

Personal- und Organisationsentwicklung in der St. Vincenz-Krankenhaus GmbH, Paderborn

– Einführung und Umsetzung von Führungsgrundsätzen –

M. Mediatrix Altefrohne, Paderborn –
Leonhard Göke, Dortmund – Michael Mendelin, Paderborn *

1 Anliegen und Ziele

Die Kongregation der Barmherzigen Schwestern vom Hl. Vincenz von Paul zu Paderborn betreibt seit 1841 in Paderborn ein Krankenhaus. Die Vincentinerinnen verstehen ihre Arbeit auf der Grundlage des Evangeliums darin, den „Armen zu dienen“. Damals wie heute erfüllen Schwestern den Dienst in verschiedenen Einrichtungen zusammen mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In gemeinsamer Verantwortung und vertrauensvoller Zusammenarbeit sollen die Krankenhäuser als Orte der Hoffnung erfahren werden, in denen die Menschen Heilung und Heil finden können.

Im Jahr 1992 wurde das aus inzwischen drei Betriebsstätten bestehende St. Vincenz-Krankenhaus in die Rechtsform einer GmbH überführt. Eine angemessene Organisationsstruktur war damit jedoch noch nicht erreicht. Vielmehr wirkten die gewachsenen, ordensfokussierten Führungsstrukturen zunächst weiter. Das Management arbeitete eher verwaltend defensiv und die hierarchisch funktionsorientierte Gliederung war weiterhin dominant. Hinsichtlich eines eindeutigen normativen, strategischen und operativen Managements existierten noch unklare Vorstellungen. Andererseits wurde deutlich, daß die Einrichtung in der gegenwärtigen, historisch gewachsenen Form nicht mehr zeitgemäß war und die Ordensschwestern sich somit mehr und mehr aus den Führungsaufgaben zurückzogen. Hinzu kam eine Reihe von Reibungsverlusten, die den Handlungsbedarf aufzeigten. Der Generalrat als Vertretungsorgan der Gesellschafterin der St. Vincenz-Krankenhaus GmbH sah sich deshalb herausgefordert, einen ganzheitlichen Personal- und Organisationsentwicklungsprozeß zu initiieren. Die dadurch eingeleiteten Veränderungsprozesse sollten selbstverständlich mit den insgesamt mehr als 70 noch im Dienst befindlichen Ordensschwestern in den drei Häusern gestaltet werden. Ein Ziel mit hoher Priorität war, auch zukünftig Plätze und Stellen für Schwestern in einer veränderten Organisation zu finden. Darüber hinaus war es dem Träger wichtig, die Identität der Einrichtung langfristig zu sichern. So sollte die klare Formulierung der Ausrichtung in einem christlich orientierten Leitbild im Vordergrund stehen.

* Der hier abgedruckte Bericht von Sr. M. Altefrohne, Lic.Theol., Generaloberin der Kongregation der Barmherzigen Schwester vom hl. Vinzenz von Paul zu Paderborn, Dipl.-Kfm. Dr. Leonhard Göke und Dipl.-Theol. Michael Mendelin über die Bildung von neuen Organisationsstrukturen zeigt, wie sich eine geistliche Gemeinschaft bemüht, den veränderten Verhältnissen als Träger und Leiter katholischer Krankenhäuser gerecht zu werden.

Erforderlich war weiterhin die Entwicklung eindeutiger Strukturen hinsichtlich der Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Organisationsstrukturen einerseits und menschliche Verhaltensaspekte andererseits sollten im Sinne einer Verzahnung gestaltet und somit Personal- und Organisationsentwicklung als sich beeinflussende Faktoren gesehen werden. Eine wichtige Zielsetzung im Rahmen der Veränderungsprozesse sollte die weitere Zusammenführung der drei Betriebsstätten sein.

