

Aus- und Weiterbildung für das Management im Gesundheitswesen

Prof. Dr. Andreas J. W. Goldschmidt, Geschäftsführender Institutsleiter
IHCI, Universität Trier;

Dipl. -Kfzr. Maria Huggenberger, IHCI, Universität Trier

Inhaltsübersicht

	Rn.		Rn.
1		6.6	
Einleitung: Unter- suchung des Weiterbil- dungsbedarfs für Mit- arbeiter im Gesundheitswesen	1 – 4	Executive MBA als berufsbezogenes Weiterbildungs- programm	35 – 37
2	5 – 13	7	
Management		Management-Aus- und Weiterbildung im Gesundheitswesen	38
3	14 – 20	8	
Aus- und Weiterbil- dung		Beispiel Weiterbildung zur „Leitung eines pfle- gerischen Versorgungs- bereichs“	39 – 46
4	21 – 24	9	
Qualität der Aus- und Weiterbildung		Beispiel eines „Exe- cutive MBA in Health Care Management“	47 – 59
5	25 – 27	9.1	
Veränderungen in der deutschen (Aus-)Bil- dungspolitik		Ziel	47 – 51
5.1	25	9.2	
Bologna-Erklärung		Zulassungsvoraus- setzungen	52
5.2	26, 27	9.3	
Umsetzung in Deutschland		Lehrveranstaltungs- angebot	53 – 58
6	28 – 37	9.4	
Bachelor (FH), Master (FH) oder Master (Uni) statt Diplom (FH) oder Diplom (Uni)?		Erläuterung zu den Studienentgelten	59
6.1	28	10	
Profil von Bachelor-Studiengängen (BA)		Abschließend notwen- dige Fragen zu Rahmen- und Randbedingungen	60 – 64
6.2	29	10.1	
Profil von Masterstudiengängen (MA)		Maßnahmen gegen den Unterrichtsausfall	61
6.3	30	10.2	
Akademische Mastergrade		Kontinuierliche kompetente Studierendenbetreuung	62
6.4	31	10.3	
Master of Business Administration (MBA)		Präsenzzeiten und Zeitabfolge der Unterrichtseinheiten	63
6.5	32 – 34	10.4	
Titelführung und Anerkennung der Gleichwertigkeit		Finanzielle Rahmenbedingungen	64
		Literatur	

Schlagwortübersicht

	Rn.		Rn.
Akkreditierung	21	Managementkompetenz	9 f.
Bedarf an interdisziplinärem Wissen		Progressives Change Management	3
– Weiterbildungsbedarf	1	Soziale Kompetenz	10 f.
Bologna-Erklärung	25	Unternehmerisches Denken	2
ECTS-System	56 f.	Wertschöpfung durch	
Fachkompetenz	8	Weiterbildung	24

Abstract: In Deutschland arbeiteten im Jahr 2006 ca. 4,3 Millionen Menschen in der Gesundheitsbranche. Um sich den Herausforderungen des sich ständig weiterentwickelnden Marktes zu stellen, tritt das lebenslange Lernen sowie die Fort- und Weiterbildung immer stärker in den Vordergrund. Insbesondere Gesundheitseinrichtungen müssen sich erfolgreich auf dem Markt positionieren, um effizient wirtschaften zu können. Dies verlangt von den Mitarbeitern flexibles, aktuelles und zukunftsorientiertes unternehmerisches Denken und Handeln, d. h. Kernkompetenzen, die dem Management zuzuordnen sind.

1 Einleitung: Untersuchung des Weiterbildungsbedarfs für Mitarbeiter im Gesundheitswesen

1 Lebenslanges Lernen, Managementausbildung im Gesundheitswesen – wer braucht das schon?

Eigene Untersuchungen haben gezeigt, dass es einen großen Bedarf an interdisziplinärem Wissen und dessen praktischer Umsetzung für alle Berufsgruppen in der Gesundheitswirtschaft gibt, und zwar sowohl für die größte Gruppe, die Pflegekräfte, als auch für Ärzte und die sonstigen Berufsgruppen. In Deutschland arbeiteten im Jahr 2006 ca. 4,3 Millionen Menschen in der Gesundheitsbranche. Davon sind etwa 82 % sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, 12 % geringfügig Beschäftigte sowie 6 % Selbstständige.¹ Während einerseits bereits ein großes akademisches Weiterbildungsangebot für Ärzte existiert, ist dies in vergleichbarem Umfang und im Verhältnis zur Anzahl der Mitarbeiter im Pflegebereich so noch nicht zu beobachten.

2 Die Gesetzesänderungen, die Entwicklung der Lohnnebenkosten, die hohen Beiträge für die gesetzliche Krankenversicherung, die hohe Arbeitslosigkeit, technisch-medizinische Innovationen, neue

¹ Vgl. Hilbert J. et al 2008.

medikamentöse Therapieverfahren, die demographische Entwicklung der deutschen Bevölkerung sowie die Inanspruchnahme von medizinischen Leistungen stehen in wechselseitiger Abhängigkeit. Die Einflussgrößen ändern sich in ihrer Ausprägung und der damit in Zusammenhang stehende Wandel im deutschen Gesundheitswesen erfordert seitens aller verantwortlichen Krankenhausmanager ein flexibles, stets aktuelles, zukunftsorientiertes **unternehmerisches Denken** und Handeln, damit das einzelne Krankenhaus auch im Jahre 2020 noch am Krankenhausmarkt existiert.

Das Krankenhaus ist als ein Unternehmen zu verstehen, welches 3 sich zukünftig in einem **fortwährenden proaktiven Restrukturierungs-/Innovationsprozess** befinden wird („proaktiv“ bedeutet, sich in der Vorphase der eigentlichen Aktivität zu befinden). Vergleichbare Entwicklungen sind in den meisten anderen Dienstleistungs-/Industriebranchen zu beobachten. Betrachten Krankenhausmanager ihre Aufgabenstellung als reizvolle kompetitive Herausforderung, so wird es allen Beteiligten im Team gelingen, ihr Krankenhaus erfolgreich mit Hilfe eines **„progressiven Change Management“** fest im Krankenhausmarkt zu positionieren („**progressives Change Management**“ bedeutet hier ein kontinuierlich bzw. stufenweise fortschreitendes und sich anpassendes Management). Alle Krankenhaus-Mitarbeiter müssen die Notwendigkeit erkennen, dass sich das Unternehmen „Krankenhaus“ nur dann erfolgreich den neuen Markterfordernissen anpassen kann, wenn die Mitarbeiter die hierfür erforderlichen proaktiven Innovationsmaßnahmen einleiten und umsetzen. Dies ist nur möglich, wenn sie davon auch etwas verstehen. So müssen sie z. B. über die erforderliche Markt- und Patientennähe verfügen. Von besonderer Relevanz sind eine bereichsübergreifende kaufmännische und medizinische Planung und Analyse von Problemen. Die bisher bewährten Denk- und Entscheidungsmuster müssen in Frage gestellt werden und ggf. gegen überarbeitete Handlungsweisen ausgetauscht werden. Die Prozesse sind unter Prozessmanagement-Gesichtspunkten unter Berücksichtigung von „Skaleneffekten“ zu optimieren. Die Kostenstruktur der (nicht-)medizinischen Dienstleister (z. B. Labor, Radiologie, Logistik) ist dahingehend zu überprüfen, ob sich das Krankenhaus für die „Make“- oder „Buy“-Strategie im Rahmen der In- oder Outsourcing-Diskussion entscheidet.²

Dies setzt sozusagen lebenslanges Lernen voraus. Dass dies auch 4 noch Spaß machen kann, zeigen viele erfolgreiche Beispiele in der Weiterbildung des heutigen Krankenhausmanagements! Exemplar-

² Goldschmidt/Riedel: Medizin-Controlling – Aufgaben und Ziele, Gedankenaustausch im Februar 2000.

risch werden gegen Ende des Kapitels ein Weiterbildungslehrgang sowie dessen Verknüpfung mit einem Bachelorstudiengang der FOM in Kooperation mit der Contilia-Akademie und ein berufsbegleitender „Executive MBA Health Care Management“ der Universität Trier vorgestellt. Der in Trier im Fachbereich IV über das IHCI (Internationales Health Care Management Institut) angebotene MBA für Fachhochschul- und Universitätsabsolventen oder Bewerber mit vergleichbarer Qualifikation erfolgt in Kooperation mit der Universität Salzburg (SMBS, University Salzburg Management Business School), der Universität Marburg (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften) und der Joseph L. Rotman School of Management (University of Toronto/Kanada).

2 Management

- 5 Die Wurzeln des englischen Wortes „management“ liegen im Lateinischen: manus = die Hand. Daher auch die Ableitung daraus im Deutschen: (an der Hand) *führen, lenken oder leiten*. Im Duden³ heißt es dazu:
- *Management*, das (engl. management):
 1. *Leitung, Führung eines Großunternehmens o. Ä., die Planung, Grundsatzentscheidungen und Erteilung von Anweisungen umfasst.*
 2. *Führungskräfte in Großunternehmen o. Ä.: das mittlere, obere Management; dem Management angehören.*
 - *managen*, (engl. to manage): *handhaben; leiten: etwas geschickt managen.*
- 6 Unter dem Begriff „Management“ subsumieren sich somit die Personen, die ein Unternehmen als Ganzes, z. B. eine Gesundheitseinrichtung, leiten (oberes Management) bzw. jene, die auch in Teilbereichen oder Abteilungen mit Führungsaufgaben betraut sind (mittleres Management). Zur Realisierung eines erfolgreichen Managements existieren zahlreiche Techniken und Instrumente, die im Rahmen der Aus- und Weiterbildung erlernt werden können.
- 7 Die exakte Beschreibung dessen, was Management ist und was vom Management verlangt wird, ist durch zahlreiche Lehrmeinungen, Trends und Moden geprägt und in entsprechend vielen Büchern, Aufsätzen und der einschlägigen Presse beschrieben. Im Folgenden soll eine eher pragmatische Sichtweise beschrieben

³ Der Duden, Mannheim 2001, S. 1045.

werden: Je professioneller Unternehmen arbeiten, desto besser ist ihr Personalmanagement und ihre Führungskräfteauswahl und deren kontinuierliche -bewertung. Für eine solche Beschreibung eignen sich so genannte Stellenbewertungssysteme, z. B. nach Hay oder strata. Die Zitate und Bilder des folgenden Kapitels beziehen sich häufig auf das gut ausgearbeitete Stellenbewertungssystem von strata/PWC entsprechend einer Präsentation von Herrn Helge Benz vom 28.4.2003. Dieses definiert und evaluiert die wesentlichen, erwarteten Kompetenzen und Zuständigkeitsbereiche des Managements (vgl. Abb. 1).

Wissen und Können	A	Fachliche Kompetenz
	B	Managementkompetenz
	C	Soziale Kompetenz
Probleme erkennen und lösen	D	Denkspielraum/Kreativität
	E	Analytik/Komplexität
Verantworten und Beeinflussen	F	Entscheidungskompetenz
	G	Wirkungsbereich
	H	Verantwortungsgrad

Abb. 1: Die im Management erwarteten wesentlichen Kompetenzen und Zuständigkeitsbereiche „Wissen und Können“, „Probleme erkennen und lösen“ sowie „Verantworten und Beeinflussen“.

Quelle: Benz H., strata + PWC, 28.4.2003, in: Präsentation in Grevenmacher (Luxemburg) zum Thema „Stellenbewertung und Vergütungsvergleich“.

Jede der im Management erwarteten wesentlichen Kompetenzen und Zuständigkeiten aus den Bereichen „Wissen und Können“, „Probleme erkennen und lösen“, „Verantworten und beeinflussen“ müssen entlang einer detaillierten Skala noch einmal ausführlich untergliedert und spezifiziert werden. Bei der **Fachkompetenz** ist es noch relativ einfach, eine klare Struktur und entsprechende Vorgaben zu schaffen (s. Abb. 2).

