

### Liebe Leserinnen und Leser,

die Pandemie hat uns alle kräftig durchgeschüttelt. Abgesehen davon, dass weitere „fraglose Gewissheiten“ den Bach runtergesaut sind, kommt noch einiges auf uns zu – keiner weiß, wie lange es dauert, bis die Seuche unter Kontrolle ist, niemand kann die Folgen für Ökonomie und Privatleben so recht einschätzen.

Da hilft nur eine Einsicht von Ringelwitz: „Sicher ist, dass nichts sicher ist. Selbst das nicht.“

Allerdings stehen die unmittelbaren Folgen fest. Weil unsere Arbeit bei Qubic zuvörderst Beziehungsarbeit ist – also mit direktem Kontakt verbunden –, sind natürlich so ziemlich alle Aufträge storniert oder verschoben worden.

Wir sehen uns bekanntlich selbst als Berater\*innen, die die Veränderung lieben und andere dabei unterstützen, diese zu bewältigen. Da wäre es doch gelacht, wenn wir es nicht schaffen würden, auf die aktuelle Krise zu reagieren und uns neu aufzustellen.

Konkret sieht das so aus:

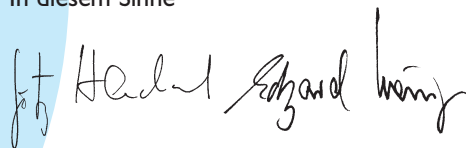
- Wir reduzieren den Aufwand an Fixkosten und ersetzen unser (zugegebenermaßen sehr schönes) Büro durch eine „Hybrid-Lösung“, sprich einen kleinen Stützpunkt und Verlagerung der meisten Arbeitsplätze ins Homeoffice.
- Wir erweitern unser Angebot durch neue Kooperationen. Drei neue Partner stellen wir unter der Überschrift „Trend“ in dieser Ausgabe vor.

- Wir setzen neue Schwerpunkte: Erfahren Sie mehr über ein Projekt mit der Sparkasse Hannover zur Online-Analyse. Lesen Sie über Erfahrungen mit unserem Online-Seminar „Führen aus der Ferne“, und generell über Online-Training.
- Wir starteten als Projektpartner am 01.07.20 ein neues Projekt mit dem Titel „TransKoK“ (was das bedeutet, lesen Sie in dieser Ausgabe). Hierzu begrüßen wir mit Vera Lemke eine neue Mitarbeiterin.

Natürlich geht all das nicht ohne Schmerzen. So verlassen uns mit Birgit Westhaus und Martin Buitkamp zwei langjährige und für das Team und unsere Arbeit so wichtige Mitarbeiter\*innen. Wir wünschen ihnen von Herzen alles Gute!

Sie kennen das ja von uns: Am Ende gibt es immer einen Hoffnungsschimmer. Diesmal vom Nobelpreisträger Norman Mailer: „Du hast die Wahl. Du kannst dir Sorgen machen, bis du davon tot umfällst. Oder du kannst es vorziehen, das bisschen Ungewissheit zu genießen.“

In diesem Sinne



# ANALYSE ZUM WISSENSMANAGEMENT IM ONLINE-FORMAT



Die Sparkasse Hannover ist eine der größten Sparkassen in Deutschland. Sie wurde 1823 als „Spar- und Leih-Casse in der Königlichen Residenzstadt Hannover“ gegründet und gehört damit zu den ältesten Instituten in der deutschen Sparkassengeschichte. Ende 2001 schlossen sich Stadt- und Kreissparkasse Hannover zum größten Finanzdienstleister der Region zusammen. Auch die Kreissparkasse blickte auf eine lange Geschichte zurück und wurde ursprünglich im Jahr 1878 als „Spar-, Leih- und Vorschuß-Casse des Amtes Hannover“ gegründet. Die heutige Sparkasse bietet ihren Kunden in der Region Hannover 69 BeratungCenter sowie 200 Geldausgabeautomaten an 90 Standorten an. Im Jahr 2019 beschäftigte sie 1.734 Mitarbeiter\*innen.

Die Sparkasse befasste sich schon in den vergangenen Jahren intensiv mit dem Thema „Zukunft der Organisation“ und hat einige Anstrengungen unternommen, um die Prozesse zu verbessern. Damit die Leistungen und

Produkte konsequent an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ausgerichtet sind,

- investiert sie nach ihrem jüngsten Geschäftsbericht in ihre digitale und mediale Leistungsfähigkeit,
- konzentriert sie ihr stationäres Angebot zunehmend auf qualitativ hochwertige Beratungen und
- investiert sie in diesem und in den kommenden vier Jahren insgesamt 50 Millionen Euro in die Modernisierung ausgewählter Standorte.

Parallel dazu investiert sie in den Ausbau der medialen Kanäle, wie etwa digitale Nutzungsmöglichkeiten, sowie in die Direktfiliale, in der sich die Kunden per Telefon, Mail oder auch Video-Chat beraten lassen können („BeratungsCenter der Zukunft“).

Dem Wissensmanagement kommt dabei eine wichtige Bedeutung zu. Die demografische Entwicklung, die Standardisierung in den Prozessen und auch die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung aus 2018 gaben Anlass, das Thema systematischer anzugehen. Im Januar 2020 gab der Vorstand schließlich das Signal zur Vorstudie Wissensmanagement, um die aufgeworfenen Fragen und ersten Maßnahmen miteinander zu vernet-

zen. Der Auftrag bezog sich auf die Bestandsaufnahme und das Aufzeigen der Stärken und Schwächen beim Wissensmanagement sowie die Mitarbeit im Förderprojekt „Agilität in Wissen und Kompetenz (WISKOM)“.

