

# Die Mitarbeitenden qualifizieren, die Organisation entwickeln



VON BRIGITTA NEUMANN

Birgitta Neumann leitet bei contec – Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH das Marktfeld der Behindertenhilfe sowie der Kinder- und Jugendhilfe. [www.contec.de](http://www.contec.de)

**Die neuen Regelungen durch das Bundesteilhabegesetz verändern auch die Rolle der Mitarbeitenden und die Bedeutung von Hierarchien. Dies erfordert vielfach eine langfristig angelegte Personal- und Organisationsentwicklung.**

Mit der Einführung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) wurden auch in Deutschland die Grundsätze der UN-Behindertenrechtskonvention gesetzlich manifestiert.

Die Grundhaltung, auf der diese Konvention beruht, ist seit langem erklärtes Ziel der Sozialen Arbeit, in der Umsetzung der gesetzlichen Neuerungen aber bedeutet das Gesetz einen grundlegenden Veränderungsprozess, nicht nur für die Führung von Unternehmen und deren KlientInnen, sondern gerade auch für die Mitarbeitenden in der Eingliederungshilfe.

Um den Werte- und Strukturwandel des Bundesteilhabegesetzes erfolgreich umzusetzen, werden sich die Organisationen verändern. Auf diesem Weg müssen die Mitarbeitenden mitgenommen werden. Es klingt banal, sind doch die Grundsätze guter Führung in Veränderungsprozessen kein Novum. Dennoch erleben wir im Kontakt mit Unternehmen derzeit einen hohen Grad an Irritation, die in Teilen mit den gesetzlichen Veränderungen, in großen Teilen aber auch im Umgang mit diesen begründet sind.

## Veränderung auf allen Ebenen

Die Änderungen durch das Bundesteilhabegesetz sind tiefgreifend. Die Organisation erfährt Neuerungen auf allen Ebenen: in den Prozessen, der Struktur sowie der Kultur. Eine Fokussierung lediglich auf eine Ebene reicht nicht aus und dennoch liegt der Schwerpunkt in den aktuellen Diskussionen auf der

neuen Finanzierungssystematik und Förderplanung, Fördergewährung und Fördererfüllung.

Das rechtfertigt aber nicht die Ausparung der anderen Ebenen, denn nur, wenn das Bundesteilhabegesetz ganzheitlich umgesetzt wird und auch die Organisation der Unternehmen sowie die Kultur neu überdacht werden, können die positiven Effekte greifen und eine echte Verbesserung der Teilhabe ermöglicht werden.

## Notwendige Öffnung der Strukturen

Traditionell sind die Träger in der Eingliederungshilfe versäult aufgestellt, beispielsweise im Bereich Wohnen auf ambulante und stationäre Angebote. In größeren Trägern verteilt sich die Hilfe auf diverse Tochtergesellschaften. Selbst innerhalb eines Trägers mit verschiedenen Hilfeangeboten werden Synergien vielfach nicht genutzt.

Besonders deutlich wird dies an der Schnittstelle zur Pflege, die durch die Pflegereform und das Pflegestärkungsgesetz III immer wichtiger wird. Das Bundesteilhabegesetz erfordert eine Öffnung. Angebote müssen besser verzahnt werden. Die Leistungsempfänger werden zukünftig komplexe Leistungspakete nutzen, auch über institutionelle Grenzen hinaus.

Ein an der Zuständigkeit orientiertes Handeln wird es damit nicht mehr geben. Aber Hilfen aus einer Hand funktionieren nur, wenn die Mitarbeitenden dies

tragen können – fachlich wie persönlich. Sie müssen ihren Horizont dahingehend erweitern (dürfen), dass sie die notwendigen Grundlagen und die neuen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben – also das Leben von Inklusion – selbstständig vorantreiben können.

Dies setzt Kompetenz und Entscheidungsfreudigkeit voraus, Eigenschaften, die lernbar sind. Die Führungsebene muss den Mitarbeitenden einen Rahmen

bislang nur in Teilen umgesetzt werden. Das neue Gesetz definiert die Rahmenbedingungen so um, dass die personenzentrierte Hilfe nun gesetzlich festgelegt ist und umgesetzt werden muss.

Viele Anbieter von Leistungen der Eingliederungshilfe stellt diese gesetzliche Voraussetzung nun vor eine große Herausforderung. Die institutionsorientierte Ausrichtung der Angebote hat neben den engen und einschränkenden Finanzierungsbedingungen einen Rahmen

Angebote. Dies trifft die Mitarbeitenden auf der emotionalen Ebene und fordert die Führungsebene auf, dieses Thema sensibel aufzugreifen.

Die meisten Menschen haben den Weg in die Soziale Arbeit eingeschlagen, weil sie helfen, unterstützen oder begleiten möchten. Dies ist ein hohes Gut. Die Philosophie der Sozialen Arbeit hat sich jedoch (auch mit dem BTHG) grundlegend verändert – von der Fürsorge zur personenzentrierten Begleitung. Die Grenze zwischen unterstützen, fördern oder gar bestimmen ist sicherlich eine fließende und bedarf deshalb ständiger Reflexion.

