

### Liebe Leserinnen und Leser,

das neue Jahr ist ja schon nicht mehr neu, aber die Sache mit den guten Vorsätzen noch nicht vergessen. Alle Jahre wiederholt sich die schmerzliche Erfahrung, dass aus den guten Vorsätzen auch diesmal nichts geworden ist...

Dabei mangelt es nicht an guten Ratschlägen kluger Köpfe, wie das Desaster vermieden werden kann: Sich kleine Schritte vornehmen, positive Bilder und Geschichten als Motivatoren entwickeln, schnelle Erfolge einbauen und feiern, und so weiter.

Es dürfte einen einfachen Grund geben, warum es mit den Vorsätzen nicht so recht klappen will: Im Streit zwischen komplexer Realität (vulgo: Alltag) und der schlichten Macht der Gewohnheit siegt meist letztere.

Was macht die Gewohnheit eigentlich so mächtig? Es wird wohl die (scheinbare) Vereinfachung komplexer Wirklichkeit sein, der wir uns nur allzu gern anvertrauen. Dabei wissen wir doch, dass wir die aktuellen Herausforderungen angehen müssen. Und wir wissen auch – siehe oben –, dass wir scheitern, wenn wir einfach nur gute Vorsätze fassen, die dann in kurzfristigen Aktionen enden. Leider hilft auch das nicht wirklich weiter.

Was hat das mit den Themen dieser Ausgabe von „QUBIC.praxis“ zu tun?

Am besten trifft es der Beitrag „Wissensmanagement ist ein Marathon“, bei dem es darum geht, dass Führungskräfte bei diesem Thema kontinuierlich gefordert sind. Auch da helfen keine guten Vorsätze, die dann nicht durchgehalten werden. Vielmehr bedarf es einer zielgerichteten Steuerung. Edzard Niemeyer beschreibt, wie das geht.

Weitere Möglichkeiten, Gewohnheiten hinter sich zu lassen und das Scheitern guter Vorsätze zu vermeiden, finden Sie in dieser Ausgabe zuhauf:

Gleichstellungsbeauftragte in Krankenhäusern qualifizieren sich für die Weiterentwicklung ihrer Arbeit im Zuge der digitalen Transformation.

Im DRK-Krankenhaus Clementinenhaus wird auf aktiven Informations- und Wissensaustausch mit der Team-Card gesetzt, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

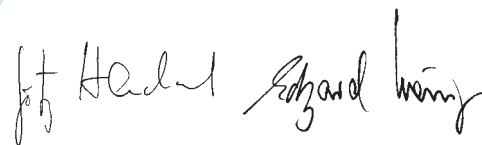
Die Kliniken des Landschaftsverbands Rheinland (LVR) nutzen transkulturelles Mentoring (was das genau ist, lesen Sie besser direkt im Beitrag von Vera Lemke), um die Integration von Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zu fördern. Die eigenen, unbewussten Denkmuster zu erkennen, spielt eine große Rolle bei der Überwindung von Gewohnheiten.

Und wir befassen uns mit dem „hippen“ Thema Digitale Führung und stellen fest, dass es immer noch um Führung geht, sich also die zentralen Aspekte nicht ändern. Wohl aber kommt Neues hinzu, das es sich anzueignen gilt.

Damit auch hier aus dem guten Vorsatz kein Strohfeuer und andauernde Wirksamkeit erreicht wird, arbeiten wir an einem neuen, modularen Programm-Konzept für Führungskräfte.

Lesen Sie nach, wie das bei uns klappt mit den guten Vorsätzen...

In diesem Sinne



# VORBILD, ERMÖGLICHER UND FÖRDERER WISSENSMANAGEMENT IST EIN MARATHON



Wenn man mal einen kurzen Moment darüber nachdenkt, an welchen Stellen man als Führungskraft beim Umgang mit Wissen in seinem Aufgabenbereich konfrontiert ist, bekommt man schnell einen Eindruck davon, dass das Thema sehr vielfältig ist und in der Praxis oft unterschätzt wird. Diesen Eindruck teilen viele Führungskräfte aus unseren Seminaren zum Thema. Mittlerweile sind das weit über hundert Führungskräfte, vor allem aus den niedersächsischen Landesverwaltung, die QUBIC in eintägigen Online-Schulungen für das Thema sensibilisiert hat, sowie ca. 50 Moderator:innen für den Wissenstransfer, die intensiver für Begleitprozesse ausgebildet wurden.

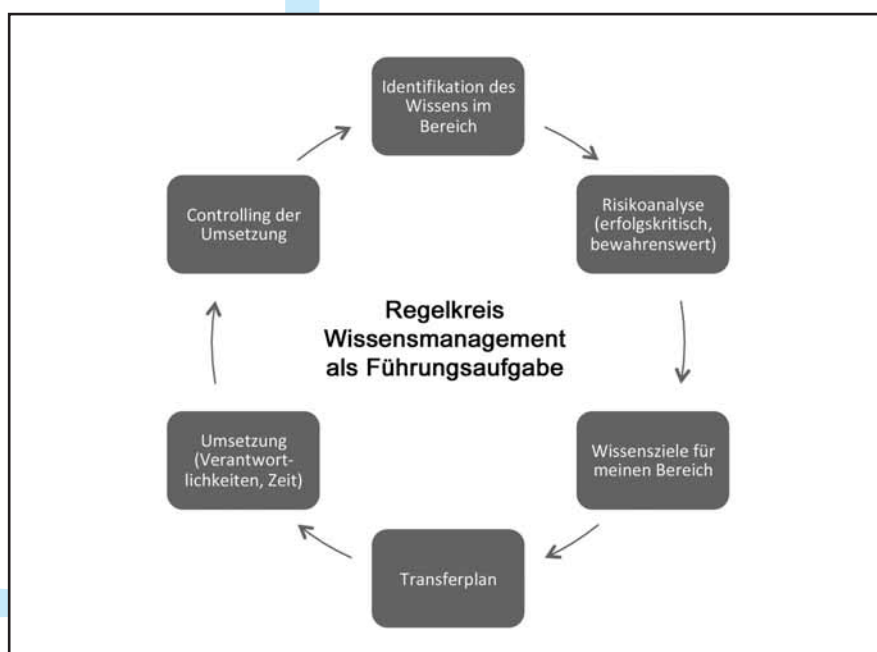
Welches sind – nach diesen umfangreichen Erfahrungen – wohl die erfolgversprechendsten Stellschrauben, um als Führungskraft den Anforderungen an Wissensmanagement gerecht zu werden?