Für die Bestandsaufnahme Wissensmanagement im Rahmen des Projektes WISKOM wurden unterschiedliche Herangehensweisen diskutiert und geplant. Wichtig war die Mitwirkung von Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Funktionen, Bereichen, Dezernaten (Mann/Frau möglichst ausgewogen), ein möglichst geringer Zeitaufwand für die Beteiligten sowie eine einfache und effiziente Abwicklung.

Nachdem ein kurzer Stopp durch Corona eintrat, wurde die Durchführung mittels Online-Medien geplant und mit einer Projektgruppe aus unterschiedlichen Funktionen, Bereichen/Dezernaten durchgeführt. Mit dem von QUBIC entwickelten Analyseleitfaden wurden sieben Handlungsfelder hinsichtlich der Wichtigkeit und Ausprägung für die Sparkasse eingeschätzt:

**1. Wissensverlust vorbeugen:**

Wissen sichern und weitergeben

**2. Überblick über Daten/Wissen/Experten:**

Wissen strukturieren, dokumentieren, auffinden

**3. Wissen in Geschäftsprozessen:**

wissensorientierte Prozessgestaltung

**4. Wissensinseln vernetzen:**

Wissen nutzen und austauschen

**5. Aus Erfahrungen lernen:**

Wissen, Erfahrung und Lernen

**6. Innovation beschleunigen:**

Wissenskultur und Innovation

**7. Strategien entwickeln und umsetzen:**

Wissensanalyse und Wissensziele

Die erste persönliche Einschätzung durch die Beantwortung des Analyseleitfadens wurde vertieft und konkretisiert durch den dialogischen Austausch in drei Online-Analyse-Meetings.



## Positive Beispiele in jedem Handlungsfeld

### Fragen an Britta Heimann, bei der Sparkasse zuständig für Organisation und Multikanalmanagement.



**QUBIC.praxis:**

Frau Heimann, wie sind Sie an das Thema Wissensmanagement bei der Sparkasse Hannover herangegangen?

**Britta Heimann:**

Ich habe mich in den letzten Monaten intensiv mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigt. Mit Modellen des Wissensmanagements, möglichen Vorgehensweisen, Nutzen und auch kritischen Stimmen dazu. Parallel habe ich geschaut, wie gehen wir bei uns im Haus mit Wissen um, wie identifizieren wir es, wie entwickeln, verteilen, nutzen und bewahren wir das Wissen in unserer Sparkasse, damit wir relevantes Wissen langfristig nutzen können.

Die Bestandsaufnahme, die wir mit dem Analyseleitfaden durchgeführt haben, war eine gute Möglichkeit, das komplexe Thema Wissensmanagement für unser Haus zu sortieren.

Die gute Moderation von Herrn Niemeyer hat uns dabei unterstützt wertzuschätzen, was gut bei uns läuft. Dies führte auch mal beim Austausch von Kollegen innerhalb der Online-Meetings zu Aha-Effekten und hat

das Wissen um das Umfeld des jeweils anderen Kollegen erhöht.

**QUBIC.praxis:**

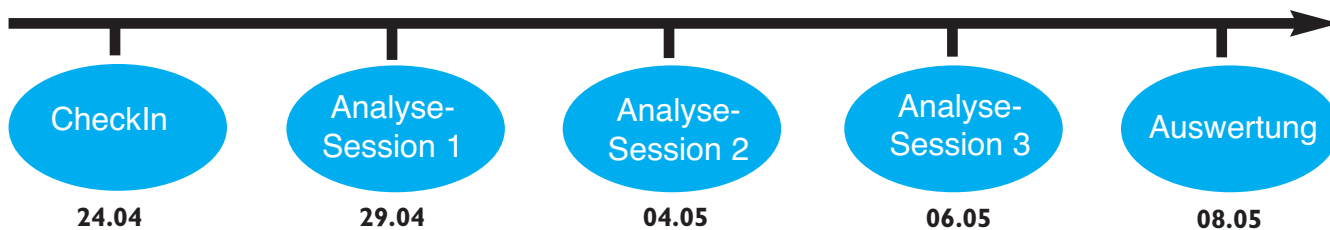
Welche zentralen Erkenntnisse haben Sie durch die Analyse gewonnen?

**Britta Heimann:**

Wir haben bei jedem Handlungsfeld in unterschiedlicher Ausprägung positive Beispiele gesammelt. Das zeigt, dass wir ein gutes Fundament haben, auf das wir aufbauen können. Unser Analyseergebnis zeigt allerdings auch in den sieben Handlungsfeldern unterschiedliche Bedarfe auf, die wir priorisiert haben.

Die Herausforderung wird nun sein, im „laufenden Betrieb“ die richtigen Stellschrauben zu identifizieren, mit denen wir den größtmöglichen Nutzen und spürbare Effekte für unser Haus erzielen.

Mit Blick auf unsere aktuellen Themen, wie Kundenzentrierung, Digitalisierung, der demografische Wandel sowie Effizienzen durch Standardisierung gewinnt das Thema Wissensmanagement zunehmend an



Bedeutung. Faktisch stehen wir aktuell am Anfang des Themas „ganzheitliches Wissensmanagements“.

**QUBIC.praxis:**

Die Bestandsaufnahme als Online-Workshop per Videokonferenz durchzuführen war ein Experiment. Ist das aus Ihrer Sicht gelungen?

