

WOHLFAHRT **INTERN**

1.2/2020

Das Entscheider-Magazin für die Sozialwirtschaft



Strategie wechseln

Biegsam in die Zukunft

**Wie Sozialunternehmen
den Schwung neuer Trends
und Entwicklungen nutzen**

Seite 22

**Ein klagender Pfleger bringt die
ambulanten Dienste der Diakonie
in Niedersachsen in Bedrängnis**

Seite 14

**Warum die freie Wohlfahrt
die Digitalisierung in den
Kommunen mitgestalten muss**

Seite 37

Es gibt Gesetze, die relativ geräuschlos den Bundestag passieren, kaum öffentlich diskutiert werden und den Alltag der Menschen in Deutschland kaum verändern. Und es gibt solche, die Jahre der Vorbereitung brauchen, viele Bürgerinnen und Bürger direkt betreffen und auch nach ihrer Verabschiedung für Kopfzerbrechen sorgen.

Das Bundesteilhabegesetz (BTHG) ist so ein Gesetz. Interessenverbände haben zusammen mit Menschen mit Behinderung jahrelang dafür gekämpft, die Bedingungen in der Behindertenhilfe zu verbessern. 2016 trat das BTHG schließlich in Kraft. Es gilt als Meilenstein auf dem Weg zu einer inklusiveren Gesellschaft. Nun soll der Wechsel vom Fürsorgeprinzip zum personenzentrierten Ansatz endlich vollzogen werden. Die Umstellung geht jedoch nicht nur den Trägern in der Behindertenhilfe an die Rippen. „Die Grenze des Leistbaren ist sicherlich für alle Beteiligten überschritten“, sagt Martin Holler, Unternehmensentwickler bei der Johannes-Diakonie.

Nicht nur Gesetzesänderungen bringen Sozialunternehmen in Zugzwang. Auch gesellschaftliche Entwicklungen wie die Flüchtlingsbewegung, der demografische Wandel oder die fortschreitende Digitalisierung verlangen von Trägern, passend und rechtzeitig zu reagieren. Konfrontiert mit einer immer schnelleren Abfolge von Trends und Veränderungen, müssen sie agil und schnell die Weichen für Neues stellen.

Doch das ist leichter gesagt als getan. Gesetze, Reformen und Richtlinienwechsel prasseln regelmäßig auf Sozialunternehmen ein. Allein das Bundesgesundheitsministerium hat in 16 Monaten 16 Gesetze verabschiedet. Hier Schritt zu halten, ist eine Herausforderung, der sich Träger stellen müssen, wenn sie zeitgemäße und regelkonforme Leistungen anbieten wollen. Das fordert ihnen viel Flexibilität ab. Unser Schwerpunkt zeigt, wie Sozialunternehmen diesen Herausforderungen begegnen, sich ihnen anpassen und gegebenenfalls ihre Strategie ändern.

Wie viel Arbeit ein einzelnes Gesetz verursacht, zeigt das Projekt der Johannes-Diakonie

zur Umsetzung des BTHG. „Wir haben momentan mehr als zehn Vollzeitkräfte, die permanent mit der Vorbereitung des Gesetzes beschäftigt sind“, berichtet Unternehmensentwickler Holler. Bis jetzt habe die Johannes-Diakonie Holler zufolge etwa ein Drittel der anstehenden Arbeitspakete für das BTHG abgearbeitet. Bereits vor Inkrafttreten der dritten Reformstufe des BTHG hat der Träger ein Planspiel initiiert. „Wir wollten die praktischen Auswirkungen frühzeitig abbilden sowie die Realität und den Alltag simulieren“, sagt Holler. Zusammen mit dem Neckar-Odenwald-Kreis als Leistungsträger sowie den Leistungsberechtigten und Angehörigen haben die Beteiligten konkrete Situationen durchgespielt. Dabei haben sie Antragsstellung und andere Fragen simuliert. Vom Ergebnis profitieren alle Beteiligten. Wesentliche Fallstricke wurden identifiziert. Doch trotz all der Vorarbeit kann Holler einen problemlosen Wechsel nicht garantieren. „Eine reibungslose Umstellung kann es schon jetzt nicht mehr geben“, sagt er. Es gäbe bereits Verzögerungen und es sei noch viel nachzuarbeiten, bis alle in der neuen Welt der Behindertenhilfe angekommen seien. Das zeige sich auch jetzt schon im Praxisalltag.

Organisation vor Inkrafttreten ändern

Auch andere Träger wollten sich rechtzeitig auf den Systemwechsel, den das BTHG mit sich bringt, vorbereiten. So hat beispielsweise die Caritas Wohnen in Paderborn ihre Organisation bereits ein Jahr vor Inkrafttreten der Reformstufe umgestellt. Wie sie das gemacht hat und warum das Unternehmen das Gesetz vor allem als Auftrag für einen notwendigen Wechsel sah, lesen Sie auf Seite 25.

