

Liebe
Leserinnen
und Leser,

in dieser Ausgabe stehen Krankenhäuser (ab Seite 6) im Mittelpunkt. Nicht, wie Sie vielleicht jetzt denken, wegen der Pandemie, sondern trotz der Pandemie!

Dass das Gesundheitswesen in Deutschland in der Krise steckt, ist nicht erst der Fall, seit Corona zu einer chronischen Überlastung der Krankenhäuser geführt hat. Vielmehr hat die Pandemie die Krise überdeutlich werden lassen. Und es geht nicht nur um Krankenhäuser, die zurzeit im öffentlichen Interesse vorne stehen. Es geht genauso um die Altenpflege – Stichwort Pflegenotstand – und nicht zuletzt auch um den sich abzeichnenden Mangel an niedergelassenen Ärzt*innen.

Über Lösungen wird viel geredet. Meist geht es darum, die Berufe des Gesundheitswesens attraktiver zu machen, was in der offiziellen Debatte häufig auf bessere Bezahlung reduziert wird. Nicht, dass das nicht wichtig wäre. Dahinter steht auch die Vermutung, dadurch den Personalmangel bekämpfen zu können.

Attraktive Arbeit ist aber mehr. Dazu gehört eine moderne Führungskultur, die Unternehmenskultur überhaupt.

Einen Aspekt greifen wir heraus: Die Gleichstellungspolitik in Krankenhäusern, damit verbunden die Förderung von Frauen in Führungspositionen. Gerade in dieser frauen-dominierten Branche sind Führungspositionen überwiegend mit Männern besetzt.

Viele Krankenhäuser haben erkannt, dass hier Handlungsbedarf besteht. So nimmt das große Interesse am Projekt TransKoK („Transferkompetenz Krankenhaus“) kaum Wunder. Wir berichten über das Projekt und zeigen an einem Beispiel, wie Mentoring als ein Instrument funktioniert.

Ein anderer Aspekt attraktiver Arbeit beschäftigt uns – und natürlich unsere Kunden –, und zwar der Umgang mit Wissen (ab Seite 2). Gerade in der öffentlichen Verwaltung, die sich in einem umfassenden Generationswechsel bei gleichzeitigem Personalmangel befindet, besteht ein hoher Bedarf, Wissen zu erhalten und weiterzugeben. Auch hierzu liefern wir in dieser Ausgabe Hintergrundinformationen.

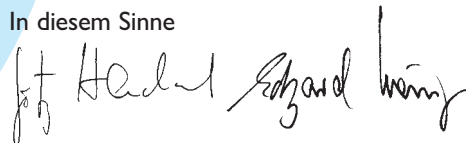
Schließlich spielt auch der digitale Wandel eine unvermindert große Rolle. Wir berichten am Beispiel eines Projekts aus der Sozialwirtschaft darüber, wie wichtig die umfassende Einbeziehung der Mitarbeiter*innen für das Gelingen der digitalen Transformation ist.

Gerade im Corona-Jahr hat die digitale Transformation einen kleinen Schub bekommen. Online-Konferenzen und Homeoffice sind weit verbreitet und stellen auch die Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Speziell für weibliche Führungskräfte haben wir ein Qualifizierungskonzept entwickelt und ein Förderprojekt beantragt.

Eine Rezension zum Controlling in der Sozialwirtschaft und ein Bericht über ein neuartiges Leadership-Programm runden diese Ausgabe ab.

Sie sehen, es passiert einer Menge, trotz Pandemie. Nutzen Sie die Chancen, die die Zeit bietet, und lassen Sie sich nicht unterkriegen!

In diesem Sinne



WISSENSMANAGEMENT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG INSELLÖSUNGEN VERNETZEN

Seit nunmehr einem Jahr werden Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema Wissensmanagement in den öffentlichen Verwaltungen in Niedersachsen durch das Land gefördert. Ich führe derzeit eine Vielzahl an Ausbildungen für Wissenstransfer-Moderatoren am Studieninstitut des Landes Niedersachsen (SiN) durch.

Die Qualifizierung war eigentlich im Blended Learning Format (Wechsel zwischen Präsenz- und Online-Seminaren) geplant. Sie bestand aus zwei Präsenztagen, die zeitlich durch zwei Web-Sessions getrennt waren. In der ersten Reihe konnte ich noch mit der Präsenzveranstaltung beginnen, doch dann wurden alle Veranstaltungen auf Online-

Seminare umgestellt und umplanen war angesagt.

Seither durchlaufen bis zu 12 Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Weiterbildung zum Wissensmoderator online. Dafür sind vier Tage vorgesehen – zwei Tage mit je 2 x 180 Minuten und zwei Tage mit 1 x 180 Minuten. Zwischen diesen Tagen finden Selbstlernaufgaben statt, damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Gelernte anwenden. In diesem Jahr sind bisher 3 Durchläufe geplant – im vergangenen Jahr waren es drei plus eine Inhouse-Veranstaltung.

Spannend und gleichzeitig auch herausfordernd sind für mich hier die unterschiedlichen Bedarfe, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mitbringen. Teilweise gibt es schon Rahmenbedin-

gungen, teilweise zieht aber auch die Neugier die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Workshops.

Im April hat die erste Netzwerkveranstaltung stattgefunden, bei der sich alle bisherigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer austauschen können.

Parallel dazu gab es auch eintägige Workshops, die auf die speziellen Bedarfe der Führungskräfte ausgerichtet sind. Neben Herrn Dr. Niemeyer übernahm auch Herr Dr. Stanzick, Mitarbeiter des Nds. Umweltministeriums, dieses Thema. Herr Dr. Stanzick gehört auch zur Projektgruppe, die die Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema Wissensmanagement initiiert hat.

Dr. Jessica Matloch

Interview: Förderung von Qualifizierungen im Wissensmanagement



Der Physiker Dr. Heiko Stanzick ist u. a. Co-Leiter einer Projektgruppe zum Thema Wissensmanagement im Niedersächsischen Ministerium für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz. Zudem wirkt er in der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe Wissensmanagement des Landes Niedersachsen mit.

QUBIC.praxis:

Wie kam es zu dem Förderschwerpunkt Wissensmanagement durch das Land Niedersachsen?