**Britta Heimann:**

Definitiv. Ich gebe zu, dass ich vor dem ersten Online-Meeting aufgeregt war, denn dieses Format war für uns alle neu. Nach dem ersten Online-Meeting war dann bereits klar, dass diese Sorge unbegründet war. Wir haben gemeinsam sehr produktiv, konstruktiv und wertschätzend diese Herausforderung gemeistert und gemeinsam in einer sehr kurzen Zeit ein klasse Ergebnis erzielt.

**QUBIC.praxis:**

Was ist bei der Durchführung von Online-Workshops besonders zu beachten? Was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen?

**Britta Heimann:**

Meiner Erfahrung nach scheiden sich die Geister bei Online-Workshops sehr stark, bspw. weil es ungewohnt ist und der persönliche Kontakt fehlt. Zusätzlich gilt es bei Online-Formaten zu berücksichtigen, dass die Teilnehmer in ihrem eigenen Umfeld sind und ggf. mögliche Ablenkungen leichter zulassen. Somit gibt es neben totalen Fans solcher Formate auch viele Kritiker.

Wenn man es zum Start schafft, allen Teilnehmern die Scheu vor dem ungewohnten Medium zu nehmen, ist ein großer Schritt geschafft. Ansonsten ist eine gute zeitliche Planung inkl. Pufferzeiten erforderlich, neben den grund-

sätzlichen Bestandteilen der Veranstaltungsorganisation.

Ich hatte allen Teilnehmern im Vorfeld umfangreiche Informationen über den geplanten Ablauf und die Technik zur Verfügung gestellt. Und zusätzlich mit ihnen während und auch zwischen den Online-Meetings Kontakt gehalten. Aus meiner Sicht hilft die Transparenz den Teilnehmern, den neuen Weg sicher zu bestreiten. Mit einem „Lessons-Learned“ zum Abschluss wollten wir dann noch aus unseren Erfahrungen lernen, die uns die Corona-Zeit „aufgezwungen“ hat.

Gefreut habe ich mich über die vielen positiven Rückmeldungen. Die kritischen Rückmeldungen werden uns helfen, beim nächsten Mal besser zu werden, und haben sich überwiegend auf die knappe Zeit zwischen den Online-Meetings bezogen. Somit bin ich alles in allem sehr zufrieden mit unserer Durchführung und kann es anderen Unternehmen nur wärmstens an Herz legen, diesen Schritt aus der Komfortzone heraus zu gehen und sich mutig neuen Formaten zu stellen.

**QUBIC.praxis:**

Derzeit liegt der Ergebnisbericht für eine Vorstudie vor. Wie geht es denn nun weiter mit dem Thema?

**Britta Heimann:**

Tja, auch nach der Bestandsaufnahme hat das Thema Wissensmanagement nicht an Komplexität verloren. Im Rahmen der Umsetzung wollen wir ein gutes Zusammenspiel der Aspekte Technik, Organisation und Mensch erreichen. Bei unseren derzeitigen Überlegungen berücksichtigen wir unsere aktuell laufenden Maßnahmen sowie unsere grundsätzliche strategische Ausrichtung. Zusätzlich unterstützt uns unser Wissen der vergange-

nen Changeprozesse dabei, eine für unser Haus realistische und machbare Planung zu erstellen. Von daher kann ich aktuell sagen, dass wir unterschiedliche Umsetzungsideen diskutieren. Alle mit dem Ziel, möglichst nachhaltige und akzeptierte Effekte zu erzielen.

Vielen Dank an Herrn Niemeyer und seinem Team für die gute Begleitung und Unterstützung.

**QUBIC.praxis:**

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte  
Dr. Edzard Niemeyer,  
QUBIC Geschäftsführer





Liebe QUBIC.praxis-Leserinnen und Leser, ich freue mich, dass ich mich als Partner von QUBIC vorstellen darf. Ich bin 50 Jahre alt, lebe mit meiner Frau und drei Kindern in Burgwedel und arbeite deutschlandweit hauptsächlich für Unternehmen des Mittelstandes und deren Mitarbeiter\*innen.

## OLAF WESOLY

Mit meiner langjährigen Management- und Führungserfahrung als Inhaber, Geschäftsführer und nationaler Vertriebsleiter begleite ich Sie als zertifizierter Coach in wesentlichen Management- und Veränderungsprozessen, unterstütze die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter\*innen in Leitungs- und Führungspositionen und bin Spezialist in der Beratung von Vertriebsorganisationen.

- Warum soll man Führungskräfte unterstützen und entwickeln?
- Kann man aus dem Homeoffice, also aus der Ferne führen?
- Welchen Anteil haben Mitarbeiter\*innen am Unternehmenserfolg wirklich?

Sie haben sich diese Fragen schon mal gestellt?

Gemeinsam mit QUBIC finden wir Ihren Schlüssel zu mehr Erfolg. Behalten Sie den richtigen Blick nach außen und innen, stellen Sie Menschen in Ihrem Umfeld in den Vordergrund und motivieren Sie Ihre Führungskräfte, Kunden und Mitarbeiter\*innen zu begeistern.

Sprechen Sie uns an: Wir erarbeiten Ihr Konzept für mehr unternehmerischen und persönlichen Erfolg und begleiten Sie bei der Umsetzung.



Der Satz „Aus der Praxis für die Praxis“ beschreibt am besten, worauf Sie sich bei mir verlassen können.

