

## Strategie und Vision

### Entwurf für eine Neuausrichtung der Krefelder Caritasheime ab 2015

#### 1. Warum brauchen wir eine Neuausrichtung? Eine kurze Bestandsaufnahme

Die bisherigen Strategien und Wege der Krefelder Caritasheime waren nicht in allen Belangen gleichermaßen effizient. Für eine erfolgreiche Zukunft in einem härter werdenden Markt (mehr Mitbewerber, weniger Fachkräfte als benötigt) bedarf es grundlegender Korrekturen:

Wir benötigen an einigen zentralen Stellen im Unternehmen eine Neuausrichtung,

- um zukünftig als attraktiver Dienstgeber neue und innovative Fach- und Führungskräfte zu gewinnen,
- um dauerhaft unsere „Kunden“ und die Nachfragenden der kommenden Generation an uns zu binden
- und um als katholischer Anbieter von nachfrageorientierten Angeboten für alte Menschen in Krefeld langfristig überleben zu können

Motivation und Antrieb rührt aus unserem (neuen) Selbstverständnis her, ganzheitlich (fachlich, wirtschaftlich und christlich) gleichermaßen gut aufgestellt zu sein. Diesem Anspruch ans eigene Tun und Handeln haben wir bislang nicht in allen Hinsichten entsprochen. Das zu ändern ist Ziel und Zweck der „neuen Wege“.

#### 2. Auf welchem Fundament bauen wir auf?

Die Eindrücke aus den Hospitationen von Herrn Bagusat (April-Juni 2014) lassen sich wie folgt in Überschriften zusammenfassen:

- krisenfest: Schöne Häuser mit einem guten Ruf und einer hohen Auslastung – trotz mancher öffentlich ausgetragener „Skandale“, einem angekratzten Selbstbewusstsein und einer schweren Krise
- wandlungsfähig: bilanziell kurz vor dem Exitus – innerhalb eines Jahres die richtigen Weichen gestellt und nun auf dem Weg der Gesundung
- mit Potenzial: Tolle Leitungskräfte – sehr viele engagierte Mitarbeiter – (noch) genügend Fachkräfte – aber auch viele demotivierte misstrauische Mitarbeiter
- und gutem Willen: Umfangreiches hochprofessionelles QM – trotzdem teils gering ausgeprägte Fachlichkeit – wenig Eigenverantwortlichkeit der Fachkräfte – Orientierung stärker an externen Vorgaben, weniger an tatsächlichen Bewohner-/ Gästebedarfen
- aber unklar ist, wer „wir“ sind und wohin wir wollen: 15 Jahre Prägung und Tradition - aber wenig gemeinsame Identität und teils sehr uneinheitliche Verfahrensweisen - nur geringe Innovationsbereitschaft

## Welche Stärken bringen wir mit?

- Aktuelles Fachwissen ist in den Führungsetagen der Fachbereiche gut vertreten (1. und 2. Ebene = Einrichtungsleitungen und Fachbereichsleitungen)
- Eingebaute Kommunikationswege und -strukturen sind da (ELK, FBL-Runden, Leitungsrunder, QM) - die Infrastruktur ist bereits vorhanden!
- Engagement und Loyalität der Führungskräfte

## Was fällt uns bisher schwer?

- Umsetzung eines einheitlichen Führungsverständnisses
- Schwächen konsequent angehen
- innovativ denken und Konzepte an Bewohnerbedarfen ausrichten
- Prozesse steuern und Abläufe anpassen
- Personal entwickeln, Wissen vermitteln und neue Strukturen implementieren
- Haltung und Handwerk unterscheiden
- Führungskräfte stärken und beteiligen (2. und 3. Ebene)
- Potentiale und Ideen der Mitarbeiter nutzen

## Was sind unsere (ungenutzten) Potentiale?

- individuelle Ausrichtung der Einrichtungen an deren Nutzern konsequent umsetzen
- Kräfte bündeln entlang einer Gesamtstrategie im Unternehmen
- eine gemeinsame Strategie mit dem Caritasverband e. V. entwickeln, der bereits über eine Palette ambulanter Altenhilfeangebote verfügt

