

Den Change meistern

Werkstätten in Zeiten des (Kultur-)Wandels: Den Change meistern

Change-Management ist die planvolle Veränderung einer Organisation von einem IST-Zustand hin zu einem SOLL-Zustand. Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) sehen zunehmend die Notwendigkeit, eine solche tiefgreifende Veränderung anzugehen, um die Organisation einerseits im Sinne der Personenzentrierung und des Bundes-teilhabe-gesetz (BTHG) neu auszurichten, und um andererseits kulturelle Spannungen, zum Beispiel zwischen den Bereichen Produktion und Rehabilitation aufzulösen.

Personenzentrierung in WfbM:

Wirkung und Wirksamkeit neu bewerten

Die Umsetzung des BTHG stellt WfbMs vor besondere Herausforderungen. Die Erfüllung des Rehabilitationsauftrags durch eine personenzentrierte Leistungserbringung, die Forcierung von Übergängen auf den ersten Arbeitsmarkt und der stärkere Fokus auf Außenarbeitsplätze erfordern eine Neuausrichtung des Leistungsangebots und dessen Festschreibung im Fachkonzept – also einen organisationalen Change. Die Notwendigkeit dazu ergibt sich unausweichlich aus der gesetzlich verankerten Wirkungskontrolle. Es ist davon auszugehen, dass die im Gesamtplan festgehaltenen Teilhabeziele der Beschäftigten in Werkstätten besonders in den Fokus der Wirkungsanalyse geraten.

Spannungsfelder auflösen, personenzentrierte Kultur schaffen

Werkstätten weisen zumeist gut organisierte, zertifizierte QM-Prozesse auf. Dies gilt es vor den Vorgaben der Personenzentrierung zu überprüfen und anzupassen. Vielfach entsprechen die definierten Wege nicht mehr dem Anspruch einer umfassenden Hilfeplanung, oft beobachten wir Brüche v. a. im Bereich der Umsetzung und Dokumentation vereinbarter Teilhabeziele. Hier ist eine kritische Überprüfung unbedingt sinnvoll.

Die Vorgaben der Personenzentrierung und der deutlicheren Hinführung zur Teilhabe an Arbeit erfordern neben dem strukturellen, organisationalen Change, aber auch ein genaues Hinsehen auf die Kultur und die Grundhaltung in der Organisation,

Gründe für den organisationalen Change in WfbM

1. Personenzentrierte Leistungserbringung umsetzen, Leistungsangebot ausweiten
2. QM und Basis für die Wirkungskontrolle sichern
3. Gewaltschutz und Partizipation der Beschäftigten vorantreiben

Gründe für den kulturellen Change in WfbM

1. Personenzentrierten Ansatz in der Kultur verankern
2. Spannungen zwischen den Bereichen Rehabilitation und Produktion auflösen
3. Attraktivität und Identifikationspotenzial steigern

angefangen bei der Führung. WfbMs waren immer schon und sind zunehmend unterschiedlichen Interessen ausgesetzt, die sich zum Teil widersprechen und einen kulturellen Spagat erfordern. Die Rede ist von dem Tripelmandat aus Rehabilitation, Inklusion und Wirtschaftlichkeit, dem Werkstätten gerecht werden müssen. Damit Rehabilitation nicht zu Ungunsten der Wirtschaftlichkeit geht oder umgekehrt, braucht es einen ganzheitlichen Blick auf Werkstätten als Inklusionsmotor. Das BTHG erfordert nun mit der personenzentrierten Ausrichtung zusätzlich eine kulturelle Hinterfragung der Organisation. Die Führungskräfte der unterschiedlichen Bereiche sollten dasselbe Führungsverständnis teilen und es braucht ein gemeinsames Wertefundament der gesamten Organisation, dem sich Führungskräfte, Mitarbeitende und Beschäftigte gleichermaßen verbunden fühlen. Eine Kultur zu kreieren, in der die Bereiche Produktion und Rehabilitation kontinuierlich an einem Strang ziehen, ist eine Anstrengung, die notwendig ist, um die Basis für echte Personenzentrierung zu schaffen. Dies erfordert einen guten und fundierten Veränderungsprozess.

