
Evangelische Hochschule Nürnberg
Masterstudiengang Sozialmanagement

Master-Thesis
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Social Management

**Offene Hilfen für Menschen mit Behinderung -
aktueller Stand und Perspektiven**

Empfehlungen zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Offenen Hilfen
der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim
auf Basis systemischer Organisationsentwicklung

Catja Schühlein, B.A. in Sozialer Arbeit

Erstgutachter: Prof. Dr. Gerhard Wirner

Zweitgutachter: Harald Beck

Abgabetermin: 10.08.2023

Abstract

Die Master-Thesis beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand und den Perspektiven der Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim. Auf Basis systemischer Organisationsentwicklung werden Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung erarbeitet.

Unter Berücksichtigung des allgemeinen fachlichen Diskurses und einer Bestandsaufnahme der Offenen Hilfen vor Ort werden Dimensionen herausgearbeitet, die mithilfe der Methode „Organisationsradar“ in Form von Workshops mit den Mitarbeitenden diskutiert und bewertet werden. Ziel ist es, eine Analyse des Ist-Standes aus Sicht der Mitarbeitenden zu erhalten und erste Ideen für Entwicklungsbedarfe zu identifizieren. Bei der Umsetzung wird Bezug auf die dargestellten theoretischen Grundlagen zum Change Management und zur systemischen Organisationsentwicklung genommen. Die Ergebnisse aus den Workshops fließen unter Berücksichtigung des allgemeinen fachlichen Diskurses in die Handlungsempfehlungen für die konzeptionelle Weiterentwicklung der Offenen Hilfen ein. Die konkrete Umsetzung wird an zwei Beispielen skizziert. Hierbei werden Methoden des Qualitäts-, Prozess- und Projektmanagements eingesetzt.

Durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden können passgenaue Lösungen erarbeitet und eine hohe Akzeptanz bei der Umsetzung erreicht werden. Grenzen findet die Methode „Organisationsradar“ bei Wissen, das nicht im Unternehmen vorhanden ist, oder bisher nicht fokussiert wird. Dieses muss von außen in den Weiterentwicklungsprozess eingebracht werden. Bei der Umsetzung müssen schließlich fachliche, zeitliche und finanzielle Ressourcen berücksichtigt und ggf. Prioritäten gesetzt werden.

Summary

The master's thesis deals with the current state and perspectives of the "Offene Hilfen" of the Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim. On the basis of systemic organizational development, guidelines for further development are being devised.

Taking into account the general professional discourse and a stocktaking of the open help on site, dimensions are worked out, which are discussed and evaluated with the help of the method "organizational radar" in the form of workshops with the employees. The purpose is to obtain an analysis of the current situation from the employees' point of view and to pinpoint initial ideas for development needs. During implementation, reference is made to the theoretical principles of change management and systemic organizational development. The results from the workshops are incorporated into the recommendations for action for the further conceptual development of open help, taking into account the general professional discourse. The concrete application is outlined in two examples. Here, methods of quality, process and project management are used.

By involving the employees, custom-fit solutions can be developed and a high level of acceptance can be achieved during implementation. The "Organizational Radar" method has its limits when it comes to knowledge that is not available within the company or has not yet been focused on. This knowledge must be brought into the development process from outside. Finally, when implementing the method, technical, time and financial resources must be taken into account and, if necessary, priorities must be set.

*“Betrachte alle Schwierigkeiten als Möglichkeiten, etwas Neues zu schaffen,
zu lernen und aus der kreativen Art und Weise, wie du reagierst, zu wachsen.”*

Virginia Satir

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Abbildungsverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	8
1 Einleitung	9
2 Theoretischer Hintergrund	15
2.1 Theorie der Offenen Hilfen.....	15
2.1.1 Definition/Angebote der Offenen Hilfen	15
2.1.2 Aktueller fachlicher Diskurs und strukturelle Rahmenbedingungen	17
2.1.3 Finanzierung der Angebote.....	22
2.2 Die Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim	26
2.2.1 Struktur der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim	26
2.2.2 Angebote der Offenen Hilfen vor Ort	27
2.2.3 Personelle Ausstattung und Finanzierung der Angebote vor Ort	29
2.2.4 Strukturelle Rahmenbedingungen vor Ort	31
2.3 Change Management als Führungsaufgabe	43
2.3.1 Definitionen und Handlungsfelder des Change Managements.....	43
2.3.2 Das humanistische Menschenbild als Grundhaltung	46
2.3.3 Methoden zur Umsetzung von Veränderungsprozessen	47
2.3.4 Umgang mit Widerständen.....	48
2.3.5 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen.....	50
2.4 Die Systemische Organisationsentwicklung	54
2.4.1 Kennzeichen von Organisationen	54
2.4.2 Die systemische Organisationstheorie	55
2.4.3 Die Organisationsanalyse	57
2.4.4 Ziele der Organisationsanalyse und Auswahl der Methode „Organisationsradar“	59
2.4.5 Vorstellung der Methode „Organisationsradar“	61
3 Praktische Umsetzung	64
3.1 Durchführung eines Workshops im Fachbereich „Beratung“	64
3.1.1 Darstellung der Ergebnisse im Fachbereich „Beratung“	66
3.1.2 Bewertung der Ergebnisse im Fachbereich „Beratung“	70
3.2 Durchführung eines Workshops im Fachbereich „Freizeit und Bildung“	73
3.2.1 Darstellung der Ergebnisse im Fachbereich „Freizeit und Bildung“	75
3.2.2 Bewertung der Ergebnisse im Fachbereich „Freizeit und Bildung“	78

4	Empfehlungen zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Offenen Hilfen vor Ort	81
4.1	Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen im Überblick.....	81
4.1.1	Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Fachbereiches „Beratung“.....	83
4.1.2	Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Fachbereiches „Freizeit und Bildung“.....	84
4.1.3	Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen allgemein sowie einrichtungsübergreifend	85
4.2	Empfehlungen zur Umsetzung.....	87
4.2.1	Allgemeine Empfehlungen zur Umsetzung.....	88
4.2.2	Entwicklung einer Prozesslandkarte Offene Hilfen sowie einer Prozessbeschreibung am Beispiel „Beratung“.....	93
4.2.3	Etablierung eines Beratungsangebotes am Beispiel der Gesundheitlichen Versorgungsplanung (GVP)	100
5	Zusammenfassung und Ausblick	106
6	Literaturverzeichnis	111
7	Anhang	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der Offenen Hilfen, Stand 01.06.2022 - eigene Darstellung	28
Abbildung 2: Geförderte Stellenanteile im Jahr 2022 im Bereich der OBA - eigene Darstellung	30
Abbildung 3: Anzahl der Beratungsgespräche Allgemeine Beratung (OBA) - eigene Darstellung.....	32
Abbildung 4: Anzahl der Beratungsgespräche – Netzwerkstelle für Alltagshelden - eigene Darstellung.....	32
Abbildung 5: Einsatzstunden - Familienentlastender Dienst - eigene Darstellung	33
Abbildung 6: Anzahl der durchgeführten Maßnahmen im Bereich Freizeit und Bildung - eigene Darstellung.....	34
Abbildung 7: Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeitenden - eigene Darstellung.....	34
Abbildung 8: Anzahl der neu hinzugewonnenen ehrenamtlichen Mitarbeitenden - eigene Darstellung.....	34
Abbildung 9: Einsatzstunden - Hauswirtschaftlicher Dienst - eigene Darstellung .	35
Abbildung 10: Modell des KVP-Prinzipes anhand des PDCA-Zyklus - eigene Darstellung in Anlehnung an Kostka (2023).....	45
Abbildung 11: Veränderungsmanagement in 3 Phasen nach Lewin - eigene Darstellung in Anlehnung an Helmold (2021: 205).....	47
Abbildung 12: „ <i>Charta des Managements von Veränderungen</i> “ - eigene Darstellung nach Doppler und Lauterburg (2019: 186)	50
Abbildung 13: Managementsystem in drei Ebenen - eigene Darstellung nach Brandl (2021: 54).....	60
Abbildung 14: Übersicht Ist-Stand und Entwicklungspotential im Fachbereich Beratung aus Sicht der Mitarbeitenden - eigene Darstellung	67
Abbildung 15: Ist-Stand und Entwicklungsbedarfe im Fachbereich Beratung - eigene Darstellung.....	68
Abbildung 16: Mögliche Maßnahmen zur Weiterentwicklung im Fachbereich Beratung - eigene Darstellung	69
Abbildung 17: Ist-Stand und mögliche Zielerreichung im Fachbereich Freizeit und Bildung - eigene Darstellung.....	75
Abbildung 18: Ist-Stand und Entwicklungsbedarfe im Fachbereich Freizeit- und Bildung - eigene Darstellung.....	76
Abbildung 19: Mögliche Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Fachbereiches Freizeit- und Bildung - eigene Darstellung	77
Abbildung 20: Organigramm der Angebote Offene Hilfen, Stand 30.06.2023 - eigene Darstellung.....	82
Abbildung 21: Empfehlungen der Autorin im Fachbereich Beratung - eigene Darstellung	83
Abbildung 22: Empfehlungen der Autorin im Fachbereich Freizeit und Bildung - eigene Darstellung.....	84
Abbildung 23: Empfehlungen der Autorin zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen - eigene Darstellung	85
Abbildung 24: Empfehlungen der Autorin zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen/ einrichtungsübergreifend - eigene Darstellung.....	86

Abbildung 25: Vorschlag Prozesslandkarte Offene Hilfen auf Basis des aktuellen Organigramms (Anhang 7.1) sowie der Entwicklungsempfehlungen der Autorin - eigene Darstellung	95
Abbildung 26: Prozesslandkarte Offene Hilfen - Kernprozesse Angebote OBA - Beratung - eigene Darstellung	96
Abbildung 27: Prozessablauf Beratung - eigene Darstellung.....	97
Abbildung 28: Projektskizze/Checkliste - Stand 30.06.2023 - eigene Darstellung nach interner Vorlage des Controllings der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim	102
Abbildung 29: Ausschnitt aus dem Projektplan, Stand 30.06.2023 - eigene Darstellung nach interner Vorlage des Controllings der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim	103
Abbildung 30: Dashboard -Timeline mit Meilensteinen, Stand 30.06.2023 - eigene Darstellung nach interner Vorlage des Controllings der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim	104
Abbildung 31: Dashboard - Aufgabenstatus und Budget, Stand 30.06.2023 - eigene Darstellung nach interner Vorlage des Controllings der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim	105
Abbildung 32: Übersicht der 12 Megatrends - Anlage zu einer Einladung des Lebenshilfe Landesverbandes Bayern zu einem Workshop „Behindertenhilfe im Einfluss der Megatrends“ im Juli 2023.....	126

Abkürzungsverzeichnis

BTHG	Bundesteilhabegesetz
COVID-19	Coronavirus disease 2019
EUTB ®	Ergänzende Unabhängige Teilhabeberatung
E.V.	Eingetragener Verein
FBB	Freizeit, Bildung und Begegnung
FED	Familientlastender Dienst
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GVP	Gesundheitliche Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase
HWD	Hauswirtschaftlicher Dienst
ICF	International Classification of Functioning, Disability and Health (Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit)
KdöR	Körperschaft des öffentlichen Rechts
KJSG	Gesetz zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz - KJSG)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
NAH	Netzwerkstelle für Alltagshelden
OBA	Offene Behindertenarbeit
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Planen, Umsetzen, Überprüfen, Handeln)
PSAG	Psychosoziale Arbeitsgemeinschaft
SGB V	Sozialgesetzbuch, Fünftes Buch, Gesetzliche Krankenversicherung
SGB IX	Sozialgesetzbuch, Neuntes Buch, Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen
SGB XI	Sozialgesetzbuch, Elftes Buch, Soziale Pflegeversicherung
SGB XII	Sozialgesetzbuch, Zwölftes Buch, Sozialhilfe
SVE	Schulvorbereitende Einrichtung
T-ENE	Tagesbetreuung für erwachsene Menschen mit Behinderung nach dem Erwerbsleben
UNO	United Nations Organization (Vereinte Nationen)
VUKA-Welt	volatility („Volatilität“), uncertainty ("Unsicherheit"), complexity ("Komplexität"), ambiguity ("Mehrdeutigkeit")
WfbM	Werkstatt für behinderte Menschen

1 Einleitung

Mit Übernahme der Leitung der Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim im Juni 2022 erhielt die Autorin von der Geschäftsführung den Auftrag, die Offenen Hilfen auf Basis einer Bestandsaufnahme weiterzuentwickeln. Hinsichtlich der Schwerpunktsetzung und Vorgehensweise war die Autorin in der Gestaltung frei. Bei der Planung der Vorgehensweise war es der Autorin wichtig, die im Studium vermittelten Theorien und Methoden, insbesondere aus den Bereichen Change- und Projektmanagement, einfließen zu lassen und in der Praxis zu erproben.

Die Auswahl der Methoden erfolgt vor dem Hintergrund der eigenen systemischen Beraterausbildung mit dem Wissen um die Autopoiese von Systemen, die Systemtheorie, den „Eigensinn“ der Beteiligten und damit verbunden die Annahme, dass in jedem Menschen die erforderlichen Ressourcen vorhanden sind, um anstehende Aufgaben zu bewältigen. Der in der systemischen Beratung zentrale Blick weg vom Problem hin zur Lösung kann aus Sicht der Autorin auch bei der Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen entlasten und Ressourcen freisetzen.

Ziel dieser Masterthesis ist es daher, Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen unter Einbeziehung des Fachwissens der Beteiligten vor Ort sowie unter Berücksichtigung des allgemeinen fachlichen Diskurses der Offenen Hilfen zu erarbeiten.

Für die Vorgehensweise werden neben Fach- und Methodenwissen aus dem Change Management und der systemischen Organisationsentwicklung zur Gestaltung von Veränderungsprozessen insbesondere die Methode „Organisationsradar“ für die partizipative Bestandsaufnahme und erste Überlegungen zur Weiterentwicklung unter Einbeziehung der Beteiligten vor Ort eingesetzt.

Die Schwerpunktsetzung erfolgt durch die Autorin unter Berücksichtigung der aktuellen Situation zum Zeitpunkt des Leitungswechsels im Juni 2022 sowie des aktuellen fachlichen Diskurses der Offenen Hilfen, insbesondere hinsichtlich der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention bei der Förderung von Selbstbestimmung, Inklusion und Teilhabe von Menschen mit Behinderung.

Es wird folgender forschungsleitender Fragestellung nachgegangen:

„Welche Weiterentwicklungsempfehlungen können für die Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim gegeben werden?“

Um dies zu beantworten, wird wie folgt vorgegangen:

In **Kapitel 2.1** erfolgt zunächst eine theoretische Annäherung an die Definition von Offenen Hilfen. Anschließend werden der allgemeine fachliche Diskurs sowie weitere strukturelle Rahmenbedingungen skizziert.

Es werden folgende weitere forschungsleitende Fragen beantwortet:

- *Wie kann der Begriff „Offene Hilfen“ definiert werden?*
- *Wie gestalten sich der aktuelle fachliche Diskurs, die strukturellen Rahmenbedingungen und die Finanzierung der Offenen Hilfen?*

In **Kapitel 2.2** wird auf die Situation der Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim eingegangen, wie sie sich der Autorin zum Zeitpunkt des Leitungswechsels im Juni 2022 gezeigt hat. Anschließend werden - bezogen auf den aktuellen fachlichen Diskurs - Dimensionen herausgearbeitet, die bei der Weiterentwicklung der Offenen Hilfen vor Ort betrachtet werden sollen.

Es werden folgende weitere forschungsleitende Fragen beantwortet:

- *Wie stellt sich die aktuelle Situation der Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim dar?*
- *Welche Dimensionen sollen bei der Weiterentwicklung der Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim unter Berücksichtigung des allgemeinen fachlichen Diskurses betrachtet werden?*

Zusammenfassend wird in Kapitel 2.1 und 2.2 deutlich, dass sich der Begriff „Offene Hilfen“ sehr weit fassen lässt und hierunter alle ambulanten Angebote fallen, die darauf ausgerichtet sind, Menschen mit Behinderung sowie ihren Angehörigen Beratung, Unterstützung, Assistenz und Entlastung bieten.

Im aktuellen fachlichen Diskurs stehen die gleichberechtigte Teilhabe sowie Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung und der kontinuierliche Abbau von Barrieren im Fokus. Dieser wird durch die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention gefördert. Wesentlichen Einfluss hat hier die Einführung des Bundesteilhabegesetzes. Die COVID-19 Pandemie der letzten Jahre, der sich zunehmend abzeichnende Fachkräftemangel sowie die zunehmende Herausforderung, ehrenamtliche Mitarbeitende zu gewinnen, stellen weitere Einflüsse dar. Nicht zuletzt müssen Fragen der Finanzierung

auch im Hinblick auf die Energiekrise und die Inflation der letzten Monate berücksichtigt werden.

Die Offenen Hilfen der Lebenshilfe sind mit ihren ambulanten Angeboten gut aufgestellt. Sie ermöglichen Menschen mit Behinderung Selbstbestimmung und Teilhabe und schaffen Freiräume für pflegende Angehörige. Eine wesentliche Säule ist der Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitenden.

Auf Basis einer ersten Bestandsaufnahme der Autorin zeigen sich in folgenden Bereichen Entwicklungs- und Optimierungsbedarfe, die es zu prüfen und ggf. gemeinsam weiterzuentwickeln gilt:

- *Stärkung der Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung*
- *Förderung von Inklusion und Teilhabe/Abbau von Barrieren*
- *Inhalt und Qualität der Beratung und der weiteren Angebote*
- *Förderung des ehrenamtlichen Engagements*
- *Kultur und Zusammenarbeit*
- *Kooperation an den Schnittstellen*
- *Definition und Optimierung von Prozessen*
- *Kostenkalkulation und Schwerpunktsetzung bei den Angeboten*

In **Kapitel 2.3** erfolgt eine theoretische Auseinandersetzung mit dem „Changemanagement als Führungsaufgabe“. Die Begriffe „Organisationsentwicklung“ und „Changemanagement“ werden definiert und in Beziehung zueinander gesetzt. Anschließend werden die verschiedenen Ebenen des organisatorischen Wandels aus systemischer Sicht skizziert. Bezugnehmend auf das Modell des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) wird auf die besondere Bedeutung der Diagnose des IST-Standes als Basis für die Erarbeitung eines Weiterentwicklungskonzeptes eingegangen.

Die Ausführungen von Brandl (2021: 14) zu „Organisationsentwicklung Transformations- und Change-Management“ aufgreifend folgen anschließend Gedanken zum Thema Menschenbild, die bei der Entscheidung über die Vorgehensweise und Auswahl der Methode auch für die Autorin von Bedeutung sind.

Schließlich wird ein Überblick über die Gestaltung von Entwicklungs- und Innovationsprozessen gegeben. Vorgestellt wird beispielhaft das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin, nach dem Veränderungsprozesse in der Abfolge von „Auftauen“, „Verändern“ und „Einfrieren“ verlaufen. Es folgen Überlegungen zum Umgang mit Widerständen sowie zu Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen.

Es werden folgende weitere forschungsleitende Fragen beantwortet:

- *Wie können die Begriffe „Change Management“ und „Organisationsentwicklung“ definiert werden?*
- *Wie können Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet werden?*

In **Kapitel 2.4** erfolgt zunächst eine Verortung der Organisationsanalyse im Kontext von systemisch gestalteten Veränderungsprozessen.

Hierzu erfolgt in einem ersten Schritt eine begriffliche Annäherung an das Verständnis von Organisationen im Allgemeinen. Anschließend werden die Chancen des systemischen Managements in der Sozialen Arbeit dargestellt und das Selbstverständnis der systemischen Organisationstheorie skizziert. Schließlich wird die Organisationsanalyse als Ausgangspunkt für planmäßig angestoßene Weiterentwicklungsprozesse vorgestellt und die Methode „Organisationsradar“ hinsichtlich des konzeptionellen Zugangs, der Methodik und Zielsetzung eingeführt.

Es wird folgende weitere forschungsleitende Frage beantwortet:

- *Welche Chancen bietet die systemische Organisationsentwicklung in sozialwirtschaftlichen Organisationen?*

Zusammenfassend kann in Kapitel 2.3 und 2.4 festgestellt werden, dass die Begriffe „Changemanagement“ und „Organisationsentwicklung“ in der Praxis nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden können. Beide Begriffe beschreiben geplante, längerfristig angelegte Entwicklungsprozesse, die bestimmte Veränderungen bewirken sollen. Dem Begriff „Changemanagement“ liegt dabei nach Doppler und Lauterburg (2019: 96, 99-100) ein ganzheitliches Organisationsverständnis zugrunde, das neben der Veränderung das gezielte Management hinsichtlich „Ergebnisorientierung, Umsetzungscontrolling und damit Nachhaltigkeit“ betont (ebd.: 96-97).

Da bei Veränderungsprozessen immer auch „Interessen“, „Positionen und Privilegien“ betroffen sind, die mit Widerständen einhergehen, ist es von wesentlicher Bedeutung, die tatsächlichen Gründe zu erschließen, Vertrauen als wesentliche Basis aufzubauen und eine lebendige Kommunikation zu pflegen (ebd.: 186, 358-359).

Die Systemische Organisationentwicklung stellt mit dem Wissen um die bedingte Steuerbarkeit von Organisationen „von oben herab“ im Hinblick auf die komplexen Herausforderungen der Sozialen Arbeit ein wichtiges Instrument des systemischen Managements da.

Der Einbeziehung der Mitarbeitenden als Fachkräfte kommt hierbei wesentliche Bedeutung zu. Führung hat hier die Aufgabe, die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden bewusst zu lenken und Kommunikation aktiv zu gestalten.

Bei der Organisationsanalyse werden Merkmale, Bedingungen, Strukturen und Prozesse in den Blick genommen, auf die aufbauend Veränderungskonzepte erarbeitet und umgesetzt werden können (Tischer, Meyer und Mayrhofer 2008: 55).

Die Methode Organisationsradar verfolgt neben dem Ziel der bewussten Aufmerksamkeitslenkung und der Einbeziehung der Mitarbeitenden als Fachkräfte den aktiven Austausch. Widerstände können so reduziert und Vertrauen aufgebaut und gleichzeitig tragfähige, für das Unternehmen passgenaue Lösungen erarbeitet werden.

In **Kapitel 3** wird die praktische Umsetzung beschrieben. Bezugnehmend auf den allgemeinen fachlichen Diskurs und die Situation der Offenen Hilfen vor Ort erfolgt in den Fachbereichen „Beratung“ und „Freizeit und Bildung“ eine Diagnose des Ist-Standes unter Beteiligung der Mitarbeitenden mit der Methode des „Organisationsradars“.

Zunächst wird die jeweilige Vorgehensweise für die Fachbereiche „Beratung“ (Kapitel 3.1) sowie „Freizeit und Bildung“ (Kapitel 3.2) beschrieben. Anschließend erfolgt eine Darstellung der Ergebnisse aus den Workshops. Diese werden auf Basis des beschriebenen allgemeinen fachlichen Diskurses sowie der Situation vor Ort bewertet.

Betrachtet werden die von der Autorin vorab in Kapitel 2.2.4 festgelegten Dimensionen. Die Ergebnisse werden in Form von Reports dargestellt und anschließend diskutiert. Sie fließen schließlich in die Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen mit ein.

Es wird folgende weitere forschungsleitende Frage beantwortet:

- *Wie bewerten die Mitarbeitenden die Angebote und Rahmenbedingungen vor Ort und welche Entwicklungsbedarfe ergeben sich aus ihrer Sicht?*

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Mitarbeitenden die ausgewählten Dimensionen in beiden Fachbereichen überwiegend positiv bewerten. Durch den Blick vom Gelingenden „Was läuft gut?“ über die Frage „Was könnte besser laufen?“ hin zur Frage „Welche Schritte wären nötig?“ konnte ein offener und wertschätzender Austausch gestaltet werden, bei dem sich alle Beteiligten einbringen konnten. Einige der Verbesserungsvorschläge konnten direkt umgesetzt werden. Einzelne Optimierungsbedarfe

wurden deutlich für die in einem nächsten Schritt Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden können.

In **Kapitel 4.1** werden zunächst Empfehlungen bezogen auf die Fachbereiche „Beratung“, „Freizeit und Bildung“ sowie die Offenen Hilfen allgemein und trägerübergreifend als Report dargestellt.

In **Kapitel 4.2** werden anschließend die Empfehlungen der Autorin zur Umsetzung bezogen auf den eingangs ausgewählten Dimensionen der Veränderung erläutert. Schließlich wird die Umsetzung anhand von zwei Beispielen skizziert. Hierbei fließen Methoden des Projekt- und Prozessmanagements mit ein.

In **Kapitel 5** erfolgt eine Reflexion zur eingesetzten Methode sowie den gewonnenen Ergebnissen. Abschließend wird ein Ausblick gegeben.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Methode „Organisationsradar“ gut geeignet ist, um eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation vorzunehmen und Entwicklungsbedarfe zu erarbeiten. Die Methode kann durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden auch dazu beitragen, vorhandene Widerstände abzubauen und passgenaue Lösungen zu finden. Grenzen zeigen sich, wenn es darum geht, bisher nicht vorhandenes oder nicht priorisiertes Fachwissen einzubeziehen. Hier sind Informationen und Impulse von außen erforderlich.

Entscheidend für die Weiterentwicklung wird neben der Priorisierung durch die Geschäftsführung auch sein, inwieweit sich Fachkräfte und ehrenamtliche Mitarbeitende gewinnen lassen, um die Handlungsempfehlungen umzusetzen. Dabei gilt es sowohl Überforderungen als auch Unterforderungen zu vermeiden.

Mit Blick auf die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen wie die Megatrends¹ und die VUKA-Welt wird es in Zukunft noch sehr viel mehr darum gehen, Angebote und Dienstleistungen optimal zu planen und umzusetzen. Bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Offenen Hilfen müssen daher neben der inhaltlichen Ausrichtung der Angebote auch deren Qualität und Wirkung in den Blick genommen werden. Darüber hinaus gilt es interne Prozesse und Strukturen kontinuierlich zu optimieren und vorhandene Ressourcen optimal zu nutzen.

¹ Siehe Anhang 7.5 „12 Megatrends - Die großen Treiber des Wandels“.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Theorie der Offenen Hilfen

Zunächst erfolgt eine Annäherung an den Begriff „Offene Hilfen“. Finanzielle und strukturelle Rahmenbedingungen werden skizziert und der aktuelle fachliche Diskurs dargestellt.

Es werden folgende forschungsleitende Fragen beantwortet:

- *Wie kann der Begriff „Offene Hilfen“ definiert werden?*
- *Wie gestalten sich der aktuelle fachliche Diskurs, die strukturellen Rahmenbedingungen und die Finanzierung der Offenen Hilfen?*

2.1.1 Definition/Angebote der Offenen Hilfen

Der Lebenshilfelandesverband Bayern beschreibt die Angebote der Offenen Hilfen auf seiner Internetseite als „niedrig schwellige, verlässliche und flexible Alltags- und Notfallhilfen“, die Menschen mit Behinderung darin unterstützen, „auch außerhalb einer stationären Einrichtung oder der Familie ein weitgehend selbstständiges und selbstbestimmtes Leben in der Gesellschaft zu führen“ (Lebenshilfe Landesverband Bayern 2023: *Offene Hilfen*).

Die Angebote der Offenen Hilfen richten sich darüber hinaus auch an pflegende Angehörige sowie die Geschwisterkinder der Menschen mit Behinderung und tragen zur Entlastung und Stabilisierung der Lebenssituation der Familien bei.

