dann rufen Sie uns an – der nächste Workshop zum Storytelling ist in Planung!

Jessica Matloch, QUBIC  
Organisationberaterin



NEUES AUF DER QUBIC INTERNETSEITE

# ARBEITSHILFEN UND EINBLICKE

Alles neu macht... der Relaunch unserer Internetseite. Die Überarbeitung haben wir zum Anlass genommen, mal wieder aktuelle Fotos der Berater\*innen machen zu lassen. Es gab etwas Wechsel in der QUBIC Beratergruppe und auch die Zeit hat ihre Spuren hinterlassen. So wurden die Räume von QUBIC zum Fotostudio. Im September kam die Fotografin Andrea Seifert zu uns und lichtete uns in Aktion ab. Nicht so einfach, das, was wir in unserem Arbeitsalltag ständig machen, auch für die Kamera – so natürlich wie möglich – darzustellen. Wir finden, dass es uns ganz gut gelungen ist und schöne Fotos entstanden sind, die nun unsere Internetseite schmücken.

Aber auch inhaltlich haben wir die Internetseite noch weiterentwickelt. Wir haben ein neues Format eingeführt, den QUBIC **Blog**. Im Blog erscheinen regelmäßig Beiträge über Themen, die uns in unserer Arbeit bewegen, Meinungen, auch Unterhaltendes und Erlebnisse aus unserem Beratungsalltag. Momentan finden Sie Beiträge zu den Themen Digitalisierung, Gesund Arbeiten, Veränderungsprozesse und zu weiteren Themen, die uns beschäftigen, wie Beratungsqualität und Leitbegriffe der Beratung. Schauen Sie doch mal rein und geben Sie uns gerne Rückmeldung über die Kommentarfunktion.

Auch neu auf der Internetseite sind die ersten QUBIC **Wissenswerkzeuge**. Die Wissenswerkzeuge sind Tools zum praktischen Einsatz für das Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen. Dieses Angebot an frei zugänglichen Wissenswerkzeugen werden wir fortlaufend ergänzen. Bisher finden Sie in der Toolbox auf unserer Internetseite drei QUBIC Wissenswerkzeuge:

- Um den eigenen Wissensstand festzustellen und die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln, können Sie das Wissenswerkzeug „**Persönliches Wissensmanagement**“ nutzen. Dabei wird das eigene Wissen bilanziert und in Bezug auf persönliche Berufsziele bewertet.
- Um die Informations- und Wissensflüsse im Team oder teamübergreifend zu verbessern oder zu intensivieren, kann das Wissenswerkzeug „**Wissensorientierte TeamCard**“ genutzt werden.
- Neu ist das QUBIC Wissenswerkzeug „**Analyseleitfaden Wissensmanagement**“. Mit dem QUBIC Analyseleitfaden Wissensmanagement steht dem Unternehmen ein Instrument zur Verfügung, mit dem der Umgang mit Wissen im Unternehmen analysiert werden kann. Er gibt zudem Hinweise auf Einstiegsstrategien und Handlungsmöglichkeiten für das Wissensmanagement.



Über das Erscheinen neuer Wissenswerkzeuge und Blogbeiträge informieren wir bei „Aktuelles“ auf unserer Internet-Startseite. Es lohnt sich also, immer mal wieder vorbeizuschauen!

Elke Krämer,  
QUBIC Organisationsberaterin



NEUE KOMPETENZEN IN DER DRUCKINDUSTRIE ERFORDERLICH

# PROZESS-KNOW-HOW, PROBLEMLÖSUNGS- UND OPTIMIERUNGSKOMPETENZ

**Das QUBIC-Projekt „Kompetenzen 4.0“ beschäftigt sich mit den Folgen der digitalen Transformation in der Druck- und Medienbranche. Welche Auswirkungen für diese Branche gibt es und sind die Ergebnisse aus Fallstudien und Befragungen auch auf andere Branchen zu übertragen?**

**Unter Druck**

In der Druck- und Medienbranche vollzog sich in den letzten zehn Jahren ein starker Konzentrationsprozess. Die Produktivität ist dabei stark gestiegen, bei gleichbleibendem Gesamtumsatz hat die Zahl der Betriebe um 28% und die der Mitarbeitenden um 24% abgenommen. Die Betriebsstruktur der Druckindustrie wird nach wie vor durch Kleinunternehmen geprägt: 70% sind Kleinbetriebe bis 10 Beschäftigte und weitere 23% Kleinbetriebe bis 50 Beschäftigte. Auf der anderen Seite sind aber fast 40% der Beschäftigten in der Branche in den wenigen Großbetrieben mit mehr als 100 Mitarbeitenden tätig. Der Konzentrationsprozess verdrängt einerseits Kleinbetriebe und andererseits große Druckereien vom Markt, der mittlere Bereich zeigt sich im Bestand stabil. Ein großer Treiber dieser Entwicklung ist der digitale Wandel, der diese Branche vergleichbar mit der Banken- und Versicherungsbranche besonders stark und frühzeitig trifft.