Ausschnitt der Skala
'Fachkompetenz'

A Fachkompetenz		
Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite, Tiefe und Vielfalt des Fachwissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen.		
Stufe	Definition	Erläuterung
A1	Grundkenntnisse: Bekanntheit mit den Grundlagen des Gesundheitswesens, die durch schulische Bildung vermittelt werden können.	• sehr einfache, strukturierte und konstante Aufgaben • Tätigkeit im Rahmen der Aufgabenstellung und nach vorgegebener Anweisung • z.B. Pflegeassistenz
A2	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse, die durch schulische Ausbildung vermittelt werden können.	• einfache, strukturierte Aufgaben • z.B. einfache fachliche Beratung im Ambulanzbereich • z.B. Pflegeniveau
A3	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse, die durch schulische Ausbildung vermittelt werden können.	• einfache, strukturierte Aufgaben • z.B. einfache fachliche Beratung im Ambulanzbereich • z.B. Pflegeniveau
A4	Qualifizierte Fachkenntnisse: Fachliche Kenntnisse, die durch schulische Ausbildung vermittelt werden können.	• einfache, strukturierte Aufgaben • z.B. einfache fachliche Beratung im Ambulanzbereich • z.B. Pflegeniveau
A5	Qualifizierte Fachkenntnisse: Fachliche Kenntnisse, die durch schulische Ausbildung vermittelt werden können.	• einfache, strukturierte Aufgaben • z.B. einfache fachliche Beratung im Ambulanzbereich • z.B. Pflegeniveau

... die gesamte Skala reicht von A1 - A15

Abb. 2: Ausschnitt der Skala „Fachkompetenz“

Quelle: Benz H., strata + PWC, 28.4.2003, in: Präsentation in Grevenmacher (Luxemburg) zum Thema „Stellenbewertung und Vergütungsvergleich“.

- 9 Bei der **Managementkompetenz** haben wir es zunächst mit harten Faktoren zu tun.

Verallgemeinert betrifft die Managementkompetenz die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur bzw. für folgende Aufgaben:

- Planung
- Koordination
- Integration
- Disposition
- Kontrolle.

- 10 Die Anforderungen an die Managementkompetenz steigen mit zunehmendem Umfang und zunehmender Komplexität des abzudeckenden Aufgabengebiets. **Managementaufgaben** können im operativen Geschäft und in strategischen bzw. planerischen oder gestalterischen Querschnittsfunktionen wahrgenommen werden, wobei die „Strategie“ des Unternehmens in der Regel der obersten Managementebene vorbehalten bleibt. Der Umfang, die Komplexität und die Konfliktträchtigkeit der Managementaufgaben werden bestimmt durch die

- **Vielfalt** der Teilaufgaben,
- **Änderungshäufigkeit** von internen und externen Einflussgrößen,

- aufgabenlogische organisatorische Vernetztheit (Schnittstellen)
- und Entscheidungsinterdependenzen.

C Soziale Kompetenz Die Originalskala enthält neben der Definition auch noch firmenspezifische Erläuterungen & Beispiele.			
Stufe	Definition	Stufe	Definition
C1	Normale Kontaktebene: Normaler Umgang zwischen zwei Individuen innerhalb der Kontakt- und Mitarbeitungs- sphäre von Mensch zu Mensch.	C8	
C2		C9	Direkte und indirekte emotionale Beziehungsebene: In größeren Organisationseinheiten (Firmen und Firmen-Gruppen) und in Verbindungen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten (z.B. zwischen Organisation und Kunden).
C3	Sachlich-einfache Argumentationsebene: Interne und externe Geschäftspartner müssen sich sachlich abstimmen auf einander und aufeinander bezogene Ziele.	10	
C4		C11	Kultur und Klima prägen: In einem großen, komplexen Unternehmen ist es wichtig, sich auf die Kultur und das Klima einzulassen und sie zu beeinflussen.
C5	Vorlage von sachlich-anspruchsvoller Argumentationsebene: Interne und externe Geschäftspartner müssen sich sachlich abstimmen auf einander und aufeinander bezogene Ziele und diese emotionale Beziehung zu einander aufrechterhalten können.	C12	
C6		C13	Werte system und Kultur: In einem großen Unternehmen ist es wichtig, sich auf die Werte und die Kultur einzulassen und sie zu beeinflussen.
C7	Vorlage von direkter emotionaler Beziehungsebene: In einem großen Unternehmen ist es wichtig, sich auf die Werte und die Kultur einzulassen und sie zu beeinflussen.		

Umgang mit Menschen (traditionelles Hay-System)	
1	Normal Ständige, normale, normale und normale in der Lage und Menschen in der Lage.
2	Wichtig Ständige, normale, normale und normale in der Lage und Menschen in der Lage.
3	Exzellente Leistung Ständige, normale, normale und normale in der Lage und Menschen in der Lage.

Abb. 3: Der sozialen Kompetenz kommt im Management eine ganz besondere Bedeutung zu.

Quelle: Benz H., strata + PWC, 28.4.2003, in: Präsentation in Grevenmacher (Luxemburg) zum Thema „Stellenbewertung und Vergütungsvergleich“.

Der sozialen Kompetenz kommt im Management eine besondere Rolle zu (vgl. Abb. 3). Sie bezieht sich auf die erforderlichen Fähigkeiten zur Überzeugung und Motivation anderer Menschen (z. B. Kunden, Lieferanten, Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte). Sie hängt im Wesentlichen von der Intensität und dem Niveau der geforderten sachlich-rationalen Argumentation ab, der Intensität und dem Niveau der darüber hinaus geforderten emotionalen Kommunikation und Beziehungspflege, der Größe der zu führenden Organisationseinheiten und Komplexität der Kommunikationsstrukturen, der operativen, strategischen oder politischen Kommunikationsebene und den auf diesen Ebenen zu überwindenden Konfliktpotenzialen. Zu berücksichtigen ist auch die erforderliche soziale Kompetenz bei der Pflege und Gestaltung von mehr oder weniger anspruchsvollen bzw. konfliktträchtigen Beziehungen zu internen oder externen Geschäftspartnern.

Die Bereiche „Probleme erkennen und lösen“ sowie „Verantworten und beeinflussen“ sind auf Grund ihrer entscheidenden Relevanz „die“ Bausteine der Weiterbildung im Rahmen eines

MBA. Die Aufgabe einer Führungskraft besteht – Kompetenz vorausgesetzt – in der Erwirtschaftung positiver Ergebnisse unter Beachtung der unternehmensstrategischen Vorgaben und unter Nutzung der gegebenen monetären und personellen Ressourcen. Die Anforderungen zur Erfüllung dieser Aufgabe sind vielfältig: Kommunikation, Visionsfähigkeit und deren Durchsetzung, Markt- und Konkurrenzbeobachtung sowie Problemlösung sind nur einige der Voraussetzungen neben den „klassischen“ Managementfunktionen wie strategisches oder Projektmanagement. Breite Kenntnisse der wirtschaftlichen Zusammenhänge und Funktionen (Personalwirtschaft, Finanzwirtschaft, Rechnungswesen, Marketing, Produktion und Logistik, Mikro-/Makroökonomik) und elementarer Techniken (wie z. B. Statistik, Mathematik, Entscheidungstheorie, Management-Informationssysteme) runden das Anforderungsprofil ab.

- 13 Die **speziellen Anforderungen der Gesundheitswirtschaft** ergeben sich aus der angespannten Marktsituation. Die Ausgaben für das Gesundheitswesen, insbesondere für den Krankenhausbereich, stehen immer mehr im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Die leeren Staatskassen üben einen zunehmend hohen Druck auf die Akteure im Gesundheitswesen aus. Die Einführung von DRGs und der damit verbundene Zwang zur Kostenreduzierung verschärfen zusätzlich den Konkurrenzdruck der Krankenhäuser untereinander. Eine wirtschaftliche Erfüllung ihrer Aufgaben ohne ein qualifiziertes Management ist nicht mehr realisierbar, denn es genügt heutzutage nicht mehr, sich auf die reine Verwaltung von Krankenhäusern zu beschränken. Vielfältige Anforderungen im strategischen und ökonomischen Bereich erfordern eine umfassende Aus- und vor allem auch kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter im mittleren und oberen Managementbereich.

3 Aus- und Weiterbildung

- 14 Unter Weiterbildung kann „die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens“⁴ verstanden werden. Sie baut auf Kenntnissen und Fähigkeiten auf, die in der Schule, der Berufsausbildung oder in einem grundständigen Studium an einer Fachhochschule oder Universität erworben wurden. Im Sinne des **lebenslangen Lernens** wird Weiterbildung als die „vierte Säule“ des Bildungswesens im Gesamtbildungsplan verstanden (vgl. Abb. 4).

⁴ Vgl. KMK-Beschluss 2001.

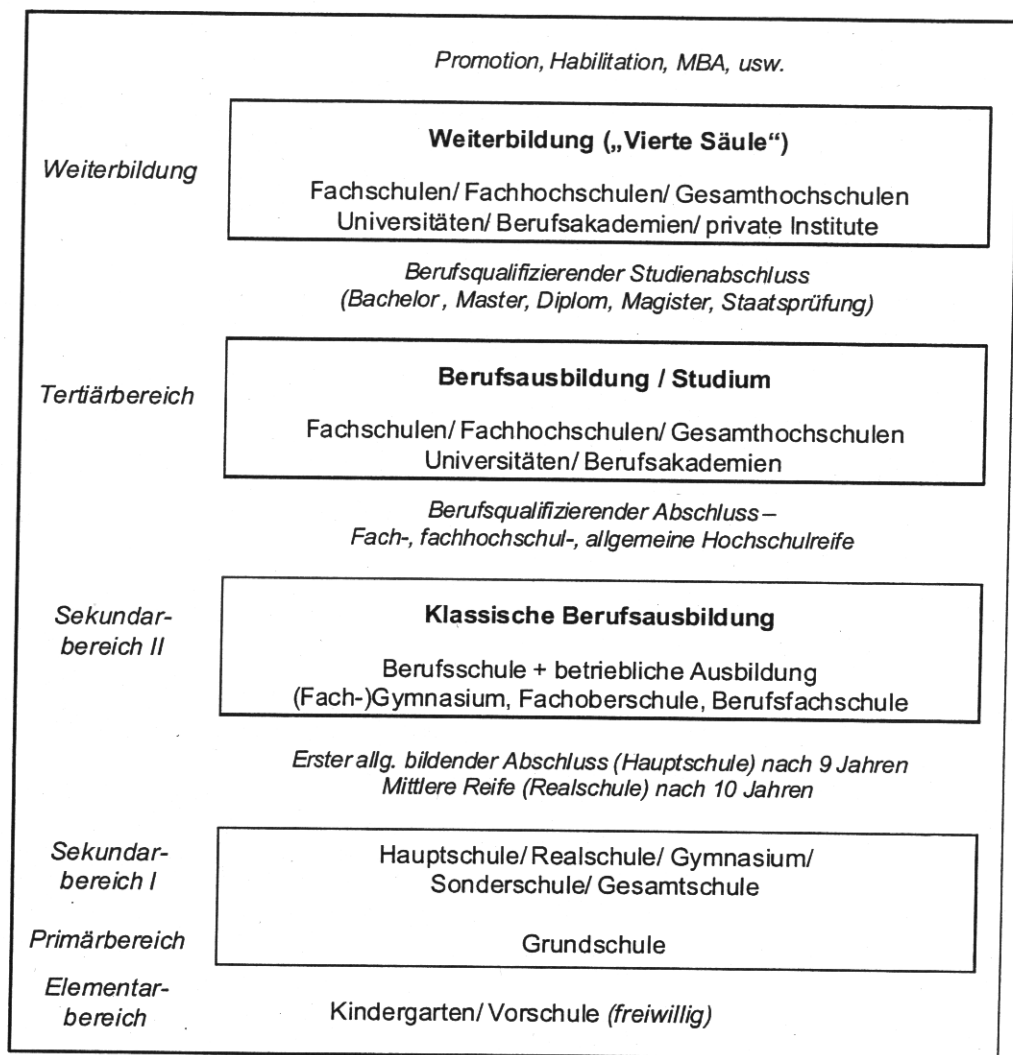


Abb. 4: Das Ausbildungssystem in der Bundesrepublik Deutschland

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an: KMK (2009): Grundstruktur des Bildungswesens in der Bundesrepublik Deutschland.