Sie können folgende Angebote umfassen:

- „Familientlastende Dienste
- Dienste der Offenen Behindertenarbeit
- (integrative) Freizeit- und Begegnungsangebote
- Bildungsangebote für erwachsene Menschen mit Behinderungen
- Beratungsangebote für Menschen mit Behinderungen und ihre Angehörige, Assistenz- und Integrationshilfen für Menschen mit Behinderungen unter anderem für die Bereiche Vorschule, Schule und Hort, Wohnen, Arbeit, Sport, Freizeit, Kultur
- Angebote der Kurzzeitbetreuung und der Kurzzeitpflege
- Ambulante Pflegedienste sowie

- Unterstützung von Selbsthilfegruppen.“ (Lebenshilfe Landesverband Bayern 2023: *Offene Hilfen*)

Wie weit der Begriff hinsichtlich der Angebote gefasst wird, zeigt auch die folgende Definition:

„Der Begriff „Offene Hilfen“ ist eine Sammelbezeichnung für alle Hilfen, die Menschen mit Behinderung und ihren Angehörigen das Leben und Lernen im gesellschaftlichen Bereich ermöglichen sollen. Offene Hilfen sind auch ergänzende Hilfen, die bei der Entscheidung über die Inanspruchnahme von Hilfsangeboten unterstützen. Offene Hilfen sind allgemein alle dezentral angebotenen Hilfen/Hilfen vor Ort, die verschiedenste Hilfebereiche für Menschen mit Behinderung umfassen.“ (intakt.info 2023)

In Bayern wird der Begriff „Offene Hilfen“ oftmals mit den vom Freistaat Bayern sowie den Bezirken geförderten regionalen und überregionalen Diensten der Offenen Behindertenarbeit (OBA) verbunden. Diese werden mit dem Ziel gefördert, „eine bayernweit flächendeckende Beratung und Unterstützung der Menschen mit Behinderung und ihrer Angehörigen sicherzustellen.“ (Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales; Bayerische Bezirke 2021: 1)

„Zweck der Förderung ist es, niedrighschwellige ambulante Unterstützung zur Teilhabe von körperlich und geistig behinderten, sinnesbehinderten oder chronisch kranken Menschen, die zum Personenkreis von § 99 SGB IX gehören, durch Träger und deren leistungsfähige Dienste anzubieten [...], die Führung eines selbstständigen, eigenverantwortlichen Lebens zu ermöglichen und Familien mit Angehörigen mit Behinderung zu entlasten.“ (ebd.)

Leitlinie der regionalen Offenen Behindertenarbeit (OBA) ist entsprechend der Rahmenleistungsbeschreibung die Sozialraum- oder Lebensweltorientierung. In der Umsetzung ergeben sich hieraus zwei Leistungsbereiche: „unmittelbare, personenzentrierte Leistungen und mittelbare, lebensweltorientierte Leistungen“. (ebd.: 7)

Die Träger der Dienste sind entsprechend der Richtlinie verpflichtet, folgende Aufgaben zu übernehmen:

- a) allgemeine trägerneutrale Beratung, insbesondere über Angebote im Sozialraum;
- b) Organisation und Sicherstellung von Freizeit-, Bildungs- und Begegnungsmaßnahmen;

- c) Durchführung von Freizeit-, Bildungs- und Begegnungsmaßnahmen, so weit nicht von der Richtlinie der Bayerischen Bezirke zur Förderung von Maßnahmen zur Teilhabe von Menschen mit Behinderungen (Freizeit-, Bildungs- und Begegnungsmaßnahmen) vom 17. März 2017 abgedeckt;
- d) Organisation und Sicherstellung des Familienentlastenden Dienstes/ Familienunterstützenden Dienstes;
- e) Durchführung von Maßnahmen der Familienentlastenden Dienste/ Familienunterstützenden Dienste;
- f) Öffentlichkeitsarbeit;
- g) Gewinnung, Schulung und Koordination von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern;
- h) Einbindung in bestehende Netzwerke (innerhalb und außerhalb der Behindertenhilfe);
- i) fachliche Leitung des Dienstes sowie Anleitung und Betreuung des sonstigen Personals des Dienstes und der ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einschließlich deren Einarbeitung und Fortbildung.“ (Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales; Bayerische Bezirke 2021: 3).

2.1.2 Aktueller fachlicher Diskurs und strukturelle Rahmenbedingungen

Wie die Definitionen für „Offene Hilfen“ bereits deutlich machen, zielen die Angebote der Offenen Hilfen darauf ab, Menschen mit Behinderung darin zu unterstützen, ein weitgehend selbständiges und selbstbestimmtes Leben zu führen. In der Förderrichtlinie der Offenen Behindertenarbeit in Bayern wird diesbezüglich zwischen unmittelbaren, personenzentrierten Leistungen und mittelbaren, lebensweltorientierten Leistungen unterschieden. (ebd.: 7)

Die Förderrichtlinie greift hiermit Artikel 1 der UN-Behindertenrechtskonvention der United Nations Organization (UNO) (2008) auf:

„Zweck dieses Übereinkommens ist es, den vollen und gleichberechtigten Genuss aller Menschenrechte und Grundfreiheiten durch alle Menschen mit Behinderungen zu fördern, zu schützen und zu gewährleisten und die Achtung der ihnen innewohnenden Würde zu fördern.“

- **Umsetzung des Bundesteilhabegesetz - BTHG**

Die sich aus der UN-Behindertenrechtskonvention ergebenden Rechte für Menschen mit Behinderung sollen mit dem Bundesteilhabegesetz in deutsches Recht überführt und die Rechte der Menschen mit Behinderung weiterentwickelt werden. Das Bundesteilhabegesetz (BTHG), das im Zeitraum vom 30.12.2016 bis 01.01.2023 in insgesamt vier Stufen in Kraft getreten ist und als „Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung“ bezeichnet wird, wird in diesem Zusammenhang als Paradigmen- oder Systemwechsel bezeichnet. (Projekt „Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz“: *Ziele des BTHG*)

Vollzogen wurde bzw. wird die Umsetzung in vier Reformstufen. Schrittweise wurden Änderungen im Schwerbehindertenrecht und Verbesserungen bei Einkommens- und Vermögensfreibeträgen eingeführt. In der ersten Reformstufe wurde im Jahr 2017 zunächst das Schonvermögen für SGB-XII-Leistungsberechtigte erhöht.

Im Januar 2018 wurde im Zuge der zweiten Reformstufe das SGB IX mit Teil 1 und 3 eingeführt und hiermit u. a. auch die bundesweite Etablierung der Ergänzenden Unabhängigen Teilhabeberatungen (EUTB®) geschaffen. Verbesserungen erfolgten außerdem bei Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (Budget für Arbeit) sowie beim Gesamtplanverfahren der Eingliederungshilfe.

Mit Stufe Drei der Reform wurde im Januar 2020 schließlich das Eingliederungshilferecht (Teil 2 SGB IX) eingeführt. Durch die als Systemwechsel bezeichnete Herauslösung der Eingliederungshilfeleistungen aus dem SGB XII in das SGB IX erfolgt seither die Trennung von Fachleistungen und existenzsichernden Leistungen, deren Anspruchsvoraussetzungen weiter in SGB XII verortet sind.

Verbunden ist diese Reformstufe mit einer deutlichen Erhöhung der Vermögensfreibeträge in der Eingliederungshilfe. Darüber hinaus werden Einkommen und Vermögen von Partnerinnen und Partnern von Menschen mit Behinderung nicht mehr bei der Finanzierung der Eingliederungshilfeleistungen herangezogen. Menschen, die Leistungen der Eingliederungshilfe beziehen, müssen seither nicht mehr mittellos sein.

Seit Januar 2023 wird mit der vierten Reformstufe der leistungsberechtigte Personenkreis der Eingliederungshilfe neu bestimmt. Wesentlich ist die Neudefinition des „Behinderungsbegriffes“, der nunmehr der Definition aus Artikel 2 Satz 1 der UN-Behindertenrechtskonvention folgt. Der damit verbundene Perspektivwechsel stellt nicht mehr Eigenschaften und/oder Defizite der Menschen in den Vordergrund. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass äußere Faktoren und deren Wechselwirkung zur

Behinderung der Menschen führen. (Projekt „Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz“: *Die Reformstufen des BTHG*)

Gemäß § 2 SGB IX (Begriffsbestimmungen) sind Menschen mit Behinderung Menschen,

„die körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern können. Eine Beeinträchtigung nach Satz 1 liegt vor, wenn der Körper- und Gesundheitszustand von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht. Menschen sind von Behinderung bedroht, wenn eine Beeinträchtigung nach Satz 1 zu erwarten ist.“

Der leistungsberechtigte Personenkreis wird gemäß Art. 25 a BTHG nach dem bio-psycho-sozialen Modell der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) festgelegt.

In der Umsetzung bestehen in den einzelnen Bundesländern sowie den verschiedenen Bezirken noch deutliche Unterschiede. Verbunden mit der Neubestimmung des berechtigten Personenkreises werden die Rahmenvereinbarungen der Leistungserbringer mit den Kostenträgern neu definiert mit dem Ziel, Verbesserungen in der Steuerungsfähigkeit der Ausgaben in der Eingliederungshilfe zu erreichen. (vgl. Projekt „Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz“: *Auf dem Weg zum neuen Teilhaberecht*)

Mit der Einführung des BTHGs wurde auch die Sozialraumorientierung noch stärker in den Fokus gerückt.

So verweisen z. B. die § 76 in Absatz 1 Satz 2 und § 113 Absatz 1 Satz 2 SGB IX im Rahmen der Leistungen zur Sozialen Teilhabe darauf, *„Leistungsberechtigte zu einer möglichst selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Lebensführung im eigenen Wohnraum sowie in ihrem Sozialraum zu befähigen oder sie hierbei zu unterstützen“*.

- **Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG)**

Auch das im Juni 2021 in Kraft getretene Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) führt den Gedanken von Inklusion und Selbstbestimmung weiter. So soll der Kinder- und Jugendschutz verbessert, Kinder und Jugendliche in Pflegefamilien und Einrichtungen der Erziehungshilfe gestärkt und Hilfen für Kinder und Jugendliche mit und ohne Behinderung aus einer Hand gewährt werden. Dadurch soll mehr Prävention vor

Ort stattfinden und junge Menschen, Eltern und Familien sollen stärker beteiligt werden. (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2023: *Gesetz zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen, Kinder- und Jugendstärkungsgesetz - KJSG*)

- **Betreuungsrechtsreform**

Die zum 01.01.2023 in Kraft getretene Betreuungsrechtsreform reiht sich im Hinblick auf Selbstbestimmung in den fachlichen Diskurs bzw. die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention im deutschen Recht ein.

In Artikel 12 der UN-Behindertenrechtskonvention wird die „gleiche Anerkennung vor dem Recht“ festgeschrieben, verbunden mit der Verpflichtung, „geeignete Maßnahmen“ zu treffen, „um Menschen mit Behinderungen Zugang zu der Unterstützung zu verschaffen, die sie bei der Ausübung ihrer Rechts- und Handlungsfähigkeit gegebenenfalls benötigen.“

Mit der Betreuungsrechtsreform werden die Wünsche der rechtlich betreuten Menschen noch stärker in den Fokus gerückt sowie die Selbstbestimmung innerhalb der rechtlichen Betreuung gestärkt. Menschen mit rechtlicher Betreuung dürfen z. B. nur noch dann vertreten werden, wenn dies erforderlich ist.

Gestärkt werden sollen auch andere Hilfen, wie z. B. Unterstützung bei Antragstellungen, um eine rechtliche Betreuung zu vermeiden.

Darüber hinaus wird die Rolle der Betreuungsvereine gestärkt, ehrenamtliche Betreuende, die keine Familienangehörige sind, müssen sich ab sofort einem Betreuungsverein anschließen. Sie erhalten dann auf Wunsch Beratung und Unterstützung bei ihrer Tätigkeit. Ehrenamtlichen Betreuenden aus dem familiären Umfeld wird diese Unterstützung auf freiwilliger Basis angeboten mit dem Ziel, das Ehrenamt auch in diesem Bereich zu fördern und zu stärken. (Bundesministerium der Justiz 2022)

- **Methoden zur Beratung, Unterstützung und Förderung**

Im Beratungsalltag wird deutlich, dass der Bedarf bei der Beantragung von Leistungen sowie der Umgang mit Ablehnungsbescheiden und ggf. der Formulierung von Widersprüchen steigt. Auch die Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Hilfsangeboten gestaltet sich zunehmend schwierig.

Als Methoden haben sich in den letzten Jahren u. a. die Gesundheitliche Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase gem. § 132 SGB V, Beratungskonzepte zur Unterstützten Entscheidungsfindung, zur Persönlichen Zukunftsplanung sowie weitere

Methoden und Techniken etabliert, die Kommunikation, Verständnis und Unterstützung bei der Formulierung von Wünschen und dem Treffen von Entscheidungen fördern.

Unabhängige Beratung und Unterstützung bieten in Bayern wie bereits ausgeführt die Beratungsangebote der OBA sowie seit dem Jahr 2018 die Ergänzenden Unabhängigen Teilhabeberatungen (EUTB@s). Für Menschen mit psychischer Erkrankung oder Suchterkrankung sind die Sozialpsychiatrischen Dienste Anlauf- und Beratungsstellen.

- **Allgemeine gesellschaftliche Situation**

Die beschriebenen Reformen zur Verbesserung der Lebenssituationen von Menschen mit Behinderung sowie die aktuelle Situation hinsichtlich der Angebote und Dienstleistungen sind aus Sicht der Autorin auch im Kontext der weiteren gesamtgesellschaftlichen Geschehnisse zu betrachten. So hatte die COVID-19-Pandemie maßgeblichen Einfluss auf die Teilhabemöglichkeiten von Menschen mit Behinderung. Der Lebenshilfe Landesverband Bayern stellt in seiner *„Bestandsaufnahme und Reflexion“* zur Corona-Pandemie fest, dass Menschen mit Behinderung „deutliche Einschränkungen im Bereich Freizeit und Bildung sowie im Zugang zum kulturellen Leben“ in Kauf nehmen mussten und müssen. Durch die wegfallenden Kontakte waren sie „zunehmend beeinträchtigt und ausgegrenzt“. Unsicherheiten und Ängste, sich anzustecken sowie teilweise unklare Regelungen zu den Kontaktbeschränkungen führten zu einem Rückgang im familienentlastenden Dienst und bei den Angeboten in den Bereichen Freizeit, Bildung und Sport. Um die Kontaktbeschränkungen zu kompensieren, wurde das Beratungsangebot der OBA aufrechterhalten. Zudem wurden Online-Angebote wie die Plattform „Sport“ des Landesverbandes konzipiert. Der Verband fordert, bezugnehmend auf die Erfahrungen während der Pandemie, u. a. „digitale Formate und digitale Kompetenzen bei Menschen mit Behinderung und Mitarbeiter*innen“ weiter auszubauen. (Klotz 2022: 52-54)

Darüber hinaus wirken sich auch der Fachkräftemangel und der Pflegenotstand massiv auf die Versorgungssituation der Menschen mit Hilfebedarf aus. Teilweise können insbesondere Freizeit- und Entlastungsangebote nicht im bisher gewohnten Umfang durchgeführt werden.

Einrichtungen und Dienste, aber auch die Menschen mit Behinderung, müssen kurzfristig mit unvorhersehbaren Auswirkungen im Kontext von Krieg, Flüchtlingsbewegungen und Energiekrise umgehen. Hinzu kommen inflationsbedingt starke Preiserhöhungen.

- **Bedeutung des Ehrenamts**

Gesamtgesellschaftlich betrachtet kommt dem Ehrenamt eine wesentliche Bedeutung zu, zum einen, um Menschen mit Unterstützungsbedarf Inklusion und soziale Teilhabe zu ermöglichen. Zum anderen wird der zunehmende Unterstützungs- und Pflegebedarf von pflegebedürftigen Menschen nicht ohne ehrenamtliche bzw. nachbarschaftliche Unterstützung leistbar sein.² Gleichzeitig müssen Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Ehrenamtlichen gut abgewogen werden und eine kontinuierliche Schulung und Begleitung stattfinden, um Überforderungen zu vermeiden.

2.1.3 Finanzierung der Angebote

- **Finanzierung der Angebote über gesetzliche Leistungsansprüche**

Der Definition der Offenen Hilfen folgend ergeben sich für die Finanzierung der unterschiedlichen ambulanten Angebote für Menschen mit Behinderung und deren pflegende Angehörige verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten: Je nach Inhalt und Zielsetzung, Ursache der Behinderung sowie Alter der Menschen mit Behinderung können Anspruchsvoraussetzungen in den verschiedenen Sozialgesetzbüchern begründet werden.

Gegebenenfalls kommen auch private Versicherungen als Kostenträger in Frage, wenn es sich beispielsweise um eine Behinderung handelt, die von einer anderen Person verursacht wurde, wie z. B. bei Behandlungsfehlern. Kostenträger kann auch das Versorgungsamt für individuelle Entschädigungen, wie z. B. Impfschäden, sein.

Als häufigste Kostenträger sind die Träger der Eingliederungshilfe, die Träger der Sozialhilfe, insbesondere der Hilfe zur Pflege, der Kinder- und Jugendhilfe sowie die Kranken- und Pflegekassen zu nennen.

Zu den Leistungen der Eingliederungshilfe gehören u. a.: „Werkstatt- oder Förderstättenbesuch, Assistenz beim Wohnen, Tagesstättenbetreuung, integrative Kindertageseinrichtungen, Frühförderung, Mobilitätshilfen (z. B. Behindertenfahrdienst)“. (Bezirk Mittelfranken: *Hilfen für Menschen mit Behinderung*)

² Mit dem Thema „Ehrenamt beschäftigt sich auch der Ehrenamtskongress Bayern am 23. und 24. Juni 2023, weitere Informationen sowie die Evaluation zum Kongress sind unter <https://www.ehrenamtskongress.de/> zu finden.

- **Förderung von Diensten der Offenen Behindertenarbeit (OBA)**

Die Förderung der Dienste der Offenen Behindertenarbeit (siehe Kapitel 2.1.1.) erfolgt in einem festgelegten Verhältnis von Fach- und Verwaltungskraftstellen zur Bevölkerungszahl der Einzugsbereiche. Das Verhältnis beträgt für Fachkräfte 1:50.000, anteilig werden pro Fachkraftstelle 0,33 Stellenanteile für Verwaltungsmitarbeitende sowie eine Durchführungskraft im Schlüssel 1:50.000 als Festzuschuss im Rahmen einer Projektförderung gewährt. Hinzu kommt eine Sachkostenpauschale sowie bei Gründung eine Pauschale für die Erstausrüstung des Dienstes. (Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales; Bayerische Bezirke 2021: 3)

Nach Ziffer 6.9 der Förderrichtlinie sind die Zuwendungsempfänger „verpflichtet, für die Durchführung von Freizeit-, Bildungs- und Begegnungsmaßnahmen sowie von Maßnahmen der Familienentlastenden Dienste/Familienunterstützenden Dienste die Finanzierungsbeteiligungen Dritter in erster Linie in Anspruch zu nehmen. Gesetzliche Leistungen sind vorrangig in Anspruch zu nehmen.“ (ebd.: 5)

Familienentlastende Dienste, die über die Förderrichtlinie der Offenen Behindertenarbeit gefördert werden, gelten als anerkannte Angebote zur Unterstützung im Alltag, ohne dass eine zusätzliche Antragstellung, wie sie in § 45a Absatz 1 Satz 3 SGB XI gefordert wird, notwendig ist. Diese sogenannte „Anerkennungsfiktion“ ergibt sich aus Teil 8 Abschnitte 5 bis 8 der bayerischen „*Verordnung zur Ausführung der Sozialgesetze*“ (AVSG).

Leistungen der OBA-Dienste können demnach bei Vorliegen eines Pflegegrades über den Entlastungsbetrag (§ 45b SGB XI) und die anteilige Umwandlung des ambulanten Sachleistungsbetrages (§ 45a Absatz 4 SGB XI) abgerechnet werden. Für (stundenweise) Betreuungsleistungen besteht zusätzlich ab Vorliegen des Pflegegrades 2 die Möglichkeit der Abrechnung über die Verhinderungspflege (§ 39 Absatz 1 SGB XI) sowie anteilig über die Kurzzeitpflege (§ 39 Absatz 2 SGB XI).

- **Projektförderungen und Fundraising**

Weitere Angebote sowie Projekte, die darauf abzielen, die Lebenssituation von Menschen mit Behinderung und ihren Angehörigen zu verbessern, können über Projektförderungen z. B. durch Aktion Mensch e.V., die Fernsehlotterie sowie weitere Sponsoren und Stiftungen erfolgen.

Ein weiteres Thema wird zunehmend auch sein, Fördermittel durch Fundraising zu generieren, um die steigenden Kosten sowie die sich abzeichnenden Sparmaßnahmen der Kostenträger zu kompensieren.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich der Begriff sowie die Angebote der Offenen Hilfen sehr weit fassen lassen. Allen Angeboten gemein ist, dass es sich um ambulante Angebote und Dienstleistungen handelt, die darauf ausgerichtet sind, Menschen mit Behinderung, chronischer Erkrankung und ihren Angehörigen Beratung, Begleitung, Unterstützung und/oder Assistenz sowie Entlastung anzubieten, um ihnen die gleichberechtigte Teilhabe sowie Selbstbestimmung zu ermöglichen. Dabei kommt der Sozialraum- oder Lebensweltorientierung eine besondere Bedeutung zu.

Gesetzliche Grundlagen sind die UN-Behindertenrechtskonvention, das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland sowie die Sozialgesetze, insbesondere das SGB IX.

Ziel der Angebote und Hilfen ist es gemäß Artikel 1 der UN-Behindertenrechtskonvention, „den vollen und gleichberechtigten Genuss aller Menschenrechte und Grundfreiheiten durch alle Menschen mit Behinderung zu fördern, zu schützen und zu gewährleisten und die Achtung der ihnen innewohnenden Würde zu fördern.“ (UNO: *Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen*)

Die Umsetzung fand und findet in Deutschland mit der Einführung des Bundesteilhabegesetzes statt, das mit der Herauslösung der Eingliederungshilfe aus der Sozialhilfe sowohl einen Systemwechsel als auch einen Paradigmenwechsel bezogen auf die Neudefinition des leistungsberechtigten Personenkreises beinhaltet.

Mit der Betreuungsrechtsreform sowie mit dem Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) wurden weitere gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen, die Inklusion und Selbstbestimmung fördern und die Qualität der Leistungen verbessern sollen.

Zur Unterstützung von sozialer Teilhabe und Selbstbestimmung wurden in den letzten Jahren verschiedene Angebote und Hilfen entwickelt. Hierzu gehören u. a. die gesundheitliche Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase gem. § 132 SGB V, Beratungskonzepte zur Unterstützten Entscheidungsfindung sowie zur Persönlichen Zukunftsplanung. Neben den in Bayern bereits vorhandenen unabhängigen Beratungsangeboten der offenen Behindertenarbeit wurden zusätzlich bundesweit EUTB@s geschaffen.

Die Umsetzung des Teilhabeanspruches bzw. das Angebot der Offenen Hilfen muss außerdem im gesamtgesellschaftlichen Kontext der Auswirkungen der COVID-19-

Pandemie, des Ukrainekrieges verbunden mit der Energiekrise, den Flüchtlingsbewegungen sowie der aktuellen Inflation gesehen werden. Darüber hinaus zeichnet sich der Fachkräftemangel und Pflegenotstand bereits deutlich ab, indem die steigende Nachfrage in einzelnen Bereichen der ambulanten Hilfen nicht mehr gedeckt werden kann.

Dem ehrenamtlichen Engagement wird dementsprechend verbunden mit der Gewinnung, Schulung, Koordination und fachlichen Begleitung zunehmende Bedeutung beizumessen sein.

Die finanzielle Förderung bzw. Kostenübernahme erfolgt über die verschiedenen Leistungsansprüche aus den Sozialgesetzbüchern sowie in Bayern insbesondere über die Offene Behindertenarbeit (OBA) mit ihren regionalen und überregionalen Diensten.

Projektförderungen, die u. a. über Aktion Mensch e.V., die Fernsehlotterie sowie weitere Stiftungen getragen werden, stellen eine weitere wichtige Säule der Finanzierung dar.

2.2 Die Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim

An dieser Stelle wird die Ausgangssituation der Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim zum Zeitpunkt des Leitungswechsels im Juni 2022 dargestellt. Es handelt sich hierbei um einen ersten Überblick, den sich die Autorin im Rahmen der Einarbeitung in das neue Aufgabengebiet verschafft hat.

Konkret wird auf die Trägerstruktur, die Angebote der Offenen Hilfen, die personelle und finanzielle Ausstattung sowie die strukturellen Rahmenbedingungen vor Ort eingegangen.

Anschließend soll ein Vergleich mit dem allgemeinen fachlichen Diskurs erste Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung geben.

Es werden folgende forschungsleitende Fragen beantwortet:

- *Wie stellt sich die aktuelle Situation der Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim dar?*
- *Welche Dimensionen sollen bei der Weiterentwicklung der Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim unter Berücksichtigung des allgemeinen fachlichen Diskurses betrachtet werden?*

2.2.1 Struktur der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim

Der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim e.V. wurde am 17.01.1968 gegründet. Seither setzt er sich als Vereinigung von Menschen mit Behinderung, deren Familien, Fachleuten und weiteren Förderern aktiv für die Interessen von Menschen mit geistiger Behinderung ein.

In den verschiedenen Einrichtungen und Diensten werden Menschen mit Behinderung von der Geburt bis ins hohe Lebensalter unterstützt, gefördert und begleitet. Zum Einzugsgebiet gehören neben dem Landkreis Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim die angrenzenden Bereiche Wilhelmsdorf im Landkreis Fürth und Rothenburg ob der Tauber mit angrenzenden Gemeinden. (Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim: *Internetauftritt*)

Zu den Einrichtungen gehören:

- Frühförderzentrum
- Schulvorbereitende Einrichtung (SVE)
- Franziskusschule
- Wohnstätten
- Offene Hilfen
- Assistenz beim Wohnen
- Tagesbetreuung für erwachsene Menschen mit Behinderung nach dem Erwerbsleben (T-ENE)
- Küche

Im Bereich „Arbeiten“ ist die Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim zum Gesellschafter bei der Westmittelfränkischen Lebenshilfswerkstätten GmbH Ansbach.

Aktuell werden in den Einrichtungen und Diensten ca. 900 Menschen von insgesamt 297 hauptamtlichen Mitarbeitenden unterstützt und begleitet.

Organisatorisch ist die Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim dem Lebenshilfe Landesverband Bayern zugeordnet. Dieser vertritt die Interessen von Menschen mit Behinderung und ihren Angehörigen in Politik, Gesellschaft und Medien.

