



Von der Vision zur Innovation

Entwicklung und Implementation eines neuen Leistungskonzeptes für eine Senioreneinrichtung

Franz Josef Stoffer

1 Einführung

Die Sozialwirtschaft wird in Deutschland stark reguliert. Nicht allein die bekannten Marktmechanismen wie Angebot und Nachfrage, Wettbewerb, Preisgestaltung wirken auf das Geschehen ein, sondern vor allem auch die vielfältigen Gesetze und Verordnungen. Aber nichtsdestoweniger gibt es für Unternehmen Möglichkeiten, sich in diesem Rahmen gestaltend weiter zu entwickeln.

Die Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH Köln (CBT) hat von Beginn an für ihr Unternehmen und damit für die Arbeit in allen 32 Sozialimmobilien der Behinderten- und Altenhilfe entschieden, nicht auf Systeme, Gesetze und Verordnungen zu vertrauen, sondern auf Werte. Die Vision, ein Sozialunternehmen im Interesse und zum Wohle der dort tätigen und lebenden Menschen wertorientiert zu gestalten statt lediglich zu verwalten, war Ansporn und tägliche Herausforderung. Dies war kein leichter, wohl aber ein lohnender Weg. Die Entscheidung der damaligen Geschäftsführung ihn zu gehen war geprägt von dem christlichen Menschenbild, wonach jeder Mensch eine ihm unverwechselbare Würde besitzt, die es zu wahren und zu achten gilt. Gleichzeitig wurde der Weg bestimmt durch die Erkenntnis, dass dieses Verständnis von der Einmaligkeit des Menschen einen unverzichtbaren Bestandteil der Wertschöpfungskette ausmacht. Denn jeder Mensch, ob als Mitarbeitender oder als Kunde, möchte mit seinen Stärken wahrgenommen und mit seinen Schwächen angenommen werden. Die Erfüllung seiner Interessen und Wünsche ist jedem Menschen ein Grundanliegen. Für ein Unternehmen sind die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Kunden gleichermaßen Garanten für Erfolg. Denn nur zufriedene Mitarbeitende können Dienstleistungen für den Kunden angemessen erbringen; und zufriedene Kunden garantieren hohe Auslastung und wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens.

Der Neubau des Wohnhauses „Katharinenstift“ stellte erneut eine Chance im Unternehmen CBT dar, diese visionären Grundgedanken in der Praxis konkret umzusetzen. Routine und Regelwerke können nicht Grundlagen für die Entwicklung eines innovativen Konzeptes darstellen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Elemente von Innovationsmanagement im Sinne einer optimierten und wertorientierten Dienstleistungsentwicklung aufgezeigt und am Praxisbeispiel dieses CBT-Projektes veranschaulicht.

2 Ausgangslage und Zielsetzung des Projekts

Geschäftsprozesse und Produkte gehören in jedem Unternehmen in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen auf dem Prüfstand. Auslöser einer Überprüfung kann auch ein Einzelfall aus dem Betriebsalltag sein wie z. B. eine Kundenreklamation oder neue Ideen von Mitarbeitern. In einem ersten Schritt wird der aktuelle Sachstand erhoben; hierauf folgt der Abgleich des Erreichten mit den Unternehmenszielen im Kontext der Unternehmensphilosophie. Gezielte Fragen sind in dieser Phase hilfreich und machen Defizite oder Potenziale zur Optimierung sichtbar. Solche können sein: „Machen wir das Richtige?“, „Halten wir, was wir unseren Kunden versprechen?“, „Sind wir glaubwürdig, so wie wir unsere Leistungen erbringen?“.

Wird Potenzial zur Verbesserung von Geschäftsprozessen und Produktentwicklung identifiziert, braucht es Ideen, einen Innovationsprozess auszulösen, konzeptionelle Eckpunkte zu entwickeln; und die weiteren Arbeitsschritte müssen durch Ziel- und Maßnahmenvereinbarung gesteuert werden.

Die konzeptionelle Vorgabe für den Neubau des CBT-Wohnhauses Katharinenstift leitete sich aus Denkprozessen und Ergebnissen ab, die in verschiedenen Ideen- und Werkstattgesprächen initiiert und entwickelt wurden. Die Kurzformel lautet:

„Im Neubau ist das CBT-Hausgemeinschaftskonzept in Reinkultur verwirklicht.“

Konkret umfasste das Konzept ein Wohnhaus für 60-70 Bewohner und Bewohnerinnen. Im Wohnhaus werden 5-7 Wohneinheiten geschaffen nach dem Prinzip der CBT-Hausgemeinschaft. Jede Hausgemeinschaft umfasst 8-12 Wohnzimmer als Einzelzimmer mit einem angeschlossenen Duschbad. Das Zentrum der Hausgemeinschaft macht die Wohnküche aus, bestehend aus einer offenen Küchenzeile ausgestattet mit allen Küchengeräten und einem großzügigen Ess-

und Wohnbereich. Funktions- und Arbeitsräume in ausreichender Anzahl stehen in jeder Wohneinheit zur Verfügung. Jede Wohneinheit ist über eine Wohnungstür mit Klingel- und Sprechanlage erschlossen.

Im Wohnhaus gibt es neben einem Wellnessbad, drei Gruppenräume, sowie Verwaltungs- und Sozialräume für Mitarbeitende, Abstell- und Lagerräume. Die am Altbau als Solitärbauteil angeschlossene Kapelle wird in den Neubau integriert. Das Wohnhaus wird mit einer zum Sinnespark gestalteten Außenanlage umschlossen. Der Haupteingang ist mit einer Klingel- und Briefkastenanlage ausgestattet, so dass jeder Hausbewohner über ein eigenes Namensschild und einen Briefkasten verfügt.

Auf eine zentrale Großküche sowie auf eine Rezeption wird gänzlich verzichtet.

3 Das Unternehmensleitbild und seine Bedeutung für das innovative Vorhaben

Die wichtigste Grundlage für die zielorientierte Steuerung eines Unternehmens wird mit der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes geschaffen. Alle Grundsätze für das unternehmerische Handeln orientieren sich an dem niedergeschriebenen Leitbild. Hiervon abgeleitet sind die zentralen strategischen Unternehmensziele zu identifiziert und in der Organisation des Unternehmens zu verankern. Alle Unternehmensentscheidungen und Maßnahmen zur operativen Steuerung dienen in der Folge der Erreichung dieser vereinbarten Ziele.