Ein Change, zwei Ebenen:

Wertefundament und Prozessklärung

Der kulturelle Change ist in der Regel der schwierigere, schwerer zu greifende Part. Er ist allerdings mindestens genauso wichtig wie der organisationale Change. Denn ein kulturelles Wertefundament

ist die Voraussetzung dafür, dass die Organisation nicht nur auf dem Papier personenzentriert arbeitet, sondern diesen Ansatz auch lebt. Um einen solchen Change umzusetzen, braucht es zwei Ebenen:

1. die übergeordnete Entwicklung des neuen Wertefundaments sowie
2. die Umsetzung und Sicherstellung dieses Wertefundaments.

Ein Wertefundament ist nur so stabil wie die Identifikation aller Mitarbeitenden mit den einzelnen Werten. Den SOLL-Zustand zu identifizieren, ist deshalb nur der erste Schritt. Der Weg dorthin ist die eigentliche Herausforderung und dafür braucht es klare Meilensteine, Transparenz, Kommunikation und Partizipation, wenn die Veränderung nachhaltig wirken soll.

Den Pack-an finden: Ein Beispiel guter Praxis

Wie man einen solchen kulturellen Change initiiert und umsetzt, zeigt folgendes Beispiel. Ein großer Träger mit mehreren Werkstattstandorten wollte über die Vereinheitlichung des Führungsverständnisses bei allen Leitungsebenen und -kräften den kulturellen Spannungen zwischen Produktion und Rehabilitation Abhilfe schaffen und ein gemeinsames Verständnis für notwendige Strukturen und Prozesse im Sinne des Bundesteilhabegesetzes entwickeln.

Den Anfang aller Veränderung macht die Erhebung des Status Quo: Um zu wissen, wo man hinmöchte, muss man wissen, wo man steht. Besonderes Augenmerk galt in diesem Fall der Aufbaustruktur, den Schnittstellenprozessen zwischen Produktion und Sozialdienst, der Teilhabeplanung und der Personalsteuerung und -entwicklung. Darauf aufbauend dienten Interviews mit den Führungskräften, mit ausgewählten Mitarbeitenden und Beschäftigten als Ausgangspunkt für die Veränderung. Im konkreten Fall wurde schnell deutlich: Die Prozesse sind sauber, das QM ordentlich aufgestellt. Der Träger wurde rein objektiv auch als attraktiver Arbeitgeber bezeichnet und doch war die Zufriedenheit der Führungskräfte und Mitarbeitenden verhältnismäßig gering ausgeprägt, die Arbeitsbelastung gefühlt zu hoch, die Gestaltungsfreiheit im Sinne der Teilhabeplanung als zu gering bewertet. Die



Foto: © whyframeshot - stock.adobe.com

Verantwortungsverteilung innerhalb der Leitungsebenen wurde als diffus erlebt und die einzelnen Standorte des Trägers als „Inseln“ beschrieben, die ein Eigenleben in ihrer Kultur entwickelt hatten. Somit waren die Ziele dieses Change-Projekts auf Basis der Organisationsanalyse klar:

- Klärung/Vereinheitlichung des Führungsverständnisses aller Leitungskräfte
- Schärfung der Rollen und Aufgaben
- Vereinheitlichung des Selbstverständnisses und Entwicklung eines gemeinsamen Wertefundaments, das auf dem Gedanken der Personenzentrierung fußt und dem Auftrag aus dem Landesrahmenvertrag gerecht wird.

