PROJEKTTAGEBUCH

EIN KONZEPT FÜR DIE DIGITALE WEITERBILDUNG DER ZUKUNFT

DIE LEWIDA-AKADEMIE

Die Lewida GmbH ist ein in Sachsen-Anhalt tätiger Pflegedienstleister (ambulant und stationär) mit ca. 400 Mitarbeitenden. Lewida betreibt 7 Standorte vorwiegend im nördlichen und mittleren Sachsen-Anhalt. Aufgrund der Unternehmensgröße und des umfangreichen, wiederkehrenden Weiterbildungsbedarfs soll eine Lewida-Akademie gegründet werden, die auch anderen Pflegeunternehmen offenstehen soll, um für eine gleichmäßige Auslastung zu sorgen. Um einen effizienten und an den Bedürfnissen potenzieller Kunden ausgerichteten Betrieb der Lewida-Akademie zu ermöglichen, ist die Entwicklung eines entsprechenden Geschäftsmodells erforderlich. Der Kern des gemeinsamen Umsetzungsprojekts besteht folglich in der Erarbeitung möglicher Geschäftsmodellszenarien für die Lewida-Akademie.

Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Magdeburg

Mittelstand-
Digital

Gefördert durch:
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

WEITERBILDUNGSWÜNSCHE

Es gibt ein Unternehmen in Magdeburg, das heißt *Lewida GmbH*. Lewida, das bedeutet: „Leben wie daheim“. Und genau das ist auch das Leitbild und Anliegen des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden, nämlich den älteren und pflegebedürftigen Menschen, die in den verschiedenen Wohnparks betreut werden, ein solches Leben zu ermöglichen.

Carola leitet das Unternehmen mit seinen sieben Standorten in Sachsen-Anhalt, in denen mit stationären und Tagespflegeeinrichtungen, ambulanten Diensten und einer Pension viele verschiedene Angebote für hilfebedürftige Menschen in der Region bereitstehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der *Lewida GmbH* schätzen die familiäre Atmosphäre und arbeiten gern in den Einrichtungen. Die Menschen, die Carola beschäftigt, sind für sie das höchste Gut, denn ohne sie würde das Unternehmen nicht funktionieren. Und weil sie ihr so wichtig sind, möchte Carola die Arbeitsbedingungen so gut wie möglich gestalten, damit ihre Mitarbeitenden weiter gerne zur Arbeit kommen.

Die Menschen, die Carola beschäftigt, sind für sie das höchste Gut.

Jeden Tag führt Carola das Unternehmen und gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alles an die Hand, was sie brauchen, um mit Freude und Motivation den älteren Menschen in den Wohnparks ein angenehmes Leben wie daheim zu ermöglichen. Aber auch für Carola und ihre Mitarbeitenden gibt es Herausforderungen. In Zeiten des Fachkräftemangels stehen immer weniger gute und qualifizierte Mitarbeitende zur Verfügung, die die Teams bei Lewida unterstützen können und so wird es immer wichtiger, nicht nur neue Menschen für die Arbeit in den Wohnparks zu begeistern, sondern auch die derzeitigen Mitarbeitenden bestmöglich zu unterstützen. Ronny und Sophie, die für das Qualitäts- und das betriebliche Gesundheitsmanagement im Unternehmen zuständig sind, entwickelten gemeinsam mit Carola bereits seit einiger Zeit eine Vision, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der *Lewida GmbH* in der Zukunft noch mehr Zeit für die Menschen haben können, die sie pflegen und betreuen.

Die Weiterbildung ist der zentrale Punkt, den sie gemeinsam verbessern wollen. Besonders wichtig ist es ihnen dabei, die Werte zu vermitteln, für die die *Lewida GmbH* steht. Hier gibt es manchmal Unstimmigkeiten mit Inhalten von externen Anbietern, die nicht zu Lewida passen oder die Dienstreisen zu Seminaren sind sehr zeitaufwendig und durch den Schichtbetrieb manchmal nicht möglich.