Unternehmen wie die Johannes-Diakonie haben die Ressourcen, sich auf große Veränderungen vorzubereiten und dafür gesonderte Teams aufzubauen. Der Träger hat 30 Standorte und beschäftigt rund 3000 Mitarbeitende. Kleinere Träger haben weniger Ressourcen zur Verfügung. Ihnen empfiehlt Holler auf Verbände, andere Leistungserbringer oder Leistungsträger zuzugehen. Die Leistungsberechtigten hätten im Zuge des BTHG ein Anrecht auf den Erhalt passgenauer Dienstleistungen. „Daher müssen

Inhalt

Anpassung	
Träger müssen ihr Geschäft immer wieder neu ausrichten	22
Organisation	
Die Caritas Wohnen in Paderborn setzt auf ein Kundenmanagement	25
Resilienz	
Die Diakonie Lahn Dill stärkt Mitarbeiter und Führungskräfte	26
Investitionen	
Die St. Lukas-Klinik hat mit wenig Geld ein neues Angebot geschaffen	27
Kalkulation	
Das DRK Stuttgart mixt komplexe Angebote aus der Pflege neu	28
Agilität	
Die AWO Schleswig-Holstein macht kleine Schritte für neue Angebote	29
Kooperation	
Der Paritätische Berlin schaut sich neue Ideen von Start-ups ab	30
Digitalisierung	
Die Caritas Bamberg setzt mit einem Wettbewerb von ITlern neue Impulse für das Unternehmen	31
Strukturen	
Die Caritas München und Freising schneidet Leistungen und Dienste genau auf den Sozialraum zu	32
Krisenmanagement	
Die Methode Cassandra hilft Risiken sicher einzuschätzen	33

Probleme klar benennen

Die Diakonie Lahn Dill hat sich agil aufgestellt. Bei einer Bestandsaufnahme kamen auch die Probleme schonungslos auf den Tisch. Wie das Unternehmen Herausforderungen gemeistert und seine **Resilienz** verbessert hat.

„Wir denken das Thema **Gesundheit** umfassend, bei jedem Einzelnen und bei den Teams.“

Wie gesund und stark ist Ihr Unternehmen? Wer diese Frage in Sozialwirtschaftskreisen stellt, sieht sich schnell mit Kennzahlen und Kurven konfrontiert. Fragt da einer, wie stark Mitarbeitende und Führungskräfte sind? Geht es darum, wie innovativ und fördernd die Einrichtungskultur ist, sodass Ergebnisse sich beiläufig selbst einstellen? Die Diakonie Lahn Dill hat sich diese Fragen drei Jahre lang gestellt. Die Arbeitsbereiche des Unternehmens liefen gut. Es wurden innovative Konzepte und modellhafte Projekte entwickelt. Aber die Belegschaft wird älter, die Aufgaben vielfältiger, die Ansprüche der Kunden und Auftraggeber steigen. Die Befragung zur psychischen Belastung am Arbeitsplatz zeigte 2016 viel Handlungsbedarf.

Widerstandskraft fördern

„Rückenwind“ heißt das Programm des Europäischen Sozialfonds, das die Personal- und Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft fördert. 130 Mitarbeitende nahmen an Workshops, Coachings und einer ehrlichen Bestandsaufnahme teil. Im Kern ging es darum, die Resilienz, also die Widerstandskraft, von Mitarbeitenden und der Organisation zu fördern. Das klingt erst einmal positiv und nach Aufatmen. Wer sich das Klima in einem Unternehmen anschaut und öffentlich macht, kann aber auch Gegenwind zu spüren bekommen.

Die Diakonie war der Herausforderung ausgesetzt, den Spagat zwischen einem attraktiven Arbeitgeber und einem gleichzeitig konkurrenzfähigen, mittelständischen Wirtschaftsunternehmen zu schaffen. „Was kommt da auf uns zu?“ Auf diese Frage von Mitarbeitenden gab Mathias Rau, Geschäftsführer der Diakonie, im Mai 2017 keine klare Antwort. Nur die Herausforderung war klar: Die Belastung der Mitarbeitenden im Sozialbereich war so groß, dass der Geschäftsfüh-

rer selbst am Anfang von „Rückenwind“ die Segel streichen musste. Er war leergelaufen und brauchte zwei Monate Auszeit. Er ermutigte die Mitarbeitenden, sich offen dem Thema Burn-out zu stellen. Wer ehrlich ist, fördert schwierige Themen zutage, der führt Diskussionen an der Tabuzone und bringt sie im besten Fall voran.

Nach zweieinhalb Jahren wurde aus Führungsmenschen eine Führungsmannschaft. Die einrichtungsübergreifenden Workshops brachten Bewegung unter die Mitarbeitenden. Beschäftigte aus allen Ebenen waren an diesem Prozess beteiligt und konnten Einfluss nehmen. Aus einem Denken in Abteilungen wurde nach und nach ein Schulterschluss zwischen den Einrichtungsteilen. So entstanden beste Voraussetzungen, den aktuellen Herausforderungen, wie dem BTHG, innovativ und agil zu begegnen. Es war nun möglich, die Angebote der einzelnen Häuser zu vernetzen und damit Synergieeffekte zu erzielen. Der gegenseitige Besuch auf Veranstaltungen der einzelnen Abteilungen nahm enorm zu, weil Mitarbeitende mehr und mehr eine Verbundenheit mit der ganzen Diakonie erlebten.

Agilität ist das Ergebnis einer ehrlichen und ernst gemeinten Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur. Die Maßnahmen der Diakonie Lahn Dill setzen tiefer an, denken Gesundheit umfassender, sowohl bei jedem Einzelnen als auch bei den Teams. Wir haben an Robustheit gewonnen und können mit schwierigen Situationen besser umgehen. Über die Veränderungen bei der Diakonie Lahn Dill wird ein Leitfaden erstellt. Im Frühjahr 2020 veröffentlicht die Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Goethe-Universität Frankfurt am Main die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung. Wolfgang MUY

leitet die Fachstelle für Innovation, Entwicklung und Inklusion bei der Diakonie Lahn Dill. w.muy@diakonie-lahn-dill.de