

# Gewandelte Strukturen brauchen verändertes Denken



## VON LUDGER KOLHOFF

Prof. Dr. Ludger Kolhoff vertritt seit 1993 an der Hochschule Braunschweig-Wolfenbüttel (Ostfalia) das Lehrgebiet Soziales Management mit den Aufgabenschwerpunkten: Organisation, Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Finanzierung, Personalmanagement und Existenzgründung und leitet dort seit 2001 den Masterstudiengang Sozialmanagement.  
l.kolhoff@ostfalia.de

**Die Forderung nach Inklusion stellt insbesondere die stationären Einrichtungen der Behindertenhilfe vor große Herausforderungen. Zwei Beispiele eines geplanten und gesteuerten Wandels zeigen, wie dies ohne Brüche in der Organisation gehen kann.**

Im Behindertenbereich stehen weitgehende strukturelle Veränderungen an, denn die UN-Behindertenrechtskonvention, die vom Bundestag nach Zustimmung des Bundesrats am 19. Dezember 2008 ratifiziert wurde und anwendbares Recht darstellt, fordert die Inklusion. So verlangt die Resolution beispielsweise, Menschen mit Behinderung eine unabhängige Lebensführung und die Teilhabe in allen Lebensbereichen zu ermöglichen (Art. 9 Zugänglichkeit). Menschen mit Behinderung sind nicht verpflichtet, in besonderen Wohnformen zu leben (Art. 19 Unabhängige Lebensführung und Einbeziehung in die Gemeinschaft).

Die Umsetzung der UN-Konvention geht mit einer Verschiebung von stationären zu ambulanten Hilfen und einer Förderung »normaler Wohnformen« einher, statt Wohnheime und Wohngruppen gilt es bedarfsgerechte Wohnformen zu fördern, beispielsweise das selbstständige Wohnen in der Einzelwohnung, das Wohnen in einer Partnerschaft, das Wohnen von Eltern mit Kindern, das Wohnen in Wohngemeinschaften etc. Ergänzend dazu müssen Unterstützungsangebote und Hilfen bei alltäglichen Problemlagen aber auch in Krisensituationen bereitgestellt werden. Hilfeangebote wie ambulante Assistenzen zur wohnortnahen Versorgung und Betreuung oder Zwischenstadien zwischen stationären Einrichtungen und der eigenen Wohnung im Sinne von Wohnschulen gilt es ebenso zu fördern, wie Hilfenetzwerke, von denen nicht nur Menschen mit Behinderung, sondern

auch andere Menschen mit einem besonderen Hilfebedarf profitieren können.

Da der Ausschluss von sozialen Nahbeziehungen ein wichtiger Bedingungsfaktor der Exklusion ist, wird der Sozialraum in den Blick genommen, damit Kontakte im sozialen Nahraum geknüpft und Netzwerke entwickelt werden können (Seifert 2010, 164 ff).

Veränderungen von stationär zu ambulant, zur Assistenz und zum Diversity Management, zur Sozialraum- und zur Netzwerkarbeit, stellen hohe Anforderungen an die Einrichtungen der Behindertenhilfe und ihre Mitarbeitenden. Dieser Wandel ist nicht nur mit einer Veränderung der Angebots- und Organisationsstrukturen verbunden, sondern auch mit einem Perspektivenwechsel im Denken. Diesen Prozess gilt es zu gestalten.

In zwei großen Einrichtungen der Behindertenhilfe in Niedersachsen wurden 2011 (Lebenshilfe Braunschweig) und 2012 (Heilpädagogische Hilfe Osnabrück) Organisationsentwicklungsprozesse eingeleitet, mit dem Ziel die UN-Behindertenrechtskonvention umzusetzen. Die Prozesse wurden anhand des auf Lewin zurückgehenden klassischen Dreiphasenmodells der Organisationsentwicklung (Unfreezing, Moving, Refreezing) strukturiert (Kolhoff 2003, 100 ff.).

**1.** Unfreezing: Strukturen werden aufgetaut, infrage gestellt und somit Motivationen und Veränderungen geweckt. Das Unfreezing (Auftauen) ist der Einstieg in einen Veränderungs-

prozess. Es geht darum bestehende Strukturen auf den Prüfstein zu stellen, denn ohne ein vorhandenes Problembewusstsein werden die Mitglieder des Systems sich gegen eine Veränderung sträuben. Erst wenn alte, nicht mehr passende Strukturen in Frage gestellt und dann auch gestört werden, sind Entwicklungen möglich. Im Rahmen der Unfreezingphase werden Diagnosetechniken eingesetzt. Hierzu gehört in einem ersten Schritt die Beteiligtenanalyse mit dem Ziel der Bildung einer Steuerungsgruppe. In der Steuerungsgruppe sind sowohl unterschiedliche Mitarbeitergruppen und die Mitarbeitervertretung wie auch die Leitungsebene vertreten, um eine möglichst hohe Akzeptanz des Entwicklungsprozesses zu gewährleisten. In einem zweiten Schritt werden Situationsanalysen durchgeführt, um die Interessen und Positionen der Menschen mit Behinderung zu erfassen, aber auch um vorhandene, bedarfsgerechte Lösungsmöglichkeiten zu lokalisieren. Zur Situationsanalyse gehört auch die Diagnose der bestehenden Organisationsstrukturen.

