

Betriebsfrieden gesucht – Geschäftsführer gefunden

Potentialberatung bei der Lebenshilfe Bochum

Die Bochumer Lebenshilfe wurde vor über 50 Jahren mit dem Ziel gegründet, Menschen mit geistiger Behinderung so zu unterstützen, dass sie ein möglichst selbstbestimmtes Leben führen können. Leider gab es zwischen Vereinsvorstand und dem Geschäftsführer der für die Wohnangebote des Vereins gegründeten gGmbH immer wieder Differenzen, die aus eigener Kraft nicht lösbar schienen. Deshalb entschloss man sich 2013, eine vom Land mit ESF-Mitteln geförderte Potentialberatung in Anspruch zu nehmen. Das führte zu einer Reihe von Änderungen, neuen Impulsen – und letztendlich auch zu einem neuen Geschäftsführer.



(v. l.): Ulf Kauer (Vorstandsmitglied, Geschäftsführer Wohnen und Leben gGmbH), Elisabeth Marx-Köppen (Vorstandsvorsitzende), Melanie Stebner (Bewohner-Vertreterin im Bewohner/-innen-Beirat), Angela Siebold (Beraterin) und Lothar Wilker (stellv. Vorsitzender)

Als Eltern von Kindern mit geistiger Behinderung 1962 in Bochum einen Verein gründeten, stand dahinter vor allem der Selbsthilfegedanke. Man wollte miteinander ins Gespräch kommen, Erfahrungen austauschen, sich gemeinsam für die Rechte von Menschen mit geistiger Behinderung und ihrer Familien einsetzen und ihre Interessen vertreten, sich mit Rat und Tat zur Seite stehen. Mitglieder waren und sind Menschen mit geistiger Behinderung, Eltern und Angehörige, ehrenamtlich engagierte Helfer, Freunde und Förderer.

Es zeigte sich schnell, dass es vor allem an einem mangelte: an Wohnmöglichkeiten für die „Menschen mit Assistenzbedarf“, wie der Verein sie heute bevorzugt bezeichnet.

Vor 32 Jahren baute die Lebenshilfe mit dem „Ulrich Jacobowsky Haus“ die erste Wohnstätte für 60 Menschen auf einem parkähnlichen Gelände in Bochum-Hiltrup. „Das wurde ganz schnell zu klein“, erzählt Elisabeth Marx-Köppen, Vorstandsvorsitzende der Lebenshilfe. Der Bedarf stieg. Das Angebot wurde ausgeweitet. Auch deshalb, weil zu dieser Zeit ein Umdenken einsetzte.

„Blieben früher geistig Behinderte in der Familie, bis die Eltern die Betreuung aus Altersgründen nicht mehr schafften – man wollte die eigenen Kinder nicht ‚abschieben‘ –, hat sich das besonders in den letzten 20 Jahren glücklicherweise gewandelt“, erklärt Elisabeth Marx-Köppen. Das heutige Ziel ist: ein selbstständiges Leben und zwar so früh und so weitge-

hend wie möglich, mit vielfältigen Kontakten zu anderen Menschen, mit Eigenverantwortung, wenn möglich auch mit einem Job.

„Das gesellschaftliche Bild hat sich geändert“, macht Vorstandsmitglied Ulf Kauer deutlich. „Wir reden heute über Integration und Inklusion. Das bedeutet aber auch, dass schon ein junger ‚besonderer Mensch‘ anfangen muss, sich von den Eltern zu trennen, zu arbeiten und selbstständig zu leben. Im Alter wird das immer schwieriger.“

Große Palette an Wohnangeboten

Der Anteil der jungen Leute in den Wohnstätten ist heute viel größer als vor 30 Jahren. Viele werden schon mit 18 auf-

genommen. Dadurch ist auch der Betreuungsbedarf ein anderer als früher. Jede der fünf Wohngruppen des Ulrich Jacobowsky-Hauses wird zum Beispiel von einem Team aus fünf bis sechs pädagogisch geschulten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreut. Es handelt sich um Erzieherinnen, Pädagoginnen, Familienpflegerinnen, Heilerziehungspflegerinnen, Arbeitspädagoginnen, Krankenpfleger und Krankenschwestern. Sie arbeiten im Schichtdienst, sodass eine umfassende Assistenz zu allen Tages- und Nachtzeiten gewährleistet ist.

