

**Potentialberatung**  
**der Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Be-**  
**hinderung**  
**Borken und Umgebung e.V.**

Von  
Hanno Dieckmann  
Unternehmensberatung  
50735 Köln

I. Ausgangslage	Seite	3
II. Auftrag	Seite	3
III. Prozessablauf	Seite	4
III. 1. Zukunftswerkstatt Wilbecke	Seite	4
III. 2. Organisationsentwicklung der Lebenshilfe Borken e.V.	Seite	5
III. 2. 1. Entwicklung Geschäftsführungsteam	Seite	7
III. 2. 2. Rechtsform Zweckbetriebe, Arbeit des Vorstandes	Seite	7
IV. Zusammenfassung	Seite	8

## **I. Ausgangslage:**

Die Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung Borken und Umgebung e.V. wurde 1980 gegründet. Sie ist ein gemeinnütziger Verein und seit 1989 Trägerin von Einrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung ( 2 Wohnstätten – stationär – und Familienunterstützender Dienst – ambulant)

Bis 1994 lag die Vereinsführung ausschließlich in Händen von ehrenamtlichen Mitarbeitern. Danach wurde ein hauptamtlicher Geschäftsführer mit zunächst 0,5 Stelle eingesetzt (jetzt 25 Stdn/wchtl.).

Der sogenannte „Paradigmenwechsel“ in der Behindertenhilfe unter den Stichworten „Selbstbestimmung“ „von der Betreuung zur Assistenz“ und verschiedene gesetzliche Änderungen (SGB XI, SGB IX, Heimgesetz) sowie die Öffnung des Marktes für privaten Anbieter u.U. auch aus den europäischen Nachbarländern erfordern eine Anpassung von der Lebenshilfe Borken, in dem sie

- differenzierte Wohnangebote schafft,
- offene (ambulante) Hilfen ausweitet,
- Beratungsangebote für Betroffene und ihre Angehörigen intensiviert

und sich um die entsprechende Finanzierung kümmert.

## **II. Auftrag**

Die Unternehmensberatung Hanno Dieckmann erhielt den Auftrag eine Potentialberatung bei der Lebenshilfe Borken e.V. durchzuführen mit den Zielen:

1. unter der Teilnahme von Mitarbeitern, Betriebsrat, ehrenamtlichen Vorständen, der Geschäftsführerin sowie der „Kunden“ = Bewohner der Wohnstätten
  - den Änderungsbedarf in den bestehenden Einrichtungen für die nahe Zukunft zu erfassen
  - die Potentiale in ihren Stärken und Begrenzungen zu analysieren und mögliche Qualifizierungsbedarfe zu klären
  - Ziele und Umsetzungsschritte zu erarbeiten.
2. unter Teilnahme leitender Mitarbeiter, Betriebsrat und ehrenamtlicher Vorstände die Auswirkung bereits geplanter Erweiterungen der Aufgaben des Vereins in 2002 wie
  - a) ambulant Betreutes Wohnen und
  - b) Neubau einer Wohnstätte
  - auf die Organisation des Gesamtverein zu erarbeiten,
  - personelle Anforderungen zu ermitteln sowie
  - Maßnahmen zur Umsetzung der erarbeiteten Ziele zu entwickeln und einzuleiten.

### **III. Prozessablauf**

#### **a) Zukunftswerkstatt - Wilbecke**

Der Auftakt für den gesamten Prozess bildete nach entsprechenden Vorgesprächen mit allen Beteiligten, Geschäftsführung, Vorständen, Mitarbeitern/ BetreuerInnen und Bewohnern eine 2 tägige Zukunftswerkstatt für die Wohnstätte Wilbecke.

Bei diesem Start wurde das große Engagement und die gute Resonanz für den geplanten Prozess deutlich. Für alle Beteiligten war es ein Novum, das alle auch die Bewohner der Wohnstätte aktiv und gleichberechtigt miteinander die Zukunft für die Wohnstätte und ihrer Bewohner planten und gestalteten.

