

Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

Meinung

Die aktuellen Herausforderungen für die Sozialwirtschaft kommen nicht nur von außen. Immer häufiger sind es auch interne Veränderungen wie beispielsweise ein Wechsel in der ersten Führungsebene, die Organisationen dazu zwingen, den Blick nach innen zu richten und sich selbst zu reflektieren. Dazu gehört es auch, die bisherige Unternehmensstrategie – sofern es überhaupt eine gab – neu auszurichten. Beispiel für einen gelungenen Transformationsprozess kann die Lebenshilfe Verden sein: Nachdem beide Vorständinnen zeitgleich ausschieden, wurde für den Zeitraum von zwölf Monaten eine Interims-Geschäftsführerin beauftragt, weiterhin die Arbeit der Lebenshilfe qualifiziert umzusetzen und zeitgleich grundsätzliche Problemstellungen anzugehen. So gelang es, die Organisation trotz der unvorhergesehenen Veränderung zu stabilisieren. Gleichzeitig sieht sich die Lebenshilfe Verden nun in der Lage, Krisen nachhaltiger zu bewältigen.

Ulrike Lentze

In dieser Ausgabe

- Aufsicht vs. Führung
- Outside In
- Meldungen
- Personalien
- Termine

Best Practice am Beispiel der Lebenshilfe Verden Management in Zeiten des Wandels

■ Birgitta Neumann, Judith Hoffmann, Corina Dahms

Die Personenzentrierung und Inklusion, ein komplexer werdender Markt und die zunehmende Digitalisierung sind nur einige Beispiele für Veränderungen in der Sozialen Arbeit. Eine kurzfristige Problemlösung ist hier längst nicht die Antwort auf die neuen Anforderungen. Vielmehr geht es darum, sich als Organisation langfristig und zukunftsfähig in einem Markt zu positionieren, der von sich wandelnden Rahmenbedingungen geprägt ist. Ein Beispiel dafür, wie innere und äußere Herausforderungen den Anstoß für einen Strategieprozess geben können, ist die Lebenshilfe Verden.

Die Lebenshilfe im Landkreis Verden verfolgt das Ziel einer inklusiven Gesellschaft, die Menschen mit Unterstützungsbedarf in allen Lebensbereichen eine gleichberechtigte Teilhabe ermöglicht. Deshalb setzt sich der Verein mit mehr als 400 Mitarbeiter*innen und über 100 Ehrenamtlichen für die Lebensqualität von Menschen mit Behinderungen ein.

Plötzlich ohne Führung

Auch die Lebenshilfe mit ihrem besonderen Angebot an der Schnittstelle von Kinder- und Jugendhilfe und Eingliederungshilfe sah sich mit wachsenden äußeren Anforderungen konfrontiert: das Bundesteilhabegesetz umsetzen, Mitarbeitende finden und binden und die eigene Position in der Branche stärken. Aber nicht nur äußere Faktoren forderten den Verein dazu auf, sich kritisch mit der eigenen Organisation zu befassen.

Entscheidend war zusätzlich, dass die Lebenshilfe Verden in den letzten Jah-

ren stark gewachsen ist. Sowohl der Gesamtumsatz als auch die Anzahl an Mitarbeitenden haben deutlich zugenommen. Zudem stellte eine unvorhergesehene Situation – das zeitgleiche Ausscheiden der beiden geschäftsführenden Vorständinnen – den Verein vor eine große Herausforderung. Anstatt jedoch in eine Art Schockstarre zu verfallen, entschied sich die Lebenshilfe, diese Phase des Übergangs aktiv zu nutzen, um Veränderungspotenziale aufzudecken und die organisatorischen Grundlagen für eine einzelne Führungsspitze umzusetzen.

Es galt also dreierlei Aufgaben zu bewältigen:

1. Stabilität sichern in der Phase des Übergangs und des Führungswechsels,
2. die Organisationsstrukturen den Anforderungen des Marktes sowie einer einzelnen Führungsspitze entsprechend auszurichten,



Nomos

Nomos
eLibrary

3. die Neubesetzung des geschäftsführenden Vorstands unter Beachtung der strategischen Ziele des Trägers zu meistern.

Unterstützt bei diesem komplexen Projekt wurde die Lebenshilfe Verden von der contec GmbH. Die Unternehmens- und Personalberatung begleitete den gesamten Prozess: von der Analyse interner und externer Strukturen und Gegebenheiten, der Anpassung von Strukturen und Prozessen an die Umstellung auf eine einzelne Führungsspitze bis hin zur Neubesetzung der Stelle. Einer der Kernbestandteile im Beratungsprozess war außerdem die interimistische Übernahme der Position des Vorstandes durch eine erfahrene Managementberaterin. Dadurch konnte der Weg für eine neu ausgerichtete und moderne Lebenshilfe geebnet werden.