In vielen Bereichen wirft vor allem der demografische Wandel einen langen Schatten voraus. Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in den nächsten Jahren sukzessive in den Ruhestand und nehmen ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit. Bis Ende des Jahrzehnts kann das gut ein Viertel bis die Hälfte der Belegschaft treffen. Hinzu kommt, dass nicht alle Personalwechsel langfri-

stig geplant werden können, sondern auch Familienzeiten und neue Karrierewege schnell (Wissens-) Lücken reißen können. Führungskräfte tun also gut daran, sich frühzeitig der Risiken eines Wissensverlustes anzunehmen und Wege für den gesicherten Wissenstransfer zu beschreiten. Bedenken sollte man vor allem, dass es nicht unbedingt damit getan ist, kurz vor Ausscheiden von Wissensträgern ein Übergabegespräch zu führen, sondern dass Wissen und Erfahrungen ihre Zeit brauchen, um aufgebaut und zur Routine zu werden.

## Führungskräfte sind Vorbild, Ermöglicher und Förderer

Neben dem Vorbeugen gegenüber Wissensverlust spielen aber andere Themen eine Rolle, die Führungskräfte im Fokus behalten müssen: Wissen veraltet und muss immer wieder erneuert werden – individuell als Qualifizierungsmaßnahme, im Team als aktiver Wissensaustausch, als Erfahrungsaustausch zwischen Projekten und als Wissenserwerb von außen. Führungskräfte haben die Aufgabe, den Rahmen dafür zu schaffen, den Wissensaustausch zu ermöglichen und letztlich auch als



## Allgemeine Tipps

- (1) Wissenstransfer pro aktiv denken und betreiben.
- (2) Wissen bewerten und Wissensziele setzen.
- (3) Entscheiden: Bewahren oder erneuern?
- (4) Priorisieren: erfolgskritisch oder nachrangig?
- (5) Digitalisieren und dokumentieren, was (sinnvoll) dokumentierbar ist.
- (6) Standardisieren – Wissen in die Prozesse integrieren.
- (7) Erfahrungen auswerten und bereitstellen.
- (8) Wissen entwickeln – persönlich und im Team.
- (9) Wissenskultur befördern: Wissen teilen macht mächtig!

Zu allen diesen Themen haben wir gut ausgearbeitete Vorgehensweisen und Methoden parat. Im Bedarfsfall fragen Sie bei uns nach.

Vorbild zu agieren und die Kultur des Wissensaustausches zu pflegen und weiterzuentwickeln, hemmende Umstände zu beseitigen, Regeln zu verein-

baren (Soziales Dürfen und Sollen), Individuelles Wollen, Motivation und Werte zu stützen und Mitarbeitende zu fordern und zu fördern. Sie haben also viele Stellschrauben zu bedienen.

Um den Überblick zu behalten und eine Wissensmanagement-Strategie für den eigenen Führungsbereich zu entwickeln, empfehlen wir nach dem Regelkreis (siehe Abbildung) vorzugehen.

### Der Regelkreis ermöglicht die zielgerichtete Steuerung

Zunächst ist es wichtig, sich einen Überblick über Daten, Wissen und Experten im eigenen Bereich zu verschaffen und eine Risikoanalyse vorzunehmen. Wann scheiden wichtige Wissensträger aus und droht Expertenwissen verloren zu gehen? Welches neue Wissen müssen wir erwerben? An welchen Stellen hapert es mit dem Wissensaustausch im Team? Dazu gibt es Wissensträgerkarten, Wissenslandkarten u.a. (sehen Sie sich doch einmal unsere Wissenswerkzeuge auf der Webseite <https://www.qubic.de/service/wissenswerkzeuge/> an. Ein einfaches Mittel ist es, das Wissen in einem Ampelsystem abzubilden, wobei die rote Ampel das relevante erfolgskritische Wissen mit hohem Verlustrisiko darstellt.

- Auf dieser Basis können dann Bereichsstrategien entwickelt und die konkreten Wissensziele erarbeitet werden: An welchen Stellen muss ich mit welchen Hebeln ansetzen, um das Wissen weiterzuentwickeln?
- Im nächsten Schritt sollten dann die Aufgaben konkretisiert und in einem Transferplan festgehalten werden: Welche Inhalte sollen mit welchen Methoden vermittelt werden? Wer kümmert sich bis wann um was? Woran stellen wir fest, dass wir erfolgreich waren?

Die Umsetzung kann dann zielgerichtet selbst verfolgt oder an verschiedene Teammitglieder delegiert werden. Wichtig ist, dass man regelmäßig ein Review durchführt und sich darüber vergewissert, dass alle Transfermaßnahmen umgesetzt werden und Wirkung zeigen. Nur so kann bei Bedarf nachgesteuert werden.

Dadurch entsteht ein Kreislauf, der dann erneut mit einer Bestandsaufnahme und Risikoanalyse beginnen kann.

Wissensmanagement ist eine Daueraufgabe: ein Marathon und kein Sprint.

### Wissensmanagement in Jahresgespräche integrieren

Wissensmanagement lässt sich auch gut in Jahresgespräche mit Mitarbeitenden integrieren. Auf der Basis einer Risikoanalyse können Sie für einzelne Mitarbeiter:innen einen Bedarf identifizieren und Lösungsansätze besprechen oder gemeinsam eine kleine Wissenslandkarte anfertigen, um einen Überblick über das erfolgskritische Wissen zu erarbeiten. Das Wissensmanagement bewegt sich hier an der Schnittstelle zur Personalentwicklung, so dass Sie das Vorgehen auch gut dafür nutzen können, notwendige Qualifizierungsmaßnahmen zu identifizieren und zu vereinbaren. Details hierzu finden Sie beispielsweise im Wissenswerkzeug „Persönliches Wissensmanagement“ auf der QUBIC-Webseite.

