

PRAXIS. Der Mangel an Fachkräften in der Pflege ist enorm. Um das zu ändern, haben sich die Ausbildungsinstitute von Vivantes und Charité zum Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe (BBG) zusammengeschlossen. Eine Mammutaufgabe, wie sich herausstellte: Die Partner müssen die Neuausrichtung der Ausbildung und das Zusammenwachsen der Unternehmenskulturen bewältigen.

Anfang 2020 öffnete die BBG Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe gGmbH ihre Tore. Das zum Klinikkonzern Vivantes gehörende Institut für berufliche Bildung im Gesundheitswesen und die Gesundheitsakademie der Berliner Charité wurden dafür zu einer Bildungseinrichtung zusammengeführt. Mit 3.000 Ausbildungsplätzen an insgesamt 13 Schulen ist der Campus die nach eigenen Angaben größte Bildungseinrichtung für Gesundheitsberufe in Deutschland. Neben der Pflegeausbildung bietet die BBG auch zehn Weiterbildungen an.

„Mit dem Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe schaffen wir einzigartige Orte, an denen Menschen sich begegnen, um gemeinsam zu lernen, zu lehren und zu leben. Zum ersten Mal bringen wir verschiedene Bildungsstandorte, Fachbereiche und Akteure des Gesundheitswesens zusammen. Eine ganz neue Dimension des Austauschs und ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Gesundheitsversorgung für Berlin.“ So beschreibt Christine Vogler, Geschäftsführerin des Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe und Präsidentin des Deutschen Pflegerats, die Vision der BBG Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe gGmbH.

Der „Kosmos BBG“ entsteht

Um diese Vision in die Praxis umzusetzen, standen die Beteiligten zunächst vor einer großen logistischen Herausforderung: Für den Ausbau von Ausbildungskapazitäten brauchte es neben den beiden bereits vorhandenen Bildungsstandorten der beiden Träger einen dritten. Inzwischen ist der Campus auf drei Standorte in Berlin verteilt.

Doch die Versorgung zu sichern, ist nur die eine Seite der Medaille: „Mindestens

genauso wichtig ist es, die Bildung weiterzuentwickeln, die Ausbildung attraktiver zu machen und ein souveränes berufliches Selbstverständnis zu fördern“, sagt Vogler. Die BBG hat für die Auszubildenden einen hohen Nutzen: Haben die beiden großen Träger zuvor nur für den eigenen Bedarf ausgebildet, können mit der „übergreifenden Ausbildung die Einsatzmöglichkeiten der Fachkräfte von morgen erhöht werden“.

Wandel des Führungsleitbilds – gemeinsame Identität bilden

Diese Neuausrichtung der BBG erforderte einen tiefgreifenden Wandel – in Bezug auf Strukturen, Rollenverständnis und Aufgaben. Zunächst galt es, eine Vision und ein gemeinsames Führungsleitbild zu entwickeln. „Wir wollen ein großer Bildungscampus mit einer modern nach vorne gerichteten Ausbildung sein und trotz der Größe Heimat für die Lernenden bieten“, erklärt Christine Vogler. Statt eines klassischen Organigramms wurde gemeinsam mit den Schulleitungen und den Facilitatorinnen Barbara Lehmann und Renate Franke die BBG als Kosmos entwickelt, innerhalb dessen die Campusleitung als Dienstleister den Rahmen für die Schulen als kleine, miteinander verbundene Planeten bildet.

Es kam nun darauf an, eine gemeinsame Identität und ein neues Rollen- und Führungsverständnis zu entwickeln: weg vom hierarchischen Denken hin zu einem selbstverantwortlichen und lösungsorientierten Handeln. Für Schulleitungen, die eher verwalten als gestalten konnten, ist das eine große Kraftanstrengung: „Verantwortung zu übernehmen und kundenorientiert zu denken, ist bei Führungskräften im öffentlichen Dienst aufgrund der Strukturen oft nur bedingt ausgeprägt, da

jahrelang auch nicht gefordert“, sagt die Geschäftsführerin. Gleichzeitig standen insbesondere die Lehrenden vor enormen Herausforderungen im Hinblick auf neue digitale Technologien, neue Lehr- und Arbeitsformen sowie ihrer veränderten Rolle als Lernbegleiter der Auszubildenden – „und dass bei höherer Belastung mit deutlich mehr Schülern und Schülerinnen im Dauer-Coronamodus“. Das erfordere eine hohe Resilienzfähigkeit der Beteiligten in den Schulen. Erschwerend kam hinzu: Neue Bereiche und Prozesse mussten aufgebaut, zum Beispiel die Personalentwicklung, ein neues Prüfungsbüro und übergreifende Sekretariatsprozesse, sowie neue Kommunikationsebenen etabliert werden. Diese strukturellen Veränderungen wurden von der School of Facilitating begleitet.





