

Auftaktveranstaltung

Zum Projekt:

„Vom Engagement zum professionellen Unternehmertum –
Mehr Wirtschaftlichkeit und Agilität in neuen
Organisationsstrukturen“

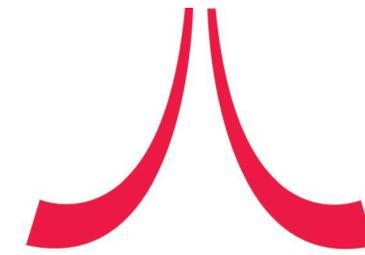
gefördert durch das Förderprogramm

*rückenwind*³

Inhalt

- Eckpunkte zum Projekt
- Ausgangslage und Hintergründe
- Zum Förderprogramm
- Ziele im Projekt
- Was bedeutet „professionelles Unternehmertum“ in der Stiftung?
- Was bedeutet Wirtschaftlichkeit?
- Was bedeutet Agilität?
- Meilensteine
- Qualitätsmanagement im Projekt
- Projektsteuerungsgruppe und Projektteam
- Teilnehmende
- Fragen

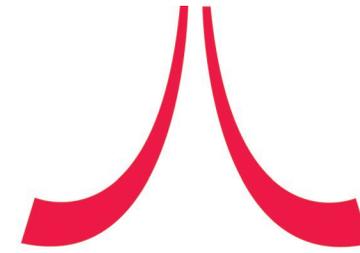
Eckpunkte



Stiftung Leben und Arbeiten

- Projektstart: 01.06.2025
- Projektende: 31.05.2028
- Methodik: ganztägige Workshops, regelmäßige QM-Treffen und größere Veranstaltungen bei der Leitbildarbeit, reine Fortbildungen,

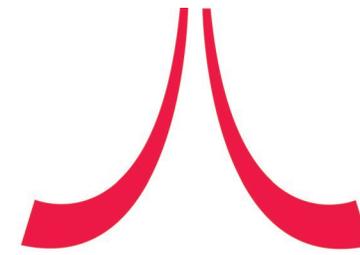
Ausgangslage und Hintergründe



Stiftung Leben und Arbeiten

- Dezentrale Organisationskultur; ermöglicht Eigenverantwortung und es gibt wenig einheitliche Dokumente und Abläufe
- Qualitätsmanagement in der Werkstatt und wird nicht gelebt; große Widerstände beim QM von Seiten der Mitarbeitenden
- Wenig „Stiftungsverständnis“, führt zu Missverständnissen und erschwert Vereinheitlichung
- Anliegen die an die Führungsebenen getragen werden erfahren keine Beantwortung; Förderung von Handeln ohne Absprache
- Keine klare Informationspolitik; Informationen kommen nicht da an, wo sie benötigt und erwartet werden, Verständigungsprobleme zwischen den Lebensorten

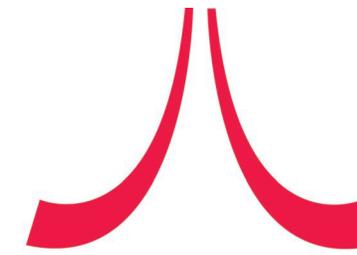
Ausgangslage und Hintergründe



Stiftung Leben und Arbeiten

- Organisationsentwicklungsprozess seit ca. 1,5 Jahren; Lohnrichtlinie als zentrales Thema
- Für wichtige, zentrale Stiftungsaufgaben gibt es nur wenige Mitarbeitende; die meisten Mitarbeitende sind an den Lebensorten mit begrenzter Zeit für solche Aufgaben
- Verbindlichkeit fehlt, keine Konsequenz Kultur, wenig Kontrollen, keine positive Fehlerkultur → viele Möglichkeiten sich mit anderen Verpflichtungen und Aufgaben zu rechtfertigen

Zum Förderprogramm



Stiftung Leben und Arbeiten

- Förderprogramm zur Fachkräftesicherung in sozialen Arbeitsfeldern
- Fokus auf die Herausforderungen „Digitalisierung“ und „demografischer Wandel“
- Förderfähig sind Handlungsansätze, die
die Gestaltung von attraktiven, inklusiven, vielfalts- und lebensphasenorientierten
Arbeitsbedingungen (Organisationsentwicklung & Kulturwandel)
mit der Schaffung zielgruppenspezifischer, flexibler Möglichkeiten der
Kompetenzerweiterung verbinden (Personalentwicklung)