Im Kasten gibt es noch einige Stichworte, die Sie als Führungskraft beherrigen sollten. Bei Fragen wenden Sie sich gerne an uns:

[niemeyer@qubic.de](mailto:niemeyer@qubic.de),  
[matloch@qubic.de](mailto:matloch@qubic.de)

Edzard Niemeyer





tionierung und gleichzeitig Durchsetzungsfähigkeit und Führungsanspruch ist weiterhin eine wesentliche Basis erfolgreicher Führungsarbeit.

- Zur Aufgabenkompetenz von Führung gehören fortdauernd Planung, Strukturiertheit, ein ausgeprägter Anspruch an Qualität verbunden mit Umsetzungsstärke und auch Lösungsorientierung.
- Eigenes Selbstvertrauen, Belastbarkeit und Motivation sind auch in Zeiten von Führen aus der Ferne wichtige Kompetenzbereiche, die den vollen Fokus auf die wertschätzende Arbeit mit Menschen ermöglichen.

Mitarbeiterführung ist bestimmt facettenreicher geworden. Neue Themen und Herausforderungen aus einer veränderten Arbeitssituation bestimmen aktuell die Zusammenarbeit und Beziehungen zwischen Unternehmen/Organisation und Mitarbeiter\*innen.

Aber „Digital Leadership“ oder „Führen auf Distanz“ braucht keine neue Führungsausbildung. Viel wichtiger ist, dass Führungskräfte ein solides Wissen um Methoden der Mitarbeiterführung haben, sich ihrer persönlichen Kompetenzen und der ihrer Mitarbeiter\*innen bewusst sind sowie ihre Führungsrolle und ihre eigene Persönlichkeit in Einklang bringen.

Bei QUBIC legen wir besonderen Wert darauf, in unseren Programmen, Trainings- und Coaching-Angeboten sowohl bei angehenden Führungskräften als auch bei erfahrenen Mitarbeiterverantwortlichen den Kern erfolgreicher Führungsarbeit in den Fokus zu rücken: Wertschätzung und ein Miteinander auf Augenhöhe. Diese Haltung lässt sich in Präsenz zwar anders als in virtuellen Besprechungsräumen oder am Telefon umsetzen, aber es ist durchaus möglich.

Was bedeutet diese Entwicklung nun für QUBIC? Wir haben uns unser Projekt „Frauen führen digital“ noch einmal genauer angesehen und festgestellt, dass der Markt Veränderungen fordert. Ein mögliches Beispiel können Sie im nebenstehenden Kasten lesen.

Mit Hilfe unseres Kunden-Avatars SARAH konnten wir uns sehr gut in die Situation einer neuen Führungskraft hineinarbeiten und sind nun dabei, ein passendes Angebot „für SARAH“ zu konzipieren.

## Mit Kunden-Avataren zu passgenauen Konzepten

Um den genauen Bedarf an Trainings zu ermitteln, führen wir Gespräche mit möglichen Zielgruppen (Führungskräfte, Personalverantwortliche, u.a.). Auf der Grundlage dieser Informationen erstellen wir einen fiktiven Kunden-Avatar. Dieser unterstützt uns darin, die möglichen Herausforderungen einer, in unserem Fall jungen Führungskraft zu erfassen und die daraus entstehenden Trainingsbedarfe und -inhalte zu entwickeln.

Heute möchten wir Ihnen unseren Kunden-Avatar SARAH vorstellen, mit dem wir derzeit ein neues Führungsprogramm für junge Führungskräfte entwickeln:

SARAH, 23 Jahre, hat ihre Ausbildung bei Mustermann-Metalltechnik, einem mittelständischen Industriebetrieb mit 230 Mitarbeitern\*innen, zur Industriekauffrau mit Auszeichnung absolviert. Sie übernimmt bereits nach kurzer Zeit in der Sachbearbeitung Führungsverantwortung als Gruppenleiterin.

Schon in den ersten Wochen macht sie folgende Erfahrungen:

- SARAH wird von vielen Kollegen\*innen aufgrund ihres Alters nicht ernstgenommen. Sie ist für viele noch die „nette Auszubildende“.
- SARAH wird von anderen Führungskräften nicht anerkannt.
- Ihre fachliche Eignung ist hervorragend, aber theoretische

Grundlagen von Mitarbeiterführung hat SARAH in ihrer Ausbildung nicht gelernt. Sie ist zudem für Mitarbeiter\*innen verantwortlich, die mehr als 20 Jahre Berufserfahrung haben. In Besprechungen fühlt sie sich daher oft unsicher.

- SARAH ist digital fit, weiß aber nicht, wie sie die Tools in der menschlichen Zusammenarbeit effektiv einsetzen soll.
- Der Zeiteinsatz von SARAH ist hoch, sie will für alle Mitarbeiter\*innen zur Verfügung stehen. Die vielen Überstunden belasten sie aber auch zunehmend körperlich, Zeit für Privates bleibt kaum.

SARAH wünscht sich dringend

- Hilfe und Unterstützung, um sicherer in Besprechungen und gegenüber ihren Mitarbeiter\*innen zu sein.
- praxiserprobte Methoden der Mitarbeiterführung, die ihr helfen würden, Anerkennung als Führungskraft zu erlangen.
- Begleitung bei der Einführung moderner, digitaler Arbeitsformen, um die Zusammenarbeit zu erleichtern. Das wäre auch ein Baustein zum effektiven Zeiteinsatz.
- einen Austausch mit Gleichgesinnten. Das würde sie motivieren und ihr neue Kraft geben.
- ein modulares, digitales Weiterbildungsangebot mit flexibler Themenauswahl.