In einen zukunftsfähigen Gesundheits- kosmos führen

Von Beginn an wurden die Führungskräfte am Prozess beteiligt: Wie können wir uns dem neuen Selbstverständnis einer gemeinsamen Bildungseinrichtung als Lernende Schule annähern? Für die Führungskräfte war es wichtig, sich für die neue Organisation zu öffnen. Es galt, Leitende und Lehrende in ihrer Transformationskompetenz, Konfliktfähigkeit und Resilienz zu stärken. Als roter Faden für den Transformationsprozess fanden mehrere Klausurtagungen mit Campus- und Schulleitungen statt, die von einzelnen des siebenköpfigen Facilitator-Teams moderiert wurden. Diese folgten dem Dreiklang aus Austauschen, Reflektieren und Ausrichten – immer mit dem Blick darauf: Was braucht der Prozess als nächsten Schritt, und woran wollen wir in den Teams gemeinsam arbeiten? Zum Beispiel

gab es zu Beginn des Prozesses eine dreitägige Klausurtagung mit den zu der Zeit 18 Leitenden zum Thema: Wo stehen wir im Transformationsprozess (Reflektion), und wie wollen wir – aufbauend auf den Werten – unser Führungsleitbild und die Vision für die BBG entwickeln (Ausrichtung). Im Prozessverlauf fanden weitere Workshops statt, um die Vision und das Führungsleitbild zu prüfen: Was bedeutet es für meine Rolle als Schulleitung und für uns als Schulen?

Schule-in-Schule-Prinzip bedingt Eigenverantwortung

Ein besonderes Augenmerk lag auf der Stärkung der Zusammenarbeit und der Schärfung des Rollenverständnisses zwischen den Leitungspersonen: Wer über-

nimmt welche Verantwortung, wie dient es am besten dem Leitbild des Campus, der Stärkung der jeweiligen Person, und was ändert sich dadurch für die Schulleitung? „Auf allen Hierarchieebenen gab es Dynamiken, um den eigenen Freiraum und Verantwortungsraum zu begreifen und zu füllen. Das bedeutete für die einen loszulassen, für die anderen Verantwortung anzunehmen,“ fasst die begleitende Beraterin Barbara Lehmann zusammen. Und ihre Kollegin Renate Franke ergänzt: „Umso mehr sie sich trauen, ihre Schule zu gestalten, ohne für alles Mögliche um Erlaubnis zu bitten, umso mehr können sie das Schule-in-Schule-Prinzip auch leben.“ Die Campusleitung sorgt unter anderem für funktionierende IT, Personalstellen und setzt Qualitätsstandards. Die jeweiligen Rollen zu schärfen, war auch →

→ immer wieder ein Thema in den Einzelcoachings. Als weitere Formate wurden die kollegiale Beratung und die Supervision wiederbelebt, mit der die Führungskräfte bereits Erfahrungen gemacht hatten. „Vieles ist von uns im Prozessverlauf angestoßen worden, aber die Schulleitungen haben es Schritt für Schritt alleine umgesetzt“, sagt Barbara Lehmann.

Gemeinsam im Team lernen

Um auch die Teams für die Reise der Transformation zu rüsten, kam es darauf an, zu verstehen, wo sie stehen und bei welchen Themen sie Unterstützung brauchen, zum Beispiel Konfliktfähigkeit oder Feedback-Geben im Team.

Den Abschied und den Neuanfang zu gestalten, war ein weiterer wichtiger Teil der Teamtage. Folgende Aufgabe stellten die Facilitatoren bei einer Fotorallye den an unterschiedlichen Standorten arbeitenden Mitarbeitenden: jeweils Fotos von dem,

was sie zurücklassen, vom Zwischenzustand – dem nicht mehr und noch nicht – und von dem Neuen zu sammeln.

„Das Bewusstwerden des jeweiligen Zustands inklusive der Gefühle, die damit verbunden sind, auch zu spüren, stärkt. Und der Austausch mit den Lernpartnern darüber unterstützt die Offenheit für die Transformation und gibt innere Sicherheit“, sagt Barbara Lehmann. Immer wieder wurde – auch in Follow-ups – die Zukunft vorausgedacht und daraus entstehende Möglichkeiten in den Prozess integriert. Auf diese Weise konnte sich das Selbstverständnis und das Leitbild in den Teams festigen.

