



Fallstudie - Lebenshilfe Salzburg

Autor*innen: Guido Güntert

Guido Güntert ist seit 2006 Alleingeschäftsführer der Lebenshilfe Salzburg gGmbH. Davor war er 4 Jahre Alleingeschäftsführer der anderskompetent-gmbh. Vor dieser Tätigkeit baute er ab 1995 für die Pro Mente Salzburg das Projekt Arbeitsassistenten im Bundesland Salzburg auf.

lebenshilfe Salzburg

Inhaltsverzeichnis

[Die Lebenshilfe Salzburg im Jahr 2022](#)

[Entstehung des Unternehmens](#)

[Organisationsentwicklung – erste Schritte](#)

[Organisationsentwicklung – Soziokratie und Selbstorganisation](#)

[Erwartete Wirkungen der Selbstorganisation](#)

[Organisationsentwicklung – nächste Schritte](#)

[Wirkungen der Selbstorganisation – eine Innenschau](#)

[Wirkungen der Selbstorganisation – eine Außenschau](#)

[Resümee des Autors](#)



Fallstudie

Die Lebenshilfe Salzburg gGmbH im Jahr 2022

Die Vision der Lebenshilfen in Österreich ist die selbstbestimmte Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigung an einer barrierefreien Gesellschaft, was in dem Überbegriff der `Inklusion´ zusammengefasst werden kann.

Die Mission ist, durch die Dienstleistungen und die Interessensvertretungsarbeit die Vision in die Tat umzusetzen. Grundlage dafür ist die UN-Konvention über die Menschenrechte von Menschen mit Behinderungen.

Heute – im März 2022 – beschäftigt die Lebenshilfe Salzburg gGmbH rund 840 Mitarbeiter*innen an über 80 Standorten im gesamten Bundesland Salzburg und ist die größte Anbieterin von Dienstleistungen für Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung.

Das Angebotsportfolio kann überblickshaft in drei Unternehmensbereiche aufgeteilt werden:

Angebote für Erwachsene:

- Werkstätten | 740 Klient*innen | 217 Mitarbeiter*innen
- Verschiedene Wohnformen | 383 Klient*innen | 419 Mitarbeiter*innen
- Persönliche Assistenz | 20 Auftraggeber*innen | 59 Mitarbeiter*innen

Angebote für Kinder und Jugendliche:

- Ambulatorium für Entwicklungsdiagnostik und Therapie | 2.000 Patient*innen | 57 Mitarbeiter*innen
- Frühförderung und Familienbegleitung | 300 Familien | 19 Mitarbeiter*innen
- Kindergarten | 56 Kinder | 15 Mitarbeiter*innen

Landesgeschäftsstelle:

Geschäftsführung, Finanzen, Personal und Bildung, EDV, QM, Öffentlichkeitsarbeit, Immobilien, Einkauf, Empfang, Aufnahme, Interne Services... | 51 Mitarbeiter*innen

Seite 2 von 18



Rechteinhaber*innen: Soziokratie Zentrum Österreich und Dipl.-Ing. Siegfried Vogel.
Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - [Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

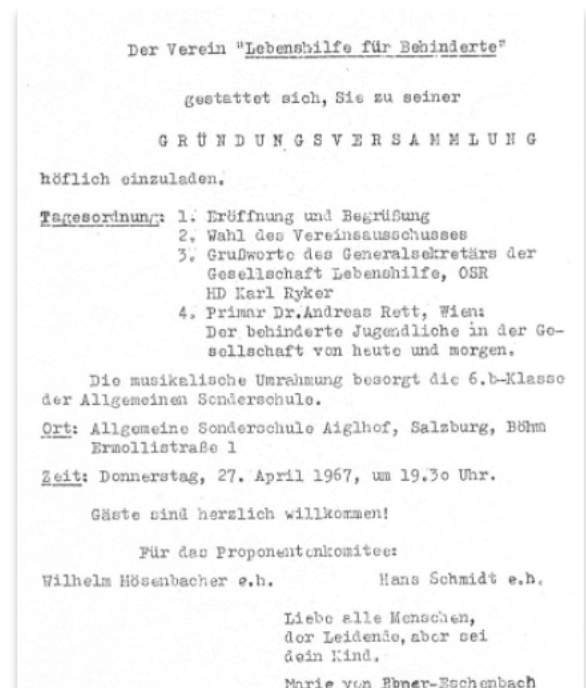
Entstehung des Unternehmens

Die Gründungsgeschichte der Lebenshilfen in Österreich begann in den frühen 60er Jahren des letzten Jahrhunderts. Sie sind klassische Grassroot – Bewegungen, die als gesellschaftliche Initiativen aus der Basis der Bevölkerung entstanden und somit eine Form der Basisdemokratie darstellten. Die Gründer*innen sahen die Lebenshilfe als eine Menschenrechtsbewegung, die sie de facto war und noch immer ist. Die Angehörigen setzten sich dafür ein, dass ihre Töchter und Söhne, die nur 20 Jahre zuvor noch in Konzentrationslagern als lebensunwertes Leben vernichtet worden wären, nun in das gesellschaftliche Leben einbezogen werden sollten wie jede*r andere Bürger*in auch.