## Was müssen wir ändern und lernen?

- Wir müssen unsere Vision und die Umsetzungsschritte benennen und transparent machen, erläutern, diskutieren und Erfolge in der Umsetzung aufzeigen, dazu gehört es, sich unseren Auftrag, also die Bedarfe der Bewohner/Gäste wieder bewusster zu machen.
- Der „Auftrag“ muss konsequent zum Gegenstand aller Bemühungen und neuen Überlegungen gemacht werden, Maßstab sind zunächst unsere Bewohner, keine externen oder internen Prüfungen (diese fragen viele betreuende, begleitende Ansätze gar nicht ab!). Die Mitarbeiter haben ein Anrecht darauf, zu wissen, wo es hin gehen soll.
- Wir müssen „Lernen lernen“, viele sehr gut gemeinte Ansätze kommen nicht an, wir berücksichtigen zu wenig didaktische und systemische Grundsätze, diese sollten zum Repertoire der Führungskräfte gehören
- Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden müssen passend zu den Bedarfen der Bewohner entwickelt und trainiert werden (Personalentwicklung, nicht mehr nur noch „flächendeckende Schulungen“)
- Gemessen werden wir derzeit noch am „direkt Spürbaren“, am Alltag mit Problematiken wie Senso; der teilweise schlechten Stimmung nach der Krise; fehlendem Vertrauen in die Führung; manchen Führungskräften ohne ausreichende Dialogbereitschaft; Führungskräfte der 2./3. Ebene; die sich mehr den Mitarbeitenden als dem Dienstgeber verbunden fühlen; Uneinheitlichkeiten in den Einrichtungen; Nichteinhalten von Absprachen (bspw. Mobilzeitvereinbarungen); unzureichender Transparenz etc. ....  
Es sollte ein einheitliches Führungsverständnis formuliert und weiterentwickelt werden; gefragt ist hier unsere Vorbildfunktion: wir können Mitarbeiter nur daran messen, was wir selber einhalten!

### 3. Die Vision 2030

In den Einrichtungen und Diensten der „**Caritas-Altenhilfe Krefeld/Meerbusch**“ (C-AKM) 2030 wird ein umfassendes Angebot zur Lebensgestaltung für alte Menschen in Krefeld und Meerbusch vorgehalten. Die C-AKM versteht sich als stadtteilorientierter Partner zur Mitgestaltung der sozialen Situation vor Ort.