Heiko Stanzick:

Die Herausforderungen des demographischen Wandels betreffen auch die Landesverwaltung Niedersachsen. Zudem erfahren wir, dass der Fachkräftemangel es schwieriger macht, geeignete Stellen zu besetzen. Das Wissensmanagement soll dazu beitragen, mit diesen Herausforderungen besser umgehen zu können. Eine moderne und effiziente Verwaltung erkennt das Wissen der Belegschaft als eine Ressource und versteht sich als lernende Organisation. Der Weg dahin ist das Wissensmanagement.

QUBIC.praxis:

Welche Ideen haben Sie, wie Wissensmanagement stärker in der öffentlichen Verwaltung verankert werden könnte, damit Wissensmanagement nicht nur eine Modeerscheinung ist?

Heiko Stanzick:

Das Innenministerium hat eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe zum Thema Wissensmanagement eingerichtet. Diese Arbeitsgruppe analysiert vorhandene Lösungen, evaluiert und setzt einfach umsetzbare Standards für die Behörden in Niedersachsen. Flankiert wird die Arbeit durch ein umfassendes Fortbildungsprogramm des SiN (Studieninstitut des Landes Niedersachsen). Ich bin überzeugt davon, dass hier bereits der richtige Weg beschritten wird. Dennoch ist es jetzt nicht an der Zeit, sich zurückzulehnen.

QUBIC.praxis:

Haben Sie selbst schon einmal einen Wissenstransferprozess durchlaufen? Wenn ja, welche Rolle hatten Sie und wie lief der Prozess?

Heiko Stanzick:

Der Wissenstransfer ist mir aus unterschiedlichen Perspektiven bekannt, als Auditor und Wissensgeber, aber auch als Wissensnehmer. Ein für den Wissenstransfer aufbereitetes Themen-

gebiet, z. B. durch Wissenslandkarten, Mindmaps oder Übersichtsartikel, war für mich als Wissensnehmer eine enorme Hilfestellung. In der Industrie durfte ich an einem größeren Transferprozess für einen anderen Produktionsstandort teilnehmen. Hier habe ich auch gelernt, dass unterschiedliche Kulturen einen Einfluss auf die Art der Wissensweitergabe haben.

QUBIC.praxis:

Was wollen Sie Kollegen und Kolleginnen mitgeben, auf was sie besonders achten sollen, wenn sie einen Wissenstransferprozess begleiten?

Heiko Stanzick:

Wissenstransferprozesse sollten besonders berücksichtigen, dass wir es mit Menschen zu tun haben. Die Weitergabe von Wissen erfolgt freiwillig und sollte den richtigen, wertschätzenden Rahmen haben. Nur wenn wir respektvoll miteinander umgehen und ausreichend Zeit zur Verfügung stellen, verläuft ein Transferprozess erfolgreich und frei von Reibungsverlusten. Dann kann der Wissenstransferprozess sogar Spaß machen, auch wenn die Wissensnehmerinnen und Wissensnehmer merken, dass sie dadurch befähigt werden, zukünftig neue Aufgaben zu bewältigen.

Das Interview führte Dr. Jessica Matloch.

KÖNNEN METHODEN DES WISSENSMANAGEMENTS MIT LERNEN ZUSAMMENGEFÜHRT WERDEN?

STELLENWECHSEL LEICHT(ER) GEMACHT

Wissenstransfer – wer kennt es nicht? Eine Kollegin verlässt ihren Arbeitsplatz, weil sie eine neue Stelle gefunden hat, sie in Elternzeit geht, ein Sabbatical machen möchte, schwer erkrankt ist oder weil sie das Ende des Erwerbslebens erreicht hat. Aber was machen Sie nun mit ihrem ganzen Wissen? Würden Sie sie einfach gehen lassen, würde sie ihre wertvollen Erfahrungen einfach mit sich nehmen. Wäre es nicht schön, dieses Erfahrungswissen in Ihrer Organisation zu halten?

Eine Methode, die wissensgebende Person zu einem Wissenstransferprozess zu motivieren, kann ein Wissensbaum sein. Diese Methode gibt der wissensgebenden Person die Möglichkeit, auf das Erreichte zurückzublicken und eine Wertschätzung für seine bzw. ihre Arbeit zu erhalten.

Ein Wissensbaum kann so aussehen:



- Es werden die **Wurzeln** der Person dargestellt. Diese bilden in dem Bild des Baumes tatsächlich die Wurzeln. Warum Wurzeln? Wurzeln entwickeln sich über die Zeit; auch Personen entwickeln sich über die Zeit mit Ausbildungen, Berufsstationen oder auch ihren Erfahrungen.
- Der **Stamm** des Baumes stellt die Kompetenzen der wissensgebenden Person dar. Sie bilden etwaige Spezialisierungen, Leidenschaften oder Fertigkeiten ab.
- Die **Früchte** des Baumes sind auch die Früchte, die die Person durch ihre Erfahrungen, Ausbildungen und anhand ihrer Kompetenzen erreicht hat. Sie bilden die aktuellen Tätigkeiten und Wissensfelder der Person ab. Hier kann sich zeigen, was fehlt, wenn diese Person die Organisation verlässt.

Die Einsatzmöglichkeiten sind sehr vielfältig. Neben einem Wissenstrans-

ferprozess kann ein Wissensbaum auch Stellenbesetzungen unterstützen. Es wird sichtbar, was die Person, die die Stelle aktuell ausfüllt, mitbringt, so dass daraus Anforderungen an neue Bewerber*innen formuliert werden können. Es kann aber auch neuen Mitarbeitenden helfen, die neuen Kollegen*innen kennen zu lernen und zu verstehen, wie eine Abteilung mit ihren Aufgaben strukturiert ist.

Nun ist ein Wissensbaum erstellt – aber wie kann man konkret mit einem Wissensbaum weiterarbeiten?