**Veränderte Kundenerwartungen**

Druck auf die Geschäftsmodelle der Druckereien entsteht durch Veränderungen auf mehreren Ebenen: gesellschaftlich (Veränderung des Leseverhaltens, Internetnutzung), technisch (Innovationen der Drucktechnik) und durch die Lieferanten (neue Geschäftsmodelle der Druckmaschinen-

*Partner des  
Verband Druck & Medien  
NordOst e. V.*



hersteller). Am meisten aber geht es darum, sich an die verändernden Kundenerwartungen anzupassen. Einerseits werden immer individualisiertere Druckleistungen mit kleineren Auflagen nachgefragt. Andererseits werden neben der eigentlichen Druckleistung vermehrt Zusatzdienstleistungen in den vor- und nachgelagerten Prozessen erwartet. Weiterhin sollen sich die Druckdienstleistungen in die eigenen Prozesse der Kunden integrieren lassen. In der Folge wird die Druckleistung zu einem immer kleiner werdenden Teil der gesamten Wertschöpfungskette. Druck wird vom

eigenen „Kanal“ zu einem Bestandteil der digitalen Kommunikation, der von Kunden „zugekauft“ wird.

**Unterschiedliche Anpassungsstrategien**

In einer Branchenbefragung (2019) zusammen mit dem Bundesverband Druck und Medien bvdM hat QUBIC die Unternehmen nach dem Stand der Anpassung und der Ausrichtung ihrer Geschäftsmodelle auf den digitalen Wandel befragt. Die größeren Unternehmen haben sich schon in hohem Maße konkret durch Maßnahmen auf den digitalen Wandel eingestellt, von den Kleinbetrieben hat aber fast die Hälfte noch gar nicht reagiert. Erstaunlich ist, dass die Druckereien inzwischen sehr unterschiedliche Wege eingeschlagen haben. Typisch sind vier Geschäftsmodelle, die sich zwischen den Hauptentwicklungslinien von Spezialisierung (Nischenanbieter) und Generalisierung (Full-Service-Anbieter) sowie zwischen dem Bedienen kleinerer oder größerer Märkte ansiedeln:

Anteil in der Stichprobe in %	Kleine Märkte / Kundensegmente	Große Märkte / Kundensegmente
<b>Spezialist (Nische)</b>	TYP 1: <b>Spezialist</b> mit einer Fokussierung auf Nischenmärkte mit Alleinstellungsmerkmalen (USP ist entscheidend)  34 %	TYP 2: <b>Spezialist</b> mit einer Fokussierung auf Großkunden und spezifischen Lösungen für Massenmärkte (eher Großkunden)  18 %
<b>Generalist (Alleskönner)</b>	TYP 3: <b>Generalist</b> mit individuellen Lösungen für kleinere Kundenkreise (stärkere Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, Systempartnerschaften)  21 %	TYP 4: <b>Generalist</b> mit heterogener Kundenstruktur (Zwang zur Auslastung) „Klassische Druckerei“  27 %

Wie die Häufigkeiten zeigen, existieren die Modelle gleichberechtigt nebeneinander. Für den Typ 1 stehen z.B. Verpackungs- oder Siebdrucker, für den Typ 2 große Druckereien mit z.B. Direct-Mail-Angeboten und/oder großen Webshops, bei denen die digitalen Lösungen das Geschäftsmodell erst ermöglichen. Der Typ 4 steht für die „klassische“ Druckerei, die z.B. noch auf Akzidenzdruck setzt, und der Typ 3 hat sich schon weiter in Richtung Kundenbedürfnisse entwickelt, indem er bspw. Systempartnerschaften mit Kunden eingeht.

Auf die Zukunft bezogen wollen sich fast zwei Drittel der Unternehmen noch weiter spezialisieren oder sich in diese Richtung entwickeln. Anders nur die „klassischen“ Druckereien (Typ 4), die zu fast zwei Dritteln Generalisten bleiben wollen.