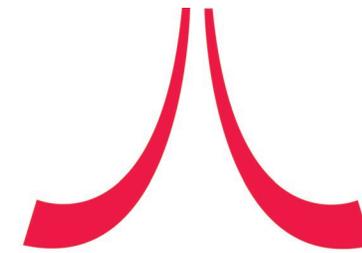


Zum Förderprogramm



- Die Auswahl eines Handlungsfeldes begrenzt das Projekt auf einen bestimmten Rahmen
- Unser Handlungsfeld: Begleitung und Qualifizierung von Beschäftigten und Weiterentwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur
- Das beinhaltet z.B.
 - und - Schulung zu veränderten Führungsmodellen und notwendigen Veränderungen von Arbeits- Organisationsprozessen
 - Entwicklung und Nutzung von unternehmensinternen und externen Kooperationen und Wissenstranfsers
 - Qualifizierung von Führungskräften zu Wissen Multiplikatoren (z.B. im Bereich Digitalisierung)
 - Leitbildmodernisierung im Hinblick auf die neue Arbeitswelt und gesellschaftliche Herausforderungen
 - Verbesserung der organisationalen Reaktionsfähigkeit auf gesellschaftliche Herausforderungen, Entwicklung von Monitoring Instrumenten, Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit im Unternehmenshandeln

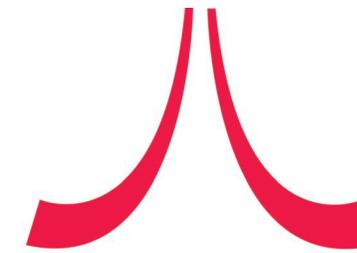
Bereichsübergreifende Grundsätze



Stiftung Leben und Arbeiten

- Die bereichsübergreifenden Grundsätze sind bei der Planung und Umsetzung der Projekte durchgängig zu berücksichtigen
 1. Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen
 2. Förderung der Chancengleichheit und Antidiskriminierung
 3. Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit
- Erreichung und Nachweis von Zielwerten!

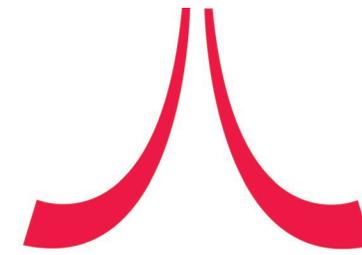
Ziele im Projekt



Stiftung Leben und Arbeiten

3. Ordnung	Zukunftsfestigkeit der Stiftung			
2. Ordnung	Wirtschaftlichkeit verbessern	Veränderungsfitness erhöhen	Fachkräftemangel entgegenwirken	Erhalt von Betreuungsqualität
1. Ordnung	Weniger Leitungskräfte, neue Rollen	Beschreibung der gesamten Organisation im Qualitätshandbuch (Wissensmanagement)	Zufriedenheit mit der Leitung erhöhen	?
	Veränderung der Führungskultur (QM als Steuerungsinstrument nutzen, verbindliche Arbeitsweise, Durchführung von Kontrollen, Konsequenzen, positive Fehlerkultur)	Formung einer Agilen Arbeitsweise	Zufriedenheit durch klare Zuständigkeiten erhöhen	
	Klare Strukturen, Abläufe vereinfachen und/oder digitalisieren	Effektive Kommunikation (Ausnutzung digitaler Möglichkeiten)	Vereinheitlichung von Einarbeitungsphasen unter Ausnutzung des QM-Systems	
	Effektive Kommunikation (Ausnutzung digitaler Möglichkeiten)	Ausnutzung von Motivatoren unter Einhaltung der Hygienefaktoren	Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen und klar an den Anforderungen der Organisation ausrichten, Dialog erhalten	
	Verbindliche Entscheidungen	Verbindliche Entscheidungen	Schaffung lebensphasenorientierter Arbeitsangebote und Förderung der Gesundheit von Mitarbeitenden	

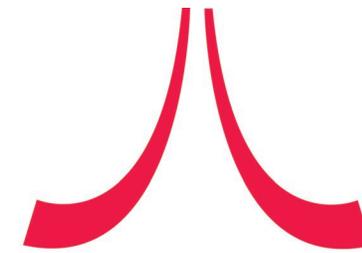
Bedeutung „professionelles Unternehmertum“