Die Lebenshilfe-Idee an sich wurde aus Deutschland übernommen. Hier hatte Tom Mutters die Lebenshilfe gegründet und über Jahrzehnte geprägt und begleitet. Er war UNO-Beauftragter für 'Displaced Persons' – so der Ausdruck für Zwangsarbeiter, KZ-Häftlinge und andere Menschen, die von den Nazis verschleppt worden waren. Seine Vision der Inklusion behinderter Menschen aus den 1950er-Jahren spiegelt sich heute in der UN-Behindertenrechtskonvention wider, die uneingeschränkte Teilhabe garantiert und eine inklusive Gesellschaft einfordert.

Mehr oder weniger zeitgleich entstanden nun in acht Bundesländern in Österreich Lebenshilfe-Landesverbände, die gemeinsam den Dachverband Lebenshilfe Österreich als Interessensvertretung auf Bundesebene gründeten.

So wurde der Verein „Lebenshilfe für Behinderte“ am 27.4.1967 von seinem Gründervater, dem 1924 geborenen Lehrer und Sonderschulinspektor Hannes Schmidt, als Verein gegründet. Die erste Werkstätte nahm in einer durch die Angehörigen umgebauten Garage ihre Tätigkeit auf.



Seite 3 von 18



Rechteinhaber*innen: Soziokratie Zentrum Österreich und Dipl.-Ing. Siegfried Vogel.
Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - [Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](#).

Es folgte eine lang andauernde Pionierphase mit dynamischem Wachstum, die primär durch die Gründungsfiguren der Lebenshilfe geprägt war.

Aufgrund dieses Wachstums wurde im Jahr 2001 ein verhältnismäßig fundamentaler Schritt umgesetzt. Der Verein, der bis dahin alle Geschäfte geführt hatte, gründete als Alleineigentümerin die Lebenshilfe Salzburg gemeinnützige GmbH, die fortan die Dienstleistungen umsetzte.

Bis 2006 wurde sie von insgesamt vier Geschäftsführer*innen geführt. Seit 2006 wird sie nun vom Verfasser dieser Fallstudie als Alleingeschäftsführer geleitet.

Organisationsentwicklung – erste Schritte

Vor dem Hintergrund der immer stärker zunehmenden Bedeutung des inhaltlichen Ziels der Inklusion und den Auswirkungen der wirtschaftlichen Krise aufgrund der Ereignisse im Jahr 2008, aber auch der schon davor angespannten Situation der öffentlichen Haushalte, wurde im Jahr 2012 ein begleiteter Organisationsentwicklungsprozess für die Erwachsenen-Angebote der Lebenshilfe Salzburg gGmbH gestartet.

Ziel dieses Prozesses war und ist es nach wie vor, eine Organisationsstruktur zu implementieren, die folgende vier Zieldimensionen unterstützt:

Klient*innen-/ Dienstleistungs-Dimension:

Personen- und Sozialraumorientierung in der Dienstleistungsgestaltung

Mitarbeiter*innen- Dimension:

Alternsgerechtes und gesundes Arbeiten

Betriebswirtschaftliche Dimension:

Effektivere Nutzung der eigenen Ressourcen und der des Umfelds

Führungsdimension:

Schlanke Prozesse und bewältigbare Führungsspannen

Entlang dieser Ziele wurde in einem partizipativen Prozess ein erstes Struktur-Modell entwickelt – das sogenannte `Verbundmodell`. Es sah vor, dass zwei Standorte von

Seite 4 von 18

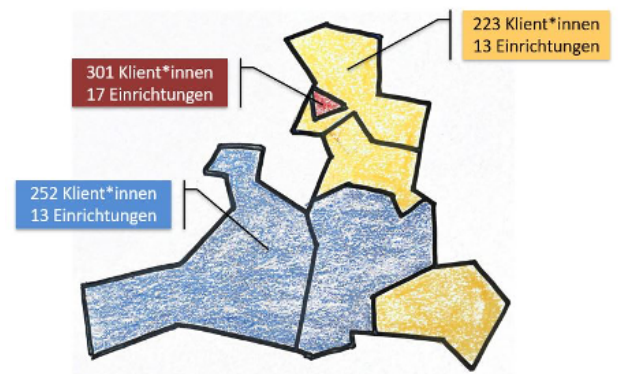


Rechteinhaber*innen: Soziokratie Zentrum Österreich und Dipl.-Ing. Siegfried Vogel.
Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - [Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

einer Einrichtungsleitung geführt werden sollten, wobei die Arbeitsgruppe einen Verbund aus Werkstätte und Wohnhaus favorisierte (Hybrid-Verbund). Diesen Ansatz, der als `Etappenziel` deklariert wurde, galt es nun auszuprobieren. Da zu diesem Zeitpunkt jedoch der Veränderungsschritt hin zu `Hybriden Verbänden` noch als zu groß erachtet wurde, wurden in der Folge `Homogene Verbände` (zwei Werkstätten oder zwei Wohnhäuser unter einer Leitung) dort umgesetzt, wo sich Einrichtungsleitungen veränderten (Pension, Arbeitgeberwechsel, andere Funktion ...). Es wurde bewusst darauf Wert gelegt, dass Schritte `organisch` geschehen und dass diese ersten Ergebnisse der Organisationsentwicklung nicht in `Stein gemeißelt` sind, sondern reflektiert und allfällig weiterentwickelt werden können.