Weiterbildung wird meist berufsbegleitend oder in Vollzeit in einer Berufsausbildungseinrichtung, Berufsakademie, Volkshochschule, Fachhochschule oder Universität angeboten und kann allgemeine, berufliche, politische, kulturelle und wissenschaftliche Bereiche umfassen. Hierbei steht die Persönlichkeitsentwicklung im Vordergrund, die wiederum auf bereits erworbenen Kompetenzen durch Berufs- und Lebenserfahrung basiert. Die hohen Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft in einem sich ständig wandelnden Arbeitsumfeld lassen dem lebenslangen Lernen eine Schlüsselrolle zukommen.

- 16 Unabdingbar und abhängig vom Wandel des Gesundheitswesens und seiner Arbeitswelt stellt lebensbegleitende Qualifizierung gerade hier eine besondere Notwendigkeit dar. Ein professionelles Management und eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeiter sind essentiell um die Wettbewerbsfähigkeit der Institution zu erhalten, deren Prozess- und Ablauforganisation nach marktwirtschaftlichen Kriterien zu gestalten und die Potenziale der Mitarbeiter zu nutzen.
- 17 Trotzdem sollte der persönliche, materielle Wert einer Weiterbildung nicht vernachlässigt werden. Ein Blick auf die Stellenbewertung von Managementpositionen zeigt, dass es immer noch eine sehr große Rolle spielt, welcher Schul- und Bildungs- bzw. Hochschulabschluss erreicht und wo er erworben wurde, z. B. ob an einer Fachhochschule (= nur A7 bis max. A10 der Bewertungsstufe nach strata) oder an einer Universität (= Stufe A9 bis max. A12 nach strata) (s. Abb. 5).

• Wichtig ist, dass die fachlichen Anforderungen so bewertet werden, als wäre die Stelle neu zu besetzen!
 • Abstrahieren Sie daher von der fachlichen Qualifikation des derzeitigen Funktionsinhabers.

• Nützlicher Indikator: erforderliche Karrierestationen jeweils nach dem erreichten Ausbildungsabschluss

Ausbildungsstufe und Anzahl Jahre Berufserfahrung

Anforderungen an formale Ausbildung und Berufserfahrung (in Jahren)				
Stufe	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	Fachhochschulabschluss	Universitätsabschluss
A4	Abschluß	-	-	-
A5	2-4	Abschluß	-	-
A6	5-6	2-3	2-3	2-3
A7	7-8	4-5	4-6	4-6
A8	> 6	> 5	> 6	7-10
A9	-	-	-	> 10
A10	-	-	-	-
A11	-	-	-	-
A12	-	-	-	-

Ausschnitt:
Orientierungstabelle zur Festlegung der fachlichen Anforderungen.

Abb. 5: Rolle von Schul- und Bildungs- bzw. Hochschulabschlüssen bei der Stellenbewertung von Managementpositionen.

Quelle: Benz H., strata + PWC, 28.4.2003. In: Präsentation in Grevenmacher (Luxemburg) zum Thema „Stellenbewertung und Vergütungsvergleich“.

- 18 Der Universitätsabschluss oder Master wird, auch bei gleicher sonstiger Leistung – und entgegen dem im öffentlichen Dienst weit verbreiteten Irrtum, dass in der Industrie diesbezüglich alles ganz anders sei – in aller Regel mit deutlichem Vorsprung mit einem besseren Einkommen belohnt. Universitätsdiplome oder Universitätsmaster, ggf. Doktor- oder vielleicht sogar ein Professorentitel

wirken sich direkt auf das Einkommen der Betroffenen aus, da sie für Unternehmen u. a. einen wesentlichen Imagefaktor darstellen.

Die Wissens- und Informationsgesellschaft hat die heutige Arbeitswelt (das Zeit- und Informationsmanagement, die Erreichbarkeiten, etc.) grundlegend verändert. Diese Entwicklung verfolgen Wissenschaftler in zahlreichen Langzeitstudien. Auf der 8. Deutschen Trendtagung wurden die Merkmale des Informations- und Kommunikationszeitalters dem tradierten Industriezeitalter gegenübergestellt, wobei auch die Weiterbildung als ein wesentlicher Baustein der heutigen Gesellschaft identifiziert wurde (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Die Veränderungen der Lebens- und Arbeitsgewohnheiten in der Informationsgesellschaft gegenüber dem Industriezeitalter

Eigene Erstellung in Anlehnung an: dpa/OP: Neuer Umgang mit der Zeit, 16.5.2003, S. 3 sowie Zitaten nach Prof. Dr. Peter Wippermann et al. anlässlich des 8. Deutschen Trendtags in Hamburg im Mai 2003.

Stichwort	Industriezeitalter (idealisiert)	Kommunikationszeitalter (pointiert)
Ausbildungs- und Berufswege	Klassische Ausbildungswege und Karrieren	„Patchwork“-Biografien („die Projektarbeit wird zur Norm“)
Work-Life-Balance	Um die Arbeit gruppiert sich das Leben	Um das Leben gruppieren sich die Jobs
Maßstäbe	Effizienz, Produktivität und Optimierung	Flexibilität, Experimentierfreude und Weiterbildung
„Die“ Arbeit	„Eine“ reguläre Arbeitstätigkeit	Bereits 1,7 Mio. „Doppel-Jobber“
Die Zeit außerhalb der Arbeit	„Freizeit“	„Eigenzeit“; z. B. für Online-Shopping oder -Banking (aber auch Fort- und Weiterbildung)
Die „staatlich oder arbeitsvertraglich verbrieften Lebensabschnittssegmente“	25–40-jährige Amts- bzw. Betriebszugehörigkeit	„Ende des Wohlfahrtsstaates auf Basis lebenslanger Lohnarbeit“
Chance für neue „Märkte“ in der Bildung und Weiterbildung	Klassischer oder zweiter Bildungsweg	(Viele und immer neue Wege) „Wir werden länger alt als jung sein“, Chancen für „Flexisten“

In diesem Beitrag wird das Hauptaugenmerk auf die (**berufsbegleitende**) **Weiterbildung** gelenkt, denn eine Managementausbildung setzt bereits im Vorfeld gewisse Mindest Erfahrungen im Berufsleben voraus, die nur bedingt in den Primärsektoren der

Schule, Ausbildung oder im Grundstudium vermittelt werden können. Der notwendige Praxisbezug bzw. Erfahrungshintergrund ist einer der wesentlichen Gründe, warum berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahmen meist von der Industrie höher eingeschätzt werden als Vollzeit-Weiterbildungsangebote.

4 Qualität der Aus- und Weiterbildung

- 21 Einen essentiellen Punkt der Aus- und Weiterbildung stellt deren Qualität dar. In diesem Sinne ist nicht nur darauf zu achten, dass das Curriculum adäquat alle Kernbereiche einer Managementausbildung abdeckt, sondern auch Kriterien wie z. B. Internationalität und Praxisbezug erfüllt werden. Insbesondere vor so genannten (Pseudo-) „Gütesiegeln“ und „Zertifikaten“ ist hier Vorsicht geboten. Eine Art Gütesiegel zur Gewährleistung eines Mindestmaßes an Qualität ist die Akkreditierung bzw. die internationale Anerkennung eines Studiengangs oder einer Institution. Gerade im Rahmen eines MBA-Studiums ist eine Akkreditierung des Studiengangs bedeutsam, da damit zumeist die Berechtigung zur Vergabe des Master-Titels verbunden ist.

Tab. 2: Akkreditierungseinrichtungen für Bachelor- oder Master- Studiengänge bzw. Weiterbildungseinrichtungen

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an www.akkreditierungsrat.de und eigene Recherchen.

Institution	Art*	Region	Bemerkung
AQAS* Agentur für Qualitäts- sicherung durch Akkredi- tierung von Studien- gängen	S	NRW/RP	
ACQUIN* Akkreditierungs-, Certifi- zierungs- und Qualitäts- sicherungsinstitut	S	Bayern	
ZEVA* Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover	S	Niedersachsen	Von der Reg. Niedersachsens mit der Akkreditie- rung internatio- naler Studiengänge beauftragt

Institution	Art*	Region	Bemerkung
FIBAA Foundation for International Business Administration Accreditation	I	Deutschsprachiger Raum (D, A, CH)	Re-Akkreditierung alle 4 Jahre
AHPGS Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales	S	Deutschland	Re-Akkreditierung alle 5 Jahre
AKAST Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung kanonischer Studiengänge	S	Deutschland	Re-Akkreditierung alle 5 Jahre
ASIIN Akkreditierungsagentur für Studiengänge der Ingenieurwissenschaft, der Informatik, der Naturwissenschaften und der Mathematik	S	Deutschland	Re-Akkreditierung alle 5 Jahre
AMBA Association of MBAs	S	Großbritannien	
ABS Association of Business Schools	I	Großbritannien	
Chapître de Management de la CGE (Conférence des Grandes Ecoles Françaises)	I	Frankreich	
ASFOR Associazione per la formazione alla direzione aziendale	S	Italien	
AAEDE Asociación Española de Representantes des Escuelas de Dirección de Empresas	I	Spanien	

Institution	Art*	Region	Bemerkung
EFMD (selbst keine Akkreditierungsinstanz !) European Foundation for Management Development (Gütesiegel EQUIS)	I	Nicht deutschsprachiges Europa	Re-Akkreditierung alle 5 Jahre
AACSB American Assembly of Collegiate Schools of Business (auch: The Association to Advance Collegiate Schools of Business; für den internationalen Markt: International Association for Management Education)	S	USA	Re-Akkreditierung alle 10 Jahre

* regional, nicht fachgebunden Akkreditierung von S = Studiengang bzw. I = Institutionen

- 22 In Deutschland erlaubt das Hochschulrahmengesetz erst seit 1998 die Einrichtung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Auf Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 3. Dezember 1998 wurde der Akkreditierungsrat gebildet, der seinerseits mittlerweile mehrere Agenturen zur Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (wie dem MBA) berechtigt hat (vgl. Tab. 2). In Deutschland existieren zurzeit 7 staatlich anerkannte Akkreditierungsagenturen (Stand Januar 2009).
- 23 Die in Tabelle 2 aufgeführten Akkreditierungseinrichtungen evaluieren die Studiengänge bzw. die Institution zur Gewährleistung bestimmter Qualitätsanforderungen. Dies sind im Rahmen eines MBA u. a. Anforderungen an die fachliche Schwerpunktsetzung, gewisse Mindestinhalte und eine Vielfalt des Curriculums sowie Anforderungen an die Qualität der Referenten und den Praxisbezug zur Ausbildung. Neben Aspekten der Qualitätssicherung und Internationalität werden aber auch Aspekte der Frauenförderung und Netzworkebildung (z. B. über Alumniaktivitäten) beleuchtet sowie die Kosten der Weiterbildung.
- 24 Die Qualität der Weiterbildung ist einerseits sowohl eine Leistung des Lehrenden und der Institution, andererseits aber auch des Lernenden selbst im Dialog mit der Wissensvermittlung (vgl. Tab. 3). Somit sind praxiserfahrene Trainer („Professionals“) erforderlich, die entsprechende Kompetenzen vermitteln können und Teilnehmer, welche die Weiterbildung wertschöpfend für die eigene Persönlichkeitsentwicklung nutzen können. Nutznießer

sind nicht zuletzt die Gesundheitseinrichtungen und sonstige Unternehmen im Gesundheitswesen, die daher oft zeitliche Gelegenheiten für ihre Mitarbeiter zur Teilnahme an Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen oder sogar solche finanzieren.

Tab. 3: Privatisierte bzw. persönliche und sozialisierte Wertschöpfung durch Weiterbildung.