In dem Unternehmen CBT wurde ein werteorientiertes Unternehmensleitbild entwickelt. Dieses stellt den Menschen in den Mittelpunkt und richtet alle Grundsätze für das unternehmerische Handeln an der uneingeschränkten Achtung der Würde des Einzelnen aus. Als zentrale strategische Unternehmensziele wurden identifiziert und verankert: die Christliche Begleitung, die Mitarbeiterzufriedenheit, die Kundenzufriedenheit, die Qualitätsentwicklung und die Effektivitätssteigerung. Alle Unternehmensentscheidungen und Maßnahmen zur operativen Steuerung des Unternehmens dienen der Erreichung dieser vereinbarten Ziele unter Wahrung der Individualität und Persönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden und Kunden.

Zur Umsetzung und Beachtung dieser Prinzipien in der Praxis des beruflichen Alltags in allen Funktionsbereichen und auf allen Organisationsebenen bedarf es operativer Handlungsleitlinien und Werkzeuge. Unverzichtbar sind – orientiert am Unternehmensleitbild und den strategischen Unternehmenszielen- die Entwicklung und Implementierung von adäquaten Aufbau- und Ablaufstrukturen. Hierzu gehören Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, Führungsgrundsätze, Konzeptionen, Kommunikationsstrukturen, Fachliches und wirtschaftliches Controlling, Personalentwicklung, Qualitätsleitlinien, kundenorientierte Verträge mit transparenten Leistungs- und Preisübersichten u. v. a.

Aber es reicht nicht, die einmal erarbeiteten Strukturen, Handlungsleitlinien und Werkzeuge zur Umsetzung der Grundsätze zu beachten und zu verfestigen.

Im ständigen Wandel ist nur eines sicher, nämlich dass alles im Fluss ist. Dies hat für eine erfolgreiche Unternehmensführung und -steuerung zur Folge, dass alle Unternehmensbausteine einer ständigen Überprüfung unterliegen. Verbesserungsprozesse gehören folgerichtig zur Regelaufgabe des Managements.

4 Innovationsmanagement als Optimierungs- und Lösungsprozess

Das Wort „Innovation“ ist abgeleitet aus dem lateinischen Wort „innovatio“, Erneuerung. Unter Innovation wird allgemein das Einführen von etwas Neuem verstanden, wodurch man sich wesentliche Verbesserungen in Unternehmen, Gesellschaft, Politik, Technik oder Wirtschaft verspricht.

Im Folgenden wird Innovation als Prozess zur Optimierung verstanden. In dieser Funktion bedarf Innovation der Exploration und Analyse, der Ideensuche und Bewertung, der Forschung und Entwicklung, der Konstruktion und Produktion und letztendlich der Implementierung bzw. Markteinführung.

Innovation muss entdeckt, erfunden und eingeführt, genutzt, angewandt und institutionalisiert werden. Sie braucht Visionen, Kreativität, Offenheit, Vertrauen und Methoden, um kreatives Denken und Handeln zu ermöglichen und zu fördern. Vor allem erfordert Innovation den Mut und den Willen, etwas zu verändern, bekannte Handlungsmuster und Strukturen zu verlassen und sich auf Unbekanntes einzulassen.

Innovationsmanagement ist die Steuerung des Lösungsprozesses zur Verbesserung von Aufgaben, Abläufen und Strukturen in einer Organisation. Notwendig hierfür sind im Unternehmen adäquate Strukturen, klare Kompetenzregelung, offene und transparente Informationswege. Eine solche adäquate Struktur für Innovations-

management stellt z. B. dessen Verankerung als Stabstelle der Geschäftsführung dar. Zu den Aufgaben einer solchen Stelle gehört die Evaluation bestehender Konzepte und Prozesse wie auch deren Weiterentwicklung und Optimierung.

Die Beobachtung der Entwicklungen auf dem Markt, das Erkennen gesellschaftlicher Veränderungen und die Auseinandersetzung mit neuen Gesetzen und Verordnungen veranlassen unternehmensbezogene Analysen und Bewertungen, die zur Entwicklung neuer Angebote führen können. Interdisziplinäre Zusammenarbeit mit unternehmenseigenen Fachkräften verschiedener Professionen und Experten unter Hinzuziehung von externen Fachleuten sind wichtige Voraussetzungen, um sich mit neuen Herausforderungen sach- und fachgerecht auseinanderzusetzen und Ansätze zu entwickeln. Eine frühzeitige Einbindung der „Experten in eigener Sache“ hilft, Umwege und auch Irrwege zu vermeiden. Daher ist die partizipatorische Beteiligung von Mitarbeitenden – losgelöst von Hierarchiestrukturen – in den Entwicklungsprozess genauso selbstverständlich wie die Mitwirkung von Kunden.

Die damalige Geschäftsführung hat in der CBT eine Stabstelle „Innovationsmanagement“ implementiert, mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet und ihr die Leitung für das Projekt „Katharinenstift“ übertragen. Die Beteiligung an allen zentralen Kommunikationsstrukturen wurde gesichert und die Aufgaben eindeutig definiert. Neben der Evaluation umgesetzter Maßnahmen sowie der Identifizierung von Möglichkeiten zur Optimierung waren zentrale Aufgaben der Stelle die kontinuierliche Beobachtung der Entwicklungen auf dem Markt von Sozial-, Gesundheits- und Pflegewirtschaft, das Erkennen gesellschaftlicher Veränderungen und das Informieren über neue gesetzliche Bestimmungen und Verordnungen. Mit diesen Erkenntnissen wurden unternehmensbezogene Analysen und Bewertungen vorgenommen, die als Basis für die Entwicklung neuer Angebote dienten. Der Innovationsprozess zeichnete sich stets aus durch interdisziplinäre Zusammenarbeit mit unternehmenseigenen Fachkräften verschiedener Professionen und mit Experten. Die Kundeninteressen wurden nicht stellvertretend, sondern direkt durch Kundenbeteiligung eingebunden. Sofern erforderlich, wurden externe Fachleute hinzugezogen, um sich gemeinsam mit den neuen Herausforderungen sach- und fachgerecht auseinanderzusetzen und zeitnah adäquate Lösungen zu finden