### Digitalisierung erfordert neue Kompetenzen

Die digitale Transformation der Druckbranche führt zu neuen Anforderungen an die Beschäftigten. Die fortgesetzte Prozessoptimierung im Druck und in der Weiterverarbeitung durch Digitalisierung und Automatisierung und die Vernetzung der Maschinen bringt weniger körperliche und mehr Beobachtungs- und Kontrolltätigkeiten mit sich. Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden müssen in Richtung einer Beherrschung komplexer Arbeitsinhalte und komplexer Technik sowie des Verfügens über Prozess-know-how – z.B. einen Überblick über die Betriebsabläufe zu haben und des Mitdenkens von vor- und nachgelagerten Prozessschritten – entwickelt werden.

Sehr fortschrittliche Unternehmen entwickeln zum Teil eigene Lösungen z.B. im Cross Media-Bereich oder für Web-/Online-Shops in Form von Projektarbeit. Dabei werden Problemlösungs- und Entscheidungskompetenzen sowie Führungskompetenzen von den Mitarbeitenden gefordert.

Die intelligente Steuerung der Maschinen verlangt von den Druckern, verstärkt „über den Tellerrand“ zu schauen. Da die Änderungen in der digitalen Technik schneller erfolgen als in der hergebrachten Druckmechanik, wird den Mitarbeitenden eine Offenheit gegenüber Innovationen und eine

ständige Weiterbildungsbereitschaft abverlangt.

Auch die Kundenbeziehungen verändern sich mit den digitalen Kommunikationskanälen. Die Verlängerung der Aufgabenkette und die Integration von Druckleistungen in die Geschäftsprozesse der Kunden erfordern mehr Beratungskompetenz und mehr Wissen über die Geschäftsprozesse der Kunden.

Dem Umgang mit digitalen Daten kommt eine zentrale Bedeutung zu. In der Druckvorstufe und im Bereich der digitalen Medien müssen die Daten geprüft werden. Und im Falle von personalisierten Druckerzeugnissen müssen die Personendaten gemanaged und verarbeitet werden.

Nach der aktuellen Erhebung gewinnen aus Sicht der Führungskräfte diese Kompetenzen durch den digitalen Wandel immer mehr an Bedeutung:

- Dienstleistungsorientierung
- Prozess-know-how
- Problemlösungs- und Optimierungskompetenz

Eine hohe Dienstleistungsorientierung ist der Schlüssel, um die Kundenbedürfnisse zu erkennen und die Kundenbeziehungen entsprechend zu gestalten. Dies sind durchaus neue Herausforderungen für die noch in Teilen handwerklich geprägten und in einer Facharbeitertradition stehenden Drucker.

### Bisherige Qualifizierungsstrategien reichen nicht mehr

Die Weiterbildungskultur in der Druckindustrie ist durch anlassbezogene Aktivitäten, z.B. bei der Einführung neuer Technik/Maschinen, geprägt, weniger durch systematische Personalentwicklungsstrategien. Es dominieren typische Lernformen einer eher technikorientierten Qualifizierung:

- informelle Formen wie Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitenden, von den Mitarbeitenden selbst initiiertes/selbstgesteuertes Lernen, oder „Learning by doing“
- formelle Formen als Technikschnulungen durch die Druckmaschinenhersteller oder als anlassbezogene Schulungsmaßnahmen durch Externe

Die Belegschaft mit derartigen Aktivitäten v.a. fachlich auf dem aktuellen Stand zu halten und die Möglichkeit, die Mitarbeitenden flexibel einzusetzen, reichen aber bei den skizzierten Herausforderungen insbesondere für die sich spezialisierenden Unternehmen nicht mehr aus. Bei dem zunehmenden Fachkräftemangel sind auch kaum noch erfahrene Medientechnologen und -gestalter sowie branchenfremde IT- und Marketingfachleute auf dem Markt verfügbar.

Eine weitergehende Fortbildungsbereitschaft der Mitarbeitenden ist an berufliche Aufstiegsmöglichkeiten gekoppelt, die aber in der kleinbetrieblich strukturierten Branche sehr begrenzt sind. Konfektionierte Kursangebote der Verbände zur Vermittlung der neuen Kompetenzen werden erfahrungsgemäß nicht gut angenommen.

### Angepasste Kompetenzentwicklungsstrategien

Unterschiedlichen Geschäftsmodelle und die damit verbundenen unterschiedlichen Reifegrade der Digitalisierung erfordern angepasste Kompetenzentwicklungsstrategien. Entsprechende Angebote müssen unternehmensspezifisch ausgearbeitet werden und sich – mit dem Schwerpunkt der Sensibilisierung auf anstehenden Veränderungen – an die Führungskräfte richten. Die Digitalisierung in der Druckindustrie erfordert daher ein ausdifferenziertes Qualifizierungskonzept für die Fach- und Führungskräfte – sicherlich ein sinnvoller Weg auch für andere Branchen, sich dem digitalen Wandel erfolgreich zu stellen.

