



Strategische Nachfolgebesetzung und Organisationsweiterentwicklung

ConSozial Nürnberg
Raum Singapur

17.10.2024, 11:00 Uhr bis 12:00 Uhr

Dr. Thomas Müller, Maike Mülders, Stephan Jentgens



Strategische Nachfolgebesetzung und Organisationsweiterentwicklung

17.10.2024, ConSozial Nürnberg



01 | BEGRÜßUNG UND VORSTELLUNG
contec GmbH, Caritasverband für das Bistum Aachen e. V.

02 | STRATEGISCHE NACHFOLGEBESETZUNG
...(auch) als Momentum für den Einstieg in OE-Prozesse

03 | PHASEN EINES OE-PROZESSES
...theoretische Rahmung und praktische Umsetzung

04 | ORGANISATIONSWEITERENTWICKLUNG IM CARITASVERBAND FÜR DAS BISTUM AACHEN E. V.
...wertebasiert und selbstkritisch

05 | ERFOLGSFAKTOREN UND ANREGUNGEN FÜR DIE EIGENE UMSETZUNG
...sowie für den anschließenden Austausch



01

Begrüßung und Vorstellung

contec GmbH
Caritasverband für das Bistum Aachen e. V.

18.10.2024

Fachliche Exzellenz im marktfeldbezogenen Kontext



Personalgewinnung
conQuaesso@
JOBS
Leitung:
Dr. Thomas Müller
Michael Malovecky
Unternehmen der
Gesundheits- und
Sozialwirtschaft

STRATEGIE & TRANSFORMATION



Managementberatung Groß- & Komplexträger
Leitung: Dietmar Meng



conPrimo® Strategieberatung
Leitung: Dr. Constantin Bukó und Dr. Thomas Müller

**Gesundheits-
unternehmen**
Leitung:
Matthias Adler

Krankenhäuser,
Rehakliniken,
Praxen

**Pflege-
unternehmen**
Leitung:
Eva Lettenmeier

Wohn- und
Pflegeheime,
Pflegedienste

**Unternehmen
der
Eingliederungshilfe**
Leitung:
Birgitta Neumann

Wohnformen,
WfbM,
ambulante
Dienste

**Kinder- und
Jugendhilfe-
unternehmen**
Leitung:
Birgitta Neumann

Wohnformen,
Ambulante
Dienste,
Schulen



Personal
Leitung: Marc Dobberstein | Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft



BWL & Finanzen
Leitung: Martin Merkel | Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft



**Innovation und
Vernetzung**
conZinno®
Leitung:
Dettef Friedrich
Dr. Jan Schröder
Sozialversicherungen,
Wohlfahrtsverbände,
Ministerien,
Bund/Land,
Kommunen,
Berufsgenossenschaften,
Interessenverbände,
Wirtschaftsförderungen

>30

Jahre am
Markt

170

Mitarbeiter*innen

2.300

zufriedene Kunden

8.500

erfolgreich
abgeschlossene
Projekte

Im Fokus - conQuaesso® JOBS Personalberatung



3.000

vermittelte
Stellen

6.000

careerCenter
Mitglieder

50.000

monatliche
Webseiten-
besucher*innen

100.000

Bewerber*innen
vertrauten uns bereits

2008

Gründungsjahr

Der Caritasverband für das Bistum Aachen e. V.

caritas

Der Diözesan Caritasverband Aachen (DiCV-AC) ist katholischer Wohlfahrtsverband und Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege. Er hat für die Mitglieder interessenvertretende, anregende, beratende, koordinierende und fortbildende Funktion.