Dynamischer Prozessverlauf mit Spannungsfeldern

Blockaden und Konflikte bleiben in einem solchen dynamischen Prozessverlauf nicht aus. Übergreifende Phänomene dazu wurden regelmäßig zwischen dem

Team der School of Facilitating und der Campusleitung reflektiert, um die Dynamik in der Organisation konstruktiv zu gestalten und das Systemlernen zu aktivieren. Beispielsweise hatten alle aus dem Team der School das Thema „Erschöpfung“ in ihren Kundenterminen mit der BBG wahrgenommen. In dem Reflexionsgespräch wurden gemeinsam Annahmen gebildet, was dahinterstehen könnte. Eine von zehn verschiedenen Hypothesen war, dass im Übergang von der „alten Welt“ aus Charité und Vivantes zur „neuen Welt“ in der BBG sowohl das bisherige Verhalten versucht wird aufrecht zu erhalten als auch das neue zusätzlich. So kam die Frage auf, wie das Loslassen mehr unterstützt werden kann. Dazu wurden kleine Interventionen geplant.

Andere Spannungsfelder tauchten bei einer Leitungsklausur auf. „Wichtig ist, Konflikte in den Raum zu holen und deren produktive Kraft für die Vision und das Entstehen der neuen Kultur zu nutzen“, erklärt Renate Franke. Ein Spannungsfeld in Veränderungsprozessen sind die beiden Pole „Nullfehlertoleranz in der Praxis“ versus „Fehlerkultur in der Transformation“: In allen Gesundheitsberufen besteht der Grundsatz, im Patientenkontakt keine Fehler zu machen. Auf der anderen Seite erfordert der Transformationsprozess eine hohe Bereitschaft, Neues auszuprobieren. Und das schließt die Möglichkeit, Fehler zu machen und daraus zu lernen, mit ein.

„Bis ins Detail planen“ versus „auf Sicht fahren“ ist ein weiteres Spannungsfeld: Für alles einen Plan zu haben, ist ein typisches Bedürfnis, jedoch konträr zum Ausprobieren mit kalkulierbarem Risiko in einer Transformation: „Indem wir die Leitungen durch Bodenanker spielerisch mit den jeweiligen beiden Polen in Kontakt gebracht haben, fanden sie sich innerlich in beiden Seiten wieder“, sagt Barbara Lehmann. Im nächsten Schritt konnten sie reflektieren: Wann braucht es einen genauen Plan, und wo kann ich loslassen und auf Sicht fahren? Das Sichtbarmachen ihrer Polarisierung ermöglichte einen wichtigen Entwicklungsschritt, so stellten die Facilitatorinnen fest: raus aus dem Entweder-oder-Denken und einer Schuldzuweisung hin zu einem Sowohl-als-Auch.

Der Bildungscampus

Fakten. Die BBG Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe gGmbH ist die größte Bildungseinrichtung für Gesundheitsberufe in Deutschland:

- Die BBG beschäftigt insgesamt 220 Mitarbeitende, darunter Geschäftsführung, Campusleitung, Schul- und Bereichsleitende und Lehrende sowie 30 Mitarbeitende aus den Bereichen Finanzen, Personal und Zentrale Dienste – zu letzterem zählen zum Beispiel das Qualitätsmanagement, das Sekretariatswesen und das Marketing.
- Heute lernen 2.400 Auszubildende aus zehn Gesundheitsberufen an den verschiedenen Einzelschulen, darunter fünf Pflegeschulen und Schulen zum Beispiel für LogopädiInnen, Hebammen und PhysiotherapeutInnen, die auf dem Bildungscampus an drei vernetzten Standorten gebündelt sind.
- Ziel ist es, in den nächsten Jahren die Ausbildungsplatzzahl stetig zu erhöhen. Es sollen bis zu 3.400 Ausbildungsplätze erreicht werden.

Christine Vogler. Sie ist die Geschäftsführerin des Berliner Bildungscampus.



Foto: BBG

Das sind „Facilitatoren“

Definition. Um die Transformation – vor allem in der Führungskultur – zu stemmen, holte sich die Geschäftsführung des Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe das Beratungsunternehmen „School of Facilitating“ mit ins Boot. Zwei Beraterinnen waren dann als Facilitatorinnen im BBG tätig. Dieser Steckbrief erklärt, was ihre Aufgaben im Transformationsprozess sind.

Facilitatoren ...