Die wesentlichen Ergebnisse waren:

- Zu konkreten Themen und Aufgaben wurden Arbeitsgruppen gebildet. Teilnehmer sind alle Beteiligten, Geschäftsführerin, Vorstände, BetreuerInnen und Bewohner. Ein Ergebnis war u.a., dass Bewohner nun bei Verhandlungen mit Behörden bzgl. einer neuen Wohnung und deren Finanzierung als Partner mit am Tisch sitzen und ihre Interessen mit Unterstützung von BetreuerInnen darstellen und vertreten,
- Klares Verständnis über die Aufgaben der einzelnen Funktionsgruppen, insbesondere des Vorstandes,
- Gegenseitiges Verständnis von „Profis“ (Hauptamtliche wie Mitarbeiter/ BetreuerInnen und Geschäftsführung) und Vorständen, die diese Arbeit ehrenamtlich und neben ihrer eigentlichen Berufstätigkeit sehr engagiert ausüben.
- Die Vorstände erkannten, dass die „Profis“ sehr engagiert sind und gute professionelle Arbeit leisten.
- Die Gemeinsamkeiten wurden entdeckt und z.T. die Unterschiedlichkeiten als Ergänzung erkannt.
- Das bedeutende Ergebnis war, dass der Prozess der Zukunftswerkstatt den BetreuerInnen und dem Vorstand verdeutlichte, dass das Potenzial vieler Menschen mit geistiger Behinderung dem von nicht Behinderten vergleichbar ist – das sie daher mit Assistenz weitgehend selbstbestimmt ihr Leben planen und darüber entscheiden können.

Die Zukunftswerkstatt brachte für alle Beteiligten eine verstärkte Motivation mit der Folge, dass die Ergebnisse zügig angepackt und im Wesentlichen umgesetzt wurden. Das Gefühl von Gemeinsamkeit und des Ziehens am gemeinsamen Strang hatte sich durch die Veranstaltung verstärkt und es war klar geworden, alle müssen sich verändern.

## **b) Organisationsentwicklung der Lebenshilfe Borken e.V.**

Es war deutlich geworden, dass die Organisation des gesamten Vereins, insbesondere die Aufgabenverteilung und die Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche den sich ändernden Anforderungen des täglichen Betriebs, der gesetzlichen Veränderungen und der Marktsituation nicht mehr gerecht wurde. Fast alle Beteiligten fühlten sich überlastet und z.T. überfordert. Die Entwicklung des Gesamtvereins blieb zu Gunsten der Lösung von Aufgaben aus dem Tagesgeschäft der Zweckbetrieb, Wohnstätten, FuD. etc. und deren Weiterentwicklung zurück.

Dies zeigte sich unter anderem darin, dass die ehrenamtlichen Vorstände z.B. die Lösung vieler Angelegenheiten der Zweckbetriebe in ihrer Zuständigkeit sahen, die Geschäftsführerin, Betreuer oder hauptamtliche Mitarbeiter aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz leichter und besser regeln konnten. So kümmerte sich der Vorstand u.a. um individuelle Betreuungsfragen, Reparaturen bzw. Neuanschaffung von defekten Möbeln, Renovierung in den Wohnstätten etc.. Die Mitarbeiter/Betreuer fühlten sich in ihrer Arbeit nicht wirklich anerkannt.

Gleichzeitig fühlten sich Teile des Vorstandes nicht mehr „gebraucht“, wenn sie in dem Tagesgeschäft der Zweckbetriebe nicht mehr „mitmischten“.

Die Geschäftsführerin erfasste die **Gesamtpotentiale** und auch **Gesamtproblematik** des Vereins wie folgt:

### ➤ **Stärken:**

- Bereitschaft zum Engagement von Ehren- u. Hauptamtlichen
- Großer persönlicher Einsatz Einzelner
- Arbeitsfreude (als sinnvoll erlebte Arbeit)
- Hohe Akzeptanz der Arbeit in der Öffentlichkeit
- Direkter Austausch Profi – Betroffene
- Betroffene (Eltern/Angehörige/Menschen mit Behinderung) mischen sich ein
- Hohe Sachkenntnis und Fachlichkeit
- Einfluss auf die Mitgestaltung der Inhalte der Arbeit in den Einrichtungen
- Persönliche Einflussnahme auf Entscheidungsträger vor Ort (Stadt/Kreis) in Politik und Gesellschaft (Themen: Bioethik, Gen-Technik, Betreuungsrecht, Wohnen, Integration, Barrierefreiheit u.ä.)