Auch die später entstandene Wohnstätte Wieschermühlenstraße in Bochum-Kornharpen und die mittlerweile fünf Außenwohngruppen in unterschiedlichen Stadtteilen Bochums, jeweils mit Wohnräumen, einer Gemeinschaftsküche und einem gemeinsamen Aufenthaltsraum, werden entsprechend dem unterschiedlichen Bedarf der Bewohnerinnen und Bewohner von Fachkräften der Lebenshilfe betreut.

Insgesamt betreut die Lebenshilfe heute rund 150 Menschen mit Beeinträchtigung in den Wohneinrichtungen und weitere 45 in ihren eigenen Wohnungen im Rahmen des Angebots ‚Ambulant Unterstützt Wohnen‘. Sie ist damit die größte Einrichtung dieser Art in Bochum.

Finanziert wird dieses Angebot über den Landschaftsverband Westfalen-Lippe. Darüber hinausgehende Leistungen der Lebenshilfe wie einen familienunterstützenden Dienst, für Familienangehörige, die die Betreuung und Pflege von behinderten Menschen selbst übernehmen oder Reisen und Freizeitangebote wie zum Beispiel eine Spiel- und Sportgruppe und ein Tanztheater finanziert der Verein aus Spendenmitteln.

Um den Personaleinsatz und die gesamte Organisation seines kontinuierlich gewachsenen Angebots professionell abwickeln zu können, gründete der Verein im Jahr 2000 als alleiniger Gesellschafter eine gemeinnützige Gesellschaft, die „Lebenshilfe Wohnen und Leben gGmbH“. Sie ist Arbeitgeber der rund 150 Lebenshilfe-Mitarbeiter, davon zehn Verwaltungskräfte, die im Sitz der gGmbH und des Vereins am Westring in der Bochumer Innenstadt arbeiten. Dazu kommen Jahrespraktikanten, die bei der Lebenshilfe als Erzieher, Sozialpädagogen oder ähnliches ihr Anerkennungsjahr absolvieren. Der Jahresumsatz der Lebenshilfe Wohnen und Leben gGmbH liegt derzeit bei rund 6,5 Millionen Euro – also schon ein größeres mittelständisches Unternehmen. Geleitet wird es von einem Geschäftsführer.

Und genau an dieser Stelle im Gefüge aus Verein, Vorstand, gemeinnütziger Gesellschaft und Angestellten gab es vor anderthalb Jahren ernsthafte Probleme. „Wir bekamen immer mehr die Unzufriedenheit der Mitarbeiter zu spüren, die sich von dem Geschäftsführer gegängelt fühlten“, blickt Elisabeth Marx-Köppen zurück. Dazu kam noch ein arbeitsrechtlicher Konflikt, bei dem der Geschäftsführer und der Verein gegensätzlicher Meinung waren. „Irgendwann haben wir erkannt: wir müssen etwas tun, damit wir wieder in eine vernünftige Kommunikation mit dem Geschäftsführer und dem Leitungsgremium kommen“, sagt Elisabeth Marx-Köppen.

Potentialberatung statt Supervision

Der erste Gedanke ging in Richtung einer Supervision. Mit diesem Anliegen

wandte man sich an Angela Siebold, eine in Bochum ansässige Beraterin, die sich besonders in der Beratung von Pflegeeinrichtungen einen Namen gemacht hat. Sie erkannte schnell, dass es bei der Lebenshilfe um Grundsätzlicheres ging, zumal ihr bekannt war, dass der letzte vorzeitige Geschäftsführerwechsel bei der Lebenshilfe zu diesem Zeitpunkt erst fünf Jahre zurücklag. „Sie riet uns zu einer Potentialberatung, weil es in ihren Augen nicht nur um das Problem zwischen Vorstand und Geschäftsführer ging“, erinnert sich Elisabeth Marx-Köppen. Es gab auch Differenzen zwischen dem Leitungsgremium, das aus den Leiterinnen und Leitern der verschiedenen Geschäftsbereiche sowie der Qualitätsmanagerin der Lebenshilfe besteht, und der Geschäftsführung. Im Mittelpunkt standen vor allem organisatorische Fragen, zum Beispiel die, wie man einen wirtschaftlichen und dem unterschiedlichen Bedarf der verschiedenen Lebenshilfe-Angebote entsprechenden Einkauf organisieren kann.