Darüber hinaus verhandelt der Lebenshilfe Landesverband Bayern für die rechtlich selbständigen Mitgliedsorganisationen auf bayerischer Ebene die Rahmendbedingungen für die Leistungserbringung, Qualitätsstandards sowie die Finanzierung der Leistungen. (Lebenshilfe Landesverband Bayern: *Die Lebenshilfe in Bayern*)

Die Referentinnen und Referenten der Landesberatungsstelle unterstützen darüber hinaus die verschiedenen Einrichtungen und Dienste der Lebenshilfen vor Ort mit Fachinformationen. Für die Offenen Hilfen steht eine eigene Referentin als Ansprechpartnerin zur Verfügung. (Lebenshilfe Landesverband Bayern: *Team Landesberatungsstelle*)

2.2.2 Angebote der Offenen Hilfen vor Ort

Die Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim tragen mit ihren ambulanten Angeboten dazu bei, Menschen mit Behinderung ein möglichst selbständiges Leben zu ermöglichen. Wesentliche Dienstleistungen sind die Beratung von

Menschen mit (drohender) Behinderung sowie deren Angehörigen sowie die konkrete Unterstützung, Betreuung und/oder Assistenz.

Die niedrigschwelligen Angebote nehmen innerhalb der Lebenshilfe eine wichtige Funktion hinsichtlich der Förderung von Selbstbestimmung, Inklusion und Teilhabe ein. Durch den Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitenden fördern sie zusätzlich den Kontakt und den Austausch von Menschen mit und ohne Behinderung. Im Rahmen der Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit tragen sie außerdem dazu bei, die Belange von Menschen mit Behinderung sowie deren Angehörige zu thematisieren und auf Bedarfe hinzuweisen.

Die folgende Abbildung zeigt die Angebote der Offenen Hilfen zum 01.06.2022³:



Abbildung 1: Organigramm der Offenen Hilfen, Stand 01.06.2022 - eigene Darstellung

Zu den Angeboten gehören zu diesem Zeitpunkt insbesondere die Angebote/Aufgaben im Rahmen der Förderung der Offenen Behindertenarbeit (OBA)⁴:

- Allgemeine Beratung
- Familientlastender Dienst
- Freizeit und Bildung

sowie damit verbunden

- Öffentlichkeitsarbeit
- Gewinnung, Schulung und Koordination von ehrenamtlichen Mitarbeitenden
- Einbindung in bestehende Netzwerke (Netzwerkarbeit)

³ Auf die ausführliche Beschreibung der Angebote soll an dieser Stelle im Hinblick auf den Umfang der Master-Thesis verzichtet werden. Weitere Informationen können der Internetseite der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim entnommen werden: <https://www.lebenshilfe-badwindsheim.de/einrichtungen/offene-hilfen/>.

⁴ Siehe hierzu die Ausführungen in den Kapiteln 2.1.1 und 2.1.2.

- Fachliche Leitung
- Verwaltung

Die Angebote der Offenen Behindertenarbeit werden im Landkreis Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim von den Offenen Hilfen der Lebenshilfe (1,66 Stellenanteile) in Kooperation mit den Offenen Hilfen der Diakoneo KdöR Neuendettelsau (0,35 Stellenanteile) durchgeführt.

Darüber hinaus wurde aufgrund des sich abzeichnenden Bedarfs im Jahr 2018 ein Hauswirtschaftlicher Dienst (HWD) gegründet, um insbesondere pflegenden Angehörigen im Rahmen der Angebote zur Unterstützung im Alltag gemäß § 45a SGB XI Unterstützung und Entlastung zu bieten.

Im Februar 2021 kam die Netzwerkstelle für Alltagshelden (NAH) hinzu. Entstanden aus einer Angehörigengruppe wurde die Netzwerkstelle für Alltagshelden ins Leben gerufen, um insbesondere Familien mit Angehörigen mit Schwerstmehrfachbehinderung Unterstützung und Entlastung anzubieten. Der Peerberatung kommt hier besondere Bedeutung zu, da ein Mitarbeiter neben seiner beruflichen Ausbildung als Intensivkrankenpfleger und Notfallsanitäter selbst Vater eines im Alter von 24 Jahren verstorbenen schwerstmehrfachbehinderten Sohnes ist.

2.2.3 Personelle Ausstattung und Finanzierung der Angebote vor Ort

Die Angebote der Offenen Behindertenarbeit (OBA) werden aktuell mit einem Stellenumfang von 1,66 Fachkraftstunden staatlich gefördert. Hinzu kommt die Förderung einer Verwaltungskraft mit 0,55 Stunden sowie die Förderung von Durchführungskräften im Umfang von 1,66 Vollzeitstellen. Darüber hinaus wird eine Sachkostenpauschale gewährt. „Die Zuwendung wird als Festbetragsfinanzierung (Förderpauschale) im Wege einer Projektförderung gewährt.“ (Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales; Bayerische Bezirke 2021: 3)

Seit 01.06.2022 sind im Arbeitsbereich der Offenen Behindertenarbeit (OBA) zwei Fachkräfte mit insgesamt ca. 70 Wochenstunden beschäftigt. Aufgrund der Doppelbesetzung der Leitungsstelle im Mai 2022 ergab sich bezogen auf das Gesamtjahr ein nicht geförderter Stellenanteil von 0,27 einer Vollzeitstelle. Neben zwei Verwaltungskräften in Teilzeit waren im Jahr 2022 ergänzend insgesamt 76 ehrenamtliche Mitarbeitende in den Bereichen Familienentlastender Dienst und Freizeit und Bildung als Durchführungskräfte mit Aufwandsentschädigung tätig.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht der im Bereich der OBA eingesetzten Mitarbeitenden:

Förderzeitraum 2022	Grundbewilligung gefördertes Personal (Soll-Stellen)	besetzte, geförderte Stellenanteile (IST-Stellen)	Besetzte, nicht geförderte Stellenanteile (IST-Stellen)	Anzahl der Mitarbeitenden
Fachkräfte	1,66	1,66	0,27	2
Verwaltungskräfte	0,55	0,55		2
Durchführungskräfte (Ehrenamtlich Tätige mit Aufwandsentschädigung)	1,66	1,66		76

Abbildung 2: Geförderte Stellenanteile im Jahr 2022 im Bereich der OBA - eigene Darstellung

Zusätzlich war im Zeitraum vom 01.09.2021 bis 30.08.2022 ein Mitarbeitender im Rahmen des Bundesfreiwilligendienstes überwiegend in den Bereichen Freizeit und Bildung sowie im Familienentlastenden Dienst im Einsatz.

Im Hauswirtschaftlichen Dienst waren zum 01.06.2022 vier Mitarbeitende in Teilzeit mit jeweils einem Wochenstundenumfang von 15 bis 20 Stunden beschäftigt. Die Finanzierung des Hauswirtschaftlichen Dienstes erfolgt außerhalb der OBA-Förderung und muss komplett durch die Verrechnung der Dienstleistungen finanziert werden. Bei Vorliegen eines Pflegegrades erfolgt die Abrechnung in der Regel über die Pflegeversicherung der Menschen mit Behinderung im Rahmen des Entlastungsbetrages (§ 45b SGB XI) und/oder der anteiligen Umwandlung des ambulanten Sachleistungsbetrages (§ 45a Absatz 4 SGB XI).

Die Netzwerkstelle für Alltagshelden wird im Umfang von einer Vollzeitstelle im Rahmen einer Projektförderung für den Zeitraum von fünf Jahren durch Aktion Mensch e.V. sowie ergänzend durch die Stiftung „Martin Müller“ gefördert. Die Stelle ist zum Zeitpunkt des Leitungswechsels im Juni 2022 mit einer Heilpädagogin (13 Wochenstunden) und einem Intensivkrankenpfleger und Notfallsanitäter (26 Wochenstunden) besetzt.

Ökonomisch betrachtet werden die Angebote der Offenen Hilfen bisher trotz Zuschuss-/Projektförderungen im Bereich der Lohn- und Sachkosten sowie Einnahmen durch die Abrechnung der Dienstleistungen in den Bereichen Familienentlastender Dienst, Freizeit und Bildung und Hauswirtschaftlicher Dienst nicht kostendeckend umgesetzt.

Insbesondere bei den Informations- und Beratungsangeboten und den Angeboten im Bereich Freizeit und Bildung werden die nicht geförderten Personal- und Sachkosten einschließlich der an die ehrenamtlichen Mitarbeitenden gezahlten Aufwandsentschädigungen nicht vollumfänglich weiterverrechnet, um allen Menschen mit Behinderung unabhängig ihrer jeweiligen finanziellen Situation Beratung, Unterstützung und Teilhabe zu ermöglichen.

Das jährliche Defizit wird trägerintern u. a. über Spenden und/oder die Stiftung der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim ausgeglichen.

2.2.4 Strukturelle Rahmenbedingungen vor Ort

An dieser Stelle soll zunächst auf die Entwicklung der einzelnen Angebote im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie eingegangen werden, da diese die Situation zum Zeitpunkt des Leitungswechsels im Juni 2022 maßgeblich beeinflusste. Hierbei erfolgt ein Vergleich der Nachfrage im Jahr 2019 (vor Beginn der Pandemie) mit den Jahren 2020/2021 (Pandemiejahre) und 2022 (Abflachen der Pandemie).

Anschließend werden weitere strukturelle Rahmenbedingungen skizziert.

- **Entwicklung der Angebote im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie**

Die COVID-19-Pandemie führte in den Jahren 2020 und 2021 insbesondere in den Bereichen Familienentlastender Dienst und Freizeit und Bildung zu einem deutlichen Rückgang der Angebote bzw. der Nachfrage.

Die Angebote mussten zeitweise pandemiebedingt vorübergehend eingestellt oder krankheitsbedingt abgesagt werden. Ab dem Frühjahr 2022 konnten Angebote im Bereich Freizeit und Bildung wieder durchgeführt werden. Außerdem stieg die Nachfrage im Familienentlastenden Dienst sowie im Hauswirtschaftlichen Dienst wieder deutlich an.

Die Entwicklungen in den einzelnen Bereichen werden im Folgenden genauer dargestellt.

- **Allgemeine Beratung und Beratung der Netzwerkstelle für Alltagshelden**

Die Beratungsanfragen sind in den Vergleichszeiträumen stetig gestiegen. Beratungen wurden im Pandemiezeitraum überwiegend telefonisch, per Mail oder Video-Telefonie durchgeführt. Soweit es die aktuelle Situation erlaubte, fanden auf Wunsch der Ratsuchenden Hausbesuche unter Einhaltung der jeweils geltenden Hygieneregeln statt. Der Rückgang im Jahr 2021 im Vergleich zum Jahr 2020 kann mit der Arbeitsaufnahme der Netzwerkstelle für Alltagshelden im Jahr 2021 zusammenhängen. Betrachtet man beide Beratungsbereiche zusammen, wurden im Jahr 2021 insgesamt 463 Beratungen durchgeführt. Das entspricht insgesamt einer Zunahme von 25 Beratungen. Davon fallen 49 auf Beratungsbesuche für die Pflegeversicherung, die seit dem Jahr 2021 zusätzlich angeboten werden. Im Jahr 2022 stieg die Zahl auf 583 Beratungen weiter an, hiervon waren 56 Beratungsbesuche für die Pflegeversicherung gemäß § 37 Abs. 3 S. 1 und Abs. 6 SGB XI. Die Entwicklung wird in den beiden folgenden Abbildungen verdeutlicht:

Anzahl Beratungsgespräche Allgemeine Beratung (OBA)				
Jahr	2019	2020	2021	2022
Anzahl	383	438	290	409

Abbildung 3: Anzahl der Beratungsgespräche Allgemeine Beratung (OBA) - eigene Darstellung

Anzahl Beratungsgespräche Netzwerkstelle für Alltagshelden (NAH)		
Jahr	2021	2022
gesamt	173	174
Beratungen allgemein	124	118
Beratungsbesuche gem. § 37 Abs. 3 S. 1 und Abs. 6 SGB XI	49	56

Abbildung 4: Anzahl der Beratungsgespräche – Netzwerkstelle für Alltagshelden - eigene Darstellung

- **Familientlastender Dienst**

Im Bereich des Familientlastenden Dienstes werden bei den Offenen Hilfen ausschließlich ehrenamtliche Mitarbeitende eingesetzt. Dies spiegelt sich in den Einsatzstunden wider, siehe Abbildung 5. Pandemiebedingt konnten die Einsätze zeitweise nicht stattfinden bzw. wurden aus Angst vor einer Ansteckung nicht durchgeführt. Hinzu kam, dass es sowohl auf Seiten der Familien als auch auf Seiten der ehrenamtlichen Mitarbeitenden Personen gab, die den staatlich vorgegebenen COVID-19-Impfungen nicht nachgekommen sind, so dass Kontaktbeschränkungen die Folge waren. Gleichzeitig sank die Anzahl der Ehrenamtlichen im Pandemiezeitraum deutlich, siehe Abbildung 7.

Im Jahr 2022 konnte im Zusammenhang mit der Aufnahme neuer Ehrenamtlichen wieder eine leichte Steigerung der Einsatzstunden verzeichnet werden.

Einsatzstunden Familientlastender Dienst (FED)				
Jahr	2019	2020	2021	2022
Anzahl	4.382,26	3.131,01	2.566,72	3.215,5

Abbildung 5: Einsatzstunden - Familientlastender Dienst - eigene Darstellung

- **Freizeit, Bildungs- und Begegnungsmaßnahmen**

Am gravierendsten zeigten sich die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie im Bereich Freizeit und Bildung, siehe hierzu die Abbildung 6. Die Angebote, zu denen bisher regelmäßig stattfindende Freizeitgruppen, Bildungskurse und offene Angebote/Ausflüge gehörten, mussten während der Pandemie zeitweise nahezu komplett ausfallen. Um die fehlenden Begegnungsmöglichkeiten zu kompensieren, wurden u. a. Bildungskurse wie „Online-Backen“ konzipiert und durchgeführt und kurze Video-Filme erstellt, die über die Homepage der Lebenshilfe abgerufen werden konnten. Außerdem wurden Bastelpakete vorbereitet, die die Nutzerinnen und Nutzer dann zu Hause fertigstellen konnten. Im Sommer bis Herbst 2021 sowie ab dem Frühjahr 2022 konnten einzelne Angebote - insbesondere im Freien - wieder durchgeführt werden, so dass die Zahlen im Jahr 2022 wieder anstiegen.

Durchführung von Freizeit-, Bildungs- und Begegnungsmaßnahmen (FBB)				
Jahr	2019	2020	2021	2022
Anzahl	74	27	19	43

Abbildung 6: Anzahl der durchgeführten Maßnahmen im Bereich Freizeit und Bildung - eigene Darstellung

- **Koordination Ehrenamt**

Die COVID-19-Pandemie führte auch zu einem deutlichen Rückgang der ehrenamtlichen Mitarbeitenden von 92 Personen im Jahr 2019 auf 58 Personen im Jahr 2021.

Auch die mit der Koordination, Schulung und Begleitung der ehrenamtlichen Mitarbeitenden verbundenen Treffen in Form von Stammtischen, die Freizeit-Planungsteams sowie themenspezifischen Schulungen konnten nicht mehr im bisherigen Umfang durchgeführt werden. Alternativ wurde ein digitaler Ehrenamtsstammtisch angeboten und auch die halbjährlichen Freizeit-Planungsteams wurden digital durchgeführt. Fragen wurden überwiegend telefonisch geklärt.

Im Jahr 2022 stieg die Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeitenden wieder deutlich auf insgesamt 76 Personen an. Auch das Interesse, sich neu zu engagieren, stieg ab Mai 2022 signifikant an, siehe hierzu die folgenden Übersichten:

Anzahl ehrenamtliche Mitarbeitende				
Jahr	2019	2020	2021	2022
Anzahl	92	69	58	76

Abbildung 7: Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeitenden - eigene Darstellung

Neu gewonnene ehrenamtliche Mitarbeitende				
Jahr	2019	2020	2021	2022
Anzahl	18	9	8	28

Abbildung 8: Anzahl der neu hinzugewonnenen ehrenamtlichen Mitarbeitenden - eigene Darstellung

- **Hauswirtschaftlicher Dienst**

Die seit der Gründung dauerhaft steigenden Einsatzstunden im Hauswirtschaftlichen Dienst lassen sich mit ausschließlichen Blick auf die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie nicht umfassend interpretieren. Ein Grund könnte sein, dass der Hauswirtschaftliche Dienst auch während der Pandemie „kontaktlos“ durchgeführt werden konnte. Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass die Nachfrage nach hauswirtschaftlicher Unterstützung deutlich über den Möglichkeiten liegt, hauptamtliche Mitarbeitende zu gewinnen, siehe Abbildung 9. Dies hatte auch zur Folge, dass krankheitsbedingte Ausfälle bei den Mitarbeitenden nicht durch die Einstellung neuer Mitarbeitender kompensiert werden konnten.

Einsatzstunden Hauswirtschaftlicher Dienst (HWD)				
Jahr	2019	2020	2021	2022
Anzahl	1237,5	1.637,25	1.992,17	2.281,7

Abbildung 9: Einsatzstunden - Hauswirtschaftlicher Dienst - eigene Darstellung

Weitere strukturelle Rahmenbedingungen

- **Selbstbestimmung und Selbstvertretung**

In der Beratung und Begleitung der Menschen mit Behinderung praktizieren alle Mitarbeitenden eine wertschätzende Haltung und fördern Selbstbestimmung und Autonomie. Die allgemeine Beratung wird durch die Netzwerkstelle für Alltagshelden ergänzt. Zusätzlich werden Beratungsbesuche für die Pflegeversicherung gemäß § 37 Absatz 3, Satz 1 und Absatz 6 SGB XI angeboten.

Beratungsangebote wie die Pflegeberatung nach § 7a SGB XI, die Gesundheitliche Versorgungsplanung (GVP), die Persönliche Zukunftsplanung sowie Methoden der Unterstützten Entscheidungsfindung werden bisher nicht gezielt eingesetzt. Ein Betreuungsverein ist trägerintern bisher nicht vorhanden.

Ein Selbstvertreter-Gremium ist - abgesehen von einer Angehörigengruppe - in den Offenen Hilfen aktuell nicht vorhanden. Die Zufriedenheit/Mitbestimmung wird mündlich erfragt. Rückmeldungen im Bereich Freizeit und Bildung sowie im Familienentlastenden Dienst sind außerdem schriftlich im Zusammenhang mit der Dokumentation der Einsätze möglich.

Für den Bereich Freizeit und Bildung besteht die Möglichkeit, Wünsche, Anregungen und Beschwerden anonym in einen eigens dafür vorgesehenen „Kummerkasten“ zu werfen, der in der Werkstatt für Menschen mit Behinderung (WfbM) in Lenkersheim vorhanden ist.

Laut Rückmeldung der Mitarbeitenden blieben die bisherigen sehr intensiven Bemühungen, ein Selbstvertretergremium zu etablieren, sowohl hinsichtlich der Bereitschaft sich zu beteiligen als auch hinsichtlich der geäußerten Wünsche ohne Ergebnis. Auch der „Kummerkasten“ werde nicht genutzt.

Zufriedenheitsbefragungen wurden bisher nicht durchgeführt.

- **Inklusion und Teilhabe**

Insbesondere die Bereiche Familienentlastender Dienst und Freizeit und Bildung ermöglichen Menschen mit Behinderung Inklusion und Teilhabe. Der Bereich Freizeit und Bildung war vor der COVID-19-Pandemie sehr gut aufgestellt. Neben verschiedenen Freizeitgruppen und Bildungskursen wurden Ausflüge (Offene Angebote) durchgeführt. Einzelne Angebote wurden inklusiv gestaltet, wie z. B. gemeinsame Ausflüge mit örtlichen Busunternehmen. Teilweise wurden Veranstaltungen in der Vergangenheit auch über die örtlichen Volkshochschulen beworben. Im Bereich „Sport“ wurden Kooperationen mit örtlichen Vereinen angeregt und u. a. „Kegeln“ und „Line Dance“ angeboten.

Außerdem wurde jährlich ein Rock-Event gemeinsam mit den weiteren Einrichtungen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim durchgeführt.

Für die regelmäßig in Kooperation mit weiteren Anbietern vor Ort durchgeführte inklusive Disco wurden bei Bedarf über den Familienentlastenden Dienst eine Freizeitassistenz organisiert.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit zum jährlichen Europäischen Aktions- und Protesttag der Menschen mit Behinderung Projekte in Kooperation mit verschiedenen Städten im Landkreis Neustadt an der Aisch-Bad Windsheim durchgeführt.

Aktuell fällt dennoch auf, dass Menschen mit Behinderung bei der Nutzung der Angebote oft unter sich bleiben.

- **Ausstattung und Räumlichkeiten**

Die Offenen Hilfen sind zum aktuellen Zeitpunkt zusammen mit der Assistenz beim Wohnen örtlich in der Hagelsteingasse 2 in Bad Windsheim in Altstadtnähe angesiedelt. Auf zwei Etagen stehen neben Einzelbüros für Leitung und Verwaltung jeweils Doppelbüros für die Fachbereiche Freizeit und Bildung sowie die Netzwerkstelle für Alltagshelden zur Verfügung. Die Büros sind teilweise barrierefrei (rollstuhlgerecht) zugänglich. Die Ausstattung der Arbeitsplätze kann als sehr gut bezeichnet werden. Für mobiles Arbeiten stehen für alle Mitarbeitenden, die in der Beratung tätig sind, Laptops und Smartphones zur Verfügung.

Im Erdgeschoss befindet sich neben einer kleinen Küche (nicht rollstuhlgerecht) ein Aufenthalts- und Besprechungsraum, der für Gruppenangebote und Veranstaltungen mit bis zu 20 Personen genutzt werden kann. Rollstuhlgerechte Toiletten sind im Erdgeschoss vorhanden. Im Obergeschoss (nicht barrierefrei erreichbar) befindet sich ein zusätzlicher Besprechungsraum für ca. 10 Personen. Der Haupteingang ist ausschließlich über eine Außentreppe (nicht barrierefrei) erreichbar. Im Hintereingang (Innenhof) ist ein Hublift vorhanden, um auch Menschen, die auf einen Rollstuhl angewiesen sind, den Zugang zu den Räumlichkeiten zu ermöglichen.

Für Veranstaltungen stehen weitere barrierefreie Räumlichkeiten in der Franziskus-schule sowie in der Geschäftsstelle der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim zur Verfügung.

- **Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb der Offenen Hilfen**

Im Februar 2021 startete wie bereits beschrieben das Projekt Netzwerkstelle für Alltagshelden. Dieses muss sich innerhalb des Trägers und den bereits vorhandenen Angeboten etablieren und Arbeitsschwerpunkte definieren. Zum Zeitpunkt des Leitungswechsels im Juni 2022 zeichnete sich u. a. ein Definitions- und Abstimmungsbedarf hinsichtlich der Zuständigkeiten und der Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu anderen Einrichtungen der Lebenshilfe sowie innerhalb des bereits vorhandenen Beratungsangebotes der Offenen Hilfen ab. Die im Konzept vorgesehene Netzwerk- und Gremienarbeit muss ebenfalls innerhalb der bestehenden Strukturen verortet und die Zuständigkeiten sowie Wege der Kommunikation geklärt werden.

Die Kooperation zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen der Offenen Hilfen wurde bisher im Einzelfall jeweils direkt mit der Leitung abgestimmt. Gemeinsame Team- oder Fallbesprechungen hinsichtlich der Zusammenarbeit in der Beratung fanden zum Zeitpunkt des Leitungswechsels im Juni 2022 noch nicht statt.

In wöchentlichen Gesamtteams von ca. einer Stunde wurden allgemeine organisatorische Themen besprochen. Parallel dazu fanden wöchentlich separate Kleinteam in den Bereichen Familienentlastender Dienst, Freizeit und Bildung sowie der Netzwerkestelle für Alltagshelden statt. Das Team der hauswirtschaftlichen Mitarbeiterinnen traf sich monatlich zum Austausch.

- **Organisation von Arbeitsabläufen innerhalb der Offenen Hilfen**

Die Bearbeitung der anfallenden Aufgaben, insbesondere die Dokumentation der Einsätze, erfolgt überwiegend analog. In nahezu allen Arbeitsbereichen werden Kopiervorlagen erstellt und genutzt, die anschließend von einer Verwaltungskraft erfasst, teilweise digitalisiert und schließlich von Mitarbeitenden der Geschäftsstelle aus den Bereichen Organisation/EDV und Finanzwesen weiterbearbeitet werden.

Dokumente und Vereinbarungen werden analog in Ordnern aufbewahrt.

Im Sommer 2022 wurden alle Mitarbeitenden der Offenen Hilfen mit Smartphones ausgestattet, so dass ein mobiler Zugang zu Outlook (Kontakte, Kalender, Mails) sowie eine datenschutzkonforme Kommunikation möglich wurde.

Für die Erstellung einer Prozesslandkarte sowie die Beschreibung einzelner Prozesse wurden im Jahr 2020 Word-Formulare durch das Controlling der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim zur Verfügung gestellt. Mögliche aufzunehmende Prozesse wurden gesammelt. In einzelnen Aufgabenbereichen - insbesondere im Bereich Freizeit und Bildung - liegen Entwürfe vor.

Weitere Arbeitsabläufe sind den jeweiligen Mitarbeitenden bekannt und wurden bisher teilweise mithilfe von Laufzetteln (z. B. bei der Aufnahme von freiwillig Engagierten), Checklisten (z. B. für die Durchführung von Projekten) und/oder Arbeitsanweisungen verschriftlicht bzw. dokumentiert. Darüber hinaus werden für neue Mitarbeitende Infomappen zur Einarbeitung zur Verfügung gestellt.

Im Bereich Arbeitssicherheit und Hygiene liegen Gefährdungseinschätzungen sowie Schulungsmaterialien für die regelmäßige Unterweisung der Mitarbeitenden vor.

Formulare und Vereinbarungen liegen in Form von Word-Dateien in digitalen Ordnern mit festgelegten Zugriffsberechtigungen vor. Den Mitarbeitenden ohne PC-Zugang werden die Formulare als Kopiervorlagen zur Verfügung gestellt.

- **Kooperation und Zusammenarbeit mit den weiteren Einrichtungen des Trägers**

Die Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim wird u. a. durch den Austausch in den verschiedenen Arbeitskreisen wie Arbeitssicherheit und Datenschutz sowie den zusätzlich ca. vierteljährlich stattfindenden Leitungstreffen gefördert.

Darüber hinaus finden gemeinsame Veranstaltungen, wie z. B. Infoveranstaltungen, inklusive Freizeitveranstaltungen wie Rockevents, Kinoabende und das jährliche Sommerfest der Lebenshilfe statt.

Von der Geschäftsführung wird der einrichtungsübergreifende Austausch gefördert, indem z. B. auf gemeinsame Themen und/oder Schnittstellen aufmerksam gemacht und die Zusammenarbeit sowohl themenspezifisch als auch einzelfallbezogen angeregt wird.

Die Zusammenarbeit mit den weiteren Fachbereichen wie Personalwesen, Organisation/EDV, Datenschutz, Controlling, Finanzwesen, Öffentlichkeitsarbeit, Referat Soziale Arbeit, Arbeitssicherheit/Hygiene und Haustechnik wird von der Autorin als unterstützend und zielgerichtet erlebt.

Ein trägerinternes Leitbild ist nicht vorhanden.

- **Kooperationen und Vernetzung mit weiteren Einrichtungen und Diensten**

Neben der bestehenden Kooperation mit den Offenen Hilfen ARON im Bereich der Angebote der Offenen Behindertenarbeit sind die Offenen Hilfen als stimmberechtigtes Mitglied bei der Psychosozialen Arbeitsgemeinschaft (PSAG) des Landkreises Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim vertreten. Darüber hinaus finden halbjährlich Treffen mit weiteren Anbietern im Rahmen des Arbeitskreises Ambulante Hilfen im Landkreis Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim statt.