Martin Buitkamp,  
QUBIC Evaluator





GLEICHSTELLUNGSPOLITIK IM KRANKENHAUS

# BEST-PRACTICE DURCH KOOPERATION



Im Rahmen des ESF-Projektes „Fachkräftesicherung durch Gleichstellungspolitik im Krankenhaus (GiK)“ (siehe auch QUBIC.praxis 2018-1) werden mit den Gleichstellungsbeauftragten und ihrem Projektteam in vier großstädtischen Krankenhausunternehmen aus München, Hannover, Karlsruhe und Solingen ein Mentoring- und Qualifizierungsprogramm für Ärztinnen sowie Führungskräfte Seminare zur Sensibilisierung für Gleichstellungsfragen und flexible Arbeitszeitmodelle entwickelt. In diesem Artikel geht es um die Vorstellung der direkten Kooperation der Städtisches Klinikum Solingen gGmbH mit den Kliniken der Stadt Köln gGmbH unter der Projektleitung von Dorothea Grabe und Christiane Vahlhaus.

Da das Städt. Klinikum Solingen mit einer Klinik am Standort mit knapp 2.000 Beschäftigten und 16 Fachabteilungen dem Wunsch der teilnehmenden Mentees (Ärztinnen) nach einem fachspezifischen Tandem nicht erfüllen konnte, ergab sich die besondere Herausforderung, ein Mentoring überhaupt zu ermöglichen. Zusätzlich zeichnete sich ab, dass durch die bundesweiten Kooperationspartnerinnen für einen Großteil der Mentees die räumliche Entfernung, verbunden mit dem zeitlichen Aufwand, sich als ein weiteres großes Hemmnis zur Teilnahme darstellte. Auch die Sorge, bei einem innerbetrieblichen Matching die Vertraulichkeit zu wahren, sowie eventuelle Interessenskonflikte zwischen

vorgesetzten ärztlichen Führungskräften und Fachabteilungen und den Wünschen der Mentees erschienen als Hürde.

Diese Problematik wurde von Dorothea Grabe, der Projektleitung und Gleichstellungsbeauftragten des Klinikums Solingen, aufgegriffen, da insbesondere die Themen Führung, Work-Life-Balance und die besondere Belastung im Ärztlichen Dienst kein Hinderungsgrund für die berufliche Weiterentwicklung von Ärztinnen sein dürfen.

### Netzwerk als Schlüssel für erfolgreiche Kooperation

Durch die gute Vernetzung der Gleichstellungsbeauftragten von kommunalen Kliniken im Bergischen- und im Rheinland, insbesondere mit den Kliniken der Stadt Köln, lag die Möglichkeit einer Lösung des Problems nur ca. 30 km von Solingen entfernt. Unterstützung wurde, aufgrund von weiteren vorangegangenen erfolgreichen Koo-

operationen mit Christiane Vahlhaus, Gleichstellungsbeauftragte der Kliniken der Stadt Köln, direkt signalisiert.

Die Geschäftsführungen beider Kliniken waren für eine Kooperation offen, obwohl u.a. die Sorge vor Abwerbung – gerade wegen der räumlichen Nähe – im Raum stand. Trotz dieser Sorge wurde die Pilotierung eines Cross-Mentoring-Programms für Ärztinnen als ein positives Signal für Mitarbeiterbindung und -entwicklung gesehen. Somit wurde dieses Risiko bewusst in Kauf genommen.

Aktuell zeigt sich nach einem dreiviertel Jahr, dass die Sorge vor Abwerbung bislang unbegründet ist, obwohl einige teilnehmende Ärztinnen in Köln wohnhaft sind. Stattdessen zeigt sich, dass das Mentoring-Programm als positive Maßnahme der eigenen Arbeitgeberin zugeordnet wird.