5 Ein elementarer Baustein: Die Stabstelle „Innovationsmanagement“

Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erfordern wie bereits ausgeführt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess für alle „Unternehmensbausteine“ und Dienstleistungen. Dieser Prozess muss in den Unternehmensstrukturen verankert sein, um wirksam zu werden. In der Erkenntnis dessen, wird die Implementierung einer Stabstelle „Innovationsmanagement“ als zielführend angesehen. Die Aufgabe dieser Stelle besteht vorrangig darin, Verbesserungsbedarf und Verbesserungspotentiale zu erkennen, zu analysieren und zu bewerten. Mittels zu entwickelnder Instrumente und Anreize sind Ideen und Anregungen zur Verbesserung von Geschäftsprozessen und Produkten zu initiieren und auch Kundenreklamationen systematisch zu erfassen. Die Auswertung der Ergebnisse wird Grundlage für die weiteren Schritte sein.

Der Geschäftsführung obliegt es mit der Stabsstelle eindeutig im Unternehmen zu kommunizieren, dass die Stelleninhaberin/der Stelleninhaber Expertin bzw. Experte für die Steuerung von Innovationsprozessen ist, es aber zur Entwicklung von Verbesserungen und Innovationen auch der Stärken und Talente aller Mitarbeitenden im Unternehmen bedarf.

In dem Maße, wie sich die Kompetenzen und Talente der Mitarbeitenden entfalten und Prozesssteuerung gelang, konnten in der CBT vielfältige innovative Konzeptionen initiiert, entwickelt, erprobt und implementiert werden. Als Beispiele sind zu nennen: „Begleitungskonzept“, „Kundenorientiertes Vertragswesen“, „Qualitätssicherung und-entwicklung durch Fachcontrolling“, „Kundenbericht als Teil des Qualitätsberichts“, „Senioren-WG in Kooperation mit Bauträger“, „Quartiersbezogenes und moderiertes Mehrgenerationenwohnen“, „Individuelle Pflegeprozesssteuerung und -dokumentation“, „EDV-gestützte Pflegedokumentation“, „Christliche Begleitung und Seelsorge“, „Sterbebegleitung ist Lebensbegleitung“, „Ehrenamt ist Ehrensache“, „Integriertes Hospiz“, „Familienorientiertes Begleitungskonzept“, „Farb-, Raum- und Milieugestaltung als Element der Begleitung bei Demenz“, „Begleitung in Wohngruppen“, „Wohnen und Leben in Hausgemeinschaften“.

6 Steuerung und Gestaltung des Innovationsprozesses

Im Unternehmen werden durch die strukturierte und prozessorientierte Vorgehensweise in Verantwortung der Stabstelle „Innovationsmanagement“ die Chancen und Möglichkeiten zur Optimierung von Abläufen und Dienstleistungsangeboten

ausgeschöpft. Die Umsetzung von Ideen und Anregungen macht im weiteren Prozess die Durchführung von Denkwerkstätten erforderlich. Dieses Format fördert vorrangig Kreativität und Offenheit in allen Denkprozessen. Sofern im Unternehmen die hierfür notwendige Methoden- und Moderatorenkompetenz nicht gegeben ist, sollte diese unbedingt durch externe Fachleute eingeholt werden. Mit diesem Arbeitsschritt werden die zentralen konzeptionellen Eckpunkte entwickelt und somit der Grundstein für den weiteren Innovationsprozess gelegt.

Danach wird ein Projektdesign vereinbart, womit die Rahmenbedingungen festlegt werden, unter denen die konzeptionellen Eckpunkte weiterentwickelt und experimentell und modelhaft erprobt werden. Eine Rahmenbedingung kann darin bestehen, dass die für dieses Projekt als verantwortlich benannten Mitarbeitenden mit höheren Kompetenzen ausgestattet sind, als dies ihrer ursprünglichen Funktion und ihrer Stellenbeschreibung entspricht. Von besonderer Wichtigkeit ist daher, dass seitens der Geschäftsführung während der Experimentierphase die Genehmigung ausdrücklich erteilt wird, bei Bedarf von den im Unternehmen gültigen Vereinbarungen und getroffenen Regelungen abweichen zu dürfen.

Um Irritationen zu vermeiden, müssen Intention, Ziel, Beteiligte und Rahmenbedingungen für den Innovationsprozess offen und transparent im Unternehmen kommuniziert werden. Abzuwägen bleibt, ob, wann, wem und wie Zwischenergebnisse bekannt geben werden. Fehl- oder Rückschritte dürfen sein. Sie sind Bestandteile von Entwicklungsprozessen. Experimente benötigen daher immer auch Frei- und Schutzräume; nicht jeder Schritt muss erläutert oder öffentlich gemacht werden. Auf diese Weise sind neue Ideen nicht von Beginn an durch vorgegebene Strukturen und Rahmenbedingungen eingeschränkt und Kreativität kann sich entfalten.

Nach Abschluss der vereinbarten Experimentierphase beginnt die Analyse- und Bewertungsphase. Gewonnene Erkenntnisse und Ergebnisse werden von der Projektgruppe der sie begleitenden Steuerungsgruppe vorgestellt. Die Steuerungsgruppe setzt sich zusammen aus Entscheidern. In der Regel sind dies Führungskräfte verschiedener Dienste und die Geschäftsführung. Die Entscheidungen über weitere Experimente, über den Abschluss des Projektes und über die Weiterentwicklung für die Implementierung der Konzeption in die Praxis werden in der Steuerungsgruppe getroffen. Die Geschäftsführung gibt die Unternehmensentscheidung bekannt und kommuniziert im Unternehmen die aus dem Innovationsprozess folgenden Maßnahmen.

Wird die Entscheidung getroffen, die Innovation im Unternehmen zu implementieren, dann ergeben sich daraus Maßnahmen zur Anpassung von Strukturen und Abläufen sowie zur Entwicklung neuer Instrumente und Werkzeuge. Von den Veränderungen sind oft mehrere oder gar alle Funktions- und Dienstbereichen des

Unternehmens betroffen, Dies bedeutet neue Herausforderungen für die Mitarbeitenden und auch die Kunden.