Angebotsbezogen besteht außerdem ein Netzwerk „Partnerschaft“, in dem mit den weiteren Anbietern vor Ort gemeinsame Begegnungsmöglichkeiten für Menschen mit und ohne Behinderung organisiert werden.

Kooperationen bestehen im Bereich Freizeit und Bildung mit dem Freilandmuseum Bad Windsheim (hier werden Führungen in Leichter Sprache angeboten), mit den Jugendtreffs der Städte Neustadt an der Aisch (Jugendtreff Lazarett) und Bad Windsheim

(Jugendtreff Schneiderscheune) sowie mit Unternehmern und Einrichtungen der Behindertenhilfe vor Ort, um gemeinsame inklusive Freizeit- und Kulturangebote durchzuführen.

Mit Beratungsstellen und weiteren Institutionen vor Ort werden gemeinsam themen- und anlassbezogene Aktionen durchgeführt.

Überregional nimmt die Leitung der Offenen Hilfen am Unterarbeitskreis Offene Hilfen der Lebenshilfen in Mittelfranken sowie an den jährlichen Tagungen der Offenen Hilfen der Lebenshilfen in Bayern teil. Zum Austausch und zur Qualitätssicherung erfolgt außerdem die regelmäßige Teilnahme an den Beratungskräfte-treffen des Landesverbandes.

In Eigenorganisation findet bei Bedarf zusätzlich ein Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen der Lebenshilfen in Mittelfranken in den Bereichen Beratung sowie Freizeit und Bildung statt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim mit ihren ambulanten Beratungs-, Unterstützungs-, Betreuungs- und/oder Assistenzangebote gut aufgestellt sind und Menschen mit Behinderung Selbstbestimmung und Teilhabe ermöglichen. Außerdem schaffen sie Freiräume und Entlastung für pflegende Angehörige. Die Angebote des Bereiches Freizeit und Bildung bieten ergänzend dazu eine niedrighwellige Möglichkeit, Begegnung und Inklusion weiter zu fördern. Dem Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitenden kommt im Hinblick auf den Fachkräftemangel wichtige Bedeutung zu.

Mit der Etablierung der Netzwerkstelle für Alltagshelden konnte zusätzlich eine Vollzeitstelle für die Beratung und Begleitung von Familien mit Angehörigen mit Schwerstmehrfachbehinderung geschaffen und so der zunehmende fachspezifische Bedarf an Beratung und Begleitung gemeinsam mit dem allgemeinen Beratungsangebot gedeckt werden.

Methoden in der Beratung, wie die Gesundheitliche Versorgungsplanung (GVP), die Pflegeberatung nach § 7a SGB XI, die Persönliche Zukunftsplanung sowie Methoden der Unterstützten Entscheidungsfindung gehören bisher nicht zum Beratungsangebot.

Ein Betreuungsverein ist trägerintern bisher nicht vorhanden.

Fachlicher Austausch sowie die Aufbereitung von relevanten Themen werden über den Landesverband der Lebenshilfe Bayern organisiert. Darüber hinaus finden regelmäßige Austauschtreffen der Mitarbeitenden der Lebenshilfen in Mittelfranken im Bereich

Beratung und Freizeit und Bildung statt. Vor Ort bestehen weitere themenbezogene Netzwerke.

Eine Selbstvertretung von Menschen mit Behinderung ist - abgesehen von einer Angehörigengruppe - in den Offenen Hilfen aktuell nicht vorhanden.

Die Zufriedenheit wird bisher mündlich erfragt. Rückmeldungen sind außerdem schriftlich über die Einsatzdokumentation von ehrenamtlichen Mitarbeitenden möglich. Ein „Kummerkasten“ für anonyme Rückmeldungen ist vorhanden. Weitergehende Zufriedenheitsbefragungen wurden bisher nicht durchgeführt.

Inklusion und Teilhabe wird insbesondere durch die Betreuungs- und Assistenzleistungen im Familienentlastenden Dienst, über die Angebote des Bereiches Freizeit und Bildung sowie inklusive öffentliche Veranstaltungen gefördert. Es fällt auf, dass bisher nicht alle Angebote inklusiv durchgeführt werden und Menschen mit Behinderung insbesondere bei den Gruppenangeboten, Bildungskursen und Ausflügen oft „unter sich“ bleiben.

Die Ausstattung der Arbeitsplätze sowie der Räumlichkeiten vor Ort können als sehr gut bewertet werden, allerdings sind sie nicht vollständig barrierefrei. Für Menschen, die auf einen Rollstuhl angewiesen sind und/oder keine Treppen steigen können, ist der Zugang zum Erdgeschoss nur mit Unterstützung möglich. Für Veranstaltungen können allerdings weitere barrierefreie Räumlichkeiten der Lebenshilfe genutzt werden. Für Beratungen werden Hausbesuche angeboten.

Die Kooperation und Zusammenarbeit zwischen den weiteren Einrichtungen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim kann als konstruktiv und zielführend beschrieben werden. Austausch und Zusammenarbeit werden über regelmäßige Treffen, Arbeitskreise und Veranstaltungen organisiert.

Ein trägerinternes Leitbild ist bisher nicht vorhanden.

Im Zusammenhang mit der Etablierung der Netzwerkstelle für Alltagshelden zeichnet sich Definitions- und Abstimmungsbedarf hinsichtlich der Zuständigkeiten und Zusammenarbeit an den Schnittstellen ab.

Die Organisation von Arbeitsabläufen erfolgt überwiegend analog. Die Arbeitsabläufe werden u. a. über Arbeitsanweisungen, Checklisten und Laufzettel organisiert. Im Jahr 2020 wurde durch das Controlling der Lebenshilfe die Erstellung einer Prozesslandkarte sowie die Beschreibung der verschiedenen Prozesse angestoßen. Erste Entwürfe liegen vor.

Die Finanzierung der Angebote der Offenen Hilfen erfolgt über Zuschuss-/Projekt-förderungen im Bereich der Offenen Behindertenarbeit (OBA) in Bayern, einer Projektförderung über Aktion Mensch e.V. sowie über die Stiftung „Martin Müller“. Darüber hinaus werden Sach- und Betreuungskosten in der Regel über Leistungen der Pflegeversicherung abgerechnet. Nicht gedeckte Kosten werden trägerintern ausgeglichen.

Aus Sicht der Autorin ergeben sich unter Berücksichtigung des fachlichen Diskurses und der dargestellten Situation der Offenen Hilfen vor Ort folgende Dimensionen für die Weiterentwicklung, die gemeinsam mit den jeweiligen Beteiligten vor Ort geprüft, bewertet, ergänzt und ggf. weiterentwickelt werden sollen:

- Stärkung der Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung
- Förderung von Inklusion und Teilhabe/Abbau von Barrieren
- Inhalt und Qualität der Beratung und der weiteren Angebote
- Förderung des ehrenamtlichen Engagements
- Kultur und Zusammenarbeit
- Kooperation an den Schnittstellen
- Definition und Optimierung von Prozessen
- Kostenkalkulation und Schwerpunktsetzung bei den Angeboten

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass seit dem Leitungswechsel im Juni 2022 bereits einzelne Veränderungen angestoßen wurden, wie z. B. die Anpassung von Kostensätzen in den Bereichen Hauswirtschaftlicher Dienst, Familienentlastender Dienst und den Angeboten des Bereiches Freizeit und Bildung. Parallel dazu wurde die Ehrenamtspauschale an die von anderen Einrichtungen vor Ort gezahlten Pauschalen angehoben und Lohnerhöhungen bei den Mitarbeitenden im Bereich des Hauswirtschaftlichen Dienstes vorgenommen.

Darüber hinaus wurden die Beratungsangebote durch die Organisation von Außensprechtagen der Psychosozialen Beratungsstelle für Menschen mit Epilepsie Mittelfranken sowie der Beratungsstelle für Menschen mit erworbener Hirnschädigung Mittelfranken ausgebaut und ein Informations- und Fortbildungsangebot für Betroffene, Angehörige, Ehrenamtliche sowie Interessierte für das erste Halbjahr 2023 erstellt.

2.3 Change Management als Führungsaufgabe

Als Grundlage für die Erarbeitung eines Weiterentwicklungskonzeptes erfolgt an dieser Stelle eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Change Management als Führungsaufgabe. Zunächst werden wesentliche Begriffe definiert, anschließend erfolgt eine theoretische Auseinandersetzung mit der Gestaltung von Change Management-Prozessen. Für die Planung und Umsetzung wird auf ausgewählte Methoden Bezug genommen.

Es werden folgende forschungsleitende Fragen beantwortet:

- *Wie können die Begriffe „Change Management“ und „Organisationsentwicklung“ definiert werden?*
- *Wie können Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet werden?*

2.3.1 Definitionen und Handlungsfelder des Change Managements

Die Begriffe „Change Management“ und „Organisationsentwicklung“ werden in Theorie und Praxis nicht trennscharf verwendet. Gemeinsam ist beiden Begriffen, dass Methoden und/oder Abläufe beschrieben werden, die in „längerfristig angelegten Projekten gezielt konkrete Wandlungsprozesse“ herbeiführen sollen (Schreyögg & Geiger, 2016), zitiert nach Rahnfeld (2021: 82).

„Der Begriff „Organisationsentwicklung“ bezeichnet ursprünglich eine spezifische Form des geplanten Wandels von Organisationen, die vor allem dadurch gekennzeichnet ist, dass sie sich auf sozialwissenschaftliche und sozialphilosophische Grundlagen stützt. Organisationsentwicklung in diesem Sinn meint einen geplanten, längerfristigen Wandel, dessen Bezugspunkt auf der Ebene der gesamten Organisation liegt. Dieser Veränderungsprozess hat nicht nur eine Steigerung der Produktivität der Organisation zum Ziel, sondern auch eine Verbesserung ihrer Problemlösekapazität sowie der Lebensqualität ihrer Mitglieder“ (Grundwald, 2018a, S. 334), zitiert nach Rahnfeld (2021: 82).

Zugrunde gelegt wird nach Doppler und Lauterburg ein ganzheitliches Organisationsverständnis, in dem die „harten Faktoren (Strukturen, Finanzen, Führungssysteme)“ und die „weichen Faktoren (Kommunikation, Führung, Zusammenarbeit)“ gleichwertig berücksichtigt und die betroffenen Mitarbeitenden beteiligt werden. (2019: 99-100)

Der Begriff „Change Management“ wird parallel dazu als „Oberbegriff für „die Weiterentwicklung der sozialwissenschaftlichen Organisationsentwicklung“ sowie für die

„Weiterführung von systemischen Ansätzen zur Gestaltung von organisationalen Wandel“ (Grundwald 2018a, S. 336) verwendet“, zitiert nach Rahnfeld (2021: 82).

Nach Grundwald gilt es bei der Beschreibung eines organisationalen Wandels aus systemischer Sicht „mindestens zwei Prozessebenen“ zu unterscheiden.

Alle „nicht beabsichtigten, zufälligen Veränderungen und Entwicklungen“ fallen demnach unter „Wandlungsprozesse erster Ordnung“. Unter Wandlungsprozessen zweiter und dritter Ordnung werden häufig geplante, organisationale Wandel, „die bewusst gestaltet werden“ müssen, verstanden. (Grundwald, 2018a, S. 333), zitiert nach Rahnfeld (2021: 82-83).

Während es bei Wandlungsprozessen dritter Ordnung um „tiefgreifende und grundsätzliche Neuausrichtungen der Organisation“ geht, werden bei Wandlungsprozessen zweiter Ordnung „grundlegende Werte und Normen und die bisherigen Strategien der Organisation beibehalten“ (Rahnfeld 2021: 84-86).

Bei Wandlungen zweiter Ordnung liegt der Fokus darauf, „Abläufe zu optimieren oder Anpassungen in einer Krise vorzunehmen (von Reith & Wimmer, 2014, S. 146 ff.)“, zitiert nach Rahnfeld (2021: 84). Die regelmäßige Prüfung und Anpassung sollte dabei einen festen Bestandteil des Qualitätsmanagements darstellen.⁵

Hinsichtlich der für die Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim vorgesehenen Weiterentwicklung werden der bisherigen Definition zufolge Wandlungsprozesse zweiter und ggf. dritter Ordnung angestrebt.

Doppler und Lauterburg weisen darauf hin, dass Change Management heute den „Blick permanent über den Tellerrand hinaus richten“ muss und Unternehmen „für das Geschehen im Umfeld sensibilisiert“ werden müssen. Dazu gehört nach Doppler und Lauterburg auch die Entwicklung von Prozessen, die es Unternehmen ermöglichen, „sich aktiv in dieses Geschehen einzumischen und erfolgreich darin zu überleben.“ (2019: 96)

Mit dem Begriff „Change Management“ wird nach Doppler und Lauterburg die „Veränderung“ stärker betont und mit dem Begriff „Management“ das aktive Vorantreiben des Wandels impliziert. Darüber hinaus ist der Begriff „offen für unterschiedliche Bezüge, z. B. Ziele, Strategien, Geschäftsprozesse, Menschen, Mentalitäten“ und „nicht auf »Organisation« fokussiert“. Als „definierte Managementaufgabe“ impliziere „Change

⁵ Vgl. hierzu z. B. das Modell des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP), nach dem mit einem stetigen Prozess (Plan-Do-Check-Act) die Produkt-, Prozess- und Servicequalität und somit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dauerhaft gestärkt werden soll. Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Kontinuierlicher_Verbesserungsprozess, zuletzt aufgerufen am 15.07.2023.

Management auch Ergebnisorientierung, Umsetzungscontrolling und damit Nachhaltigkeit“. (Doppler und Lauterburg 2019: 96-97)

Im Hinblick auf die Verbesserung bzw. Optimierung von „Wertschöpfungsketten und Prozessen mit dem obersten Ziel der Kundenzufriedenheit“ hat sich das Lean Management durchgesetzt. Das Kaizen kann als Kern der Lean Management Philosophie bezeichnet werden. Es postuliert „sowohl eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie als auch ein methodisches Konzept, in deren Zentrum das Streben nach kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung steht (Ohno 1990)“ als auch „Veränderungen und Wandel zum Besseren in kleinen Schritten“, zitiert nach Helmold (2021: 1-3).

Nach einer ersten Klärung des Anlasses und der angestrebten Veränderungen erfolgt eine fundierte Diagnose der Ausgangssituation, an die sich ein (fortlaufender) Prozess (kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)) anschließt, siehe hierzu als Basis die folgende Abbildung:

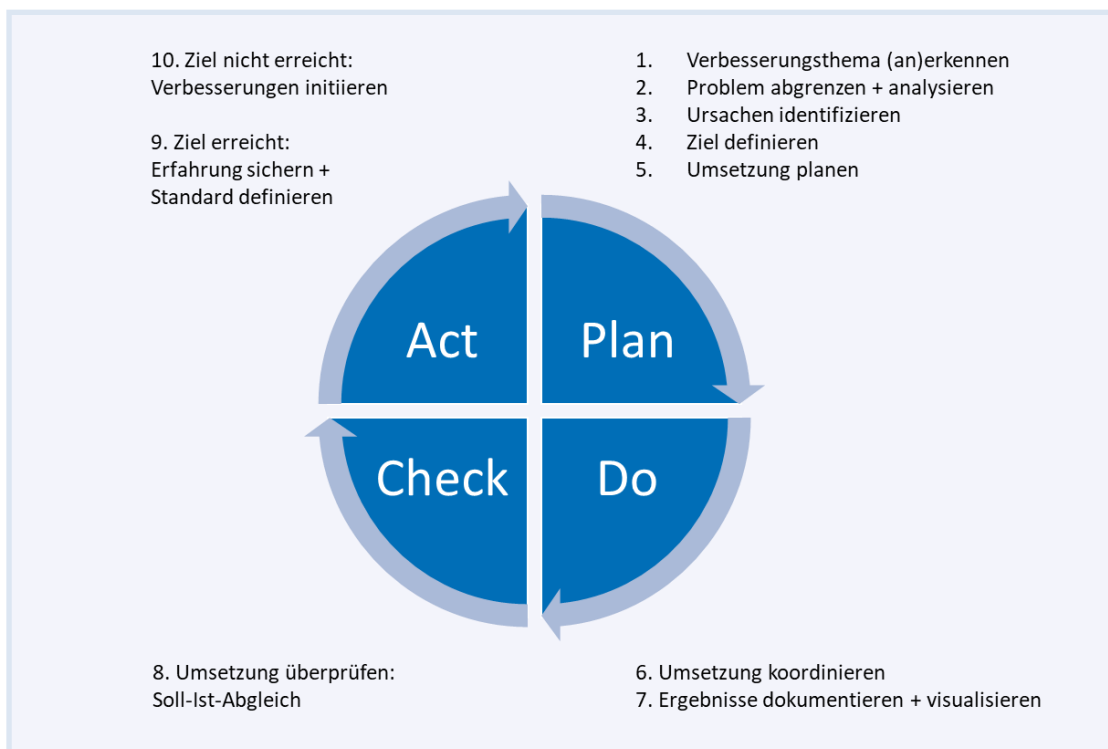


Abbildung 10: Modell des KVP-Prinzips anhand des PDCA-Zyklus - eigene Darstellung in Anlehnung an Kostka (2023)

Für die Umsetzung stehen für angestrebte Veränderungsprozesse unterschiedliche Methoden zur Verfügung. In den folgenden Kapiteln werden ausgewählte Aspekte beschrieben.

2.3.2 Das humanistische Menschenbild als Grundhaltung

Brandl (2021: 16) folgend soll den Überlegungen zur Gestaltung von Entwicklungs- und Innovationsprozessen ein Menschenbild zugrunde gelegt werden, das dem Grundverständnis der Autorin entspricht und gleichzeitig handlungsleitend bei der Führung der Mitarbeitenden im Allgemeinen sowie im Rahmen des angestoßenen Weiterentwicklungsprozesses der Offenen Hilfen sein soll.

Organisationen geben über die Definition des für sie vorherrschenden Menschenbildes „Einstellungen und Grundannahmen zur Natur des Menschen“ wieder und beeinflussen durch die Kommunikation des jeweiligen Menschenbildes auch das Verhalten von Führungskräften gegenüber Mitarbeitenden. Sie werden u. a. sichtbar, wenn es um Macht und Einfluss, die Gestaltung von Arbeitsabläufen oder die Einbeziehung und Mitbestimmung im Unternehmen geht (Brandl 2021: 17).

Aufgrund des begrenzten Umfanges dieser Master-Thesis wird auf die ausführliche Darstellung verschiedener Menschenbilder verzichtet. Es wird vielmehr das humanistische Menschenbild als handlungsleitend zugrunde gelegt, welches den Menschen als „beziehungsorientiertes, freiheits- und entscheidungsfähiges, verantwortungsvolles, bildsames und nach persönlicher Entfaltung strebendes Wesen“ sieht (Korf 2022). Weitere Grundannahmen sind die Gleichheit aller Menschen sowie die unantastbare Würdezuschreibung (vgl. ebd.).

2.3.3 Methoden zur Umsetzung von Veränderungsprozessen

Nach Kurt Lewin laufen erfolgreiche Veränderungsprozesse in drei charakteristischen Phasen ab, verbunden mit typischen emotionalen Reaktionen und „Effizienzveränderungen“, siehe hierzu die folgende Abbildung (Helmold 2021: 205):

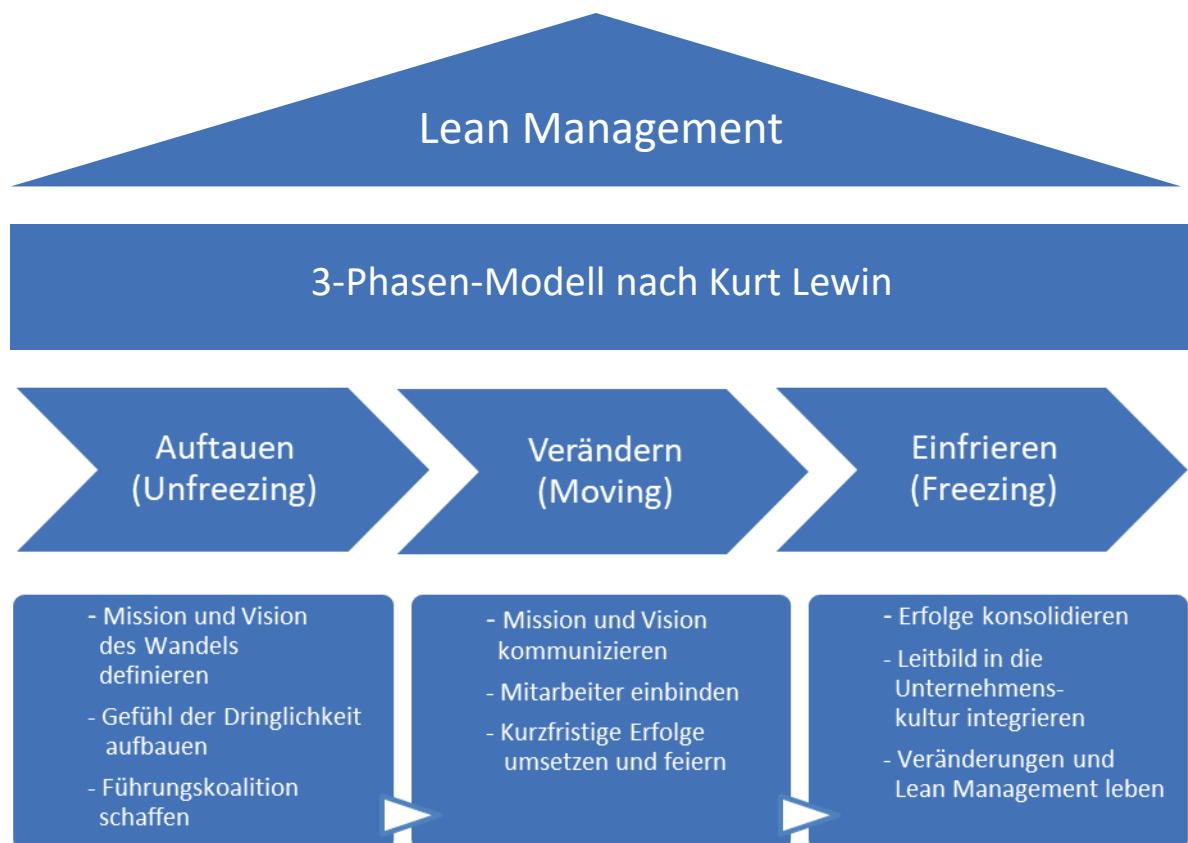


Abbildung 11: Veränderungsmanagement in 3 Phasen nach Lewin - eigene Darstellung in Anlehnung an Helmold (2021: 205)

Lewin geht weiter davon aus, dass es „in jeder Organisation „Driving Forces“ und „Restraining Forces“ gibt“. Veränderungen werden demnach ermöglicht, wenn die treibenden Kräfte gestärkt werden, d. h. die Mitarbeitenden müssen beteiligt und „vom Wandel überzeugt werden, um selbst zur treibenden Kraft zu werden“. (ebd.: 202-203)

Es folgt daher eine kurze Auseinandersetzung zum Umgang mit Widerstand sowie den Wirkungsweisen von Macht in Veränderungsprozessen.

2.3.4 Umgang mit Widerständen

Nach Doppler und Lauterburg (2019: 354) kann von Widerstand

„immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, »logisch« oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“

Ursachen für das Entstehen von Widerständen könnten sein, dass die Betroffenen Ziele und/oder Gründe für eine Veränderung nicht verstanden haben oder diese verstanden haben, daran aber nicht glauben und/oder negative Erwartungen befürchten. (ebd.: 355).

Der Widerstand gegen objektiv sinnvoll erscheinende Veränderungen deutet nach Doppler und Lauterburg darauf hin, dass Emotionen beteiligt sind, die auf „Bedenken, Befürchtungen oder Angst“ beruhen könnten. Anzeichen für Widerstand sind den Autoren zufolge:

- „hoher Krankenstand, hohe Fehlzeiten- und Fluktuationsraten;
- Unruhe, Intrigen, Gerüchtebildung;
- Papierkrieg, interner Verkehr per Memo mit ellenlangen Verteilern;
- hoher Ausschuss, Reibungsverluste, Pannen“

sowie eine „diffuse Problemlage - und die Schwierigkeit, das Problem zu »orten«“. (ebd.: 356)

Die Autoren sehen hier eine analytische Haltung, die auf persönlich geführten Gesprächen mit echtem Interesse für die Betroffenen setzt, um den tatsächlichen Gründen näher zu kommen. Wichtig seien in diesem Zusammenhang immer auch die Bedürfnisse nach „Lohn/Gehalt, Sicherheit, Kontakt, Anerkennung, Selbständigkeit und Entwicklung“. (ebd.: 358-359)

Doppler und Lauterburg postulieren weiter vier Grundsätze des Widerstands:

- „Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!“
- „Widerstand enthält immer eine »verschlüsselte Botschaft«!“
- „Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!“
- „Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!“ (ebd.: 363-364)

Dabei kommen dem Wissen und dem Bewusstsein um das Vorhandensein und die Wirkungsweisen von Macht sowie dem Umgang mit den auftretenden Emotionen eine wichtige Bedeutung zu.

Gerade wenn wesentliche Veränderungen anstehen, sind Doppler und Lautenburg zufolge auch „Interessen“, „Positionen und Privilegien“ betroffen.

Werden „die Karten neu gemischt“, werden auch „Gewinner und Verlierer neu definiert, Einfluss umverteilt“. Dies führe in der Folge zum Einsatz von „Strategie und Taktik“ sowie mitunter zu Machtspielen, um eigene Interessen durchzusetzen oder bisherige Privilegien beizubehalten.

Veränderungsmanagement müsse sich demnach auch fragen:

- *„Warum sind die Dinge so, wie sie sind?“*
- *„Weshalb ist das Bestehende so schwer zu verändern?“* (Doppler und Lautenburg 2019: 155-156)

Doppler und Lautenburg empfehlen daher u. a. Macht nicht zu tabuisieren, sondern transparent zu machen und regelmäßig kritisch zu hinterfragen.

Jeder, der „in einer Organisation Veränderungsprozesse steuern und etwas bewegen will [...] muss die Gesetze kennen, die der Bildung und Erhaltung von Macht zugrunde liegen. Erstens, weil er früher oder später bestehende Machtverhältnisse infrage stellen und gegebenenfalls verändern muss. Und zweitens, weil dies mit guten Argumenten und frommen Wünschen nicht zu schaffen ist. Er braucht dazu selbst Macht. Und wenn er diese nicht schon hat, muss er sie aufbauen.“ (ebd.: 165)

Nach Luhmann (2016: 98) kann Macht allerdings effektiv „nur in Form von Kooperation, nicht in der Form von Konflikt ausgeübt werden. [...] offene Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen [...] implizieren immer einen Zusammenbruch der Machtbeziehungen“, wobei „die Macht auf beiden Seiten“ durch „vertrauensvolle Kooperation gesteigert werden kann“.

