



Foto: © sergojgg - Fotolia.com

# „Öl für den Motor“

## Betriebliche Bildung als Beitrag zur Unternehmensentwicklung

*Die Rhein-Mosel-Akademie stellt den Löwenanteil der betrieblichen Bildungsangebote für alle Mitarbeiter des Landeskrankenhauses (AöR) und seiner Einrichtungen in Rheinland-Pfalz bereit. Der Artikel skizziert die Erfolgsfaktoren für die Ausrichtung eines trügereigenen Institutes zur betrieblichen Bildung und beschreibt den mittlerweile zehnjährigen Beitrag der Rhein-Mosel-Akademie zur Unternehmensentwicklung des Landeskrankenhauses (AöR) und seiner Einrichtungen.*



Maria Heuvelmann  
Leiterin der Rhein-Mosel-Akademie  
Landeskrankenhaus Rheinland-Pfalz

**D**as Landeskrankenhaus wurde im Jahr 1997 als Träger vormals landeseigener Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen des Landes Rheinland-Pfalz gegründet. Mit seinen 16 Standorten (inklusive Tageskliniken, Institutsambulanzen, Heimen für psychisch Kranke und Behinderte mit mehreren Außen-

wohngruppen und Tagesstätten) ist das Landeskrankenhaus (AöR) der größte Leistungsanbieter im Gesundheits- und Sozialwesen in Rheinland-Pfalz und zählt mit mehr als 3.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den großen Arbeitgebern der Region.

Inzwischen blickt das Landeskrankenhaus auf eine 15-jährige erfolgreiche Unternehmensgeschichte zurück und hat sich im rheinland-pfälzischen Gesundheitsmarkt hervorragend positioniert.

Die Rhein-Mosel-Akademie (RMA) wurde im Jahr 2002 durch die Geschäftsführung als Fort- und Weiterbildungsinstitut für Fach- und Führungskräfte des Landeskrankenhauses und seiner Einrichtungen gegründet. Sie untersteht direkt dem Geschäftsführer.

Auftrag der RMA ist die Gestaltung eines Qualifizierungsangebotes, das auf die Bedürfnisse der Einrichtungen des Landeskrankenhauses abgestimmt ist und das darüber hinaus Interessierte aus anderen Häusern anziehen soll. Die Akademie soll die Unternehmens- und Personalentwicklungsprozesse des Landeskrankenhauses unterstützen, indem sie – neben der fachlichen Weiterentwick-

lung der Mitarbeiter – die Umsetzung der Unternehmensstrategie durch Qualifizierungsmaßnahmen, systematische Information und Beratung begleitet.

Zentrale Aufgaben der Rhein-Mosel-Akademie sind daher:

- Etablierung eines bedarfsorientierten Angebotes an Fort- und Weiterbildungen für alle Berufsgruppen im Landeskrankenhaus,
- Entwicklung und Etablierung der interdisziplinären Führungskräftequalifizierung,
- Angebot eines leistungsfähigen Veranstaltungsmanagements für interne und externe Kunden,
- Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der angestrebten Veränderungsprozesse.

Mit Blick auf diese Ziele ist die Akademie als Träger übergreifende Dienstleisterin angelegt. Sie ist in Organisation und Personalverantwortung sowie hinsichtlich der Transparenz von Erlösen und Kosten (Profitcenter) als eigenständige Organisationseinheit gestaltet.

Die Wirkungen der Akademie stehen nur zum Teil in einem direkten Zusammenhang mit dem Bil-

dungsangebot der Akademie. Faktisch gehen sie darüber hinaus und zeigen einen unmittelbaren Nutzen für die Unternehmensentwicklung und die Förderung der vom Träger angestrebten Unternehmenskultur.

### **Gemeinsame Ziele – gemeinsames Handeln**

Die einzelnen Einrichtungen des Landeskrankenhauses hatten vor der Fusion unter dem neuen Träger miteinander kaum Kontakt. Hier galt es also, eine Kultur der Zusammengehörigkeit zu etablieren, um zukünftig die Gemeinsamkeiten in den Vordergrund zu stellen und die Identifikation mit dem Träger zu stärken. Zudem sollten vielfältige Vereinheitlichungen und trägerübergreifende Strukturen und Prozesse etabliert werden.