Der Ordensleitung war bewußt, daß ein derartiger Prozeß nicht aus eigener Kraft möglich sein würde. Die Beratung und Begleitung durch externe Moderatoren schien geboten, um von vornherein für Transparenz und Offenheit zu sorgen, andererseits auch heikle Themen ansprechen zu können sowie Einzel- und Gruppeninteressen sofort zu erkennen. Von den Beratern wurde Verständnis und Kompetenz für ordens- und kirchenspezifische Fragestellungen erwartet und Erfahrungen in der Beratung konfessioneller Häuser vorausgesetzt. Deshalb ging die Anfrage an das „Projekt Personalentwicklung“ im Erzbistum Paderborn, das seit Jahren in Kooperation mit einer Unternehmensberatung Veränderungsprozesse in kirchlichen Einrichtungen begleitet.

2 Führungsgrundsätze und das „Projekt Personalentwicklung“ im Erzbistum Paderborn

Die „Führungsgrundsätze für katholische Krankenhäuser im Erzbistum Paderborn“ sind das Ergebnis eines längeren Kommunikationsprozesses, an dem zahlreiche Personen beteiligt waren, die auf unterschiedliche Weise in der Gestalt des katholischen Krankenhauses stehen. Sie sind im „Projekt Personalentwicklung“ des Erzbistums mit der bereits genannten Unternehmensberatung erarbeitet worden und behandeln Fragen der besonderen Identität kirchlicher Einrichtungen und ihrer Unternehmenskultur. Sie sind Verhaltensregeln für die Zusammenarbeit im Alltag der Dienste und umschreiben Haltungen und Verhaltensweisen, von denen die glaubwürdige Darstellung eines katholischen Hauses durch das Führungsverhalten seiner leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwartet werden darf. Als Hilfsmittel für einen zeitgemäßen Führungsstil sollen diese Grundsätze

- * dem Einzelnen Orientierung für sein persönliches Verhalten bieten,
- * Transparenz über die Zusammenarbeit im Krankenhaus schaffen und
- * das Besondere eines kirchlichen Krankenhauses herausstellen.

Auf der Basis der Führungsgrundsätze und der Vincentinischen Ausrichtung hat der Generalrat mit den Mitarbeitern des Projektes das Konzept der Personal- und Organisationsentwicklung entwickelt.

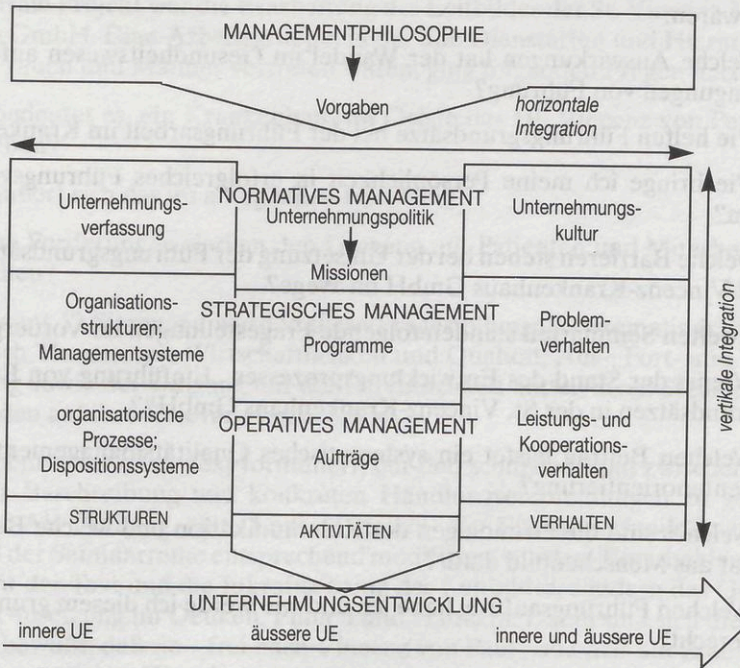
Dabei war den Verantwortlichen klar, daß nur die individuelle, auf die Situation dieses Krankenhauses zugeschnittene Umsetzung sinnvoll ist und insofern Veränderungen von einem großen Teil der Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter mitgetragen werden können. Deshalb hatte das Prinzip der „Beteiligung von Betroffenen“ eine hohe Bedeutung im Gesamtprozeß.