Innovative Unternehmen zeichnen sich aus durch den ständigen Veränderungsprozess, der ihnen eine zeitnahe Anpassung an neue gesellschaftliche und gesetzliche Herausforderungen ermöglicht. Derart ist es der CBT gelungen, die Auswirkungen von aktuellen politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und zeitnah adäquate Veränderungsprozesse zu initiieren. Das folgende Beispiel macht dies deutlich: Bereits Anfang 2000 wurde von der Geschäftsführung die Überlegung angestoßen, etwas für die Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Beruf zu tun. Eine Möglichkeit war das Errichten von Beratungszentren und Tageseinrichtungen für Senioren und pflegebedürftige Angehörige in Kooperation mit Betrieben. Damals fand im und außerhalb des Unternehmens diese Strategie nicht uneingeschränkte Zustimmung. Heute werden entsprechende Projekte als erforderlich erkannt und deren Realisierung durch Modellförderung von Bunde und Ländern unterstützt. Die Wirtschaft ist interessiert, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Beratungszentren und Tageseinrichtungen in Kooperation mit Betrieben werden nun nicht nur für die Kinderbetreuung ausgebaut, sondern auch für alte und pflegebedürftige Angehörige von Beschäftigten konzipiert. Die CBT hat die Zeit genutzt, sich mit innovativen Dienstleistungen und Angeboten auf diese neuen Herausforderungen zeitig vorzubereiten.

7 Von der Entwicklung eines innovativen Konzeptes bis zur Implementierung im Unternehmen. Elemente des Prozesses

Die Vision

An der Spitze eines Unternehmens braucht es jemanden, der eine Vision für etwas Neues entwickelt und die Mitarbeitenden hierfür begeistert. Erich Fromm hat so treffend gesagt: „Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es kein Motiv, sich anzustrengen.“

Die größten Widerstände und Barrieren gilt es zunächst in den Köpfen zu überwinden. Es sind wie in einer Szene des Films „Club der toten Dichter“ Blätter herauszureißen, auf denen in Bezug auf unser Thema geschrieben steht: „Das geht nicht.“, „Dafür haben wir das Personal nicht.“, „Die Finanzen stehen uns nicht zur Verfügung.“, „Das haben wir nie so gemacht.“, „Der Träger, die Behörden u. a. werden da nicht mitziehen.“...

Auf dem Weg von der Vision zur Idee bis zur Realisierung müssen Führende für den anstehenden Denkprozess Räume schaffen und die Mitarbeitenden mitnehmen.

Die Vision für den Neubau des CBT-Wohnhauses „Katharinenstift“ in Remscheid-Lennep lautete: Menschen im Alter mit physischen und psychischen Beeinträchtigungen ein selbstbestimmtes Leben und Wohnen im Quartier mit sozialer Teilhabe und Teilnahme in autarken Hausgemeinschaften zu ermöglichen.

Die Idee

Der folgende Arbeitsschritt besteht darin, die visionären Aspekte in konkrete Eckpunkte zu fassen. Diese Aufgabe wird verantwortlichen Mitarbeitenden übertragen, die zur interdisziplinären und funktionsübergreifenden Erarbeitung den adäquaten Freiraum erhalten. Im Vorfeld ist zu prüfen, ob zur Gestaltung von offenen Denkwerkstätten ausreichende Methodenkompetenz im eigenen Unternehmen vorhanden ist oder externe Moderation und Kompetenzen benötigt werden. In diesem Arbeitsschritt bedarf es einer ergebnisorientierten Dokumentation für den weiteren Transfer im Unternehmen.

Für den CBT-Neubau „Katharinenstift“ wurden in diesem Prozessschritt folgende Eckpunkte erarbeitet:

- Im Stadtteil statt auf der grünen Wiese.
- Netzwerke statt Isolation.
- Kleinteilige dezentrale Strukturen statt Institution.
- Vorrangiges Prinzip Wohnen statt Pflege.
- Lebensqualität statt Pflegequalität.
- Multiprofessionalität statt Pflegeteam.

Diesen Überlegungen lagen die eigene Erfahrungen und anderweitige Erkenntnisse zu Grunde, dass die Einbindung in lokale Netzwerke effektive und normalisierende Formen von bürgerschaftlicher Mitverantwortung und Kontrolle schafft. Wie in den exemplarisch durchgeführten und evaluierten Modellen im Unternehmen erkannt, schaffen kleinteilige, dezentrale Strukturen in Form der Hausgemeinschaften mit einer Wohnküche als zentralem Mittelpunkt und angrenzenden Wohnungen eine bekannte und gewohnte Lebenssituation, Sicher-

heit und Vertrauen werden vermittelt. Die Beteiligung an hauswirtschaftlichen Aktivitäten fördert Alltagsorientierung und Normalität. Vorhandene Ressourcen und Talente gilt es zu erkennen, einzufordern und zu stärken, um eine individuelle Tagesstrukturierung auf der Grundlage von Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und Selbständigkeit zu ermöglichen.

Die Realisierung

Mit innovativen konzeptionellen Zielvorgaben sehen sich auch die Führungskräfte im Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen gestellt. Es brauchte zur Behebung von Blockaden und zum Ausräumen von Bedenken unkonventionelle Vorgehensweisen. Den leitenden Mitarbeitenden sollten Möglichkeiten gegeben werden, Neues zu erleben. Dies kann z. B. erfolgen durch eine Einladung durch die Geschäftsführung zu einem gemeinsamen Essen in ausgewählter Umgebung. In der angenehmen und offenen Atmosphäre, in der die Beteiligten die Wirkung von etwas Neuem (Ambiente und Speisenangebot) auf sich selbst bezogen erleben, kann der Boden bereitet werden, den Widerstand gegen ein visionäres innovatives Konzept zu überdenken. Die aufkeimende Motivation zur Umsetzung der Vision kann im nächsten Schritt durch die Übertragung der Projektarbeit auf das Leitungsteam gesteigert werden. Die Übernahme von Verantwortung für das Gelingen des Vorhabens ist damit begründet. Das Leitungsteam nimmt dann aktiv die Steuerung der Prozesse zur Umsetzung der neuen Konzeption in die Hand und bleibt bis zum Projektabschluss motiviert und engagiert getragen von dem Wunsch nach Erfolg.