- Die C-AKM ist der Spezialist für die Bedarfe und Belange alter Menschen in Krefeld / Meerbusch, berät Politik, Verwaltung und die Senioren selber und deren Bezugspersonen zu allen diesbezüglichen Fragen.
- Die C-AKM hält Angebote für verschiedene Lebenssituationen vor: barrierefreie Wohnungen für Menschen aller Generationen, quartiersnahe Beratung und Information zu den Möglichkeiten und Unterstützung bei der Überwindung bürokratischer Hürden. In den Stadtteilen von Krefeld / Meerbusch gibt es Angebote zur Unterstützung pflegender Angehöriger, zur Tagesbegleitung, zur vorübergehenden Pflege, Wohngemeinschaften für Menschen mit jeweils ähnlichen Bedarfen und einem Höchstmaß an Selbstbestimmung sowie Heime, in denen die Menschen ein Umfeld vorfinden, das ihren Bedürfnissen nahekommt, ein Höchstmaß an Normalität ermöglicht und nahe an dem Tagesablauf in der eigenen Wohnung ist, allerdings mehr Möglichkeiten zur Teilnahme am gemeinschaftlichen Leben bietet.
- Die C-AKM unterstützt die Bildung von Nachbarschaften, die Jung und Alt zusammenbringen und sich gegenseitig unterstützen. Die C-AKM bringt Menschen zusammen, die gemeinsamen Interessen nachgehen wollen und wieder Gemeinschaft im Sinne von Gemeinde finden. Die C-AKM initiiert neue Formen des gemeinsamen Wohnens und bietet Planungs- und Umsetzungshilfen an.
- Die C-AKM hat Mitarbeitende, die an ihrem Dienstgeber Verbindlichkeit und Verlässlichkeit, das gegenseitige Vertrauen, die größtmögliche Transparenz, beidseitige Loyalität, Übertragung von Verantwortung, faire Bezahlung, Beachtung der Work-Life-Balance und das alles mit einem gesunden Maß an Fairness und Menschlichkeit im Miteinander und in der Haltung schätzen. Die Mitarbeitenden nutzen das Angebot des Dienstgebers, sich auch mit ethisch-moralischen wie auch spirituellen Fragen zum Leben und zum persönlichen Glauben auseinander setzen zu können.
- Die C-AKM lebt folgende Haltung: Den alten Menschen wird auf der o. g. Basis in einer wertschätzenden und respektvollen Grundhaltung begegnet, das Leben und die Abläufe werden nach deren individuellen Wünschen und Bedarfen in größtmöglicher Selbstbestimmtheit mit (oder auch ohne) Unterstützung durch die C-AKM gestaltet. Es erfolgt nur so viel Assistenz wie nötig und so wenig Hilfe wie notwendig, es wird so viel Normalität wie möglich angeboten. Die Mitarbeitenden zeichnen sich durch ein großes Verständnis für die jeweiligen Lebenssituationen der Menschen aus und bringen ihre hohe Fachlichkeit und Menschlichkeit im Rahmen professioneller Beziehungen ein. Die Führungskräfte begleiten und unterstützen sie dabei, setzen sie nach wirtschaftlichen und den Neigungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden entsprechenden Kriterien ein und bieten Möglichkeiten zur Weiterentwicklung an. Sie gestalten Rahmenbedingungen, in denen sich Mitarbeitende wie Bewohner wohl fühlen können. Dabei leiten uns positive christliche Grundwerte wie Vertrauen, Verantwortung, Transparenz, Verbindlichkeit, Loyalität und Wertschätzung.

### Die Gesamtstrategie

Es erfolgt nach innen wie außen eine Orientierung an den heutigen und zukünftigen Bedarfen der alten Menschen in Krefeld und Meerbusch.

Es werden keine weiteren stationären Plätze geplant (evtl. Ausnahme im Osten Krefelds), ein Ausbau von Kurzzeit- und Tagespflege wird geprüft. Perspektivisch werden alternative Wohnformen (z. B. stationär wie ambulant organisierte Haus-/Wohngemeinschaften, Mehrgenerationenwohnen, Initiierung nachbarschaftlicher Unterstützungssysteme o. ä.) entwickelt und - unter Berücksichtigung wirtschaftlicher wie fachlicher Gesichtspunkte - aufgebaut.

Ausgangspunkt aller weiteren Schritte sind die Wünsche und Bedarfe der alten Menschen. Dazu wird in unseren Diensten und Einrichtungen erhoben, zu welchen möglichen Bedarfsgruppen die Bewohner und Gäste zugehören (könnten).

Mögliche Bedarfsgruppen sind bspw.:

- Menschen mit Demenz
- Jüngere Menschen mit Pflegebedarf (< 65 Jahre)
- Menschen mit somatischem Hilfebedarf einschl. Reha und Schwerstpflege
- alte Menschen mit einer Suchtproblematik
- Menschen mit einer geistigen Behinderung im Alter
- alte Menschen mit einer psychischen / psychiatrischen Erkrankung
- ...

Darüber hinaus erfolgt eine Einschätzung auf Ebene der Stadtteile, wie sich diese Bedarfe in den kommenden etwa 5 Jahren entwickeln könnten und welche möglichen Hilfeangebote vermehrt (oder in geringerem Maße) nachgefragt werden. Über alle bestehenden Einrichtungen hinweg wird in den Jahren 2015/16 ein strategisches Gerüst erstellt, das die Bildung von einrichtungsspezifischen Pflegeschwerpunkten, neuen Konzepten und innovativen Wohnformen für diesen Zeitraum und bezogen auf das Stadtgebiet von Krefeld/Meerbusch beschreibt.

Neue Konzepte können u. a. Ansätze wie Haus-/Wohngemeinschaften mit oder ohne spezielle Schwerpunkte bzw. die Entwicklung von (teil-) autonomen Pflegeteams sein.