3 Die Vorbereitung des Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses

Der Prozeß wurde intensiv mit dem Generalrat der Vincentinerinnen diskutiert. Dabei wurde immer wieder die Notwendigkeit herausgestellt, daß

- * der Träger seine volle Unterstützung gibt und sich selbst in den Prozeß einbindet,
- * über Projektentwicklungen ein ständiger Austausch stattfindet,
- * alle Führungsverantwortlichen an den internen und externen Prozessen beteiligt sind und die erforderlichen Maßnahmen konsequent umsetzen,
- * eine Steuerungsgruppe – bestehend aus einer Trägervertreterin, Mitarbeitern der Einrichtung sowie Beratern – die Umsetzungsprojekte koordiniert,
- * alle Verantwortlichen das normative, strategische und operative Management zusammenhängend sehen und ihr Handeln konsequent danach ausrichten:



Quelle: Knut Bleicher; Normatives Management – Das St. Galler Management-Konzept –

In zwei Informationsveranstaltungen wurden allen Führungsverantwortlichen des Hauses Ziele, Inhalte und Methoden des Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses dargestellt. Über die Einzelschritte fanden ausführliche Diskussionen im Rahmen von Eröffnungsveranstaltungen statt. Daran anschließend erfolgte eine nicht repräsentative Befragung von 33 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen der drei Betriebsstätten. Diese diente den externen Beratern,

- * sich einen groben Überblick über die Einstellungen zum Krankenhaus hinsichtlich der Aspekte Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität sowie der Ökonomie zu verschaffen,
- * die Meinungen zu den Themen „Führung und Zusammenarbeit“ zu erfragen,
- * Ansatzpunkte für Seminar- und Projektschwerpunkte im Rahmen der Einführung der Führungsgrundsätze zu finden.

4 Die Seminarreihe

Der erste Seminarteil startete mit 120 Führungsverantwortlichen aus dem medizinischen, pflegerischen und verwalterischen Bereich. Es wurden acht interdisziplinäre Gruppen gebildet, die je zweimal an zweitägigen Seminaren außerhalb des Krankenhauses teilnahmen. Hauptthemen des ersten Seminarteils waren:

- * Welche Auswirkungen hat der Wandel im Gesundheitswesen auf die Bedingungen von Führung?
- * Wie helfen Führungsgrundsätze bei der Führungsarbeit im Krankenhaus?
- * Wie bringe ich meine Persönlichkeit in erfolgreiches Führungsverhalten ein?
- * Welche Barrieren stehen bei der Umsetzung der Führungsgrundsätze in der St.Vincenz-Krankenhaus GmbH im Wege?

Im zweiten Seminarteil standen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- * Wie ist der Stand des Entwicklungsprozesses „Einführung von Führungsgrundsätzen in der St. Vincenz-Krankenhaus GmbH“?
- * Welchen Beitrag leistet ein systematisches Qualitätsmanagement zur Patientenorientierung?
- * Welches sind die Grundlagen der Kommunikation und welche Bedeutung hat das Menschenbild dafür?
- * Welchen Führungsauftrag habe ich und wie werde ich diesem grundsätzlich gerecht?
- * Wie wird der begonnene Prozeß beurteilt und fortgeführt?

In den Seminargruppen wurde in sogenannten „Exkursen“ insgesamt mehr als 100 hausinterne Fragestellungen aufgegriffen. Diese lassen sich in sechs Schwerpunkten zusammenfassen:

- * Ausrichtung, Grundsätze und Zielsystem;
- * Aufbau- und Ablauforganisation sowie Stellenbeschreibungen;
- * Interne und externe Kommunikation;
- * Informations- und Datenverarbeitungssysteme;
- * Personalpolitik: Aus-, Fort- und Weiterbildung;
- * Seelsorge und Sterbebegleitung.