Mit mehr als 25 Jahren operativer Erfahrung im Aufbau, der Optimierung sowie Leitung neuer Geschäftsbereiche und Organisationseinheiten in inhaber-

## OLIVER SCHAEBEN

geführten mittelständigen Unternehmen wie auch in Konzernen bin ich seit Ende 2017 als freier Unternehmensberater, Interim Manager und Projektleiter tätig. Hierbei setze ich für Sie Projekte zielgerichtet, ganzheitlich mit dem Fokus auf den nachhaltigen Erfolg um.

Meine besonderen Kompetenzen liegen in den Bereichen

- Service & Dienstleistungskultur
- Vertrieb & Marketing
- Human Resources mit den Themen Operations Management, Active Sourcing, Recruiting, Talent Management, Personalentwicklung und HR-Digitalisierung

Der Schlüssel für nachhaltige und erfolgreiche Arbeit ist immer die eigene Haltung. Von mir werden Sie daher in der Zusammenarbeit immer das ehrliche und offene Wort hören, selbst wenn es unbequem ist. Warum?

Die zusätzliche Perspektive von außen kann Ihnen nur dann in der Geschäftsentwicklung weiterhelfen, wenn diese Ihre eigene Sichtweise und Meinung hinterfragt, sowie neue Denkanstöße im Sinne Ihres Erfolges geben kann. Unterschiedliche Sichtweisen, Denkmuster, Erfahrungswerte, offene Kritik und Hinweise aus Kunden- & Mitarbeitersicht bringen Unternehmen, Teams und Mitarbeiter\*innen erst in ihrer Entwicklung weiter. Aus diesem Grund werde ich immer versuchen, neue Impulse und Denkanstöße gewinnbringend und lösungsorientiert einzubringen.

Wir werden in der Zusammenarbeit ganz sicher nicht immer einer Meinung sein, doch genau das ist Ihr Erfolgsfaktor in unserer Zusammenarbeit.



**Ich bin Michael Barsakidis (geb. 1968) und selbstständiger Experte und Trainer für multimediales Lernen in Unternehmen und Organisationen. Insbesondere als zertifizierter Live Online Trainer zeige ich täglich aufs Neue, dass Webinare und Blended Learning richtig Spaß machen können.**

## MICHAEL BARSAKIDIS

In meinen praxisorientierten Kursen erwerben die Teilnehmenden didaktische, methodische, mediale und technische Kompetenzen, um im virtuellen Klassenzimmer spannende und gewinnbringende Webinare zu entwickeln und durchzuführen. Im Fokus sind dabei die bildschirmgerechte Aufbereitung und Gestaltung der Lerninhalte, die Interaktion mit den Lernenden, die Moderation von Diskussionen und der professionelle Einsatz der Werkzeuge und Funktionen inklusive technischer Grundlagen.

Durch meine Prozessbegleitung gestalten Unternehmen moderne Lernprozesse und erzielen optimale Lernergebnisse. Live-Online-Lernformate sind

einer der wichtigsten Säulen der modernen Weiterbildung geworden.

Ich komme beruflich aus dem Bereich der Kommunikation und biete auch die spannende Methode LEGO® Serious Play® an. Bei diesem moderierten Prozess werden die Vorzüge des Spiels und des Modellierens mit Legosteinen mit den Belangen der Geschäftswelt verbunden. LSP wird in Teams eingesetzt und fördert zum Beispiel neue Ideen, verbessert die Kommunikation und beschleunigt Problemlösungen.



**Seit Anfang Juli bin ich Teil des QUBIC-Teams und im Projekt „TransKoK – Transferkompetenz im Krankenhaus“ tätig. Transferkompetenzen bringe ich selbst aus meiner zweijährigen Erfahrung in der Gleichstellungsarbeit im Krankenhaus mit. Sowohl geographisch als auch inhaltlich war es kein weiter Weg vom KRH Klinikum Region Hannover Standort Stadionbrücke und der Arbeit im bundesweiten Projekt „Fachkräftesicherung durch Gleichstellungspolitik im Krankenhaus GiK“ an den Martha-Wissmann-Platz zu QUBIC.**

## VERA LEMKE

Kern- und Herzstück des Projektes und meines Schaffens war die Etablierung und Umsetzung eines Mentoringprogrammes für Ärztinnen. Diese Methode stieß auf große Begeisterung bei den Frauen, aber auch bei den Führungskräften, die sich als Mentor\*innen engagierten.

Ich freue mich darauf, weitere Kliniken dabei zu unterstützen, die Methode Mentoring für sich erproben und erleben zu dürfen. Hierbei lasse ich sowohl meine praktische Erfahrung einfließen als auch das theoretische Wissen, das ich mir gerade im Zuge meiner Masterarbeit zum Thema Karrierewege von Frauen und die Rolle von Mentoring aneigne. Das Studium der Sozial- und Organisationspädagogik stellt die Basis meiner Arbeit dar. Ich lernte unter anderem Beratungsmethoden, lebenslanges Lernen, eine analytische Grundhaltung und die schönen Länder Litauen und Zypern kennen. Ebenso wertvoll ist es für mich, verinnerlicht zu haben, neben der individuellen Beziehung zwischen professionell arbeitenden Personen und Adressat\*innen/ Kund\*innen stets den

Einfluss und die Logik organisationaler Strukturen im Blick zu haben.

Noch länger als die konkrete Methode Mentoring beschäftigt mich Feminismus, was für mich Chancengleichheit für alle Menschen, unabhängig von Geschlecht, Alter, Körper, Sexualität oder Glaube bedeutet.