In den Einrichtungen werden auf Basis der Gesamtstrategie Ideen und Ansätze beschrieben, wie sich die Einrichtung auf den Weg zur konsequenten Ausrichtung an den Bedarfen der alten Menschen machen kann. In der zweiten Jahreshälfte 2015 wird über die jeweiligen einrichtungsspezifischen Konzepte als Teile der Gesamtstrategie befunden, die insgesamt zur Erreichung der o. g. Ziele beitragen. Darüber hinaus werden verbindende Elemente zur Entwicklung einer gemeinsamen Identität der „C-AKM“ vereinbart.

## Der Transformationsprozess

Der Fokus in diesem bereits begonnenen Prozess der Unternehmensentwicklung wird auf die Ausbildung einer „Lernexzellenz“ gelegt – der Wandel ist die Konstante.

Die Führungskräfte werden - auch unter Hinzuziehung der *hlp entwicklungspartner* (als einen dem Caritasverband langjährig verbundenen externen Experten für Organisationsentwicklungs-Prozesse) - zu „Trainern der Organisation“ entwickelt.

In einem ersten Schritt werden aus der operativen Ebene jeder Einrichtung heraus drei Themen identifiziert, an denen mit Unterstützung von *hlp* andere Betrachtungs- und Herangehensweisen (= Führungsverständnis) exemplarisch erlebbar werden. Schon in diesem Schritt gilt einer der zukünftigen Leitsätze „Sag mir, was du ändern/können musst, um besser zu werden.“ Mitarbeitende werden durch Partizipationsprozesse zu „Subjekten“ der Transformation gemacht und damit neben den bereits umgesetzten Schritten weitere vertrauensbildende Erfahrungen geboten.

In dieser Phase stellt *hlp* ein regelmäßiges Coaching sowohl der Geschäftsführung (hier zu Fragen der Vorgehensweise im Transformations-Prozess) als auch der Einrichtungsleitungen bzw. Leitungsteams (hier zu Themen der einrichtungsspezifischen Transformationsvorhaben) sicher. In Form von Identifikation, Organisation und Durchführung von Trainings zur Vermittlung (neuer) Fähigkeiten für den Prozess werden auch einrichtungsübergreifend Querschnittsthemen aufgegriffen und ein gemeinsames Verständnis dazu entwickelt.

Einen wichtigen Rahmen dazu bildet die *Vision 2030*, die gemeinsam mit den Einrichtungsleitungen entwickelt und als verbindliche Leitplanke vereinbart wird. Der heutige Klausurtag lädt die zweite und dritte Führungsebene ein, mit „an Bord zu kommen“.

Das Hauptaugenmerk wird in diesem Prozess dem ganz normalen Alltagsgeschehen mit all seinen Aufgaben und Herausforderungen gewidmet, sowohl in den regelmäßigen Bilateralen Gesprächen mit der Geschäftsführung als auch in der ELK. Eine weitere zu beachtende Ebene ist die der Basisarbeit, auf der die Grundlagen für verbindliche und einheitliche Verfahren und verlässliche Strukturen geschaffen wird (bspw. Senso-AG, Abschluss von Dienstvereinbarungen mit der MAV zu Themen wie Arbeitszeitkonten, Urlaubsplanung, 5,5-Tage-Woche, Pausengestaltung etc.). Querschnittsthemen wie Beziehungsarbeit, Betriebliches Gesundheitsmanagement, PalliativeCare (Hospizgedanke), innovativ Denken u. ä. bilden eine vierte Ebene, die parallel betrachtet und weiterentwickelt wird. Die Beobachtung dieser vier Ebenen ermöglicht es, gegenseitige Abhängigkeiten und Beeinflussungen bei Umsetzungsschritten zu analysieren und Einfluss auf die Reihenfolge sowie Fragen der Geschwindigkeit und einer möglicher Überforderung zu nehmen.