Auf der Grundlage der Exkurse und der gewünschten Schwerpunktbildungen sind anschließend mit dem Träger hausinterne Umsetzungsprojekte vereinbart worden, die in dafür gebildeten Gruppen unter der Moderation der Seminarleiter bearbeitet wurden.

5 Maßnahmen und hausinterne Projekte

5.1 Leitbildprozeß in der St. Vincenz-Krankenhaus GmbH

Das zentrale Projekt war die Erarbeitung des Leitbildes der St. Vincenz-Krankenhaus GmbH. Eine Arbeitsgruppe, in der alle Dienststellen und Hierarchiestufen, Frauen und Männer vertreten waren, ging folgenden Fragen nach:

- * Was bedeutet es, ein Krankenhaus im Geiste des Hl. Vincenz von Paul zu betreiben?
- * Wie äußert sich das im alltäglichen Handeln?
- * Welche Forderungen sind an den Umgang mit Patienten und Mitarbeitern zu stellen?

In insgesamt 12 Sitzungen wurden diese Fragestellungen systematisch diskutiert. Auch Themen wie Wirtschaftlichkeit und Qualität, Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie der Umgang mit der Öffentlichkeit hatten ihren Stellenwert und wurden auf ihre Relevanz hin erörtert.

Als Ergebnis wurde ein Text formuliert, der den schmalen Pfad zwischen allgemeiner Beschreibung und konkreten Handlungsempfehlungen zu gehen versucht. Als Anhang zum Leitbild gelten die Führungsgrundsätze, die während der Seminarreihe entsprechend modifiziert wurden. Entscheidend ist aber nicht der Text und die Inkraftsetzung des Leitbildes, sondern das Gelingen der Umsetzung im Denken, Fühlen und Handeln. Dabei sind sich die Beteiligten bewußt, daß sie – frei nach Vincenz von Paul – niemals am Ziel, sondern immer auf dem Weg sind.

5.2 Reorganisation der Leitung

Sowohl in der Seminarreihe als auch in der weiteren Projektarbeit wurde deutlich, daß die Regelung von Aufgaben, Kompetenzen und damit verbundenen Verantwortlichkeiten zumindestens unklar waren. Von daher galt es zunächst, sowohl die Aufbau als auch die Ablauforganisation hinsichtlich der Führungspositionen zu überarbeiten. Zudem beschloß der Träger, anstelle eines Beirates einen aktiven Aufsichtsrat zu implementieren und dafür sachkundige Persönlichkeiten zu berufen. Weiterhin wurde die Geschäftsführung vollständig umstrukturiert. Zukünftig besteht sie aus einem medizinischen und einem kaufmännischen Geschäftsführer sowie einer Trägergeschäftsführerin. Gleichzeitig wurden die Zuständigkeiten zwischen Ordensoberinnen in den drei Betriebsstätten und der Pflegedienstleitung getrennt sowie ein neuer Pflegedienstleiter eingestellt. Stellenbeschreibungen werden zunächst im Pflegebereich eingeführt und danach prozeßhaft weiterentwickelt.

5.3 Analyse des Leistungsspektrums

Mit diesem Projekt sollte einerseits das derzeitige Angebot des Krankenhauses im Hinblick auf seine Akzeptanz überprüft werden, andererseits das erforderliche Entwicklungspotential beschrieben werden können. Erste Schritte dazu waren:

- * Bewertung des statistischen Materials, 8 interne Befragungen zum Leistungsangebot,
- * externe Interviews zum Leistungsstand,
- * Auswertung und Erarbeitung von Konsequenzen sowie
- * Entwicklung eines Maßnahmenkataloges.

Die Weiterentwicklung des Leistungsspektrums wird mittlerweile als kontinuierliche strategische Managementaufgabe durch die Verantwortlichen wahrgenommen.