### ➤ **Ressourcen/Möglichkeiten/Notwendigkeiten:**

- Gestaltungsspielraum nutzen
- Einbindung junger Vorstandsmitglieder
- Stärkung der Aufgaben/Verantwortung der Wohnstättenleiter bzw. Wohnstätten
- Gezielte Aus- und Weiterbildung Haupt- und Ehrenamtlicher
- Aufgaben/Rollenklärung von Vorstand, Geschäftsführung, Wohnstättenleiter, Administration und Mitarbeitern/Betreuern.

➤ **Probleme:**

- Unklare Arbeitsteilung zwischen Vorstand/Geschäftsführung/Mitarbeiter/Betreuer (Steuerungsinstrumente)
- Koordinierung von Aufgaben und Einhaltung von Absprachen – Controlling
- Konflikt: Hohe Verantwortung Ehrenamtlicher aber wenig Zeit, wenig verwertbare Vorerfahrung, mangelnde Sachkenntnis, fehlendes Problembewusstsein, komplexe Aufgaben, kaum/nicht Nutzen von Fortbildungen
- Unübersichtlichkeit für neue Vorstandsmitglieder bzgl. Verantwortung und Struktur
- Konzentration auf wenige etablierte Vorstände und liebgewonnene Aufgaben
- Bereichsdenken in den Einrichtungen

➤ **Defizite:**

- Fehlende Strategieplanung (Richtlinienkompetenz, langfristige Ziele, Prioritäten)
- Zu wenig Delegation – hoher Arbeitsdruck – vorhandenes Potential wird nicht entsprechend ausgeschöpft
- Wenig Aufsicht, Kontrolle und Transparenz
- Kein Heranführen neuer ehrenamtlicher- und hauptamtlicher Mitarbeiter an Aufgaben
- Keine gezielte Suche nach geeigneten Vorstandsmitgliedern

Diese Aufstellung aus der Sicht der Geschäftsführerin diene neben den Ergebnissen aus der Zukunftswerkstatt für die Wohnstätte Wilbecke zur Vorbereitung einer 2tägigen Veranstaltung für die Gesamtausrichtung des Vereins Lebenshilfe Borken e.V. mit allen seinen Bereichen. Unter dem Motto:

**Die Lebenshilfe Borken im Jahre 2005 –** Wie gestalten wir die Zukunft des Vereins fand ein 2tägiger **Zukunftsworkshop** statt. Teilnehmer waren der gesamte Vorstand, die Geschäftsführerin, die Leiter und Vertreter der einzelnen Zweckbetriebe, sowie der Betriebsrat.

Die wesentlichen Ergebnisse waren:

- Festlegung der Arbeitsfelder und Aufgaben der Lebenshilfe Borken
- Regelung und Struktur der Zusammenarbeit
- Leitbildgestaltung
- Zieledefinition
- Erkennen der Gemeinsamkeiten und auch der Unterschiede
- Verabschiedung eines gemeinsamen Wegs

Die direkte Folge und Konsequenz aus der Veranstaltung war, dass Vereinsvorstand, Geschäftsführerin und Leitung der Zweckbetriebe gemeinsam eine Geschäftsordnung erarbeiteten, in der die Kompetenzen, Aufgaben und Zusammenarbeit zwischen Vorstand des Vereins und der Geschäftsführung der Zweckbetriebe festgelegt wurden. Die Geschäftsordnung wurde vom gesamten Vereinsvorstand einstimmig beschlossen.

Nun waren für die Zusammenarbeit von Verein und Zweckbetrieben **klare Entscheidungsstrukturen** mit **klaren Verantwortlichkeiten** geschaffen worden.