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an: Richter, R.: Persönliche Wertschöpfung durch Weiterbildung. FR, Nr. 226, 28.9.2002, S. A48.

Meinungsführerschaft	Politik und Wirtschaft (AG + Gewerksch.), jeweils im Verbund mit den Weiterbildungsorganisationen
Lebensbegleitende Qualifizierung (Problem der Finanzierbarkeit)	Unabdingbar und abhängig vom Wandel der Gesellschaft und seiner Arbeitswelt
Weiterbildungsqualität („Dialog“ der Wissensvermittlung) (Akkreditierung)	Eine persönlich und individuell zu erbringende Leistung des Lernenden sowie des Lehrenden Cave: Fantasiebezeichnungen und „Güte“siegel
Praxiserfahrene „Trainer“	– Mit einem Höchstmaß an Wissen, Verantwortung u. Flexibilität – Vorherige Definition des erwarteten „Kompetenzprofils“ der Teilnehmer
Teilnehmer (1. Nutznießer) (ideeller und materieller Gewinn) Anmerkung:	Weiterbildung wertschöpfend einsetzen vorherige Definition des „Karriereprofils“ Beim MBA oft i. A. eines Unternehmens (2. Nutznießer), welches manchmal auch eine Finanzierung anbietet

5 Veränderungen in der deutschen (Aus-)Bildungspolitik

5.1 Bologna-Erklärung

Am 19.6.1999 erfolgte in Bologna die Unterzeichnung der gemeinsamen Erklärung „Der europäische Hochschulraum“ durch 29 Bildungsminister (darunter alle EU-Staaten). Die unterzeichnenden Staaten verpflichteten sich damit zur Einführung

- (a) eines Systems vergleichbarer Abschlüsse und eines Diplomasatzes (Diploma Supplement)
- (b) eines Bildungssystems, das sich im Wesentlichen auf zwei Hauptzyklen stützt (undergraduate/graduate bzw. Bachelor/Master). Der erste Studienzyklus dauert mindestens 3 Jahre und bescheinigt nach erfolgreichem Abschluss eine für den EU-Arbeitsmarkt relevante Qualifikation. Für den zweiten Zyklus, der mit dem Master und/oder der Promotion abschließen soll, ist der erfolgreiche Abschluss des ersten zwingende Voraussetzung
- (c) eines Leistungspunktesystems (ähnlich dem European Credit Transfer System ECTS).

Die Verwirklichung dieser Aufgaben soll bis Ende 2010 erfolgt sein.

5.2 Umsetzung in Deutschland

- 26 Seit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) vom 20.8.1998 (zuletzt geändert durch Art. 1 des Gesetzes vom 8.8.2002) können nun auch in Deutschland – ggf. parallel zu den klassischen Diplomstudiengängen – die international bekannten und anerkannten Hochschulgrade *Bachelor* und *Master (BA/MA)* und somit MBA-Studiengänge als konsekutive Studiengänge angeboten werden (vgl. Abb. 6). Dieser Beschluss zur Einführung gestufter Abschlüsse an deutschen (wissenschaftlichen und Fach-)Hochschulen hat weitreichende studienreformerische Aktivitäten in Gang gesetzt. Laut Beschluss der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) vom 6.7.1998 soll auf diese Weise „das Studienangebot flexibilisiert, die internationale Kompatibilität deutscher Studienabschlüsse verbessert und somit die Mobilität der Studierenden und die Nachfrage ausländischer Studierender nach Studienplätzen in Deutschland erhöht werden“. Ein wesentlicher beabsichtigter Effekt ist auch die erwartete Steigerung der Berufsfähigkeit der Absolventen durch neuartige, am Arbeitsmarkt orientierte Studienangebote. Inhalte, Studienablauf und Prüfungsorganisation orientieren sich weitestmöglich an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes.

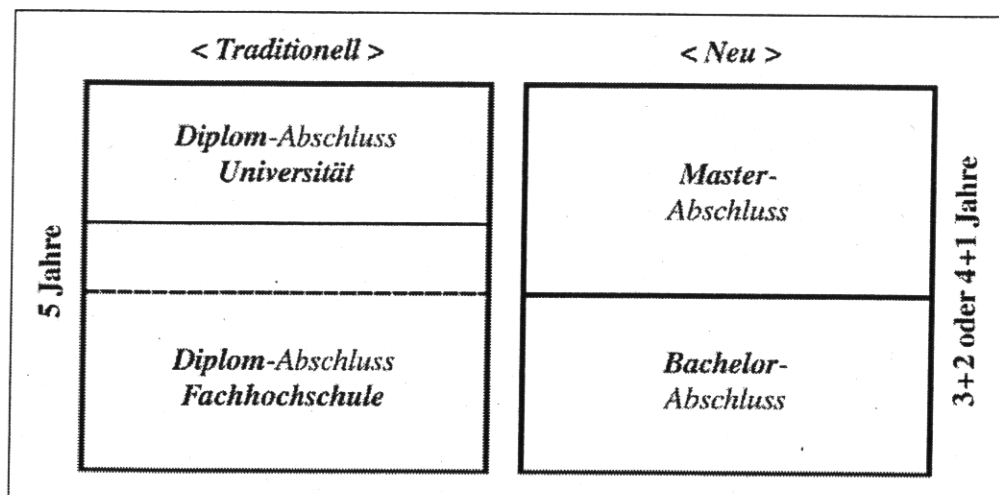


Abb. 6: Bisherige Praxis – Vergleichbarkeit der Abschlüsse Diplom/BA/MA

Das Ziel des Bologna-Prozesses ist die Schaffung eines Systems leicht vergleichbarer Abschlüsse über die Erfüllung der noch zu beschreibenden, zweistufigen Studienstruktur. Grundsätzliche Voraussetzung für die Genehmigung eines Bachelor- und/oder Master-Studiengangs sind der Nachweis der Modularisierung des Studiums, d. h. der Aufteilung des Curriculums in klar definierte Module mit studienbegleitenden Prüfungen sowie der Ausstattung mit einem Leistungspunktsystem, bei dem für jedes erfolgreich bewältigte Modul so genannte „Credit points“ vergeben werden. In diesem Zusammenhang bietet sich das „European Credit Transfer System“ (ECTS) an, das von zahlreichen europäischen und internationalen Universitäten angewendet wird. Die Module können somit wechselseitig anerkannt und abgestimmt werden und es ist möglich, die einheitliche Vergabe der Leistungspunkte zwischen den Hochschulen festzulegen, so dass nicht zuletzt der Hochschulwechsel und Auslandsaufenthalte vereinfacht werden können, sondern auch die Transparenz für Studierende erhöht wird.

**6 Bachelor (FH), Master (FH) oder Master (Uni) statt
Diplom (FH) oder Diplom (Uni)?**

6.1 Profil von Bachelor-Studiengängen (BA)

Die heutige zweistufige Studienstruktur besteht aus Bachelor- und Masterstudiengängen. Beim Bachelor-Studiengang handelt es sich um ein grundlegendes wissenschaftliches Studium mit berufs-

qualifizierendem Abschluss. Voraussetzung ist i. d. R. eine Hochschulzugangsberechtigung. Der Studiengang konzentriert sich meist auf ein wissenschaftliches Kernfach, in dem die Absolventen ein breites und integriertes Wissen und Verstehen der wissenschaftlichen Grundlagen nachweisen sollen. Die abschließende Bachelorarbeit weist die Fähigkeit der AbsolventInnen zur Arbeit mit wissenschaftlichen Methoden aus.

6.2 Profil von Masterstudiengängen (MA)

- 29 Voraussetzung für das Masterstudium ist der erfolgreiche Abschluss eines ersten berufsqualifizierenden Studiengangs mindestens auf Bachelor-Ebene und weitere von der Hochschule zu definierende Zulassungsvoraussetzungen. Im Unterschied zum Bachelorstudiengang soll die fachliche Vertiefung stärker vorangetrieben werden, damit wissenschaftlich fundierte Entscheidungen selbstständig getroffen und hinterfragt werden können.

6.3 Akademische Mastergrade

- 30 Die Zuordnung der Gradbestandteile „of Arts“ und „of Science“ berücksichtigt die fachlichen Inhalte des jeweiligen Studiengangs. Der Bestandteil „of Arts“ steht dabei für geistes-, gesellschafts- und kulturwissenschaftlich, aber auch wirtschaftswissenschaftlich ausgerichtete, der Bestandteil „of Science“ für die erfahrungswissenschaftlich orientierten Fächergruppen (Natur-, Ingenieurwissenschaften, Mathematik etc.). Bei interdisziplinären Studiengängen, richtet sich der Grad nach demjenigen Fachgebiet, dessen Bedeutung im Studiengang überwiegt.⁵

6.4 Master of Business Administration (MBA)

- 31 Der MBA als weiterbildendes Studium richtet sich vorwiegend an berufserfahrene Hochschulabsolventen. Während es 1990 nur vier MBA-Programme in Deutschland gab, sind es 2008 bereits 350 Vollzeit-, Teilzeit- und Fernstudienprogramme.⁶ Die Strukturen und Angebote sind mittlerweile so unübersichtlich geworden, dass es schwierig ist die „besten“ Programme auszuwählen. Zu den mittlerweile über 130 MBA-Anbietern gehören Universitäten, Fachhochschulen, private Hochschulen oder auch Business Schools.⁷

Die Grundidee des MBA ist es, Managementwerkzeuge für die Unternehmensführung an Spezialisten (z. B. Mediziner, Ingenieu-

⁵ Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG, i.d.F. vom 18.9.2008.

⁶ Kran, Detlef (2008): Der MBA Guide 2008, S. 9

⁷ Vgl. Stickling, Erwin (2009): Daten und Fakten zum MBA, S. 20.

re, Gesundheitswissenschaftler) zu vermitteln.⁸ Allerdings muss beachtet werden, dass der Titel des Master of Business Administration (MBA) in Deutschland bisher nicht geschützt ist. Es handelt sich vielmehr um einen ausländischen Grad (akademischer Bildungsabschluss der amerikanischen Business Schools). Die rechtmäßige Führung des Titels in Deutschland (mit Hinweis auf die verleihende Institution) bedarf daher der Genehmigung der Kultus- oder Wissenschaftsbehörde des (Wohnsitz-) Bundeslandes des Trägers. Generell genehmigt sind dagegen die Titel, welche in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union oder der Schweiz an einer staatlich anerkannten Institution erworben wurden.

6.5 Titelführung und Anerkennung der Gleichwertigkeit

Bei in den USA erworbenen MBA-Graden ist für die Führung des Titels in Deutschland die AACSB-Akkreditierung erforderlich (Urteil des Oberverwaltungsgerichts Rheinland-Pfalz in Koblenz). MBA-Titel, die innerhalb der Europäischen Union an einer im jeweiligen Land staatlich anerkannten Institution erworben wurden, gelten in Deutschland als generell genehmigt. Bei Kooperationen zwischen deutschen und ausländischen Schulen müssen beide Schulen die staatliche Anerkennung (bzw. amerikanische Schulen die Akkreditierung der AACSB) haben, damit ein Titel nach Abschluss des Studiums in Deutschland geführt werden darf. 32

Die Genehmigung zur Titelführung impliziert aber nicht automatisch die Anerkennung der Gleichwertigkeit des im Ausland erworbenen MBA als einen einem deutschen Studienabschluss gleichwertigen Titel, welcher jedoch Voraussetzung für die Promotion oder für bestimmte Weiterbildungen ist. Die Gleichwertigkeit setzt im Allgemeinen ein mindestens sechssemestriges Universitäts- oder Fachhochschulstudium vor dem MBA-Studium voraus. 33

Für Deutschland gilt allerdings, dass Bachelorabschlüsse grundsätzlich dieselben Berechtigungen wie Diplomabschlüsse an Fachhochschulen verleihen und Masterabschlüsse dieselben, wie Diplom- und Magisterabschlüsse an Universitäten. Trotzdem gibt es auch heute noch immer Schwierigkeiten, dass ein Diplom im Ausland nicht dem Master-Grad gleichgesetzt wird oder Bachelor- und Masterabschlüsse unterschiedlich gewertet werden. Ein Bachelor- oder Master-Abschluss in den USA allein gibt keine Auskunft über das Ausbildungsniveau des Absolventen; dies ergibt sich erst in Verbindung mit der Information über Belegung und Studieninhalte (Diploma supplement) und dem Ranking der verleihenden Universität. 34

⁸ Vgl. (U.V./2008): Was ist ein MBA?, in: Die Zeit, Nr. 42, 9.10.2008.

