

TRANSFORMATION BEI DER LEBENSHILFE

# Auf dem Weg zu einer agilen Organisation



VON TANJA REUTHER

Tanja Reuther ist freie Organisationsberaterin mit Zusatzausbildung in der Systemtheorie und Gründerin von „Neuzeit“ in Raubling – mit dem Ziel, aus Umbrüchen Aufbrüche zu machen. Sie begleitet Menschen und Organisationen in Zeiten des Wandels und arbeitet mit ihnen an erfolgreichen Transformationsprozessen. Zuvor war die Dipl.-Sozialarbeiterin als stellvertretende Einrichtungsleiterin und Leiterin der Fachstelle für Suchtvorbeugung der Drogenberatungsstelle DROBS in Dortmund tätig.  
<https://www.neuzeit.co/>

**Der veränderte Markt mit Erwartungen einer zunehmend heterogenen Klientel erforderte einen tiefgreifenden Veränderungsprozess bei der Lebenshilfe Waltrop e.V. Die Neuausrichtung der Kultur mit einer stärkeren Vernetzung und angepassten Prozessen: eine Mammutaufgabe. Die Transformation wurde von der Autorin als Organisationsberaterin begleitet.**

Das schnelle Wachstum der Lebenshilfe in den letzten Jahren brachte neue Arbeitsstrukturen und -abläufe mit sich, die teils unreflektiert übernommen und ineffektiver wurden. Die Unzufriedenheit vieler Kunden – in diesem Fall Menschen mit Behinderung und der Kostenträger – mit dem Dienstleistungsangebot als auch der Mitarbeitenden stieg, und es wurde zunehmend schwieriger, geeignetes Fachpersonal zu finden. Gleichzeitig gab es gesetzliche Veränderungen: Durch die Einführung des Bundesteilhabegesetzes, bei dem Menschen mit Handicap noch mehr Teilhabe eingeräumt wird, stehen sie deutlich mehr im Mittelpunkt und erhalten mehr Rechte. Für die Geschäftsführung stand fest: Es muss sich etwas bewegen, um die Schließung verschiedener Bereiche in der gesamten Lebenshilfe abzuwenden. Nur über eine grundlegende Neuorganisation und eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit konnte das Unternehmen gerettet werden – diese Dringlichkeit machte die Geschäftsführung gegenüber den Geschäftsbereichsleitungen deutlich.

## Wertschöpfung entsteht durch kundenzentrierte Prozesse

Vor rund fünf Jahren hat die Lebenshilfe unter beratender Begleitung durch die Autorin einen umfassenden Transformationsprozess eingeleitet. Ziel war es,

alle Bereiche der Lebenshilfe stärker zu vernetzen, ein „Wir-Gefühl“ zu schaffen und vor allem den Kunden mit dessen Bedürfnissen stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Wichtig war zu Beginn, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und alle Mitarbeitenden für die Transformation zu gewinnen beziehungsweise sie dort abzuholen, wo sie standen: Viele fühlten sich wie im Hamsterrad und erlebten ihre Arbeit als ineffektiv und sinnlos. Es gab keinen Blick auf die Veränderungen im Außen (externe Referenz, siehe Kasten 2), und somit konnten keine guten Ideen entwickelt oder Lösungen für die eigentlichen Probleme oder Herausforderungen gefunden werden. Zielführende Gespräche über die Notwendigkeit, *am* und nicht *im* System zu arbeiten, führten zu einem besseren Verständnis der Prozess-Beteiligten, dass es um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit geht. Das förderte die Motivation und die Sinnhaftigkeit für die Veränderung und die Einsicht: Durch den Fokus auf den Kunden kann Wertschöpfung entstehen.