Entscheidungsprozesse sollten in der Realisierungsphase gekennzeichnet sein durch einen intensiven Fachaustausch zwischen allen Beteiligten. Unverzichtbar ist das Ringen um optimale Lösungen orientiert an dem Ziel und den vereinbarten konzeptionellen Eckpunkten. Die Einbindung der Geschäftsführung zur Lösungsfindung kann punktuell erforderlich und zielführend sein.

Für die Realisierung des Neubaukonzeptes „Katharinenstift“ war es vorrangige Aufgabe der Projektgruppe, die Abläufe für alle Dienste (Einzugsmanagement, Pflege und Betreuung, Hauswirtschaft, Küche, Haustechnik und Verwaltung) an neuen Rahmenbedingungen auszurichten. Dies erforderte intensive Auseinandersetzung mit Bewährtem und die kreative Entwicklung von Neuem. Tätigkeiten mussten beschrieben und organisatorisch zugeordnet werden. Der Personaleinsatz war qualitativ und quantitativ neu zu definieren, denn bekannte Aufgaben entfielen und neue Aufgaben führten zu neuen Anforderungen (z. B.

statt das Herrichten von Mahlzeiten in einer Großküche gemäß der Vorplanung nun das Vor-, Zu- und Nachbereiten von allen Mahlzeiten in 6 Hausgemeinschaften für und mit je 10 bzw. 12 Bewohnerinnen und Bewohner).

Unterstützung bekam das Leitungsteam durch eine weitere unternehmensinternen besetzte Projektgruppe, die verantwortlich zeichnete für die Steuerung der baulichen und gestalterischen Umsetzung des Vorhabens (Erstellung der Immobilie, Inneneinrichtung, Gartengestaltung etc.).

Die Nahtstellen beider Projektarbeiten wie z. B. das Entwickeln des Raumkonzeptes, Fragen zur Ablauforganisation, zu Orientierungssystemen und zur technischen Ausstattung wurden in gemeinsamen Besprechungen erörtert. Auch hier wurde nicht selten um optimale Lösungen heftig gerungen.

8 Einbeziehung der Stakeholder in den Innovationsprozess

Der gesamte Umsetzungsprozess kann von vielfältigen Hindernissen und Stolpersteinen geprägt sein, die es zu überwinden gilt. Da die Realisierung eines innovativen Vorhabens an vielen Stellen nicht auf Routinen zurückgreifen kann, immer wieder auf fehlende oder unpassende Regelungen stößt, gehört dieser steinige Weg unzertrennlich zu einem Innovationsprozess. Daher ist die Rückendeckung der Geschäftsführung für die verantwortlichen Projektleitungen und die beteiligten Mitarbeitenden ein unverzichtbarer Bestandteil des Innovationsmanagements.

An dem hier beschriebenen Realisierungsprozess des Konzept bis hin zur Implementierung bzw. Fertigstellung der „CBT- Hausgemeinschaften in Reinkultur“ lassen sich zahlreiche Barrieren und deren Überwindung beispielhaft darstellen. Auch wenn in jedem Unternehmen, die Themen und zu überwindenden Hindernisse verschiedenen sein werden, wird an dieser Darstellung deutlich, wieviel Kraft und Energie das Verlassen eines routinierten Weges in einem Unternehmen von allen Beteiligten abverlangt.

Wichtig ist, dass die Stakeholder frühzeitig einbezogen werden, um auch deren Interessen zu kennen und gemeinsam Lösungen zu finden, die von allen Seiten zu akzeptieren sind, niemanden als Verlierer zurück bleibt und orientiert an der Sache der Prozess zielführend vorangebracht wird.

Stakeholder

Behörden

Das Gesundheitsamt musste davon überzeugt werden, dass die Hygiene in den Wohnküchen gewährleistet ist und dort wie in einem normalen Haushalt gekocht werden kann. Hierfür wurden die Hygienepläne speziell auf das Hausgemeinschaftskonzept ausgearbeitet und ergänzend in den einzelnen Küchen Hygienespender installiert.

Seitens des Brandschutzes gab es zu dem Zeitpunkt des Baus noch keine einheitliche Vorgabe für diese neue Wohnform. Der Brandschutz forderte die Installation von Freilaufschließern an allen Bewohnertüren, die jedoch das Hausgemeinschaftskonzept zum Scheitern gebracht hätten. Intensive Überzeugungsarbeit führte schließlich zum Erfolg: Gespräche mit der Bürgermeisterin, das Einbeziehung von Fachleuten aus dem gesamten Bundesgebiet sowie unsere konsequente Haltung, für die Umsetzung des Konzeptes einer Klärung auf dem Rechtsweg nicht auszuweichen. All dies führte zu einem konzentrierten und ergebnisorientierten Lösungsprozess. Im Interesse der Sache waren letztlich alle Beteiligten bereit, eine einvernehmliche und tragfähige Lösung zu erarbeiten. Mit dem Einbau einer Brandschutztür im Flur je Hausgemeinschaft und dem Einbau von Induktionsherdplatten in den offenen Küchen wurde der Klärungsprozess abgeschlossen.

Auch mit der Heimsaufsicht wurde eine Ausnahmeregelung erkämpft. Die bis dahin geltende Vorhaltung von drei Bewohnerbädern (1 Bad für 20 Bewohner) wurde planerisch vorgesehen aber mit veränderter Nutzungsgenehmigung. So entstand ein Erlebnisbad, das zentral von allen Hausgemeinschaften zu erreichen ist, ein Märchenzimmer und ein Nostalgiezimmer. Räume, die dem Haus eine ganz besondere Note verleihen.

