

In Etappen zum Ziel kommen

Der Träger Westfalenfleiß muss das BTHG umsetzen. Dabei verfolgt er eine **Strategie** der kleinen Schritte.

Der Träger Westfalenfleiß in Münster erreicht mit seinen Angeboten über 1000 Menschen mit Handicap. Wie alle Leistungserbringer der Eingliederungshilfe steckt auch die Westfalenfleiß seit 2018 in der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG). Dafür hat sich das Unternehmen mit einer Interimgeschäftsführung vom Beratungsunternehmen Contec Unterstützung von außen geholt.

Die Strategie der Westfalenfleiß für die BTHG-Umsetzung verfolgt zwei Ziele: Zum einen will sie Wohnangebote schaffen, die den Leitsatz der Personenzentrierung nicht nur auf dem Papier propagieren, sondern auch in der Kultur der Einrichtungen leben. Zum anderen will sie dabei sicherstellen, dass alle Leistungen vollumfänglich refinanziert werden können.

Besonders herausfordernd sind die inhaltliche und strukturelle Verflechtung der betroffenen Teilbereiche der Organisation, wie das konzeptionelle Angebot, die Personalbemessung und -steuerung sowie Fragen der betriebswirtschaftlichen Sicherung. Deshalb hat die Westfalenfleiß den Prozess der Umsetzung zwar in Teilschritte ausdifferenziert, führt sie dann aber immer wieder im unternehmerischen Gesamtkontext zusammen. Ein Teilschritt ist die Definition des zukünftigen Leistungsangebots in Fachleistungen sowie die entsprechende Verknüpfung zu den Methoden, zu denen zum Beispiel personenzentrierte Gesprächsführung oder Empowerment gehören. Eng damit verknüpft ist die Schulung des Personals, um den Gedanken der Personenzentrierung zu verinnerlichen und firm in den gängigen sozialarbeiterischen Methoden zu sein. Der dritte Punkt ist eine passende Refinanzierungsstruktur.

Für die Leistungsdefinition hat die Westfalenfleiß zunächst das nordrhein-westfälische Bedarfsermittlungsinstrument in leichte Sprache übersetzt und gemeinsam mit den Bewohnerinnen und Bewohnern ausgefüllt, um die Bedarfe zu dokumentieren. Parallel haben die Mitarbeitenden ihre erbrachten Leistungen und Tätigkeiten dokumentiert, um festzuhalten, mit welchen Methoden sie arbeiten und welche Leistungen sie erbringen. Dabei kristallisierte sich eine Diskrepanz

zwischen den notwendigen und den tatsächlich angewandten Methoden heraus. Außerdem gibt es nun ein ausführliches Fortbildungsprogramm für die Mitarbeitenden, das die Ergebnisse der Erhebung berücksichtigt und sie in den Bereichen sozialarbeiterischer und heilpädagogischer Methoden, Hilfeplanung, Dokumentation und Kommunikation weiterbildet. Ein weiteres Ergebnis ist die Entwicklung eines Personaleinsatzsystems, das die nötige Flexibilität und den entsprechenden Qualifikationsmix für die Leistungserbringung bei vorhandenem Fachkräftemangel berücksichtigt.

Ein wesentlicher strategischer Baustein bei der BTHG-Umsetzung ist die Führungsstruktur und Rolle der Führungskräfte während des Veränderungsprozesses und darüber hinaus. Die Westfalenfleiß hat dafür die Führungs- und Entscheidungsstrukturen auf der dritten Ebene verändert, um eine klare Zuordnung von strategischer und operativer Verantwortung zu definieren. Dabei steht die Frage im Fokus, wo und in welcher Form Steuerung und Führung notwendig sind und wann wiederum im Sinne einer partizipativen Kultur die Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz der Mitarbeitenden verändert werden muss, um dem Bedarf einer individuellen und personenzentrierten Begleitung gerecht werden zu können. Wichtig für den Erfolg war auch, eine möglichst repräsentative Gruppe der Mitarbeiterschaft zu beteiligen.

Obwohl wir viel erreicht haben, stecken wir erst im ersten Drittel des Prozesses. Trotzdem sind wir zuversichtlich, dass bis Ende 2022 die Einrichtung das Ziel der Personenzentrierung erreicht und damit den wohl größten Change-Prozess ihrer Geschichte abschließt.

Petra Schlingmann

ist Bereichsleiterin Wohnverbund der Westfalenfleiß.

petra.schlingmann@westfalenfleiss.de

Birgitta Neumann

ist Marktfeldleiterin für Unternehmen der Eingliederungs- sowie Kinder- und Jugendhilfe des Beratungsunternehmens Contec und Interims-Geschäftsführerin der Westfalenfleiß.

b.neumann@contec.de