In diesen vielfältigen Change-Prozessen trägt die Rhein-Mosel-Akademie zur Orientierung bei und macht für die Mitarbeiter/innen den „roten Faden“ erkennbar: Alle Qualifizierungskonzepte und Einzelthemen wurden explizit auf die wesentlichen Grundpfeiler (Unternehmensstrategie, Leitbild, Führungsleitlinien, das Konzept zum interdisziplinären Fallmanagement RokoKom® usw.) und die dazugehörigen Instrumente und Methoden bezogen. So wurde der Zusammenhang mit dem „großen Ganzen“ immer wieder herausgestellt.

Besonders in der ersten Zeit war ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die vereinheitlichende Wirkung der Akademie, dass die Geschäftsführung des Landeskrankenhauses immer wieder bekräftigt hat, dass alle Fort- und Weiterbildungsangebote für alle Einrichtungen des Trägers über die RMA gestaltet und organisiert werden sollen.

Viele der an den Angeboten Teilnehmenden berichten, dass sie erst durch Veranstaltungen der RMA Zusammenhänge verstehen und diese dann multiplizierend weitergeben können. Die Akademie leistet also einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensentwicklung, indem sie den Sinn der vielfältigen Veränderungen und unternehmerischen Ent-

scheidungen im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahmen immer wieder transparent macht. Dies stärkt die Identifikation mit der Gesamtorganisation und schafft eine Basis für die motivierte Umsetzung von Veränderungen in das alltägliche Handeln.

### **Dienstleistungsorientierung – Basis für Synergien**

Die Übernahme der zentralen Organisation von Qualifizierungen stieß am Anfang auch auf Skepsis. Von manchen Fortbildungsverantwortlichen wurde befürchtet, man müsse sich jetzt womöglich einem inhaltlichen „Monopol der Akademie“ unterordnen oder diese wolle sich „mit fremden Federn schmücken“.

Von Anfang an war daher sehr wichtig, Vertrauen in die Dienstleistungsqualität herzustellen, aber auch darin, dass die individuellen Wünsche und Bedingungen der Einrichtungen (und Personen) beachtet würden. Viele ausführliche Gespräche wurden geführt, in denen die neuen Chancen durch die Akademie immer wieder „verkauft“ wurden.

Für die Akademie war dies ein interessanter Lernprozess, weil auf dieser Ebene auch wichtige Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Einrichtungen besprochen wurden. Schon bald wurde allerdings die kundenorientierte, routinierte und professionelle Zusammenarbeit mit der Akademie gelobt.

In der Praxis liegt der Beitrag der RMA zur Unternehmensentwicklung darin, dass sie – modellhaft – „das rechte Maß“ zwischen Standardisierung und individuellen Ansprüchen ausloten musste. Im Ergebnis „rechnete sich“ das für alle Seiten, weil z.B.

- die Übernahme der Teilnehmer-, Dozentenbetreuung und Veranstaltungsorganisation die Arbeitssituation in so manchem (Chefarzt-)Sekretariat entspannte,
- Termindopplungen bei großen Tagungen vermieden wurden,
- die Vollkostenkalkulation von Veranstaltungen ermöglicht wurde,

- Statistiken und Auswertungen den Aufwand für Qualifizierungen transparent machten,
- Werbemaßnahmen ökonomischer, professioneller gestaltet und im Corporate Design bereit gestellt wurden,
- Catering, Service und Gestaltung der Veranstaltungen verbessert und von den Teilnehmenden hoch gelobt wurden,
- Verwaltungsaufgaben systematisiert und zentral abgewickelt wurden.

Inzwischen sprechen Veranstalter und Teilnehmende von „unserer Akademie“ und Veranstaltungswünsche werden direkt beauftragt.

### **Entwicklung der Human Resources**

„Unser Unternehmen ist ein lernfähiges und veränderungsbereites System. ... Unsere Mitarbeiter/innen sind Basis und Motor unseres Unternehmens. Wir schätzen sie für ihren Einsatz und als Garanten für die ständig gesicherte Qualität unserer Dienstleistung.“ (aus: Leitbild des Landeskrankenhauses (AÖR) 2000)

Aus diesem Satz leitet sich für die Rhein-Mosel-Akademie ab, dass sie das „Öl für den Motor“ bieten, also mit ihrem Angebot die Ressourcen für die Veränderungen und die Dynamik erhalten und fördern sollte.