Diese Phase ist notwendig, um in ein gemeinsames Lernen zu kommen. Die für weitere Schritte erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der Führenden werden erfragt und gezielt entwickelt (Führungskräfte stärken). Dieser Prozess ist mit „Lernexzellenz“ gemeint, um für den zukünftigen stetigen Wandel (also alle kommenden Aufgaben) gerüstet zu sein. Die höheren Kompetenzen und die zunehmende Sicherheit der Führungskräfte wird für die Mitarbeitenden ein größeres Zutrauen in die Führung und in das Unternehmen bewirken. Nur in einer solch positiven Atmosphäre können innovative Ansätze umgesetzt werden, die zu einer (viel) höheren Zufriedenheit auch der Bewohner und Gäste führen werden.

Perspektivisch werden Mitarbeitende nach ihren Stärken und Neigungen in den o. g. Pflege-schwerpunkten oder neuen Konzepten eingesetzt. Sie übernehmen Eigenverantwortung in Form der Bezugspflege in dezentralen bzw. teilautonomen Pflgeteams und gestalten die Tagesabläufe nach Maßgabe der Bewohner/Gäste. Die Führungskräfte verstehen sich als Dienstleister, füllen die Rolle als Begleiter von Lern- und Entwicklungsprozessen aus, das mitarbeiterorientierte QM und Personalentwicklung unterstützt sie in ihren Aufgaben und hinsichtlich didaktischer Fragestellungen. Die Instrumente zur Sicherung der Informationsflüsse und der Qualitätssicherung werden an den besonderen Spezifika der jeweiligen Konzepte ausgerichtet und durch die Teams an ihre jeweiligen Bedarfe angepasst.

## Sicherung der Wirtschaftlichkeit

Die Einrichtungsleitungen kennen ihre Zahlen und die mit ihnen vereinbarten zu erzielenden betriebswirtschaftlichen Ergebnisse. Sie stellen eine hohe Transparenz dazu im Haus sicher (gestaffelt nach Mitverantwortung der jeweiligen Ebenen). Sie agieren im Rahmen von Budgets eigenverantwortlich und richten die personellen und sachlichen Ressourcen effizient an den Zielen und Konzepten der Einrichtung aus. Sie erkennen Trends und reagieren frühzeitig mithilfe geeigneter Steuerungsinstrumente. Dabei werden sie durch das Controlling und die Geschäftsführung unterstützt und begleitet.

Ziel ist es, Mittel zu generieren, mit denen neue Projekte und Konzepte ausprobiert und vorfinanziert werden, bis sie sich wiederum selber tragen. Die vorhandenen Einrichtungen und die Arbeitsplätze der Mitarbeiter werden langfristig gesichert, neue Angebote und zusätzliche Arbeitsplätze können -unter Einhaltung betriebswirtschaftlicher Grundsätze- geschaffen werden.

## Christlichkeit und Spiritualität

Die Irritationen der letzten 1 ½ Jahre bedürfen einer behutsamen Neuorientierung unserer Werte. Die Wirtschaftlichkeit unserer Einrichtungen ist als gleichberechtigtes Element neben der Fachlichkeit und der Christlichkeit zu erklären und einzuordnen. Die drei Elemente können jeweils nicht ohne die beiden anderen auskommen.

Erst wenn diese Elemente nicht mehr Gegensätzlichkeiten, sondern Bestandteile unserer Kultur sind, werden Mitarbeitende wieder mehr Sinnhaftigkeit in ihrem Tun und Handeln finden können. Die neuen Konzepte sind daher immer auf diesen drei Ebenen zu beschreiben und zu verankern.

Die Christlichkeit verdeutlicht unser Profil als Teil der verfassten Kirche. Mit zunehmender Säkularisierung wird es unsere Aufgabe sein, die christlichen Werte für die Mitarbeitenden zu „übersetzen“ und das Alltagsgeschehen immer wieder in Bezug zu Jesus und seinen Werken zu setzen. Es geht um das „lebendig Halten“ und „in die Sprache Bringen“ unseres kirchlichen Auftrags.

Daneben werden Angebote für Bewohner wie für Mitarbeiter zur Ausübung der religiösen und spirituellen Bedarfe entwickelt und ausgebaut.