6.6 Executive MBA als berufsbezogenes Weiterbildungsprogramm

- 35 Für Akademiker entwickelt sich der Executive MBA (eMBA) immer mehr zum Karriereschub (vgl. Abb. 7 und 8). Die Absolventen sind in vielen Unternehmen begehrt, haben sie doch einige der wichtigen Managereigenschaften bereits durch ihre Teilnahme an den Weiterbildungsprogrammen unter Beweis gestellt. Oftmals werden die eigenen „High-Potentials“ durch teilweise oder gänzliche Übernahme der z. T. nicht unerheblichen Studienentgelte gefördert.

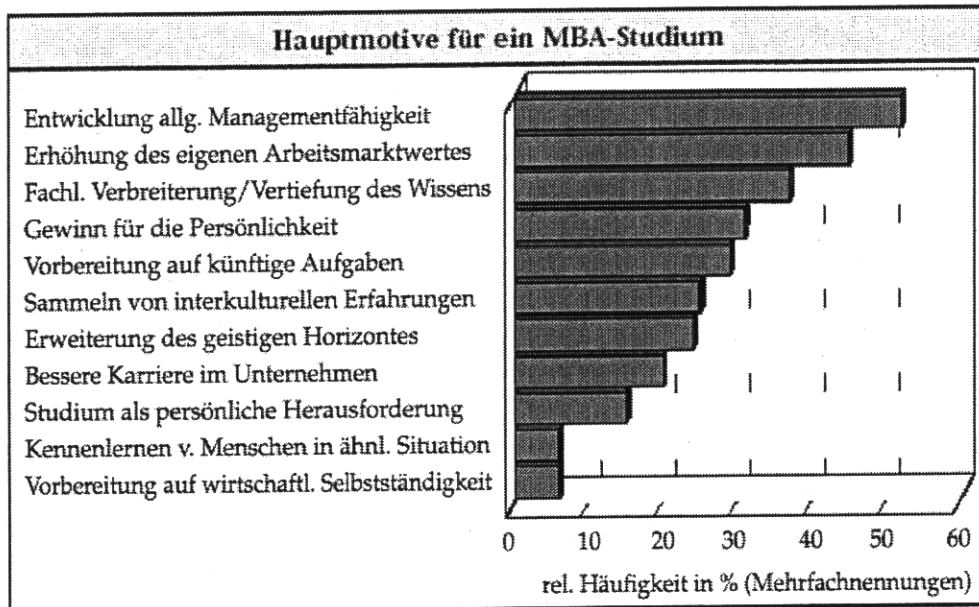


Abb. 7: Hauptmotive für ein MBA-Studium

Quelle: <http://www.berufsstart.de/karrieretips/beitraege/mba-grafik.pdf>, Abruf: 15.5.2003.

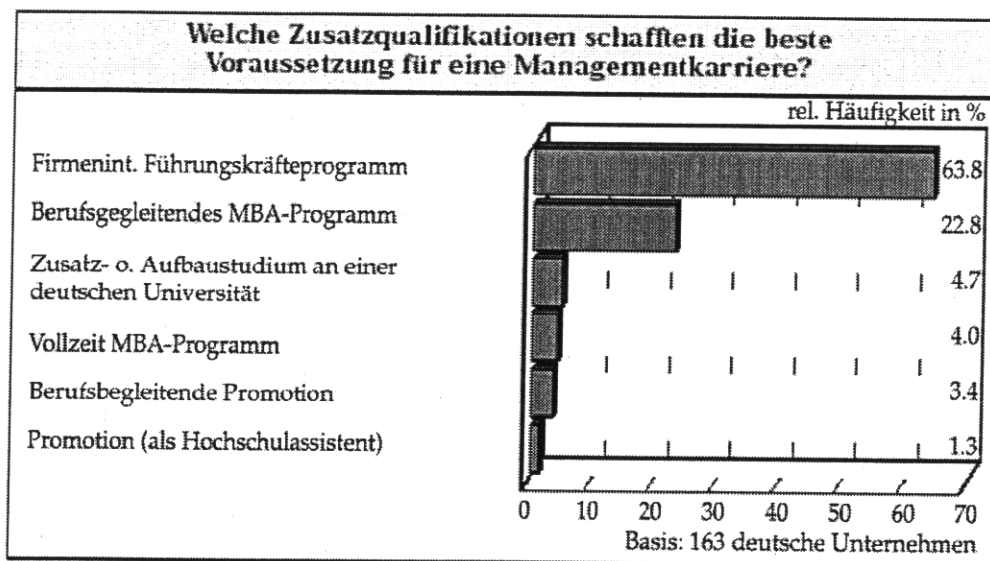


Abb. 8: Karrierefördernde Zusatzqualifikationen

Quelle: <http://www.berufsstart.de/karrieretips/beitraege/mba-grafik.pdf>, Abruf: 15.5.2003.

Der Executive MBA ist eine berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahme, die in unterschiedlichen Organisationsformen angeboten wird (vgl. Tab. 4 und Abb. 9). Bei Part-Time-Programmen findet der Unterricht an ein oder mehreren Abenden der Woche sowie am Wochenende neben der normalen Berufstätigkeit statt, während sich bei modularen Programmen intensive Lernphasen mit den Phasen der normalen Berufstätigkeit abwechseln. 36.

Tab. 4: Organisationsformen von Weiterbildungsstudiengängen

Organisationsform	Zeitliche Organisation	Dauer (Jahre)	Vorteile	Nachteile
Part-Time-Programme	Abends plus Wochenende	2-3	- kein Arbeitsausfall - Möglichkeit der Teamarbeit	- Freizeitausfall - Hohe Anforderungen an Belastbarkeit und Durchhaltevermögen (auch der Familie)

Organisationsform	Zeitliche Organisation	Dauer (Jahre)	Vorteile	Nachteile
Modulare Programme	Blockweise Präsenzveranstaltung im Wechsel mit Phasen der Berufstätigkeit	2-3	- Hohe Verträglichkeit zw. Ausbildung und Beruf - Möglichkeit der intensiven Teamarbeit	- Arbeitsausfall (ggf. Sonder-/ unbezahlter Urlaub) - Hohe Lernbelastung während der Präsenzphasen
Distance Learning-Programme	Fernstudium	bis zu 5	- Hohe Flexibilität - Kein Arbeitsausfall	- Geringe Praxisorientierung - Kein Austausch mittels Teamarbeit - Permanente Eigenmotivation

- 37 eMBA-Angebote wenden sich hauptsächlich an Führungs- und Nachwuchsführungskräfte, die sich nach einigen Jahren Berufspraxis für die Übernahme einer leitenden Managementfunktion qualifizieren wollen. Die Auswahlverfahren berücksichtigen deshalb neben den formalen Zulassungskriterien insbesondere das bereits in der Praxis erfolgreich nachgewiesene Managementpotenzial der Bewerber.

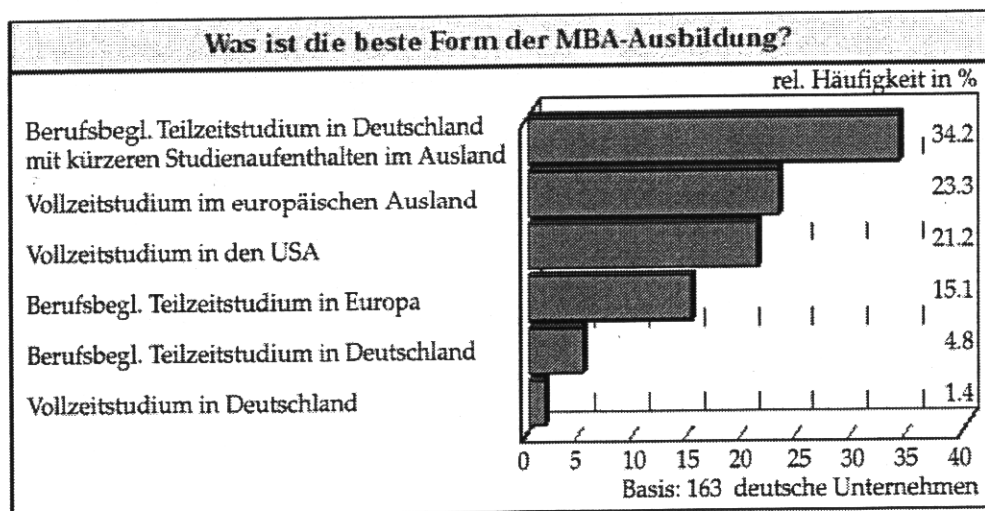


Abb. 9: Bevorzugte Organisationsformen der MBA-Ausbildung

Quelle: <http://www.berufsstart.de/karrieretips/beitraege/mba-grafik.pdf>, Abruf: 15.5.2003.

7 Management-Aus- und Weiterbildung im Gesundheitswesen

Grundlegendes Anforderungsprofil

38

Als **grundlegendes Anforderungsprofil** für ein weiterbildendes Studium im Gesundheitswesen müssen folgende Bereiche genannt werden: Die wichtigsten berufsübergreifenden Kenntnisse betreffen die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge im Krankenhaus, die Führungsinstrumente und -fähigkeiten den Mitarbeitern gegenüber und die zugehörige soziale Kompetenz im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern, mit denen in den anderen Berufsgruppen der Gesundheitseinrichtungen, mit den Patienten sowie mit Vertretern der Krankenkassen, den niedergelassenen Vertragsärzten, den Industriepartnern und externen Dienstleistern sowie allen anderen Partnern im Gesundheitswesen. Hinzu kommen die besonderen Herausforderungen im Gesundheitswesen wie die medizinischen und administrativen Dokumentations- und Meldepflichten, Diagnosis Related Groups (= DRG-Fallpauschalen), der Umgang mit den dazu notwendigen Informationstechnologien und Anwendungssystemen, Patientenbehandlung unter Gesichtspunkten der evidenzbasierten Medizin (Basiswissen über klinische Studien und die Folgerungen daraus), Disease Management, Klinische Pfade (Clinical Pathways) in der künftig enger verzahnten bzw. integrierten ambulanten und klinischen Versorgung, Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsmaßnahmen. Soweit es sich um Führungsaufgaben (Management) in der Überlappung mit der Administration handelt, sollten auch kaufmännische bzw. betriebswirtschaftliche Grundlagen und Kenntnisse der Krankenhausfinanzierung vermittelt werden, außerdem die wichtigsten Methoden zur ökonomischen bzw. Effizienzbewertung der kostspieligen Krankenhausinformationssysteme mit ihren Subsystemen (KIS, RIS, PACS, Laborinformationssystem etc.) sowie die der Pharmakoökonomie. Dazu gehört auch, die wichtigsten Einflussfaktoren und treibenden Kräfte im Gesundheitswesen kennen und einschätzen zu lernen (Volkswirtschaft und Politik). Es wäre wünschenswert, wenn auch die im stationären und ambulanten Bereich zunehmend wichtigeren und immer kostspieligeren forensischen Aspekte gelehrt würden. Also nicht nur die Kenntnis über die wesentlichen Grundlagen der Sozialgesetzgebung und des Ständerechts, sondern auch Aspekte des Arzthaftungsrechts, der Streitvermeidung, der Patientenrechte und des Anti-Korruptions-Gesetzes.