Denn: Nichts ist schöner, als Menschen dabei zu begleiten, ihre manchmal lange ungeahnten Möglichkeiten zu erkennen und zu verwirklichen. Wenn zusätzlich auf struktureller, organisationaler Ebene Gedanken oder sogar Veränderungsprozesse angestoßen werden können, ist das Ziel erreicht.

Ich freue mich auf spannende Begegnungen, fordernde Aufgaben und gemeinsames in Bewegung bringen und bleiben – innerhalb des Projektes ebenso wie mit Partner\*innen und Kund\*innen von QUBIC.

# DREI SEITEN EINER MEDAILLE – MINDESTENS

## WIE FÜHRUNGSKRÄFTE AUS DER FERNE FÜHREN KÖNNEN



**Homeoffice ist der Megatrend des Jahres in Sachen Arbeitswelt. Die Gründe sind altbekannt. Die Herausforderungen, die sich für Führungskräfte damit stellen, sind sehr komplex und werden – je nach Perspektive – unterschiedlich hervorgehoben. Dabei geht es darum, alle Aspekte ausgewogen im Blick zu haben. Dabei hilft das Online-Angebot von QUBIC unter dem Programmtitel „Führen aus der Ferne“.**

Homeoffice, oder altmodisch Heimarbeit, ist gar kein neuer Trend. Schon Mitte der 1990er Jahre gab es Initiativen, unter anderem des Landes Niedersachsen, Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, von zu Hause aus zu arbeiten. Diese Ansätze blieben exotisch. Nicht etwa, weil die Beschäftigten kein Interesse hatten, sondern weil die Führungskräfte mauerten. Und zwar im Wesentlichen aus zwei Gründen:

- Offen genannt wurde die Befürchtung, Mitarbeitende nicht (mehr) unter Kontrolle zu haben.

- Hinter vorgehaltener Hand aber war zu hören, dass man ja nicht mehr wisse, wozu man eigentlich nötig sei.

An beiden Bedenken hat sich heute nichts wesentlich geändert! Hinzu kommt der Überraschungseffekt, denn wer hätte im Februar damit gerechnet, sich jetzt mit einer Arbeitsweise auseinandersetzen zu müssen, die bestenfalls als Übergangslösung gedacht war und nun auf unerwartet hohes Interesse stößt.

### Rollenverständnis

Dabei sind die Befürchtungen von Führungskräften, hinter denen eine Verunsicherung hinsichtlich des eigenen Rollenverständnisses steckt, nur eine Seite der Medaille. Da ist auf einer weiteren Seite die Ambivalenz, die diese Arbeitsweise für die Mitarbeitenden bedeutet. Einerseits sind Einsparung von Pendlerwegezeit und auf das Privatleben abgestimmte Arbeitszeit von Vorteil und sicher einer der Gründe für die festzustellende höhere Produktivität. Andererseits sind Anforderungen aus der Familie, Rückgang der Sozialkontakte am Ar-

beitsplatz und nicht selten suboptimale Arbeitsumfelder (Stichwort Küchen-tisch) konfliktbehaftet und beeinträchtigen Motivation und Wohlbefinden.

Eine weitere Seite der Medaille wird in der öffentlichen Debatte kaum beachtet: Arbeitsprozesse lassen sich kaum ohne Weiteres auf Homeoffice bzw. gemischte Arbeitsweise übertragen, ohne sie mehr oder weniger anzupassen. Das ist ein wichtiger Unterschied zu früheren Anläufen: Ging es damals zum Beispiel darum, Schreibarbeiten zu Hause zu erledigen (etwa Briefe nach Diktat), gab es kaum Medienbrüche. Auch Kooperationsprozesse waren nicht so ausgeprägt und schon gar nicht so digital wie heute. Für ein funktionierendes Homeoffice aber müssen Workflows bruchlos digital sein.

Machen wir wenigstens in Stichworten noch eine weitere Seite auf: Arbeitsrecht, Datenschutz, Arbeitsplatzergonomie...

Alle diese und weitere Aspekte müssen von Führungskräften bewältigt werden, die effektiv aus der Ferne führen wollen, sollen oder müssen.

Im QUBIC.online „Führen aus der Ferne“ werden sechs Erfolgsfaktoren thematisiert:

1. Vertrauenskultur
2. Geeignete Aufgaben
3. Gelungene Kommunikation
4. Sozialer Zusammenhalt und informeller Kontakt
5. Gute Arbeitsbedingungen
6. Individuelle Hilfe und Unterstützung

Teilnehmende Führungskräfte finden hier ein Austauschforum und erhalten vielfältige praktische Tipps.