Finden Sie sich oder Kolleg\*innen auch in den Herausforderungen von SARAH wieder? Haben Sie weitere Herausforderungen, die wir berücksichtigen sollten, dann schreiben Sie

gern eine Mail an [matloch@qubic.de](mailto:matloch@qubic.de). Wir freuen uns auf Ihre Anregungen!

Olaf Wesoly  
Dr. Jessica Matloch

## GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTE IN KRANKENHÄUSERN

# ARBEIT 4.0 BRAUCHT GLEICHSTELLUNG 4.0

Die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten in Krankenhäusern verändert sich im Rahmen der digitalen Transformation. Um die Möglichkeiten der Digitalisierung für die Gleichstellungsarbeit zu erkunden und um zu klären, welche digitalen Kompetenzen Gleichstellungsbeauftragte dafür benötigen, wurde im Rahmen des Projektes „TransKoK – Transferkompetenz im Krankenhaus“ die Qualifizierungsreihe „Gleichstellung 4.0“ angeboten.

Der erste Durchgang ist abgeschlossen, im zweiten stecken wir mittendrin, so dass wir Revue passieren lassen.

### Übersicht

Auch wenn die erste Runde der Qualifizierung im März 2021 startete und somit die Gleichstellungsbeauftragten mit einigen **Informationstechnologien** pandemiebedingt schon Erfahrungen gesammelt hatten, war der erste Themenblock ein guter Start, um Sicherheit in der Handhabung von Videokonferenztools zu erhalten. Neben den bekannten Videokonferenztools wurde auch Formate wie padlet, mentimeter usw. vorgestellt, die gut in Videokonferenzen und Schulungen eingebaut werden können. Das größte Manko für die Gleichstellungsbeauftragten ist jedoch die technische Ausstattung in den Krankenhäusern; die Nutzungsmöglichkeit von Konferenz- und Schulungstools ist nicht in allen Einrichtungen gleichermaßen gegeben.

Der zweite Themenblock **Rollenklärung** beschäftigte sich mit der Rolle der Gleichstellungsbeauftragten unter dem Gesichtspunkt neuer Rollen durch die Möglichkeiten und Notwendigkeiten des digitalen Arbeitens. Die erweiterte Rollenvielfalt ist aus Sicht der Gleichstellungsbeauftragten komplexer geworden, und nicht für alle Rollen ist schon das Selbstverständnis vorhanden. Auch müssen Wege, Kanäle und Felder neu entwickelt werden, um die Sichtbarkeit von Gleichstellungsarbeit im Krankenhaus zu erhöhen.

**Mobiles Arbeiten** wird vermehrt Thema – nicht nur für Gleichstellungsbeauftragte, sondern auch für Mitarbeitende im Krankenhaus. Wie kann mobiles Arbeiten als Gleichstellungsbeauftragte gelingen, so dass Präsenz sichergestellt wird? Wie kann ich gut für mich sorgen, wenn ich im Home-Office sitze? Wie ist das Mobile Arbeiten im Krankenhaus unter Gleichstellungsgesichtspunkten zu bewerten und als Gleichstellungsbeauftragte zu begleiten? Diesen Fragen wurde im Austausch auf den Grund gegangen.

Nicht unbedingt naheliegend, aber auch ein Thema für Gleichstellungsbeauftragte ist **Social Media Marketing**. Gleichstellungsbeauftragte sind Repräsentantinnen des und Influencerinnen im Krankenhaus. Hierfür müssen die relevanten Plattformen des Marketings in sozialen Medien gekannt und deren Zielgruppen und „Regeln“ gewusst werden. Viele Krankenhäuser sind bereits auf den Sozialen Netzwerken vertreten, und so kann auch die Gleichstellungsarbeit sichtbar gemacht werden. Es ist noch viel Potenzial für die Gleichstellungsarbeit in sozialen Medien.

Auch das Thema Vernetzung auf **Sozialen Netzwerken** bietet den Gleichstellungsbeauftragten im Rahmen von Gleichstellung 4.0 viele Möglichkeiten. Neben den Grundlagen des Netzwerkmanagements wurden die beruflichen Netzwerke XING und



Linekdln genauer betrachtet. Die Entscheidung, sich in einem sozialen Netzwerk zu präsentieren, wird von den Gleichstellungsbeauftragten unterschiedlich genutzt. Neben Kapazitätsgründen ist eine wiederkehrende Frage, wie und in welchen Netzwerken sich die Person präsentieren möchte. Auch hier steckt noch viel Potenzial für die Gleichstellungsarbeit 4.0.

Im letzten Themenblock **Transfer und Nachhaltigkeit** ging es darum,

was die Gleichstellungsbeauftragten für sich und ihr Netzwerk aus der Qualifizierung mitnehmen für die zukünftige Arbeit.

Insgesamt hat die Qualifizierung bei den Gleichstellungsbeauftragten viel angestoßen. Die Veränderungen durch die digitale Transformation macht auch vor der Gleichstellungsarbeit nicht Halt und bringt neue Rollenbilder, Arbeitsfelder und Präsentations- und Netzwerkmöglichkeiten hervor. Dafür gilt es sich zu rüsten. Mit der Qualifizie-

rung wurde aus Sicht der Teilnehmerinnen der erste Schritt dafür getan.

Wir freuen uns, dass wir die Gleichstellungsbeauftragten der ersten Qualifizierung auf diesem Weg begleiten durften und an ihren Erfahrungen teilhaben konnten. Auch am zweiten Durchgang haben wir viel Freude und erleben motivierte Teilnehmerinnen, die aktuellen Herausforderungen und Fragen von Gleichstellung 4.0 intensiv nachgehen.