Um im Unternehmen bedarfsorientierte Lernprozesse zu gestalten, ist es zunächst notwendig, die vorhandenen Bedarfe zu analysieren. Es steht die Frage im Vordergrund, in welchen Arbeitsbereichen oder Aufgabengebieten Kompetenzen entwickelt werden müssen. Der Wissensbaum gibt in diesem Zusammenhang einen guten Überblick über die Kompetenzen, die zukünftig bewältigt werden sollen. Um herauszufinden, ob ein Stellennachfolger die notwendigen Kompetenzen bereits besitzt, kann eine einfache Analyse der Kompetenzen helfen. Dabei wird im Rahmen einer Selbsteinschätzung vom Nachfolger sowie einer Fremdeinschätzung eines Kollegen oder Vorgesetzten, der den Nachfolger bereits gut kennt, bewertet.

Lernprojekte sichern den Transfer

Das Ergebnis der Kompetenzeinschätzung gibt Auskunft über die vorhandenen Lernbedarfe in Bezug auf die Aufgabengebiete aus dem Wissensbaum. Daran wird im nächsten Schritt direkt angesetzt, indem die Aufgaben in einzelne Lernprojekte überführt werden.

Dazu werden die Aufgaben didaktisch aufbereitet und zu Leitfragen umformuliert, die im Lernprojekt Impulse geben und den Lernprozess steuern. Auf diesem Weg kann beispielsweise je Ast aus dem Wissensbaum ein passendes Lernprojekt entwickelt werden.

Diese Lernprojekte unterstützen den Nachfolger, die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln. Diese können in kleinen Einheiten jederzeit und selbstorganisiert von den Beschäftigten bearbeitet werden – sowohl im Arbeitsprozess als auch digital und mobil von überall. Auf diesem Weg wird gleichzeitig dem Anspruch einer modernen Arbeitswelt, die Vereinbarkeit von

Arbeit und Privatleben zu erleichtern, Rechnung getragen.

Indem tatsächliche und zukünftige Anforderungen der Arbeit sowie strategische Ausrichtungen des Unternehmens zur Grundlage des Lernens werden, ist es möglich, auf vielfältige Ziele zu reagieren. Neben dem beschriebenen Beispiel, anhand des Wissensbaums Kompetenzentwicklungsprozesse im Rahmen von Stellenbesetzungen zu unterstützen, können Lernprojekte auch im Zusammenhang von strategischen Entwicklungsprozessen wie der Innovationsförderung oder Qualitätssicherung als effektive Methode eingesetzt werden.

Wesentlicher Erfolgsfaktor des Lernkonzeptes ist die extreme Anpassungsfähigkeit an die betrieblichen Herausforderungen und Aufgaben. Sie zu meistern, steht im Zentrum des Lernens. Die Beschäftigten werden von Anfang an in die Planung und Entwicklung der Weiterbildung einbezogen. Das sichert eine hohe Akzeptanz und Unterstützung. Auch Zielgruppen mit besonderen Lernbedürfnissen werden durch die individuelle und selbstorganisierte Ausrichtung des Konzeptes erreicht.

Irene Stroot
Geschäftsführerin Demografieagentur
für die Wirtschaft

NEUES PROJEKT „DIGI-LEAD“

FRAUEN FÜHREN DIGITAL – AGILE ZUSAMMENARBEIT IM TEAM



Die digitale Transformation fordert Innovations- und Veränderungsfähigkeit – sowohl der beteiligten Mitarbeitenden als auch der Organisation als Ganzes und besonders auch der Führungskräfte. Die Corona-Pandemie wird zudem zu einem beschleunigten und nachhaltigen Digitalisierungsprozess führen, darüber sind sich die Experten einig.

Das Rollenverständnis der Führungskraft ändert sich in der digitalen Transformation. Die Bedeutung der Führungskräfte für Entwicklung und Begleitung sowie für Vernetzung und Ermöglichung wird laut einer Studie von Fraunhofer IAO stark zunehmen (91 Prozent). Hierarchische Strukturen werden eher abnehmen (gaben 52 Prozent der Befragten an), die Selbstverantwortung wird zunehmen.

Damit verändern sich auch die erforderlichen Kompetenzen für Führungskräfte: **Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Offenheit für Veränderungen** sowie

Vertrauen / Zuversicht sind als Kompetenz für Führungskräfte besonders wichtig. Zukünftig bedeutsame Kernthemen der Führungskräfte sind „Informationsweitergabe“, „Steuerung, Planung und Organisation“.

Neue Führungskonzepte sind also gefragt. Digital Leadership bezieht sich dabei nicht „nur“ auf das Führen über Distanz via digitaler Kommunikationsmedien, sondern umfasst z.B.:

- die aktive Förderung von Innovation,
- das Management von Unsicherheiten,
- den Umgang mit einer deutlich selbstbewussteren Mitarbeiterschaft,
- die stringente Ausrichtung auf den gemeinsamen Zweck bei gleichzeitig kontinuierlicher Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zur Bewältigung der Veränderlichkeit der Wettbewerbsumwelt.

Die Führung von Teams über Distanz verlangt darüber hinaus weitere Kompetenzen, um digitale Meetings und Projektarbeiten professionell durchzuführen, die soziale Anbindung von Home-Office-Mitarbeitenden zu sichern und den Umgang mit virtueller Zusammenarbeit zu gestalten, auch im Hinblick auf die sozialen und gesundheitlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

Qualifizierung digital leadership mit IHK-Zertifikat

QUBIC hat im niedersächsischen Programm „Förderung der Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt (FIFA)“ nun ein Qualifizierungsprojekt für digital leadership (mit IHK-Zertifikat) beantragt. Zielgruppe sind Team- und Projektleiterinnen sowie weibliche Nachwuchskräfte, die speziell mit der Führung von Mitarbeitenden im Homeoffice betraut werden sollen bzw. die selbst mobil arbeiten und aus Distanz führen, und die ihre digitalen und agilen Führungskompetenzen ausbauen wollen.