5.4 Informationsmanagement und Datenverarbeitung

Ein Projektteam, bestehend aus zehn Vertretern der verschiedenen Leistungsbereiche, wurde damit beauftragt, ein Anforderungsprofil für ein zukünftiges Krankenhausinformationssystem zu erarbeiten, die derzeitige Analyse des Rechnungswesens und der EDV vorzunehmen, den Organisationsbedarf und erforderliche Anpassungen zu beschreiben sowie ein EDV-Grobkonzept zu erstellen.

Inzwischen sind unter Zuhilfenahme eines externen EDV-Expertenteams die Arbeiten soweit fortgeschritten, daß Entscheidungen für einen autonomen

Anbieter getroffen werden können und das Projekt in die Umsetzungsphase gelangt.

5.5 Qualitätszirkelarbeit und Moderatorenausbildung

Zur systematischen Verbesserung der Arbeitsabläufe und damit zur Steigerung der Prozeß- und Ergebnisqualität wurde die Qualitätszirkelarbeit in der St. Vincenz-Krankenhaus GmbH eingeführt. Qualitätszirkel sind Arbeitsgruppen von 6–8 Mitarbeitern, die sich in einem begrenzten Zeitraum regelmäßig ca. 2 Stunden treffen, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Damit die Zeit effizient genutzt wird, stehen sie unter der Leitung eines Moderators. Für die St. Vincenz-Krankenhaus GmbH wurden aus allen Bereichen insgesamt 16 Moderatoren ausgebildet. Zum Auftakt der Anwendung dieses Instrumentariums zur Qualitätsverbesserung wurden die Themen „OP-Organisation“ sowie „Einkauf und Betten auf dem Flur“ bearbeitet.

5.6 Projekt Verbesserungsvorschlagswesen

Damit Ideen für die Verbesserung von Abläufen und der Zusammenarbeit möglichst aller Mitarbeiter zum Zuge kommen, ist ein systematisches Verbesserungsvorschlagswesen vereinbart worden. Eine entsprechende Bewertungskommission bestehend aus Mitgliedern der MAV, der Krankenhausleitung, Mitarbeitern aus dem technischen, medizinisch-pflegerischen Bereich sowie aus der Verwaltung ist dafür gebildet worden. Richtlinien zur Einführung und Umsetzung sind erarbeitet worden und der Abschluß einer erforderlichen Betriebsvereinbarung steht kurz bevor. Noch in 1997 erfolgte die praktische Einführung. Die Resonanz war bis dahin äußerst positiv.

5.7 Einrichtung einer Ethikkommission

Als dauerhafte Institution, die Gesellschafter, Geschäftsführung und Mitarbeiter in schwierigen ethischen Fragen berät, wurde die klinische Ethikkommission eingerichtet. Ihre Hauptaufgaben bestehen in der Diskussion ethischer Fragestellungen, in der Ausarbeitung von Entscheidungsstandards und grundlegenden Kriterien für Grenzfälle sowie in der Begleitung von Schulungen mit ethischen Fragestellungen. Sie ist sowohl mit externen (Arzt, Jurist, Theologe, Bürger) als auch mit internen Mitgliedern (Gesellschafterin, Trägergeschäftsführung, Seelsorger, Mitarbeiter aus den Bereichen ärztlicher Dienst, Pflegedienst und Verwaltungsdienst) besetzt.

5.8 Öffentlichkeitsarbeit

Bislang wurde die Öffentlichkeitsarbeit im St. Vincenz-Krankenhaus seitens der Geschäftsführung eher stiefmütterlich behandelt. Durch den Personal-

und Organisationsentwicklungsprozeß ist jedoch deutlich geworden, daß die Mitarbeiter mehr über die Ereignisse und Veränderungen im Hause unterrichtet sein müssen. Deshalb wurden die Projektergebnisse auch intern sehr intensiv diskutiert, das Berichtswesen wurde offener gestaltet.