In ersten Pilotprojekten wurden nun Erfahrungen gesammelt, auf deren Basis im Jahr 2017 parallel in Arbeitsgruppen an der Gestaltung der Aufbauorganisation weitergearbeitet wurde.

Im Herbst 2017 wurde die neue und seither gültige Organisationsstruktur eingeführt, die einen Wechsel vom bisherigen Aufbau entlang von inhaltlichen Bereichen hin zu einer an Regionen orientierten Logik bedeutete.



Organisationsentwicklung – Soziokratie und Selbstorganisation

Durch eine private Recherche lernte ich im Jahr 2015 die Soziokratische Kreisorganisations-methode (SKM) kennen und besuchte gemeinsam mit der Bereichsleitung `Wohnen` einen Einführungsworkshop dazu. Daraufhin entschloss ich mich, die Ausbildung zum CSE – Certified Sociocracy Expert zu absolvieren.

Der Umstand, dass der Begründer der SKM, Gerard Endenburg, die SKM in seinem Unternehmen mit 200 Mitarbeiter*innen über viele Jahre erfolgreich eingesetzt hatte und die Erfahrungen, die ich in ersten Ausbildungsmodulen machen konnte, motivierten mich, die SKM auch in der Lebenshilfe Salzburg gGmbH einzuführen.



Auf meine Einladung hin stellte Barbara Strauch (Soziokratie Zentrum Österreich) Anfang 2016 die SKM dem Vorstand des Vereins und dem Führungsteam der gGmbH vor.

Nach eingehender Diskussion konnte damals keine Entscheidung zu einer flächendeckenden Einführung der SKM in der Lebenshilfe Salzburg gGmbH getroffen werden.

Das Führungskräfte team der Bereiche für die Erwachsenen-Angebote, bestehend aus mir, den Bereichsleitungen Wohnen und Arbeit, dem Prokuristen und der Teamleitung Personal und Bildung, entschied sich in der Folge seine Meetings und vor allem die Entscheidungen auf Basis der soziokratischen Prinzipien durchzuführen und ließ sich ab Mitte des Jahres 2016 dazu von Florian Bauernfeind (Soziokratie Zentrum Österreich) schulen. In diesem Team wird seither soziokratisch gearbeitet.

Ebenso in diesem Jahr nahm ich an einer Lernreise zu Buurtzorg teil. Buurtzorg ist eine holländische Organisation, die mobile Pflege anbietet und DAS Vorzeigemodell bzgl. Selbstorganisation ist. Dort konnte ich die Wirkungen einer selbstorganisierten Unternehmensstruktur kennenlernen.

In der Zeit Ende 2017 bis Ende 2019 wurde vom oberösterreichischem Beratungsunternehmen TAO eine Lerngruppe ins Leben gerufen, an der auch Barbara Strauch beteiligt war und die sich mit den Themenfeldern partizipativ gestalteter Unternehmensführung, agilen Arbeitens, New Work, Reinventing Organisations beschäftigte. An dieser Gruppe nahm die Bereichsleitung `Wohnen` teil und brachte laufend daraus gewonnene Erkenntnisse in den noch aktiven Organisationsentwicklungsprozess ein.

Erwartete Wirkungen der Selbstorganisation in der Lebenshilfe

Diese Erfahrungen mit Soziokratie und anderen Modellen der Selbstorganisation wurden in der Folge mit den vier Zieldimensionen der Organisationsentwicklung in Beziehung gesetzt:



> **personen- und sozialraumorientiert:**

Mitarbeiter*innen die in partizipativ geführten Strukturen arbeiten, entwickeln noch stärker eine für die Umsetzung von personen- und sozialraumorientierter Unterstützung förderliche Haltung, da sie viele der dafür zugrundeliegenden Prinzipien im Umgang des Unternehmens mit den Mitarbeiter*innen `am eigenen Leib´ erfahren.

> **alternsgerechtes und gesundes Arbeiten:**

Vier Aspekte der `Top Ten der Arbeitszufriedenheit´ beziehen sich auf die Unternehmenskultur, also die Grundgesamtheit der gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Eine entsprechende Unternehmenskultur fördert das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen.

> **effektivere Nutzung der eigenen Ressourcen und der des Umfelds:**

Materielle wie immaterielle Ressourcen zu nutzen setzt voraus, dass die handelnden Personen einen guten, informierten Überblick über diese haben, um sie in ihre aufgabenbezogene Umsetzungsplanung mit einzubeziehen. Die diesbezügliche Koordination setzt einen strukturierten Rahmen und klare Kommunikation voraus.

> **schlanke Prozesse und bewältigbare Führungsspannen:**

Aufgaben, die sich aus gesetzlichen Normen ableiten, aber auch inhaltliche Herausforderungen, die sich aus einem fachlichen Anspruch ergeben, können nicht ignoriert werden. Daher gilt es, Leitungsaufgaben auch ohne Weisungsbefugnis auf mehrere Schultern zu verteilen um individuellen Überlastungssituationen der Leitungskräfte präventiv zu begegnen, sowie Entscheidungswege und damit Prozesse kurz und schlank zu halten.