Die Qualifizierung ist auf einen Gesamtumfang von 120 Stunden angelegt, wobei die Teilnehmerinnen entsprechend ihren Vorerfahrungen Schwerpunkte bilden können:

Die Lernmodule des Projektes sind:

- Agile und virtuelle Zusammenarbeit im Team
- Digitale Reifegradanalyse
- Qualifizierungsbedarfsanalyse digitale Kompetenzen
- Digitale Transformationsprozesse gestalten
- Digital leadership
- Führung über Distanz konkret
- Live-Online Kompetenzen
- Wertschätzende Kommunikation und Führung
- Gesund führen: Resilienz und Selbstwirksamkeit
- Selbstbehauptung im digitalen Umfeld
- Entwicklungsplanung – Karriereanker
- Ressourcen stärken: Netzwerke, Teams, Projekte
- Lernnetzwerk: Definition Lernprojekt, kollegiale Begleitung

• **Schwerpunkt digital leadership:** die Anforderungen und Bedingungen neuer Arbeitsformen (digital, virtuell, agil) sowie den eigenen Entwicklungsbedarf als (Nachwuchs-) Führungskraft kennen und für den eigenen Arbeitsbereich umsetzen können

• **Schwerpunkt Agile Zusammenarbeit im virtuellen Team:** die Anforderungen an das Team, insbesondere die digitalen Kompetenzanforderungen und Bedürfnisse der Zusammenarbeit im virtuellen Umfeld, kennen sowie den Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf für das Team und die Mitarbeiter*innen konkretisieren

• **Schwerpunkt digitale Kompetenzen:** digitale (Führungs-) Kompetenzen ausbauen und entsprechende Tools beherrschen.

Als Querschnittsthema werden wir im Projekt die geschlechtsspezifischen

Bedingungen der „neuen Arbeitswelt“ reflektieren sowie Lösungen für Geschlechtergerechtigkeit und bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben für sich und das eigene Arbeitsumfeld erarbeiten.

Online-Veranstaltungen und Lernprojekte

Außerdem werden die Teilnehmerinnen ein Lernprojekt definieren und in ihrem Unternehmen umsetzen. In mehreren Sequenzen werden wir diese Lernprojekte begleiten und kollegial beraten.

Die Veranstaltungen finden in der Regel als Online-Veranstaltungen statt, um den Ausbau digitaler Kompetenzen und das Führen über Distanz auch durch die Formate gezielt zu unterstützen und digitale Interaktionsformen kennen zu lernen und einzuüben. Die einzelnen Sessions sind auf 4-6 Stunden angelegt, um Teilzeitkräften und Teilnehmerinnen mit Kindern eine bessere Beteiligung zu ermöglichen.

Der Start des Programms ist nach den Sommerferien 2021 geplant; im Juni 2022 soll es abgeschlossen sein. Aktuell steht es noch unter dem Vorbehalt der Bewilligung. Das Programm wird überwiegend aus Fördergeldern finanziert; es ist lediglich ein geringer Beitrag von 1.200 EUR pro Teilnehmerin vorgesehen. Am Ende winkt ein IHK-Zertifikat.

Die ersten Absichtserklärungen für eine Teilnahme am Programm liegen uns bereits vor, es sind aber noch Plätze frei.

Wenn Sie Interesse haben, melden Sie sich bitte bei Dr. Edzard Niemeyer, niemeyer@qubic.de, 0511 169988-82.



Austausch auf Augenhöhe: Nora Lakenberg und Dr. Stephan Kaaden beim Mentoring-Gespräch im KRH Klinikum Siloah.

MENTORINGPROJEKT UNTERSTÜTZT KARRIEREN VON ÄRZTINNEN

FRAUENFÖRDERUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

Vom Herbst 2018 bis zum Sommer 2020 lief im KRH Klinikum Region Hannover das Mentoringprojekt. Hier bekamen Ärztinnen, die einen nächsten Karriereschritt planten, erfahrene Kolleginnen und Kollegen als Ansprechpersonen zur Seite gestellt. Durch den regelmäßigen Austausch lernten beide Seiten dazu – und das Unternehmen gewann und gewinnt noch immer an Zukunftsfähigkeit. Nora Lakenberg, Oberärztin am KRH Klinikum Siloah, und Dr. Stephan Kaaden, Chefarzt am KRH Klinikum Neustadt am Rübenberge, waren zusammen als sogenanntes Tandem aus Mentee und Mentor am Projekt beteiligt.

KRH:

Das Mentoringprojekt dient explizit der Frauenförderung. Was dachten Sie am Anfang, als Sie zum ersten Mal damit in Kontakt kamen?

Lakenberg:

Mein erster Gedanke war: Das haben die Frauen doch gar nicht nötig. Ich hatte Zweifel, ob wir so etwas tatsächlich brauchen. Im Laufe wurde ich doch neugierig und wollte wissen, was dahintersteckt. Meine Einschätzung hat sich dann sehr schnell geändert: Ich habe die Chancen gesehen – für mich und für das Unternehmen. Durch die im Projekt neben den Austauschgesprächen stattfindenden Informationsveranstaltungen ist mir auch klargeworden, dass wir eben nicht eine völlige Gleichstellung haben.

Kaaden:

Ich war zu Beginn sehr neugierig. Ich kannte ähnliche Projekte, aber in der Form bislang nicht. Und dann hatte ich im Vorfeld auch für mich selbst festgestellt, dass ich Defizite hatte in der Führung von Mitarbeiterinnen. Das habe ich auch nie trainiert oder vermittelt bekommen, insofern war das eine Gelegenheit, ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, welche spezifischen Erwartungen und Schwierigkeiten Frauen im Arbeitsalltag haben und wie ich meine Führungsrolle hier besser ausüben kann. Und da hat es auch sehr deutliche Impulse und Veränderungen gegeben.

KRH:

Sie beiden gehören der Chirurgie an, einer Fachrichtung, der mehr als anderen ein gewisses Machoimage

anhafte. Steht Ihre Fachrichtung da vor einer besonderen Herausforderung, was die Gleichberechtigung von Männern und Frauen angeht?

Kaaden:

Definitiv. Der Frauenanteil in der Medizin wächst stetig und die Chirurgie hat da Nachholbedarf. Wir müssen uns in Aus- und Weiterbildungskonzepten viel stärker darauf einstellen. Wenn beispielsweise eine junge Ärztin sagt, sie will sich weiterbilden, aber eben auch Familie haben, dann brauchen wir die entsprechenden Konzepte dafür. Wenn wir die hätten, würden wir Frauen als Nachwuchskräfte auch weniger kritisch betrachten. Dann gibt es noch weitere Themen, bei denen wir Frauen grundsätzlich härter beurteilen als Männer: Schafft sie das rein körperlich? Wie sieht es mit ihrer Führungsstärke aus? Und daraus resultiert, dass Frauen übergangen werden in der beruflichen Entwicklung.