Außerdem bietet die Weiterbildung viele Potenziale für zeitliche und räumliche Flexibilität, wenn man die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen kann. Die gewonnene Zeit könnte einerseits den zu pflegenden Menschen zugutekommen und trotz Schichtbetrieb den Zugang zu Qualifikation ermöglichen. Andererseits könnte durch mehr Flexibilität auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besser gelingen, die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenfalls eine Herausforderung ist. Es gibt also viele gute Gründe für die Vision von Carola, Ronny und Sophie.

DIGITALES GESCHÄFTSMODELL

Carola hatte schon länger darüber nachgedacht, das Thema selbst in die Hand zu nehmen und ein eigenes Konzept für die Weiterbildung bei Lewida zu entwickeln, denn Ronny und Sophie berichteten aus ihrer Arbeit im Qualitäts- und betrieblichen Gesundheitsmanagement immer wieder von Anregungen und Wünschen zur Umgestaltung der Weiterbildung.

Eine Lewida-Akademie war das große Ziel, das Carola vor Augen hatte. Dafür wollte sie auch die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Gemeinsam mit Ronny, Sophie und ein paar anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begann sie mit der Ideensammlung für eine Akademie. Bald zeigte sich: es ist eine Mammutaufgabe, die viel Zeit braucht, bis ihre Umsetzung schließlich in Angriff genommen werden kann.

> Eine Lewida-Akademie war das grosse Ziel, das Carola vor Augen hatte.

Carola, Ronny und Sophie bastelten mit einigen anderen kreativen Köpfen der *Lewida GmbH* immer wieder an Ideen und Konzepten für die Akademie. Die Möglichkeit, über ein Weiterbildungsangebot orts- und zeitflexibel zu lernen, das eLearning- bzw. Mobile-Learning-Angebote enthalten sollte, war für sie ein wichtiger Punkt.

Ein digitalisiertes Geschäftsmodell für den Wissenstransfer und die Weiterbildung im Pflegebereich sollte die Grundlage der Akademie bilden, in der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine bedarfsgerechte Qualifizierung angeboten werden konnte. Das waren viele große Teilaufgaben, die eine große Herausforderung für Carola, Ronny und Sophie darstellten. Schnell wurde ihnen klar, dass sie den so komplexen und umfangreichen Aufbau der Lewida Akademie nicht völlig allein bewältigen konnten.

Sie hatten schon vor einiger Zeit durch die Digitalisierung der Pflegedokumentation wertvolle Erfahrungen mit der Einführung neuer digitaler Arbeitsmittel und der Unterstützung von externen Expertinnen und Experten gesammelt, die ihnen auch bei ihrem neuen Großprojekt zugutekommen sollten. Und so machten sie sich auf die Suche nach Unterstützenden für die Lewida-Akademie.

Auf der Suche nach Expertinnen und Experten stieß Carola auf das *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum* Magdeburg. Sie vereinbarte einen Termin für eine Digitalisierungssprechstunde mit Stefan und schnell stand fest, dass ihr hier geholfen werden konnte. Als klarer wurde, was genau gebraucht wurde, holte sich Stefan die Unterstützung von Robert und Christina, die innerhalb des Kompetenzzentrums auf digitale Geschäftsmodelle und die Einbindung der Mitarbeitenden spezialisiert sind. Gemeinsam starteten sie das Umsetzungsprojekt, das die Konzeption der Lewida-Akademie für einige Monate begleiten und unterstützen sollte. Zuerst sammelten sie Ideen und Vorschläge, wie das Kompetenzzentrum unterstützen konnte und an welcher Stelle es ratsam war, weitere Expertinnen und Experten hinzuzuziehen.

NEUGESTALTUNG DER WEITERBILDUNG

Als nächstes trommelte Carola innerhalb der *Lewida GmbH* ein festes Team aus fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen. Sie holte nicht nur Ronny und Sophie mit ins Boot, sondern auch Andrea, die Einrichtungsleiterin aus dem Standort in Havelberg, die durch ihre Position den engen Kontakt zu den Mitarbeitenden vor Ort hatte und damit den Praxisblick in die Konzeption einbrachte.