In der internen Diskussion zum Thema Soziokratie im Rahmen der Organisationsentwicklung wurden auch die Betriebsratsmitglieder eingeladen ihre Einschätzungen zu den zu erwartenden Wirkungen einzubringen. Folgende Rückmeldungen erhielten wir:

- **Größere Partizipation** der Mitarbeiter*innen an Entscheidungsprozessen dadurch **mehr Verbindlichkeit und Mittragen von Entscheidungen**
- Steigerung in der Qualität der Entscheidungen, **Einwände werden ernstgenommen** und müssen ausgeräumt werden



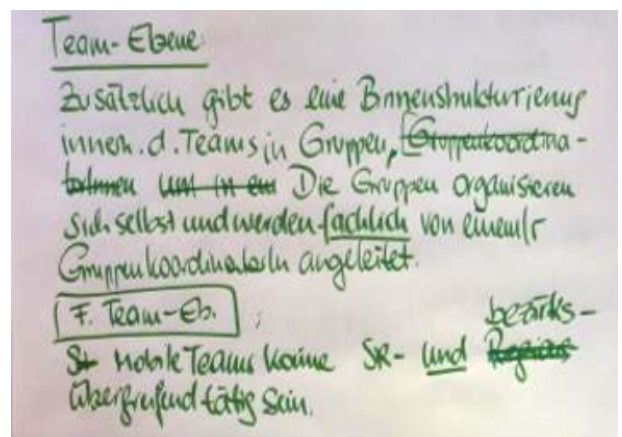
- **Kompetenzen aller Mitarbeiter*innen werden geschätzt** und eingebracht
- eine deutliche **Verbesserung der Fehler- und Konfliktkultur**, 'Üben' des Umgangs mit abweichenden Meinungen
- **Verbesserungen in der Kommunikationskultur**: je mehr am Tisch ist, desto weniger wird es nötig sein, 'unter dem Tisch' zu kommunizieren
- **Verbesserung des Umgangs der unterschiedlichen Hierarchieebenen** miteinander (in beide Richtungen)
- **Steigerung der Effizienz in der Entscheidungsfindung**
- **Angstfreie Kommunikation** bei Kritik

Organisationsentwicklung – nächste Schritte

Im ersten Halbjahr 2016 wurden die o.a. Erfahrungen mit den 'Verbund-Modellen' im Rahmen einer Einrichtungsleiter*innen – Tagung reflektiert und das Führungsteam von der Runde beauftragt die Organisationsentwicklung zu finalisieren. Dieser Schritt fand in der zweiten Jahreshälfte statt.

Aufgrund der großen Führungsspannen im Bereich Wohnen – unter anderem auch ausgelöst durch die Zunahme der Tagesstrukturen im Bereich Wohnen - kamen wir zu dem Schluss, dass es in den Wohneinrichtungen eine Binnenstrukturierung mit deutlicher Stärkung der Kleinteams und der Gruppenkoordinator*innen braucht und die Kleinteams selbstorganisiert sein sollen.

Die Bereichsleitung 'Wohnen' übernahm es, dazu eine eigene Arbeitsgruppe ins Leben zu rufen, in der gemeinsam mit Einrichtungsleitungen,



Gruppenkoordinator*innen und Mitarbeiter*innen das Projekt `Binnenstruktur` erarbeitet wurde.

Dieses hatte und hat zum Ziel, mit Beratungsunterstützung von außen, sukzessive selbstorganisierte Organisationsstrukturen in den Wohnhäusern zu entwickeln und nachhaltig zu etablieren.

Das Projekt wurde Anfang 2018 den Einrichtungsleitungen präsentiert und im Herbst 2018 starteten die ersten vier Pilotprojekte aus dem Wohnbereich mit Begleitung durch Berater des Beratungsunternehmens TAO und mit den Zielen:

- Mehr Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- Mehr Eigenverantwortung und Autonomie
- Raschere Reaktion auf die Bedürfnisse der Klient*innen
- Schnellerer Entscheidungen
- Entlastung der Einrichtungsleiter*innen
- Mehr Selbstorganisation

und dadurch (noch) mehr Zufriedenheit bei Mitarbeiter*innen und Klient*innen!

Bis zum März 2020, in dem die Pandemie die Dynamik des Projektes jäh unterbrach, wurden insgesamt 13 Wohnhäuser bei der standortspezifischen Entwicklung und Implementierung selbstorganisierter Strukturen begleitet. Während der Pandemie arbeitete eine Steuerungsgruppe so gut es ging an der weiteren Ausrollung des Konzepts in den Bereich der Werkstätten weiter.

Im Jänner 2022 haben wieder fünf Einrichtungen mit der Implementierung gestartet und im Mai findet ein Tages-Workshop zur Reflexion und zum Austausch der bisher gemachten Erfahrungen statt.



Wirkungen der Selbstorganisation in der Lebenshilfe – eine Innenschau

Im März 2019 präsentierten die ersten Pilotprojekte im Rahmen eines Kick-Off-Workshop für die `zweite Staffel` des Binnenstruktur-Projekts die Erfahrungen, die die Standorte auf ihrem Weg gemacht hatten:

Pilot*in A:

Was haben wir auf den Weg gebracht?

