

# WELCHEN UNTERSCHIED MACHEN DIE TRIGON-BERATUNGSPRINZIPIEN?



Foto: © Privat

VON ANDREA MOLDENHAUER

Im Interview berichtet die Geschäftsführerin des slw Soziale Dienste, Kristin Vavtar von ihren Erfahrungen, wie im aktuellen OE-Prozess durch die Haltung und das Vorgehen von Trigon Lösungsräume aufgehen.

**Liebe Kristin, seit 3 Monaten begleiten wir eure Organisation im Transformationsprozess. Was war der Anlass für diesen Prozess und aus welchem Grund habt ihr euch für Trigon entschieden?**

**K. VAVTAR:** In den letzten Jahren haben sich alle unsere Leistungsbereiche inhaltlich sehr stark weiterentwickelt, in Richtungen, aus denen das slw

ursprünglich nicht kommt. Wir haben lange Zeit Leistungen stationär erbracht. Der gesellschaftliche Megatrend der Inklusion hat sowohl in der Behindertenarbeit als auch in der Kinder- und Jugendhilfe in den letzten 15 Jahren völlig andere Erwartungen unserer Kund:innen und unserer Fördergeber zur Folge. Das betrifft das Selbstverständnis, die Erbringung unserer Leistungen sowie den Grad an Partizipation und Selbstbestimmung.

Dazu haben unsere 135 Jahre alten Organisationsformen einfach nicht mehr gepasst – wir haben in den 2010er Jahren mit räumlicher Deinstitutionalisierung begonnen, aber unsere Strukturen waren weiterhin auf zentral erbrachte Leistungen ausgerichtet.

**Welche Auswirkungen waren in der Organisation wahrnehmbar?**

**K. VAVTAR:** Wir hatten in allen Leistungsbereichen Personalmangel und teilweise enorme Fluktuation, weil für viele Menschen nicht mehr klar war, wofür das slw steht:

Wohin wollen wir, was ist unsere Vorstellung von der Zukunft? Was wird von mir erwartet als Führungskraft und Mitarbeitende und was muss ich hier beitragen? Und im Endeffekt hat darunter teilweise auch die Qualität der Leistungen gelitten, die bei den Klient:innen ankommt. Und gute Qualität in der Begleitung von Menschen ist unser Kernauftrag.

**Und dann habt ihr euch bewusst für eine strukturierte und begleitete Organisationsentwicklung mit Trigon entschieden. Wie kam es dazu?**

**K. VAVTAR:** Unsere erste Erfahrung mit Trigon war während der Coronakrise 2021 in einer Konfliktsituation mit dem Land Tirol als Fördergeber. Es war für uns eine höchst interessante Erfahrung, wie der Trigon-Berater ganzheitlich und ressourcenorientiert gearbeitet hat, ohne erst mal «alle Leichen auf den Tisch» zu holen. Und das war im Ergebnis erstaunlich gut. Ein vertrauensvolles Arbeitsklima ließ sich auf der emotionalen Ebene wiederherstellen.

**Das Verständnis der Zusammenhänge und die Klarheit im Prozess sind sehr hilfreich.**

Als ich dann gemeinsam mit meiner Kollegin Bianca Vetter 2022 in die Funktion der Geschäftsführung gekommen bin, war uns klar, dass wir nicht eine Person für die Begleitung der Organisationsentwicklung haben möchten, sondern eher ein Modell oder ein System, das bewährt ist. Wir Geschäftsführerinnen und unser pädagogischer Leiter haben dann bei Trigon das OE-Grundlagen-Seminar besucht, weil es uns wichtig war, dass wir in unserer leitenden Funktion auch dieses Verständnis von Organisationsentwicklung haben.

**Wie nehmt ihr die Beratung und Begleitung durch uns wahr?**

**K. VAVTAR:** Was ich an euch beiden Trigon-Beraterinnen so wohlthuend wahrnehme, ist, dass ihr uns nicht wie Gutachterinnen begegnet. Euer Fokus ist auf das Kundensystem und die Sache gerichtet und darauf, wie dieses System auch für uns zu lernen und zu gestalten ist, und wie wir es anwenden können – bei gleichzeitig klarer und wertschätzender Rückmeldung, die ihr gebt.