Als der Plan immer konkreter wurde und finanzielle Mittel für den Aufbau der Akademie zur Verfügung standen, kam schließlich auch Thekla ins Team, die das Projekt „Lewida-Akademie" übernehmen sollte. Von nun an kümmerte sie sich um die Organisation der Aufgaben rund um die Konzeption der Akademie, denn Carola hatte noch viele andere Aufgaben, die ihr nicht genügend Zeit ließen, um sich selbst so intensiv um alles zu kümmern, wie es das Projekt benötigte. Schließlich standen das Experten-Team des Kompetenzzentrums, das interne Lewida-Akademie-Team und der erste grobe Plan fest und das Umsetzungsprojekt konnte mit voller Kraft starten.

DER PLAN WURDE IMMER KONKRETER!

Nun standen verschiedene Arbeitsschritte auf dem Plan. Ein digitales Geschäftsmodell sollte entwickelt werden, die Anforderungen an IT-Werkzeuge für die Weiterbildungsangebote mussten festgelegt und die passende Software gefunden werden. Aber auch die Gestaltung der internen Umsetzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war ein Punkt, der dem Lewdia-Team sehr wichtig war und bei der sie in Zukunft die Unterstützung von Christina aus dem *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum* bekommen sollten.

In 11 Workshops analysierte Robert gemeinsam mit dem Lewida-Akademie Team zunächst die Rahmenbedingungen der Akademie, betrachtete interne und externe Kundenprofile, entwickelte verschiedene Szenarien und mögliche Geschäftsmodelle, die für die Akademie in Frage kommen würden. Robert konnte mit dem Business Model Canvas verschiedene Aspekte von Geschäftsmodellen anschaulich strukturieren und die Suche nach passenden Lösungen erleichtern.

Die verschiedenen Modelle wurden bewertet und priorisiert, sodass schließlich drei Geschäftsmodelle für die Lewida-Akademie und ihre zukünftigen Kunden feststanden. Denn die Akademie sollte zwar zunächst erst einmal für die Beschäftigten der *Lewida GmbH* errichtet werden, die Öffnung für weitere externe Interessengruppen war jedoch von Beginn an ein Teil der Vision, die Carola und ihr Team vor Augen hatten. Da bei der Konzeption der Lewida-Akademie insbesondere auch die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden sollten, suchten die Expertin und Experten des *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums* Magdeburg gemeinsam mit Thekla, Ronny, Sophie und Andrea nach geeigneter Software, die in den verschiedenen Geschäftsmodellen Anwendung finden konnte. In der vorangegangenen Analyse stellte sich zwar heraus, dass es gänzlich ohne Präsenzveranstaltungen nicht möglich wäre, die Weiterbildung zu organisieren, digitale Lösungen sollten dennoch so oft es ginge zum Einsatz kommen. So diskutierten Robert, Stefan und das Lewida-Akademie-Team ausführlich über die IT-Anforderungen einer Plattform für eLearning-Angebote. Dabei wurden die Vorstellungen der *Lewida GmbH* und die Vorschläge des Kompetenzzentrums gegenüber gestellt und die Vor- und Nachteile möglicher Softwarelösungen abgeglichen bis sie schließlich passende Lösungen für die Akademie gefunden hatten.

In der Zwischenzeit unterstützte Christina das Lewida-Team dabei, die Vorbereitungen auf die bevorstehenden Veränderungen durch eine neue Weiterbildungslösung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren. Sie unterstützte Lewida dabei, die Konzeption der Akademie von Anfang an zu reflektieren, indem sie regelmäßige Gespräche zum Arbeitsstand, erreichten Meilensteinen und Hürden führte. Außerdem wurde ein Workshop im Anschluss an die Konzeptionsphase der Akademie geplant, um die Führungskräfte darauf vorzubereiten, wie Veränderungen wie das Konzept des orts- und zeitflexiblen Arbeitens mit digitalen Lernmethoden an die Beschäftigten herantragen könnten. Dazu würde es unter anderem wichtig sein zu analysieren, welche Sorgen und Ängste, Hoffnungen und Potenziale die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den zukünftigen Angeboten der Lewida-Akademie sahen. Die Information durch die Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen und die regelmäßigen Dienstberatungen in den einzelnen Standorten waren die besten Wege, die für die Kommunikation mit den Beschäftigten rund um die Entwicklungen der Lewida-Akademie genutzt wurden. Insbesondere Andrea hatte dadurch die Möglichkeit Ideen aus dem Arbeitsalltag aufzunehmen und sie in die Konzeptionsphase der Akademie einfließen zu lassen.