Götz Hendricks,  
QUBIC Geschäftsführer

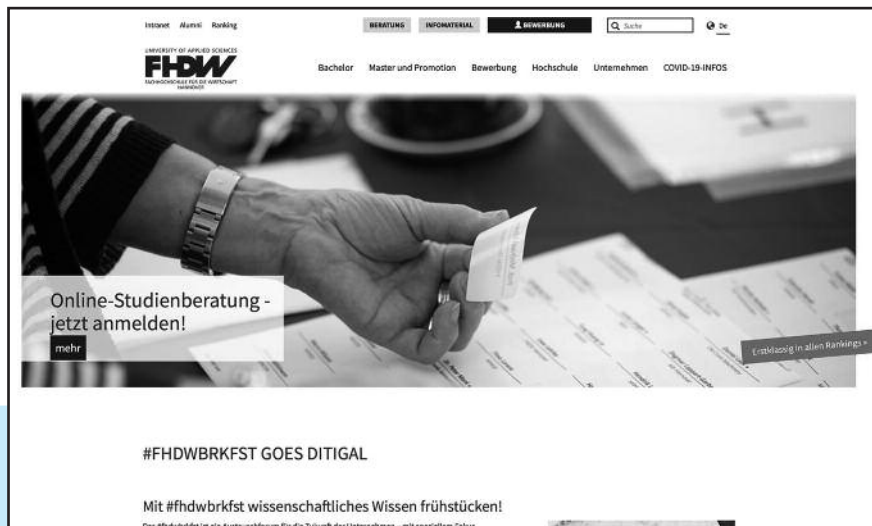
# QUBIC BEIM #FHDWBRKFST: JETZT WIRD 'S PRAKTISCH!

Am 27. Oktober 2020 um 08:30 Uhr stellen wir gemeinsam mit unserem Kunden Althammer & Kill GmbH & Co.KG, vertreten durch Daniela Hörnicke, beim FHDW Breakfast (#fhdwbrkfst) eine praktische Lösung für Wissenstransfer im Unternehmensalltag vor.

Althammer & Kill ist ein Beratungsunternehmen, das bundesweit Kunden bei der Umsetzung von Datenschutzbestimmungen sowie bei der Implementierung von IT-Sicherheits- und Compliance-Systemen unterstützt. Um die schnelllebigen Informationen in diesem Bereich effizienter verarbeiten zu können, hat Althammer & Kill sogenannte Wissensteams eingeführt.

Die FHDW (Fachhochschule für die Wirtschaft, Hannover) ist in der regionalen Wirtschaft gut integriert und vernetzt. Bereits seit zweieinhalb Jahren betreiben Prof. Wieben und Prof. Spandl einen Podcast (wirtschaftshochzwei) zu unterschiedlichen Themen aus Wirtschaft und Wissenschaft.

Aufgrund des Wunsches der beiden Professoren nach einem innovativen und dennoch familienfreundlichen Format, entstand die Idee zum #fhdwbrkfst. Aufgrund der Nähe zur Wirt-



schaft und den eigenen Interessen der Professoren Wieben und Spandl für Personalmanagement liegen die Themen des Frühstücks im Bereich Human Resources. Die Events werden durchschnittlich von 30 bis 40 Personalverantwortlichen zu Austausch- und Informationszwecken genutzt.

Das Format wird 2x im Jahr durchgeführt. Der Kaffee wird durch die Hannoveraner Kaffeemanufaktur gesponsert, die Brötchen durch die FHDW.

Sind Sie neugierig auf die Wissensteams geworden? Wollen Sie Teil des

#fhdwbrkfst sein? Dann melden Sie sich gern an unter <https://www.fhdw-hannover.de/de/Unternehmen/fhdwbrkfst.html>

Wir freuen uns auf Sie!

Prof. Torsten Spandl, FHDW Hannover

Daniela Hörnicke, Althammer & Kill GmbH & Co.KG

Dr. Jessica Matloch, QUBIC Beratergruppe GmbH

## JESSICA MATLOCH IST JETZT LIVE-ONLINE-TRAINERIN



Online-Formate haben in der Corona-Krise großen Aufschwung erfahren. Den Lockdown habe ich genutzt, um eine Live-Online-Trainer-Ausbildung zu absolvieren. Das virtuelle Lernen im Online-Raum ist anders als in einer gewohnten Seminarsituation – bisherige Formate können nicht eins zu eins übertragen werden. Um die Besonderheiten, die als Online-Trainerin zu beachten sind, gibt es bei dieser Ausbildung.

In Selbstlernphasen habe ich die didaktischen, methodischen und technischen Kompetenzen für die Durchführung von Live-Online-Trainings erlernt. Das Gelernte konnte ich während der Online-Training-Sequenzen sofort anwenden. Als Abschlussprüfung habe ich selbst ein Live-Online-Training für die anderen Teilnehmenden durchgeführt.

Wollen Sie einen Workshop online durchführen lassen? Fragen Sie uns gern an.



# GELUNGENES IN DEN TRANSFER BRINGEN

Das Projekt „Gleichstellungspolitik im Krankenhaus (GiK)“ ist erfolgreich abgeschlossen worden. Und gleich daran schließt sich das nächste Projekt an, das zum Ziel hat, gelungene Projektmaßnahmen in Krankenhäuser zu transferieren. Am 01.07.2020 startete das Projekt „Transferkompetenz im Krankenhaus (TransKoK)“ bei QUBIC.

Im April endete das Projekt „Gleichstellungspolitik im Krankenhaus (GiK)“. Ein Ziel des Projektes war die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Kliniken durch eine höhere Beteiligung von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen, insbesondere Erhöhung des Anteils der Ärztinnen in ärztlichen Führungspositionen. So wurden



im Projekt z.B. mit der München Klinik, dem Klinikum Region Hannover sowie einer Kliniken-Kooperation aus Solingen und Köln sehr erfolgreich Mentoring- und Qualifizierungsprogramme für Ärztinnen durchgeführt. Die Ergebnisse des Projektes können im Abschlussbericht

[https://www.qubic.de/wp-content/uploads/2020/07/Chancengleichheit\\_Krankenhaus\\_rz\\_Online.pdf](https://www.qubic.de/wp-content/uploads/2020/07/Chancengleichheit_Krankenhaus_rz_Online.pdf)

auf der QUBIC-Internetseite eingesehen werden.