Um die Organisation nicht zu überfordern, wurde zunächst die Neuorganisation der ambulanten Dienste beschlossen. Dazu gehören die sechs Schwerpunktbereiche Schulassistenz, familienunterstützender Dienst, Reisen, Bildungsangebote,

## Die Lebenshilfe Waltrop e.V.

Der Fachverband mit 271 Mitarbeitenden hält Dienste und Einrichtungen für Menschen mit Behinderung und Menschen mit krankheits- und altersbedingten Pflegebedarfen vor, die eine wirksame Hilfe für diese Menschen und ihre Familien bedeuten. Satzungs-gemäß sind dies Einrichtungen und Dienste im Bereich frühe Hilfen, Kindergärten, Schulen, Werkstätten, Wohnstätten, Freizeit und Bildung, Assistenz und Begleitung sowie familienunterstützende und fördernde Hilfen, einschließlich Maßnahmen der Jugendpflege.

Weitere Informationen unter: <https://lebenshilfe-waltrop.de/>

## Besseres Verständnis der Zielgruppen durch Personas

Um sich die veränderte Klienten-Struktur vor Augen zu führen, erstellte die Organisationsberaterin mit den Mitarbeitenden so genannte Personas, also fiktive Personen, die verschiedene Kundentypen widerspiegeln. Auf der Basis der Bewohnerzahlen wurden drei Klientengruppen identifiziert: klassischer Kunde, heterogener Kunde und Kunde mit Besonderheiten. Ergebnis war, dass es zwar eine Zunahme von Klienten mit psychischen Erkrankungen gibt, aber faktisch nicht so viele wie gefühlt. Sie benötigen „nur“ mehr Raum und Aufmerksamkeit; zudem waren die Mitarbeitenden wenig geschult im Umgang mit den neuen Krankheitsbildern.

## Kooperationen mit Experten bringen Entlastung

Eine Lösung hierfür waren Schulungen zum Thema „Sucht“ durch das Fachpersonal aus einer Drogenberatungsstelle.

der Freizeitbereich „Mach Et“ und die Pflegeberatung. Die Organisationsberaterin organisierte einen 2,5-tägigen Workshop für die Leitung und die Mitarbeitenden dieser Bereiche, die ehemals sehr selbstständig und wenig vernetzt miteinander arbeiteten. Gemeinsam wurde die aktuelle Situation analysiert und eine Zielvereinbarung für die Zukunft getroffen; auch wurden Ängste aufgegriffen und bearbeitet.

Die Mitarbeitenden, zum Beispiel ausgebildete Heil- und Sozialpädagogen, tauschten sich unter anderem über die Arbeitsprozesse aus und stellten dabei fest: Unsere Strukturen passen nicht mehr zu den neuen Anforderungen und der veränderten Kundenstruktur. Gab es früher Klienten mit vorwiegend geistigen Behinderungen, haben viele heute zusätzlich psychische Erkrankungen wie Suchtprobleme beispielsweise. Solche Klienten sind emotional fordernder und benötigen mehr Betreuung. Wichtig war die Erkenntnis: Nicht der einzelne Klient mit der zusätzlichen Suchterkrankung ist allein das Problem, sondern fehlendes Personal mit entsprechender Ausbildung und nicht angepassten Arbeitsabläufen. Zu wenig auf die jeweilige Zusatzerkrankung vorbereitet zu sein, führte im Team zu Konflikten. Außerdem gab es zu wenig bedürfnisorientierte Angebote für die neue Klientel, zum Beispiel im Bereich Bildung und Freizeit. Auch braucht ein Klient mit einem Alkoholproblem beispielsweise eine zielgerichtete Unterstützung durch einen Suchtberater. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik förderte das Verständnis der Mitarbeitenden: Wir können unsere Kunden besser beraten, wenn wir für sie passende Angebote schnüren und das Wissen von Experten nutzen.