Lakenberg:

Und genau das gilt auch für uns Frauen: Auch wir beurteilen uns untereinander härter und benachteiligen dadurch andere Frauen. Ein ganz einfaches Beispiel, welches mir selbst so passiert ist: Ein Patient erscheint in Polizeibegleitung in der Notaufnahme. Der männliche Polizist ist groß und hat einen Stern auf der Schulter. Seine Kollegin ist kleiner und hat drei Sterne. Und was denken Sie, wen habe ich als Frau angesprochen? Dabei ertappt man sich selbst. Das steckt so in uns und das kann man auch keinem vorwerfen – aber man muss sich damit kritisch auseinandersetzen und dazulernen.

Kaaden:

Meine Erfahrung ist, dass Männer über Fehler eher hinweggehen. Da wird oft nicht drüber gesprochen, auch wenn der Fehler wirklich ganz offensichtlich ist. Frauen sind da anders: Die wollen über den Fehler sprechen. Und das ist eben auch eine Chance, die ich sehe, dass wir unsere Fehlerkultur verbessern, indem wir uns so etwas auch anschauen und dadurch letztlich auch zu Verbesserungen kommen. Man darf das dann nicht zu sehr zerreden und muss einen systematischen Ansatz

haben. Aber genau hier sehe ich auch, ganz allgemein gesprochen, die Stärken der Frauen, die selbstreflektierter und kritischer mit Fehlern umgehen.

KRH:

Kommen wir konkret zum Mentoringprojekt im KRH. Inwieweit hat Ihnen das in ihrer persönlichen Situation im Umgang mit Gleichstellungsfragen geholfen?

Lakenberg:

Das Projekt hatte ja im Grunde zwei Stränge: Zum einen die größeren Veranstaltungen, in denen wir, wie gesagt, viel gelernt haben über Aspekte der Gleichberechtigung, die zumindest ich bisher nicht so auf dem Schirm hatte. Und dann gab es die Treffen von mir als Mentee mit Dr. Kaaden als Mentor, wo wir uns einfach ausgetauscht haben. Davon habe ich persönlich unglaublich viel profitiert, weil man im Laufe der Zeit wirklich gemerkt hat, dass da jemand ist, dass Dr. Kaaden diese Rolle eben auch kontinuierlich erfüllt, und ich mich auch in schwierigen und komplizierten Fragen ganz wertfrei und offen mit ihm austauschen kann. Das ist in der eigenen Abteilung und ohne solch einen formellen Rahmen eben auch schwieriger. Für Männer als Nachwuchskräfte ist es leichter, solche Bezugspersonen auszumachen – einfach, weil es eben mehr männliche Führungskräfte gibt, und ein verstärkter Kontakt zu einer Führungskraft des anderen Geschlechts schnell von einem gewissen Getuschel begleitet wird. Für Männer ist das weniger ein Thema: Da hat man schon im Studium sofort Anknüpfungspunkte, und auch später im Beruf hat man sehr schnell ein Netzwerk zu erfahreneren Kollegen im eigenen Haus aufgebaut.

Kaaden:

Ich war vor dem Projekt, ehrlich und offen gesagt, nicht so sicher in der Kommunikation mit meinen weiblichen Mitarbeitern. Durch das Projekt und vor allem durch die Gespräche mit Frau Lakenberg habe ich deutlich dazugelernt: vor allem, was Frauen von mir als Vorgesetztem eher oder anders erwarten als die männlichen Kollegen.

KRH:

Sind Sie ein glücklicher Einzelfall oder erging es anderen Teams im Projekt ähnlich?

Lakenberg:

Wir sind zum Glück kein Einzelfall. Was ich von den anderen mitbekommen habe, hat dieser langfristige Austausch auch dort immer zu vielen positiven Veränderungen geführt. Da muss man auch ganz deutlich die Arbeit des Gleichstellungsreferats im KRH loben, das sehr systematisch und mit viel Gespür die Teams zusammengestellt hat. Die professionelle und strukturierte Arbeit der Kolleginnen dort ist wirklich eine große Stärke, die unser Unternehmen auch für die Zukunft besser vorbereitet. Und was man auch nicht vergessen darf, ist die Vernetzung, die sich innerhalb von uns Mentees im Rahmen des Projektes entwickelt hat.

Kaaden:

Das ist genau der Punkt. Nicht nur für die Chirurgie, sondern auch für das gesamte Unternehmen ist es extrem wichtig, dass wir die Veränderungen im Verhältnis von Männern zu Frauen bei den Nachwuchskräften verinnerlichen und uns insgesamt weiter zu einem Arbeitgeber entwickeln, der für die beruflichen wie privaten Bedürfnissen beider Geschlechter die passenden Angebote hat. Die dafür notwendigen Ressourcen wären hier meines Erachtens sehr sinnvoll eingesetzt.

Quelle:

Klinikum Region Hannover,
<https://www.krh.de/das-krh/aktuelle-meldungen/frauenfoerderung-als-erfolgssfaktor>





PROJEKT „TRANSKOK – TRANSFERKOMPETENZ KRANKENHAUS“

PERSONALENTWICKLUNG – GLEICHSTELLUNG – INTEGRATION – DIGITALISIERUNG

Das Projekt „TransKoK – Transferkompetenz Krankenhaus“ ist erfolgreich gestartet. In Online-Informationsveranstaltungen zeigten im Herbst 2020 mehr als 25 Krankenhäuser Interesse an den Angeboten von TransKoK. Diese enthalten Qualifizierungen und Konzepte zur Personalentwicklung, zur Gleichstellung, Integration und zur Digitalisierung.

Die Angebote sind in Projekten des ESF-Programms „Fachkräfte sichern – weiter bilden und Gleichstellung fördern“ unter Beteiligung von Krankenhäusern entwickelt und umgesetzt worden. Nun geht es darum, erprobte Instrumente, wie Mentoring für Frauen oder TeamCard auf andere Zielgruppen und weitere Krankenhäuser zu transferieren.