Neben der Kompetenzentwicklung durch berufliche Weiterbildung (Personalentwicklung, flexiblerer Personaleinsatz durch kontinuierliche Weiterbildung, Innovationen durch kompetente Beschäftigte) und der Gesundheit am Arbeitsplatz in Verbindung mit dem demografischen Wandel ist die Arbeitsorganisation einer der drei zentralen Themenbereiche, in denen Betriebe im Rahmen einer Potentialberatung mithilfe eines Beraters betriebsspezifische Lösungen erarbeiten können. Das Land NRW fördert in diesen Fällen maximal 15 Beratungstage in Betrieben unter 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit 50 Prozent der Beratungskosten. Zwingend vorgeschrieben ist eine vorgeschaltete Beratung durch eine von 100

Beratungsstellen in NRW, die dann einen Beratungsscheck ausstellt, mit dem die Potentialberatung begonnen werden kann.

Angela Siebold plante insgesamt sechs Beratungstage verteilt über ein Dreivierteljahr ein. Ein vorgegebenes Merkmal von Potentialberatungen ist eine Stärken- und Schwächenanalyse des jeweiligen Unternehmens. Die Beraterin startete diese Bestandsaufnahme in Form von Einzelgesprächen mit dem Geschäftsführer und dem Vorstand. Dann folgte eine Klausurtagung nur mit dem Vorstand.

Fehlende Wertschätzung

Die Beraterin merkte sehr bald, dass offenbar das Selbstbild des Geschäftsführers und das Bild, das der Verein von ihm hatte, überhaupt nicht mehr deckungsgleich waren. Es wurde auch deutlich, dass sich der Führungsstil ändern musste. „Man muss einen Vorstand, der ehrenamtlich arbeitet und der auch gleichzeitig Vorgesetzter ist, sowie auch Mitarbeiter, die sich engagieren, wertschätzend behandeln. Das hat er nicht gemacht. Der Führungsstil des ehemaligen Geschäftsführers passte einfach nicht in solch ein Unternehmen“, sagt Angela Siebold ganz deutlich.

Anfang des vergangenen Jahres trennte sich der Verein von ihm. „Die Betreuer sahen sich durch die mangelnde Unterstützung durch den Geschäftsführer in Konflikt mit dem Leitbild der Lebenshilfe geraten“, sagt Lothar Wilker, der stellvertretende Vorsitzende der Lebenshilfe. „Da war es besser, einen Schnitt zu machen.“ Lothar Wilker übernahm für eine Übergangszeit die Geschäftsführung und die Potentialberatung wurde fortgesetzt. Angela Siebold integrierte die Suche nach

einem neuen geeigneten Geschäftsführer in den weiteren Beratungsprozess.

Zu dem gehörte in der Folge auch ein Workshop mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine solche Beteiligung der Beschäftigten ist eine weitere wichtige Voraussetzung für die Förderfähigkeit der Potentialberatung. Rund 80 Prozent der Belegschaft der Lebenshilfe nahm die Gelegenheit wahr, sich an dem Beratungsprozess zu beteiligen.

„Nach der Auswertung, konnte ich dann deutlich zeigen, wo das Unternehmen in den einzelnen Bereichen steht“, sagt Angela Siebold. In dem Workshop wurde deutlich, dass es ein hohes Maß an Unzufriedenheit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gab. Das habe ihr gezeigt, dass im Unternehmen „mehr kaputt“ war als nur die Kommunikation mit dem Geschäftsführer. Deshalb sei die Potentialberatung auch das richtige Mittel gewesen, den Konflikt dauerhaft für das gesamte Unternehmen zu lösen. Nach der Bestandsaufnahme und einer gemeinsamen Bewertung und Priorisierung orientierte sich die weitere Beratungsarbeit an vier Hauptthemen: Führungskultur, Leitbild und Kunden, Gesundheit sowie Kommunikationsstruktur.

Führung im Fokus

Angela Siebold richtete für den weiteren Beratungsprozess eine Steuerungsgruppe ein. In dieser Gruppe waren Angehörige der Bewohner/-innen ebenso vertreten wie der Vorstand, alle Mitarbeitererebenen und auch eine Vertreterin der Bewohner. So waren alle Blickwinkel auf die verschiedenen zu bearbeitenden Arbeitsfelder abgedeckt. Gemeinsam wurde ein Handlungsplan entwickelt.