Aufgabenmatrix – Besprechungsstruktur – Kalenderdigitalisierung – Austauschtreffen Teamleitung und Gruppenkoordinator*innen – Neue Gruppenkonstellationen – Dienstübergabe – Gruppenbudget – Neues Alltagsbegleitungskonzept – WKS-Koordination (Anm.: WKS ist ein spezielles Begleitungskonzept)

Was hat uns dabei beschäftigt?

Offene Aussprache – Ängste – Ungeduld – Loslassen können – Nichts aus den Augen verlieren – Niemanden vergessen – Zweifel

Was haben wir emotional gewonnen?

Spaß – Vertrauen – Sicherheit – Mut – Entlastung – Ehrlichkeit – Zufriedenheit

Was haben wir physisch gewonnen?

Neue Mitarbeiter*innen – Bewohner*innenorientierte Kompetenzverteilung – Mitarbeiter*innenorientierte Kompetenzverteilung – Mehr Zeitressourcen – Veränderte Rolle der Gruppenkoordinator*innen – Rollenverschiebung der Teamleitung



Pilot*in B:

Was (voraussichtlich) bleiben wird:

Idee `Protokoll-Pool´ - Genauere Definition spezieller Dienste (Springerdienst) - Klare Definition der Dienstübergabe - Protokollvorlagen - 3 neue Binneneinheiten - Umgang mit Kustodiaten - Terminstruktur + Definition der Besprechungen - Kollegiales Gruppencoaching - Deutlich höhere Teilnahmefrequenz in den Besprechungen - Mitarbeiter*innen haben besseren Einblick in die Hintergründe der WH-Tätigkeiten - Spürbar stärkere Beteiligung von `ruhigen´ Mitarbeiter*innen in den Besprechungen - Immer wieder entwickeln sich neue Dinge in den Kleingruppen (bes. WKS Prozesse sind erstarkt!) - Kleinteams sind identitätsstiftend - Einheitliche Arbeitsplätze (Schreibtische + Ausstattung) - Möglichkeit der Weiterentwicklung von MA

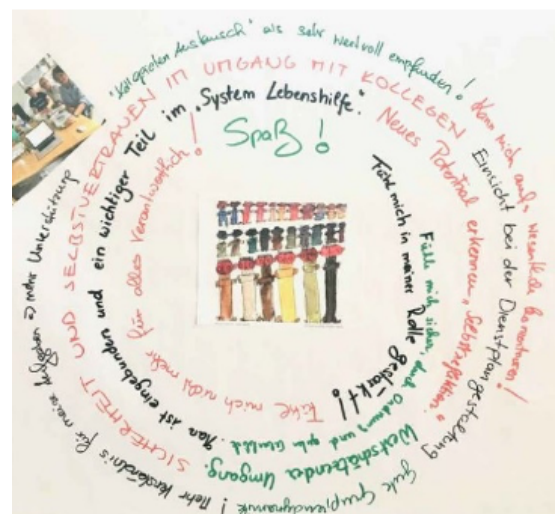
Was (unerwartet) entstanden ist:

Infomappe `Gut zu wissen´ - `Sorgenkind´ Kustodiate untergebracht - Spezialist in Gruppe sein - Neue Gruppendynamik - Jour fix mit den Gruppenkoordinator*innen - Themenspeicher - Agendaheft - Alle Dienstzeiten überprüft und angepasst

„An vielen kleinen Schraubchen eine Drehung - bringt das ganze Haus in Bewegung!“

Pilot*in C:

Fühle mich in meiner Rolle gestärkt! - Fühle mich nicht mehr für alles verantwortlich! - Spaß! - Fühle mich sicher durch Ordnung und guten Überblick - Man*frau ist eingebunden und ein wichtiger Teil im System Lebenshilfe - Neues Potential erkennen „Selbstreflektion“ - Wertschätzender Umgang - Sicherheit und Selbstvertrauen im Umgang mit Kolleg*innen - Kollegialen Austausch als sehr wertvoll



empfunden – Kann mich aufs Wesentliche konzentrieren – Einsicht bei der Dienstplangestaltung – Gute Gruppendynamik – Mehr Verständnis für meine Anliegen > mehr Unterstützung

Ich möchte nachstehend versuchen, die Rückmeldungen der Pilotprojekte in Themenblöcken zusammenzufassen:

- Strukturelle Verbesserungen der Aufbau- und Ablauforganisation
- Verbesserte Besprechungskultur und dadurch besserer Informationsfluss und mehr Sicherheit
- Begegnung auf Augenhöhe - mehr Vertrauen
- höhere Identifikation mit der Tätigkeit und dem Unternehmen
- mehr Transparenz/ Rollenklarheit
- Aktivierung der `Weisheit der Vielen´
- Entlastung in der Wahrnehmung der Führungsrolle

Beim letzten Punkt möchte ich mich noch persönlich anschließen. In meinem direkten Team, dem Führungskreis, agieren wir ja seit 2016 nach soziokratischen Prinzipien. Gerade bei grundsätzlichen Entscheidungen erlebe ich die "Kreismoderation", die bei der Konsent-Entscheidung zur Anwendung kommt, als klare Entlastung, da ich immer das gute Gefühl haben kann, dass die gesamte Kompetenz und Berufserfahrung aller Kreismitglieder einfließt und so eine 360-Grad-Betrachtung die Qualität der Entscheidung verbessert und absichert. Die Besprechungskultur erlebe ich aber nicht nur bei Entscheidungen, sondern in der gesamten Auseinandersetzung zu anderen Themen enorm hoch, wertschätzend und bereichernd.