Die beiden Angebote der QUBIC Beratergruppe

- Mentoring für Frauen in Krankenhäusern und

- TeamCard für die Weiterentwicklung der berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit

sind nach der ersten Akquisephase auf große Resonanz gestoßen. Die ersten Prozesse in Krankenhäusern sind bereits gestartet. Auch eine Qualifizierung von Gleichstellungsbeauftragten in Kliniken zur Weiterentwicklung ihrer digitalen Kompetenzen sowie eine Qualifizierung von Führungskräften und Schlüsselpersonen mit dem Titel „Gleichstellung, Diversity, Integration“ sind gestartet.

Entwicklungskonzepte und Sensibilisierung

Die Gespräche mit Interessierten zeigen, dass ein hoher Bedarf an (Weiter-)Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten und Sensibilisierung zu den Themen Gleichstellung, Diversity und Integration besteht. Das Schöne ist, dass es der große und vielseitig aufgestellte Projektverbund, der neben der QUBIC Beratergruppe GmbH aus dem BiG Bildungsinstitut im Gesund-

heitswesen, der DAA Deutschen Angestelltenakademie, dem DKI Deutschen Krankenhausinstitut, der Gewerkschaft ver.di und dem IAT Institut für Arbeit und Technik besteht, möglich macht, auf die Bedarfe der jeweiligen Krankenhäuser gezielt einzugehen.

Zielgruppen im Projekt sind:

- Personalverantwortliche
- Betriebs-/Personalräte
- Mitarbeitervertretungen
- Führungskräfte
- Personalentwickler*innen
- Fortbildungs- und Gleichstellungsbeauftragte

Das Projekt läuft bis zum 30.06.2022 und wird durch den Europäischen Sozialfonds gefördert. Die Angebote sind für teilnehmende Krankenhäuser kostenfrei.

Vera Lemke
QUBIC Organisationsberaterin
lemke@qubic.de

Angebotsbereiche von TransKoK



DIGITALE TRANSFORMATION IN DER EINGLIEDERUNGSHILFE

WUNDERDING ODER HORRORVORSTELLUNG?

Digitale Transformation bedeutet, gewohnte Abläufe durch digitale Lösungen zu ersetzen – und manchmal auch, ganz neue Lösungen zu finden. Dieser Wandel ist auch in der Eingliederungshilfe längst angekommen. Kaum eine Einrichtung ohne E-Mail, ohne Website und ohne Dokumentation mittels Computer.

Aber die Transformation reicht viel weiter. Dabei geht es zum Beispiel um die Kommunikation zwischen Standorten und mobilen Mitarbeiter*innen, die etwa im familienunterstützenden Dienst oder in der mobilen Betreuung arbeiten. Da geht es um digitale Akten, die Kommunikation mit Leistungsträgern und mit Kunden. Aber auch um die Nutzung digitaler Assistenzsysteme für Bewohner*innen und Werkstattbeschäftigte.

Der Landesverband Lebenshilfe Niedersachsen hat auf diese Herausforderungen reagiert und ein Projekt aufgelegt, in dem neun Einrichtungen unterschiedlicher Größe gemeinsam an Lösungen arbeiten.

In einer ersten Phase des Projekts wurde eine Bestandserhebung durchgeführt: Wo steht die jeweilige Einrichtung, wie gut ist sie auf den Wandel eingestellt?

Die Mitarbeiter*innen mitnehmen

Wie erwartet ist die „digitale Reife“ recht unterschiedlich. Oft fehlen grundlegende Voraussetzungen technischer Art, aber auch klare Vorstellungen, wohin die Reise gehen soll.

Allen gemeinsam ist jedoch ein zentrales Thema: Die Mitarbeiter*innen mitnehmen!

In Diskussionen mit Mitarbeiter*innen, die in jedem Betrieb geführt wurden, zeigte sich, dass es zwei Fraktionen gibt:

- Die eine erwartet eine spürbare Entlastung von Bürokratie und damit



Zeitgewinn für die eigentlichen Aufgaben. Dabei werden die Möglichkeiten von z.B. Software – oft in Unkenntnis – überschätzt.

- Die andere Fraktion befürchtet, dass zentrale Elemente ihrer Dienstleistung, vor allem persönlicher Kontakt, verloren gehen und eine „Herrschaft der Maschinen“ die eigenen Kompetenzen ersetzen wird.

Die Eingliederungshilfe ist ein Teil der Sozialwirtschaft. Sie bietet Menschen jeden Alters mit Unterstützungsbedarf (landläufig immer noch als „Behinderte“ bezeichnet) assistierte Wohnformen, Ausbildung und Arbeit (Werkstätten und ähnliches), Unterstützung bei der Integration in den ersten Arbeitsmarkt.

Die rechtliche Grundlage ist das Bundesteilhabegesetz. Wenn es um Kinder und Jugendliche geht, greift auch das Jugendhilferecht.

Die Leistungen der Eingliederungshilfe sind gekennzeichnet durch personalintensive Beziehungsarbeit. Dies stellt besondere Anforderungen an den digitalen Wandel. Das in allen Branchen wichtige Thema der Mitarbeiter*innen-Beteiligung und -einbeziehung tritt hier besonders deutlich zutage.

Beide Seiten liegen allerdings falsch, die Befürchtungen wie die Euphorie müssen aber ernst genommen werden. Im Projekt wird daher viel Wert darauf gelegt, die Mitarbeiter*innen und ganz besonders auch ihre Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, dass der Wandel kommen wird, und dass er gestaltet werden kann und muss.

Als Maxime bei der Gestaltung der digitalen Transformation wurde im Projekt daher formuliert:

Beziehungsarbeit als Kern unserer Dienstleistung muss im Mittelpunkt stehen. Digitale Lösungen sind nur sinnvoll, wenn sie geeignet sind, Raum für unsere Kernaufgabe zu schaffen. Sie sind „nur“ Werkzeug!

Inzwischen sind in den neun Betrieben sogenannte betriebliche Projekte begonnen worden, in denen Mitarbeiter*innen ein gemeinsam mit der Führungsebene festgelegtes Thema bearbeiten mit dem Ziel, eine konkrete Verbesserung mit digitalen Mitteln zu entwickeln und umzusetzen.

Mehr Informationen zum Projekt finden sich unter

<https://www.digit-s-online.de>

im Internet.