Durch die vertrauensvolle innovative Zusammenarbeit der beiden Gleichstellungsbeauftragten der Kliniken



Von links nach rechts: Dorothea Grabe (Klinikum Solingen), Beatrix Alischer (München Klinik), Christiane Vahlhaus (Kliniken Köln) beim Branchendialog – Gesundheitswesen, DGB, Berlin



zeigt sich, das weitere ESF-Module klinikübergreifend strategisch größere Möglichkeiten eröffnen, gleichstel-

**Arbeitspakete für gendergerechte Führungsthemen innerhalb des Projektes sind u.a.:**

- Trainings für gleichstellungsorientierte Organisations- und Personalentwicklungsstrategien
- Unconscious Bias
- Arbeitszeitgestaltung/-modelle im Krankenhaus
- Handlungskompetenzen für Führungskräfte
- Chancengleichheit
- Work-Life-Balance
- Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege
- Nichtdiskriminierung
- (Cross-) Mentoring-Programm für den Ärztlichen Dienst

lungrelevante Themen voranzubringen. Bisher wurden gemeinsame Workshops für Führungskräfte anderer Berufsgruppen in den Kliniken angeboten, die einem regen Austausch und der Vernetzung dienen.

Gemeinsam wurden und werden Themen, z.B. Gender- und AGG-konformes Auswahlverfahren, gendergerechte Sprache, Unconscious Bias, Sensibilisierung von mehr Diversity usw., in den Kliniken erarbeitet. Auch Workshop-Module, wie Moderations- und Präsentationstechniken, Rhetorik, Medizinrecht, Krankenhausfinanzierung oder Selbstfürsorge in der Führungsarbeit, sind einige Themen, die bereits erfolgreich durchgeführt wurden oder in Planung sind.

**Fazit: Kooperation tut gut!**

Das gemeinsame Fazit der Kooperationspartnerinnen lautet:

- Klinikübergreifender Austausch öffnet den Blick.
- Vertraulichkeit ist für alle Teilnehmenden eine Selbstverständlichkeit.

- Gleichstellungsrelevante Themen gewinnen an Präsenz und sind in moderner Unternehmensführung unabdingbar.
- Keine Konkurrenz.
- Synergien im Verbund können genutzt und positiv ausgebaut werden.
- Sorge vor Abwerbung – unbegründet!

Das persönliche Fazit von uns beiden Gleichstellungsbeauftragten: Die Kooperation tut gut, ermöglicht uns neue Wege zu gehen, unterstützt die eigene Arbeit in den Kliniken und entlastet gleichzeitig durch die Verteilung von Aufgaben. Unser Ziel ist es, die Fortführung der Kooperation über die Laufzeit des ESF-Projekts hinaus zu begleiten und dauerhaft zu etablieren.

Dorothea Grabe,  
Gleichstellungsbeauftragte Städt.  
Klinikum Solingen gGmbH Christiane  
Vahlhaus, Gleichstellungsbeauftragte,  
Kliniken der Stadt Köln gGmbH

# FÜHRUNGSKRÄFTEN FÜR GLEICHSTELLUNG SENSIBILISIEREN UNBEWUSSTES INS BEWUSSTSEIN HOLEN

**Handlungskompetenzen stärken**

Seit Juli 2017 arbeiten die vier Teilprojektteams der München Klinik, des Klinikums Region Hannover, des Städtischen Klinikums Solingen und des Städtischen Klinikums Karlsruhe zusammen mit der QUBIC Beratergruppe im Rahmen des Projekts „Fachkräftesicherung durch Gleichstellungspolitik – Nachhaltige Verankerung gleichstellungsorientierter Organisations- und Personalentwicklungsstrukturen in Krankenhäusern“ kurz „GiK“ an einer gleichstellungsorientierten Organisations-/Personalentwicklung und an der Verbesserung der Aufstiegs- und Karrierechancen von Frauen in ihren Kliniken (siehe auch Bericht in dieser Ausgabe von

QUBIC.praxis). Eines der übergeordneten Ziele des Projekts ist eine „größere Sensibilität und Stärkung der Handlungskompetenzen von Führungskräften und Betriebsräten für Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Nichtdiskriminierung“. Um dies zu erreichen, haben die vier beteiligten Krankenhäuser in ihren Teilprojekten unterschiedliche Konzepte entwickelt, von denen hier zwei Ansätze vorgestellt werden sollen.

**Der rote Faden**

Das Teilprojektteam des **Städtischen Klinikums Karlsruhe** um Gleichstellungsbeauftragte Birgit Mangold verfolgt den Ansatz, den Gleichstellungsaspekt als roten Faden durch ein

allgemeines Führungskräfteentwicklungsprogramm laufen zu lassen.

Die Inhalte dieses umfangreichen Programms umfassen sowohl fachneutrale Themen (Führungsgrundlagen, Projektmanagement, Konfliktmanagement, Veränderungsmanagement, Präsentation und Kommunikation), als auch fachspezifische Module (BWL, Krankenhausfinanzierung, Personaleinsatzplanung, Arbeitszeitmanagement, Arbeits- und Tarifrecht) und Module zur Persönlichkeitsentwicklung (Führungskompetenzen, Zeit- und Selbstmanagement).