8 Beispiel Weiterbildung zur „Leitung eines pflegerischen Versorgungsbereichs“

- 39 Die weiterbildende Qualifizierung „Leitung eines pflegerischen Versorgungsbereichs“ mit integriertem Studium „Management Grundlagen“ vereint eine Weiterbildung nach Empfehlungen der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG) mit einem Studiengang Bachelor of Arts (B.A.). Der Lehrgang wird von der Fachhochschule Oekonomie & Management in Essen (FOM) in Kooperation mit der Contilia-Akademie durchgeführt.
- 40 Die Fachhochschule für Oekonomie & Management (FOM) in Essen wurde 1993 durch Verbände der Essener Wirtschaft gegründet. Heute liegt die Trägerschaft der FOM bei der Stiftung „BildungsCentrum der Wirtschaft“. Die FOM hat sich zum Ziel gesetzt durch die Vermittlung der neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse und praxisnaher Lehrmethoden eine umfangreiche akademische Qualifizierung anzubieten. An die Fachhochschule für Oekonomie & Management sind weitere Institute angeschlossen, welche sich u. a. mit der Weiterbildung Berufstätiger beschäftigen (z. B. das Institut für Oekonomie & Management (IOM) und das Institut für Internationale Studien (IIS)).

Die Contilia GmbH wurde 2006 von folgenden Gesellschaftlern gegründet: St. Elisabeth Stiftung Essen, Stiftung St. Marien-Hospital zu Mülheim an der Ruhr und dem Caritas-Trägerwerk im Bistum Essen e. V.. Die Contilia-Akademie als Teil der Contilia-Gruppe bietet eine qualitative Pflegeausbildung sowie zahlreiche Fort- und Weiterbildungen an. Die oben erwähnte Kooperation im Rahmen der Weiterbildung zur „Leitung eines pflegerischen Versorgungsbereichs“ verzahnt somit nicht nur einen Weiterbildungslehrgang mit einem Bachelor-Studiengang, sondern auch zwei wichtige Institute im Bereich der Weiterbildung im Gesundheitswesen.

- 41 Die Reformen des Gesundheitswesens führen zur Notwendigkeit der forcierten Weiterbildung im Bereich der Pflege. Der im Folgenden dargestellte Weiterbildungslehrgang soll einen Beitrag dazu leisten, die Managementkompetenzen in Leitungsfunktionen von Pflegeeinrichtungen zu stärken. Er vermittelt nicht nur fundiertes betriebswirtschaftliches Know-How, sondern auch soziale, kommunikative und methodische Kompetenzen. Der Lehrgang richtet sich dabei an Gesundheits- und Kranken- bzw. KinderkrankenpflegerInnen, Hebammen/Entbindungspfleger und AltenpflegerInnen, die bereits eine Tätigkeit von mindestens drei Jahren in der Kranken- oder Kinderkrankenpflege vorweisen können. Außerdem

sollten die Bewerber bereits erste Erfahrungen (möglichst sechs Monate) in der pflegerischen Leitung erworben haben.

Die Lehrinhalte gliedern sich in neun Module und sechs Lernbereiche auf. Diese unterteilen sich in folgende Themen: Führungs- und leistungsbezogener Bereich (Modul 1 – 3), gesetzliche Grundlagen (Modul 4), Unternehmen und Markt (Modul 5), Betriebswirtschaft (Modul 6 und 7), Pflegewissenschaft (Modul 8) und Gesellschaft (Modul 9). Insgesamt besteht der Lehrgang aus 600 UE Präsenzunterricht, wobei zusätzlich 144 Praxisstunden und 106 Stunden Student Consulting zu erbringen sind. Es handelt sich hier um ein Part-Time Programm mit zusätzlichen Blockphasen. 42

Der Weiterbildungslehrgang schließt einerseits mit dem Zertifikat „Pflegerische Leitung“ DKG der Contilia-Akademie und andererseits mit dem Zertifikat des IOM Institut für Oekonomie & Management an der FOM ab. Außerdem werden die erbrachten Studienleistungen bei der Fortführung des Studiums an der FOM im Rahmen eines Bachelor of Arts (B. A.) mit zwei Semestern anerkannt. Die Studiendauer des B. A. würde sich somit von einem 7-semestrigen Regelstudium auf 5 Semester verkürzen. 43

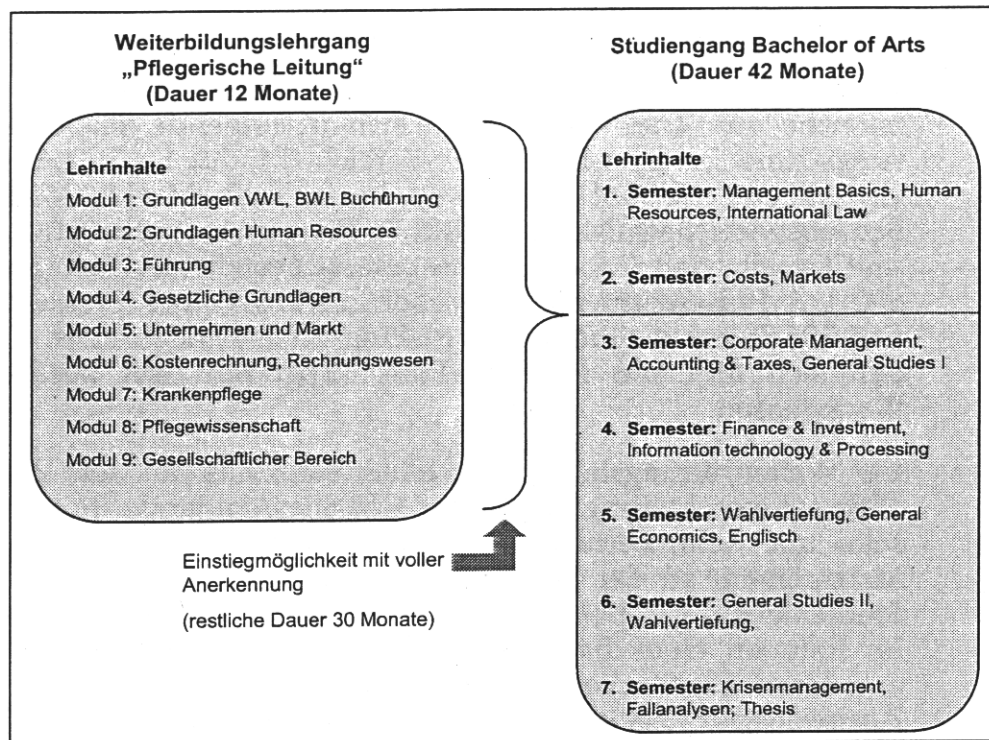


Abb. 10: Aufbau des Weiterbildungslehrgangs und des Studiums an der FOM

Quelle: Unterlagen der FOM zu Aufbau und Durchführung des Lehrgangs bzw. des Studiengangs.

- 44 Das Ziel des Bachelorstudiengangs an der FOM ist es, zukünftige Manager auszubilden, die nach ihrem Studium ihr Fachwissen interdisziplinär anwenden können. Der Studiengang soll Schlüsselqualifikationen über alle betrieblichen Funktionsbereiche vermitteln und zur Qualifizierung für fachübergreifende Aufgaben dienen. Insgesamt handelt es sich um einen deutschsprachigen Studiengang, auch wenn Business Englisch fest in das Curriculum integriert ist, um zusätzlich die Möglichkeit zu fördern in international zusammengesetzten Teams zu arbeiten. Das grundständig betriebswirtschaftliche Studium ist in seinen Inhalten und seiner Organisation auf die Bedürfnisse von Berufstätigen ausgerichtet. Es handelt sich auch hier um ein Part-Time Programm mit Präsenzphasen, die in Abend- und ggf. Wochenendunterricht stattfinden.
- 45 Das Curriculum baut sich in den ersten Semestern auf einem allgemeinen Managementstudium (Grundlagen BWL, VWL, Recht/internationales Recht, Human Resources, Kostenrechnung, Buchführung, Projektmanagement, Finanzierung, etc.) auf. Ab dem 5. Semester haben die Studierenden die Möglichkeit zwischen

verschiedenen Vertiefungsmodulen (u. a. Gesundheitswesen) zu wählen, um die Themen ihrem persönlichen Arbeitsumfeld anzupassen. Besonders hervorzuheben ist zudem auch die Praxisorientierung, welche durch Fallstudien, Gruppenarbeit und Workshops gefördert wird. Ab dem 7. Semester können die Studierenden dann ihre Bachelor-Thesis verfassen, mit der das Studium abschließt.

Der Lehrgang „Leitung eines pflegerischen Versorgungsbereichs“⁴⁶ ist nach den DKG-Empfehlungen⁹ ausgerichtet. Er verbindet die Vermittlung von Erfahrungen im Leitungsbereich der Pflege mit Managementkompetenzen. Aufgrund der Verzahnung mit dem grundständigen Hochschulstudium an der FOM können auch Berufstätige umfassende Kenntnisse in den Bereichen BWL, VWL und Gesundheitswesen erwerben, die es ihnen ermöglichen, spätere Leitungsaufgaben adäquat wahrzunehmen.

9 Beispiel eines „Executive MBA in Health Care Management“

9.1 Ziel

Executive MBA-Programme wenden sich im Sinne einer akademischen Zusatzausbildung eher an Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte mit mehrjähriger Berufs- und Führungserfahrung. Ziel ist in der Regel der Erwerb einer Qualifikationsgrundlage für die Übernahme funktionsübergreifender Managementaufgaben. Meistens wird dieser Programmtyp in Teilzeitform (Abend- oder Wochenendveranstaltungen), als Modularprogramm (Fernstudium mit Präsenzphasen) oder als reines Fernstudium angeboten.⁴⁷

Am Beispiel eines internationalen, berufsbegleitenden (= executive) **Weiterbildungsstudiengangs „MBA Health Care Management“**⁴⁸ werden die Zielsetzung, die erforderliche Art, die Dauer, die Zulassungsvoraussetzungen, die angebrachten Unterrichtssprachen, die sinnvolle Teilnehmerzahl, das notwendige Lehrveranstaltungsangebot und dessen Inhalte beleuchtet sowie nicht zuletzt ein Vergleich von Studienentgelten vorgestellt. Der seitens der Universität Trier im Fachbereich IV über das IHCI (Internationales Health Care Management Institut) angebotene MBA für Fachhochschul- und Universitätsabsolventen oder Personen mit vergleichbarer Qualifikation erfolgt in Kooperation mit der Universität Salzburg

⁹ Vgl. DKG – Empfehlungen zur Weiterbildung von Krankenpflegepersonal für die pflegerische Leitung eines Bereiches im Krankenhaus und anderen pflegerischen Versorgungsbereichen vom 30.5.2006.

(SMBS, University Salzburg Management Business School), der Universität Marburg (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften) und der Joseph L. Rotman School of Management (University of Toronto/Kanada). Als wichtiges Merkmal ist zunächst festzuhalten, dass die gemeinsame Ausrichtung des Studienganges in **enger Kooperation mit nationalen und internationalen Partnern** erfolgt. Der internationale Charakter des Studienganges wird durch international anerkannte Referenten, die Auswahl der Studieninhalte, der Veranstaltungsorte, einen internationalen Teilnehmerkreis und durch englischsprachige Pflichtveranstaltungen neben den ansonsten deutsch geführten Lehrveranstaltungen unterstrichen.