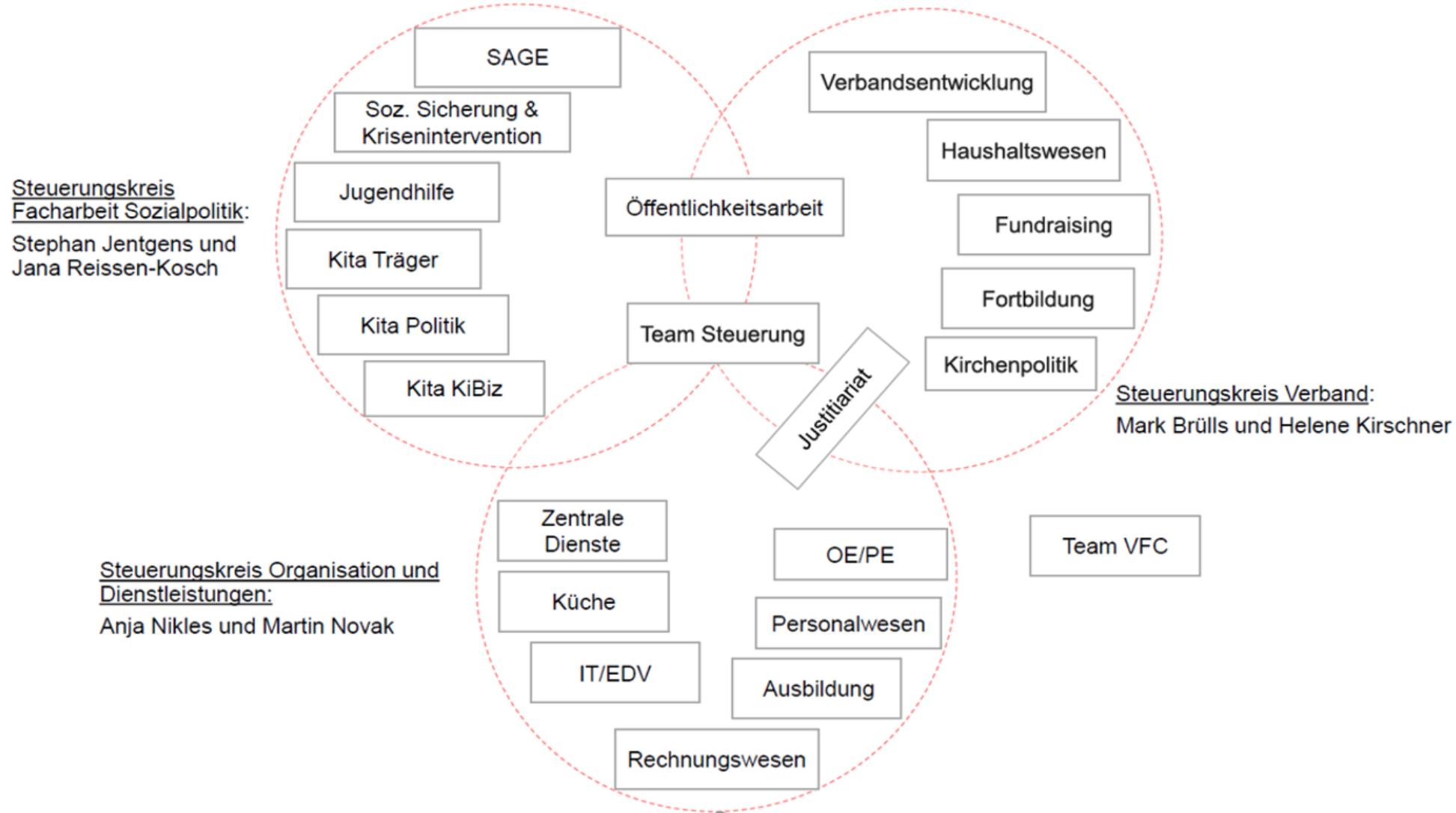
- Gliederungen des DiCV-AC: 7 regionale Caritasverbände mit ca. 10.000 persönlichen Mitgliedern.
- Korporative Mitglieder des DiCV-AC: fünf Fachverbände (SkF, SKM, IN VIA, MHD, Kreuzbund) mit 19 Ortsvereinen.
- Weitere Korporative Mitglieder.

Die Caritas im Bistum Aachen in Zahlen

- 1000 katholische Verbände und Einrichtungen: Von Kindergärten über Beratungsstellen für suchtkranke, pflegebedürftige oder behinderte Menschen, alte und kranke Menschen, von der Erziehungsberatungsstelle bis zum Krankenhaus gibt es zu allen Belangen und Nöten unserer Zeit ein entsprechendes Angebot der Caritas
- In der verbandlichen Caritas im Bistum Aachen sind rund 40.000 Personen teil- bzw. vollzeitbeschäftigt.
- Die Zahl der ehrenamtlich und freiwillig engagierten Mitarbeiterinnen liegt bei mehr als 8.000.
- Mehr als 500.000 Menschen nutzten die Dienste und Angebote der verbandlichen Caritas.