Bei der Gestaltung des Qualifizierungsangebotes durch die Akademie ist das grundsätzliche Ziel, dass die unternehmerischen Interessen zu denen der Mitarbeiter/innen und denen der Patienten oder Kunden in einem ausgewogenen Verhältnis stehen müssen. Das bedeutet, dass es neben dem breit gefächerten Angebot im jährlich erscheinenden Kursbuch Kompetenz (von Pflichtveranstaltungen, z.B. Hygiene, bis zu unternehmensbezogenen Themen, z.B. „Einführung in die Kostenstellenrechnung“, „Kundenbindung von Anfang an“) darauf ankommt, die individuellen Ressourcen der MitarbeiterInnen zu pflegen und zu fördern und auch salutogene Aspekte nicht zu vernachlässigen. Diese Anforderungen hinsichtlich Qualität und Quantität zu errei- ►

chen, ist nur auf mehreren Ebenen möglich:

#### a) **Qualifikationsbedarfsanalyse**

Durch die seit 2005 jährlich durchgeführte Qualifikationsbedarfsanalyse werden mit Hilfe eines Befragungsinstrumentes und Gesprächen mit Direktorien und Geschäftsführung die Fortbildungsthemen und Zielgruppen für das kommende Jahr erhoben. Auf dieser Basis entsteht das Angebot für das Kursbuch Kompetenz des Folgejahres. Neben der Bereitstellung des Angebotes spielt bei der Bedarfserhebung auch eine große Rolle, die einzelnen Einrichtungen nicht mit zu vielen Angeboten zu überfrachten.

#### b) **Handlungs- und transferorientierte Lehrmethoden und Settings**

Die Rhein-Mosel-Akademie verfolgt den Ansatz des accelerated learning, also einer systematischen Mischung von Methoden, die passend zum Thema und zur Zielgruppe gewählt werden. Diese reichen vom Vortrag bis hin zu Selbsterfahrungsmethoden (z.B. mit Psychodrama). Hinter dieser Herangehensweise stehen die Erfahrung und die didaktische Grundhaltung, dass Menschen am besten lernen und sich entwickeln, wenn sie dieses handlungsorientiert tun.

Ein weiteres und wesentliches Merkmal in der Akademie ist es, die Gruppe als Lernfeld zu betrachten und sie auch bei der Unterstützung des Lernens systematisch mit einzubeziehen. Dieser Ansatz ermöglicht es, die Erfahrungen der Teilnehmenden – sehr praxisorientiert – zur Reflektion des individuellen Lernens zu nutzen.

Zur Verstärkung des Transfers in den beruflichen Alltag setzt die RMA gezielt Maßnahmen des Bildungscontrollings ein (z.B. durch die Integration der Führungskräfte in den Bildungsprozess bei Weiterbildungen).

#### c) **Bildungsberatung und prozessbegleitende Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen**

Die Akademie berät Einrichtungen und Teilnehmende hinsichtlich der für sie passenden Qualifizie-

rungsmaßnahmen. Darüber hinaus ist sie beratend an der Entwicklung eines passenden Qualifizierungsprogramms im Rahmen von Veränderungsprojekten beteiligt.

So kann gewährleistet werden, dass die Schulungsmaßnahmen zeitlich sinnvoll und passend, didaktisch und methodisch zum Thema und an der jeweiligen Zielgruppe orientiert und systematisch stattfinden. Weiter gestattet die Rolle der Akademie als Beraterin, dass Ursachenanalysen und eventuelle Justierungen vorgenommen werden können, wenn zu wenig Wirkung der Maßnahmen erzielt wird.

#### **Aus der täglichen Praxis**

Als Beispiel aus der täglichen Praxis sei hier die Einführung des DV-gestützten Pflegeprozesses in den Einrichtungen des Landeskrankenhauses kurz dargestellt:

Die im ersten Schritt von der RMA mit den Pflegeexperten konzipierten zweitägigen Schulungen umfassten zunächst sowohl die Auffrischung des Themas „Pflegeprozess“ und die Vermittlung der NANDA (North American Nursing Diagnosis Association) als auch das Training zur Nutzung des DV-Tools.