## 5. Was erwartet uns auf den neuen Wegen?

Von den Veränderungen werden nach und nach alle Führungsebenen, alle Fachbereiche und alle Mitarbeitenden betroffen sein. Neue Konzepte werden zunächst skeptisch und auf dem Boden bisheriger Erfahrungen hinterfragt. Wir werden uns mit Verunsicherungen, Existenzängsten, Misstrauen und Vorwürfen der Ausnutzung der Mitarbeitenden auseinander zu setzen haben. Es wird Widerstände gegen Veränderungen der erlebten Kultur geben, es wird tatsächliche und bewusst eingesetzte Missverständnisse geben und Versuche, sich nicht an neue Vereinbarungen zu halten. Nicht alle Führungskräfte und nicht alle Mitarbeitenden werden die neuen Wege mitgehen können und wollen.

Bei den Führungskräften wird bereits in einem frühen Stadium ein Gefühl der Überforderung auftreten. Es wird der Eindruck vorherrschen, dass es alles viel zu viel wird und Prioritäten schwierig zu bilden sind. Insbesondere die Ebene der Teamleitungen (bspw. Wohnbereichs- und Küchenleitungen) wird als erste betroffen sein von negativen Rückmeldungen, Fragen nach der Umsetzbarkeit gepaart mit der Notwendigkeit, die alltäglichen Abläufe auch weiterhin zu sichern und sich parallel dazu „auf den Weg zu machen“. Es wird Zweifel geben an der Notwendigkeit umfassender Veränderungen oder einzelner Schritte. Insbesondere die WBLen werden Unterstützung benötigen, da sich bei ihnen die meisten Änderungen in ihrem Aufgabenbereich, in ihrer Rolle und ihren Kompetenzen ergeben werden. Die Fachbereichsleitungen stehen vor der Herausforderung, alte Zöpfe und Privilegien aufgeben zu müssen und nicht zu wissen, was an deren Stelle tritt. Auch hier wird es Widerstände und Abgrenzungskämpfe geben; die Leitungsteams in den Einrichtungen werden sich neu definieren und finden müssen. Die MAVen werden eine wichtige Rolle spielen, sie gehören frühzeitig eingebunden, damit sie vertrauensvoll und konstruktiv den Weg mitgehen, aber auch Signale geben, wenn sich Stimmungen und Befinden in der Mitarbeiterschaft zum Negativen verändern.

Zuversicht, Energie und Kraft auf diesem Weg werden sich für uns und unsere Mitarbeiter daraus ergeben, dass wir uns immer wieder vor Augen halten, warum wir den Weg gehen und wohin wir wollen. Das wird eine der Kernfunktionen der ELK werden. Wir werden uns kleine Schritte und Erfolge gegenseitig aufzeigen, um mutig und zuversichtlich für die weiteren Schritte zu bleiben. U.a. dazu dient auch dieses Papier. Auch unser Glaube und das Vertrauen auf Gott kann uns stärken und auf dem Weg ermutigend begleiten.

Die Geschäftsführung hat die Aufgabe, die einrichtungsspezifischen Entwicklungen zu initiieren, begleitend mit zu entwickeln sowie für wichtige Fragen und Zweifel verfügbar zu sein. Darüber hinaus wird es wichtig sein, die gemeinsamen Themen zu eruieren und auf Synergien aufmerksam zu machen, so dass Lern- und Unterstützungsprozesse quer zu den Strukturen erfolgen können. Es wird entscheidend sein, inwieweit es gelingt, die individuellen Prozesse in den Häusern in der ELK zu bündeln und eine gemeinsame Identität der „C-AKM“ zu entwickeln. Auch hier wird es Zweifel und Unsicherheiten geben, die offen gemacht werden.

Es gibt aber jetzt und hier die große Zuversicht, dass es der richtige Schritt ist, sich zum jetzigen Zeitpunkt mit der bestehenden Mannschaft auf diesen lohnenswerten Weg zu machen!

Und es gibt eine große Lust und Motivation dazu sowie die Hoffnung, dass sich möglichst viele daran beteiligen und (trotz der vielen Arbeit, die uns erwartet und trotz der heutigen Zweifel und Unsicherheiten) mitmachen wollen.

gez. Delk Bagusat, GF