Götz Hendricks

PREMIUM LEADERSHIP PROGRAMM

KOOPERATIVE UND TRANSPARENTE FÜHRUNGSKULTUR

Sie stehen als neuer Unternehmer*in, als neuer Manager*in oder Organisationsverantwortliche*r vor einem riesigen Berg an Aufgaben und Problemen, die schnell und professionell erledigt werden sollen? Ihre Mitarbeiter*innen kritisieren Ihre ersten Management- und Führungsentscheidungen und wünschen keine Veränderungen? Unterschiedliche, häufig sogar stark konkurrierende Meinungen und Standpunkte im Führungskreis behindern ein konstruktives, erfolgreiches Vorankommen?



Mit meinem neuen Premium Leadership Programm werden Sie schnell anerkannter Leader und akzeptierte Führungskraft, haben jederzeit die notwendige Kontrolle über alle anstehenden Aufgaben und Themen und führen Ihr Unternehmen, Ihre Organisation mit begeisterten Mitarbeitern*innen zum gewünschten Erfolg und erreichen die selbst- oder an Sie gestellten Ziele.

In einem einzigartigen, klar strukturierten Programm erlernen Sie dafür alle notwendigen Skills und Methoden für erfolgreiches Leadership und eine zielorientierte Führungsarbeit. Sie

können sich als starker Leader mit einer kooperativen, transparenten Führungskultur positionieren und sich voll und ganz dem Erfolg Ihres Unternehmens bzw. Ihres Verantwortungsbereiches widmen. Gemeinsam mit begeisterten Mitarbeitern*innen holen Sie die besten Möglichkeiten und Ergebnisse heraus und entwickeln gemeinsam Ihre Erfolgsstrategie.

Premium Leadership Programm SILBER

Das Programm ist modular aufgebaut und enthält in der **Grundversion, dem Premium Leadership Programm SILBER, sieben Module.** Die Module bestehen aus Online-Trainings, Workbooks, 1:1 Live-Coachings und Mentoring-Calls. Fünf Monate lang erarbeiten Sie intensiv Ihr ganz persönliches Leadership-Konzept, bekommen umfangreiche Inputs in den Themen Persönlichkeit und Rollenverhalten, Wirkung wertschätzender Mitarbeiterführung, Formen der Kommunikation sowie Zeit- und Selbstmanagement. Fortlaufend reflektieren Sie Ihr Führungsverhalten, erleben Ihren eigenen Veränderungsprozess und werden dabei jederzeit unterstützt. Abschließend verstehen Sie Ihr Team als Energielieferant und beginnen, Ihre eigenen Mitarbeiter*innen zu den Besten zu entwickeln.

Während des Programms haben Sie immer auch die Möglichkeit des Austausches mit anderen Teilnehmern. Lernen Sie insbesondere von den Erfahrungen anderer Leader und lassen Sie sich von unterschiedlichen Ideen und Herangehensweisen inspirieren.

Premium Leadership Programm MASTER

Noch intensiver und weitaus umfangreicher sind die Module im **Premium Leadership Programm MASTER.** Mit der „Wiener Potential Analyse WPA“ gehen Sie Ihrem aktuellen Führungspotential auf den Grund und er-

„Olaf ist Premium Leadership Experte und hilft mit seiner ganzen Erfahrung Unternehmern*innen, neuen Managern*innen und unerfahrenen Führungskräften dabei, erfolgreiche und anerkannte Leader zu werden. Er zeigt Ihnen in seinem Premium Leadership Programm, wie Sie mit wirklich begeisterten Mitarbeitern*innen das Beste aus Ihrem Unternehmen herausholen.“

„Olaf hat langjährige Erfahrung als Manager und Unternehmer und kennt alle wichtigen Facetten von Leadership. Er war als Inhaber und Geschäftsführer in mittelständischen Unternehmen tätig und hat 200 Mio € Umsatz und 250 Mitarbeiter verantwortet. Als Vertriebsleiter hat er Teams bei großen Erfolgen begleitet. Misserfolge, wenig motivierte Mitarbeiter*innen und zähe Veränderungsprozesse hat er genauso selbst erlebt und gibt sein Erfolgsrezept an Sie weiter.“

arbeiten anschließend detailliert mit mir Ihre Leadership-Strategie für Ihr Unternehmen, Ihre Organisation. Zum Abschluss des MASTER-Programms erleben Sie in einem einzigartigen MASTER-Workshop live neue Leadership-Skills.

Das Premium Leadership Programm ist einzigartig und zeigt die TOP-Leadership-Skills und Methoden für Unternehmens- und Organisationserfolg mit hochmotivierten Mitarbeitern*innen.

Olaf Wesoly
Leadership-Coach
Kooperationspartner von QUBIC
wesoly@qubic.de

LEGO® SERIOUS PLAY® ALS ORGANISATIONSENTWICKLUNGSMETHODE

BERUFLICH MIT LEGO® SPIELEN – NEIN, KEIN SCHERZ!



Stefan Hackenthal (l.v.v. Susanne)



Jessica Matloch



Stefan Votel

Ausgewählten Kunden boten wir ein Osterie an: Anfang April fand unser Lego® Serious Play-Workshop statt, aufgrund der Pandemie-Situation natürlich online. Voraussetzung für den Online-Workshop war, dass jeder neben Ton auch eine funktionsfähige Kamera hat, um seine Modelle in der Gruppe vorstellen zu können.

Ca. 2 Wochen im Voraus versendeten wir per Post an die Teilnehmenden das Material, das uns unser Trainer Michael Barsakidis (@Barsakidis, zertifizierter Moderator der Methode LEGO® Serious Play® | off- & online) zur Verfügung gestellt hatte. Vielleicht erinnern Sie sich an die TV-Werbung,

Anfangs war ich skeptisch ... hinterher positiv überrascht!

(Stefan Votel, Niedersächsische Staatstheater Hannover GmbH)

in der die Neugier der Kinder geweckt werden sollte, was in einer Süßigkeit versteckt sein könnte? So war es hier auch – die Tüte sollte bis Workshop-Beginn verschlossen bleiben.