Kunden

Der Altbau musste abgerissen werden, um dem Neubau Platz zu schaffen. Für die Bewohnerinnen und Bewohner bedeutete dies vor allem Abschied nehmen von einer vertrauten Wohnsituation. Der Wechsel in das Ausweichquartier war bereits mit Unsicherheit und Sorgen verbunden. Daran schlossen sich mit Blick auf den Wiedereinzug in die vertraute Einrichtung Fragen nach deren neuen Konzept an. Erstaunlicherweise arrangierten sich die Bewohnerinnen und Bewohner durch offene und aktive Auseinandersetzung mit allem Neuen schneller als alle

anderen Beteiligte. Die bereits im Ausweichquartier implementierten Bausteine eines Hausgemeinschaftskonzeptes fanden schnell Anklang, wurden angenommen und halfen, die Fragen zum Neubau zufriedenstellend zu beantworten. Die Erwartung an den Umzug konnte sich auf diese Weise positiv entwickeln. Durch regelmäßige Information über alle Entscheidungen den Neubau betreffend, Besuchen auf der Baustelle und Mitwirkung an Aktivitäten wie Grundsteinlegung, Richtfest u. a. ging die Begeisterung für das Vorhaben auf die wichtigste Zielgruppe über.

Viele Angehörige konnten sich das neue Konzept zunächst überhaupt nicht vorstellen. Es kamen Aussagen wie: „Sicher eine schöne Vorstellung, aber meine Mutter kann nichts mehr, kann sich nicht einbringen und wird auch nicht mithelfen.“ In zahlreichen Einzelgesprächen wurden Bewohner mit ihren Angehörigen mit dem Hausgemeinschaftskonzept vertraut gemacht. Angehörige wurden nicht nur einbezogen, sondern sie wurden zu Beteiligten und trugen Mitverantwortung.

Mitarbeitende

Mit jedem Mitarbeitenden wurde ein Einzelgespräch geführt. Das Konzept wurde erläutert und die Frage gestellt: „Sind Sie bereit, auf Basis dieses neuen Konzeptes mitzuarbeiten?“ Hierbei ging es u. a. darum, jeden einzelnen nach seinen Stärken einzusetzen und ihm deart Erfolgserfahrungen zu ermöglichen. Denn Mitarbeitende sind das kostbarste Vermögen – nicht die Gebäude oder Bankkonten.

Nach einem solchen Gespräch haben drei Mitarbeitende das Haus verlassen; eine Mitarbeiterin zu einem späteren Zeitpunkt. Hauswirtschaftlich tätige Mitarbeitende verkürzten ihre Arbeitszeit, um eine flexiblere Dienstplangestaltung zu ermöglichen und stellten sich problemlos auf die neue Situation ein. Mitarbeitende der Pflege brauchten etwas länger, da Hauswirtschaft, Service, Bewohnerassistenz und Pflege eine gleichberechtigte Partnerschaft eingehen mussten. Die Dominanz der Pflege wurde aufgelöst.

Umfeld

Vorher brachten sich etwa 30 Ehrenamtliche aktiv ein. Nach Erläuterung des Konzeptes schieden jene aus, die sich bis dahin vorrangig in Gemeinschaftsaktivitäten eingebracht hatten; hierfür fehlten im neuen Konzept die erforderlichen großen Räume. Die Einzelbetreuung insbesondere von an Demenz erkrankten Bewohnern trauten sich einige Ehrenamtliche nicht zu. Inzwischen ist jeder Ehrenamtliche in einem sogenannten Kompaktkurs zum Thema „Demenz“ geschult. Viele Ehren-

amtliche konnten durch die gewonnenen Kompetenzen von den neuen Arbeitsmöglichkeiten überzeugt und damit gehalten werden und neue wurden hinzugewonnen.

Die Mieter des angrenzenden „Wohnen mit Service“ waren gewohnt, das Essen vom „Katharinenstift“ zu erhalten. Ohne Zentralküche war diese Dienstleistung jedoch nicht mehr möglich. Die CBT suchte daher einen Caterer, der zur vollen Zufriedenheit der Mieter das Essen liefert.

Geschäftspartner

Vor allem der Wegfall der Rezeption stellte für viele Geschäftspartner eine Barriere dar. Alle Partner, die es bisher gewohnt waren, ihre Unterlagen an der Rezeption zu hinterlegen oder abzuholen, mussten von der neuen Konzeption überzeugt werden. Für alle Probleme wurden Lösungen gefunden: der Postbote stellt die Post normal über den Kunden-Briefkasten zu, die kooperierenden Apotheken holen die Rezepte bzw. bringen die Medikamente in jede einzelne Hausgemeinschaft, alle Besucher, die regelmäßig ins Haus kommen wie z. B. die Ärzte erhalten eine Chipkarte für die Eingangstür.

Der Lebensmittellieferant, musste überzeugt werden, dass sich mit dem neuen Konzept die Anforderungen veränderten, weil keine Großbinde für die Zentralküche mehr benötigt werden, sondern Kleingebinde in jede einzelne Hausgemeinschaft zu liefern sind. Die Erfüllung der Anforderung gelingt derzeit nur zum Teil, daher werden verschiedene Komponenten beim Einzelhandel vor Ort eingekauft. Aber dies fördert zugleich den Quartiersbezug und schafft neue Kontakte. So können Schwächen sich zu neuen Stärken entwickeln.

9 Organisatorische und personelle Neuerungen entwickeln und umsetzen

Die Realisierung einer innovativen Idee kann personelle und organisatorische Änderungen zur Folge haben. Erforderlich können qualitativ und quantitativ veränderte Personalressourcen werden. Dies bedingt möglicherweise einen neuen Mix von professionellen Anforderungen und erfordert ggf. Neubesetzungen, veränderten Personaleinsatz, Stellenwechsel und neue Kompetenzverteilung. Angesichts neuer Anforderungen ist der Schulungsbedarf einzukalkulieren und ebenso dem verstärkten Informationsbedürfnis aller Beteiligten Rechnung zu tragen. Neue Kommunikationswege zur Sicherung des Informationsflusses sind zu etablieren.

Das Sicherstellen kurzer Entscheidungswege ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Innovationsprozesses.

Die erprobten und als geeignet festgestellten Strukturen und Abläufe zur Zielerreichung und zur Sicherung des Ergebnisses werden mit Abschluss der Projektphase im Unternehmen verankert werden müssen – sofern die Innovation vom Modell zur Regel werden soll. Es gibt auch Konzeptelemente, die entwickelt und gewünscht sind, aber nicht vollständig umgesetzt werden können bzw. bis zum Projektabschluss noch nicht realisiert worden sind.