„Nach dem Ausscheiden des alten Geschäftsführers, war die wichtigste Frage, wie die Einrichtung in Zukunft geführt werden sollte“, sagt Angela Siebold. Zum Beispiel sei im Kreis der Leitungsebene die Frage diskutiert worden: Wie konnte es passieren, dass wir uns das gefallen lassen? Für das Gesamtunternehmen ging es darum, ein Führungsleitbild zu entwickeln und auch eine Struktur, die eine zukünftige Geschäftsführung stärker einbindet und kontrolliert.

Es wurde beschlossen, als neues Gremium einen mit Vertretern der Interessengruppen in Verein und gGmbH sowie mit Externen besetzten Aufsichtsrat¹ zu bilden, obwohl dies für ein Unternehmen dieser Größe eigentlich nicht vorgeschrieben ist. Das zwischen Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung angesiedelte Gremium soll zukünftig vom neuen Geschäftsführer ständig ein Feedback bekommen, ob das Unternehmen so geführt wird, wie das vom Vorstand gewollt ist und wie es zum Leitbild und zur Klientel passt.

Für die Ausschreibung der Geschäftsführerstelle erarbeitete die Steuerungsgruppe entlang der Frage „Wie wollen wir geführt werden?“ ein detailliertes Profil. Es gab insgesamt 80 Bewerbungen von außerhalb und eine interne Bewerbung, aber der Verein war der Meinung, dass darunter kein geeigneter Bewerber war. Zwei der Mitarbeiter aus der Steuerungsgruppe waren an den Bewerbergesprächen beteiligt und lehnten auch den einen oder anderen

¹ Aufsichtsratsmitglieder sind: ein Vorstandsmitglied, ein Sparkassenmitarbeiter, ein Steuerberater, ein von den Mitarbeitern gewählter Mitarbeitervertreter sowie die ehemalige Kreisgruppengeschäftsführerin des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes

KONTAKTE**Elisabeth Marx-Köppen**

LEBENSHILFE für Menschen mit geistiger
Behinderung, Ortsvereinigung Bochum
Tel.: 0234 917890-20
E-Mail: info@lebenshilfe-bochum.de
Internet: www.lebenshilfe-bochum.de

Angela Siebold

Managementberatung, Coaching, Supervision
Klinikstr. 32
44791 Bochum
Tel.: 0234 9507620
E-Mail: siebold@siebold-coaching.de

Ulf Kauer

LEBENSHILFE Wohnen und Leben gGmbH
Tel.: 0234 917890-21
E-Mail: u.kauer@lebenshilfe-bochum.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop
Tel.: 02306 741093
E-Mail: frank_krupop@web.de

ABSTRACT

Die Lebenshilfe Bochum ist ein Verein, der sich bereits seit 1962 für behinderte Menschen engagiert. Besonders das Schaffen von Wohnmöglichkeiten steht im Mittelpunkt der Arbeit. In der für diesen Bereich gegründeten gGmbH gab es aber neben organisatorischen Problemen, Konflikte mit der Geschäftsführung und eine allgemeine Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Mithilfe einer breit angelegten Potentialberatung unter Einbeziehung aller Beteiligten bis hin zu den Bewohnerinnen und Bewohnern der Wohnstätten schaffte die Lebenshilfe einen Neustart und schaut heute mit neuem Geschäftsführer wieder optimistisch in die Zukunft.

handen war, de facto aber aufgrund der mangelnden Informationen nicht verantwortungsvoll ausgeübt werden konnte, ist jetzt Realität. Konkurrenzen unter den Leitungskräften, geschürt durch die Zuweisung der einzelnen Budgets sind weitgehend abgebaut. „Es ist klar, dass es immer Zielkonflikte geben wird. Man muss sich entscheiden, in welche Richtung man stärker investiert. Wenn ich diese Konflikte mit meiner Macht löse, habe ich Stress unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn man darüber diskutiert, haben Mitarbeiter auch ein Verständnis dafür“, sagt Angela Siebold. Dann werde so etwas nicht persönlich ausgetragen, sondern bleibe auf einer sachlichen Ebene.