- sind Experten für Transformations- und Change-Prozesse und sie besitzen idealerweise Expertise in verschiedenen partizipativen, co-kreativen Ansätzen wie Facilitating, die Theorie U nach Otto Scharmer, Konfliktlösungsmethoden sowie Prozessmoderation.
- ermitteln die kulturelle Ausgangslage (Ist-Situation): Wo können im Zuge des Transformationsprozesses Hürden, Widerstände



Foto: privat

Barbara Lehmann. Facilitatorin, Coach und Lehrtrainerin der School of Facilitating.

- und Polaritäten entstehen? Wie kann man lernen, diese wahrzunehmen beziehungsweise aufzuspüren und als Potential für das Entstehen einer neuen Kultur nutzen?
- planen den gemeinsamen Weg der Veränderung und sorgen für eine gute Ausrüstung.
- gestalten Kommunikations- und Denkräume, um das Neue zu reflektieren und noch Unausgesprochenes zur Sprache zu bringen.



Foto: privat

Renate Franke. Gründerin der School of Facilitating, Facilitatorin im BBG-Projekt.

- leiten Führungskräfte und Mitarbeitende dazu an, in den Dialog zu gehen, die Perspektive anderer Positionen einzunehmen und co-kreative Lösungen zu entwickeln. Dabei schulen sie die Wahrnehmung und Intuition, unterstützen den Rollenwechsel und das gemeinsame Lernen.
- schaffen Räume des Zuhörens, Ernstnehmens und vermitteln Sicherheit, dass alles zur Sprache kommen kann, ohne dabei Angst vor hochkochenden Emotionen zu haben. Emotionen werden nicht unterdrückt, sondern wertgeschätzt, damit sich die Beteiligten für Neues öffnen können.
- schulen und stärken interne Prozessbegleiterinnen beziehungsweise andere Facilitatoren oder Change-Agents, die den Wandel von innen unterstützen und vorantreiben.
- bringen eine gute Wahrnehmung, Empathie, eine hohe Kommunikationsfähigkeit und Wissen um Prozessdynamiken für ihre Arbeit mit.

Quelle: School of Facilitating, Berlin, www.school-of-facilitating.de

Heute, rund zwei Jahre nach dem Kick-Off des BBG-Projekts, nach zirka 50 Workshops zwischen einem halben Tag und zwei Tagen und nach der fünften großen Leitungsklausur wird deutlich, wie sich die Kultur verändert hat: Aus einem anfangs eher verhaltenen und höflichen Umgang miteinander ist eine offene, von Vertrauen geprägte Dialogkultur entstanden. „Die Führungskräfte leben das Führungsleitbild entsprechend ihrer Rolle, haben heute mehr Zuversicht und Weitblick. Sie sind stolz auf die BBG und freuen sich über den Gestaltungsraum, den sie früher nicht hatten. „Das, was im August 2019 noch weit entfernt erschien, ist nun Gegenwart geworden“, sagt Barbara Lehmann. „Doch hinter dem Horizont geht’s weiter.“ Wie sich die Ler-

nende Schule weiterentwickelt, sei ein nie endender evolutionärer Prozess.

Klare Ausrichtung für den weiteren Weg

Für Geschäftsführerin Christine Vogler ist die Lernende Schule ein gutes Stück vorangekommen: „Heute gibt es mehr Klarheit und Sicherheit, in der Art, wie wir unsere Verantwortung und Aufgaben leben und miteinander kommunizieren. Die Prozessbegleiterinnen haben uns eine klare Ausrichtung für den Weg gegeben, den wir gemeinsam gehen.“ Die Zufriedenheit mit dem Prozess spiegelt sich auch in den Mitarbeitendenbefragungen wider: „Die BBG hat mehr Kontur bekommen, ist sichtbarer und innovativer

geworden und beschäftigt Menschen, die sich mit der Organisation identifizieren. Heute wissen wir, dass eine Transformation nichts Bedrohliches ist, denn wir können sie gestalten und tragen gemeinsam die Verantwortung.“ Die Feedbackkultur, so stellen die Facilitatoren fest, wird in der BBG innerhalb der Struktur gut gelebt. Weniger ausgeprägt sei das horizontale Feedback auf der Teamebene mit dem Fokus auf Führungsleitbild und Vision. Dies wird jetzt mehr in den Mittelpunkt gerückt und dafür unter anderem das Format der Retrospektiven in den Teams eingeführt. Der Prozess geht weiter: Es gilt, die Lernende Schule weiter voranzubringen und die Innovationsfreude zu erhalten und zu fördern.

Annette Neumann ●