

WERTE STÄRKEN UND ZUKUNFT GESTALTEN



VON MARTINA SCHEINECKER UND THOMAS WEICHELBAUMER

Trigon begleitete die Lebenshilfe Wien dabei, ihr Leitbild weiterzuentwickeln und neu zu formulieren. Dies gelang in einem Prozess mit breiter Beteiligung, in dem der Purpose der Organisation deutlich erlebbar war. Die Grundwerte der Organisation wurden vertieft, eine energiegelbe Vision beschrieben und strategische Schwerpunkte entschieden.

Die Lebenshilfe Wien ist eine traditionsreiche Social Profit Organisation. Seit ihrer Gründung im Jahr 1961 durch engagierte Eltern von Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung entwickelte sie sich mit großem Erfolg und begleitet heute mit 350 Mitarbeiter:innen um die 450 Personen an 22 Standorten. Diese Kund:innen standen im Mittelpunkt der Entwicklung.

Eltern von Menschen mit Beeinträchtigungen spielen eine wesentliche Rolle: Eigentümer der Organisation ist ein Verein mit ehrenamtlichem Vorstand, der aus Angehörigen von Menschen

besteht, die von der Organisation begleitet werden. Der Purpose der Organisation, Menschen mit Behinderungen ein gutes Leben inmitten der Gesellschaft zu ermöglichen, wird aus dieser persönlichen Verbindung stark genährt.

Die Organisation begann einen Organisationsentwicklungsprozess mit besonderem Fokus auf Zukunftsgestaltung. Anlass dafür waren ein Führungswechsel 2019 und das Ziel, wichtige Konzepte wie Personenzentrierung und Sozialraumorientierung gut zu verankern. Durch diesen Prozess sollten auch weitere organisatorische Erneuerungen bewirkt werden. Erklärtes Ziel war, unter Einbindung von Führungskräften, Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Angehörigen und weiteren wichtigen Stakeholdern ein positives, gemeinsames Zukunftsbild zu entwickeln – ein lebendiges Leitbild der Organisation und Schwerpunkte für die Umsetzung mit 5-Jahres-Perspektive.

Die Gestaltung des Prozesses folgte unserem Konzept der „Basisprozesse der Organisationsentwicklung“.

DIE 7 BASIS-PROZESSE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Quelle: Trigon Konzept/F. Glasl



Wir sehen rückblickend folgende Faktoren als besonders entscheidend für das Gelingen:

- Ein Change-Management Prozess, in dem Kund:innen, Mitarbeitende, Vertreter:innen der Führung und der Angehörigen beteiligt waren. Er ermöglichte, den Prozess entsprechend den Werten der Organisation optimal zu gestalten und laufend agil anzupassen.
- Ein Informationsprozess, der so dialogisch wie möglich gestaltet wurde und in dem die schriftliche Kommunikation maximal kundenorientiert – in einfacher Sprache – erfolgte.
- Ein schlanker Diagnoseprozess, der im Sinne der Stärken-Orientierung sichtbar machte, welche Wesenselemente der Organisation die Beteiligten als wertvoll erachteten und was sie besonders dringend verändern wollten.
- Ein Zukunftsgestaltungsprozess mit einer Vielfalt an methodischen Zugängen, breiter Beteiligung und Einbeziehung der Kund:innen. Dies weckte enorme Energie für Veränderung. Es gelang, ein Leitbild zu entwickeln, das die wesentlichen Werte der Organisation und die dazu stimmigen strategischen Schwerpunkte prägnant beschreibt. Durch den Prozess der Erarbeitung wurde die Voraussetzung geschaffen, dass es gelebt wird.

Die Prozessgestaltung nahm bereits Teile der erwünschten Zukunft vorweg und war insofern auch ein Kulturgestaltungsprozess, in dem die Werte und die Haltung eine we-

Personenzentrierung und Sozialraumorientierung leiten einen Paradigmenwechsel ein

sentliche Rolle spielten. Auch wenn der Purpose auf der grundsätzlichen Ebene sehr klar war, so stellte sich doch die Frage, wie ihn die unterschiedlichen Teile der Organisation konkret ins Handeln bringen und zum Leben erwecken.

Bei der Erarbeitung des Zielbildes erlebten alle Beteiligten, dass sich sehr organisch eine klare Vision herauskristallisierte, wie die Lebenshilfe Wien in Zukunft aussehen soll. Dieses Bild wurde mit verschiedenen Methoden entwickelt, etwa einer Visionsreise, einer „Pressekonferenz aus der Zukunft“ und mit eigens gestalteten Workshops mit Kund:innen, in denen diese von darauf spezialisierten Begleiterinnen unterstützt wurden, ihre Wünsche und Visionen zu erarbeiten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war eine Tour der Geschäftsführung durch die Standorte, bei der die Zwischenergebnisse vorgestellt, diskutiert und angereichert wurden. Diese dialogischen Begegnungen und die direkte Kommunikation waren auf mehreren Ebenen sehr hilfreich.

Um die Vision zu konkretisieren und mit Maßnahmen zur Umsetzung zu hinterlegen, wurden sechs Zukunftsthemen identifiziert. Arbeitsgruppen konkretisierten die Themen Arbeit, Mobilität, persönliche Weiterentwicklung, Wohnen / Freizeit / Beziehung, Führung & Organisation sowie Image nach außen / attraktive Arbeitgeberin.