In allen Modulen sollen Genderaspekte eingebaut und die besondere Bedeutung der Thematik in den verschiedenen Themen- und Handlungs-

feldern an Beispielen aus dem Krankenhausalltag deutlich gemacht werden. Damit verbunden sind zwar sehr aufwändige Vorbereitungen und Absprachen mit den Referierenden, da diesen Praxiserfahrungen und -beispiele vermittelt werden müssen. Dafür aber werden über die Platzierung der Gleichstellung als Querschnittsthema in einem allgemeinen Führungskräfteentwicklungsprogramm letztlich mehr Führungskräfte erreicht und sensibilisiert als mit speziellen Seminarangeboten zu Genderthemen.

Das Programm richtet sich an einen

zeitigen Ausstiegs des Teilprojekts aus dem Gesamtprojekt bisher noch nicht gekommen, es wird aber im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung der Klinik weiterverfolgt.

### Unbewusste Vorannahmen

Einen anderen Ansatz zur Sensibilisierung von Führungskräften, Personalverantwortlichen, Betriebsräten und Geschäftsführung für Gender-Themen haben Dr. Andrea Rothe und Beatrice Alischer für das Teilprojekt **München Klinik** entwickelt und sehr erfolgreich umgesetzt.

Die Workshops sind in allen Teilnehmendengruppen sehr gut angekommen. Die Erwartungshaltung der Teilnehmenden oszillierte im Vorfeld zwischen großer Neugier und Skepsis bezüglich der Relevanz des Themas für ihren konkreten beruflichen Alltag. Im Verlauf der Schulungen zeigte sich in allen Berufsgruppen großes Interesse und viel Diskussionsbedarf, indem die „unconscious biases“ der Teilnehmenden besprochen und Lösungsvorschläge erarbeitet wurden. Als erstes konkretes Ergebnis eines Workshops wurden sogar bereits veröffentlichte



umfangreichen Teilnehmendenkreis (Chefärztinnen und Chefarzte, leitende Oberärztinnen und Oberärzte, Geschäftsbereichsleitungen, Mitarbeitende der Stabsstellen, Betriebsrat, Pflegedienstleitungen, Bereichsleitungen im Pflegedienst, Mitarbeitende des Geschäftsbereichs Personal). Neben Personen, die bereits Führungsverantwortung tragen, sollen auch Potentialtragende geschult werden.

Mit der Umsetzung des Programms sollen auf allen Ebenen und in allen Bereichen innerhalb des Städtischen Klinikum Karlsruhe ein gemeinsames Führungsverständnis entwickelt, das Kennenlernen und die Vernetzung der Führungskräfte untereinander gefördert, einheitliche inhaltliche und methodische Instrumente für alle Führungskräfte implementiert und das Ziel der Gleichstellung in allen Handlungsfeldern und bei allen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsschritten in der Organisation verankert werden.

Zu einer Umsetzung dieses im Rahmen des Projekts „GiK“ entwickelten Konzepts ist es auf Grund eines vor-

Im Rahmen von Schulungen zum Thema „Unconscious bias“ (unbewusste Vorannahmen, siehe auch „Stichwort“ in dieser Ausgabe von QUBIC.praxis) wurde eine große Zahl von Betriebsrät\*innen, Personalreferent\*innen, Führungskräften und Chefärzt\*innen und leitenden Ärzt\*innen sowie Mentorinnen und Mentoren motiviert und sensibilisiert, ihr eigenes Verhalten im Arbeitsalltag zur reflektieren und sich mit Kolleg\*innen derselben Berufsgruppe zu unbewussten Vorannahmen in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld bzw. im Klinikalltag auszutauschen.

In den eintägigen Workshops war dieser Reflexion die theoretische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Formen von „Biases“, ihrem neurowissenschaftlichen und psychologischen Hintergrund und ihren Wirkweisen auf (Personal-) Entscheidungen vorgeschaltet. Durch die Bewusstmachung bisher unbewusster Vorannahmen sollen ein künftig verantwortungsvoller Umgang entwickelt und letztlich ein Kulturwandel für mehr Chancengleichheit im Klinikum erreicht werden.

Stellenausschreibungen wieder zurückgezogen und überarbeitet. Es wurden angeregte Diskussionen geführt und mit Erstaunen zur Kenntnis genommen, in welchem Maße im Klinikalltag eine Ungleichbehandlung von Geschlechtern noch auftritt, wählte man sich doch schon weiter, als es der Realität entspricht.