- 49 Ziel des internationalen berufsbegleitenden bzw. executive MBA Health Care Management des IHCI der Universität Trier ist es, als postgraduales Weiterbildungsangebot auf wissenschaftlicher Grundlage das erforderliche Wissen, die analytischen Fähigkeiten sowie die erforderlichen sozialen Kompetenzen zu vermitteln, die für eine überdurchschnittlich erfolgreiche Tätigkeit als Führungskraft im Gesundheitswesen erforderlich sind. Der Masterstudiengang „Health Care Management“ leistet einen Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung im Gesundheitssektor und hat das Ziel, die Managementausbildung für Führungskräfte in Institutionen des öffentlichen und privaten Gesundheitswesens zu verbessern und angehende Top-Führungskräfte auf ihre Rolle als Entscheidungsträger vorzubereiten.
- 50 Der Studiengang richtet sich an Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen oder Personen mit vergleichbarem Abschluss im Bereich der Gesundheitswirtschaft, die vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Erfahrung von in der Regel fünf Jahren ihre Qualifikation zur Führungskraft anstreben, aber auch an Mitarbeiter in verantwortungsvollen Positionen, die ihre Kompetenzen auf systematischer Grundlage erweitern und um neue Methoden und Ideen ergänzen wollen.
- 51 Der internationale executive Studiengang MBA Health Care Management **dauert 2 Jahre** und ist **berufsbegleitend modular** organisiert. Das Studienprogramm umfasst neben einem Wahlpflichtfach e-Learning, das im Selbststudium zu erarbeiten ist, **pro Semester jeweils zwei 8 bis 10 Tage dauernde Präsenzblöcke** an verschiedenen Veranstaltungsorten. Im dritten und vierten Semester erstellen die Studierenden eine Master Thesis, mit deren Verteidigung das Studium nach zwei Jahren (vier Semestern) abschließt:
- Name des Studiengangs:
MBA in Health Care Management

- Art des Studiums:
Executive (Weiterbildungsstudium, berufsbegleitend)
- Studiendauer:
2 Jahre/4 Semester (einschl. Prüfung u. Master Thesis), in 8 Blöcken à jeweils 8 bis 10 Tage (= 4 pro Jahr bzw. 2 pro Semester)

9.2 Zulassungsvoraussetzungen

Zulassungsvoraussetzungen sind neben einem abgeschlossenen Hochschulstudium oder einem vergleichbaren Abschluss mit Bezug zum Gesundheitswesen und englischen Sprachkenntnissen vor allem der Nachweis einer mehrjährigen beruflichen Tätigkeit in herausgehobener Funktion (mindestens 3 Jahre Führungserfahrung). Die **Teilnehmerzahl** pro Lehrgang ist auf ca. 25 im Durchschnitt ausgerichtet und auf maximal 30 Studenten beschränkt. 52

- Zulassungsvoraussetzungen¹⁰
abgeschl. Studium (Staatsexamen oder Diplom) oder vergleichbarer Abschluss und mind. 5 Jahre. im Gesundheitswesen tätig und mindestens 3 Jahre Führungserfahrung
- Teilnehmer/innen:
25 (max. 30)

„Die erforderliche Vorbildung besitzen Studierende, die

1. ein **Studium** an einer Universität oder gleichgestellten Hochschule in Deutschland oder in der Europäischen Union, das für eine Tätigkeit in einer Einrichtung des Gesundheitswesens (s. Nummer 2) qualifiziert (z. B. ein Studium der **Medizin, Pharmazie, Medizininformatik, Gesundheits- und Pflegewissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Sozialwissenschaften**), abgeschlossen haben oder nach Feststellung des Prüfungsausschusses über einen **äquivalenten Studienabschluss** verfügen,
2. nach Abschluss des Studiums in der Regel **mindestens fünf Jahre** im Gesundheitswesen **beruflich tätig** waren, z. B. in einem **Krankenhaus, einer Alten- oder Pflegeeinrichtung, einer Reha-Klinik, einer anderen Gesundheitseinrichtung im stationären Bereich, einer frei-gemeinnützigen oder kirchlichen Dachorganisation** oder sonstigen **Träger- oder Managementgesellschaft von Gesundheitseinrichtungen, einem ambulanten Zentrum** oder einer **Netzwerkeinrichtung der integrierten Versorgung**; angerechnet werden auch Tätigkeiten bei **Krankenkassen, einschlägigen Herstellern** von **Medikal-/Pharma-** und anderen Produkten bzw. von Heil- und

¹⁰ Erläuterungen aus der Prüfungsordnung vom 12.9.2005 und der Änderungsordnung vom 19.3.2008

Hilfsmitteln, bei **Dienstleistern** für Gesundheitseinrichtungen (z. B. für medizintechnisches Gerätemanagement oder Healthcare-Logistik), bei **Spitzenverbänden** auf Landes- oder Bundesebene (Ärztikammern, Medizinischen Diensten, Krankenhausgesellschaften, politischen Gesundheitsausschüssen, Kassenärztlichen Vereinigungen und vergleichbaren Institutionen).“

„Personen, die über keinen ersten Hochschulabschluss verfügen, können zu weiterbildenden Studiengängen, die mit einem Hochschulabschluss abschließen unter folgenden Voraussetzungen zugelassen werden:

1. Sie müssen über die Hochschulreife (bzw. Fachhochschulreife) verfügen.
2. Sie müssen eine berufliche Tätigkeit ausüben oder ausgeübt haben, die hinreichende inhaltliche Zusammenhänge mit dem berufsbegleitenden Studiengang MBA Health Care Management aufweist, insbesondere Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt hat, die für den Studiengang förderlich sind.
3. Sie müssen diese berufliche Tätigkeit mindestens fünf Jahre ausgeübt haben.
4. Sie müssen eine Eignungsprüfung, die von Seiten der Hochschule vorzunehmen ist, erfolgreich bestanden haben. Durch die Eignungsprüfung soll die Gleichwertigkeit der beruflichen Qualifikation mit der eines abgeschlossenen grundständigen Studiums festgestellt werden.“

9.3 Lehrveranstaltungsangebot

- 53 Das **Lehrveranstaltungsangebot** umfasst Vorlesungen, Seminare und praxisbezogene Case Studies. Ziel der Case Studies ist es, durch die eigenständige Arbeit an realen Situationen die fachliche Kompetenz der Studierenden in den Wissenserwerb mit einzubinden und gleichzeitig den Wissens- und Kompetenztransfer zu sichern. Die Unterrichtssprachen sind Deutsch (überwiegend) und Englisch.

– Lehrveranstaltungsangebot:

Vorlesungen, Seminar und Case Studies:

– Eigenständige Arbeit an Fallstudien

– Unterrichtssprachen:

Deutsch und Englisch

- 54 Das Weiterbildungsstudium umfasst Pflichtveranstaltungen zu den Themenkomplexen General Management, rechtliche Grundlagen und Gesundheitswesen sowie ein Wahlpflichtfach e-Learning. Es ist aufgeteilt in einen Grundlagen- und einen Spezialisie-

rungsteil (vgl. Tab. 5). Insgesamt sind 68 Präsenztage zzgl. Wahlpflichtfach zu absolvieren, wobei sich pro Semester eine Präsenzpflcht von etwa 4 Wochen ergibt, die sich auf 2 Module von jeweils ca. 8 bis 10 Tagen verteilt. Die Präsenzblöcke (Module) werden jeweils mit 5, 6 oder 7 ECTS-Punkten bewertet, das Wahlpflichtfach und die vorgesehene Projektarbeit mit insgesamt 4 ECTS-Punkten und die Masterthesis incl. deren Verteidigung mit 15 ECTS. Das Studienentgelt beträgt für den kompletten Kurs 23725,00 Euro (Stand März 2009 für den im Oktober 2009 beginnenden Studiengang).

- Unterrichtsfächer und Masterthesis (Summe = 67 ECTS-Anrechnungspunkte):
 1. Grundlagenmodule mit 26 ECTS-Anrechnungspunkten
 2. Spezialisierungsmodule mit 22 ECTS-Anrechnungspunkten
 3. Projektarbeit und Wahlpflichtfach e-Learning mit 4 ECTS-Anrechnungspunkten
 4. Masterthesis und deren Verteidigung mit 15 ECTS-Anrechnungspunkten
- Studienentgelt:
23725,00 € (Kostendeckungsprinzip der Univ. Trier + Partner)

Tab. 5: Aufteilung des Studiengangs Executive MBA in Health Care Management

I.	Grundlagenmodule (24 ECTS-Anrechnungspunkte)
1.	Strategien der Unternehmensführung
2.	Rechnungswesen, Controlling und Finance
3.	Marketing und Personal
4.	Wertschöpfungsmanagement
II.	Spezialisierungsmodule (22 ECTS-Anrechnungspunkte)
1.	Strategisches und operatives Management von Gesundheitseinrichtungen
2.	Instrumente des Health Care Managements
3.	North American Health Care System
4.	Gesundheitsmarkt und EntwicklungenProjektarbeit und e-Learning (4 ECTS-Anrechnungspunkte)
	Wahl verschiedener Themen und Schwerpunkte möglich

Dadurch, dass die institutionellen Voraussetzungen erfüllt sind 55
und ein guter Mix aus professionellen Lehrkräften bzw. **Professoren**
und berufserfahrenen Praktikern („**Professionals**“) hergestellt

wird, ist das Curriculum geeignet, Fachkräften aus dem Gesundheitswesen die notwendigen Qualifikationen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften, des Rechts und des Managements zu vermitteln.

- 56 **Zur Anrechnung der Prüfungsleistungen und prüfungsrelevanten Studienleistungen** wird das ECTS-System verwendet. Es soll die akademische Anerkennung von im europäischen Ausland erbrachten Studienleistungen sichern. Wird die Gleichwertigkeit einer Leistung (Inhalt, Umfang und Prüfungsleistungen) nachgewiesen, so wird dies in Form von Bonuspunkten bzw. ECTS-Anrechnungspunkten (credit points) von der Heimatuniversität anerkannt. Es gibt viele verschiedene Benotungssysteme in Europa. Die ECTS grading scale liefert zusätzliche Informationen über die erbrachten Leistungen und basiert primär auf dem angelsächsischen System. Es ersetzt aber nicht die Benotung eines jeweiligen europäischen Landes. Die Hochschulen in Europa entscheiden jeweils selbst darüber, wie die ECTS grading scale auf das eigene nationale Benotungssystem anzuwenden ist.
- 57 Das ECTS stellt also eine Methode dar, um Studienleistungen zu messen, zu vergleichen und von einer zur anderen europäischen Lehrinstitution zu übertragen. Statt der an deutschen Hochschulen üblichen rein zeitlichen Erfassung in Semesterwochenstunden (SWS) werden durch die Vergabe von ECTS-Punkten auch inhaltliche Aspekte und Schwierigkeitsgrade honoriert: Mit diesen Punkten wird der mit den einzelnen Lehrveranstaltungen sowie den Prüfungs- und Studienleistungen verbundene Arbeitsaufwand dokumentiert (d. h. Anzahl Vortragsstunden, aber auch der Aufwand für Selbststudium, Praktika und die Prüfungen inkl. Vor- und Nachbereitung).
- 58 Das **Ergebnis** der prüfungsrelevanten Studienleistungen in den Modulen der Pflichtfächer wird nach dem an der Universität Trier angewandten deutschen Noten-System benotet, und die **Noten** werden dann in **ECTS-Grade** wie folgt umgerechnet:

Deutsche Note	ECTS-grade	ECTS-Definition	Grade Point average
1,0 bis 1,5	A	excellent	$\geq 3,5$
> 1,5 bis 2,0	B	very good	$< 3,5 - 2,5$
> 2,0 bis 3,0	C	good	$< 2,5 - 1,5$
> 3,0 bis 3,5	D	satisfactory	$< 1,5 - 1,0$
> 3,5 bis 4,0	E	sufficient	$< 1,0$
> 4,0	F/FX	fail	0

9.4 Erläuterung zu den Studienentgelten

Ein abschließender Blick auf die aktuell erhobenen Studienentgelte (vgl. Tab. 6) zeigt, dass das persönliche Ziel „Weiterbildung und -qualifikation“ nicht nur einen hohen persönlichen Einsatz (aufzuwendende Zeit, Durchhaltevermögen, personal skills, etc.) erfordert, sondern auch mit einem nicht unerheblichen finanziellen Aufwand verbunden ist. So bewegen sich im Rahmen der aufgeführten Beispiele die Kosten für ein Weiterbildungsangebot in Abhängigkeit von der gewählten Institution und der Wertigkeit des Abschlusses beispielsweise zwischen knapp 10 000 und 60 000 Euro. Nicht immer bleiben die Kandidaten auf den Kosten alleine sitzen, oftmals werden die Studienentgelte teilweise oder sogar zur Gänze bei entsprechender Wertschätzung durch die Vorgesetzten durch den Arbeitgeber übernommen. In den überwiegenden Fällen ist dieses Entgegenkommen verbunden mit der Verpflichtung des Kandidaten, für einen festgelegten Zeitraum (meist ca. 3–5 Jahre) dem Unternehmen treu zu bleiben oder einer Rückzahlungsverpflichtung über einen festgelegten Zeitraum. Das Unternehmen sichert sich auf diese Weise wertvolle Mitarbeiter, während sich die finanzielle Belastung für die AbsolventInnen in Grenzen hält. Bei erfolgreicher und konsequenter Verfolgung der eigenen Karriereziele zahlt sich die Anstrengung in der überwiegenden Zahl der Fälle aber schon innerhalb kurzer Zeit wieder aus.