Elke Krämer

## GLEICHSTELLUNG UND INTEGRATION

# MENTORING FÜR FRAUEN – TRANSKULTURELL

**Mentoring, das machen wir in der QUBIC-Beratergruppe nun schon seit Längerem in verschiedenen Formen und Kontexten und seit dem Projekt „GiK – Gleichstellung im Krankenhaus“ (2018-2020) mit genau diesem Schwerpunkt, der Gleichstellung in Krankenhäusern.**

Im Herbst startete allerdings ein auch für uns sehr besonderes Programm: Das **Transkulturelle Mentoring für Frauen in den Kliniken des Landschaftsverbands Rheinland (LVR)**. Mentees sind Frauen, die ihre berufliche Entwicklung aktiv gestalten möchten und darin von einer erfahrenen Führungskraft, ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor, unterstützt werden. Das Besondere in diesem Projekt ist der transkulturelle Aspekt, der hier darin besteht, dass alle Mentees und viele der Mentor\*innen Migrationsgeschichte haben. Die Schnittstelle von Gleichstellung und Integration wird so aktiv in den Blick genommen.

Jeweils zehn Mentees und Mentor\*innen (und somit zehn Tandems) ließen sich auf das Mentoring ein. Spätestens beim gemeinsamen Auftakt wurde deutlich, dass das Pilot-Projekt in den LVR-Kliniken viele Unterstüt-

zer\*innen hat, sei es in der Personalabteilung, im Kompetenzzentrum Migration oder in Form von Ansprechpersonen in den teilnehmenden Kliniken, die sich über das Rheinland erstrecken. Die Teilnehmenden lernen sich im digitalen Raum auf persönliche Weise kennen und stiegen inhaltlich ins Thema Netzwerken ein. Netzwerke auf- und auszubauen ist in einem Unternehmen wie dem LVR-Klinikverbund ein wichtiges Unterfangen. Hinzu kommt, dass Mentees und Mentor\*innen unterschiedlichen Berufsgruppen angehören, sodass interdisziplinäre Vernetzung stattfinden kann.

Seit dem Auftakt haben die ersten Veranstaltungen für die Mentees digital stattgefunden. Auch in diesem Rahmen fand schnell ein durch Offenheit und Vertrauen geprägter Austausch statt, erste „Aha“-Momente wurden erlebt, Erkenntnisse gewonnen, Erfahrungen ausgetauscht und Überlegungen für die Zukunft angestellt.

„TraMent“ – so heißt das Programm im LVR-Verbund – schafft einen einzigartigen Raum, in welchem sich die Teilnehmerinnen zu den Themen austauschen, die sie im beruflichen Kontext als Frau mit Migrationsgeschichte

beschäftigen. Sowohl die Gespräche mit Mentor\*innen als auch die gegenseitige Beratung der Frauen sorgen dafür, dass die Teilnehmenden das Projekt als wertvoll wahrnehmen.

Als nächstes steht ein gemeinsamer Seminartag für Mentees und Mentor\*innen zum Thema „Anti-Bias“ („Gegen Schieflagen“) an. Das aus den USA stammende pädagogische „Anti-Bias“-Konzept ermöglicht eine intensive, erfahrungsbasierte Auseinandersetzung mit Macht und Diskriminierung. Im Gegensatz zu klassischen Antirassismustrainings konzentriert sich der Ansatz nicht nur auf eine Diskriminierungsform, sondern untersucht die gegenseitigen Abhängigkeiten von Diskriminierungskategorien, wie der sozialen Klasse, der sexuellen Orientierung etc. Sich durch Selbstreflexion eigener unbewusster Denkmuster gewahr zu werden und mit diesen im beruflichen Alltag einen geeigneten Umgang zu finden, ist Ziel der Veranstaltung.

Das Transkulturelle Mentoring für Frauen im LVR-Klinikverbund ist Teil des Projektes „TransKoK“ und läuft noch bis Ende Juni 2022 (siehe auch Artikel auf Seite 10).

Vera Lemke

## DRK-KRANKENHAUS CLEMENTINENHAUS

# EXCELLENCE IM KRANKENHAUS – EXCELLENCE IM TEAM

**Das DRK-Krankenhaus Clementinenhaus**

([www.clementinenhaus.de](http://www.clementinenhaus.de))

ist ein 195-Betten-Haus der Grund- und Regelversorgung im Stadtteil Hannover-List. Träger ist eine Stiftung des bürgerlichen Rechts. Das Stadtteilkrankenhaus in der List gehört mit einer Patientenzufriedenheit von 93 Prozent zu den beliebtesten Kliniken der Landeshauptstadt. Neben den Schwerpunkten Allgemein- und Viszeralchirurgie, Orthopädie und Unfallchirurgie, Gastroenterologie, Kardiologie, Anästhesie und Intensivmedizin hatte das Haus die erste Geriatrie in der Region, die abteilungsübergreifend an eine Akut-Klinik angeschlossen ist. 660 Mitarbeitende engagieren sich täglich für das Wohl der Patient\*innen.

2021 wurde das Clementinenhaus erneut mit dem Ludwig-Erhard-Preis in Silber ausgezeichnet. Der Ludwig-Erhard-Preis ist der deutsche Excellence Preis und wird für unternehmerische Spitzenleistungen vergeben. Die dem Prozess zugrundeliegende Bewertungsmethodik ist das EFQM-Modell 2020.

Für die Verbesserung der berufsgruppen-übergreifenden Zusammenarbeit hat das Clementinenhaus eine Prozessorganisation etabliert und ein einrichtungsspezifisches Modell der Behandlungsteams implementiert, das die effektive und effiziente Zusammenarbeit der Akteure aus den Bereichen Medizin und Pflege im Krankenhaus sicherstellen soll. Behandlungsprozesse werden kooperativ durch ein Kernteam aus Ärzt\*in und Pflegekraft patientenorientiert gesteuert.



Um die Teamentwicklung weiter voranzubringen, nimmt das Clementinenhaus am TransKoK-Projekt teil und wird hierbei von der QUBIC Beratergruppe unterstützt.