Zum Abschluss der Seminarreihe werden sich Teilnehmende aller Zielgruppen in einem gemeinsamen Reflexionsworkshop erneut mit dem Thema befassen, um den Nutzen der Schulungen zu besprechen und die Sensibilisierung für die unbewussten (und vielleicht auch bewussten) Vorurteile nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Diskutiert werden soll auch, ob und wie dieses Schulungsangebot langfristig in den Führungskräftefortbildungskatalog übernommen werden kann.

Birgit Westhaus,  
QUBIC Organisationsberaterin

STICHWORT: UNCONSCIOUS BIAS

# GESPEICHERTES ERFAHRUNGSWISSEN

Sind blonde Frauen schlauer? Laufen Afrikaner schneller? Sind gut angezogene Männer vertrauenswürdiger? „Unconscious Bias“, „unbewusste Voreingenommenheiten“ beeinflussen die meisten unserer Entscheidungen und Bewertungen und wirken sich entsprechend im beruflichen Alltag und auf Personalentscheidungen aus.

Allen bekannt sind **Geschlechterstereotype**. Frauen gelten beispielsweise als nicht technikaffin, Männer als wenig empathisch. Im Rahmen einer Studie der Universität Colorado wurden den Teilnehmenden Fotos von hochkarätigen Forscherinnen vorgelegt. Die Testpersonen sollten die Attraktivität der Frauen bewerten und einschätzen, ob die abgebildete Frau eine Wissenschaftlerin ist. Das Ergebnis: Je attraktiver die Frau, desto weniger wurde ihr zugetraut, eine Forscherin zu sein.

Nicht nur das Geschlecht, auch die soziale Herkunft, die Hautfarbe, der Händedruck, gleiche Hobbies oder gemeinsame Bekannte, der Abschluss an einer bestimmten Uni – viele Faktoren können, unbewusst, auf unsere Entscheidungen Einfluss nehmen. Das gilt auch, wenn die Befragten explizit bekräftigten, keine Vorurteile zu haben und, beispielsweise, Frauenförderung wichtig zu finden.

Diese Unconscious Bias sind wissenschaftlich betrachtet kognitive Verzerrungen, die sich in unseren unbewussten Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozessen verankert haben.

Alle seit frühester Kindheit gemachten Erfahrungen eines Menschen und die damit verbundenen Empfindungen sind



im Gehirn abgespeichert als individuelles „Erfahrungswissen“, geprägt von der jeweiligen Kultur, der Sozialisation und persönlichen Erlebnissen. Auf dieses gespeicherte Erfahrungswissen greift das Gehirn in der weit überwiegenden Zahl unserer Wahrnehmungs- und Denkprozesse zurück. Es filtert wesentliche Merkmale aus einer aktuellen Situation und vergleicht sie mit bereits Gespeichertem und Erlernem. Diese Prozesse verlaufen sehr rasch und unbewusst ab. In vielen Situationen ist dies hilfreich und ermöglicht eine schnelle Reaktion, es kann aber eben auch zu Verzerrungen und Fehleinschätzungen führen.

Ist man sich dieser unbewussten Voreingenommenheiten erst einmal bewusst, kann man beginnen, seinen Alltag und seine Entscheidungen und Bewertungen immer wieder daraufhin zu reflektieren.

(Quelle: DIE ZEIT Zeitonline 16/2016 „Wer macht Spitzenforschung“ und [www.anti-bias.eu](http://www.anti-bias.eu)).

Birgit Westhaus,  
QUBIC Organisationsberaterin

## TELL ME! GESCHICHTEN IM UNTERNEHMENSALLTAG NUTZEN



Thomas Pyczak:  
**„Tell me! Wie Sie mit Storytelling überzeugen“**

2. aktualisierte und erweiterte Auflage  
 Rheinwerk Verlag, Bonn 2019  
 Buch: 24,90 €  
 (ISBN: 978-8362-6774-8)  
 E-Book: 21,90 €  
 (ISBN: 978-8362-6775-5)

Die Methode „Storytelling“ erfreut sich derzeit großer Beliebtheit. Ob in Seminaren, bei der Erstellung von Lernvideos oder im Unternehmenskontext – jede und jeder möchte gute Geschichten erzählen. Ziel dieses Buches ist es, zu zeigen, wie gute Geschichten erzählt werden.

