Sana Kliniken AG

Projektname

Sana-Pflegeschulen: Vom Analog-Unterricht zum Home-Schooling

Projekt-Krankenhaus

Sana Kliniken AG mit folgenden 18 angeschlossenen Einrichtungen

- Akademie für Pflegeberufe Sana Klinikum Offenbach GmbH
- Ausbildungszentrum für Berufe im Gesundheitswesen GmbH Ostholstein
- Berufliche Bildung, Berufsfachschulen Pflege RKU - Universitäts- und Rehabilitationskliniken Ulm gGmbH
- Berufsfachschule für Krankenpflegehilfe, Krankenhaus Rummelsberg
- Biberach - Schule für Gesundheits- und Krankenpflege Biberach
- Bildungszentrum Sana-Klinikum Remscheid
- Borna- Sana Kliniken Leipziger Land - Medizinische Berufsfachschule Borna
- Evangelisches Bildungszentrum für Gesundheitsberufe Stuttgart gGmbH / Haus der Diakonischen Bildung
- Gesundheits- und Krankenpflegeschule der Sana Kliniken Lübeck
- Heinz-Sielmann Gesundheits- und Krankenpflegeschule, Lübben
- Hoyerswerda - Medizinische Berufsfachschule am Lausitzer Seenland Klinikum
- Krankenpflegeschule Rügen
- Regio Kliniken GmbH Bildungszentrum Elmshorn
- Roding - Private Berufsfachschule für Krankenpflege der Sana Kliniken des Landkreises Cham gGmbH
- Sana Bildungszentrum für Gesundheitsberufe, Gesundheits- und Krankenpflegeschule Hameln
- Hebammenschule des Sana Klinikum Hameln-Pyrmont
- Sana Klinikum Hof Schulen gGmbH
- Schule für Pflegeberufe Sana Kliniken Duisburg GmbH

Projekt-Verantwortliche

Helene Maucher
Bereichsleitung Unternehmensstrategie Pflege
Mob.: +49 15111802527
Helene.Maucher@sana.de

Sana Kliniken AG
Oskar-Messter-Straße 24
85737 Ismaning

Mitarbeiter-, Patienten-, und Partnerorientierung

Perfekt abgestimmt wie ein Uhrwerk

Unmittelbar betroffen vom Präsenzunterricht hin zum Home-Schooling waren 1.600 Schüler und 400 Lehrkräfte. Diese über ganz Deutschland verteilten Akteure wurden als *erstes Zahnrad des Uhrwerks* in die Umsetzung des Projekts integriert und waren zugleich Ausgangspunkt der Projektplanung. In diesem Zusammenhang musste neben der Veränderungsbereitschaft erfasst werden, welche technischen und infrastrukturellen Ausstattungen vorhanden sind, welches Verständnis im Umgang mit digitalen Medien vorherrscht und welche Unterrichtsgestaltung standortübergreifend sinnvoll ist.

Das *zweite Zahnrad* kann als mit-umsetzende / unterstützende Gruppe zusammengefasst werden: Hierzu zählen aus der zentralen Verwaltung die Bereiche IT, Pflege und Datenschutz. Auch in den jeweiligen Krankenhäusern vor Ort waren die betroffenen Stationsleitungen in den Change-Prozess eingebunden.

Microsoft Deutschland als Partner der Sana Kliniken AG hat bei der Bereitstellung und Implementierung von MS Teams die technische Basis für die digitalen Klassenzimmer geschaffen. Zudem ist die weiterführende langjährige Nutzung von MS Teams für die strategische zukunftssichernde Weiterentwicklung der Schulen unabdingbar. Der Sana-Partner bildet somit das *dritte Zahnrad*.

Die beiden wesentlichen Entscheidungsgremien bei konzernweiten Projekten dieser Tragweite sind der Vorstand sowie Betriebsrat, die – ohne Wertigkeit – das *vierte Zahnrad* bilden. Denn klar ist, dass ohne Beschluss keine Veränderung möglich gewesen wäre. Ohne die zuvor definierten Zahnräder wiederum wäre der Beschluss nicht zum Erfolg geführt worden.

Die größten Herausforderungen lagen Akteurs-übergreifend auf der Implementierung der IT sowie dem erforderlichen Umgang mit der Digitalisierung quasi über Nacht. Auch vor dem Hintergrund, dass der notwendige Datenschutz gewährleistet sein muss.

Der Orientierungsschwerpunkt lag im ersten Schritt auf der Mitarbeiterorientierung mit fluidem Übergang zur Patientenorientierung.

Innovationscharakter

Von analog zu digital in drei Wochen

Seit Ende April 2020 erhalten 1.600 Schüler der 18 Pflegeschulen der Sana Kliniken AG von ihren 400 Lehrern Fernunterricht. Dafür wurden 80 Klassenräume simuliert: Im Rahmen von Videokonferenzen, Materialbereitstellung, gemeinsamem Arbeiten an Dokumenten und dem Stellen sowie Korrigieren von Aufgaben wird der Lernstoff vermittelt.