Eine betriebswirtschaftliche Bewertung der genannten Wirkungen zu erheben hätte einer wissenschaftlichen Begleitung bedurft und wäre sicher wünschenswert aber von uns finanziell nicht leistbar gewesen. Trotzdem kann zumindest ein diesbezüglicher Teilaspekt sehr klar in Zahlen gegossen werden. Das Team des Pilot-Wohnhauses A erarbeitete sich in seinem Prozess eine neue Besprechungsstruktur. Pro Mitarbeiter*in und Monat konnten hier zwei Stunden Besprechungszeit eingespart werden, so dass jährlich rund € 13.000 von der



indirekten (Besprechungen) in die direkte Leistung (Unterstützung der Bewohner*innen) transferiert werden können.

Wirkungen der Selbstorganisation in der Lebenshilfe – eine Außenschau

Im Zuge der Erstellung dieser Fallstudie wurden die beiden TAO-Berater im Rahmen eines Interviews zur Schilderung ihrer Eindrücke bezüglich des Umsetzungsprozesses und ihren Wahrnehmungen zu den beobachtbaren Wirkungen eingeladen:

Subsidiarität

„Wenn Unternehmen mit Problemen kommen, dann sind das immer Top-Down Projekte und dann werden schon Betroffene eingebunden ... und es gibt ja den alten Organisationsentwicklungs-Grundsatz: Aus Betroffenen Beteiligte machen! ... Das habe ich bei der Lebenshilfe sehr stark erlebt. ... Von Seiten der Geschäftsführung wurde uns als Beratern viel Vertrauen entgegengebracht und das hat sich im Projekt niedergeschlagen. Es wurde nie gefragt, wie es läuft. Man*frau hat sich gehütet, uns kontrollartig was mitzugeben. Ich habe das Subsidiaritätsprinzip noch nie so erlebt. Unglaublich, wie frei wir agieren konnten. Das, was wir in den Wohnhäusern machen, ist damit so `plastisch´. Es braucht tragfähige Arbeitsbeziehungen der Berater*innen für die Arbeit an der `Denke´ und den Strukturen. Die Rahmenbedingungen der Lebenshilfe haben uns hier den Weg geebnet.“

„Das gelebte Subsidiaritätsprinzip ist mein stärkster Eindruck bei der Lebenshilfe - im Unterschied zu sonstigen Unternehmen, auch NPOs. Als TAO gingen wir mit den Mitarbeiter*innen auf die Reise ... Was läuft gut? Was soll verändert werden? Wie wollt ihr euch an eurem Standort entwickeln?“

„Das Ziel war, Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu erhöhen, also `So gut wie irgend möglich Verantwortung nach unten zu bringen´, bzw. immer dort zu entscheiden, wo der dazu nötige Sachverstand ist. ... Da haben wir eine Kultur vorgefunden, wo schon viel da war. Wir haben daher wenig Strukturen verändert –



aber die `Denke´: Dass die Einladung zur Beteiligung auch angenommen wird! Und hier sind alle – unterschiedlich weit – gut mitgegangen.

Es ist viel weitergegangen. Schön mitzuerleben, was sich ergibt, wenn die Betroffenen sehen was entsteht! Impulse kommen dann automatisch von den Betroffenen.“

„Die Beantwortung der Frage `Welche Tätigkeiten kann das Wohnhaus subsidiär nach unten verlagern?´ hat ja strukturelle Wirkung. Es war wichtig, festzuhalten, dass das, was wir strukturell ändern, nicht in Stein gemeißelt ist und wieder geändert werden kann, wenn neue Erkenntnisse gewonnen werden, was wir auch aktiv gemacht haben.“

„Die Gruppenkoordinator*innen trauen sich immer mehr – je nach Persönlichkeit und Hauskultur trauen sie sich mehr oder weniger, die Kolleg*innen in Verantwortung zu bringen. Es ist ein kollegialer Führungsstil. Jeder wird gefragt!“

„Die Verteilung der Führungsaufgaben bei Gruppen holt die Gruppenkoordinator*innen aus dem Defizit heraus, dass sie keine `richtigen Führungskräfte´ sind, sie erleben, dass Führung aufgesplittet werden kann und muss. ... Wer mehr Verantwortung übernimmt, bekommt dazu auch die Ausbildung. „Es ist fein – wir werden jetzt ernster genommen.“ Innerhalb dieses Prinzips kann ganz viel gemacht werden.“