Aufbaustruktur der DiCV Geschäftsstelle Aachen

caritas





02

Strategische Nachfolgebesetzung

...(auch) als Momentum für den Einstieg in OE-Prozesse

18.10.2024

Strategisches Nachfolgemangement – Big picture

Verzahnung mit OE-Prozess ex ante und ex post an (organisationale) Voraussetzungen anpassbar

Nachfolgeplanung | Besetzung von Führungsfunktionen



Führung: Wie gestalten wir das Führungsmodell und die Führungsstruktur?



Kompetenzen: Welche Kompetenzen sind für die Zukunft wichtig?



Talente: Wie können wir Talente im eigenen Unternehmen identifizieren?



Kultur: Wie gelingt die Integration in die Kultur des Unternehmens?

Lösungsmodulare

vorher

nachher

SEHEN

WÄHLEN &
URTEILEN

 **360°
Profilworkshop**

 **Beratung zur
Führungsstruktur**

 **Management-Audit
& Potenzialanalyse**


conQuaesso® JOBS
Personalbesetzungsprozess

 **Stabilisierungs- &
Einarbeitungsprogramm**

- Individuelles und Führungsteamcoaching
- Integrationsbegleitung
- Fachexpertise Sozialwirtschaft

HANDELN

Besetzungsprozess in der Übersicht

Verzahnung mit OE-Prozess ex ante und ex post an (organisationale) Voraussetzungen anpassbar





03

Phasen eines OE-Prozesses

...theoretische Rahmung und praktische Umsetzung

18.10.2024

Phasen eines OE-Prozesses und wesentliche Gestaltungselemente

Theoretische Rahmung

- Anlass & Anliegen
- Auftragsklärung
- Definition von (Prozess-)zielen
 - Projektarchitektur
 - Partizipation
 - Kommunikation
- zugrunde liegende Haltung/Philosophie
 - Grenzen
- externe Unterstützung

- Priorisierung und Fokussierung
- Chancenorientierung
- konkrete Zielbilder vergemeinschaften
- Beteiligung und Eigenverantwortung
- realistische Planung
 - Verzahnung/Orchestrierung

- Teilprojekte „abschließen“
- Veränderungen strukturell verankern
 - erfolgreiche Kommunikationsformate und Methoden beibehalten



- Strukturiertes Vorgehen (7S, BSC, SWOT...)
 - interne Sicht
 - Sicht Stakeholder/äußere Umwelt der Organisation
- Kombination unterschiedlicher Formate

- kleine Schritte
- Integration & Sichtbarkeit im Alltag
 - Indikatoren
 - Verbindlichkeit
- Reflexion (was & wie)
 - nachsteuern
 - Erfolge feiern
 - dran bleiben

- kritische (!) Rückschau
- KVP vs. solitäre OE-Prozesse
 - strategische Planung/Ausrichtung

SEHEN

WÄHLEN & URTEILEN

HANDELN

Erfahrungswerte aus der praktischen Umsetzung

- Essenziell ist **Anschlussfähigkeit** des Prozessdesigns in der Organisation, keine „Schubladenprojekte“
 - **Reifegrad** der Organisation, **Leitbilder**, **Grundwerte**
- Der Prozess sollte **im Ductus zu erreichender Ziele** gestaltet werden
 - **Partizipation**, **geteilte Verantwortung**, **Transparenz**
 - **Akzeptanzsicherung** (insb. bei „externen“ Organen)
- Ein linearer Ablauf ist selten realisierbar (und sinnvoll) – es sollte von Beginn an ein **iteratives Vorgehen** angestrebt werden
 - (inhaltliche) **Unsicherheiten** im Prozess **müssen ausgehalten werden** (können)
- Gleichzeitig muss die Prozessarchitektur **Sicherheit** geben und **Überforderungen vermeiden**
 - trotz einer notwendigen laufenden Anpassung muss es Räume für eine **Stabilisierung** und ein **Innehalten** geben
- Notwendigkeit eines **Kommunikationskonzepts** sollte nicht unterschätzt werden





04

Organisationsweiterentwicklung im Caritasverband für das Bistum Aachen e. V.