Zum Jahresende 1997 erfolgte erstmalig die Herausgabe der vierteljährlich erscheinenden Zeitung „St. Vincenz Magazin“. In dieser wird über Fragen der Entwicklungen des Krankenhauses, über Bereiche und Menschen, über Ablauforganisation, über Medizin und Pflege sowie über besondere Ereignisse quartalsweise berichtet.

5.9 Begleitung von Gesellschafter, Geschäftsführung und Krankenhausleitung

Die Umsetzung der Führungsgrundsätze und der zuvor genannten Projekte ließ es sinnvoll erscheinen, die Leitung des Krankenhauses durch einen externen Moderator unterstützend zu begleiten. Mit dieser Begleitung sollten folgende Ziele erreicht werden:

- * die Leitung hat Strategien zur Umsetzung der Führungsgrundsätze entwickelt;
- * sie steuert kompetent die jeweiligen Qualitätszirkel;
- * sie ist auf die Weiterführung des Personal- und Organisationsentwicklungsprozesses vorbereitet;
- * ihre Managementkompetenz ist gestärkt.

Der Begleitprozeß, eine Art Coaching, erfolgte über insgesamt 16 Monate.

6 Kommunikationsprozeß zu „Selbstverständnis und Identität“ der Kongregation der Barmherzigen Schwestern vom Heiligen Vincenz von Paul

Veränderungsprozesse lösen bei den betroffenen Beteiligten naturgemäß ambivalente Befindlichkeiten aus: sie können befreiend, erlösend, erleichternd und visionär sein, oder aber verunsichernd, angstbesetzt und gar bedrohlich. Entscheidend war insofern, die gesamte Bandbreite menschlicher Wirklichkeit im Blick zu behalten und Hilfestellungen für die Bewältigung dieses Wandels zu geben.

Dieses galt insbesondere für die Kongregation der Barmherzigen Schwestern vom Heiligen Vincenz von Paul in den drei Krankenhaus-Konventen. Die Ordensschwestern erleben schon seit einigen Jahren, daß aufgrund ihrer Altersstruktur frei werdende Funktionen nicht mehr durch eigenen Nachwuchs besetzt werden können – eine bisher noch nicht erlebte Dimension in der langen Tradition des St. Vincenz-Krankenhauses. Fragen nach dem eigenen Selbst-

verständnis und der damit verbundenen Identität drängten sich naturgemäß auf, denen sich jede beteiligte Schwester in einem gemeinsamen Suchprozeß stellen sollte. Als Ziel wurde formuliert, die charismatische und apostolische Dimension der Kongregation in ständiger Rückkehr zu den Quellen christlichen Lebens und zum Geist des Ursprungs der Vincentinischen Ausrichtung zielgerichtet zu aktualisieren und mitzugestalten. An diesem geistlichen Prozeß sollten alle Konventsmitglieder beteiligt sein, um gleiche Voraussetzungen und gemeinsame Verbindlichkeiten zu gewährleisten.

In einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung aller drei Konvente wurde das Anliegen des Prozesses dargestellt und der vorgesehene Weg diskutiert. Daraufhin haben sich neun Gruppen zu sechs bis zehn Schwestern gebildet, die sich konventsübergreifend zusammensetzten. Auch ein Teil des Generalrates mit den drei Konventooberrinnen bildeten eine Gruppe, um den Prozeß aus Sicht der Leitung authentisch und bewußt mitzuerleben. Die Gruppen trafen sich jeweils sechs Mal im monatlichen Abstand für drei Stunden. Für die Begleitung der Gruppen standen Moderatoren zur Verfügung. Schwerpunkt der Gruppenarbeit war es, die Erwartungen, Fragen und Anliegen, Lebens- und Glaubenserfahrungen, „die Träume der Alten und die Visionen der Jungen“ (Joel 3,1) ins Gespräch zu bringen. Ein Vorgehen, daß für manche ungewohnt war, zumal die Tradition des Klosters eine derartige Offenheit nicht vorsah und somit das „Sprechen miteinander“ ganz neu gelernt werden mußte. Dies alles aber in einer Vincentinischen Selbstverständlichkeit, derweil der Ordensgründer Biographien zu Folge regelmäßig Mitschwestern und -brüder zum vertraulichen Gespräch um sich scharte.