Bei dieser Reflexion benötigen Mitarbeitende Unterstützung. Die Ausgangslage, in der viele derzeitige Mitarbeitende ihr Studium oder ihre Ausbildung aufgenommen haben, wird durch die Neuausrichtung der Sozialen Arbeit auf den Kopf gestellt. Es gilt, eine Ausrichtung auf neue sinngebende Inhalte und Methoden zu finden.

Dabei bildet sicherlich ein Problem der öffentliche Diskurs über Menschen mit Behinderung mit der fehlenden Differenzierung des tatsächlichen Unterstützungsbedarfs und der realistischen Einschränkungen für eine selbstbestimmte Lebensführung. Mitarbeitende erleben in der Praxis, dass die häufig genannten Beispiele in der öffentlichen Diskussion zum Bundesteilhabegesetz unter Umständen nicht mit der Realität im Betreuungsalltag übereinstimmen. Bereits jetzt erschweren die bestehenden finanziellen Rahmenbedingungen in Teilen eine kon-

## **»Neben den Prozessen muss auch die Unternehmenskultur auf den Prüfstand«**

schaffen, auch »über den Tellerrand zu schauen«, um eine größtmögliche Gestaltungsfreiheit zu erhalten. Das Wissen darf nicht mehr nur der Führungsebene vorbehalten sein. Dies setzt einen Vertrauensvorschuss der Geschäftsführung voraus und erfordert gleichzeitig Einblicke in die konzeptionelle und wirtschaftliche Ausrichtung des Unternehmens.

Nicht nur die Rolle der Mitarbeitenden verändert sich, auch die klassischen Hierarchien, die bei dem Gros der Träger noch immer vorherrschen, sollten überdacht werden. Bei einer so komplexen Vielfalt der zukünftigen Hilfen sind starre hierarchische Strukturen unter Umständen kontraproduktiv, weil sie oft mit einer Verzögerung nötiger Entscheidungen einhergehen.

Kurz gesagt: Die ganzheitliche Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes erfordert eine Auseinandersetzung des Managements mit der Führungsstruktur und Führungskultur des Unternehmens, zusätzlich zu der Überarbeitung von Prozessen.

### **Personenzentrierte Hilfe umsetzen**

Schon vor Einführung des Bundesteilhabegesetzes gab es eine Fokussierung auf personenzentrierte Hilfen, Inklusion ist nur auf diesem Weg erreichbar.

Doch eine Auseinandersetzung mit der Realität zeigt, dass die Hilfe sich auch weiterhin vielfach an den institutionellen Rahmenbedingungen orientiert und die individuellen Ansprüche der KlientInnen

geschaffen, der die Möglichkeiten der Personenzentrierung begrenzt. Vielfach sind in der Folge bestimmte benötigte Leistungen überhaupt nicht im Portfolio vorhanden und werden deshalb auch nicht als individuelle Lösung in Betracht gezogen.

### **Wertediskussion und Philosophie: Öffentliche Diskussion vs. Erfahrungswerte**

Die Mitarbeitenden der Branche haben kontinuierlich an der Weiterentwicklung der Angebotsstruktur aktiv mitgewirkt und beispielsweise im Rahmen der Am-

bulantisierung die Möglichkeiten der Teilhabe und Selbstbestimmung der Menschen mit Behinderung weiterentwickelt.

Dennoch wird die derzeitige Diskussion über das Bundesteilhabegesetz oft mit einer pauschalisierenden Wertung geführt. Aussagen in der Form, dass »Menschen mit Behinderung nun endlich ihre Rechte erhalten« erzeugen einerseits den Veränderungsdruck, schmälern andererseits die Wertschätzung der bestehenden

sequente personenzentrierte Begleitung: Diese Diskrepanz kann Hilflosigkeit zur Folge haben.

### **Keine Delegation an mittleres Management**

Ein Veränderungsprozess wie ihn das Inkrafttreten des Bundesteilhabegesetzes auf allen Ebenen der Organisation auslöst, erfordert auch die Bereitschaft zu Veränderung. Ob und in welchem

**»Ein an der »Zuständigkeit« orientiertes Handeln wird es in Zukunft nicht mehr geben können«**

## Hilfe bei hohem Unterstützungsbedarf



[https://download.fotolia.com/Content/ComplImage500/FotoliaComp\\_116987177\\_LfqlvdIEGdZtYrASeYSluVDYP077Ii6u\\_NW40](https://download.fotolia.com/Content/ComplImage500/FotoliaComp_116987177_LfqlvdIEGdZtYrASeYSluVDYP077Ii6u_NW40) Wie kann die vom Bundesteilhabegesetz geforderte umfassende Teilhabe aussehen, wenn ich einen Menschen betreue, der einen extrem hohen Unterstützungsbedarf hat? Im Spannungsfeld der öffentlichen Diskussion und der erlebten Praxis laufen die Mitarbeitenden Gefahr,

die Ziele des Gesetzes infrage zu stellen. Dies ist weder im Sinne der Mitarbeitenden, noch der Unternehmensführung und schon gar nicht der Menschen mit Behinderung.