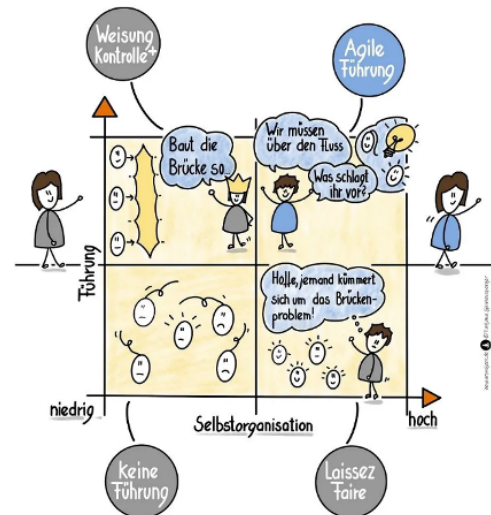
„Was wir da machen kann man herzeigen. Es ist zeitgemäß, sich als Organisation so aufzustellen, dass es nicht immer den klassischen `Führungsbackbone´ braucht. Wir können den Mitarbeiter*innen guten Gewissens sagen, dass das, was sie hier lernen das Modernste ist! ... Die Führungskräfte treten mit einem gewissen Stolz ihren Mitarbeiter*innen gegenüber ... mit einem reflektiertem Funktionsbewusstsein und verlassen ein vorher erlebtes Defizit, die Mitarbeiter*innen werden selbstbewusster.“



Transparenz

„Es gibt ein Rahmenpapier, das klarlegt, ab welchem Level welche Entscheidungen getroffen werden können. Budgetintensive Entscheidungen z.B. können nicht nach unten delegiert werden. Wenn die Frage kam „Was ist, wenn da was steht, das für eine*n Mitarbeiter*in nicht passt?“, konnte guten Gewissens gesagt werden: „Dann geh zur Regionalleitung, erkläre es ihr, und wenn sie es versteht, wird sie ja sagen.“ Es gibt also einen klaren Rahmen ... der war aber schon sehr frei. Dahinter steht eine bedürfnisorientierte Haltung.“

„Bezüglich Autonomie ... da lege ich noch was drauf. Dass ihr das aushaltet, dass sich die Häuser so unterschiedlich entwickeln, solange die Werte und bestimmte Parameter nicht in Frage gestellt werden - da müsst ihr sehr viel Zutrauen haben!“



„Die Funktionsbeschreibung der Gruppenkoordinator*innen war unverständlich ... hat unterschiedlich gewirkt oder nicht gewirkt. ... Der Austausch über die Rolle der Einrichtungsleitung und der Gruppenkoordinator*innen war fruchtbar ... und die Mitbestimmung über die Rolleninhalte hat zu Mitverantwortung geführt. Das Funktionsbewusstsein haben wir bei den Gruppenkoordinator*innen geschärft – wie die Rolle ausgestaltet wird, bleibt zwischen den Menschen im Wohnhaus gestaltbar.“

„Eine Einrichtungsleitung erzählte, dass er seit Jahren versucht hatte, Top-Down Verbesserung einzuführen: „Dann sitzen wir im Workshop und plötzlich kommen aus der Gruppe genau diese Themen – man muss es nur erwarten können.“ Mitarbeiter*innen wollen bei den Erfordernissen der Organisation mitdenken!“

„Die Dienstplanerstellung ist eine Kunst und ein so zentrales Werkzeug. Die Art und Weise wie es dazu kommt ist partizipativer geworden. Durch mehr Miteinander gibt es mehr Kommittent zu diesem Instrument. Das wird (wieder) immer mehr geschätzt. „Ich spare mir im Nachhinein viele Einzeldiskussionen, wenn wir vorher schon gemeinsam gestalten.“ Wir hatten dort einen relativ großen Hebel. Der



partizipative Prozess der Dienstplangestaltung wird sehr unterschiedlich genutzt. Wir hatten keinen Stress, dass der Dienstplan überall partizipativ gestaltet werden muss.“

Soziokratische Methoden

„Als TAO gehen wir prozessual vor. Ich habe oft Konsent-Moderation gemacht, wenn eine Entscheidung notwendig war und es so den Mitarbeiter*innen gezeigt. Wir machen zwar keine Moderationsausbildung, aber nach dem Motto `Learning by Doing´ konnten doch Moderationstechniken im Rahmen der Meetings erlernt werden.“

„Wir zeigen situativ Tools. Wie führt man eine gute Sitzung ist zentrales Thema. Meist nur zu dritt oder zu viert in einer Gruppe. Wenn es passt, dann zeige ich die Rollenbeschreibung der soziokratischen Kreisleitung. Das erleben die Mitarbeiter*innen als entlastend. Ich gehe mit dem, was bei den Personen gerade angezeigt ist.

Die Mitarbeiter*innen erhalten hier keine explizite Schulung. Nur eine Kompaktschulung. Da kommen sicher Elemente der Ausbildung zum*zur soziokratischen Gesprächsleiter*in vor. Die Mitarbeiter*innen erleben das als hilfreich.“

„Wir hatten keinen `Undercover-Auftrag´ für Soziokratie gehabt, also auch nicht den Auftrag zur Einführung des Konsentprinzips als Verfassung. Sich zusammensetzen und gemeinsam Lösungen suchen bedeutet ja auch, dass man*frau gemeinsam entscheidet. Ich frage dann immer (Anm.: wie beim Konsent): Hat jemand einen Vorschlag? Hat jemand einen Einwand?“