In der neuen Art der Führung sieht Angela Siebold auch einen ganz wesentlichen Vorteil bei der Bindung, aber auch beim Anwerben von Fachkräften, die insbesondere in der Pflegebranche bekanntlich rar sind. „Fachkräfte, denen es irgendwo nicht gefällt, können sich heute die Stellen aussuchen. Und sie tun das auch“, weiß die Beraterin. „Sie zu halten, kann nur gelingen, wenn sie gut geführt werden.“ Nicht selten fingen Mitarbeiter bei der Lebenshilfe als Vertretungen, Teilzeitkräfte oder studentische Hilfskräfte an. Diese Kräfte langsam aufzubauen, sei eine gute Strategie. „Wenn wir neue Führungskräfte suchen, brauchen wir uns nur unter den Mitarbeitern umsehen“, schildert Elisabeth Marx-Köppen die Lage. Die Lebenshilfe setzt deshalb auch stark auf berufs begleitende Qualifizierung.

Neue Impulse

Man kann heute sagen, dass die Potentialberatung nicht nur zur Konfliktlösung bei der Lebenshilfe beigetragen hat und

die Organisation und Führungskultur verbesserte, sie gab auch den Anstoß für eine gewisse Neuorientierung und einen Blick auf Zukunftsperspektiven.

Den innovativen Schub, den die Lebenshilfe durch die Beratung mitgenommen hat, erkennt man vielleicht am besten durch ein neues Angebot: Im Verwaltungssitz am Westring wurde eine inklusive Krabbelgruppe eingerichtet. Dahinter steht die Idee, dass man versuchen möchte, Familien sehr früh und auf einem niederschweligen Niveau an die Lebenshilfe heranzuführen. – Mittlerweile wird die Krabbelgruppe gut angenommen.

Außerdem richtet sich der Blick der Lebenshilfe verstärkt auf die Eigendarstellung – sowohl nach innen wie nach außen. Damit auch die Bewohnerinnen und Bewohner der Wohneinrichtungen daran teilhaben können, werden alle Hausmitteilungen und auch die Protokolle und Beschlüsse der verschiedenen Gremien in „leichter Sprache“ abgefasst. Dazu hat die Lebenshilfe in der Verwaltung eigens ein Büro für leichte Sprache eingerichtet. Seit 2013 erstellt ein Redaktionsteam von 15 Menschen mit Assistenzbedarf unterstützt von vier ehrenamtlichen Assistenten außerdem eine eigene Bewohner-Zeitschrift, verfasst ebenfalls in leicht verständlicher Sprache.

Nach außen präsentiert sich die Lebenshilfe schon seit Längerem auf dem Bochumer Weihnachtsmarkt, wo sie einen Stand betreibt, an dem gespendete Waren wie Handgestricktes, selbst gemachte Konfitüren usw. verkauft werden. Die Verkaufserlöse werden zur Finanzierung der zusätzlichen Angebote der Lebenshilfe verwendet. Seit letztem Jahr wird diese Gelegenheit aber auch verstärkt zur Kontaktpflege mit der Öffentlichkeit genutzt. So finden am Weihnachtsmarkt-Stand zum Beispiel Presseterminen statt etc. „Mittlerweile ist die Lebenshilfe und das, was wir machen, in Bochum ein Begriff“, sagt Lothar Wilker. Ein Kooperationsvertrag mit dem VfL Bochum – ebenfalls seit 2013 – tut ein Übriges.

Angela Siebold empfahl, aus der Steuerungsgruppe, die die umfangreichen Änderungen bei der Lebenshilfe initiiert und begleitet hat, einen Qualitätszirkel zu bilden, der dem Unternehmen dabei hilft, auch nach der Beratung aus eigener Kraft den eingeschlagenen Weg fortzusetzen. „Wenn sich ein solcher Zirkel, in dem alle Perspektiven des Unternehmens vertreten sind, zweimal im Jahr trifft und reflektiert, wo man an den verschiedenen Punkten, die umgesetzt werden sollen, steht, könnte das eine sehr gute Kontrollinstanz darstellen“, sagt die Beraterin. Im Laufe des Jahres will die Lebenshilfe auch diesen Vorschlag aus der Potentialberatung umsetzen.