Die erforderliche Trennung von ehrenamtlicher Tätigkeit und hauptamtlicher Arbeit für eine zukünftige und konstruktive Zusammenarbeit war vollzogen.

**Aufgabenteilung** sowie **Aufgabenverteilung** und jeweilige **Kompetenzen** waren für alle Beteiligten sichtbar und klar. Auf dieser Grundlage konnten Verein und Zweckbetriebe gefasster in die Zukunft sehen.

## **2. 1. Entwicklung Geschäftsführungsteam**

Die veränderten Strukturen verlangten infolge eine Änderung in der Führung der Zweckbetriebe. Ein Gesamtleitungsteam bestehend aus der Geschäftsführerin und dem bisherigen Leiter der Wohnstätte Wilbecke wurde initiiert.

Führungskoaching dieses Teams erfolgte über einen kurzen Zeitraum mit dem Ziel, Grundlagen von Führungsarbeit kennen zu lernen, den eigenen Führungsstil zu erkennen, weiter zu entwickeln und erste gemeinsame Führungserfahrungen für gemeinsamen Erfolg auszuwerten.

Zwischen beiden wurde Aufgaben- und Kompetenzaufteilung vorgenommen und Führungsverantwortung für den Anfang geregelt. Eine Modifizierung dessen erfolgt im Laufe weiterer Führungserfahrung.

## **2. 2. Rechtsform Zweckbetriebe, Arbeit des Vorstandes**

Während des gesamten Prozesses kam immer wieder die Überlegung auf, die Rechtsform der Zweckbetriebe zu überprüfen. Die bisherige Form schien die Arbeit der Zweckbetriebe und die Entwicklung des Vereins zu behindern.

Aus der Sicht der Zweckbetriebe und ihren Bedürfnissen heraus erschien die bisherige Form, keine rechtliche Selbständigkeit, enge Bindung an den Verein, Abhängigkeit in sehr vielen Entscheidungen vom Verein und seinem Vorstand, auch bei tagesgeschäftlichen Dingen sich mit dem Vorstand des Vereins auseinandersetzen zu müssen, zu eng, um ihren Aufgaben in der Zukunft gerecht werden zu können.

Viele Vorstandsmitglieder fühlten sich mit den Aufgaben, die sie zu bewältigen hatten, überlastet und z.T. auch überfordert. Die jüngeren Vorstände sahen sich nicht in der Lage, die Aufgaben der „alten“ in vollem Umfang, gleicher Weise und gleicher Intensität zu übernehmen und auszuführen. Die meisten sind vollberuflich tätig und alle leiten den Verein ehrenamtlich in der ihnen verbleibenden freien persönlichen Zeit.

Hinzu kommt, dass alle auch betroffene Eltern sind. Dies gibt ihnen einerseits Motivation, führt aber zu weiteren Belastungen.

Aus dem Gefühl der Überforderung heraus schien eine Auslagerung der Zweckbetriebe aus dem Verein mit einer anderen Rechtsform, wie z.B. eine gGmbH, die Lösung für ihre Probleme. Teile des Vorstandes sahen einen solchen Schritt als persönlichen Verlust und als Zeichen, alles, was sie aufgebaut und entwickelt hatten, aufzugeben und nicht mehr wichtig für die Arbeit des Vereins zu sein.

Zur Klärung der Konsequenzen, die eine Umwandlung der Zweckbetriebe in eine gGmbH für den Verein zur Folge hat, wurden verschiedene Experten eingeladen und befragt. Die Ergebnisse wurden im Juli 2002 auf einer Vorstandssitzung erörtert und bewertet.