So wurden die Gruppen zu einem tragenden Ort der Begegnung, wichtig als „Aus-Zeit“ und damit „Heils-Zeit“ für sich selbst und die anderen – Voraussetzung für die Verdeutlichung von Erfahrungen und Kompetenzen der Älteren und gleichermaßen von der Lebenskraft und Fähigkeiten der Jüngeren.

Es wurde möglich, im geschützten Rahmen Charismen neu zu beleuchten, den Vincentinischen Auftrag zu aktualisieren, Chancen zu sehen aber auch die Grenzen in aller Deutlichkeit zu benennen, ohne dabei in Resignation zu verfallen.

Gleichwohl war es notwendig, die Erkenntnisse und daraus resultierende Wünsche der Gruppen im Plenum zu kommunizieren. Dieses geschah neun Monate nach der Auftaktveranstaltung:

Optionen in Form von Perspektiven, Wünschen und „Visionen“ wurden gesammelt, Notwendigkeiten der Umsetzung gewichtet. Insofern kann diese Veranstaltung zwar als Schlußpunkt der Kleingruppenphase gesehen werden, mehr noch ist sie Ausgangspunkt für Konkretionen.

Hier ist Leitung für Entscheidungen gefordert, genauso aber gilt für alle Beteiligten, den begonnenen Prozeß aktiv weiterzugestalten – die Bereitschaft und Kraft dafür scheint vorhanden!

7 Zusammenfassung und Ausblick

Der Prozeß der Personal- und Organisationsentwicklung in der St. Vincenz-Krankenhaus GmbH ist nach dem Prinzip der Beteiligung von Betroffenen durchgeführt worden. Ein gewichtiges Anliegen war, den Beteiligten zu verdeutlichen, daß normatives, strategisches und operatives Management nur zusammenhängend gesehen werden können. Basis der Arbeit stellte der umfangreiche Leitbildprozeß dar. Vor dem Hintergrund der Inhalte des Leitbildes der St. Vincenz-Krankenhaus GmbH verstehen sich alle weiteren Projekte. Die für den zweijährigen Zeitraum geplanten Einzelprojekte sind mittlerweile weitgehend abgeschlossen. Der Prozeß der Personal- und Organisationsentwicklung bleibt jedoch auch zukünftig als Aufgabe. Die ausgebildeten Moderatoren sollen sich neben den Führungskräften als Initiatoren verstehen, um Entwicklungen zu forcieren und das Grundanliegen des Leitbildes im Blick zu behalten. Verantwortung dafür übernehmen aber auch die übrigen Mitarbeiter. Das eingerichtete Verbesserungsvorschlagswesen stellt ein Instrumentarium dar, das es ihnen leicht macht, eigene Ideen und Vorschläge schneller zu realisieren.

Wo sollten nun zukünftig Aufgabenschwerpunkte liegen? In den vergangenen zwei Jahren ist wesentlich an der Verbesserung organisatorischer Strukturen gearbeitet worden. In der Zukunft sehen wir als konsequente Fortsetzung besondere Schwerpunkte beim Verhaltenstraining, das in einer Seminarreihe realisiert werden soll. Letztlich sind es nämlich die Menschen, die das Ideen- gut von Leitbild und Führungsgrundsätzen für den Alltag konkretisieren. Dazu soll die Seminarreihe Hilfestellung geben.

Als permanente Aufgabe ist die Reflektion des eigenen Handelns vor dem Hintergrund des Evangeliums sowie Vincentinischer Ausrichtung anzugehen. Hier braucht es Hilfen zur Deutung im solidarischen Miteinander, die vor allem der Träger und glaubwürdige Führungsverantwortliche anbieten müssen.