...wertebasiert und selbstkritisch

18.10.2024

Organisationsweiterentwicklung im Caritasverband für das Bistum Aachen e. V.

caritas

SEHEN

Einzelaspekte	Signifikanter Anteil	Überwiegender Anteil
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungen in den Bereichen <ul style="list-style-type: none"> – Jugendhilfe (Wirtschaftliche & Fachberatung), Eindruck, dass die Fachberatung eher im Interesse des Landschaftsverbandes berät – Wirtschaftliche Einrichtungsberatung (Qualität) – Entgeltverhandlung (zu wenig <u>Know-How</u>) – Fördermittel & Erziehungshilfen (zu wenig Ressourcen) – Lohnbuchhaltung: 50% Fehlerquote bei Abrechnungen (in der Vergangenheit), inzwischen besser geworden (aber Feedback wurde über 1,5 Jahre ignoriert) – Engagement der Mitarbeitenden (Haltungsproblem) ▪ Direkte Konkurrenz in den Anbieterstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangelnde Praxisnähe (Kenntnisse der Anforderungen der Stakeholder) → Regelmäßige Praxiserfahrung Doppelfunktion DiCV ▪ Zu wenig personelle Ressourcen (Fachberater betreuen zu viele Einrichtungen) → Klärung der Erwartung und Ressourcenausstattung ▪ Wenig feste Kommunikationsstrukturen mit den Stakeholdern → Nach innen und nach außen! ▪ Preis-Leistungsverhältnis der Dienstleistungen → Benchmarks beachten! Ist diese Kritik gerechtfertigt? ▪ Rolle des DiCV ggü. Mitgliedern nicht klar: Kontrolle, kollegiale Zusammenarbeit & politische Interessenvertretung? → Erwartungen klären ▪ Aufsicht des DiCV ist teilweise „übergreifend“ (im Bereich der Finanzierung muss alles offengelegt werden: intensive Rechtfertigung für Überschüsse und Ausgaben) → Verband hat wenig Vertrauen in die Mitglieder → Klärung von Aufsicht und Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezielle Fachlichkeit (für welches Thema steht der DiCV?) → In Entwicklung ▪ Sozialpolitische Interessenvertretung (langwierig und konsensorientiert) → Was sollen/wollen wir wirklich stärken? Rollenklärung? ▪ Generalistentum: <u>tw.</u> fehlende Tiefe im Detail → Generalistentum ist notwendig. Spezialisierung ist in den Bereichen ▪ Präsenz nach Außen (im Ministerium, in Gremien, Gesellschaft, bei Klient:innen, etc.) → Wie wollen wir wahrgenommen werden? DiCV? Caritas in NRW? LAG? ▪ Dienstleistungsverständnis (Haltung, Erreichbarkeit) ▪ Qualität fachlicher Beratung (ist personenabhängig) → Narrativ? ▪ Reaktionszeiten (langsame und starre Prozesse & Kommunikation)

1. SWOT Analyse LEIKO



2. SWOT Analyse Mitarbeitende



3. Befragung „externe“ Stakeholder



Organisationsweiterentwicklung im Caritasverband für das Bistum Aachen e. V.

WÄHLEN & URTEILEN

Leitbild Geschäftsstelle des DiCV-AC

- Für wen sind wir da?
- Was sind unsere Werte?
- Was ist unsere Vision?
- Was ist unsere Mission?
- Was ist unser Auftrag?
- Was ist unsere Kompetenz?
- Was leisten wir?
- Wie verstehen unsere Organisation?
- Wie teilen wir Verantwortung?
- Für welche Haltung sowie Kultur der Zusammenarbeit untereinander und mit anderen treten wir ein?

1. Auftaktworkshop



2. Redaktionsgruppe



3. Abschlussworkshop



caritas

Organisationsweiterentwicklung im Caritasverband für das Bistum Aachen e. V.