Eine weitere Zielgruppe sind ältere Bewohner, deren Anzahl im Laufe der Zeit ebenfalls zugenommen hat. Auch hier zeigte sich ein strukturelles Problem: Die

Betreuenden sind keine Pflegekräfte, und es gab keine entsprechenden Prozesse, zum Beispiel organisierte Fahrten oder eine sachgerechte Dokumentation. Indem sich die Mitarbeitenden im Workshop über ihre Bereiche und die Bedürfnisse ihrer Kunden austauschten – dazu gestalteten sie beispielsweise einen Messestand mit Filmen und Informationsmaterial –, stellten sie fest, wo es Schnittstellen und Doppelungen in den Prozessen gibt. Um diese zu vermeiden, so die Erkenntnis, braucht es mehr Flexibilität und auch Vernetzung statt eine weitere Versäulung des Systems, gepaart mit Silodenken.

## „Wir gestalten heute unsere Dienste zukunftsfähig“

Die Lebenshilfe reagiert heute beweglicher und schneller auf neue Veränderungen. Ein Gespräch mit dem Geschäftsführenden Vorstand Christoph Haßel-Puhl.

*Welche Meilensteine wurden erreicht, und wie steht das Unternehmen heute betriebswirtschaftlich dar?*

Einer der größten Meilensteine ist der Abbau von Hierarchien. Hierdurch werden die Wege von Entscheidungen deutlich verkürzt. Die Probleme unserer Mitarbeiter werden schneller behandelt, und es besteht eine höhere Zufriedenheit. Wir konnten somit auch die Besetzung offener Stellen deutlich verkürzen. Zudem haben wir intern Systeme entwickelt, dass wir hohe Personalausfälle durch unseren Personalpool kompensieren können. Weiterhin wurden die Geschäftsfelder sinnvoll zusammengefügt. Der Vergleich zur Wirtschaftlichkeit ist angesichts der externen Referenzen schwer zu erfassen. Ohne Corona und Inflation wären wir in einer besseren Lage. Wir können aber sicher sagen, dass wir ohne die Neuorganisation wesentlich schlechter dastehen würden.

*Inwiefern sind die Mitarbeitenden heute zufriedener?*

Wir haben festgestellt, dass wir früher den Jobs Aufgaben zugeordnet haben, die aber gar nichts mit der Dienstleistung zu tun hatten. Zudem fehlte den Leuten auch das Wissen zu den Aufgaben. Heute fragen wir zunehmend: Was ist das Problem und wen brauchen wir, um das zu lösen? Dadurch entdecken wir neue Talente und können Aufgabengebiete anders zuschneiden.

*Woran erkennt man, dass sich die Qualität der Arbeit verbessert hat?*

In den Bereichen, wo wir mit der Neuorganisation weit fortgeschritten sind, geht es weniger um die Reaktion auf Beschwerden oder um sinnlose Zeit, Probleme mit Kunden zu kommunizieren. Diese gewonnene Zeit wird genutzt, um Mitarbeitende zu schulen und Strukturen, die ein Dienst braucht, weiter auszubauen. Es gelingt uns, den Blick nach vorne zu richten, um einen Dienst zukunftsfähig zu gestalten. Somit können wir schneller auf Veränderungen reagieren und schaffen damit auch direkt Zufriedenheit bei den Kunden. Dies wird uns auch von den Kostenträgern und Mitarbeitenden zurückgemeldet.

## Zwei häufig verwendete Denkwerkzeuge der Systemtheorie

- Externe Referenz: Durch die Anpassung an die Veränderung des Marktes, zum Beispiel eine veränderte Klientel, werden leichter Lösungen für Strukturprobleme gefunden, und es wird Wertschöpfung generiert.
- Blaue und rote Probleme: Unterscheidung in komplizierte und komplexe Probleme, die andere Herangehensweisen benötigen. Daraus leitet sich die Frage ab: Wo braucht es standardisierte Abläufe für vorhersehbare Prozesse, die Wissen erfordern? So zum Beispiel das Aufnahme-Management. Und wo hat man es mit roten Problemen zu tun, die unvorhersehbar sind und den Einsatz von Könnern erfordern. Hierfür braucht es Flexibilität und Ideen, um Probleme kreativ lösen zu können, zum Beispiel den Einsatz von Mitarbeitern anderer Bereiche der Lebenshilfe bei akuten Personalengpässen.