DIE LEWIDA-AKADEMIE

Schließlich stand alles bereit: die Geschäftsmodelle waren ausgearbeitet und ihre schrittweise Implementierung geplant, die Kundenprofile analysiert, Software- und IT-Lösungen von der Plattform bis hin zu den eLearning-Tools gefunden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem ersten Schritt auf die Neugestaltung der Weiterbildung in der *Lewida GmbH* eingestellt.

In einem Abschlussworkshop mit allen Beteiligten wurden die Ergebnisse der vorangegangenen Monate noch einmal zusammengetragen. Carola und ihr Lewida-Akademie-Team waren sehr stolz darauf, dass sie gemeinsam so viele große Aufgaben bewältigt hatten. Die vielen Diskussionen, rauchenden Köpfe und umfangreichen Analysen hatten sich gelohnt und das Ergebnis stellte nicht nur das Lewida-Team sehr zufrieden, sondern auch Robert, Stefan und Christina vom *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum* Magdeburg.

> Die vielen Diskussionen, rauchenden Köpfe und umfangreichen Analysen hatten sich gelohnt.

Durch ihr Expertenwissen fiel es dem Lewida-Akademie-Team viel leichter, sich auf die wesentlichen Schritte zu fokussieren, die für den bevorstehenden Aufbau der Weiterbildungsakademie essenziell waren. Carola, Thekla und die anderen Teammitglieder sahen eine große Bereicherung in der Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum. Besonders das methodische Vorgehen war aus ihrer Sicht sehr hilfreich für den Aufbau der Weiterbildungsakademie.

Alle waren sehr froh über die Unterstützung des *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums* Magdeburg, denn durch sie hatten sie viel wertvolle Zeit gespart, konnten wichtige Entscheidungen an ihrem tatsächlichen Bedarf gemessen treffen und so auch den Werten der *Lewida GmbH* gerecht werden.

Und seit diesem Tag arbeitet das Lewida-Akademie-Team eifrig an dem Aufbau der Lewida-Akademie. Die Zusammenarbeit mit dem *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum* hatte ihnen viele wichtige Arbeitsschritte erleichtert und die Grundlage für den Aufbau einer eigenen Weiterbildungsakademie geschaffen, der nun vor ihnen lag.

Der nächste große Schritt war die Ausarbeitung einer Zeitschiene für die kommenden Aufgaben, damit die Akademie bald ihre (virtuellen) Türen öffnen konnte. Carola, Ronny und Sophie waren ihrer Vision von einer Weiterbildungsakademie, die nicht nur für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Qualifizierung zeitlich und örtlich flexibler gestalten würde, sondern auch in der Zukunft für andere Interessierte offen stand, mit der Hilfe des *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums* einen großen Schritt näher gekommen.

Aber nicht nur die Unterstützung der Expertin und Experten, sondern auch die gute Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der *Lewida GmbH* haben dazu beigetragen, dass die Weiterbildung im Unternehmen bald mit der neuen Akademie digital gestaltet werden kann. Die Corona-Krise hat nicht nur das Lewida-Akademie-Team, sondern das gesamte Unternehmen vor neue und unerwartete Herausforderungen gestellt. Homeoffice, Webkonferenzen, HomeSchooling und erste Erfahrungen mit eLearning-Angeboten im privaten Bereich greifen den Ansätzen der Akademie voraus. Haben sie vielleicht positive Einflüsse und schaffen durch erste gesammelte Erfahrungen mehr Akzeptanz für orts- und zeitflexibles Arbeiten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Die Zukunft wird es zeigen... ■

www.vernetzt-wachsen.de

IMPRESSUM I HERAUSGEBER
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg „vernetzt-wachsen“
info@vernetzt-wachsen.de
www.vernetzt-wachsen.de

c/o Zentrum für Produkt-, Verfahrens- und Prozeßinnovation GmbH
Experimentelle Fabrik I Sandtorstraße 23
39106 Magdeburg

REDAKTION
Christina Maischak
Susanne Kaufmann

BILDNACHWEIS
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg
Barbara Dimanski

GESTALTUNG
Julia Zieger

DRUCK
WIRmachenDRUCK

AUFLAGE
100 Stück