Im Projekt „Neubau Katharinenstift“ musste Abstand davon genommen werden, die Hausreinigung zu 100 Prozent durch eigene Mitarbeitende zu leisten. Die Reinigungsarbeiten mussten aus organisatorischen Gründen an eine Fremdfirma vergeben werden. Die Mitarbeitenden der Reinigungsfirma wurden jedoch in das Konzept eingeführt und in die Dienstgemeinschaft einbezogen.

Die Wäschepflege wird ebenfalls an externe Dienstleister vergeben. Zum Erhalt bzw. zur Förderung der Alltagskompetenz werden allerdings Trockentücher, Tischdecken und Kleiderschutz von Bewohnern in den Hausgemeinschaften gewaschen, gefaltet beziehungsweise gebügelt.

Die Organisation der regelmäßigen hauswirtschaftlichen Tätigkeiten wie Betten beziehen, Wäsche einräumen u. ä. war so geplant, dass diese mit Unterstützung durch hauswirtschaftliche Mitarbeitende von den Bewohnern und Bewohnerinnen eigenständig erbracht werden. Bewohnerbezogen und situativ gelingt diese Beteiligung, jedoch nicht stetig und mit allen.

Die stetige Mitarbeiterpräsenz ist nicht immer in jeder Hausgemeinschaft zu gewährleisten. In Zeiten ohne gemeinschaftliche Aktivitäten, zu Ruhezeiten der Bewohnerinnen und Bewohner, steht für eine begrenzte Zeit manchmal nur ein Mitarbeitender für drei Hausgemeinschaften als Ansprechpartner zur Verfügung. Auch die Übergaben können nicht wie geplant jeweils in einer Hausgemeinschaft erfolgen, sondern werden so organisiert, dass diese für je drei Hausgemeinschaften stattfinden.

Der Optimierungsprozess ist nicht mit der Realisierung eines Projektes bzw. Teilprojektes abgeschlossen. Die Prozesssteuerung durch die verantwortlich Handelnden ist fortzusetzen, um auftretende Schwierigkeiten gemeinsam zu meistern. So bedarf es der kontinuierlichen Steuerung, um Schwierigkeiten und Hürden zeitnah zu erkennen und dann kann es ggf. notwendig werden, Anpassungen in den Abläufen vorzunehmen. Gleichzeitig werden Aspekte wahrgenommen, die sich in der Pra-

xis positiver darstellen, als ursprünglich erwartet; und die gilt es zu erhalten und auszubauen. Auf diesem Weg entwickelt sich ein Projektteam von Beginn an zu einer „lernenden Gemeinschaft“. Strukturen, die diesen gemeinsamen Lernprozess fördern, sind über die Projektphase hinaus in den Alltag zu transferieren, damit der stetige Weiterentwicklungsprozess mit allen Beteiligten fortgesetzt werden kann.

Die Evaluation des Innovationsprozesses ließ deutlich werden, wo die Umsetzung des Vorhabens besser verlief als erwartet. Das autarke Herrichten aller Mahlzeiten in den Hausgemeinschaften konnte unkompliziert implementiert werden. Die Mitarbeitenden, die vorher oft isoliert in der zentralen Großküche für eine angemessene Versorgung zuständig waren, wurden durch den unmittelbaren Kontakt zu den Bewohnerinnen und Bewohnern sensibilisiert für die Wünsche und die Bedarfe einer individuellen Ernährung und stellten sich dieser neuen Herausforderung mit hohem Engagement und Erfolg.

Durch die Bereitschaft aller Mitarbeitenden und Kunden, sich auf das neue Wohn- Arbeits- und Lebenskonzept einzulassen, konnte die Implementierung neuer Strukturen und Prozesse kürzer als geplant bereits innerhalb von 1,5 Jahren abgeschlossen werden.

10 Bewertung des Innovationsprozesses

Ansatzpunkte der Bewertung des Innovationsverlaufs sind das erreichte Ergebnis sowie die Steuerung des Prozesses. Als Maßstab für die Bewertung werden die vereinbarten konzeptionellen Eckpunkte herangezogen, die von der Vision und der Idee abgeleitet wurden (s. o. Kap. 7). Der Grad der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen ist ein Indikator für die Zielerreichung.

Entscheidend für die Innovationskraft sowie für die Motivation, auch zukünftig neue Prozesse anstoßen und mitgestalten zu wollen, ist die Bewertung des Miteinanders im Projektverlauf, der Qualität der Kommunikation und des Weges zur Lösungsfindung durch alle Beteiligten. Die von den Mitarbeitern erforderte Unterstützung des Prozesses durch die Geschäftsführung ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Für die Bewertung des Erfolgs des Innovationsprozess erfolgt sowohl von „innen“ als auch von „außen“ und wirkt auch in beide Richtungen-

Mitarbeitende: „Ich möchte mich sehr für das Haus bedanken, wir haben sehr gute Möglichkeiten, unsere Arbeit gut auszuführen, die Arbeit insgesamt macht mir sehr viel Spaß, ich bin wirklich sehr froh und stolz, dass ich im Katharinenstift arbeiten darf. Und: „Ich finde dieses Konzept genial, wünsche mir, dass es noch viele solcher Häuser geben wird und mehr Träger den Mut haben, ein solches Konzept zu verwirklichen.“

Bewohner: „Hier schmeckt es wie zu Hause“

Die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner hat sich verändert, teilnehmen und teilhaben gehört zum Alltag.

Bewohnerbezogen konnte mit dem Umzug in das Wohnhaus die signifikante Abnahme von auffälligem Verhalten und der Medikamentenverordnungen dokumentiert werden wie das Ausbleiben von Pflegerisiken wie Dekubitus, Mangelernährung oder freiheitseinschränkender bzw. freiheitsentziehender Maßnahmen.

Angehörige: „Insgesamt bedeutet dieses alternative Wohnkonzept eine deutliche Verbesserung der Lebensqualität für die Bewohner im Hinblick auf Altern in Würde.“

Angehörige: „Wenn das Konzept so gelebt wird, muss kein Mensch mehr Angst haben in ein Altenheim zu ziehen.“

Ehrenamtliche: Inzwischen engagieren sich 10 Ehrenamtliche in allen Hausgemeinschaften regelmäßig. Ihr Einsatz ist ein Beispiel für bürger-schaftliche Mitverantwortung.