Stiftung Leben und Arbeiten

- Langfristige Perspektive – die Stiftung ist aus Engagement entstanden
 - Heute gibt es bereits eine professionelle Arbeitsweise
 - Dennoch entsprechen die Strukturelemente nicht dem, was für eine so große Organisation effizient ist (Ablaufbeschreibungen, Stellenbeschreibungen, Kontrollfunktionen, etc. fehlen)
 - Entwicklung ist organisch passiert und nicht anhand von Optimierungsgedanken, explizit abgegrenzte OE-Prozesse wurden nicht konsequent zu Ende geführt
 - Verbindlichkeit in der Arbeit und Kontrollen zur Minimierung von Risiken und Unsicherheit notwendig
 - Kommunikation muss in alle Richtungen gut funktionieren. Anforderungen von oben sollen ernst genommen werden
- Übernahme von betriebswirtschaftlichen Methoden nur teilweise sinnvoll, Anpassung an die Gegebenheiten der Stiftung sind notwendig

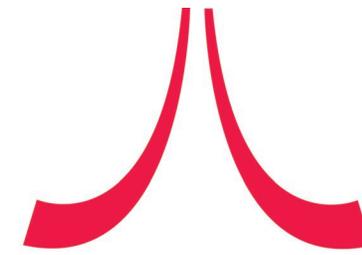
Bedeutung von Wirtschaftlichkeit



Stiftung Leben und Arbeiten

- Wirtschaftlichkeit bedeutet in erster Linie das dominante Strategien gewählt werden und eine Auswahl ausschließlich aus effizienten Lösungswegen erfolgt
- Vgl. Sparsamkeit: Im Gegensatz dazu bedeutet Sparsamkeit, dass man möglichst wenig Geld ausgibt und schonend mit Ressourcen umgeht. Sparsamkeit kann langfristig unwirtschaftlich sein, wenn sinnvolle Investitionen unterlassen werden!
- Effizienz bedeutet, dass eine Variable nicht verbessert werden kann, ohne dass eine andere Variable schlechter gestellt wird. (z.B. die Betreuung findet mit 2 statt 3 Leuten statt. Die Organisation spart 1/3 der Ausgaben, die Betreuungsqualität sinkt – beide Zustände sind effizient)
- Dominanz bedeutet, dass eine Alternative in allen relevanten Kriterien gleich gut oder besser ist, als eine andere

Beispiel Dominanz und Effizienzprinzip



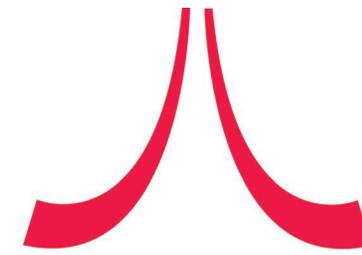
Stiftung Leben und Arbeiten

Kriterium	Alternative A (Kooperation mit Sportverein 1)	Alternative B (Kooperation mit Sportverein 2)	Alternative C (eigene Gruppenstunde intern)
Personalkosten	Niedrig	Mittel	Hoch
Teilhabe/Soziale Integration	Hoch	Hoch	Mittel
Organisation/Aufw and	Mittel	Niedrig	Hoch
Spaß	Hoch	Hoch	Mittel

→ Alternative A und B dominieren Alternative C

→ Alternative A und B sind effizient

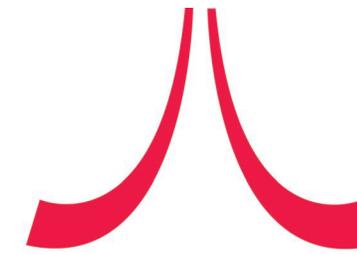
Bedeutung von Agilität



Stiftung Leben und Arbeiten

- Schrittweises vorgehen, Feedback und kontinuierliches Anpassen der Vorgehensweise
- Kundenbedürfnisse werden in den Mittelpunkt gestellt
- Die Führung, die weiß was getan wird gibt ein Budget vor und sucht eine kleine Gruppe von Menschen aus, die eigenständig und ohne Kontrolle in einer Bestimmten Zeit ein Ergebnis produzieren
- Es geht um neue Dinge zu entwickeln, Prozesse kundenorientiert zu gestalten, usw.
- Die Leute werden aus den Bereichen herausgezogen und müssen das Ziel ganz eigenständig erreichen
- Leitung muss vorher genau wissen, welches Budget freigegeben wird