Den Purpose konkret ins Handeln bringen

Für jedes dieser sechs Themen wurde eine Art Mini-Mission formuliert und Maßnahmen von Quick Wins über Projekte bis zu Leuchtturm-Aktivitäten geplant. Viele der Maßnahmen sind weitreichend, es handelt sich tatsächlich um eine Transformation, die Kund:innen und Mitarbeiter:innen noch direkter mit dem Purpose in Verbindung bringt.

Vor zwei Jahren wurde der Entwicklungsprozess als Projekt abgeschlossen, das Leitbild – in einfacher Sprache – veröffentlicht. Die Entwicklungen, die durch den Prozess gestartet wurden, gehen weiter – und wir freuen uns, dass uns Vertreter:innen des Unternehmens in einem Interview authentischen Einblick geben! 



„JETZT TUT SICH WIRKLICH ETWAS“

Eineinhalb Jahre nach Projektabschluss trafen unsere Berater:innen Teilnehmende am Prozess und führten ein Gespräch darüber, was sich geändert hat.

Der Zukunftsprozess wurde Ende 2022 abgeschlossen.

Was ist schon gelungen, welche Veränderungen sind spürbar?

KARIN: Es gibt einen echten Paradigmenwechsel. Wir haben viele Fachstellen zur Unterstützung unserer Schwerpunktthemen aufgebaut, z.B. für unterstützte Kommunikation, Sozialraumorientierung und Mitsprache, es gibt Schulungen und Veranstaltungen. Wir diskutieren immer noch intensiv und es gelingt uns auch, uns von Dingen zu lösen, die nicht mehr passen. Das Leitbild habe ich immer dabei, damit wir uns immer wieder auf das besinnen können, was uns wichtig ist und wofür wir uns entschieden haben.

JULIUS: Wir organisieren auch Austauschtreffen für die Kund:innen und sind auch offen für andere Träger. Anregungen und Wünsche daraus werden gesammelt und ins Führungsteam getragen. Man muss auch das alte System loslassen und Platz für Neues schaffen. Manche Themen brauchen Zeit, z.B. strukturelle Gewalt oder Gehalt statt Taschengeld.

SELINA: Wir führen sehr viele Weiterbildungen durch, das Interesse ist groß und wir bekommen gute Unterstützung. Vieles bieten wir selber an, bei manchen Themen arbeiten wir mit der VHS Simmering zusammen. Wir brauchen auch Geduld und Zeit, merken aber, dass sich alle große Mühe geben und wie gut sich manche Kolleg:innen schon entwickeln. Wir feiern auch und gehen nach außen.



v.l.n.r.: Karin Gerbautz (Fachliche Leitung, stellvertretende Geschäftsführerin), Selina Simsek (Mitsprache-Team), Stefan Sedlitz (Präsident des Vorstandes), Julius Szebeni (Mitsprache-Team und IVMB* Mitglied), Katharina Wiesinger (Mitarbeiterin und Unterstützerin im Mitsprache-Team)

KATHARINA: Auch bei den Mitarbeitenden merkt man den Umbruch, einiges war festgefahren und kommt jetzt in Bewegung. Es gab einen richtigen „Aha“ Effekt mit „jetzt tut sich wirklich etwas“ und „wir reden nicht nur darüber“.

Was an der Gestaltung des Veränderungsprozesses seht ihr rückblickend als Erfolgsfaktoren an?

KATHARINA: Dass die Mitarbeiter:innen eingebunden waren, aber auch die Kund:innen. Danach gab es auch Rückmeldungen, dass die Teilnehmenden ihre Ideen im Leitbild wiederfanden.

KARIN: Die „Tour durch die Einrichtungen“ und der Austausch dazu war sehr wichtig, auch die Arbeitsgruppen mit den Mitarbeitenden, bei denen man sich gut kennengelernt hat. Und dass wir gut dafür gesorgt haben, dass der Prozess lebendig bleibt: Das Leitbild ist immer Punkt 1 auf der Agenda des Führungsteams.

STEFAN: Ich bin begeistert, wie Mitarbeiter:innen und

Kund:innen mitgenommen wurden, es gab realistische Zeitpläne und gute Kommunikation. Es ist ein Aufbruch und Schwung ist vorhanden. Das merken wir auch im Vorstand. Diesem werden in Zukunft auch Kund:innen angehören.

Die Lebenshilfe Wien ist eine Organisation, in der Purpose eine enorme Rolle spielt. Gleichzeitig müsst ihr wirtschaftlich agieren. Welche Herausforderungen erlebt ihr dabei?

KARIN: Es ist ein großes Thema, weil wir ja nicht mehr Ressourcen bekommen. Aber wir können nicht innovativ und neu denken, wenn wir immer die Finanzen und die Frage, wer es macht, im Hinterkopf haben. Wir versuchen, den Blick auf das Neue zu richten und in kleinen Schritten voranzukommen, z.B. mit Pilotprojekten. Sobald man merkt, wie es wirkt, kann man auch das Alte loslassen.

Danke für das Gespräch!

**Interessenvertretung der Menschen mit Behinderung*