### Das Clementinenhaus im TransKoK-Projekt

Das Projekt „TransKoK – Transferkompetenz Krankenhaus“ (<https://transkok.transfer-projekte.de>) bietet Krankenhäusern Qualifizierungen und Konzepte zur Personalentwicklung, zur Gleichstellung, Integration und zur Digitalisierung an. Die Angebote sind in Projekten des ESF-Programms „Fachkräfte sichern – weiterbilden und Gleichstellung fördern“ unter Beteiligung von Krankenhäusern entwickelt und umgesetzt worden. TransKoK hat das Ziel, diese erprobten Angebote für interessierte Krankenhäuser weiterzuverbreiten. Die QUBIC Beratergruppe ist Teil des Projektkonsortiums und bietet Angebote im Bereich Mentoring, Teamentwicklung und Digitalisierung an.

Das Clementinenhaus nimmt mit vier Bereichen im Themenschwerpunkt Teamentwicklung teil. Dort wird größtenteils mit der TeamCard gearbeitet (zur TeamCard siehe QUBIC.praxis Ausgabe 2021-3).

### Ergebnisse aus den TeamCard-Prozessen

Ziel der TeamCard ist es, den aktiven Informations- und Wissensaustausch in (multiprofessionellen) Teams zu intensivieren und gemeinsame Lern- und Entwicklungsprojekte einzuleiten. In den Bereichen des Clementinenhauses wurden auf Grundlage der Ergebnisse der TeamCard als Maßnahmen z.B. Schulungen zum Feedback sowie die Einrichtung von interdisziplinären Qualitäts- und Austauschzirkeln durchgeführt. Bei den interdisziplinären Austauschzirkeln geht es um Absprachen zur Verbesserung der Behandlungsprozesse (wie zum Beispiel die Anpassung der Visitenzeiten an die unterschiedlichen Abläufe des medizinischen und pflegerischen Personals).

Zum Projekt und den bisherigen Ergebnissen haben wir mit Birgit Huber, Geschäftsführerin des DRK-Krankenhaus Clementinenhaus gesprochen.





### QUBIC.praxis:

Frau Huber, trotz erneuter Auszeichnung mit dem Ludwig-Erhard-Preis und trotz der Herausforderungen für ein zukunftsfähiges Management in Pandemiezeiten nimmt das Clementinenhaus am TransKoK-Projekt teil. Was waren Ihre Gründe im Projekt mitzumachen?

#### Birgit Huber:

Die Mitarbeiter\*innen sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens und ganz besonders eines Krankenhauses. Es geht darum, Potenziale zu entdecken, was wir als Führungskräfte besser machen können, auch um die Mitarbeitenden-Zufriedenheit zu steigern. Wenn ich mir da die sehr guten Ergebnisse bei der Patient\*innenbefragung ansehe, haben wir bei den Befragungen der Mitarbeiter\*innen noch Luft nach oben.

### QUBIC.praxis:

Mit dem ECO-Modell („Expert Care Organisation“) fördert das Clementinenhaus bereits die professionsübergreifende Arbeit zwischen Ärzt\*innen und Pflegekräften. Was wollen Sie mit der TeamCard erreichen bzw. weiterentwickeln?

#### Birgit Huber:

Mit der TeamCard wollen wir die aktuell relevanten Themen aufdecken, die im Miteinander wirklich wichtig sind. Im Team sind wir alle einfach besser, und so ist es uns wichtig, die kritischen Themen der jeweiligen Teams zu identifizieren und intensiv daran zu arbeiten

### QUBIC.praxis:

Die Erfahrungen aus den Bereichen, die am Projekt teilnehmen, zeigen, dass ein interprofessioneller Austausch zwischen den Berufsgruppen als sehr unterstützend wahrgenommen wird. Wie kann aus Ihrer Sicht dieser Austausch im Krankenhaus sichergestellt werden?

#### Birgit Huber:

Natürlich einmal durch das ECO-Modell, ich glaube, da sind wir schon sehr weit. Es wird aber darum gehen, Jour Fixes zu institutionalisieren, in denen es konsequent um die Kommunikation und den Austausch geht. Ohne die Institutionalisierung einer gemeinsamen Austauschplattform von Ärzt\*innen und Pflegenden ist es im Krankenhausalltag schwierig, einen Austausch über gemeinsame Themen und Prozesse herzustellen. Die Arbeit im TransKoK-Projekt hilft uns dabei, diese Plattformen des interdisziplinären Austausches einzurichten.

### QUBIC.praxis:

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen, denen sich die Krankenhäuser zukünftig stellen müssen? Und wie will das Clementinenhaus dem nachkommen?

#### Birgit Huber:

Die größten Herausforderungen sind die Personalakquise und die Veränderungsfähigkeit, um künftigen Anforderungen gut begegnen zu können. Mit unserer Weiterentwicklung der interdisziplinären Teamarbeit wollen wir als Arbeitgeber zu einem besseren Miteinander beitragen und somit attraktiv für zukünftiges Personal werden.

Das Gespräch führte Elke Krämer,  
Prozessbegleiterin des  
Clementinenhaus im Projekt  
„TransKoK“



## DAS KOMPETENZZENTRUM MIGRATION IM LVR-KLINIKVERBUND

# VIELFALT AUF ALLEN EBENEN



**Der Landschaftsverband Rheinland LVR betreibt neun psychiatrische Kliniken und eine orthopädische Klinik mit insgesamt 6.000 stationären und tagesklinischen Behandlungs- und Betreuungsplätzen. Etwa 60.000 Patientinnen und Patienten lassen sich dort jährlich behandeln. Die Patient\*innen sind dabei so vielfältig wie unsere Gesellschaft. Und Themen wie Diversität, Inter- und Transkulturalität sind im Behandlungsalltag von großer Bedeutung.**

Für die Verbesserung der Versorgung von psychisch und/oder suchtkranken Erwachsenen sowie Kindern und Jugendlichen mit Zuwanderungs- und Fluchtgeschichte setzt sich der Landschaftsverband Rheinland schon seit mehr als zwanzig Jahren aktiv ein. Auch mit Blick auf seine unterschiedlichen Arbeitsfelder ist der LVR ein vielfältiger Arbeitgeber.