Quelle: intrinsicify GmbH

Auch wird Mitarbeitenden ermöglicht, in einer Psychiatrie zu hospitieren. Um dem erhöhten Pflegebedarf bei älteren Klienten Rechnung zu tragen, wurde eine Pflegefachkraft eingestellt. Inzwischen ist ein eigener Bereich entstanden, der stark vernetzt mit den Wohnstätten und den ambulanten Bewohnern zusammenarbeitet. Eine weitere Anpassung an die veränderte Klienten-Struktur sind Kooperationen mit Palliativ-Teams, Seelsorgern, Ärzten und Krankenhäusern, denn mit zunehmendem Alter der Bewohner gibt es mehr Themen rund um Tod und Trauer. Das erforderte neue Prozesse, wie zum Beispiel die Schulung und Begleitung von zumeist jungen Mitarbeitern, die bisher wenig bis keine Erfahrung mit dem Tod gemacht haben.

### Strukturveränderungen führen zu positiven Verhaltensänderungen

Die guten Erfahrungen mit Strukturveränderungen bei den ambulanten Diensten wurden auf alle Bereiche der Lebenshilfe übertragen, zum Beispiel das betreute Wohnen oder den KITA-Bereich. Heute wird stärker geschaut, in welchen Bereichen es Könnern mit Erfahrungen aus früheren Arbeitsverhältnissen gibt, die bereichsübergreifend eingesetzt werden können. Wer zum Beispiel eine besondere Fähigkeit im Umgang mit schwierigen Eltern hat, kann entsprechende Aufgaben sowohl in der Kita als auch in den Wohnbereichen übernehmen. Dieser problemlöseorientierte Ansatz hat die Mitarbeitenden darin gestärkt, über ihren eigenen Bereich hinwegzuschauen statt im Silodenken verhaftet zu bleiben. Wichtig war, alle Mitarbeitenden von Anfang an in den Prozess zu integrieren, denn das

fördert die Verantwortungsübernahme und stärkt mittelfristig das Zugehörigkeitsgefühl. Hierarchien abzubauen und mehr Entscheidungsbefugnisse in die Teams zu geben, war ein wichtiges Learning für die Geschäftsführung aus den Coaching-Sitzungen (siehe Interview S. 30).

### Arbeiten am System ist heute Teil der DNA

Eine weitere Erkenntnis im Prozess: Wer mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz erwartet, muss mit den Mitarbeitenden stärker kommunizieren. Dazu gehört auch die transparente Information über die Besetzung von Stellenplänen. Wie ist das Zusammenspiel von Schweregrad der Behinderung eines Bewohners und dem daraus resultierenden Stellenschlüssel? Wie reduzieren sich zum Beispiel die Stellen, wenn man viele Bewohner mit wenig Betreuungsbedarf hat, und wie sieht es mit der Kostenstruktur aus? Diese Informationen tragen dazu bei, dass Mitarbeitende die wirtschaftliche Situation einer Organisation besser einschätzen und Entscheidungen mittragen können.

Der stärkere Fokus auf die Kunden hat zu einem Kulturwandel geführt und ist zunehmend Teil der DNA geworden. Die Organisation steht heute fester verwurzelt, aber beweglich in der Krone da; sie arbeitet deutlich professioneller, ist mehr auf Aufgaben und Problemlösungen bezogen und weniger auf persönliche Konflikte. Der Transformationsprozess geht weiter: In 2023 soll der Fokus auf die Strukturanpassungen in der Verwaltung und der Personalabteilung gelegt werden.

Deutsches Rotes Kreuz  
Ukraine  
#Nothilfe

Helfen Sie jetzt!  
www.drk.de

Unterstützen Sie Menschen in Not!

Deutsches Rotes Kreuz e.V.  
IBAN: DE63 3702 0500 0005 0233 07  
BIC: BFSWDE33XXX  
Spendenzweck: Nothilfe Ukraine

Maksym Trebukhov/Ukrainisches Rotes Kreuz/IFK