Interimsvorstand bringt Zeit, Ruhe und Stabilität

Die Interims-Managerin übernahm über einen Zeitraum von zwölf Monaten die fachliche, organisatorische, betriebswirtschaftliche sowie personelle Führung der Organisation. Zudem entwickelte sie unternehmerische Fragestellungen weiter – insbesondere die der fachlichen und wirtschaftlichen Ausrichtung und der operativen Umsetzung beispielweise der ambulanten Assistenzdienste, des großen elementarpädagogischen Bereichs, der

unvorhergesehenen Veränderung und ermöglichte die Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen.

Neue Struktur und strategische Ausrichtung

Mit Hilfe einer offenen Kommunikation schaffte die Interims-Managerin eine vertrauensvolle und partizipative Führungskultur, die dem Unternehmen auch für die Zukunft ein Anliegen ist. Das Kernziel des Interim-Mandats war es, den Weg für die anstehenden Veränderungen personeller und strategischer Natur zu ebnen, ohne dabei die kurzfristige Problemlösung aus dem Blick zu verlieren. Stabilität auf der einen und erste Schritte in Richtung Zukunft auf der anderen Seite waren die Devise.

Welche Strukturen und Ressourcen benötigt die Umstellung von einer Doppelspitze auf einen einzelnen geschäftsführenden Vorstand? Dieser Frage widmete sich die contec GmbH in einem parallelen Beratungsprozess und schaffte damit eine Grundlage für die Veränderung der Organisationsstruktur. Nach der Devise „Struktur folgt Strategie“ wurde zunächst eine stark verkürzte Strategiedefinition vorgenommen, auf deren Basis die zukünftigen Strukturen und Ressourcen unter Beachtung der Umstellung auf einen einzelnen geschäftsführenden Vorstand defi-

faktoren und Kernkompetenzen heraus. Die Organisationsanalyse nahm das Leitbild, die Werte, die Unternehmenskultur, Strategien und Ziele der Lebenshilfe Verden in den Blick. Zudem lag der Fokus auf folgenden Bereichen:

- **Wirtschaftlichkeit.** Handelt der Verein wirtschaftlich? Zur Beantwortung der Frage wurden Aufwände und Erträge, Deckungsbeiträge sowie weitere wichtige Kennzahlen analysiert.
- **Organisationsstruktur.** Wie sind Zuständigkeiten und Aufgaben verteilt? Wie sind die Geschäftsfelder angeordnet, und ist die Organisation eher hierarchisch oder agil strukturiert?
- **Prozesse und Systeme.** Wie ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen organisiert? Analysiert wurden die Führungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozesse.
- **Kompetenzen und kulturelle Dimension.** Wie sind die Kompetenzen im Verein verteilt? Was sind relevante Aspekte der Unternehmens- und Führungskultur?

Dem gesamten Prozess lag der Anspruch einer möglichst hohen Beteiligung zugrunde. Vor allem die Interviews mit verschiedenen Führungs- und Schlüsselpersonen boten dabei einen Raum für die Bewertung der relevanten Faktoren im Kontext des eigenen Arbeitsfeldes. Die interviewten Personen kamen aus unterschiedlichen Bereichen wie dem Aufsichtsrat, dem Bereich Offene Hilfen sowie der Frühförderung, Elementarpädagogik, Tagesbildungsstätte als Ersatzschule und der Verwaltung.

Potenziale durch effiziente Strukturen steigern

Im Rahmen von gemeinsamen Workshops wurden zunächst auf Basis der Erkenntnisse die strategische Stoßrichtung des Gesamtvereins sowie die notwendigen strukturellen Veränderungen auch für die zweite und dritte Führungsebene aufgrund der Verschlinkung der ersten Führungsebene definiert. Klar war: Veränderungen in der Führungsspitze erfordern auch Veränderungen und Personalentwicklung in der zweiten und dritten Führungsebene. Es braucht dafür neben klaren Rollen- und Kompetenzverteilungen für die zweite und dritte Führungsebene zudem geeignete Steuerungsinstrumente. Das können zum Bei-

„Effiziente Strukturen ermöglichen es uns, vielfältig, modern und wertschätzend zu handeln und somit dem anstehenden Wandel – intern sowie extern – aktiv zu begegnen.“

*Birgit Ritz, Aufsichtsratsvorsitzende
des Lebenshilfe Verden e. V.*

Weiterentwicklung der Tagesbildungsstätte und der Frühförderung. Anstehende Bauprojekte wurden ebenfalls angegangen und umgesetzt. Denn gerade dort wären eventuelle Wartezeiten durch das Ausscheiden der vorhergehenden Vorständinnen mit Risiken behaftet gewesen.

Die interimistische Übernahme des Vorstands ermöglichte es der Lebenshilfe Verden, weiterhin den Auftrag qualifiziert umzusetzen und zeitgleich auch aktuelle Problemstellungen anzugehen. Sie stabilisierte die Organisation im Zuge der

niert wurden. Konkret sollte demnach identifiziert werden, welche Strukturen ein Vorstand benötigt, um die Organisation entsprechend der Anforderungen des Marktes führen zu können.