„Die großen Teamsitzungen mit allen Mitarbeiter*innen des Wohnhauses sind lt. Aussagen der Mitarbeiter*innen der Inbegriff der Sinnlosigkeit und Ineffizienz. Es ist nur eine reine Info-Veranstaltung. Deshalb ist es sinnvoll, kaskadiert / kleinteiliger zu arbeiten. Große Teambesprechungen wurden abgeschafft. Hier wird nun vergleichbar dem Kreisprinzip gearbeitet. So wurden die Besprechungen der Einrichtungsleitungen mit Gruppenkoordinator*innen forciert. Die Gruppenkoordinator*innen arbeiten mit Mitarbeiter*innen in kleinen Kreisen.“



„Die Doppelte Verknüpfung kommt nicht zum Einsatz – ist auch personalmäßig nicht möglich. Mitarbeiter*innen agieren im Rahmen ihres Dienstplans nach den Notwendigkeiten der Betreuung - es ist immer nur das notwendige Personal da. Die Gruppenkoordinator*innen sind da extrem bedeutsam.“

„Die soziokratische Offene Wahl wird fallweise angewendet. Evt. sollte man*frau es verstärkt bei Vergabe von Kustodiaten für z.B. Wartung von KFZ, Medikamente etc. einsetzen. Könnte man sicher noch forcieren.

Wir haben gemerkt, dass Personen mit dieser Methode der Wahl wachsen im Sinne von „Ich habe das Gefühl, dass die das wirklich wollen, dass ich das mache!“

(ein) Resümee

„Ich habe eine These: Ein solcher Weg ist ein `one way ticket`. Du gehst nicht mehr zurück - zum Wohle aller.“

Resümee des Autors: Ich glaube nicht an die Soziokratie

... ich glaube an die Menschen, ...und an die Wirkung, die Systeme auf Menschen haben.

Die schon erwähnte niederländische Pflege-Organisation “Buurtzorg” ist mittlerweile weltweit für ihren selbstorganisierten Ansatz bekannt, der offensichtlich im Vergleich zu anderen Anbieter*innen einen deutlichen Unterschied macht:

„Eine Studie von Ernst & Young aus dem Jahre 2009 kam zu dem Ergebnis, dass bei Buurtzorg im Durchschnitt 40 Prozent weniger Arbeitsstunden pro Patient*in für die Pflege nötig sind als bei anderen Krankenpflegeunternehmen.

... Zudem verbleiben die Patient*innen nur halb solange in der Pflege, genesen schneller und werden selbstständiger. Ein Drittel der Einweisungen in eine Notaufnahme werden vermieden. Wenn aber eine Patient*in in die Notaufnahme eingeliefert werden muss, dann ist der Aufenthalt dort im Durchschnitt kürzer.

... Bei Buurtzorg ist die Abwesenheit wegen Krankheit 60 Prozent und die Fluktuation von Mitarbeiter*innen 33 Prozent niedriger als in herkömmlichen (modernen leistungsorientierten) Krankenpflegeunternehmen.“[1]



Buurtzorg Nederland wurde 13.951 Mal auf zorgkaartnederland.nl, einer Bewertungs-Plattform des niederländischen Patient*innenverbandes, bewertet und erhielt eine Durchschnittsnote von 9,1 von 10. (März 2022). In den fünf Jahren zwischen 2017 und 2021 wurde Buurtzorg vier Mal zum besten Arbeitgeber in den Niederlanden gewählt.

Wir sehen in diesem Beispiel, dass die gleichen Strukturen (Pflegeanbieter*in) mit den gleichen Zielen (Pflege von Patient*innen) grundlegend verschiedene Ergebnisse (Arbeitsstunden pro Patient*in, Verbleib in der Pflege ...) erzielen, wenn sie verschiedene Haltungen (klassische Hierarchie oder Selbstorganisation) zur Grundlage haben.

Soziokratie ist eine Haltung und Haltung ist der Ausdruck eines Werteverständnisses. Und Gleichwertigkeit, Subsidiarität, Transparenz, Fairness sind die Grundwerte der Soziokratie.

Insofern glaube ich an die Soziokratische Kreismethode, da sie einen praktikablen Rahmen und guten Weg für Unternehmen darstellt, die sich Mitarbeiter*innenorientiert auf die Zukunft ausrichten möchten.

Mein herzlicher Dank für die Unterstützung bei der Beschreibung des geschilderten Weges und der Erstellung dieser Fallstudie geht an:

- **Barbara Strauch** – Autorin, Trainerin, Soziokratie-Expertin (CSE), Leitung Ausbildung; Soziokratie Zentrum Österreich
- **Annemarie Schallhart** - Integrale Soziokratie- und Transformationsberaterin, Trainerin und Coach; Schallhart Individual- & Unternehmensentwicklung
- **Jürgen Hamader** - Wirtschaftsingenieur, Unternehmens- und Organisationsberater, Supervisor und Coach; TAO - Team für Angewandte Psychologie und Organisationsberatung
- **Walter Schlögl** - Klinischer Gesundheits- und Wirtschaftspsychologe, Supervisor und Coach; TAO - Team für Angewandte Psychologie und Organisationsberatung
- Den **Menschen in der Lebenshilfe Salzburg**, insbesondere **Sabine Biber** – Regionalleitung

[1] Aus: Frederic Laloux – Reinventing Organisations, 2015 Verlag Franz Vahlen München