Tab. 6: Studienentgelt an ausgewählten, meist privaten deutschen Business Schools und Universitäten.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an: Personalwirtschaft extra, 04/2009.

Hochschule (Studiengang)	Studiengebühren		
	pro Semester in €	insgesamt in €	Dauer in Monaten
Universität Trier* (Executive MBA Health Care Manage- ment)	5 931	23 725	24
Berlin ESCP-EAP (European Executive MBA)	13 000	39 000	18
Universität Hamburg (MBA Gesundheits- management)	3 300	9 900	18

Hochschule (Studiengang)	Studiengebühren		
	pro Semester in €	insgesamt in €	Dauer in Monaten
European Business School – Oestrich- Winkel (Executive MBA General Management)	10 125	40 500	24
Hannover – German international Graduate School of Management and Graduation (GISMA) (International Master in Management (IMM))	13 125	52 500	22
HHL – Leipzig Graduate School of Management (MBA International Management)	6 750	27 000	24
WHU Vallendar – Otto Beisheim School of Management (Executive MBA)	16 250	65 000	24
Munich Business School (MBA Health Care Management)	6 300	25 200	24
Cologne Business School (Executive MBA)	6 530	26 120	24
Universität Augsburg (MBA Unternehmens- führung)	8 000	28 000	20
Dresden International University (MBA Health Care Management)	3 750	15 000	24

* Der Studiengang Health Care Management der Universität Trier findet in Kooperation mit der Universität Marburg, der SMBS in Salzburg und der Rotman School in Toronto statt.

10 Abschließend notwendige Fragen zu Rahmen- und Randbedingungen

Wer seinen inhaltlich orientierten Weg in Richtung Diplom, Master oder einem anderen Studiengang nach Sichtung des riesigen Marktes an Weiterbildungsangeboten gefunden hat, der wird sich schließlich mit den Rahmen- und Randbedingungen beschäftigen müssen. Dabei kann leicht das eine oder andere übersehen werden, was sich im Nachhinein rächt. Daher hier noch einige wichtige Hinweise dazu.

10.1 Maßnahmen gegen den Unterrichtsausfall

Wie wird seitens der Ausbildungseinrichtung für entsprechenden Ersatz gesorgt, falls ein/e Referent/in bzw. Dozent/in z. B. aus gesundheitlichen Gründen ausfällt? Muss der/die Referent/in bzw. Dozent/in für entsprechenden Ersatz sorgen oder gibt es ein entsprechendes Krisenmanagement mit weitgehender Ausfallgarantie seitens der Ausbildungseinrichtung? Wie, wann und durch wen bzw. mit wem kann eventuell auf solche Weise verloren gegangener Stoff nachgeholt werden?

10.2 Kontinuierliche kompetente Studierendenbetreuung

Berufsbegleitende Weiterbildungsstudien stellen eine hohe Belastung für das persönliche soziale Umfeld dar, vor allem für Familie und Freunde. Außerdem erfordert das erneute „Drücken der Schulbank“ für bereits langjährig Berufstätige eine beträchtliche Umstellung. Während der Erfolg in den einen Fächern hoch motiviert, so demotiviert der Misserfolg in anderen Fächern. Eine permanente gute Betreuung der Studierenden ist deshalb unerlässlich.

10.3 Präsenzzeiten und Zeitabfolge der Unterrichtseinheiten

Die erforderliche Präsenzzeit ist ein wichtiges Auswahlkriterium. Ob eine Weiterbildungsveranstaltung 4 Semester oder 7 Semester dauert, ist unter dem Gesichtspunkt der eben erwähnten Belastbarkeit von Berufstätigen natürlich ein großer Unterschied. Viele Berufstätige schätzen es, sich z. B. 4 Mal im Jahr 14 Tage am Stück, möglichst weit weg und ungestört vom eigenen beruflichen Umfeld, auf den Lehr- und Trainingsstoff konzentrieren zu können. Andere bevorzugen wöchentliche Veranstaltungen z. B. von Freitagsnachmittag bis Sonntagsmittag im regionalen Umfeld. In beiden Fällen ist zu beachten, dass der Unterrichtsstoff oft noch

in Heimarbeit nachgearbeitet werden muss oder Vorbereitungen für die nächste Veranstaltung erforderlich sind. Für die Diplomarbeit oder die Master-Thesis und deren Verteidigung sind in den letzten ein bis zwei Semestern besondere persönliche Zeitaufwendungen z. B. für Rückfragen, die Literaturrecherche, das Schreiben der Arbeit und ggf. ergänzende Präsenzveranstaltungen einzukalkulieren.

10.4 Finanzielle Rahmenbedingungen

- 64 Berufsbegleitende Weiterbildungsveranstaltungen sind in aller Regel kostspieliger als solche, die in Vollzeit angeboten werden. Wesentliche Gründe dafür sind, dass die Referenten/Dozenten die Lehre in der Weiterbildung nicht während ihrer offiziellen Dienstzeiten und – bei Professoren – i. d. R. außerhalb ihres verpflichtenden Lehrdeputats zusätzlich und damit honorarpflichtig erbringen. Hinzu kommen oft sonstige Belastungen wie die Anmietung externer Schulungsräume und Multimediatechnik, ggf. Catering u. ä. m. Daher empfiehlt sich eine Kalkulation anhand des folgenden Fragenkatalogs:
1. Wie hoch ist das Studienentgelt für die Weiterbildungsveranstaltung?
 2. Entspricht das Studienentgelt der angebotenen Qualität bzw. der Kosten-Nutzen-Relation (Effizienz) unter den wesentlichen Gesichtspunkten: Universität vs. Fachhochschule vs. Berufsakademie etc., regional vs. national vs. international, Auswahlmix der Themen und der Referent(inn)en/Dozent(inn)en, Akkreditierung ja/nein, Zusatzangebote etc.
 3. Wie hoch ist das Studienentgelt für die Weiterbildungsveranstaltung?
 4. Kommen zusätzliche Prüfungsgebühren hinzu?
 5. Sind weitere Kosten für die Einschreibung oder sog. Sozialgebühren erforderlich?
 6. Ist der Gesamtbetrag des Studienentgelts vor Beginn der Weiterbildungsveranstaltung zwingend auf einmal fällig? Oder ist eine Zahlung in Teilbeträgen möglich (z. B. pro Semester, mit oder ohne Aufschlag)?
 7. Zu beachten ist dabei die Regel, dass das volle Studienentgelt auch bei Ratenzahlung entrichtet werden muss, und zwar auch dann, wenn die Weiterbildungsveranstaltung – z. B. nach einem oder zwei Semestern – abgebrochen wurde.
 8. Kann eine Weiterbildungsveranstaltung aus persönlichen Gründen und ggf. bis zu welcher maximalen Dauer unterbrochen werden? Und wird dann kein zusätzliches Entgelt erhoben?

9. Welches ist die letzte Kündigungsfrist vor dem Beginn der Weiterbildungsveranstaltung?
10. Welche Stornogebühren sind bei Einhaltung der Kündigungsfrist dennoch zu bezahlen?
11. Wie hoch sind die Stornogebühren, wenn die Kündigungsfrist versäumt wurde, die Weiterbildungsveranstaltung aber noch nicht begonnen hat (i. d. R. ist dann trotzdem das volle Entgelt zu zahlen)?
12. Gibt es die Möglichkeit zur Übertragung des eingezahlten Studienentgelt auf eine Ersatzperson (was natürlich ohnehin nur entsprechend den erforderlichen Zulassungsvoraussetzungen und ggf. sonstigen Eignungsfeststellungsverfahren hinsichtlich der vorgeschlagenen Ersatzperson möglich sein kann)?
13. Welche zusätzlichen Kosten müssen für die regelmäßigen Fahrten zur Ausbildungseinrichtung und für eventuelle Übernachtungen eingeplant werden?
14. Gibt es seitens der Ausbildungseinrichtungen kostengünstige Vereinbarungen und in welcher Höhe für die anreisenden Studierenden hinsichtlich Übernachtung und Verpflegung?

Literatur

- Benz H., strata + PWC, 28.4.2003, in: Präsentation in Grevenmacher (Luxemburg) zum Thema „Stellenbewertung und Vergütungsvergleich“.*
- Henning, W. (1999): Studienführer Wirtschaftswissenschaften, Würzburg, 4. Auflage, S. 205.*
- Hilbert J./Dahlbeck E., Enste P. (2008): Zukunftsmotor Gesundheitswirtschaft – ein Paradigmenwechsel von unten? In: Bogedan, C./Mueller-Scholl, T./Ziegler, A.: Demografischer Wandel als Chance. Hamburg: VSA Verlag.*
- Lloy Zöllner, M. (2000): Studienführer Großbritannien/Nordirland. Cornelsen & Oxford, Berlin, S. 19.*
- Kran, Detlev (2008): Der MBA-Guide 2008. Teilzeit-, Fernstudien- und Vollzeitprogramme zum Master of Business Administration, 7. Auflage.*
- Miller, E. (2001): Guide to graduate business schools, New York.*
- O.V. (2008): Was ist ein MBA?, in Die Zeit, Nr. 42, 9.10.2008.*
- Petersons (2001): A division of Thomson Learning, Inc.: MBA Programms 2002, Petersons, Div. of Thomas Learning, Inc., Lawrenceville (NJ).*

- Richter, R. (2002): Persönliche Wertschöpfung durch Weiterbildung. FR, Nr. 226, 28.9.2002, S. A48.
- Stephan, M. (2000): Studieren nach dem Studium. Weiterführende Studiengänge staatlicher Hochschulen und privater Anbieter, Köln, 4. Auflage, S. 32.
- Stickling, E. (2009): Daten und Fakten zum MBA, in Die Personalwirtschaft – Sonderheft 04/2009, S. 20 ff.

Weitere Quellen

- Curriculum und Unterlagen zum Weiterbildungslehrgang „Pflegerische Leitung“ und dem Bachelorstudiengang der FOM und der Contilia GmbH. Stand: wie am 8.4.2009 von Herrn Schran überlassen.
- DRK-Empfehlung zur Weiterbildung von Krankenpflegepersonen für die pflegerische Leitung eines Bereichs im Krankenhaus und anderen pflegerischen Versorgungsbereichen vom 30.5.2006.
- KMK (2009): Grundstruktur des Bildungswesens in der Bundesrepublik Deutschland – Diagramm, abrufbar unter:
<http://www.kmk.org/dokumentation/das-bildungswesen-in-der-bundesrepublik-deutschland.html>, 13.4.2009, 10:11 Uhr.
- Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 18.9.2008).
- MBA-Grafik: <http://www.berufsstart.de/karrieretips/beitraege/mba-grafik.pdf>, 15.5.2003.
- Prüfungs- und Studienordnung für den weiterbildenden Masterstudiengang „Health Care Management“ an der Universität Trier vom 12.9.2005 sowie die Änderungsordnung vom 19.3.2008. Die Studien- und Prüfungsordnung ist abrufbar unter www.ihci.uni-trier.de.
- Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland unter www.akkreditierungsrat.de ff., Stand 7.4.2009.
- Vierte Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Weiterbildung (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 1.2.2001).