Die Klassifikation der Weltgesundheitsorganisation (ICF) als auch damit verbundene Methoden der Förderung müssen allen Mitarbeitenden bekannt sein und erarbeitet werden, um zukünftig die Rahmenbedingungen, die durch das Bundesteilhabegesetz verändert werden, verstehen und akzeptieren zu können. Die Sicherung der fachlichen Unterstützung und Weiterbildung der Mitarbeitenden ist eine Kernaufgabe des Top-Managements und sind hier von großer Wichtigkeit. Nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden mit auf diesen Kulturwandel!

Brigitta Neumann

Maße eine Organisation dazu bereit ist, muss von der obersten Führungsebene analysiert und beantwortet werden und kann nicht an das mittlere Management delegiert werden.

Eine Delegation an die zweite Führungsebene liegt immer dann nahe, wenn es sich um eine Veränderung auf rein prozessualer Ebene handelt. Wie aber bereits dargelegt, sollte das Gesetz in seinen Neuerungen keinesfalls auf Prozesse beschränkt werden.

der Aufgabenbereich klar neu definiert werden.

### Transparente Kommunikation mit Raum und Zeit für Entwicklungen

Die Steuerung des Prozesses erfolgt Top-down unter Kenntnis der verschiedenen Phasen von Changemanagement. Die Führungskräfte der ersten Ebene müssen für sich das Ziel und die Strategie definieren, um auch in Krisen mit geeig-

Kommunikation und Einbindung sehr wohl bereit, notwendige Entwicklungen mitzugehen, aber dies braucht Zeit und Raum.

Von den Führungskräften erfordert dies Haltung, Begeisterungsfähigkeit und Dialogbereitschaft. Nicht an den Gegnern der Veränderungen, sondern an denjenigen, die die Veränderung befürworten, sollte sich der Prozess orientieren. Die Mitarbeitenden sind die besten Botschafter für alle Veränderungsprozesse und können als Multiplikatoren in der Mitarbeiterschaft wirken.

Angst und Widerstände sind normale Reaktionen auf Veränderungen und müssen als solche auch von der Führungskraft aufgegriffen werden. Unterstützend können Angebote wie Supervisionen, Workshops, Mitarbeitergespräche o. Ä. wirken. Mitarbeitende müssen einen Nutzen der Veränderung für die persönliche Zufriedenheit sowie die ihrer Kundengruppe erkennen.

Dass die gesetzliche Zeitschiene mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht eingehalten wird, trägt sicherlich zur derzeitigen Irritation bei. Hier sind Führungskräfte gefordert, durch eine transparente und verlässliche Planung den nötigen Raum für die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden und des Unternehmens zu schaffen.

Das Bundesteilhabegesetz ist sicherlich eine sehr hohe Herausforderung. Bei anderer Betrachtung ist es aber vor allem eine Chance für einen Relaunch des Unternehmens mit bisherigen Strukturen und Prozessen. ■

**»Hilfen aus einer Hand funktionieren nur, wenn die Mitarbeitenden dies mittragen – fachlich wie persönlich«**

Außerdem sind Führungskräfte der zweiten Ebene vielfach in die Prozesse und Strukturen selbst eingebunden und für das operative Geschäft verantwortlich. Die Veränderung der Führungskultur erfordert in dieser Position eine kritische Reflexion der eigenen Wünsche und Erwartungen an die bestehende Rolle.

Das mittlere Management muss also nicht nur dabei unterstützt werden, diese prozessualen, strukturellen und kulturellen Veränderungen umzusetzen, es muss in gleichem, wenn nicht gar höherem Maße von der ersten Führungsebene bei der Neuausrichtung begleitet und

neten Maßnahmen eine Orientierung zu geben. Dafür müssen auch Teilschritte definiert werden. Grundsätzlich ist eine kontinuierliche und offene Information und Kommunikation notwendig, die Qualität von Planung und Kommunikation trägt im Wesentlichen zum Erfolg des Prozesses bei.

Darüber hinaus brauchen die Mitarbeitenden Zeit und Raum, trotz des großen Veränderungsdruckes. Hau-Ruck-Aktionen wirken maximal kurzfristig und bergen das Risiko von Widerstand oder Frustration. Die meisten Mitarbeitenden sind bei einer transparenten

### Lesetipp

Die Reform des Vergaberechts hat die Beziehungen zwischen Leistungsträgern wie Kommune und Sozialversicherung sowie Leistungserbringern wie soziale Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft wieder ins Gespräch gebracht. Die Wohlfahrtsverbände haben dazu einen klärenden Überblick zu den rechtlichen Grundlagen vorgelegt.

SOZIALwirtschaft aktuell 3/2018

[www.sozialwirtschaft.nomos.de/sozialwirtschaftaktuell](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de/sozialwirtschaftaktuell)