Dieses Erfolgsmodell soll weitergetragen werden. Denn das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat mit eigenen und vor allem europäischen Fördergeldern über 100 Projekte mit dem Programm „Fach-



kräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ unterstützt. Dabei sind viele Ideen entstanden, die das BMAS in andere Felder transferieren möchte und dazu eine besondere Initiative gestartet hat: Projektträger sollen sich zusammenschließen und ihre best practice aus vergangenen Projekten in neue Bereiche transferieren. Daher ist der Abschluss des Projektes GiK der Startpunkt für das neue Projekt bei QUBIC „Transferkompetenz Krankenhaus TransKoK“

<http://www.qubic.de/leistungen/projekte/transkok-transferkompetenz-im-krankenhaus/>

Zusammen mit dem BiG – Bildungsinstitut im Gesundheitswesen aus Essen, dem IAT Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen, der DAA Deutsche Angestelltenakademie Dessau-Roßlau, dem DKI Deutsches Krankenhausinstitut in Düsseldorf und der Gewerkschaft Ver.di Bundesfachbereich Gesundheit in Berlin bildet QUBIC ein Projektkonsortium. Die Partner bringen gelungene Maßnahmen aus mehreren Projekten in den erweiterten Transfer in Krankenhäuser.

### Ziele von TransKoK

Die Schwerpunkte im Projekt liegen auf der Gestaltung von Personalentwicklungskonzepten im Krankenhaus, u.a. Entwicklung von Anforderungsprofilen, Qualifizierungsbedarfsanalysen, arbeitsintegrierte Lernformen sowie um Mitarbeiterbindung und -gewinnung.

Gründe für die Notwendigkeit, in der Branche gelungene Projektmaßnahmen zu transferieren sind u. a. :

- Der Wettbewerb im Krankenhaussektor um geringe Personalkosten bei hoher Versorgungsqualität und Änderungen der Versorgungsgestaltung führt zu hohem Druck auf die Personalwirtschaft im Krankenhaus.
- Auch ist die Altersstruktur ein wichtiger Faktor: 46 % der examinierten Pflegekräfte in den Krankenhäusern ab 100 Betten sind 45 Jahre und älter, weniger als 10 % sind jünger als 25 Jahre.

- Gleichzeitig liegt die Teilzeitquote bei 50 %, eine Reaktion auf die wachsende Arbeitsbelastung.
- Nur 45 % der Krankenhäuser geben an, systematische Maßnahmenpläne für die Weiterqualifizierung ihre Beschäftigten zu erstellen. Weiterhin haben in 50% der Krankenhäuser Beschäftigte kaum oder gar keine Einfluss- oder Gestaltungsmöglichkeiten für das eigene Tätigkeitsfeld.
- Beschäftigte im Krankenhaus können oft ihre beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen nur teilweise einsetzen. Aus Sicht des Managements ist zwar Fort- und Weiterbildung ein zentraler Faktor der Personalbindung, doch werden aus der Wahrnehmung der Beschäftigten die Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsbedarfe selten systematisch erhoben und die Wirksamkeit und der Transfer der Personalentwicklungsmaßnahmen als gering beschrieben.
- Im Krankenhausbereich ist die Berufsgruppe der Ärzt\*innen ebenfalls von Leistungsverdichtung und Fachkräftemangel betroffen, die nicht selten zum Ausstieg aus dem Tätigkeitsfeld Krankenhaus führen. Zudem wirkt die „gläserne Decke“ und behindert den Aufstieg von Ärztinnen in die Oberarzt- und Chefarzt-Position.
- Die zunehmende und gesetzlich geforderte Digitalisierung in der Gesundheitsbranche (Digitales Versorgungsgesetz) erfordert Kompetenzentwicklung und Arbeitsfeldgestaltung, in der die Beschäftigten aktiv beteiligt und die Aneignung digitaler Kompetenzen ermöglicht werden.

**„TransKoK“ soll erprobte und wirksame Ansätze zur Personalentwicklung, Weiterbildung, Laufbahngestaltung und Gleichstellung in vier Bundesländer (NRW, Niedersachsen, Brandenburg und Sachsen-Anhalt) transferieren. Basis hierfür werden Transferveranstaltungen und Austauschforen sein.**

### QUBIC-Expertise im Projekt

QUBIC bringt seine Erfahrungen aus zwei Projekten ein. Zum einen das **Mentoring- und Qualifizierungsprogramm für Ärztinnen**, welches im Projekt GiK (Gleichstellungspolitik im Krankenhaus)

<https://www.qubic.de/leistungen/projekte/fachkraeftesicherung-durch-gleichstellungspolitik-im-krankenhaus/>

erfolgreich durchgeführt wurde. Aus diesem Projektzusammenhang übernehmen wir auch Vera Lemke (siehe Seite 6) vom Klinikum Region Hannover zur Verstärkung in unser Team.

Zum andern arbeiten wir im laufenden Projekt WISKOM (Agilität in Wissen & Kompetenz)

<https://www.qubic.de/leistungen/projekte/wiskom-agilitaet-in-wissen-und-kompetenz/>

mit mehreren Klinikbereichen an einer **Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Ärztlichem Dienst und Pflegebereich**.

Das QUBIC-Team freut sich auf eine gute Zusammenarbeit im Projektkonsortium und die Gelegenheit, erfolgreiche Projekte nachhaltig weiter in den Transfer zu bringen.

Wenn Sie Interesse am Projekt haben, dann setzen Sie sich mit uns in Verbindung.