Wir trafen uns morgens um 9:00 Uhr im virtuellen Raum. Dort wurden wir durch Michael angeleitet, die Tüte zu öffnen. Sie enthielt 52 Legosteine mit unterschiedlichen Größen und Formen. Kurz darauf wurden wir mit

einer Aufwärmübung überrascht, die auch gleichzeitig der Vorstellung dienen sollte. Wir sollten eine Ente bauen.

Daraufhin folgte ein kurzer theoretischer Input, um die Methode Lego® Serious Play zu verstehen und die Möglichkeiten ihres Einsatzes aufzuzei-

LEGO® Serious Play wurde im Zuge der Gamification-Bewegung in Verbindung mit Agilität entwickelt. Es handelt sich um einen moderierten Prozess, in dem mit Legosteinen Lösungswege zu vorgegebenen Themenfeldern von den Teilnehmenden gebaut werden.

Die Einsatzmöglichkeiten der Methode gehen vom Coaching über Ideenfindung, Teambuildingprozesse bis hin zur Strategieentwicklung oder Prozessgestaltung. Ziel ist es, dass die Hände anfangen zu denken und die Gedanken frei von Hemmnissen werden. Es geht vor allem um Metaphern und Interpretationen, die als Lösungsmöglichkeiten visualisiert werden.

gen. Wir lernten teilweise neu, welche technischen Raffinessen das Bauen mit Legosteinen für unsere Kreativität bereithält. Ich kann mich z.B. aus meinen Kindertagen nicht erinnern, dass die Bauteile auch senkrecht auf Bauplatten gestellt werden können... Wussten Sie das (noch)?

„Dieser Workshop hat gezeigt, dass Onlineformate richtig Spaß machen können und dass man auch mit einfachsten Mitteln im Organisationskontext viel erreichen und bewirken kann. Man muss nur offen sein für unkonventionelle Methoden.“

(Daniela Hörnicke, Althammer & Kill GmbH & Co.KG)

Dieser Input ging nahtlos in den praktischen (Bau-)Teil über. Wir bauten mehrere kleine Modelle, um mit der Methode warm zu werden. Diese präsentierten wir jeweils den anderen in der Gruppe, um die eigene Interpretation unseres Modells zu erläutern. Zum Abschluss bauten alle ihre individuellen Modelle, wie der Austausch von Wissen in ihrem eigenen Unternehmenskontext aussehen könnte.

Insgesamt war der Workshop sehr erfolgreich, sodass wir auch weiteren Kunden unseren Schnupper-Online-Workshop zu LEGO® Serious Play anbieten wollen. Am 11. Juni und 12. Juli 2021 können Sie jeweils in der Zeit von 9:00 bis 11:00 Uhr für nur 29,00 € Materialkosten in die Methode Lego® Serious Play reinschnuppern! Melden Sie sich jetzt schon an, denn die Teilnahme ist auf jeweils 5 Personen beschränkt.

Anmelden können Sie sich unter matloch@qubic.de.

KONKRETE HILFESTELLUNG FÜR
SOZIALWIRTSCHAFTLER*INNEN

FREMDKÖRPER CONTROLLING



Halfar/Moos/Schellberg:

Controlling in der Sozialwirtschaft.

Baden-Baden 2020;
ISBN: 978-3-8487-6248-4
(auch als ePDF erhältlich)

Das Wichtigste gleich vorweg: Dies ist kein „Kochbuch“ und will es auch nicht sein.

Die Autoren betonen gleich im Vorwort, dass Controlling in jeder Organisation spezifisch angepasst werden muss. Das gilt erst recht in der Sozialwirtschaft mit ihren „eigenartigen Zielsetzungen“ und „merkwürdigen Kundenbeziehungen“. Dass das nicht respektlos gemeint ist, zeigt sich in den ersten vier Kapiteln, die als Teil A Grundlagen darstellen. Die Autoren stellen die Aufgaben des Controllings konsequent auf die Besonderheiten der Sozialwirtschaft bezogen dar. Beispielsweise wird herausgestellt, dass das „uno actu-Prinzip“ – die Erstellung einer sozialen Dienstleistung fällt mit deren Verbrauch zusam-

men, so dass keine nachträgliche Korrektur möglich ist – Controlling vielfach beeinflusst, aber auch nicht unmöglich macht.

Der praktische Wert des Werkes wird deutlich in den folgenden Abschnitten „Fallstudien“ und „Kennzahlenglossar“. Die vielfältigen Fallbeispiele illustrieren gut nachvollziehbar die zentralen Aspekte des Controllings – im Buch als Problemfelder bezeichnet: Strategische Planung, Kostenmanagement, Personalcontrolling, Qualitätsmanagement und Berichtswesen.

Im letzten Drittel des Buches finden sich gut sortiert eine Fülle von Kennzahlen mit Rechenweg und Erläuterungen zum Einsatz.

Inhalt und Aufbau werden dem Anspruch gerecht, ein Praxishandbuch zu sein, denn zum kompletten Durcharbeiten ist das Werk bestenfalls für Studierende geeignet. Erfahrene Praktiker*innen werden allerdings auch wenig Neues erfahren. Optimal ist dieses Handbuch daher für Führungskräfte in kleinen bis mittelgroßen Organisationen, die sich der Herausforderung gegenübersehen, sich mit dem „Fremdkörper“ Controlling auseinanderzusetzen zu müssen, ohne wesentliche Hintergrundqualifikationen zu besitzen. Diesem Personenkreis vermitteln insbesondere die Fallstudien einen plastischen Eindruck vom Sinn und Nutzen des Controllings, aber auch vom Aufwand, der damit verbunden ist. Fundierte Entscheidungen darüber, was warum in meiner Organisation sinnvoll und zielführend ist, werden damit unterstützt.

Das ist in den heutigen Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche und Unsicherheiten ganz besonders für die Sozialwirtschaft ein echter Wert!

Götz Hendricks

QUBIC - IMPRESSUM

ISSN 1613-530X
Mai 2021

Redaktion
Bernd Staemmler
info@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 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. 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.
Datenschutzbeauftragter:
Götz Hendricks
Telefon 0511 1699888-1
hendricks@qubic.de

Fotos
QUBIC, shutterstock, Autoren

Gestaltung
Volkman Grafik-Design, Hannover
www.volkman-grafik.de

Druck
Druckerei Hartmann GmbH