Bei der Evaluierung, in welcher Qualität der Pflegeprozess umgesetzt wird, stellte sich heraus, dass die Komplexität der NANDA viele Pflegekräfte im Alltag überforderte. Daher wurden die Fortbildungen auf Anraten der Rhein-Mosel-Akademie in die Phasen des Pflegeprozesses zergliedert und einzeln durch die Pflegeexperten geschult (z.B. „Das Pflegeassessment“, „Vom Assessment zur Pflegediagnose“, „Von der Pflegediagnose zu geeigneten Pflegemaßnahmen“, „Evaluierung von Pflegemaßnahmen“).

Eine weitere Evaluierung – zwei Jahre nach dem Start – ergab, dass die Führungskräfte die Qualität der Umsetzung des DV-gestützten Pflegeprozesses sehr heterogen einschätzten. Als Ursache hierfür stellte sich heraus, dass sie weder über einheitliche Erfolgskriterien noch über eine einheitliche Vorgehensweise verfügten. Die RMA hat deshalb anschließend Fortbildungen für Führungskräfte konzipiert

und durchgeführt mit dem Titel „Führungsaufgaben bei der Umsetzung des DV-gestützten Pflegeprozesses“.

Das Ergebnis dieses Projektes ist ein großer Erfolg, wenn man bedenkt, dass die Einführung des DV-gestützten Pflegeprozesses bislang in anderen Häusern nicht oder nur sehr partiell gelungen ist. In den Einrichtungen des Landeskrankenhauses ist er nach den fünf Jahren weitgehend umgesetzt, trotz aller Hindernisse. Seitens der Verantwortlichen in den Einrichtungen wurde das Projekt sehr gut gesteuert und nachhaltig verfolgt und auch die Rhein-Mosel-Akademie wurde systematisch in die Projektphasen mit einbezogen. Ganz sicher hat diese systematische Projektsteuerung maßgeblich zum Erfolg beigetragen.

Der Beitrag der Rhein-Mosel-Akademie zum Unternehmenserfolg des Landeskrankenhauses liegt im Rahmen der Entwicklung und Förderung der Human Resources in einer sehr systematischen und methodischen Ausgestaltung des gesamten Programmes und der Konzeption der einzelnen Maßnahmen hinsichtlich Lehrmethoden und Ressourcenförderung bei den Teilnehmenden und der Fähigkeit, gleichzeitig die Institutionen ergebnis- und prozessorientiert zu beraten.

#### **Interdisziplinär – erst recht beim Thema Führung**

Ein neuer (und damals noch besonderer) Schwerpunkt bei Gründung der Rhein-Mosel-Akademie war das Thema Mitarbeiterführung. In der Rhein-Mosel-Akademie wurde dazu 2003 der „Zertifikatskurs Führungskolleg“ entwickelt und als einjährige, interdisziplinäre Basisqualifikation für das mittlere Management im Gesundheits- und Sozialwesen angeboten.

Die ersten Teilnehmenden waren noch voller Skepsis und konnten sich kaum vorstellen, dass sich im Führungskolleg Handwerker und Hauswirtschaftsleitungen mit Pflegenden, Verwaltungsleuten, Technikern und Oberärzten gemeinsam und einrichtungsüber-



greifend zu Führungsthemen auseinandersetzen. Bislang waren solche Weiterbildungen meist den Pflegenden vorbehalten gewesen und hatten auch eher pflegfachliche Themen zum Inhalt.

Die interdisziplinäre und einrichtungsübergreifende Besetzung der Kurse, auch noch unterstützt durch einige externe Teilnehmende, führte zum intensiven Kennenlernen der jeweiligen Arbeitsfelder und der anderen Einrichtungen sowie zu vielfältigen best practise-Diskussionen – nicht nur zur Mitarbeiterführung. Ganz sicher hat auch die Vielfalt der handlungsorientierten und praxisnahen Lehrmethoden (Selbsterfahrung, alltagsbezogene Projekte, Psychodrama, Supervision, Planspiele etc.) zum Erfolg und zur Zufriedenheit der Teilnehmenden wie der Auftraggeber beigetragen.

160 Führungskräfte haben inzwischen das Kolleg besucht (davon 25 Externe) und in 2012 werden aufgrund der großen Nachfrage zwei Kurse angeboten. Mittlerweile ist die erfolgreiche Teilnahme am Führungskolleg Standardvoraussetzung für die Übernahme von Leitungsaufgaben im Landeskrankenhaus und seinen Einrichtungen.