HANDELN

7 Handlungsschwerpunkte

- Strategische Steuerungssystematik
- Leitbildentwicklung
- Stakeholder-Erwartungsmanagement
- Entwicklung des Leistungsportfolios
- Strukturentwicklung
- Personalentwicklung
- Ausdifferenzierung der Finanzierung

systemisch evolutionäres Management

caritas

1. Federführung
Caritasdirektor



2. „Infizierung“ LEIKO



3. Verankerung durch
Barcamps



Haltung wahrnehmen: Steuerung in verschiedenen Systemen

caritas

Haltung zwischen den Menschen:

- „**Ich bestimme mich selbst in meiner Arbeit**“ (Selbstbestimmung)
- „**Ich setze das Leitbild der Organisation um**“ (Sinn der Organisation)
- „**Ich bringe mich mit allem, was mich ausmacht, ein**“ (Ganzheitlichkeit)
- „**Der DiCV AC ist mein Ding / Unternehmen**“ (psychologische Eigentümerschaft)
- „**Wir tragen den DiCV AC gemeinsam**“ (gemeinschaftliche Verantwortungsübernahme)

Aktives Leitungshandeln in einer Haltung zu den Menschen in

- a) Vorbild** sein (der Demut und der Selbststeuerung, Verständigung, Ganzheit)
- b) Räume halten** und erweitern für Selbststeuerung und Verständigung
- c)** den **Sinn der Organisation** im Blick behalten
- d)** Empfinden für eine **psychologische Eigentümerschaft** ermöglichen und fördern
- e) Ganzheitlichkeit** ermöglichen
- f) Strukturen für Verständigung** und Verantwortung aufnehmen und anregen

Rolle der Leitungen: Entscheidung über Programme, Kommunikation, Personal

Entscheidungen treffen

Regeln für Entscheidungen:

- Jeder im Netzwerk muss Entscheidungen treffen
- Jeder der Entscheidungen trifft, muss überlegen: wer ist betroffen von den Entscheidungen.
- Jeder der Entscheidungen trifft, muss sich die Positionen der von der Entscheidung Betroffenen ernsthaft anhören und bedenken.
- Die Entscheidung wird getroffen.
- Derjenige, der Entscheidung getroffen hat, muss die Entscheidungen vor denjenigen, die Betroffen sind, vertreten.

Teams

caritas

Rollen in den Teams:

- Koordination (nicht Leitung)
- Programm – Orientierung an Leitbild
- Kommunikation – team- und hausintern
- Personal: keine Personalverantwortung, sondern Aufmerksamkeit für Entwicklungsbedarfe
- Budgetverantwortung
- Repräsentation nach außen



05

Erfolgsfaktoren und Anregungen für die eigene Umsetzung

...sowie für den anschließenden Austausch

18.10.2024

Erfolgsfaktoren und Anregungen für die eigene Umsetzung

...sowie für den anschließenden Austausch



- frühzeitig anfangen
- Verantwortung klären (Gremien/Organe)
- Begleitung der Integrationsphase mitdenken

- inmitten populärer OE-Trends die eigene Haltung finden und beibehalten
- kleine Schritte – ausprobieren – beibehalten oder verwerfen
- anfangen
- dran bleiben
- dabei Spaß haben

- Teamentwicklung (5 Dysfunktionen eines Teams), Persönlichkeitsentwicklung, Rollenentwicklung
- Systemische Steuerung von Organisationen (Was kann man wirklich steuern? Reflexive Steuerung und Kontextsteuerung)
- Von der hierarchischen, über eine modernen und postmodernen zu einer evolutionären Organisation.
- Entscheidungen treffen, Konflikte lösen
- Teamentwicklung, Rollenentwicklung in den Teams
- Das Team Steuerung
- Befugnisse, Kompetenzen, Vergütung
- Artefacte

Literaturempfehlungen



- Patrick Lencioni: Die 5 Dysfunktionen eines Teams (ISBN 978-3527507993)
- Stefan Gesmann, Joachim Merchel: Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit (ISBN 978-3-8497-0310-3)
- Frederic Laloux: Reinventing Organizations (ISBN 978-3800649136)

Referierende



Dr. Thomas Müller

Geschäftsführender
Gesellschafter

contec GmbH

t.mueller@contec.de



Maïke Mülders

Managementberaterin

contec GmbH

m.muelders@contec.de



Stephan Jentgens

Diözesancaritasdirektor

Caritasverband für das
Bistum Aachen e. V.

sjentgens@caritas-ac.de