2.3.5 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

Doppler und Lauterburg (2019: 185-187) zufolge liegt die Herausforderung des Veränderungsprozesses darin, die im Prozess erarbeiteten Konzepte in die Praxis umzusetzen. Sie nennen acht Prinzipien, die sich gegenseitig ergänzen und „alle gleichzeitig beachtet werden“ müssen, um die spätere Umsetzung sicherzustellen:



Abbildung 12: „Charta des Managements von Veränderungen“ - eigene Darstellung nach Doppler und Lauterburg (2019: 186)

Auf dem Weg zur Veränderung postulieren Doppler und Lauterburg weiter:

„Es ist keine große Kunst, in einem Unternehmen die Strukturen zu verändern. Wer aber das Verhalten der Menschen in ihrem Berufsalltag verändern will, kann sich leicht die Zähne ausbeißen. Verhalten wird gelernt - und eine neue Kultur zu entwickeln bedeutet, auf breiter Basis im Unternehmen an zumindest teilweise neuen Normen und Werten orientiertes, verhaltenswirksames Lernen zu ermöglichen.“

Die zentralen Ansätze hierzu seien:

- *„Den Status quo und die beharrenden Kräfte erkunden*
- *Die angestrebte neue Kultur konkret beschreiben*
- *Die für die neue Kultur notwendigen, treibenden Kräfte identifizieren*
- *Sinn und Zweck der Veränderung sorgfältig begründen*
- *Normen setzen durch Vorbildfunktion*
- *Belohnung und Sanktion im Führungsprozess verankern*
- *Umsteuerung durch personelle Besetzung von Schlüsselfunktionen*
- *Dialogveranstaltungen mit hohem Erlebniswert*
- *Verhaltenswirksame Führungsfortbildung“ (Doppler und Lauterburg 2019: 504)*

Wichtige Basis ist gegenseitiges Vertrauen, das nach Luhmann (2014: 1) als Zutrauen „zu eigenen Erwartungen [ist] ein elementarer Tatbestand des sozialen Lebens“ postuliert wird. Ohne jegliches Vertrauen würden den Menschen „unbestimmte Angst“ und „lähmendes Entsetzen“ befallen.

Luhmann postuliert weiter:

„Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksame Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“ (ebd.: 8-9)

Diese im Vertrauen wirksame Form der Komplexitätsreduktion wiederum dürfte, nicht nur, aber gerade dann, wenn weiterreichende Veränderungsprozesse angestoßen und umgesetzt werden sollen, wesentlich zum Gelingen beitragen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Begriffe „Change Management“ und „Organisationsentwicklung“ in der Praxis nicht trennscharf verwendet werden. Beide Begriffe beschreiben geplante, längerfristig angelegte

Entwicklungsprozesse, die gezielte Veränderungen bewirken sollen, vgl. Schreyögg & Geiger, 2016, zitiert nach Rahnfeld (2021: 82).

Während sich die „Organisationsentwicklung“ ursprünglich „vor allem auf sozialwissenschaftliche und sozialphilosophische Grundlagen stützt“ und neben einer Produktivitätssteigerung die „Verbesserung der Lebensqualität ihrer Mitglieder“ fokussiert, vgl. Grundwald, 2018a, S. 334, zitiert nach Rahnfeld (2021: 82), liegt dem Begriff „Change Management“ nach Doppler und Lauterburg als Weiterentwicklung ein ganzheitliches Organisationsverständnis zugrunde. Dieses berücksichtigt gleichwertig sowohl „Strukturen, Finanzen, Führungssysteme“ als auch „Kommunikation, Führung, Zusammenarbeit“, sensibilisiert für die Entwicklungen außerhalb des eigenen Unternehmens und führt Veränderungsprozesse unter Beteiligung der Mitarbeitenden durch (2019: 96, 99-100).

Mit dem Begriff „Change Management“ werde darüber hinaus die „Veränderung“ sowie das gezielte „Management“ hinsichtlich „Ergebnisorientierung, Umsetzungscontrolling und damit Nachhaltigkeit“ betont. (ebd.: 96-97)

In diesem Zusammenhang hat sich das Lean Management durchgesetzt, dessen Kern das Kaizen darstellt, in dessen Zentrum „das Streben nach kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung steht (Ohno 1990)“ und Veränderungen und „Wandel zum Besseren in kleinen Schritten“ im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) postuliert (zitiert nach Helmold 2021: 1-3).

Nach Kurt Lewin verlaufen Veränderungsprozesse in drei Phasen „*Auftauen - Verändern - Einfrieren*“ und gehen mit emotionalen Reaktionen sowie „Effizienzveränderungen“ einher. Dabei gebe es immer Mitarbeitende, die den Veränderungsprozess mit vorantreiben sowie Mitarbeitende, die in den Widerstand gehen.

Wichtig sei es daher, die Mitarbeitenden zu beteiligen, sie vom Wandel zu überzeugen und für die aktive Unterstützung des Veränderungsprozesses zu gewinnen. (Helmold 2021: 202-203, 205)

Widerstände entstehen nach Doppler und Lauterburg dann, wenn die Mitarbeitenden Ziele und Gründe der Veränderung nicht verstanden haben und/oder negative Folgen befürchten (2019: 355). Wichtig sei es daher, mit dem Widerstand zu gehen, nicht gegen ihn (ebd.: 363-364).

Die Autoren sehen hier persönliche Gespräche mit echtem Interesse als hilfreich, um die tatsächlichen Gründe zu erschließen und Vertrauen aufzubauen. Wichtig seien immer auch die Berücksichtigung der Bedürfnisse nach „*Lohn/Gehalt, Sicherheit,*

Kontakt, Anerkennung, Selbständigkeit und Entwicklung. (Doppler und Lauterburg 2019: 358-359)

Gerade bei weitergehenden Veränderungen seien immer auch „Interessen“, „Positionen und Privilegien“ betroffen, die es unter Umständen zu verteidigen gilt. Doppler und Lauterburg empfehlen daher auch, Macht nicht zu tabuisieren, sondern transparent zu machen und regelmäßig kritisch zu hinterfragen (ebd: 165).

Um die im Veränderungsprozess erarbeiteten Konzepte erfolgreich in die Praxis umzusetzen, sehen Doppler und Lauterburg u. a. folgende acht sich gegenseitig ergänzende Prinzipien als hilfreich:

- *„Zielorientiertes Management*
- *Keine Maßnahme ohne Diagnose*
- *Ganzheitliches Denken und Handeln*
- *Beteiligung der Betroffenen*
- *Hilfe zur Selbsthilfe*
- *Prozessorientierte Steuerung*
- *Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen*
- *Lebendige Kommunikation*“ (ebd.: 186)

Wesentliche Basis ist der Aufbau von Vertrauen, da dieses gerade in Veränderungsprozessen als wirksame Form der Komplexitätsreduktion zur Verfügung steht, um leichter andere als die bisherigen Wege (mit) gehen zu können. (Luhmann 2014: 8-9)

2.4 Die Systemische Organisationsentwicklung

An dieser Stelle erfolgt eine Annäherung/ Auseinandersetzung mit der systemischen Organisationsentwicklung als Methode des Change Managements.

Zunächst erfolgt eine Verortung der Organisationsanalyse im Kontext von systematisch gestalteten Veränderungsprozessen. Der Begriff der Organisation wird definiert, Chancen des systemischen Sozialmanagements dargestellt und ein Überblick über die Annahmen der systemischen Organisationstheorie gegeben. Anschließend wird die Organisationsanalyse sowie das „Organisationsradar“ als Instrument vorgestellt.

Es wird folgende weitere forschungsleitende Frage beantwortet:

- *Welche Chancen bietet die systemische Organisationsentwicklung in sozialwirtschaftlichen Organisationen?*

2.4.1 Kennzeichen von Organisationen

Nach Gesmann und Merchel (2021: 24) lässt sich eine Organisation allgemein dadurch definieren, „dass sie (mindestens) einen klar definierten und in der Regel allen bekannten Zweck verfolgt [...], dass sie zu diesem Zwecke formale (und zwangsläufig auch informale) Strukturen ausbildet [...] und dass sie sich eindeutig gegenüber ihrer Umwelt abgrenzt, was auch über Formen der Mitgliedschaft geregelt wird.“

Die beiden Autoren weisen darauf hin, dass „Organisationen stets Konstrukte bleiben, die sich letztlich nicht im Ganzen in ihrer Gesamtheit beobachten, erleben oder erfassen lassen (vgl. Merchel 2015a, S. 34)“, zitiert nach Gesmann & Merchel (2021: 24).

Mit dem Wissen um die bedingte Steuerbarkeit „von oben herab“ und unter Berücksichtigung der komplexen Herausforderungen der Sozialen Arbeit wie dem Fachkräftemangel, dem Wettbewerb um staatliche Mittel, der Energiekrise sowie der zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt (vgl. hierzu auch den Begriff der „VUKA-Welt“) dürfte ein Sozialmanagement, das sich allein auf ein traditionelles Organisationsverständnis beruft, an Grenzen stoßen.

Aktuell wird die „reine Übernahme von profitorientierten Managementkonzepten und -instrumenten“ in der fachlichen Diskussion als „nicht angemessen“ betrachtet (Rahnfeld 2021: 25).

Professionalisierung im Sozialmanagement kann - belegt durch empirische Studien - nur erfolgen, wenn „die Trägerstrukturen und deren organisationale Verortung beachtet und [...] die spezifischen Besonderheiten der jeweiligen sozialen Dienstleistungen

berücksichtigt“ werden (Langer, 2018), zitiert nach Rahnfeld (2021: 25-26). Rahnfeld sieht hierin den Anlass, Sozialmanagement aus dieser Perspektive der Systemtheorie zu reflektieren (ebd.).

Beim systemischen Management geht es nach Bauer (2013) nicht darum, eigenständig oder hierarchisch Vorgaben zu machen, sondern „Prozesse in Gang zu bringen, die am Ende tragfähige Vorschläge für Ziele oder Strategien erbringen, welche die Führungskraft dann umsetzen kann (...)“ (Bauer, 2013, S. 19), zitiert nach Rahnfeld (2021: 26).

Die Einleitung und die Begleitung von Veränderungsprozessen sollen daher auf Basis einer systemtheoretischen Betrachtungsweise von Organisationen erfolgen.

2.4.2 Die systemische Organisationstheorie

Aus systemtheoretischer Perspektive definierte Barnad (1886-1961) Organisationen als „System von bewusst koordinierten Verhaltensweisen oder Kräften von zwei oder mehr Personen“ (Barnad 1938, S. 73), zitiert nach Simon (2021: 13). Aus Bernads Sicht sollten „nicht Personen, sondern Dienstleistungen, Handlungen, Handeln oder Einflüsse als eine Organisation konstituierend angesehen werden“ (Barnad 1938, S. 83), zitiert nach Simon (ebd.: 13). Dieser Sichtweise folgend wird für die Bildung von Organisationen die „Konstruktion kooperativer Handlungsmuster“ maßgeblich. „Organisationen als handelnde Einheiten (Akteure) können nun von ihren Mitarbeitern als handelnden Einheiten (Akteuren) unterschieden werden.“ (Simon 2021: 13-14)

Diese „Entkoppelung von Person und Handlung und die Bildung arbeitsteiliger Handlungsmuster“ stellt nach Simon den „evolutionären Gewinn der Organisationsbildung“ dar, da „hochkomplexe Prozesse realisiert und Funktionen erfüllt werden, die das Handlungsvermögen von Individuen übersteigen“ (ebd.: 14). Organisationen können daher als „autonome, soziale Überlebenseinheiten [...] länger leben als ihre Mitglieder“ (ebd.: 15).

Luhmann (1984, S. 193 ff.) „definiert als kleinste Einheit - als Basiselement - aller sozialen Systeme die (einzelne) Kommunikation“, die von der Handlung dahingehend abgegrenzt werden kann, dass „Handlung einem einzelnen Akteur zugerechnet werden kann“, während bei der Kommunikation mindestens zwei Akteure miteinander in Verbindung treten. (zitiert nach Simon 2021: 19)

Kommunikation wird dabei „nicht als Handlung eines einzelnen Menschen definiert“, sondern als Ereignis, „bei dem eine dreifache Selektion stattfindet: unter den

möglichen Mitteilungen, den möglichen Informationen und den Verstehensmöglichkeiten“ (ebd.: 20). Kommunikation ist somit immer mehrdeutig.

Das autonome Fortbestehen von Organisationen erfolgt über die Reproduktion von Kommunikationsmustern, „die sie als autonome Einheit gegenüber dem Rest der Welt definieren“, wobei „die Teilnehmer an der Kommunikation austauschbar bleiben“ (ebd.: 23).

Organisationen werden in der systemischen Organisationstheorie als autopoietische Systeme definiert, die „sich aufgrund des Netzwerkes ihrer internen Prozesse als zusammengesetzte Einheiten konstituieren und gegen ihre Umwelten abgrenzen“ (Simon 2021: 24)

Hinsichtlich des Strebens nach Selbsterhalt von autopoietischen Systemen sind die Bestrebungen von Organisationen in diesem Kontext auf die „Aufrechterhaltung der System-Umwelt-Unterscheidung gerichtet, d. h. die Weiterexistenz in der Beziehung zu und in der Kommunikation mit spezifischen, für das eigene Überleben *unverzichtbaren Umwelten*“. Dies lässt sich nach Luhmann im Gegensatz zur „Zweckrationalität“ als „Systemrationalität“ bezeichnen (Luhmann 2000, S. 447), zitiert nach Simon (2021: 32).

Organisationen bilden demnach zusammen mit den für ihr „Überleben relevanten Umwelten“ eine „*Überlebenseinheit* und durchlaufen einen gemeinsamen Entwicklungsprozess („evolutionäre Einheit““ (Simon 2021: 32).

Da Organisationen nicht unabhängig von ihren Umwelten bestehen können sind sie „*ständig* irgendwelchen Irritationen (Störungen, Anregungen) ausgesetzt, auf die sie reagieren müssen“. Das langfristige Überleben hängt dabei von dem Gelingen der „wechselseitigen Anpassungs- und Aushandlungsprozesse“ zwischen der Organisation und ihren Umwelten ab. (ebd.: 34)

Die bereits benannte System-Umwelt-Unterscheidung trennt in der neueren Systemtheorie zwischen „dem einzelnen Menschen (dem menschlichen Körper einerseits/ seiner Psyche andererseits) und dem sozialen System (als Kommunikationssystem).“ Der Organismus wie auch die Psyche jedes Mitglieds werden so als „*eigenständige Umwelten* (autopoietische Systeme) der Organisation betrachtet“. (ebd.: 35)

Diese Trennung hat zur Folge, dass „die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitglieder nicht zwangsläufig zu Kompetenzen und Fähigkeiten der Organisation werden“. Gleichzeitig sind Organisationen auf die „psychischen Systeme ihrer Mitglieder unverzichtbar

angewiesen, da sie selbst *nicht* über Mittel der sinnlichen *Wahrnehmung*⁶ verfügen. (Simon 2021: 39)

Der Systemtheorie zufolge ist das Mitglied „nicht als „ganzer Mensch“ Teil der Organisation“ sondern als Person. Der Begriff „Person“ wird in diesem Zusammenhang als „eine fiktive Einheit, die in der Kommunikation konstruiert wird“ definiert. (ebd.: 41)

Zusätzlich kann durch die „Rolle“ als „eines der klassischen Konzepte der Soziologie (Linton 1936)“ „ein Bündel charakteristischer Verhaltenserwartungen“ bezeichnet werden. Die Trennung von Person und Rolle führt dazu, dass von Trägern *derselben* Rollen dasselbe Verhalten erwartet wird. So können „Verhaltensmuster über die Zeit reproduziert und soziale Strukturen stabil erhalten werden, auch wenn die konkreten Akteure (Personen) ausgetauscht werden“. (zitiert nach Simon 2021: 44)

Von der Rollenerwartung abgeleitet besteht die Struktur einer Organisation bzw. eines Systems aus „Kommunikationen und ihren Relationen“, die „gleichzeitig und/oder nacheinander erfolgen“. Die Reproduktion von Kommunikation in der für eine Organisation „charakteristischen Ordnung“ erfolgt wiederum über die „Kommunikation von Erwartungen“. (Simon 2021: 46-47)

Ein Führungsverständnis, das auf dem Grundverständnis der systemischen Organisationstheorie beruht, dürfte sich demnach weniger auf die Verteilung von Anweisungen stützen, sondern stattdessen die bewusste Lenkung der Aufmerksamkeit sowie die aktive Gestaltung von Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden der Organisation im Fokus haben.⁶

2.4.3 Die Organisationsanalyse

Titscher, Meyer und Mayrhofer (2008: 55) definieren eine Organisationsanalyse als „systematische Untersuchung und Beschreibung von Merkmalen, Bedingungen, Strukturen und Prozessen“, die mit Hilfe empirischer Methoden durchgeführt wird. Sie empfehlen, die „Konsequenzen der organisierten Bedingungen und die Rückwirkung der dadurch provozierten Verhaltensweisen im Blick“ zu haben.

Im Gegensatz zu anderen empirischen Untersuchungen haben Organisationsanalysen „formalisierte Beziehungen zum Gegenstand“ und finden in „formalen Zusammenhängen“ statt (ebd.: 55-56).

⁶ Vgl. hierzu auch Oestereich, B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie SD. Hg. v. YouTube. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=tmdojMaBadw>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Dies bedeutet, dass sich jede Organisationsanalyse, mit der für die jeweilige Organisation vorherrschenden Ordnung beschäftigen und darauf Bezug nehmen sollte. Nach Titscher, Meyer und Mayrhofer müssen „Entscheidungen, Strukturen und Prozesse“ zu den zentralen Aspekten der Organisationsanalyse gehören (ebd.: 57).

Bei der konkreten Umsetzung gibt es verschiedene Methoden, Instrumente und Verfahren⁷. Die Auswahl erfolgt den Autoren Titscher, Meyer und Mayrhofer zufolge aufgrund unterschiedlicher Erkenntnisinteressen, der Position der Person, die die Analyse durchführt, des Anlasses sowie des Stellenwertes, dem die Ergebnisse gegeben werden (ebd.: 62-69).

Doppler und Lauterburg (2019: 265) zufolge ist es hinsichtlich der begrenzten „Ressourcen und Energien“ jedes sozialen Systems wichtig, das richtige Maß bei der Gestaltung von Entwicklungsprozessen zu finden, um das System weder zu unterfordern noch zu überfordern.

Darüber hinaus müssen die ausgewählten Instrumente zur Unternehmenskultur passen. Wurden in der Vergangenheit Mitarbeitende nie nach ihrer Meinung gefragt, können plötzlich durchgeführte Mitarbeiterbefragungen zu „Verweigerungshaltungen“ oder verfälschten Ergebnissen führen. (ebd.)

Schließlich ist nach Doppler und Lauterburg das „Wie“ entscheidender als das „Was“, also der „Prozess der Entstehung“, wenn Mitarbeiter spüren, „dass das Management sie ernst genug nimmt, um sie an der Entwicklung aktiv zu beteiligen. Durch die Beteiligung der Betroffenen wird die Entwicklung selbst zum entscheidenden Vorgang.“ (2019: 265-266)

Doppler und Lauterburg appellieren daran, dass „diejenigen, die an vorderster Betriebs- und Kundenfront die Arbeit verrichten, gefragt werden, was aus ihrer Sicht gut läuft, wo es Reibungsverluste gibt, und was verändert werden sollte“, da sie als Einzige über ein umfangreiches Praxiswissen verfügen, das es zu berücksichtigen gilt, wenn Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet werden sollen (ebd.: 269).

Die Organisationsanalyse wird dabei als Managementinstrument gesehen, deren Ergebnisse Grundlage für weitere Planungen und Entscheidungen bilden. Wesentlich für die Wirksamkeit - auch im Hinblick auf die bei der Organisationsanalyse einzubeziehenden Mitarbeitenden - ist dabei, dass die Ergebnisse transparent gemacht werden und darauf praktische Konsequenzen folgen. (ebd.: 285)

⁷ Vgl. hierzu auch die Übersicht von Doppler & Lauterburg (2019: 247ff.), die Methoden, Instrumente und Verfahren enthält.

2.4.4 Ziele der Organisationsanalyse und Auswahl der Methode

„Organisationsradar“

Mit der Organisationsanalyse werden neben der bereits benannten Erhebung des Ist-Standes sowie Anhaltspunkten zu Handlungsbedarfen durch die bewusste Auswahl der Methode „*Organisationsradar*“, die in Kapitel 2.4.5 näher erläutert wird, weitere Ziele verfolgt, die im Folgenden dargestellt werden.

Die Methode wurde unter Berücksichtigung der ausgeführten Aspekte der systemischen Organisationstheorie ausgewählt, nach der Führung - wie bereits beschrieben - weniger als die Verteilung von Anweisungen zu verstehen sein dürfte, als vielmehr die bewusste Lenkung der Aufmerksamkeit sowie die aktive Gestaltung von Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden der Organisation (vgl. Oestereich).

Den Ansatz des humanistischen Menschenbildes aufgreifend den Menschen als „beziehungsorientiertes, freiheits- und entscheidungsfähiges, verantwortungsvolles, bildsames und nach persönlicher Entfaltung strebendes Wesen“ (Krof 2022) zu sehen, stellt einen weiteren Aspekt für die Auswahl der Methode dar.

Darüber hinaus machen die sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen von Arbeit - vgl. hierzu auch die Begriffe „New Work“⁸ und „VUKA-Welt“ - die Einbeziehung und aktive Beteiligung der Mitarbeitenden als Fachkräfte ihrer Arbeitsbereiche aller Hierarchieebenen unumgänglich.

Außerdem können durch den offenen Dialog und die Einbeziehung der Sichtweisen und des Wissens der Mitarbeitenden Widerstände hinsichtlich der identifizierten Veränderungsbedarfe reduziert und Vertrauen geschaffen werden, indem die Prozesse transparent gemacht und die Mitarbeitenden an der Weiterentwicklung beteiligt werden.

Nicht zuletzt können so passgenaue, auf die jeweilige Organisation sowie deren Rahmenbedingungen zugeschnittene Lösungen erarbeitet werden.

Die Organisationsanalyse wird im konkreten Kontext als Prozess verstanden, indem Schritt für Schritt die verschiedenen Fachbereiche hinsichtlich der Qualität (fachlich und inhaltlich) sowie der Prozesse, Strukturen und Rahmenbedingungen auch unter dem Aspekt der betriebswirtschaftlichen Optimierung betrachtet werden.

Da diese auf unterschiedlichen Ebenen stattfindet, sind im Verlauf der Organisationsanalyse je nach ausgewähltem Aspekt jeweils unterschiedliche Mitarbeitende und

⁸ Siehe hierzu u. a. Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017).

Führungskräfte einzubeziehen, vgl. hierzu das „Managementsystem in drei Ebenen“ nach Brandl (2021: 54), Abbildung 13, das wesentliche Bausteine der Unternehmensentwicklung im Zeitverlauf darstellt und die operative, die strategische sowie die normative Ebene betrachtet.

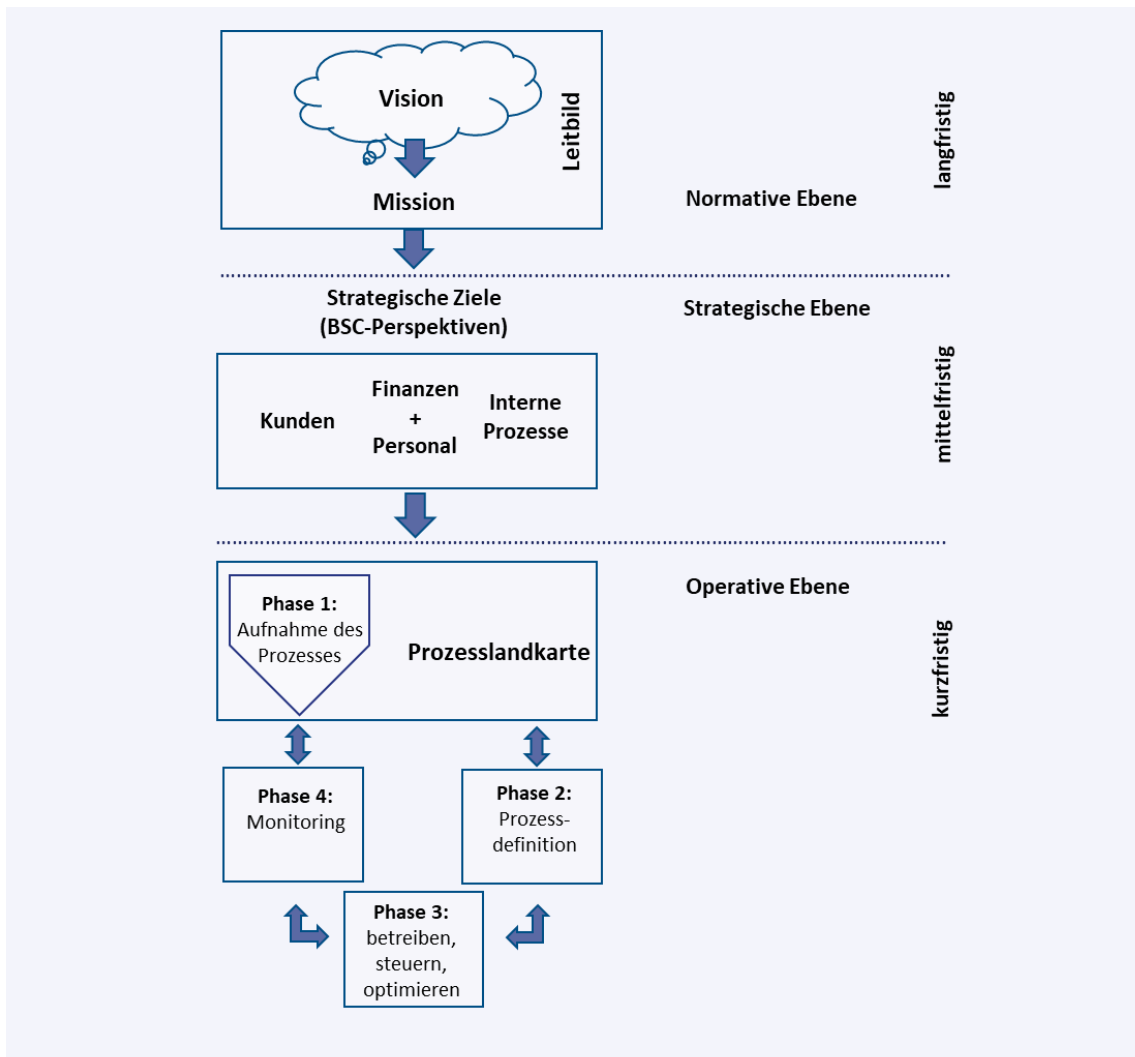


Abbildung 13: Managementsystem in drei Ebenen - eigene Darstellung nach Brandl (2021: 54)

2.4.5 Vorstellung der Methode „Organisationsradar“

An dieser Stelle wird nun in Anlehnung an Wirner (2013: 26) die Vorgehens- und Wirkungsweise des Organisationsradars beschrieben. Hierbei wird Bezug auf die Ausführungen zum „Demografieradar“ als „Werkzeug zur systematischen partizipativen Erfassung von Stärken und Handlungsbedarfen“ genommen.

Auch Wirner macht deutlich, dass zu einer aussagekräftigen Diagnose im Rahmen einer Organisationsentwicklung neben den Sichtweisen der Führungskräfte auch die Mitarbeitenden bewusst einbezogen werden müssen (ebd.: 26).

Als Diagnosewerkzeuge benennt Wirner zunächst leitfadengestützte „Interviews mit Führungskräften und Schlüsselpersonen der Einrichtung“. Auf diese ersten Erkenntnisse aufbauend empfiehlt er diagnostische Workshops zur gezielten Analyse wesentlicher Handlungsfelder der Einrichtung mit der Methode des „Organisationsradars“⁹. (ebd.: 26)

Mitarbeitende und Führungskräfte erarbeiten hierbei in der Regel unter externer Moderation den Ist-Stand der Einrichtung zu bestimmten vorab definierten Fragestellungen und entwickeln erste Ideen für notwendige Veränderungen (Wirner 2013: 26).