Gemeinsame Werte definieren und zusammenwachsen

Um diese Ziele zu erreichen, brauchte es zwei Projektstränge: Erstens die Anpassung von Prozessen/Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten und zweitens die Entwicklung eines gemeinsamen Wertefundaments und eines gegenseitigen Verständnisses der unterschiedlichen Unternehmensbereiche füreinander. Die Prozessebene sah auf dem Papier gut aus, musste aber mit Leben gefüllt werden – sprich: in die einzelnen Einrichtungen transportiert werden –, um nicht auf Dauer zum Selbstzweck zu verkommen. Hier galt es, über Fortbildungen die Auseinandersetzung mit einer personenzentrierten Begleitung auf Basis der ICF anzuregen und bestehende Prozesse dahingehend zu überprüfen: Entsprechen sie dem Anspruch einer partizipativen Vorgehensweise, sind die richtigen Personen einbezogen, sind Verantwortlichkeiten geklärt?

Außerdem entwickelten die Führungskräfte gemeinsam mit der Geschäftsführung, dem Vorstand



und Mitgliedern des Betriebsrats in Workshops neue Rollenbeschreibungen, zum Beispiel für die Position der Werkstattleitung, dem Sozialdienst. Dieser Schritt schaffte Klarheit, Transparenz und vor allem Raum, um in dieser Veränderung der Führungsaufgabe nachkommen zu können. Parallel dazu arbeiteten die Gruppen auch an einem gemeinsamen Wertefundament. Diversität im Sinne der Beteiligung aller Unternehmensbereiche stellte dabei sicher, dass das Wertefundament auch alle Perspektiven berücksichtigte.

Veränderungen durchdacht und nachhaltig umsetzen

Der kulturelle Teil des Change, den Werkstätten wie alle Unternehmen der Eingliederungshilfe vor sich haben, ist bereits ein komplexes Unterfangen.

Herangehensweise an den kulturellen Change:

1. Kick-off mit den Führungskräften, Zusammenstellung von Arbeitsgruppen
 2. Erstellung eines transparenten, nachvollziehbaren Projektplans
 3. Organisationsanalyse (Begehung, Dokumentenanalyse, halbstrukturierte Interviews)
 4. Zusammenfassung des IST-Zustands, Formulierung des SOLL-Zustands (zum Beispiel anhand von SMART-Zielen)
 5. Moderierte Gruppenarbeit/Workshops: Entwicklung Wertefundament und Schulung Führungsverständnis
- Flankiert wird der gesamte Prozess von laufender Change-Kommunikation ins Unternehmen sowie regelmäßigen Evaluationen

Durch den zusätzlich notwendigen organisationalen Change, der eingangs skizziert wurde, bekommt das Vorhaben eine weitere Dimension an Komplexität. Dies gelingt nur durch eine klare Planung des Veränderungsprozesses und der Verantwortungen, einer konsequenten und transparenten Information in das Unternehmen und die Gewähr einer flexiblen Anpassung von Prozessen auf Basis einer guten Fehlerkultur. Veränderungen lösen oft Verunsicherung aus, und zwar sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei den Beschäftigten. Deshalb ist die Partizipation beider Gruppen auch ein Erfolgsfaktor. Auch wenn eine kulturelle Veränderung nicht zwingend deren Zustimmung benötigt, so ist es mehr als ratsam, die Beschäftigten über den Werkstattrat an dem Prozess teilhaben zu lassen. Gleiches gilt für die Mitarbeitenden.

All diese Aspekte machen eines deutlich: Change braucht starke Führung. Damit die Unternehmenskultur alle Ebenen und Beschäftigten der Werkstatt erreicht, braucht es einen Rahmen, den die Geschäftsführung steckt. Diese muss sich mit ihren Führungskräften auseinandersetzen und sie als Multiplikator*innen, als „Garanten“ der Veränderung gewinnen.

WfbM als Orte beruflicher Teilhabe für Menschen mit Behinderungen werden in Zukunft nur dann eine Daseinsberechtigung als Rehabilitationseinrichtungen haben, wenn der oben skizzierte Change-Prozess gelingt. Sie werden der (zum Teil massiven) politischen Kritik nur dann etwas entgegenhalten können, wenn sie den Nachweis erbringen, dass sie sowohl individuelle personenzentrierte als auch berufliche Teilhabe praktizieren und fördern.



MARTIN WEISSENBERG und
BIRGITTA NEUMANN
contec GmbH