Ergebnis der Sitzung war,

- durch die Erstellung der Geschäftsordnung sind die Strukturen für eine effiziente und konstruktive Arbeit zwischen Verein und Zweckbetriebe geschaffen worden.
- Die Zweckbetriebe können im Rahmen der Geschäftsordnung ihren Auftrag weitgehend eigenständig erfüllen. Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind festgelegt.
- Die Beziehung zu den Zweckbetrieben ist damit klar geregelt. Eine gGmbH ergibt zur Zeit für den Verein keinen zusätzlichen Nutzen.
- Die Arbeitsfelder, Aufgabenverteilung und Struktur des Vereins über die Zweckbetriebe hinaus müssen überprüft und innerhalb des Vorstandes für alle Beteiligten gesund geregelt werden.

Verantwortliche und Termin für die Lösung dieser Aufgabe wurden festgelegt.

#### **IV. Zusammenfassung**

Bei der Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung Borken und Umgebung e.V. handelt es sich um einen gemeinnützigen Verein und Träger von Einrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung ( 2 Wohnstätten – stationär – und Familienunterstützender Dienst – ambulant). Die Menschen im Verein haben sich dem Ziel verschrieben, kompetentester Dienstleister für Menschen mit geistiger und schwerst-mehrfacher Behinderung zu sein. Sie sind durchweg sehr engagiert und mit ihrem Herzen dabei, wenn es darum geht, ihrem Klientel die größtmögliche Unterstützung zu gewährleisten.

Dies beinhaltet eine starke Emotionalität in dem Engagement für die behinderten Menschen. Die gesamten vorher beschriebenen Entwicklungen waren von dieser Emotionalität durchdrungen.

In dem begleiteten Prozess ging es für die Beratung und Unterstützung im Wesentlichen darum, diese Emotionalität mit entsprechender Professionalität zu verbünden. Die Herausforderung dabei war, die Gefühle für die gemeinsamen Aufgaben nutzen, statt sie auszugrenzen, Häufig sah es so aus, dass gerade sie eigentlich im Wege standen. Alte emotionale Verletzungen wirkten nach und jeder hatte so seine eigene Ansicht, wie es mit dem Verein und den Zweckbetrieben denn weitergehen müsse. Da es den Beteiligten eine Herzensangelegenheit war, war dies auch schließlich der Schlüssel zu Lösungen, die von allen unterstützt und getragen wurden.

Die strukturellen Veränderungen wurden als Notwendigkeit erkannt und die Unterschiedlichkeit in den Ansichten mehr als Ergänzung denn als Abgrenzung kennen gelernt. Dies zeigte sich gerade bei dem Zukunftworkshop, wo es erst mal sehr viele unterschiedliche Ideen und Arbeitsergebnisse gab und nicht klar war, wie dies denn in der Lebenshilfe Borken zusammenkommen könne.

Diese Veranstaltung wurde gerade deswegen ein wichtiger Erfolg, weil die Gemeinsamkeiten erkannt, die Unterschiedlichkeiten als wichtiges Entwicklungspotential gewürdigt und daraus gemeinsame Arbeitsaufträge festgelegt wurden.

Die Erarbeitung und Verabschiedung der Geschäftsordnung war danach mehr eine formale und notwendige Angelegenheit ohne große Emotionalität. Die Entscheidung des Vorstandes, keine gGmbH zu gründen und im gleichen Atemzug zu erkennen, dass die eigenen Strukturen zu klären und zu verändern sind, wurde mit emotionalem Engagement und klarer professioneller Einstellung getroffen.

Die nächsten Aufgaben für den weiteren Prozess bestehen darin,

- a) die Ausrichtung des Vereins über die Zweckbetriebe hinaus professionell zu strukturieren entsprechend den Ergebnissen des Zukunftsworkshops,
- b) die Arbeit der ehrenamtlichen Vorstände, Aufgaben, Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten neu zu ordnen, gemeinsam Entscheidungsstrukturen festlegen und Regeln hierzu aufstellen.
- c) die Geschäftsführung für den gesamten Verein der Geschäftsführerin auch formal zu übertragen und dies in der Geschäftsordnung festzuschreiben,
- d) die Führungsqualitäten in Zweckbetrieb und Verein zu stabilisieren und weiter zu entwickeln, hierzu wäre unterstützendes Führungskoaching punktuell sehr hilfreich.