Vielfalt versteht der LVR zugleich als Auftrag und Chance für den gesamten Verband. Sichtbares Zeichen ist hierfür die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Juni 2016. Im Juni 2021 hat der LVR ein erstes Diversity-Konzept verabschiedet. Der LVR setzt sich für eine Organisationskultur ein, die die Vielfalt der Menschen als Stärke und Ressourcen wertschätzt – sowohl als Arbeitgeber als auch als Dienstleister für die Menschen im Rheinland. Alle Menschen, die im LVR arbeiten und für die der LVR arbeitet, sollen vor Diskriminierung geschützt werden.

Aus einem Klinikverbundprojekt entwickelte sich 2018 das Kompetenzzentrum Migration, welches als Bündelungs- und Servicestelle für die trans- und interkulturelle Arbeit innerhalb des LVR-Klinikverbunds fungiert. Mitarbeitende der LVR-Kliniken werden unter anderem dabei unterstützt, Sprachbarrieren in der Behandlung abzubauen.

Dr. Ljiljana Joksimovic (im Bild rechts) leitet das Kompetenzzentrum Migration und stand uns Rede und Antwort.

### QUBIC.praxis:

Frau Dr. Joksimovic, das Kompetenzzentrum Migration im LVR-Klinikverbund ist eine besondere Institution. Wie setzt sich Ihr Team zusammen?

#### Dr. Ljiljana Joksimovic:

Das Kompetenzzentrum Migration ist eine vom LVR geförderte Strukturmaßnahme zur Verbesserung der gesundheitlichen Versorgung von Patient\*innen mit Migrations- und Fluchtgeschichte. Es gibt das operative Zentrum zur Bearbeitung der verbundweiten Maßnahmen. Hier gehören unter meiner Leitung ein Psychologe und zwei Sozialarbeiterinnen zum Team. Der erweiterte Kreis der Koordinierungsgruppe besteht aus den beiden Sprecherinnen der Integrationsbeauftragten sowie Vertreter\*innen der Verbundzentrale. Durch diese Organisationsstruktur wird eine enge Kooperation mit den Integrationsbeauftragten sichergestellt, die in den Kliniken Multiplikator\*innenrolle haben. So kann das Kompetenzzentrum effektiv als Bündelungs- und Servicestelle für die trans- und inter-

kulturelle Öffnung innerhalb des LVR-Klinikverbunds fungieren.

#### QUBIC.praxis:

Mit welchen Aufgaben beschäftigen Sie sich konkret im Kompetenzzentrum Migration?

#### Dr. Ljiljana Joksimovic:

Unsere Aufgabe ist die Förderung der inter- bzw. transkulturellen Öffnung im Sinne der Versorgungsgerechtigkeit. Ziele sind Chancengleichheit sowie Teilhabe von Menschen mit Einwanderungsgeschichte. Dabei ist es wichtig, sprachliche und kulturelle, aber auch strukturelle Barrieren sichtbar zu machen, zu definieren und abzubauen. Das Kompetenzzentrum bietet beispielsweise regelmäßig Seminare für verschiedene Berufsgruppen zum Erwerb von klinischer transkultureller Kompetenz oder zum Thema diskriminierungs- und rassismussensible Arbeit in der Psychiatrie und Psychosomatischen Medizin an. Die Ressourcen von multikulturellen Teams, die ja überall vorhanden sind, sollen adäquat genutzt und Stigmatisierung entgegengewirkt werden.

#### QUBIC.praxis:

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen, denen sich psychiatrische Krankenhäuser diesbezüglich stellen müssen? Und wie setzen Sie als Kompetenzzentrum Migration an?

#### Dr. Ljiljana Joksimovic:

Ich möchte nicht für die gesamte Psychiatrielandschaft sprechen, aber ich wage es mal zu sagen, dass es strukturelle und inhaltliche Barrieren gibt: Das Kompetenzzentrum Migration setzt sich berufspolitisch dafür ein, dass endlich eine Kostenübernahme für Sprach- und Integrationsmittler\*innen seitens der Krankenkassen stattfindet. Bisher stellt der LVR hierfür glücklicherweise Haushaltsmittel zur Verfügung, die strukturelle Schwierigkeit grundsätzlich aber bleibt. Inhaltlich sind Psychiatrien, psychosomatische und psychotherapeutische Einrichtungen gefragt, Konzepte im Bereich von sprachreduzierten Behandlungsansätzen zu entwickeln.

Um moderne transkulturelle Psychotherapie praktizieren zu können, ist eine generelle Offenheit in Konzeption und Behandlung notwendig. Symptomatik, psychopathologischer Befund und Ätiopathogenese lassen sich besser verstehen, wenn wir bei der Diagnostik ein nicht normativ ausgerichtetes Kulturverständnis anwenden, was ja immer noch vorherrschend ist. Außerdem gilt es, statt einer defizitären Perspektive auf Menschen mit Migrations- und Fluchterfahrung den Blick auf Ressourcen und Kompetenzen zu richten. Wer muss sich wem anpassen? Wir müssen uns der Realität der Patient\*innen anpassen statt zu pathologisieren.

#### QUBIC.praxis:

Wie sehen Sie die Verbindung zu TraMent, dem Transkulturellen Mentoring-Programm für Frauen, das seit Herbst 2021 als Pilotprojekt im LVR-Verbund läuft?

#### Dr. Ljiljana Joksimovic:

Es ist absolut im Interesse des Kompetenzzentrums Migration und der Patient\*innen, wenn Mitarbeiter\*innen gestärkt werden. Der LVR hat sich ja schon 2014 der Landesinitiative „Erfolgsfaktor interkulturelle Öffnung – NRW stärkt Vielfalt“ angeschlossen, seit kurzem existiert ein Diversity-Konzept. Die professionelle und sachgerechte Nutzung der sprachlichen und kulturellen Vielfalt des Klinikpersonals ist auch ein Beitrag zu besserer Versorgung. Das Transkulturelle Mentoring schafft Vorbilder und trägt dazu bei, dass Vielfalt auf allen hierarchischen Ebenen Realität wird. Dies kommt unseren Patient\*innen zugute, die sich dadurch sicherer und wohler bei uns fühlen.