Die Absolventen aller Berufsgruppen – auch der Ärzte – melden bis

heute zurück, dass das Führungskolleg im Alltag für sie sehr nützlich ist und sie den interdisziplinären Austausch genießen. Dieser ermöglicht ihnen, sich mehr dem ganzen Landeskrankenhaus und nicht nur der eigenen Einrichtung zugehörig zu fühlen. Sie berichten, dass sie so den Gesamtzusammenhang vieler Veränderungen besser verstehen und ihn deshalb ihren Mitarbeitern auch gut vermitteln können.

Der Beitrag der Akademie zur Unternehmensentwicklung liegt hier darin, dass das im Krankenhaus immer noch tradierte „Dreisäulendenken“ zurückgeht. Die Hemmschwelle zur interdisziplinären Zusammenarbeit nimmt offensichtlich im selben Maße ab wie die Organisationskompetenz und das Interesse an gemeinsamen Lösungen wachsen. Diese gute Wirkung wird darin ihre Fortsetzung finden, dass auch fachliche Themen zunehmend interdisziplinär vermittelt werden (z.B. in teambezogenen Schulungen zum Thema Sucht oder Suizidprävention).

### Fazit

Nicht erst im zehnten Jahr seit ihrer Gründung hat sich gezeigt, dass die Rhein-Mosel-Akademie mit einer klaren Strategie zur betrieblichen Bildung und der betont unternehmerischen Ausrichtung als eigenständiges Institut des Trä-

gers Landeskrankenhaus erfolgreich zu den unternehmerischen Entwicklungsprozessen beiträgt. Darüber hinaus hat sie belegt, dass es möglich ist, im Feld der betrieblichen Bildung wirtschaftlich erfolgreich und wachstumsorientiert zu sein.

Allerdings wurden mit der Gründung der Rhein-Mosel-Akademie eben nicht einfach nur Fortbildungen zentralisiert. Vielmehr zeigte sich, dass die Implementierung eines eigenen Institutes Prozesse nach sich zieht, die man systematisch und prototypisch für andere Veränderungsprozesse nutzen kann.

Die wichtige Funktion der Rhein-Mosel-Akademie als „Tankstelle“ auf dem Weg durch die vielen Veränderungsprozesse wird inzwischen von vielen „Mitsstreiter/innen“ und TeilnehmerInnen sehr genau beschrieben. Die häufige und sehr positive Erwähnung der Akademie in den letzten Mitarbeiterbefragungen zeigt, dass die Vermittlung und Übereinstimmung von Inhalt und Form auch „an der Basis“ ankommt und der guten Bewertung des Arbeitgebers dient. ■

Dipl.-Psych. Maria Heuvelmann  
Rhein-Mosel-Akademie  
Vulkanstraße 58, 56626 Andernach  
www.rhein-mosel-akademie.de

## Planen und gestalten Sie Ihre berufliche Zukunft mit uns

Die Mathias Hochschule Rheine (MHR) ist eine junge, private Hochschule für Gesundheit und Wirtschaft im nördlichen Münsterland. Die Teilnehmer/innen unserer Lehrveranstaltungen kommen aus dem gesamten Bundesgebiet. Ziele und Schwerpunkte der Hochschule sind neue, innovative Studiengänge, die eine akademische Qualifizierung auf Bachelorniveau beinhalten.

- **Pre Hospital Management, B.Sc.**
- **Physician Assistant / Medizinassistent, B.Sc.**
- **Diabetes Care und Management, B.Sc.**
- **Clinical Nutrition / Ernährungsmanagement, B.Sc.**
- **Wirtschaftslehre, Rechnungswesen und Steuern, B.A.**
- **Pflege, B.Sc.**
- **Management für Gesundheit und Pflege, B.A.**

Informationen zu diesen Studiengängen sowie andere Weiterbildungsmöglichkeiten finden Sie unter [www.mhrheine.de](http://www.mhrheine.de) oder telefonisch unter:

Mathias Hochschule Rheine • Frankenburgstraße 31 • 48431 Rheine  
Telefon 05971 42-1171 • [info@mhrheine.de](mailto:info@mhrheine.de)