Entscheidend ist dabei nach Wirner „die Ausgangslage genau zu erfassen, die notwendigen Ziele zu definieren, den Kontext umfassend zu erkunden und plausible Lösungen zu entwickeln“. Dabei gilt es, „die inneren Strukturen der Einrichtung und ihre Umwelt genau zu analysieren sowie die Ressourcen herauszuarbeiten, die eine Veränderung begünstigen“. (ebd.: 26)

Die Methode „Organisationsradar“ ermöglicht es, verschiedene vorab definierte Handlungsfelder anhand entwickelter Leitfragen zu analysieren. Im Beispiel des „Demografieradars“ wurden folgende Handlungsfelder betrachtet: „Gesundheit, Arbeitsaufgabe/-feld, Arbeitsumgebung, Kundenorientierung/Qualität, Organisation, Führung, Entwicklung/Qualifikation und Zusammenarbeit/Kultur“. (ebd.: 27-28)

Wirner nennt für die Durchführung eine Anzahl von acht bis zwölf Mitarbeitenden sowie einen zeitlichen Umfang von ca. drei Stunden.

Die Teilnehmenden werden zunächst gebeten, die Qualität des Handlungsfeldes auf einer 100-Prozent-Skala einzuschätzen. Anschließend soll eine Prognose getroffen werden, welcher Wert in den nächsten zwei Jahren erreicht werden kann.

⁹ Der Begriff „Organisationsradar“ wird hier verallgemeinert statt des von Wirner in der Veröffentlichung „Führung und Personalentwicklung im demografischen Wandel [...]“ themenspezifisch benutzten Begriffes „Demografieradar“ verwendet.

Im dritten Schritt geht es schließlich darum, zu überlegen, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um den definierten Zielen näher zu kommen. (Wirner 2013: 27)

Folgende Fragestellungen können u. a. nach Wirner hierbei helfen: „Was läuft gut in dem jeweiligen Handlungsfeld in der Einrichtung? Was ist positiv hervorzuheben? Was läuft nicht so gut? Was ist verbesserungswürdig in diesem Handlungsfeld? Welche Aktivitäten und Maßnahmen könnten eingeleitet werden, um in dem jeweiligen Handlungsfeld einen Schritt in Richtung Verbesserung weiterzukommen?“ (2013: 28)

Zusammenfassend beschreibt Wirner (2013: 29), dass die „gezielte Einbeziehung verschiedener Sichtweisen, Berufsgruppen, Abteilungen und Hierarchieebenen“ wesentlich ist, um eine gute Diagnose des Ist-Standes zu erhalten. Die Chance hinsichtlich der Veränderungspotentiale liegt dabei in den unterschiedlichen Sichtweisen, die in „kritisch-konstruktiven Diskussionen“ für die Weiterentwicklung der Organisation genutzt werden können.

Die beteiligungsorientierten Workshops bilden dabei den Auftakt für anstehende Veränderungen, setzen Energien frei und fördern Erwartungen. Hier gilt es Enttäuschungen zu vermeiden, die auftreten können, wenn gewonnenen Erkenntnisse und Ideen im Anschluss keine Beachtung oder Umsetzung finden.

Wirner fasst abschließend zusammen, dass „Vertrauen, Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit, Offenheit und die Bereitschaft, sich auf diesen Weg einzulassen, [sind] daher neben einer guten externen Begleitung zentrale Voraussetzungen für diese Art einer letztendlich lohnenden Diagnose“ sind (ebd.).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die systemische Organisationsentwicklung mit ihrem Wissen um die bedingte Steuerbarkeit von Organisationen „von oben herab“ und unter Berücksichtigung der komplexen Herausforderungen der Sozialen Arbeit sowie der weiteren gesellschaftlichen Herausforderungen (VUKA-Welt) ein wichtiges Instrument des systemischen Managements darstellt.

Dabei kommt der Einbeziehung der Mitarbeitenden eine besondere Bedeutung zu, da es durch die bewusste Lenkung der Aufmerksamkeit und die aktive Gestaltung von Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden darum geht, „Prozesse in Gang zu bringen, die am Ende tragfähige Vorschläge für Ziele oder Strategien erbringen, welche die Führungskraft dann umsetzen kann (...)“ (Bauer, 2013, S. 19), zitiert nach Rahnfeld (2021: 26).

Die Organisationsanalyse stellt eine mit Hilfe empirischer Methoden durchgeführte Untersuchung dar und beschreibt Merkmale, Bedingungen, Strukturen und Prozesse, vgl. Titscher, Meyer und Mayrhofer (2008: 55).

Neben der Auswahl der den jeweiligen Erkenntnisinteressen angemessenen Methoden gilt es, nach Doppler und Lauterburg (2019: 265) das richtige Maß bei der Gestaltung der Entwicklungsprozesse zu finden, um das jeweilige System nicht zu überfordern aber auch nicht zu unterfordern. Schließlich sei das „Wie“ entscheidender als das „Was“. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für weitere Planungen und Entscheidungen.

Die Methode des Organisationsradars verfolgt neben dem Ziel der bewussten Aufmerksamkeitslenkung den aktiven Austausch miteinander und greift die Annahmen des humanistischen Menschenbildes auf, nach der der Mensch ein „nach persönlicher Entfaltung strebendes Wesen“ sei (vgl. Krof 2022).

Mitarbeitende werden als Fachkräfte einbezogen. Widerstände können so reduziert, Vertrauen aufgebaut und für die Organisation passende Lösungen erarbeitet werden.

Betrachtet werden Qualität, Prozesse, Strukturen und Rahmenbedingungen auch unter dem Aspekt der betriebswirtschaftlichen Optimierung. Da die Organisationsanalyse auf verschiedenen Ebenen erfolgt, sind jeweils unterschiedliche Mitarbeitende und/oder Führungskräfte einzubeziehen.

3 Praktische Umsetzung

Den aktuellen Diskurs der Offenen Hilfen sowie die Situation vor Ort berücksichtigend wurden in den Fachbereichen „Beratung“ sowie „Freizeit und Bildung“ Workshops unter Einbeziehung der hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden durchgeführt.

Die Fachbereiche wurden von der Autorin gezielt ausgewählt, da sich im Bereich „Beratung“ zwischen der im Jahr 2021 gegründeten Netzwerkstelle für Alltagshelden und dem bereits bestehenden allgemeinen Beratungsangebot der Offenen Hilfen Abstimmungsbedarf an den Schnittstellen ergeben hatte. Durch die gezielte Auswahl der Methode des Organisationsradars konnten alle beteiligten Fachkräfte gleichermaßen einbezogen und alle Sichtweisen und Ideen berücksichtigt werden. Darüber hinaus kommt dem Bereich „Beratung“ aus Sicht der Autorin bei den Angeboten der Offenen Hilfen hohe Bedeutung zu.

Daneben wurde von der Autorin der Fachbereich „Freizeit und Bildung“ ausgewählt, da auch dieser Bereich ein wichtiges Angebot zur Förderung von Inklusion und Teilhabe darstellt und darüber hinaus die Einbeziehung der Sichtweisen der ehrenamtlichen Mitarbeitenden möglich war, die sich vielfach bereits seit Jahren engagieren.

Die Ergebnisse sollen unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen die Basis für die Überlegungen zur gemeinsamen Weiterentwicklung der Offenen Hilfen vor Ort bilden.

Es soll folgende forschungsleitende Frage beantwortet werden:

- *Wie bewerten die Mitarbeitenden die Angebote und Rahmenbedingungen vor Ort und welche Entwicklungsbedarfe ergeben sich aus ihrer Sicht?*

3.1 Durchführung eines Workshops im Fachbereich „Beratung“¹⁰

An die theoretischen Ausführungen zur Methode „Organisationsradar“ (siehe Kapitel 2.5) anknüpfend wird an dieser Stelle die konkrete Vorgehensweise im Fachbereich „Beratung“ der Offenen Hilfen dargestellt.

¹⁰ Der Workshop im Fachbereich wurde bereits im Dezember 2022 durchgeführt. Die Durchführung sowie die Darstellung der Ergebnisse wurde von der Autorin in Auszügen in der Seminararbeit im Rahmen des Studienganges Sozialmanagement im Modul 4.1 mit dem Titel „Ist das „Organisationsradar“ als Instrument der Organisationsanalyse eine geeignete Methode, um Entwicklungs- und Innovationsprozesse zu definieren? Eine theoretische Auseinandersetzung im Hinblick auf die Erarbeitung eines

Das Organisationsradar wurde im Rahmen eines dreistündigen Workshops mit den drei in der Beratung tätigen Mitarbeitenden (einer Mitarbeiterin und einem Mitarbeiter der Netzwerkstelle für Alltagshelden sowie einer Mitarbeiterin des allgemeinen Beratungsangebotes der OBA) durchgeführt. Teilgenommen hat außerdem die stellvertretende Leitung der Offenen Hilfen. Die Autorin fungierte als Moderatorin. Der Workshop wurde zunächst mit 90 Minuten geplant. Im Verlauf zeigte sich allerdings ein hoher Mitteilungs- und Diskussionsbedarf aller Beteiligten, so dass die Zeit in Rücksprache mit den Beteiligten entsprechend verlängert wurde, um den Flow des Austausches zu nutzen und alle Themen bearbeiten zu können.

Die Auswahl der Methode wurde von der Autorin getroffen. Berücksichtigt wurde hierbei sowohl der in Kapitel 2.1 dargestellte allgemeine fachliche Diskurs der Offenen Hilfen als auch der in Kapitel 2.2 dargestellte erste Einblick der Autorin in die Situation vor Ort. Von den in Kapitel 2.2.4 von der Autorin abgeleiteten Dimensionen, die für die Weiterentwicklung der Offenen Hilfen insgesamt betrachtet werden sollen, wurden für den Workshop im Fachbereich „Beratung“ folgende Dimensionen bzw. Handlungsfelder ausgewählt bzw. auf den Arbeitsbereich modifiziert:

- *Inhalte und Ziele der Beratung*
- *Wünsche und Selbstbestimmung*
- *Qualität/Fortbildungen*
- *Struktur und Rahmenbedingungen*
- *Kultur und Zusammenarbeit*

Nicht explizit betrachtet wurden an dieser Stelle demzufolge die Dimensionen:

- Förderung von Inklusion und Teilhabe/Abbau von Barrieren
- Förderung des ehrenamtlichen Engagements
- Kooperation an den Schnittstellen
- Definition und Optimierung von Prozessen
- Kostenkalkulation und Schwerpunktsetzung bei den Angeboten

Während die „*Förderung von Inklusion und Teilhabe/Abbau von Barrieren*“ sowie die „*Kooperation an den Schnittstellen*“ in den vorgegebenen Handlungsfeldern mitdiskutiert wurden, wurden die „*Definition und Optimierung von Prozessen*“ sowie die „*Kostenkalkulation und Schwerpunktsetzung bei den Angeboten*“ an dieser Stelle zurückgestellt, da sie aufbauend auf die im Workshop gewonnenen ersten Erkenntnisse geprüft

Weiterentwicklungskonzeptes der Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim e. V.“ bereits dargestellt und hier in Auszügen übernommen.

werden sollen und je nach Themenbereich weitere Stellen/Mitarbeitende einzubeziehen sind.

Darüber hinaus sollte eine Lenkung der Aufmerksamkeit auf diese Dimensionen zu diesem Zeitpunkt vermieden werden mit dem Ziel, eine erste Annäherung der beiden Fachbereiche sowie eine gemeinsame Bestandsaufnahme des bereits Gelingenden zu fördern.

In der Umsetzung wurden zu Beginn Methode und Zielsetzung des Workshops von der Autorin vorgestellt und im Rahmen des Auftrages der Geschäftsführung, ein Weiterentwicklungskonzept für die Offenen Hilfen zu erarbeiten, verortet. Hierfür wurde das Handout (siehe Anhang 7.3) verwendet, in dem sowohl die Methode „Organisationsradar“ als auch beispielhafte Fragestellungen der zu betrachtenden Handlungsfelder erläutert wurden.

Die Teilnehmenden wurden zunächst gebeten, die Handlungsfelder kurz zu diskutieren und anschließend auf einer Skala von 0% bis 100% den aktuellen Stand der Zielerreichung einzuschätzen.

Anschließend wurden bezogen auf die jeweiligen Handlungsfelder folgende Fragen gestellt, die von den Workshopteilnehmenden beantwortet und schriftlich festgehalten werden sollten:

- *Was läuft gut?*
- *Was könnte besser laufen?*
- *Welche Aktivitäten sind für eine Veränderung nötig?*

Abschließend wurden die Teilnehmenden gebeten, eine Einschätzung der Zielerreichung nach Umsetzung der vorgeschlagenen Aktivitäten vorzunehmen.

Die Ergebnisse des Workshops wurden als erste Analyse/Diagnose des Ist-Standes auf einem zweiseitigen Report (siehe folgendes Kapitel 3.1.1) zusammengestellt. Sie stellen die Bewertung der Angebote und Rahmenbedingungen sowie die Entwicklungsbedarfe im Fachbereich „Beratung“ aus Sicht der Mitarbeitenden dar und bilden die Grundlage für weitere Planungen.

3.1.1 Darstellung der Ergebnisse im Fachbereich „Beratung“

In den folgenden Grafiken werden die Ergebnisse des Workshops aus dem Fachbereich „Beratung“ dargestellt.

Abbildung 14 zeigt zunächst die Einschätzung des Ist-Standes auf einer Skala von 0 bis 100 sowie die Einschätzung der möglichen Weiterentwicklung/Zielerreichung nach Umsetzung der von den Mitarbeitenden gemeinsam im Workshop entwickelnden Maßnahmen bezogen auf die vorab festgelegten Dimensionen/Handlungsfelder.

In Abbildung 15 erfolgt eine Übersicht der Antworten auf die Frage „Was läuft gut?“ und „Was könnte besser laufen?“. Abbildung 16 gibt schließlich eine Übersicht der Antworten auf die Frage „Welche Aktivitäten sind für eine Veränderung nötig?“. Da der Workshop wie bereits beschrieben bereits im Dezember 2022 durchgeführt wurde, enthält die Abbildung 16 zusätzlich den Status der Zielerreichung per 30.06.2023.

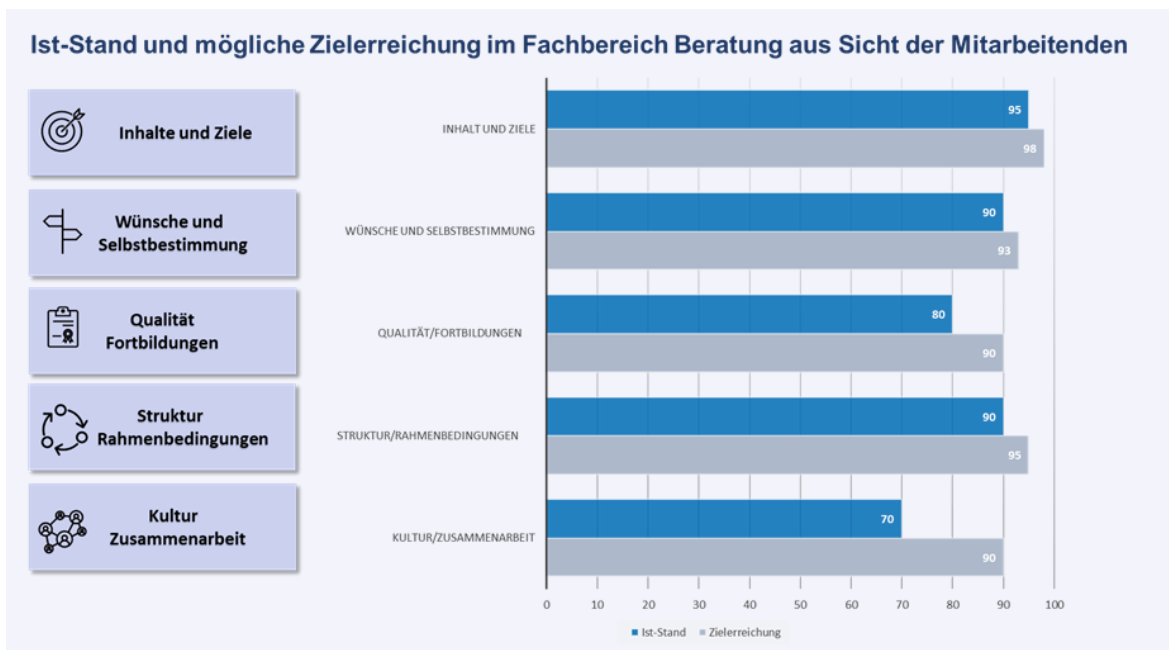


Abbildung 14: Übersicht Ist-Stand und Entwicklungspotential im Fachbereich Beratung aus Sicht der Mitarbeitenden - eigene Darstellung


IST-Stand im Fachbereich Beratung - Entwicklungsbedarfe aus Sicht der Mitarbeitenden	
 Inhalte und Ziele	 Was gut läuft
<ul style="list-style-type: none"> ✓ gemeinsames Informations- und Fortbildungsangebot für das 1. Halbjahr 2023 wurde organisiert ✓ Außensprechtag von Fachstellen wurden organisiert ✓ Fragen werden beantwortet oder an Fachstellen vermittelt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wer kennt sich in welchen Bereichen aus? ➤ Wann vermittle ich weiter? ➤ die Ressourcen gut nutzen
 Wünsche und Selbstbestimmung	 Entwicklungsbedarfe
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persönlicher Beziehungsaufbau, Hausbesuche, Telefonate ✓ Angebote machen, Entscheidungsfreiheit lassen ✓ Selbstbestimmung anregen, Beratung in Leichter Sprache ✓ Bestimmte Gruppen ansprechen (für gezielte Beratung) ✓ Eckdaten der Beratungsthemen wissen, bei Bedarf weitervermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ unterschiedliche Anfragen (Angehörige, MmB) ➤ mehr Austausch ➤ Fallbesprechungen bei Familien mit komplexeren Bedarfen
 Qualität Fortbildungen	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infodienste ✓ Teilnahme am Beratungskräfte tag Landesverband ✓ Beratungskräfteaustausch Lebenshilfen mittelfrankenstein 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evtl. Anamnese-Checklisten abstimmen, ergänzen ➤ Ideen sammeln
 Struktur Rahmenbedingungen	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausstattung ist sehr gut ✓ Abläufe und Zuständigkeiten sind teilweise sehr transparent 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intern noch mehr Transparenz (z. B. FuBi/Netzwerk) ➤ Austausch/kollegiale Beratung > Fallbesprechungen ➤ mehr Transparenz zwischen den Einrichtungen ➤ weniger Hierarchien - runderer Tische > schnellere Hilfe in der Fallarbeit ➤ Verlangsamung in der Organisation Lebenshilfe durch zu viele Wege
 Kultur Zusammenarbeit	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mitarbeiter (wir) fühlen uns in unserem Arbeitsfeld zu Hause ✓ Lebenshilfe - frei von kirchlichen Vorgaben ✓ schön das Familiäre ✓ schöne, glückliche Momente im Bereich Freizeit und Bildung ✓ wir arbeiten wertschätzend und individuell [mit] Menschen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elterninitiative - hier gegründet (Herr Österwind) ➤ Wir können stolz sein - was daraus entstanden ist

Abbildung 15: Ist-Stand und Entwicklungsbedarfe im Fachbereich Beratung - eigene Darstellung

Mögliche Maßnahmen zur Weiterentwicklung im Fachbereich Beratung aus Sicht der Mitarbeitenden		Status
Inhalte und Ziele	Mögliche Maßnahmen	
	<ul style="list-style-type: none"> Bestandsaufnahme intern mit den Kollegen Wo sind die Wissens-Inseln der Kollegen und die Interessen, welche Fragen habe ich? Vernetzung mit Behörden/Wissen, wie werden die Gesetze an den jeweiligen Stellen umgesetzt Interne Fortbildungen 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Vorausschauende Planung im Teamkalender, wenn Themen (Familien) zu besprechen sind 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Themen zu Fortbildungen: Menschen mit kMB + herausforderndem Verhalten (Hauptamtliche/Ehrenamtliche/ Betroffene/andere Einrichtungen), Schmerzen bei Menschen mit k. Beeinträchtigungen Indoor-Schulungen: AOK (Frau Link), Jobcenter 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 🕒
	<ul style="list-style-type: none"> Beratungsteam für Fallbesprechungen in 14-tägigen Teams per E-Mail ankündigen bei Gefahr in Verzug Extra-Team Offene Türen, offene Ohren 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Elterntag - Eltern wieder mehr in den Fokus der Öffentlichkeit Gehör und gefühlte Sicht auf manche Familien ist noch intensiver nötig. Wir können kein Lebenshilfe-Hilfsangebot machen (Wohnen für hohen und speziellen Unterstützungsbedarf). Kultur der Offenheit und neue Wege entwickeln Mehr Offenheit zu den Wohnstätten im Bereich Freizeit und Bildung 	🕒
 umgesetzt  in Umsetzung (Fortschritt)		

Abbildung 16: Mögliche Maßnahmen zur Weiterentwicklung im Fachbereich Beratung - eigene Darstellung

3.1.2 Bewertung der Ergebnisse im Fachbereich „Beratung“

Im Folgenden soll nun eine kurze Interpretation der Ergebnisse aus Sicht der Autorin erfolgen, die sich sowohl auf den Prozess als auch auf die erarbeiteten Ergebnisse bezieht.

Hinsichtlich des Prozesses wird angemerkt, dass es, obwohl die Methode bewusst die Mitarbeitenden einbezieht und einen lösungsorientierten, ressourcenbezogenen Ansatz verfolgt, im Vorfeld der Terminfindung aus Sicht der Autorin bei einzelnen Mitarbeitenden zu Vorbehalten und/oder Widerständen kam. Dies zeigte sich u. a. in dem Wunsch, einen bereits vereinbarten Termin kurzfristig abzusagen und um mehrere Wochen zu verschieben. Die Autorin machte sowohl in Einzelgesprächen als auch im Team deutlich, dass die Teilnahme aller Beratungskräfte erforderlich ist, um alle Sichtweisen und Ideen berücksichtigen zu können und eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Die Dauer des Workshops, der wie bereits erwähnt mit 90 Minuten geplant war, wurde im Verlauf in Rücksprache und auf Wunsch der Beteiligten auf insgesamt 180 Minuten verlängert, um alle Themen besprechen zu können. Aus Sicht der Autorin hatte es sich gelohnt, beharrlich alle Beteiligten an einen Tisch zu bringen und den Austausch mit einer dem Anlass angemessenen, ressourcen- und lösungsorientierten Methodik zu gestalten, so dass alle Mitarbeitenden sich auf den Prozess einlassen und diesen aktiv mitgestalten konnten. Gleichzeitig konnte mit der Auswahl der Methode auch das „Wie“ der Zusammenarbeit insgesamt gestaltet werden.

Bei Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass die Mitarbeitenden die Ausgangssituationen folgender Handlungsfelder mit jeweils über 90% bewerteten:

- Inhalte und Ziele der Beratung mit 95%
- Wünsche und Selbstbestimmung mit 90%
- Struktur/ Rahmenbedingen: Abläufe und Zuständigkeiten mit 90%, Ausstattung mit 95%

Die Zielerreichung nach Umsetzung der erarbeiteten Handlungsmöglichkeiten liegt nach Einschätzung der Beratungsfachkräfte in diesen Handlungsfeldern jeweils leicht über den Ausgangswerten oder wurde im Handlungsfeld Struktur/Rahmenbedingungen nicht bewertet. Eine Zielerreichung von 100% wurde jeweils nicht als realistisch betrachtet.

Auch das Handlungsfeld Kultur und Zusammenarbeit innerhalb der Offenen Hilfen wurde sehr positiv bewertet. Entwicklungsbedarfe werden im Bereich der einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit gesehen, die mit 70% in der Ausgangssituation bewertet wurde. In der Zielerreichung wünschen sich die Mitarbeitenden 90%, dies sei allerdings nur „Hand in Hand“ umsetzbar.

Die Ausgangssituation im Handlungsfeld Qualität/ Fortbildung wird von den Teilnehmenden mit 80% bewertet, wobei eine Zielerreichung von 90% möglich sei.

Einige der von den Mitarbeitenden vorgeschlagenen Maßnahmen (siehe Abbildung 16, Seite 71) wurden bereits zeitnah umgesetzt, wie z. B. die Bestandsaufnahme bzw. der Austausch über das Schwerpunktwissen der Beratungskräfte, die Durchführung von regelmäßigen gemeinsamen Fallbesprechungen, sowie die Abstimmung von Anamnese- und Checklisten sowie weiterer Formulare zwischen den Bereichen der allgemeinen Beratung sowie der neu gegründeten Netzwerkstelle für Alltagshelden. Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse sollten in die Erstellung eines Prozesses „Beratung“ mit den gemeinsam erarbeiteten Formularen sowie der Definition der Zusammenarbeit an den Schnittstellen münden, siehe hierzu Kapitel 4.2.3, Abbildung 32.

Für das erste Halbjahr 2023 wurde außerdem erstmals ein Informations- und Fortbildungsangebot erarbeitet, in dem auch einrichtungsübergreifende Veranstaltungen gemeinsam geplant und durchgeführt wurden. Hierbei wurde das Schwerpunktwissen der Beratungsfachkräfte genutzt, indem u. a. ein Kollege sein Wissen als Notfallsanitäter in einer Schulung zum „Umgang mit Notfällen“ geteilt hat.

Die Zielgruppen werden jeweils entsprechend dem Interesse und Inhalt der Veranstaltung festgelegt und richten sich an hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeitende, Betroffene und Angehörige sowie weitere Interessierte. Gefördert wird hier neben der einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit auch die Kultur des Trägers sowie die Qualität des Angebotes, indem die Fachkräfte der verschiedenen Einrichtungen für Vorträge gewonnen werden, wie z. B. im Bereich der Unterstützten Kommunikation, die eine Mitarbeiterin der Heilpädagogischen Tagesstätte durchgeführt hat.

Inhaltlich ausgebaut werden konnte das Beratungsangebot der Offenen Hilfen, indem durch Kooperationsgespräche Außensprechtage der Psychosozialen Beratungsstelle für Menschen mit Epilepsie Mittelfranken sowie der Beratungsstelle für Menschen mit erworbener Hirnschädigung Mittelfranken am Standort der Offenen Hilfen in Bad Windsheim organisiert werden konnten.

Beide Beratungsstellen beteiligen sich außerdem an der Gestaltung des Informations- und Fortbildungsangebotes der Offenen Hilfen und/oder führen Inhouse-Fortbildungen durch.

Während die Handlungsfelder „Inhalte und Ziele“, „Wünsche und Selbstbestimmung“, „Qualität/Fortbildungen“ und „Struktur/Rahmenbedingungen“ durch die Mitarbeitenden der Beratungsangebote selbst gestaltet und weiterentwickelt werden können, erfordert die Weiterentwicklung des Handlungsfeldes „Kultur/Zusammenarbeit“ insbesondere an den Schnittstellen zu anderen Einrichtungen ein gegenseitiges „Aufeinander zugehen“.