Meilensteine



Stiftung Leben und Arbeiten

- Insgesamt 13 Meilensteine
- Lassen sich in 4 Kategorien unterteilen

Führungskultur und Organisationsstruktur

MS1: Wie leiten wir?
Kultur und Struktur

MS2: Führungskräfte
weiterentwickeln

MS3: Organisationsstruktur
und Leitung verändern

Kommunikation

MS4: Bereichsübergreifende
Kommunikation Planung

MS5: Bereichsübergreifende
Kommunikation
Implementierung

MS6: Effektives Gremienwesen

Qualitätsmanagement

MS7: Leitbildarbeit

MS8: Leitbild kommunizieren

MS9: QM-Steuerungsgruppe

MS10: QM lebendig machen

MS 11: Barrierefreies QM

Verbindliche Entscheidungsfindung

MS12: Werkstattvertrieb
zentralisieren

MS13: langfristige Planung

Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren Bestandteil von

*rückenwind*³

Qualitätsmanagement

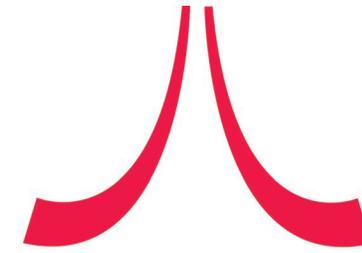
MS7: Leitbildarbeit

MS8: Leitbild kommunizieren

MS9: Steuerungsgruppe QM

MS10: QM lebendig machen

MS11: Barrierefreies QM



Stiftung Leben und Arbeiten

Ziele (neben der Anforderung durch AZAV, Kostenträger):

- lebensortübergreifendes „atmendes“ QM
- Vollständige Umsetzung des PDCA-Zyklus (Fehlerkultur)
- Darstellung (und regelmäßige Überprüfung) verbindlicher Prozesse
- Gültigkeit und Umsetzung in allen Bereichen (AbW, Wohnen, WfbM, Verwaltung)
- Erstellung eines QM-Handbuchs
- ein neues Leitbild der Stiftung Leben und Arbeiten

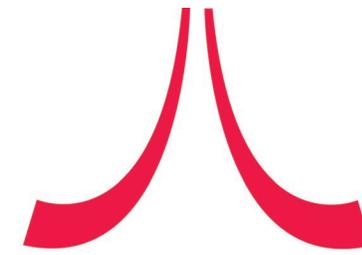
*rückenwind*³

Führungskultur und
Organisationsstruktur

MS1: Wie leiten wir?
Kultur und Struktur

MS2: Führungskräfte
weiterentwickeln

MS3: Organisationsstruktur und
Leitung verändern



Stiftung Leben und Arbeiten

Meilenstein 1: Wie leiten wir? Kultur und Struktur (350 Std.)

01.08.2025 bis 28.02.2026, 10 Teilnehmer*innen

Es gibt 6 Treffen mit dem Vorstand und Personen aus der mittleren und unteren Leitungsebene. Die Rolle von Leitung in der Stiftung soll kritisch hinterfragt werden. Neben Fragen der Organisationsstruktur sollen Zuständigkeiten, Informationspflichten, Kontrollen und Verbindlichkeit thematisiert werden. Ziel ist eine Mischform aus Matrixstruktur und agiler Organisationsform zu entwickeln.

*rückenwind*³



Meilenstein 4: Bereichsübergreifende Kommunikation Konzeptentwicklung (294 Std.)

01.08.2025 bis 31.05.2026, 7 Teilnehmer*innen

Es gibt 6 Treffen an denen eine Gruppe die in- und externen Kommunikationskanäle der Stiftung untersucht und ein Konzept für Kommunikationsabläufe und Zeiten erstellt.

Außerdem wird ein praktikabler Maßnahmenplan zur Implementierung erarbeitet. Die gleiche Gruppe arbeitet dann in monatlichen Treffen von 2 Stunden weiter.