Der Wandel vom analogen Unterricht zum Home-Schooling wurde in einer Rekordgeschwindigkeit von drei Wochen vollzogen. Ein Zeitraum, der vor der Pandemie undenkbar gewesen wäre. Denn der mit dem Change verbundene Abbau der klassischen Hierarchiestrukturen sowie der parallele Aufbau einer neuen Ablauf- und Aufbauorganisation in der Kürze der Zeit ist in der rund 40-jährigen Sana-Geschichte einmalig. Vor diesem Hintergrund des Strukturaufbruchs und des rasanten übergreifenden Arbeitens skaliert Sana den Innovationscharakter auf 10.

Die Bereiche IT sowie Unternehmensstrategie Pflege haben unter Einbindung aller betroffenen Kollegen in der Verwaltung, den Krankenhäusern und Pflegeschulen sowie Schülern selbst die technischen und inhaltlichen Voraussetzungen geschaffen, den digitalen Unterricht zu gestalten. Vorstand und Betriebsrat haben das Projekt vollumfänglich unterstützt.

Wäre die Etablierung von Home-Schooling nicht geglückt, dann wären bei den Schülern Lerndefizite entstanden, Abschlüsse womöglich nicht geschafft worden und der Sana Kliniken AG hätten – zumindest vorrübergehend – Pflegekräfte gefehlt.

Patientennutzen

Mit mehr Wissen in die Praxis

Das Change Projekt hatte folgende primäre Ziele:

- Der Lehrplan wird für die Sana Pflegeschulabsolventen eingehalten, so dass die vorgegebene Wissensvermittlung stattfinden kann und / oder die Prüfungen erfolgreich abgeschlossen werden können.
- Das bevorstehende Schuljahr beginnt für die neuen Schüler wie geplant.

Vor diesem Hintergrund wurden die Evaluationskriterien an die aktuelle und geplante Schüler- sowie Absolventenzahl gekoppelt. Die bereits vereinbarten Arbeitsverhältnisse mit Absolventen sollten realisiert werden können. Das heißt, kein Absolvent sollte durch die Pandemie Nachteile haben.

Durch die Einführung von Home-Schooling in Verbindung mit der Pandemie wurden Abläufe zwischen theoretischer und praktischer Wissensvermittlung umgedreht, so dass die Schüler vor der stationären Praxis das dementsprechende Wissen vermittelt bekommen haben. Die Patienten hatten folglich durch die Anwesenheit der Schüler und deren zuvor erlangtes Wissen einen direkten Nutzen durch die vermehrte Fürsorge. Der Patientennutzen besteht selbstverständlich auch darin, dass die durchgeführten Pflegeschulabschlüsse für angemessene Belegungen auf den Stationen sorgen.

Nachdem es erfolgreich gelungen ist, die genannten Schülerzahlen stabil zu halten, kann in diesem direkten Zusammenhang keine Methodenkritik erfolgen. Sicher wäre an anderer Stelle wie IT-Infrastruktur und vorhandenen Endgeräten mit mehr zeitlichem Vorlauf eine tiefergehende Analyse sinnvoll gewesen.

Change Management

Veränderung in fünf Stufen

Im Januar erreicht Corona deutschen Boden. Ein Virus, das schließlich vollständig das Leben aller verändert.

Die Notwendigkeit eines tiefgreifenden Wandels im Bereich der Wissensvermittlung für unsere Pflegeschüler wurde durch den Ausruf der Corona-Pandemie am 11. März dieses Jahres binnen kürzester Zeit deutlich. Somit war allen Verantwortlichen klar, dass es einen radikalen organisatorischen Wandel geben muss, um den Unterricht für die Pflegeschüler fortzuführen: Die Sana Kliniken AG entschied sich, die bevorstehenden tiefgreifenden Änderungen im Bereich der Pflegeschulen mit Unterstützung des *5-Stufen-Modells von Wilfried Krüger* vorzunehmen, das alle von den Verantwortlichen gewünschten Voraussetzungen erfüllt und die Besonderheit der Corona-Phase berücksichtigt. Bestärkt hat die Entscheidung, dass sich das 5-Stufen-Modell bei der Einführung neuer IT-Strukturen bereits in der Vergangenheit bewährt hatte.

Aufgrund der akuten Zeitknappheit für die Umsetzung war es wichtig, auf einen praxisorientierten Handlungsrahmen zu setzen, der neben der theoretisch fundierten Basis eine hohe Flexibilität in den einzelnen Phasen bietet. Ein weiterer Aspekt, der durch das Modell abbildbar sein sollte, war die Einbindung der virtuellen Kommunikation. Denn gerade die Veränderung vom Präsenzunterricht oder gar Unterricht am Menschen bis hin zum Home-Schooling beinhaltet technische und kommunikative Hürden, die Modelle wie Lewins 3-Phasen-Modell weitestgehend ausschließt.

Bei der Modell-Wahl wurde außerdem darauf geachtet, dass der Change-Management-Ansatz viel Raum für Kommunikation zulässt, da die Mitarbeiter direkt in die Umsetzung miteinbezogen werden sollten. Kooperation mit und auf allen Ebenen wurde zuvor als wesentlicher Treiber für den Projekt-Erfolg identifiziert.

Die 5. Phase „Verstetigung“ nach Krüger wird nunmehr in das Change-Management-Modell der *Lernenden Organisation* überführt, um Home-Schooling nach der Pandemie im Konzern zu verstetigen.