Das Gespräch führte Vera Lemke

## Das Projekt „TransKoK – Transferkompetenz Krankenhaus“

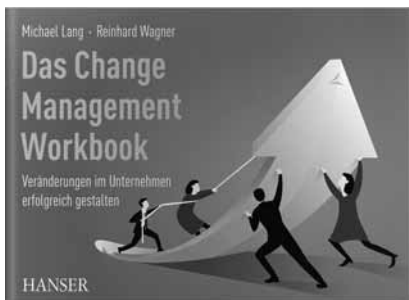
(<https://transkok.transferprojekte.de>) bietet Krankenhäusern Qualifizierungen und Konzepte zur Personalentwicklung, zur Gleichstellung, Integration und zur Digitalisierung an. Die Angebote sind in Projekten des ESF-Programms „Fachkräfte sichern – weiterbilden und Gleichstellung fördern“ unter Beteiligung von Krankenhäusern entwickelt und umgesetzt worden. „TransKoK“ hat das Ziel, diese erprobten Angebote für interessierte Krankenhäuser weiterzubreiten. Die QUBIC Beratergruppe ist Teil des Projektkonsortiums und bietet Angebote im Bereich Mentoring, Teamentwicklung und Digitalisierung an.

Der LVR-Klinikverbund nimmt mit einem Pilotprojekt im Themenschwerpunkt Mentoring teil. Es wurde ein Transkulturelles Mentoring für Frauen initiiert, das seit Herbst 2021 verbundübergreifend läuft (zum Transkulturellen Mentoring siehe Artikel auf Seite 7).



# MACHEN STATT WOLLEN

## NOCH EIN VERSPRECHEN FÜR ERFOLGREICHE VERÄNDERUNGEN!?



Michael Lang, Reinhard Wagner

**Das Change Management Workbook. Veränderungen im Unternehmen erfolgreich gestalten.**

München 2020

Leseprobe unter [https://](https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446462847)

[www.hanser-kundencenter.de/](https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446462847)

[fachbuch/artikel/9783446462847](https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446462847)

**Zusammen mit 21 weiteren Autor:innen haben Michael Lang und Reinhard Wagner auf über 400 Seiten so ziemlich alle Aspekte von gewollter Veränderung in Organisationen (vulgo: Change) behandelt. Der Titel verspricht Erfolg bei der Gestaltung solcher Veränderungen. Also eine weitere Ansammlung von Beraterweisheiten? Ja und Nein. Das Werk hinterlässt einen zwiespältigen Eindruck.**

Auf der einen Seite finde ich Wohlbekanntes, teils frisch aufbereitet. Aber vielleicht kommt es nur mir so vor, nach über 40 Jahren Praxis. Dabei liegt es auf der Hand, dass zentrale Erkenntnisse und daraus abgeleitete Methoden und Vorgehensweisen sich über die Zeit nicht wirklich ändern, wenn auch das Drumherum deutlich in Bewegung ist. Immerhin handelt es sich nach wie vor um Menschen, die handeln. Und die Grundgesetze menschlicher Wahrnehmung, von Gefühlswelten und innerer Repräsentation der Umwelt haben sich nicht geändert und werden es wohl so schnell auch nicht; die Evolution hat einen langen Atem.

So wundert es nicht, dass Erkenntnisse rausgehauen werden wie „Betroffene zu Beteiligten machen“ – ein Credo, dass ich bereits in den 70iger Jahren des vergangenen Jahrhunderts

als „klassische“ Erkenntnis kennengelernt habe.

Andererseits – ich wiederhole mich – werden alle wesentlichen Aspekte von Veränderungsprozessen gründlich behandelt, und zwar stets mit dem Blick aufs konkrete Tun. Das Buch spricht explizit Führungskräfte an. Deshalb konzentrieren sich die Beiträge auch immer auf den Entscheidungsprozess bzw. die notwendigen Bedingungen, die zu schaffen nun einmal Führungsaufgabe ist. Leser:innen werden dabei unterstützt durch zwischengestreute Reflektionsfragen und können, wenn mehr Hintergrund gewünscht ist, auf umfangreiche Literaturhinweise zurückgreifen.

Was mich – und wohl auch andere – allerdings stört, sind die Modernismen, die heute scheinbar nötig sind, oder zumindest von Marketingfachleuten empfohlen werden, als da sind: Querformat, Denglish wo immer möglich (Schönes Beispiel: Aus „Was“ und „Wie“, den beiden Grundfragen von Veränderungen, wird „What“ und „How“. Natürlich auch ein englischsprachiger Beitrag, bei dem es ausgerechnet um das sensible, aber zentrale Thema der sinnvollen Messung von Wirkung und Erfolg von Veränderungen geht. Solche Schaufeffekte hat das an sich solide Werk nicht nötig. Und diejenigen Führungskräfte, die das Buch auch wirklich nutzen, müssen nicht mit solchen Gags vom „tiefen Verständnis der Unternehmenswirklichkeit“ der Autor\*innen überzeugt werden.

Fazit: Für „alte Hasen“ (und Häsinnen) bietet das Buch nicht viel Neues. Es kann bestenfalls Bekanntes noch einmal in Erinnerung rufen und stellt es in den Kontext aktueller Herausforderungen.

Dagegen hat das Werk das Zeug zum Standard, wenn es als echtes Werkbuch von Führungskräften genutzt wird, die relativ neu in ihrer Rolle (und jung an Jahren) sind und sich den Herausforderungen von gewollten Veränderungen erstmals stellen.

Götz Hendricks

ISSN 1613-530X

Februar 2022

### Redaktion

Bernd Staemmler

[info@qubic.de](mailto:info@qubic.de)

[www.qubic.de](http://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](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, shutterstock, Pixelio, Autoren

### Gestaltung

Volkmann Grafik-Design, Hannover

[www.volkmann-grafik.de](http://www.volkmann-grafik.de)

### Druck

Druckerei Hartmann GmbH