Umfassende Organisationsanalyse

Auf Basis einer externen sowie internen Analyse mit Hilfe von Interviews, Dokumentensichtung und einer Marktbewertung arbeitete die Lebenshilfe Verden gemeinsam mit der contec GmbH ein klares Bild für die Definition von Erfolgs-

spiel mehrdimensionale und verkettete Zielvereinbarungen, Kennzahlensysteme oder ein geeignetes Berichtswesen sein. Im Rahmen des Interimsmanagements wurden erste notwendige Schritte auch bereits umgesetzt. Für das Gelingen des Prozesses war diese enge Verknüpfung von entscheidender Bedeutung, da strategische Veränderungen der Führungsstrukturen so bereits in Ansätzen etabliert werden konnten.

Starke Führung für eine starke Lebenshilfe

Aus mehreren Gründen entschied sich die Lebenshilfe Verden gemeinsam mit dem Aufsichtsrat für eine Umstellung von einer zweiköpfigen Führungsspitze auf einen alleinigen geschäftsführenden Vorstand. Dafür war die Annahme leitend, damit besser auf sehr dynamische Geschäftsprozesse reagieren und flexibler agieren

Dem gesamten Prozess lag der Anspruch einer möglichst hohen Beteiligung zugrunde. Vor allem die Interviews mit verschiedenen Führungs- und Schlüsselpersonen boten dabei einen Raum für die Bewertung der relevanten Faktoren im Kontext des eigenen Arbeitsfeldes.

„Effiziente Strukturen ermöglichen es uns, vielfältig, modern und wertschätzend zu handeln und somit dem anstehenden Wandel – intern sowie extern – aktiv zu begegnen“, sagt Birgit Ritz, Aufsichtsratsvorsitzende des Lebenshilfe Verden e. V. Der gesamte Prozess ermöglichte neue Impulse in der Auseinandersetzung mit relevanten Themen sowohl inhaltlicher als auch struktureller Art. So nahm sich der Verein im Rahmen der Workshops zum Ziel, die Verwaltung effizient und qualifiziert zu gestalten, um die Leistungsfähigkeit der Lebenshilfe Verden zu erhalten. Obwohl die Lebenshilfe Verden inhaltlich sowie fachlich bereits gut und wertorientiert aufgestellt war, sollte die Organisationsberatung das hohe Potenzial des Vereins noch verstärken. So sollten beispielsweise die Marke Lebenshilfe besser positioniert und neue Netzwerke geschaffen werden. „Für uns bot der übergreifende Prozess des Interims, der Organisationsanalyse sowie der Stellenbesetzung die Möglichkeit, unseren Verein effektiver zu gestalten – das wird sich zukünftig für alle Beteiligten auszahlen“, so Birgit Ritz. Dafür setzte sich der Verein eine zukunftsorientierte Ausrichtung mit den damit verbundenen notwendigen Managementstrukturen und -kompetenzen zum Ziel: „Gemeinsam mit der contec GmbH haben wir interne Strukturen und Prozesse reflektiert und nach Veränderungspotenzialen gesucht.“

zu können. Um eine passende Nachfolge zu finden, wurden die Ergebnisse aus Organisationsanalyse und Strategie-Workshops in ein Anforderungsprofil für den neuen Vorstand transferiert. So profitierte der neue Vorstand gleich zu Beginn von den Veränderungspotenzialen, die die Organisation in Teilen bereits durchführte. Die Umsetzung der im Beratungsprozess identifizierten strategischen Stoßrichtung und strukturellen Veränderungen erforderten eine innovative, impulsgebende Persönlichkeit, die in der Rolle als Vorstand den Change-Management-Prozess weiterentwickelt und dabei die Mitarbeitenden stets im Blick hat. Die Kombination von pädagogischen sowie betriebswirtschaftlichen Kompetenzen war zudem für die Neubesetzung maßgebend.

Der Dreiklang aus Interimsmanagement, Anpassung der Organisationsstrukturen auf Basis der strategischen Klärung und der Nachbesetzung der Vorstandsposition ermöglichte es der Lebenshilfe Verden, sich vom Modus der kurzfristigen Krisenbewältigung zu lösen. Stattdessen konnte die Organisation die unvorhergesehene interne Veränderung – in Kombination mit sich wandelnden externen Rahmenbedingungen – für sich nutzen. „Zusätzlich zur kurzfristigen Problemlösung konnten wir weit darüber hinaus mit Hilfe des Beratungsprozesses unseren Verein langfristig stabilisieren“, erklärt Birgit Ritz.

Autorinnen



Birgitta Neumann ist Marktfeldleiterin Eingliederungs- und Kinder- und Jugendhilfe bei der contec GmbH.

b.neumann@contec.de



Judith Hoffmann ist Managementberaterin bei der contec GmbH.

j.hoffmann@contec.de



Corina Dahms ist Personal- und Managementberaterin und Projektleiterin bei conQuaesso®, Personalberatung der contec GmbH

c.dahms@contec.de