*rückenwind*³

Qualitätsmanagement

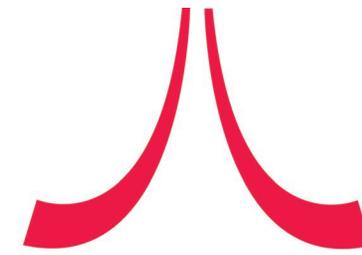
MS7: Leitbildarbeit

MS8: Leitbild kommunizieren

MS9: Steuerungsgruppe QM

MS10: QM lebendig machen

MS11: Barrierefreies QM



Stiftung Leben und Arbeiten

Meilenstein 7: Organisationskultur und Leitbild (280 Std.)

01.09.2025 bis 30.06.2026, 8 Teilnehmer*innen, alle 2 Monate ein 7-Stunden-Treffen

Erstellung eines neuen Leitbildes unter Berücksichtigung der neuen Struktur und neuen Anforderungen. Konzept um Leitbild lebendig zu halten. Entwicklung von Q-Politik und-Ziele. Redaktionsgruppe.

*rückenwind*³

Qualitätsmanagement

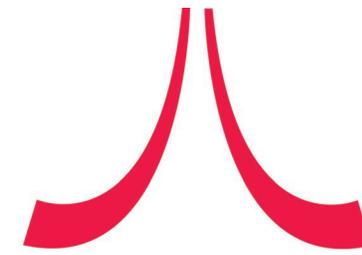
MS7: Leitbildarbeit

**MS8: Leitbild
kommunizieren**

MS9: Steuerungsgruppe QM

MS10: QM lebendig machen

MS11: Barrierefreies QM



Stiftung Leben und Arbeiten

Meilenstein 8: Leitbild kommunizieren und anpassen (840 Std.)

01.10.2025 bis 31.05.2026, 120 Teilnehmer*innen

Es gibt 4 Treffen an den 3 Lebensorten (Oktober, November, März, April) an denen jeweils 20 Teilnehmer*innen mitwirken. In Form von unterschiedlichen Beteiligungsformaten (World-Cafe,...) sollen die Leitbildentwicklung von den Mitarbeiter*innen mitgestaltet werden.

*rückenwind*³

Qualitätsmanagement

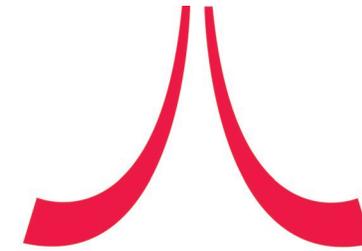
MS7: Leitbildarbeit

MS8: Leitbild kommunizieren

**MS9:
Steuerungsgruppe
QM**

MS10: QM lebendig machen

MS11: Barrierefreies QM



Stiftung Leben und Arbeiten

Meilenstein 9: Steuerungsgruppe Qualitäts- und Wissensmanagement (450 Std.)

01.06.2025 bis 31.05.2028, 5 Teilnehmer*innen

Die Koordinatoren der Lebensorte, die Werkstattleitung und eine Person vom Vorstand organisieren eine QM-Struktur in der Stiftung. Rollenklärung und der Aufbau des QM-Handbuches sind die Schwerpunktaufgaben.

Teilnehmende



- Wie werden die Leute angesprochen?
- Vertretungen für Teilnehmer im Projekt?
- Wie werden die Leute aus der eigentlichen Arbeit vertreten? Gibt es Budgets für die Lebensorte?

Projektsteuerungsgruppe



- hierarchieübergreifende Arbeitsgruppe

Milena als Assistentin

Simon als Teamleitung

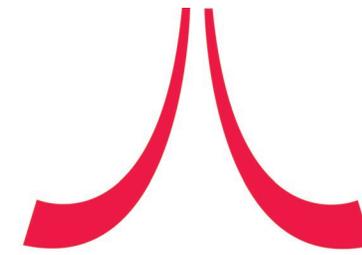
Louisa als Lebensortverantwortliche

Jutta als Vorständin

Klienten Vertretung (?)

Fritz, NN, Kerstin und Walter als Projektmitarbeitende

Aufgabe: Trifft oder bereitet alle relevanten Entscheidungen im Projekt vor, überwacht Umsetzungsschritte, bespricht inhaltliche Anpassungen im Projekt und kommuniziert Ergebnisse aus dem Projekt



Stiftung Leben und Arbeiten

Habt ihr Fragen?

*rückenwind*³