**Wir nutzen in der Begleitung verschiedene Trigon-Modelle, die in der Komplexität der Entwicklungsbegleitung ziel-dienlich Orientierung geben sollen, wie eine Landkarte. Wie hilfreich erlebst du das?**

**K. VAVTAR:** So wie ihr die Modelle einsetzt und im Prozess immer wieder präsent macht, verstehen wir alle, wo wir gerade stehen und dass es hilfreich ist, immer wieder auf die Modelle zu schauen. Da steht nicht zufällig etwas nebeneinander, die Zusammenhänge werden klar. Die leitenden Kolleg:innen merken auch, dass

**Die Kolleg:innen merken auch, dass sie die Modelle in ihrem eigenen Prozess nutzen können, um zu hinterfragen, ob sie alles bedacht haben.**

sie die Modelle in den Prozessen ihrer eigenen Verantwortungsbereiche nutzen können, um zu hinterfragen, ob sie alles bedacht haben.

**Uns ist ein ganzheitliches und entwicklungsorientiertes Vorgehen in der Begleitung von Organisationen wichtig. Inwiefern wird das für euch in den letzten 3 Monaten der Zusammenarbeit spürbar?**

**K. VAVTAR:** Wir, das Führungsteam als Steuergruppe, haben jetzt einen wirklich guten Überblick und verstehen die Wechselwirkungen. Das Verständnis der Zusammenhänge und die Klarheit im Prozess sind sehr hilfreich für die Kolleg:innen. Wir Führungskräfte lernen auch daran, wie ihr arbeitet, wie wir selbst arbeiten können. Was wir in diesem ersten Quartal mit eurer Begleitung an Klarheit gewonnen haben und an Einbindung der 30 Führungskräfte der nächsten Ebene, ist enorm. Es hat mit eurer klaren Vorgehensweise zu tun, dass so viele sich so gut gehört und mitgenommen fühlen.

**Welchen Unterschied macht es für euch, dass die 30 Führungskräfte der Ebene darunter jetzt eingebunden werden?**

**K. VAVTAR:** Es war für uns immer der Knackpunkt, wie das, was wir Führungskräfte der oberen Ebenen entwickelt ha-



MAG. KRISTIN VAVTAR

Geschäftsführerin  
slw Soziale Dienste  
der Kapuziner

ben, zu der nächsten Ebene kommt, die direkt mit den Klient:innen arbeitet. Hier habe ich zum ersten Mal das Gefühl, dass diese Aufgabe nun als gemeinsame Verantwortung verstanden wird – auf jeder Ebene haben Führungskräfte einen Beitrag zu leisten und in die Verantwortung zu gehen.

**D.h. es wird auch Entwicklung bei den Einzelnen sichtbar, durch die Art und Weise, wie wir im Gesamtprozesses miteinander arbeiten?**

**K. VAVTAR:** Ja, das sehe ich! Wir haben teilweise Entscheidungen nur mehr über die Machtebene getroffen. Und jetzt erleben wir ein lösungsorientiertes, ganzheitliches und konstruktives Agieren. Da denke ich, ja unglaublich, was bei guter Begleitung in kurzer Zeit möglich ist.

## FACTBOX zur Organisation „slw Soziale Dienste der Kapuziner“

- Tätig an mehreren Standorten in Tirol, in den Bereichen Behindertenarbeit, Kinder- und Jugendhilfe und Elementarbildung
- Vor 135 Jahren gegründet, in Nordtirol seit 1911 aktiv, seit 2001 als GmbH organisiert, seit 2022 mit zwei Geschäftsführerinnen, Mag. Bianca Vetter und Mag. Kristin Vavtar
- Rund 500 Klient:innen und 500 Mitarbeitende
- In Tirol eines der ältesten und größten Sozialunternehmen