Ansprechpartner:  
Dr. Edzard Niemeyer  
QUBIC Beratergruppe GmbH  
niemeyer@qubic.de  
Telefon 0511 16998882



## INNOVATIVE WEGE ZUR FACHKRÄFTESICHERUNG

# CHANCENGLEICHHEIT IM KRANKENHAUS



Am 30. April ist ein besonderes Projekt für uns zu Ende gegangen, das uns drei Jahre lang intensiv beschäftigt hat. Besonders allein schon wegen der Größe: Vier kommunale Großkliniken waren als Teilprojektpartnerinnen eingebunden und haben erhebliche Personalkapazitäten (über 500.000 Euro) in das Projekt eingebracht. 18 Personen waren zeitanteilig in das Projekt eingebunden. Über 700.000 Euro sind als europäische Fördergelder geflossen.

Besonders war das Projekt aber auch wegen der Aufgabenstellung. Ziel des Projektes war es dazu beitragen, die Fachkräfte in der Pflege und im ärztlichen Dienst an Kliniken zu sichern. Dazu wurden gleichstellungsorientierte Organisations- und Personalentwicklungsstrukturen und -strategien entwickelt. Außerdem war unser Ziel, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Kliniken insbesondere auch durch eine höhere Beteiligung von Frauen in ärztlichen Führungspositionen zu stärken.

### Mentoring-Programm

In drei Krankenhausunternehmen wurde das Mentoring-Programm für Ärztinnen zum Teil als Cross-Mentoring klinikübergreifend durchgeführt. Etwa 80 Mentees und 70 Mentor\*innen wurden dafür gewonnen, zusammengebracht und in ca. 40 übergreifenden Veranstaltungen und Mentee-Treffen begleitet. Die Mentees wurden zusätzlich in Führungskräftebildungen fortgebildet. Dazu wurden ca. 30 Veranstaltungen zu unterschiedlichen Führungsthemen durchgeführt.



In zwei Kliniken wurden neue gleichstellungsorientierte Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung (weiter-) entwickelt und erprobt (Flexpool München und Mobilteam Hannover). Etwa 35 Veranstaltungen wurden durchgeführt, um diesen Prozess zu unterstützen.

Ein wichtiges Ziel des Projektes war, die Rahmenbedingungen für Gleichstellungsarbeit zu verbessern. Der Schwerpunkt wurde darauf gerichtet, sowohl Führungskräfte als auch Betriebsrät\*innen für Gleichstellungsfragen zu sensibilisieren. Mit Führungskräften fanden ca. 43 Veranstaltungen und mit Betriebsrät\*innen vier Veranstaltungen statt.

### Best Practice

Best-Practice-Transfer war ein weiteres Anliegen des Projektes. In diesem Zusammenhang wurden differenzierte Analysen zur Ausgangslage in den beteiligten Kliniken und zur Identifikation von Organisations- und Personalentwicklungsinstrumenten zur Förderung von Frauen und zur Identifikation von Best-Practice-Beispielen umfangreich evaluiert.

Des Weiteren wurde eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit betrieben, um das Projekt bekannt zu machen und Praxisansätze zu verbreiten. Etwa 15

Presse- und Newsletter-Veröffentlichungen sowie ca. 15 Projektvorstellungen und Teilnahme an Messen, Vorträgen, Betriebsversammlungen etc. schlagen hier zu Buche. Die Projektthemen und Ergebnisse wurden von Dr. Andrea Rothe von der München-Klinik und den weiteren Mitstreiter\*innen aufbereitet und als Buch veröffentlicht. Eine grafisch reduzierte Fassung finden Sie unter <https://www.qubic.de/leistungen/projekte>.

### Vernetzung

Zum Erfolg des Projektes beigetragen haben auch die weitreichende Vernetzung und der intensive Austausch der Projektpartner\*innen untereinander und mit externen Partner\*innen. Im Projektverlauf wurden 20 überregionale Steuerkreistreffen mit allen Projektbeteiligten durchgeführt. Unterstützt wurde das Projekt von einem Beirat, in dem neben den Geschäftsführungen der einzelnen Krankenhausunternehmen auch Verbandsvertreter\*innen von Ver.di, Marburger Bund und Deutschem Ärztinnenbund ihren Beitrag leisteten.

Dr. Edzard Niemeyer,  
QUBIC Geschäftsführer

# TSCHÜSS

Zwei langjährige Weggefährt\*innen verlassen uns leider.



**Birgit Westhaus** war über zehn Jahre bei uns im Backoffice und in den letzten Jahren auch beratend tätig. Sie wechselt nun quasi auf die „andere Seite“ der Projektadministration zu einer Fördermittelverwaltung.



**Martin Buitkamp** feierte in diesem Jahr sein 10-jähriges Dienstjubiläum und geht nun zu einem unserer großen Kunden.

Beide waren die vielen Jahre eine wichtige Stütze für unser Unternehmen. Wir bedauern, dass sie uns verlassen, aber können die Gründe gut nachvollziehen. So bleibt uns nur, ein herzliches Dankeschön zu sagen und ihnen viel Glück und Erfolg in ihren neuen Aufgaben zu wünschen!

Götz Hendricks  
Edzard Niemeyer

## QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X  
September 2020

**Redaktion**  
Bernd Staemmler  
info@qubic.de  
[www.qubic.de](http://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 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

**Fotos**  
QUBIC, Sparkasse Hannover, Autoren

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

**Druck**  
Druckerei Hartmann GmbH