Zur Bewertung des Erfolgs der Umsetzung dienen auch Aussagen von Gästen und Experten;

NRW-Gesundheitsministerin Barbara Steffens: „Wer hier lebt, hat Glück.“

Geschäftsführer des Quartorium Deutsche Altershilfe: „Ich war beeindruckt, wie entspannt die Menschen dort leben“

Finanzvorstand Ruhrkohle AG: „Ich kann partout nicht glauben, in einem Pflegeheim zu sein. Ein außergewöhnliches und beispielgebendes Haus.“

In der Experimentier- und Erprobungsphase agieren die Projektbeteiligten außerhalb der Unternehmensstandards und abweichend von den für alle anderen geltenden verbindlichen Vorgaben; ihr Handlungsradius braucht daher in spezifischer Art Orientierung und Sicherheit. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, alle unmittelbar und mittelbar Beteiligte im Unternehmen über den Beginn und das Ende der Projektzeit – des Experimentier- und Erprobungsstadiums – klar und umfassend zu informieren. Die Ergebnisse bedürfen einer für alle Interessierten offenen Präsentation bzw. eines Transfers mittels der im Unternehmen bekannten Informationswege. Die Schlussfolgerungen aus der Projektphase sind zu verdeutlichen und Auswirkungen auf die zukünftigen Arbeitsprozesse im Detail aufzuzeigen. Unklarheiten über den Verlauf wie über die Implementierung von neuen Erkenntnissen, Strukturen und Abläufen sind zu vermeiden. Nur so wird es gelingen, die nicht unmittelbar in das Projekt involvierten Mitarbeitenden zu Beteiligten in der Implementierungsphase zu machen und die Motivation für Veränderung im Praxisalltag zu erhalten und zu stärken.

Die Anerkennung für die geleistete Pionierarbeit in entsprechendem Rahmen auszusprechen und im Unternehmen angemessen zu kommunizieren kann dazu beitragen, dass auch bei folgenden Innovationsprojekten Mitarbeitende bereit sein werden, sich zu engagieren.

Im CBT-Wohnhaus „Katharinenstift“ ist nichts mehr so wie es war. Neue Teams wurden zusammengestellt, Abläufe umgestaltet, Zuständigkeiten geklärt, Vertrauen in das Konzept gewonnen, Flexibilität auch aufgrund vielfältiger und verantwortungsvoller neuer Tätigkeitsprofile gelebt.

Schon nach kurzer Zeit hat das Hausgemeinschaftskonzept mit dem Loslassen fester Ablaufstrukturen und der Konzentration auf das Wesentliche zu einer radikalen Bewusstseinsänderung geführt, noch stärker vom Bewohner aus zu denken und zu handeln. Sämtliche Entscheidungen, Abläufe und Organisationsstrukturen sind nicht mehr von der Institution her gedacht, sondern auf Fragen ausgerichtet wie: „Was hat der ältere Mensch davon?“ „Was braucht er, um selbstbestimmt, teilhabeorientiert und in Würde leben zu können?“

Ein deutlicher Gewinn an Lebensqualität ist der Lohn: Bewohner bleiben länger aktiv, verborgene Ressourcen werden wiederentdeckt, vergessene Gewohnheiten wiederbelebt. Es treten keine Ernährungsprobleme auf, da die Lust am Essen durch Mitkochen, Zuschauen und durch die Düfte in der Wohnküche geweckt wird. Maßnahmen für Lebenseinschränkungen in jeder Form sind überflüssig.

Mitarbeitende sehen die Erfolge ihrer Arbeit, sind hoch motiviert, haben Freude an der Arbeit und sind weniger krank. Ein Mangel an Pflegefachkräften gibt es nicht. Regelmäßig gehen Initiativbewerbungen von qualifizierten Bewerbern ein.

Das CBT-Wohnhaus Katharinenstift hat sich auf einen herausfordernden Weg begeben und ein zukunftsorientiertes Konzept implementiert. Der Mehrwert ist unübersehbar: Das Hausgemeinschafts-konzept fördert die Kundenorientierung und stärkt die Position auch demenzkranker Menschen als Verbraucher. Es bietet den Ansatz einer geteilten Verantwortung von Bürgern und professionellen Akteuren und fördert bei den Mitarbeitenden eigenverantwortliches, assistierendes Arbeiten. Die Erfahrungen und Ergebnisse, sowohl in der Bewohnerzufriedenheit als auch in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Wahrnehmung des Hauses in der Öffentlichkeit, zeigen, dass der Weg des Hausgemeinschaftskonzeptes der richtige ist, weil er den Vorstellungen und Wünschen der Menschen am ehesten entspricht.

11 Fazit

Innovation heißt Erneuerung und Optimierung von Bestehendem. Mit einem Innovationsprozess werden neue Wege erkannt und begangen. Die Folge für das Handeln sind der Verzicht auf Routine und die Bewältigung von Hürden. Damit verbunden sind nicht nur hohe Anstrengungen für alle Beteiligten im Unternehmen: Kunden, Geschäftspartner und direktes Umfeld. Zum Ende des Veränderungsprozesses folgt die Verstetigung und damit folgt auf die Innovation der Praxisalltag. Der Lohn für die gemeisterte Herausforderung wird vielfältig sein.

Neben der konkreten „Produktentwicklung“ als Ergebnis eines innovativen Prozesses gibt es weitere Effekte, die einen Mehrwert erbringen. Hierzu gehören bei den Mitarbeitern gestiegene Motivation und Identifikation mit dem Ergebnis, Kompetenzgewinn, sinkende Krankheitsquote und eine geringere Fluktuation; die Zusammenarbeit mit den Kunden kann weniger störanfällig und ihre Bindung kann längerfristig werden; durch zufriedene Kunden und gute Öffentlichkeitsarbeit kann das Interesse von Bürgern und Bürgerinnen aus der Umgebung der Einrichtung, potentiellen Kunden, an dem innovativen Angebot wachsen; dies wiederum hat eine stabile und erhöhte Wirtschaftlichkeit zur Folge.

Innovation erfolgreich von der Vision bis zur Implementierung in den Praxisalltag zu steuern hat in der Regel Auswirkung auf die zentralen Elemente eines Unternehmens: Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitenden sowie Effizienz und Wirtschaftlichkeit.