**2.** Moving: Situationen werden verändert, in Bewegung gesetzt, neue Verhaltensweisen und Arbeitsabläufe entwickelt. In der Movingphase nimmt das System einen neuen Platz ein. In dieser Phase kommen die Techniken der strategischen und operativen Planung zum Tragen (Erarbeitung von Grundsatz-, Rahmen- und Ergebniszielen, Erfassung fördernder und hemmender Bedingungen, Machbarkeitsprüfung, Formulierung von Indikatoren zur Zielerreichung, Erstellung von Arbeitspaketen, Projektstruktur-, Zeit-, Ablauf-, Meilenstein- und Handlungsplänen).

**3.** Refreezing: Einfrieren veränderter Verhaltensweisen und eine Stabilisierung veränderter Verhältnisse. An die Movingphase schließt die Refreezingphase an, damit das System einen neuen stabilen Zustand einnehmen kann. Denn Veränderungen sind kein Selbstzweck, sondern dienen dazu, dass Organisationen ihre Aufgaben besser wahrnehmen können. Es geht darum, das, was geplant wurde, umzusetzen und die Umsetzung zu begleiten. Dabei kommen Monitoring- und Controllingtechniken,

aber insbesondere Maßnahmen der Personalentwicklung zum Einsatz.

Den am Entwicklungsprozess Beteiligten werden klare Rollen und Funktionen zugeordnet. So hat die Steuerungsgruppe eine Koordinationsfunktion und ist das Verbindungsglied zu den Menschen mit Behinderung, den Mitarbeitenden und der Leitung. Sie hat die Aufgabe den Prozess zu planen, zu organisieren und zu moderieren und die Ergebnisse zusammenzufassen und weiterzugeben. Die Menschen mit Behinderung stehen im Mittelpunkt der strategischen Zielplanung gemäß dem sozialräumlichen Grundprinzip »Orientierung am Willen der Menschen« (Hinte, Treeß 2007). Die Aufgabe der Mitarbeitenden besteht dann darin, entsprechende Maßnahmen zu entwickeln (operative Planung) und umzusetzen. Die hierfür notwendigen Ressourcen müssen von der Leitung zur Verfügung gestellt werden. Sie trifft die entsprechenden Entscheidungen.

So erstellt die Steuerungsgruppe in einem ersten Schritt eine Grobplanung und diskutiert, wie die Menschen mit Behinderung, Mitarbeiter und Leitung in den Entwicklungsprozess eingebunden werden können. Sie orientiert sich dabei an folgenden (in leichter Sprache formulierten) Fragen:

1. Was brauchen Menschen mit Behinderung, damit sie selbst bestimmen können?
2. Was kann die Einrichtung tun, um Menschen mit Behinderung zu unterstützen?
3. Wie können Hindernisse (Barrieren) beseitigt werden, damit Mensch mit Behinderung so leben können, wie sie es wollen?
4. Was brauchen Menschen mit Behinderung, damit es ihnen da, wo sie leben, bzw. leben wollen, gut geht?
5. Wie kann die UN Behindertenrechtskonvention umgesetzt werden?

Um zu erfassen, »was die Mensch mit Behinderung wollen«, wird das Verfahren des World Cafés gewählt, an dem ein repräsentativer Querschnitt der betreuten Menschen mit Behinderung teilnimmt. Die Ergebnisse des World Cafés werden von der Steuerungsgruppe ausgewertet und münden in eine Zielplanung. Um die Perspektive der Menschen mit Behinderung, aber auch die der Or-

ganisation angemessen zu berücksichtigen, wird eine Prioritätenliste erstellt:

- **Priorität 1** haben die Ziele, die sowohl von der Steuerungsgruppe wie auch von den Menschen mit Behinderung vorgeschlagen werden.
- **Priorität 2** haben die Ziele, die nur von den Menschen mit Behinderung formuliert werden.
- **Priorität 3** haben die Ziele, die nur von der Steuerungsgruppe ausgearbeitet werden.

Diese Zielplanung wird den Mitarbeitenden präsentiert. Hierfür werden die Methoden World Café (Lebenshilfe Braunschweig) und Zukunftswerkstatt (Heilpädagogische Hilfe Osnabrück) gewählt. An den Veranstaltungen nehmen Mitarbeitenden aus allen Abteilungen teil und entwickeln zu den Zielen Maßnahmen. Zu diesen Maßnahmen werden dann in Arbeitsgruppen Planungsübersichten mit Indikatoren, Ressourcen- und Zeitplänen etc. erstellt. Diese werden von der Steuerungsgruppe gesichtet, ergänzt und bewertet.

Die Organisationsleitung entscheidet auf dieser Basis, was wie realisiert werden kann. Die Ergebnisse des Prozesses werden den Menschen mit Behinderung und den Mitarbeitern präsentiert. Diese Veranstaltung ist die Kick-off Veranstaltung zur Umsetzung. ■

## Literatur

- Hinte, W., Treeß, H.:** Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe, München 2007.
- Kolhoff, L.:** Analyse und Entwicklung von Organisationen im sozialen Sektor, Augsburg 2003.
- Seifert, M.:** Schritte zur Inklusion im sozialen Nahraum bei schwerer Behinderung. In: Hinz, A./Körner, I./Niedorf, U. (Hg.): Von der Integration zur Inklusion, Marburg 2010, S. 163–175.