Hier gilt es konkret zu erarbeiten, wie und mit welchen Zielen die Zusammenarbeit weiterentwickelt werden kann. Wichtig ist in einem ersten Schritt, die Sichtweisen der weiteren Einrichtungen zu erfragen. Die Kooperation kann darauf aufbauend gezielt einzelfallbezogen, themenbezogen und/oder durch gemeinsame Veranstaltungen/Fortbildungen gefördert und die jeweils zuständigen Mitarbeitenden der weiteren Einrichtungen angesprochen und einbezogen werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Methode Organisationsradar im konkreten Kontext aus Sicht der Autorin als zielführend betrachtet werden kann und folgende Aspekte unterstützt:

- *Beteiligung der Mitarbeitenden vor Ort als Fachkräfte ihres jeweiligen Aufgabengebietes*
- *gemeinsame Sammlung, Diskussion und Bewertung des Ist-Standes/Diagnose*
- *gemeinsame Erarbeitung von Entwicklungsbedarfen sowie*
- *von möglichen Maßnahmen zur Umsetzung*

Darüber hinaus wirkt die Methode stärkend durch Fokussierung auf die vorhandenen Ressourcen und das bereits Gelingende sowie die Skalierung von Ist-Stand und Entwicklungsperspektive und die Verschriftlichung der Ergebnisse. Maßnahmen, die direkt umsetzbar sind, wurden bereits umgesetzt. Weitere Maßnahmen, die eine Planung bzw. Einbeziehung weiterer Beteiligter erfordern, können gemeinsam gewichtet, geplant und schrittweise realisiert werden. Nicht zuletzt kann sich die Autorin auf die Ergebnisse berufen und mit Aufmerksamkeitslenkung weitere Schritte anstoßen.

Grenzen findet die Methode aus Sicht der Autorin dahingehend, dass in der Einrichtung bzw. bei den Mitarbeitenden bisher nicht vorhandenes oder priorisiertes Erfahrungs- und Fachwissen von außen eingebracht werden muss. Dies kann z. B. durch die Auseinandersetzung mit dem aktuellen fachlichen Diskurs und den sich

verändernden strukturellen Rahmenbedingungen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation erfolgen.

Für die Weiterentwicklung des Fachbereiches „Beratung“ sieht die Autorin bezugnehmend auf den fachlichen Diskurs und die Situation vor Ort neben den von den Mitarbeitenden erarbeiteten möglichen Maßnahmen weitere Entwicklungs- und Optimierungsbedarfe. Diese betreffen insbesondere die Förderung der Selbstbestimmung sowie die Ermöglichung von Inklusion und Teilhabe. Die Empfehlungen der Autorin sind in Kapitel 4.1.1 zusammenfassend dargestellt. Sie werden in Kapitel 4.2.1 unter den Dimensionen „Selbstbestimmung“ und „Inklusion und Teilhabe“ näher erläutert.

3.2 Durchführung eines Workshops im Fachbereich „Freizeit und Bildung“

Zum Workshop im Fachbereich „Freizeit und Bildung“ wurden die ehrenamtlichen Mitarbeitenden des Freizeit- und Bildungs-Planungsteams eingeladen. Das Planungsteam trifft sich regelmäßig zweimal pro Jahr, um gemeinsam das jeweilige Halbjahresprogramm zu erstellen. Die Ehrenamtlichen engagieren sich in regelmäßig stattfindenden Freizeitgruppen, Bildungskursen und offenen Angeboten/Ausflügen.

Durch die Auswahl der Teilnehmenden konnte zum einen die Sichtweise der ehrenamtlichen Mitarbeitenden einbezogen werden, zum anderen verfügen die Teilnehmenden größtenteils über langjährige Erfahrung in der Mitarbeit in diesem Bereich. Vermieden werden konnte so auch eine willkürliche Auswahl der Teilnehmenden verbunden mit der Chance, möglichst viele verschiedene Sichtweisen und Ideen zu erhalten.

Die Einladung erfolgte schriftlich mit der Bitte um Anmeldung. Eingeladen wurden insgesamt 30 ehrenamtliche Mitarbeitende. Zehn Personen nahmen schließlich am zweistündigen Workshop teil, der in den Räumen der Offenen Hilfen in Bad Windsheim durchgeführt wurde.

Nach einer ersten Vorstellungsrunde wurde zunächst die Methode „Organisationsradar“ anhand einer Präsentation vorgestellt (vgl. Anhang 7.4) Anschließend wurden die Teilnehmenden gebeten, sich in Kleingruppen von drei bis vier Personen zusammenzufinden und jeweils mindestens drei der insgesamt sechs vorgestellten Dimensionen zu bearbeiten. Die Moderation übernahm die Autorin, die zuvor noch nicht mit den Ehrenamtlichen zusammengearbeitet hatte. Die Koordinatorin des Bereiches „Freizeit und Bildung“ organisierte an diesem Abend die Rahmenbedingungen, nahm allerdings

bewusst nicht an den Kleingruppengesprächen teil, um eine Beeinflussung der Ergebnisse wo weit dies möglich war zu vermeiden.

Die Auswahl der zu bearbeitenden drei von sechs Dimensionen/Handlungsfeldern wurde bewusst den Teilnehmenden überlassen, um auch hier mögliche Erkenntnisse aus der Priorisierung zu gewinnen.

Die zur Auswahl gestellten Dimensionen wurden - analog zur Vorgehensweise beim Workshop „Beratung“ - an die Besonderheiten des Fachbereiches „Freizeit und Bildung“ angepasst.

Es wurden folgende Dimensionen zur Bearbeitung vorgeschlagen, wovon die Workshop-Teilnehmenden jeweils mindestens drei Handlungsfelder bearbeiten sollten:

- Angebote
- Inklusion und Teilhabe
- Selbstbestimmung
- Qualität/Fortbildungen
- Organisation
- Kultur/Zusammenarbeit

Alle Gruppen haben die Dimensionen „Angebote“ und „Inklusion und Teilhabe“ bearbeitet. Zwei der drei Gruppen haben außerdem die Dimension „Organisation“ bearbeitet. Je eine Gruppe hat darüber hinaus die Themen „Qualität/Fortbildung“ und „Kultur/Zusammenarbeit“ bearbeitet. Anschließend wurden die Ergebnisse verschriftlicht und schließlich gemeinsam im Plenum vorgestellt und diskutiert.

In der zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse wurden die Dimensionen „Inklusion/Teilhabe“ und „Selbstbestimmung“ zusammengefasst, da sich nur eine der drei Gruppen mit dem Thema „Selbstbestimmung“ auseinandergesetzt und hierbei lediglich eine Bewertung des Ist-Standes vorgenommen hatte.

Im Verlauf der Moderation fiel auf, dass jeweils eine prozentuale Einschätzung des Ist-Standes erfolgte, während das jeweils mögliche Entwicklungspotential meist nicht prognostiziert wurde. Dies könnte im Vergleich zum Workshop Beratung daran liegen, dass die ehrenamtlichen Mitarbeitenden bisher weniger mit Methoden zur Skalierung vertraut waren und/oder sich hier nicht festlegen wollten.

Dabei wurden nicht nur Vorschläge für Neuerungen erarbeitet, vielmehr wurde auch gesammelt, was in der Vergangenheit bereits positiv umgesetzt worden war, wie z. B. eine gemeinsame Musical-Fahrt mit einem Reisedienst vor Ort, den die damaligen ehrenamtlichen Teilnehmenden als „Inklusion fördernd“ erlebt hatten.

Insgesamt stießen der Abend sowie die Methode auf positive Resonanz, wie aus der mündlichen Rückmelderunde deutlich wurde. Genannt wurde insbesondere der positive, wertschätzende Umgang miteinander, die sehr gute Organisation und Zusammenarbeit sowie die Methode, die positive Aspekte bewusst mache und Raum für Ideen und Entwicklungen biete. In Kapitel 3.2.1 werden die Ergebnisse zusammenfassend als Report dargestellt. Die Bewertung erfolgt in Kapitel 3.2.2.

3.2.1 Darstellung der Ergebnisse im Fachbereich „Freizeit und Bildung“

In den folgenden Grafiken werden die Ergebnisse des Workshops aus dem Fachbereich „Freizeit und Bildung“ dargestellt.

Abbildung 17 zeigt jeweils die Einschätzungen des Ist-Standes auf einer Skala von Null bis 100 sowie die Einschätzung der möglichen Weiterentwicklung/Zielerreichung, soweit diese von den einzelnen Gruppen bearbeitet wurden. Anzumerken ist, dass nicht alle Gruppen alle Handlungsfelder bearbeitet haben und drüber hinaus nicht bei allen Handlungsfeldern eine mögliche Zielerreichung prognostiziert wurde.

Abbildung 18 gibt Antwort auf die Fragen „Was läuft gut?“ und „Was könnte besser laufen?“. In Abbildung 19 wird die Frage „Welche Aktivitäten sind für eine Veränderung nötig?“ aus Sicht der Ehrenamtlichen beantwortet. Auch hier wurden einzelne Anregungen direkt in den Arbeitsablauf integriert sowie Ideen bei der Planung von Angeboten übernommen.

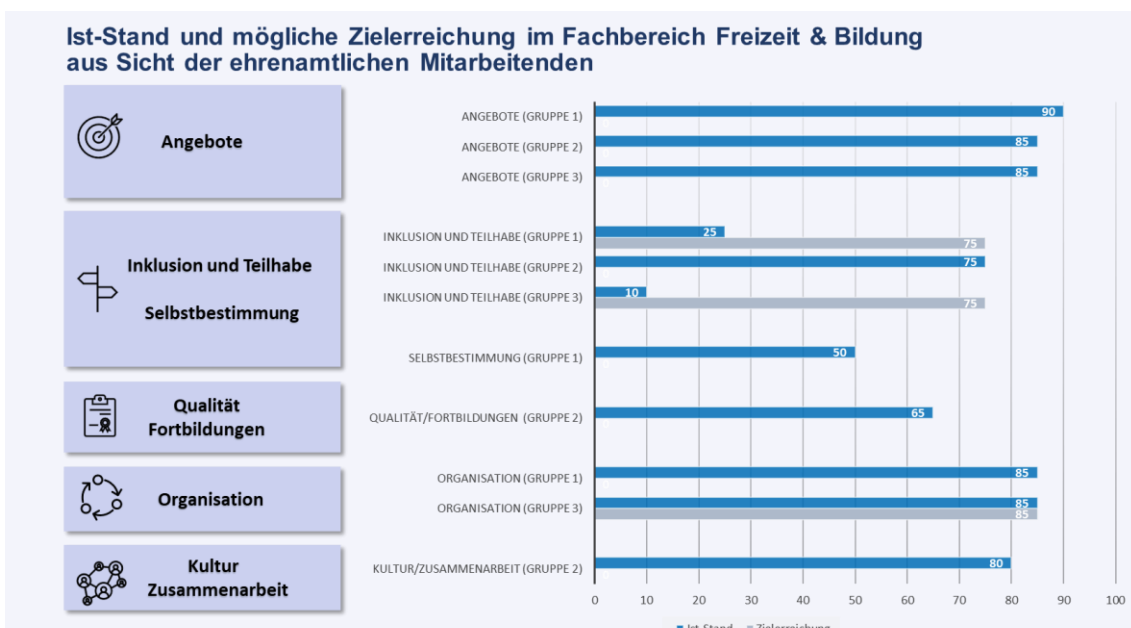


Abbildung 17: Ist-Stand und mögliche Zielerreichung im Fachbereich Freizeit und Bildung - eigene Darstellung

















IST-Stand im Fachbereich Freizeit & Bildung - Entwicklungsbedarfe aus Sicht der ehrenamtlichen Mitarbeitenden	
 Angebote	 Was gut läuft
 Inklusion und Teilhabe Selbstbestimmung	 Entwicklungsbedarfe
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Musik, Kultur, Natur, Bewegung, viele Bereiche werden bereits abgedeckt, Vielfältigkeit ist gegeben ✓ ziemlich breit gefächertes Angebot 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aktuelle Themen einbeziehen
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tanz etc kein Problem ✓ Angebote für Menschen mit und ohne Behinderung ✓ Wir haben offene Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Angebote breiter streuen, dass auch Menschen ohne Behinderung teilnehmen können; Angebote veröffentlichten (Zeitung/Internet), so dass sich alle einbringen können -> vielleicht kommen so auch Angebote ➤ Menschen mit und ohne Behinderung in einer Gruppe bzw. bei einem Ausflug. Kommunikation könnte besser laufen.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alle bemühen sich und helfen auch ohne Fortbildung/ Fachkenntnisse zusammen ✓ Fortbildungen finden statt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ größeres Angebot für versch. Themen
<ul style="list-style-type: none"> ✓ insgesamt gut ✓ Vorarbeiten sind gut organisiert 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Information über Teilnehmer möglichst lange vorher bei Ausflügen ➤ Es ist problematisch, wenn kurzfristig ein Betreuer ausfällt
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respekt/Wertschätzung Hilfsbereitschaft/Verständnis im Team ist überragend; Wir hören zu/offenes Ohr für alle 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wenn ein Hauptamtlicher dabei ist; Unterstützung in Ausnahmesituation; Angst nehmen; Fachkompetenz ➤ Normen und Werte anderer Kulturen kennenlernen/erarbeiten; ➤ Normen und Werte unserer Kulturen vermitteln/erarbeiten; ➤ Motto/Leitfaden für Lebenshilfe -> der Mensch steht im Mittelpunkt
 Kultur Zusammenarbeit	

Abbildung 18: Ist-Stand und Entwicklungsbedarfe im Fachbereich Freizeit- und Bildung - eigene Darstellung

Mögliche Maßnahmen zur Weiterentwicklung im Fachbereich Freizeit & Bildung aus Sicht der ehrenamtlichen Mitarbeitenden	Mögliche Maßnahmen	Status
 <p>Angebote</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sportliche Aktivitäten, Gymnastik, Kegeln, Yoga, Allgemeinbildung ➤ Konzentrationstraining, Kochkurs international, Chor, Einzelgespräche, Sprache ➤ Tanzkurse oder andere Tanzangebote, Kurse über gesunde Ernährung und Lebensweise ➤ Besichtigung Lebensmittelherstellung (z. B. Erlebnis-Bauernhof), Recyclingfirma besichtigen, Geo-Caching, Müll sammeln 	  <p>Neue/weitere Angebote in Planung</p>
<p>Inklusion und Teilhabe Selbstbestimmung</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konfirmanden + Gruppe z.B. Spielenachmittag ➤ Kooperation mit Busunternehmen, Reisebüros, anderen Lebenshilfen, Vereinen, Workshop mit anderen Lebenshilfen -> für Betreuer -> für Teilnehmer ➤ Neue Kontakte knüpfen mit Schulen, Vereinen usw. ➤ Fragebogen im Programmheft (Anmerkung: Briefkasten in WfbM) 	
<p>Qualität Fortbildungen</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortbildungen z.B. zu folgenden Themen: Rollifahrer heben -> Transfer, Toilettengänge mit und ohne Rolli; Verschiedene Arten der Behinderung; Erste-Hilfe-Kurs; Epilepsie sowie zu Notfallmedikamenten 	
<p>Organisation</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ eine „Reserve-Betreuungsperson“ auf Abruf 	
<p>Kultur Zusammenarbeit</p> 	<p>Anmerkung der Autorin: Hier wurden von den Workshopteilnehmenden keine konkreten Vorschläge gemacht. Mögliche Maßnahmen können dennoch aus den benannten Entwicklungsbedarfen abgeleitet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Teilnahme eines hauptamtlichen Mitarbeitenden, um Angst zu nehmen, Fachkompetenz zu nutzen; ➤ Normen und Werte anderer Kulturen kennenlernen/erarbeiten; ➤ Normen und Werte unserer Kulturen vermitteln/erarbeiten; ➤ Motto/Leitfaden für Lebenshilfe -> der Mensch steht im Mittelpunkt 	

 umgesetzt  in Umsetzung (Fortschritt)

Abbildung 19: Mögliche Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Fachbereiches Freizeit- und Bildung - eigene Darstellung

3.2.2 Bewertung der Ergebnisse im Fachbereich „Freizeit und Bildung“

Bei Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass die Handlungsfelder „Inklusion und Teilhabe“ sowie „Selbstbestimmung“ hinsichtlich des Ist-Standes im Vergleich zu den anderen bearbeiteten Handlungsfeldern deutlich niedriger bewertet wurden und/oder teilweise keine Prognosen hinsichtlich einer Verbesserung abgegeben wurden. Die Dimension „Selbstbestimmung“ wurde lediglich von einer Gruppe bearbeitet und hier lediglich eine Bewertung des Ist-Standes mit 50% vorgenommen.

Während die Gruppe 1 den Ist-Stand mit 25% bewertet, dann allerdings ein Potential zu 75% sieht, bewertet Gruppe 2 den Ist-Stand bereits mit 75%, gibt allerdings keine Entwicklungsprognose ab. Gruppe 3 wiederum bewertet den Ist-Stand im Bereich Inklusion und Teilhabe mit 10%, gibt aber auch wie Gruppe 2 keine Prognose für eine Weiterentwicklung.

Zur konkreten Umsetzung von Inklusion und Teilhabe wurden dann von allen drei Gruppen Vorschläge gemacht, teilweise bezogen auf Angebote, die in der Vergangenheit bereits umgesetzt wurden und auf positive Resonanz gestoßen waren.

Aus Sicht der Autorin sind dies wichtige Anhaltspunkte, sich mit den beiden Handlungsfeldern „Inklusion und Teilhabe“ und „Selbstbestimmung“ näher zu beschäftigen und gemeinsam Möglichkeiten der Weiterentwicklung zu erarbeiten, zumal diese im fachlichen Diskurs um die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention wesentliche Bedeutung haben. Sicher wird auch zu diskutieren sein, inwieweit sich dies tatsächlich umsetzen lässt. Besondere Bedeutung sollte der Dimension „Selbstbestimmung“ zukommen.

Entwicklungsbedarfe sowie Entwicklungswünsche bei den Ehrenamtlichen wurden außerdem im Zusammenhang mit der Dimension „Qualität/Fortbildung“ formuliert. Die genannten Fortbildungswünsche wurden bereits zeitnah mit in das Angebot der Offenen Hilfen aufgenommen.

Auch im Bereich der „Organisation“ und „Kultur/Zusammenarbeit“ wurden konstruktive Verbesserungsvorschläge gemacht. Hierzu gehört der Wunsch, dass jeweils eine hauptamtliche Begleitperson an den Ausflügen teilnimmt, wenn Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf begleitet werden müssen. Hilfreich sei auch die Einplanung einer Reservebegleitperson in Rufbereitschaft, falls kurzfristig ehrenamtliche Mitarbeitende ausfallen.

Zur Weiterentwicklung der Angebote wurden ebenfalls Ideen eingebracht, die es zu prüfen und ggf. umzusetzen gilt.

Deutlich wurde aus Sicht der Autorin auch, dass der „Kultur der Zusammenarbeit“ besondere Bedeutung zukommt. Diese wurde von der Gruppe, die sich mit diesem Handlungsfeld beschäftigt hatte, als „überragend“ bewertet. Als Entwicklungsbedarf wurde die Erarbeitung eines Mottos empfohlen, das die Workshop-Gruppe mit „der Mensch steht im Mittelpunkt“ definiert hat.

Zum Prozess kann angemerkt werden, dass die Teilnehmenden sich sehr interessiert und engagiert einbrachten. Lediglich bei der Skalierung der Entwicklungsprognosen haben einige der teilnehmenden Gruppen keine Einschätzung vorgenommen.

Ein Grund für den offenen und konstruktiven Austausch könnte darin liegen, dass es den Ehrenamtlichen freistand, am Workshop teilzunehmen. Sie konnten außerdem frei wählen, mit wem sie zusammenarbeiten wollten.

Betrachtet man die Ergebnisse der durchgeführten Workshops bietet die Methode „Organisationsradar“ zweifellos einen sehr guten Einstieg in die Analyse des Fachbereiches. Mit dem Blick auf das Positive können mögliche Entwicklungsbedarfe leichter benannt werden. Da diese von den ehrenamtlichen Mitarbeitenden selbst erarbeitet wurden, kann davon ausgegangen werden, dass deren Umsetzung auf Zustimmung und Unterstützung stößt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Methode „Organisationsradar“ von den ehrenamtlichen Workshopteilnehmenden sehr gut angenommen wurde. Alle brachten sich engagiert und motiviert ein. Lediglich der Auftrag, die Zielerreichung auf einer Skala von 0-100% einzuschätzen, wurde oft nicht bearbeitet.

Es fällt auf, dass sich die Ehrenamtlichen in ihrer Tätigkeit wohl fühlen, die Angebote gerne begleiten und sich engagiert einbringen. Deutlich wurde auch, dass es Ideen zur Weiterentwicklung der Angebote sowohl inhaltlich als auch bezogen auf Inklusion und Teilhabe gibt. Nicht zuletzt wurden Anregungen gegeben, die Organisation noch besser zu gestalten und u. a. wieder vermehrt Schulungen anzubieten. Themen waren insbesondere der Umgang mit Menschen im Rollstuhl sowie der Umgang in Notfallsituationen.

Die auffallend niedrige Bewertung des Ist-Standes im Bereich „Inklusion und Teilhabe“ sowie im Bereich „Selbstbestimmung“ sind die Aspekte, die es bei der Erarbeitung eines Weiterentwicklungskonzeptes genauer zu betrachten gilt. Menschen mit Behinderung müssen aktiv in Planungen einbezogen bzw. hierfür gewonnen werden. Bei der Umsetzung sollten Möglichkeiten und Grenzen immer wieder diskutiert und hinterfragt werden.

Der Workshop liefert mit seinen Ergebnissen wichtige Anhaltspunkte zum aktuellen Stand und den Weiterentwicklungsbedarfen. Bei der Erarbeitung konkreter Umsetzungsmöglichkeiten müssen neben der Zielgruppe auch weitere Stakeholder wie ehrenamtliche Mitarbeitende, Mitarbeitende der Einrichtungen der Lebenshilfe sowie weitere Akteure im Landkreis Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim einbezogen werden.

Die Teilnahme an Ausflügen und Gruppenangeboten im Bereich „Freizeit und Bildung“ sollte auch zu einer Entlastung bei pflegenden Angehörigen und/oder Wohngruppen (besondere Wohnformen) führen und den Betreuungsbedarf nicht zusätzlich erhöhen. Die Teilnahme könnte sonst am zusätzlichen Organisationsaufwand scheitern.

Wichtig ist aus Sicht der Autorin auch, Angebote für Menschen mit höherem Unterstützungsbedarf zu organisieren und das Thema „Barrierefreiheit“ bei den Angeboten zu berücksichtigen. Ein höherer Unterstützungs- oder Assistenzbedarf sollte kein Grund dafür sein, nicht an Gruppenangeboten oder Ausflügen teilnehmen zu können.

4 Empfehlungen zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Offenen Hilfen vor Ort

Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die in Kapitel 4.1 zunächst jeweils in Form eines Reports zusammenfassend dargestellt werden. Sie geben Antwort auf die forschungsleitende Fragestellung.

Empfehlungen zur Weiterentwicklung im Fachbereich „Beratung“ werden in Kapitel 4.1.1 dargestellt. Weiterentwicklungsempfehlungen im Fachbereich „Freizeit und Bildung“ werden in Kapitel 4.1.2 zusammengefasst. In Kapitel 4.1.3 werden schließlich Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen allgemein sowie einrichtungsübergreifend aufgezeigt.

In Kapitel 4.2 werden Empfehlungen zur konkreten Umsetzung erläutert. Eingegangen wird insbesondere auf die allgemeinen Handlungsempfehlungen zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Offenen Hilfen sowie auf die einrichtungsübergreifenden Empfehlungen. Anschließend werden Möglichkeiten der Umsetzung beispielhaft beschrieben.

4.1 Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen im Überblick

Abbildung 20 stellt die Weiterentwicklung des Organigramms der Offenen Hilfen dar. Aufgenommen wurden neben den Außensprechtagen der Fachberatungsstellen für Menschen mit erworbenen Hirnschädigungen sowie für Menschen mit Epilepsie auch die seit dem ersten Halbjahr 2023 stattfindenden Informations- und Fortbildungsveranstaltungen.

Die „Individuelle Freizeitassistenz“ wird herausgelöst aus dem Familienentlastenden Dienst und dem Bereich „Freizeit und Bildung“ mit seinen Gruppenangeboten dargestellt, da diese nicht ausschließlich der Entlastung der pflegenden Angehörigen dienen muss, sondern in vielen Fällen auch Menschen, die in ihrer eigenen Wohnung leben, individuelle Unterstützung bei Einzel-/Freizeitaktivitäten bietet.

Der Hauswirtschaftliche Dienst wurde zu Beginn des Jahres 2023 um das Angebot der Alltagsbegleitung ergänzt. Als neues Beratungsangebot befindet sich die Gesundheitliche Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase aktuell in der Umsetzung. Die

Etablierung eines Betreuungsvereines ist ergänzend zum vorhandenen Beratungs- und Hilfsangebot geplant.