Schon beim Blick in das Inhaltsverzeichnis stellte ich fest, dass bereits dort kleine Wortspiele anhand von Inhaltsfragmenten des Kapitels Lust auf das Lesen des Buches machen (z. B. „Neurales Einschwingen – Gehirne auf gleicher Wellenlänge“).

Der erste Teil des Buches („Connect“) beschäftigt sich mit den Erkenntnissen, die bereits in Forschung und Praxis bekannt sind. Die einzelnen Kapitel sind mit eigenen Erfahrungen des Autors, aber auch mit bekannten Geschichten wie z. B. „Schneewittchen“ oder „Cinderella“ angereichert. Wissenschaftliche Erkenntnisse lassen sich durch Quellenangaben über YouTube selbst erleben. Der komplexe Stoff der wissenschaftlichen Erkenntnisse wird damit auch für Laien leicht

verständlich und gut nachvollziehbar dargestellt. Manchmal musste ich etwas schmunzeln beim Lesen, da die eigene Vorstellungskraft immer wieder angetriggert wird.

Dann kommt ein sogenannter „Break“. Hier wird eindrucksvoll beschrieben, welche Wirkung Stille auf Geschichten haben kann und warum sie an den richtigen Stellen sinnvoll sind.

Der folgende Teil „Copy“ beschreibt, wie Geschichten sinnvoll aufgebaut werden. Dieser Teil gibt viele Tipps und Tricks preis, die auch Autoren wie Stephen King nutzen. Ich wurde erneut durch diese anschaulichen Beispiele in den Bann gezogen und überprüfte in meinem Kopf, ob ich in unterschiedlichen Geschichten tatsächlich diesen Aufbau finde – und ja, es ist tatsächlich so!

„Break II“ widmet sich auf wenigen Seiten dem Thema Zuhören und dessen Bedeutung für die Entwicklung von Geschichten. Interessant ist, dass gute Zuhörende häufig auch gute Erzählende sind, weil sie genauer auf Details achten.

Zum Abschluss behandelt der Teil „Create“ wie Geschichten praxisnah entwickelt und erzählt werden. Die zuvor beschriebenen klassischen Geschichten wie „Wiedergeburt“ bei Schneewittchen oder „Vom Tellerwäscher zum Millionär“ bei Cinderella werden anhand von praktischen Unternehmensbeispielen oder aktuellen Werbespots dargestellt.

Hilfreich am Ende eines Kapitels sind immer die Erfahrungen aus der Praxis. Diese geben gute Hinweise, wie man Storytelling in den (Arbeits-) Alltag einbauen könnte. Die Takeaways am Ende hingegen helfen dabei, etwas auf den Punkt noch mal nachzuschlagen.

Alles in allem ein gutes Buch, um Storytelling im Unternehmenskontext auszuprobieren und umzusetzen. Der Autor gibt einen guten Überblick über bestehende Muster erfolgreicher Geschichten und wie diese im Unternehmenskontext eingebunden werden können. Insgesamt wird zwar das

Thema „Geschichten“ behandelt, aber es werden auch Tipps für gute Präsentationen oder zum Verhandeln von Kompromissen verraten!

Ich habe jetzt richtig Lust bekommen, meinen Arbeitsalltag in Geschichten zu entwickeln!

Dr. Jessica Matloch,  
 QUBIC Organisationsberaterin

### QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X  
 Dezember 2019

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

**V.i.S.d.P.**  
 Götz Hendricks, Dr. 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 die Kundenzeitschrift der QUBIC Beratergruppe GmbH, Hannover. QUBIC.praxis ist kostenlos und erscheint in der Regel 3x jährlich. Sie können QUBIC.praxis regelmäßig erhalten: als PDF oder in Papierform. Bitte besuchen Sie hierfür die Seite [www.qubic.de/qubicpraxis](http://www.qubic.de/qubicpraxis). Sie können sich vom Bezug von QUBIC.praxis jederzeit per Mail an [info@qubic.de](mailto:info@qubic.de) abmelden.

**Datenschutz**  
 Wie genau QUBIC Ihre Daten schützt, erfahren Sie hier:  
[www.qubic.de/kontakt/datenschutz](http://www.qubic.de/kontakt/datenschutz).  
 Datenschutzbeauftragter:  
 Götz Hendricks  
 Telefon 0511 1699888-1  
[hendricks@qubic.de](mailto:hendricks@qubic.de)

**Fotos**  
 QUBIC, Autoren, pixabay (S. 11)

**Gestaltung**  
 Volkmann Grafik-Design, Hannover  
[www.volkmann-grafik.de](http://www.volkmann-grafik.de)

**Druck**  
 Druckerei Hartmann GmbH