Abbildung 20: Organigramm der Angebote Offene Hilfen, Stand 30.06.2023 - eigene Darstellung

4.1.1 Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Fachbereiches „Beratung“

Empfehlungen der Autorin zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen im Fachbereich Beratung		Empfehlungen
Inhalt und Qualität der Beratung	Was gut läuft bzw. bereits vorhanden ist	<ul style="list-style-type: none"> Erweiterung der Beratungsangebote um die Gesundheitliche Versorgungsplanung (GVP) und die Persönliche Zukunftsplanung Fortbildungen der Mitarbeitenden, z.B. systemische Beratung, Auftragsklärung, Peerberatung, Unterstützte Entscheidungsfindung Gründung eines Betreuungsvereines/Angebot Querschnittsarbeit
Stärkung der Selbstbestimmung	Was gut läuft bzw. bereits vorhanden ist	<ul style="list-style-type: none"> Etablierung einer Selbstvertretung von Menschen mb (Anonyme) Zufriedenheitsbefragungen Ausbau der Aufklärungsarbeit, z.B. Partnerschaft/Sexualität/Kinderwunsch, Politische Bildung, Menschenrechte, ...
Förderung von Inklusion und Teilhabe/ Abbau von Barrieren	Was gut läuft bzw. bereits vorhanden ist	<ul style="list-style-type: none"> Abbau von noch bestehenden Barrieren in den Bereichen Beratung/Leichte Sprache; Verwendung von Formularen in Leichter/einfacher Sprache Öffentlichkeitsarbeit u.a. in einfacher Sprache, mit Bildbeschreibungen
Kultur und Zusammenarbeit/ Kooperation an den Schnittstellen/ Definition und Optimierung von Prozessen	Was gut läuft bzw. bereits vorhanden ist	<ul style="list-style-type: none"> Abstimmung der Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit zwischen den Beratungsbereichen der Offenen Hilfen, um Synergien zu nutzen und Ressourcen optimal einzusetzen Etablierung eines einrichtungübergreifenden Arbeitskreises im Bereich der Gesundheitlichen Versorgungsplanung (Sterbebegleitung/Palliative Care/ kollegiale Ethikberatung)

Abbildung 21: Empfehlungen der Autorin im Fachbereich Beratung - eigene Darstellung

4.1.2 Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Fachbereiches „Freizeit und Bildung“


Empfehlungen der Autorin zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen im Fachbereich Freizeit und Bildung	Was gut läuft bzw. bereits vorhanden ist	Empfehlungen
 <p>Inhalt und Qualität der Angebote</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ziemlich breit gefächertes Angebot ist vorhanden (Musik, Kultur, Natur, Bewegung) ✓ Fortbildungen finden statt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausbau inklusiver Bildungs-/Angebote (Sport) ➤ Ausbau von Kooperationen mit Vereinen/Institutionen vor Ort
 <p>Stärkung der Selbstbestimmung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teilnehmende der Freizeitgruppen werden insbesondere bei der Planung der Angebote in den Freizeitgruppen berücksichtigt ✓ Zufriedenheit wird mündlich erfragt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etablierung einer Selbstvertretung von Menschen mb (Anonyme) Zufriedenheitsbefragungen ➤ Ggf. Bedarfserhebung (Kundenanalyse/Sozialraumanalyse) als Grundlage für weitere Planungen
 <p>Förderung von Inklusion und Teilhabe/ Abbau von Barrieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es bestehen offene Angebote für Menschen mit und ohne Behinderung (z.B. Internetwork für alle) ✓ Inklusive Veranstaltungen werden organisiert (inklusive Disco, jährliches Rock-Event, Kinoabende, gemeinsame Feste, Netzwerk Partnerschaft wurde gegründet) ✓ Projekte zu den Protesttagen (5. Mai) werden durchgeführt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit/Inklusive Bewerbung der Angebote ➤ Schaffung von offenen Begegnungsangeboten ➤ Einbeziehung von Menschen mit Behinderung als ehrenamtliche Mitarbeitende
 <p>Kultur und Zusammenarbeit/ Kooperation an den Schnittstellen/ Definition und Optimierung von Prozessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Die Angebote werden von den Ehrenamtlichen als „immer gut organisiert/vorbereitet“ beschrieben ✓ Die Zusammenarbeit wird von den Ehrenamtlichen als „übertrendend“ respektvoll, wertschätzend, hilfsbereit und verständnisvoll beschrieben ✓ Als Motto für die Zusammenarbeit wird „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ genannt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planung/Organisation der Angebote unter Berücksichtigung der Wünsche der Teilnehmenden, Stärkung der Selbstbestimmung, Förderung der Teilhabe, Sozialraumorientierung, Nachhaltigkeit, Kosten, Machbarkeit/erforderliche Begleitpersonen ➤ Überprüfung der Prozesse und ggf. Optimierung im Bereich Anmeldung/Organisation/Abrechnung; ggf. Reduzierung der Schnittstellen; wo möglich: Reduzierung der Fahrtlenste

Abbildung 22: Empfehlungen der Autorin im Fachbereich Freizeit und Bildung - eigene Darstellung

4.1.3 Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen allgemein sowie einrichtungsübergreifend

Allgemeine Empfehlungen der Autorin zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen		Empfehlungen
Stärkung der Selbstbestimmung der Menschen mit Behinderung 	 Was gut läuft bzw. bereits vorhanden ist	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etablierung einer Selbstvertretung von Menschen mb ➤ Ausbau Aufklärungsarbeit, z.B. Rechte/Teilhabe/Bildung (Anonyme) Zufriedenheitsbefragungen bei Menschen mit Behinderung und Angehörigen ➤ Schulung der Mitarbeitenden zu Gesundheitlicher Versorgungsplanung, Persönlicher Zukunftsplanung, Unterstützter Entscheidungsfindung
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Individuelle persönliche Beratung und Begleitung ✓ Wertschätzende Haltung der Mitarbeitenden ✓ Persönlicher Beziehungsaufbau ✓ Anregung von Selbstbestimmung ✓ „Kummerkasten“ für anonyme Rückmeldungen ✓ Mündliche Abfrage der Erwartungen, Wünsche und Zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Weiterer Abbau sprachlicher und baulicher Barrieren (Homepage, Printmedien, Räume Offene Hilfen) ➤ Ausbau inklusiver Angebote, u.a. im Bereich Freizeit/Bildung ➤ Ausbau Öffentlichkeitsarbeit/trägerübergreifende Projekte ➤ Menschen mit Behinderung als ehrenamtliche Mitarbeitende ➤ Angebote im Sozialraum/Lebensweltorientierung
Förderung von Inklusion und Teilhabe/ Abbau von Barrieren 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Individuelle persönliche (Freizeit-)Assistenz ✓ Inklusive Veranstaltungen, z.B. Rock-Event, Kino, Feste, Protesttage ✓ Teilweise inklusive Bildungskurse ✓ Begegnungen mit Vereinen/Gruppen ✓ Unterstützte Kommunikation/Leichte Sprache 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anonyme Zufriedenheitsbefragung, aufbauend auf den ersten Ergebnissen des Workshops Freizeit und Bildung (Auftakt-) Veranstaltung zum Jahresbeginn ➤ gezielte Einarbeitung neuer Ehrenamtlicher ➤ E-Learning Kurs des Lebenshilfe-Landesverbandes als Basis ➤ Ausbau Anerkennungskultur, z.B. Geburtstage/Jubiläen ➤ Erstellung eines Gesamtkonzeptes zur Gewinnung, Schulung und Koordination ehrenamtlicher Mitarbeitender ➤ Ausbau Öffentlichkeitsarbeit durch konkrete Fallbeispiele, Einblick in die Tätigkeitsbereiche, Interviews mit Familien/Ehrenamtlichen
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Öffentliche Arbeit, anonymisierte Ausschreibungen für Ehrenamtliche bei der Suche von Freizeitassistenten ✓ Fachliche Begleitung durch Hospitationen, freiwillige Schulungen, Einzelgespräche und Stammtische ✓ Informationsmappe zur ehrenamtlichen Mitarbeit ✓ Gemeinsame Feste und Veranstaltungen, wie z.B. das Grill-Sommerfest ✓ Einbeziehung bei der Planung von Angeboten (Vorbereitungsteam im Bereich Freizeit und Bildung) 	
Förderung des ehrenamtlichen Engagements 		

Abbildung 23: Empfehlungen der Autorin zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen - eigene Darstellung



Abbildung 24: Empfehlungen der Autorin zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen/einrichtungübergreifend - eigene Darstellung

4.2 Empfehlungen zur Umsetzung

Da diese Master-These innerhalb des bereits begonnenen Weiterentwicklungsprozesses entsteht und somit neben der Diagnose und Planung zumindest für wenige Monate auch den Umsetzungsprozess beschreibt, wird an dieser Stelle auf den Planungs- und Umsetzungsstand zum 30.06.2023 Bezug genommen.

In Gliederungspunkt 4.2.1 werden zunächst allgemeine Umsetzungsmöglichkeiten erläutert, die sich auf die Handlungsempfehlungen der Autorin zur Weiterentwicklung für die Offenen Hilfen allgemein sowie einrichtungsübergreifend beziehen. Anschließend werden zwei Entwicklungsprozesse beispielhaft dargestellt.

In Gliederungspunkt 4.2.2 wird die gemeinsame Erarbeitung der Kooperation an den Schnittstellen im Fachbereich „Beratung“ in Form eines Prozessablaufdiagrammes beschrieben. Hierzu gehörte neben der Bestandsaufnahme der Beratungs- bzw. Wissensschwerpunkte der Beratungskräfte auch die Auseinandersetzung mit dem Inhalt und der Qualität der Beratung. Im gemeinsamen Austausch wurden Beratungsschwerpunkte, Zuständigkeiten sowie die Kooperation an den Schnittstellen erarbeitet, mit dem Ziel, die Ratsuchenden optimal zu beraten und die vorhandenen Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Darüber hinaus finden sich in der Umsetzungsplanung im Fachbereich „Beratung“ Überlegungen zur einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit sowie zum Qualitäts- und Prozessmanagement, siehe hierzu die Ausführungen unter Kapitel 4.2.1.

Auf die Ausarbeitung weiterer Umsetzungsmöglichkeiten der Handlungsempfehlungen im Fachbereich „Beratung“ wird an dieser Stelle verzichtet, da sie analog zu den dargestellten Vorgehensweisen geplant und realisiert werden können und/oder sich bei den allgemeinen Empfehlungen wiederfinden.

Auch die Handlungsempfehlungen im Fachbereich „Freizeit und Bildung“ können methodisch analog zu den im Folgenden dargestellten Methoden umgesetzt werden. Empfohlen wird hierbei, neben den ehrenamtlichen Mitarbeitenden auch Menschen mit Behinderung und ggf. deren Angehörige einzubeziehen.

In Kapitel 4.2.3 wird die Umsetzung/Etablierung des Beratungsangebotes der „Gesundheitlichen Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase“ beschrieben, da diese zum aktuellen Zeitpunkt im Rahmen der Erweiterung der Beratungsangebote Priorität hat und gleichzeitig beispielhaft Methoden aus dem Projektmanagement skizziert werden können.

4.2.1 Allgemeine Empfehlungen zur Umsetzung

- **Zu den Dimensionen „Selbstbestimmung“ und „Inklusion und Teilhabe“**

Den fachlichen Diskurs und die Situation vor Ort berücksichtigend sind aus Sicht der Autorin insbesondere die Dimensionen „Selbstbestimmung“ und „Inklusion und Teilhabe“ genauer zu analysieren und weiterzuentwickeln.

Konkret umgesetzt werden kann dies in einem ersten Schritt über anonyme Zufriedenheitsbefragungen in den verschiedenen Fachbereichen der Offenen Hilfen. Befragt werden sollten neben Menschen mit Behinderung auch deren Familien/Angehörige sowie die ehrenamtlichen Mitarbeitenden und Fachkräfte weiterer Einrichtungen und Dienste, die mit den Offenen Hilfen kooperieren.

Den fachlichen Diskurs aufgreifend und die Impulse und Materialien des Lebenshilfe Bundesverbandes nutzend sollte in einem nächsten Schritt wieder eine Selbstvertretung von Menschen mit Behinderung sowie ihren Angehörigen im Sinne der Selbsthilfe in den Offenen Hilfen etabliert werden.

Darüber hinaus kann u. a. im Rahmen einer Zufriedenheitsbefragung geprüft werden, ob Interesse am Austausch mit anderen Familien mit Angehörigen mit Behinderung besteht, siehe hierzu die Informationen auf der Internetseite der Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V. (2023: *Selbsthilfe in der Lebenshilfe*).

Für die Beratung wie auch für die Begleitung von Menschen mit Behinderung und deren Angehörigen können Schulungen zur Unterstützten Entscheidungsfindung sowie zur Reflexion des eigenen Verhaltens, der eigenen Sichtweisen und Glaubenssätze für die Beratungsfachkräfte hilfreich sein. Dies sollte ergänzt werden durch Fortbildungen zu Beratungsmethoden, z. B. zur Auftragsklärung, Ressourcen- und Lösungsorientierung sowie Beratung und Begleitung von Angehörigen.

Zu prüfen ist aus Sicht der Autorin auch, unter welchen Rahmenbedingungen Menschen mit Behinderung ehrenamtlich in den Offenen Hilfen tätig sein können.

Im Zusammenhang mit Inklusion und Teilhabe war Barrierefreiheit auch Thema des diesjährigen Protesttages am 5. Mai 2023, der unter dem Motto „Zukunft barrierefrei gestalten“ stand. Hier können über die in Kapitel 2.2.4 unter dem Gliederungspunkt „Weitere strukturelle Rahmenbedingungen“ beschriebene eingeschränkte bauliche Barrierefreiheit der Räume der Offenen Hilfen betrachtet und weitere Aspekte unter Einbeziehung der Betroffenen gewonnen werden. Hierzu kann z. B. das Notizheft „Barrieren-Checker:Innen“ von Aktion Mensch genutzt werden.

Der UN-Behindertenrechtskonvention folgend sollen Inklusion und Teilhabe auch durch die Sozialraumorientierung erfolgen. Hier gilt es u. a. auch im Bereich der individuellen Freizeitassistenz sowie der Angebote im Fachbereich „Freizeit und Bildung“ zu prüfen, inwieweit die Angebote diesen Aspekt bereits berücksichtigen und/oder wie diese weiter ausgebaut werden können, mit dem Ziel, dass Menschen mit Behinderung sich zunehmend selbständig in ihrem Lebensumfeld bewegen können.

- **Zur Dimension „Förderung des ehrenamtlichen Engagements“**

Im Bereich der Ehrenamtsgewinnung, Koordination und Begleitung sind die Offenen Hilfen bereits gut aufgestellt. Seit dem Leitungswechsel im Juni 2022 wurden bereits einige der Handlungsempfehlungen zur konzeptionellen Weiterentwicklung im Bereich der Ehrenamtskoordination umgesetzt.

So wurde der E-Learning-Kurs des Landesverbandes verbindlich für alle neu aufgenommenen Ehrenamtlichen eingeführt, die keine pädagogische Ausbildung vorweisen können. Im Januar 2023 wurde erstmals eine Jahresauftaktveranstaltung durchgeführt, an der neben den Mitarbeitenden der Offenen Hilfen über 40 Ehrenamtliche teilgenommen haben. Darüber hinaus wird seit 2023 jeweils halbjährlich ein Informations- und Fortbildungsangebot einrichtungsübergreifend organisiert und durchgeführt, an dem u. a. auch die ehrenamtlichen Mitarbeitenden kostenfrei teilnehmen können.

Zum 01.01.2023 wurde außerdem die Aufwandsentschädigung von 9 € pro Stunde auf 11,50 € pro Stunde angehoben.

Um die Wünsche und Sichtweisen der Ehrenamtlichen - insbesondere auch derjenigen, die sich im Bereich des Familienentlastenden Dienstes engagieren - zu erfassen, empfiehlt die Autorin auch hier eine kurze Zufriedenheitsabfrage, um auf die Ergebnisse aufbauend ggf. weitere Optimierungsmöglichkeiten ableiten zu können, die schließlich in ein Gesamtkonzept einfließen.

Ansatzpunkte können z. B. sein: Ausbau/Etablierung einer Anerkennungskultur, Erstellung eines Gesamtkonzeptes zur Ehrenamtskoordination, gezielte Öffentlichkeitsarbeit sowie Kooperation und Vernetzung mit weiteren Einrichtungen und Diensten vor Ort.

- **Zur Dimension „Kultur und Zusammenarbeit“**

Die Kultur und Zusammenarbeit innerhalb der Offenen Hilfen sowie der Lebenshilfe als Träger wurden in den Workshops sowohl von den hauptamtlichen Mitarbeitenden als auch den ehrenamtlich Engagierten als „überragend“ und „familiär“ bezeichnet. Es fällt

dabei auf, dass das Motto „der Mensch steht für uns im Mittelpunkt“ genannt wird, obwohl weder die Lebenshilfe als Träger vor Ort noch die Offenen Hilfen ein eigenes Leitbild haben. Es scheint also einen Wunsch oder zumindest eine Tendenz zu geben, das eigene Handeln und/oder den Sinn des Tuns unter ein Motto zu stellen. Zum Ausbau und zur Weiterentwicklung insbesondere auch der einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit kann ein Leitbild-Entwicklungsprozess, an dem neben den hauptamtlichen Mitarbeitenden, ehrenamtlichen Mitarbeitenden, Menschen mit Behinderung, deren Angehörige und ggf. weitere Stakeholder beteiligt werden, gezielt angestoßen werden.

Ein solcher einrichtungsübergreifender unter Einbeziehung aller Beteiligten angestoßener Prozess bietet die Chance, weiter aufeinander zuzugehen, die Zusammenarbeit und auch die Motivation der Mitarbeitenden z. B. durch den Einsatz von „Job Enlargement“ zu steigern und die Bindung zum Arbeitgeber bzw. Träger der Angebote weiter zu festigen. Darüber hinaus bietet der Austausch die Möglichkeit, alle Stakeholder zu Wort kommen und unterschiedliche Sichtweisen einfließen zu lassen.

- **Zu den Dimensionen „Kooperation an den Schnittstellen“ und „Definition und Optimierung von Prozessen“**

Die beiden Dimensionen greifen u. a. den Wunsch einer Mitarbeiterin „Ich möchte wissen, wer was macht und an wen ich mich wenden kann.“ auf. Insbesondere bei der Etablierung neuer Angebote gilt es unter Berücksichtigung der vorhandenen Strukturen an den Schnittstellen gemeinsam mit den Beteiligten Zuständigkeiten und Möglichkeiten der Kooperation zu klären. Hier wurden im Jahr 2020 bereits durch das interne Controlling der Lebenshilfe ein Formular zur Erstellung einer Prozesslandkarte sowie der Beschreibung einzelner Prozessabläufe zur Verfügung gestellt. Die bereits vorhandenen Entwürfe gilt es zu prüfen, ggf. zu optimieren und im Rahmen der Einführung bzw. Umsetzung eines einrichtungsübergreifenden Qualitätsmanagements flächendeckend einzuführen.

Neben der Erstellung einer Übersicht über die jeweiligen Kernprozesse der Einrichtungen empfiehlt die Autorin eine Erweiterung der Prozesslandkarte, die neben den Kernprozessen der Offenen Hilfen (bzw. der jeweiligen Einrichtungen) auch die Management-, Unterstützungs- und Optimierungs-/Analyseprozesse enthält, siehe hierzu die von der Autorin erstellte Prozesslandkarte in Kapitel 4.2.2.

Hilfreich dürfte bei der einrichtungsübergreifenden Implementierung sein, dass eine Ansprechperson beratend und ggf. moderierend zur Verfügung steht, deren Stelle in Form einer Stabstelle für Qualitätsmanagement umgesetzt oder den Bereichen

Controlling oder Arbeitssicherheit zugeordnet werden könnte. Unumgänglich ist aus Sicht der Autorin die Nutzung einer einrichtungsübergreifenden Software, um den Mitarbeitenden alle Prozesslandkarten, Prozessabläufe und Formulare an einer Stelle entsprechend ihrer Aufgabenbereiche zur Verfügung stellen zu können. Vermieden werden können so z. B. die Verwendung von veralteten Formularen oder die versehentliche Änderung von bestehenden, freigegebenen Formularen. Die konkrete Zuordnung aller Prozesse und Formulare zu den jeweiligen Aufgaben der Mitarbeitenden gibt zusätzlich Orientierung und Klarheit hinsichtlich der einzuhaltenden Abläufe und optimiert die Einarbeitung neuer Mitarbeitender.

Die bisherigen Empfehlungen zu Weiterentwicklung aufgreifend und die Komplexität der Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen berücksichtigend dürfte außerdem die Einrichtung eines Referates für Projektmanagement hilfreich sein, in dem neben betriebswirtschaftlichen Fachkenntnissen und Fach- und Methodenwissen im Projekt- und Changemanagement auch pädagogisches Fachwissen insbesondere im Bereich der Eingliederungshilfe gebündelt werden kann.

Die strukturierte, fachlich fundierte Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen dürften im Hinblick auf die Megatrends¹¹ in Zukunft vermehrt Bedeutung gewinnen. Neben der fachlichen Beratung der Geschäftsführung hinsichtlich anstehender strategischer Entscheidungen, kann die Förderung, Moderation und Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in den einzelnen Einrichtungen unterstützt werden.

Wissen und Kompetenzen können so gebündelt und fachliche Ressourcen einrichtungsübergreifend zielgerichtet genutzt werden. Darüber hinaus können fachliche und strukturelle Trends einrichtungsübergreifend, z. B. durch Bedarfs- und Umfeldanalysen erhoben und Wissen für die Einrichtungen nutzbar gemacht werden. Hierbei sollte im Zusammenhang mit der Qualität der Dienstleistung auch die im Sozialmanagement zunehmend an Bedeutung gewinnende Wirkungsorientierung¹² fokussiert werden, um am Markt leistungs- und konkurrenzfähig zu bleiben.

¹¹ Siehe hierzu die Ausschreibung zu einem Workshop des Landesverbandes der Lebenshilfe in Bayern, Anhang 7.5.

¹² Siehe hierzu u. a. Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2021), Ottmann, Sebastian; König, Joachim (2018) und Stepanek, Peter (2020).

- **Zur Dimension „Kostenkalkulation und Schwerpunktsetzung bei den Angeboten“**

Der sich abzeichnende Fachkräftemangel, die hohe Inflation der letzten Monate sowie die sich abzeichnenden „Einspartendenzen“ der Kostenträger machen eine kontinuierliche Kostenkalkulation sowie die Anpassung der Preise und - sofern eine Anpassung durch Vorgaben begrenzt ist - Entscheidungen über die grundsätzliche Ausrichtung der Angebote unumgänglich. Hinzu kommt, dass es zunehmend schwerer wird, Mitarbeitende zu gewinnen, so dass sich unweigerlich die Frage stellt, welche Angebote hinsichtlich des größtmöglichen Nutzens sowie der möglichst kostenneutralen Finanzierung priorisiert werden sollen.

Im Bereich der Offenen Hilfen zeigt sich insbesondere in den Bereichen „Hauswirtschaftlicher Dienst“ und „Freizeit und Bildung“ eine hohe Nachfrage bei fehlenden Mitarbeitenden und unzureichender Kostendeckung. Insbesondere im Bereich des Hauswirtschaftlichen Dienstes können kaum Mitarbeitende zu den Konditionen gewonnen werden, die aktuell über die Pflegekassen im Rahmen der Angebote zur Unterstützung im Alltag refinanziert werden. Die im November 2022 vorgenommene Anpassung der Kostensätze verbunden mit einer Erhöhung der Löhne für die Mitarbeitenden hat sich mittlerweile durch die Inflation sowie den Tarifabschluss im öffentlichen Dienst überholt. Die weitere Ausrichtung des Hauswirtschaftlichen Dienstes durch Erweiterung und/oder Kombination mit dem Angebot der Alltagsbegleitung wurde geprüft und umgesetzt.

Zu diskutieren dürfte in Zukunft auch sein, inwieweit Freizeitangebote sowie die individuelle Freizeitassistenz ausgebaut werden können, wenn parallel hierzu Bedarfe an Beaufsichtigung/Entlastung der pflegenden Angehörigen sowie der Unterstützung im Alltag nicht mehr gedeckt werden können. Inwieweit ehrenamtliche Mitarbeitende zu gewinnen sind, bleibt abzuwarten. Aktuell zeichnet sich ab, dass insbesondere die Begleitung bei Freizeit- und Bildungsangeboten bevorzugt nachgefragt wird und Ehrenamtliche ohne pädagogische Ausbildung kaum bei Menschen mit komplexen (Mehrfach-)Behinderungen eingesetzt werden können.

Einrichtungsübergreifend wird die Aufrechterhaltung der Angebote und Dienstleistungen durch geeignete Mitarbeitende zunehmend zur Herausforderung werden, die bei zunehmendem Fachkräftemangel eine übergreifende Koordination erforderlich machen könnte.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass hinsichtlich der Angebote der Offenen Hilfen die Bereiche „Inklusion und Selbstbestimmung“ sowie „Abbau von Barrieren“ besondere Beachtung bei der Weiterentwicklung erhalten sollten. Zur weiteren Optimierung der Zusammenarbeit und effizienten Gestaltung von Arbeitsabläufen sollten die Dimensionen „Kultur und Zusammenarbeit“, „Kooperation an den Schnittstellen“ und „Definition und Optimierung von Prozessen“ auch im Hinblick auf den Auf- bzw. Ausbau eines einrichtungsübergreifenden Qualitätsmanagements sowie eines Projektmanagements fokussiert werden. Dabei sollte das Fach- und Methodenwissen zur Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit einbezogen und genutzt werden.

Im Bereich der „Förderung des ehrenamtlichen Engagements“ sind die Offenen Hilfen aus Sicht der Autorin bereits gut aufgestellt. Hier gilt es, die erarbeiteten Aspekte dauerhaft zu etablieren.

Nicht zuletzt gehören die „Kostenkalkulation“ und „Schwerpunktsetzung bei den Angeboten“ dauerhaft zu den Aufgaben des Sozialmanagements.

4.2.2 Entwicklung einer Prozesslandkarte Offene Hilfen sowie einer Prozessbeschreibung am Beispiel „Beratung“

Die Ergebnisse aus dem Workshop „Beratung“ berücksichtigend (siehe Kapitel 3.1.1) sowie die daraus weiterentwickelten Handlungsempfehlungen der Autorin aufgreifend (siehe Kapitel 4.1.1) wurden im Fachbereich Beratung bereits folgende Empfehlungen umgesetzt:

- Etablierung von gemeinsamen Fallbesprechungen der Bereiche „Allgemeine Beratung“ und „Netzwerkstelle für Alltagshelden“ innerhalb der Offenen Hilfen mit der Methode der Kollegialen Fallberatung
- gemeinsame Erarbeitung eines Prozesses „Beratung“, Absprachen zu Beratungsschwerpunkten, Kooperation an den Schnittstellen, Dokumentation, Verwendung einheitlicher Formulare und Einführung digitaler Akten

Darüber hinaus hatte sich eine Mitarbeiterin im Verlauf des Prozesses bereit erklärt, interne Schulungen zum gemeinsam genutzten Dokumentations- und Abrechnungsprogramm durchzuführen, so dass alle Beratungsfachkräfte das Programm mit seinen vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten möglichst optimal und einheitlich verwenden können.

Bei der Erstellung der Prozessbeschreibung „Beratung“ (siehe Abbildung 27) wurden die vom internen Controlling zur Verfügung gestellten Formulare verwendet und von der Autorin um die grafische Darstellung des Prozessablaufes ergänzt. Neu erarbeitet

wurde von der Autorin eine Prozesslandkarte (siehe Abbildung 25) die neben den Kernprozessen der Offenen Hilfen auch die einrichtungsübergreifenden Management- und Unterstützungsprozesse sowie die Optimierungs- und Analyseprozesse enthält. In Abbildung 26 wird hieraus beispielhaft der Kernprozess „Angebote OBA - Beratung“ dargestellt.

Hinsichtlich der verwendeten Formulare wurden alle Beratungskräfte gebeten, die jeweils aktuell genutzten Formulare in einem gemeinsamen digitalen Ordner zu sammeln, um diese abgleichen, vereinheitlichen und schließlich gemeinsam nutzen zu können. Dabei kam der Reduzierung der Menge der Formulare sowie der Prüfung der erhobenen Daten unter den Aspekten der Erforderlichkeit, der Datenspeicherung und der Erarbeitung eines einrichtungsinternen Löschkonzeptes Bedeutung zu.

Wichtig war und ist es hierbei, die gemeinsame Erarbeitung als stetigen Prozess zu sehen und Verbesserungsvorschläge immer wieder neu aufzunehmen, vgl. hierzu die Ausführungen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) (siehe Kapitel 2.3.1, Abbildung 10).

Festzustellen ist, dass der Austausch zur Weiterentwicklung und Optimierung mittlerweile von den Mitarbeitenden direkt und eigeninitiativ erfolgt und nicht (mehr) angestoßen oder moderiert werden muss.

Noch nicht umgesetzt wurde bisher eine Evaluation/Befragung der Mitarbeitenden zur Bewertung der bisher gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse. Zum einen sollten die erarbeiteten Veränderungen zunächst etablieren und erprobt werden, zum anderen war der bisherige Prozess neben dem hohen Engagement der Mitarbeitenden auch von deutlichen Widerständen begleitet, die sich im Verlauf zumindest teilweise reduzieren ließen.

Die Evaluation kann u. a. mit Hilfe von Skalierungsfragen bezogen auf die erarbeiteten Veränderungsbedarfe der Mitarbeitenden sowie die Handlungsempfehlungen der Autorin erfolgen, wobei zu berücksichtigen sein wird, dass sich bei einzelnen Mitarbeitenden die berufliche Situation u. a. durch die Übernahme neuer Aufgaben zwischenzeitlich verändert hat.

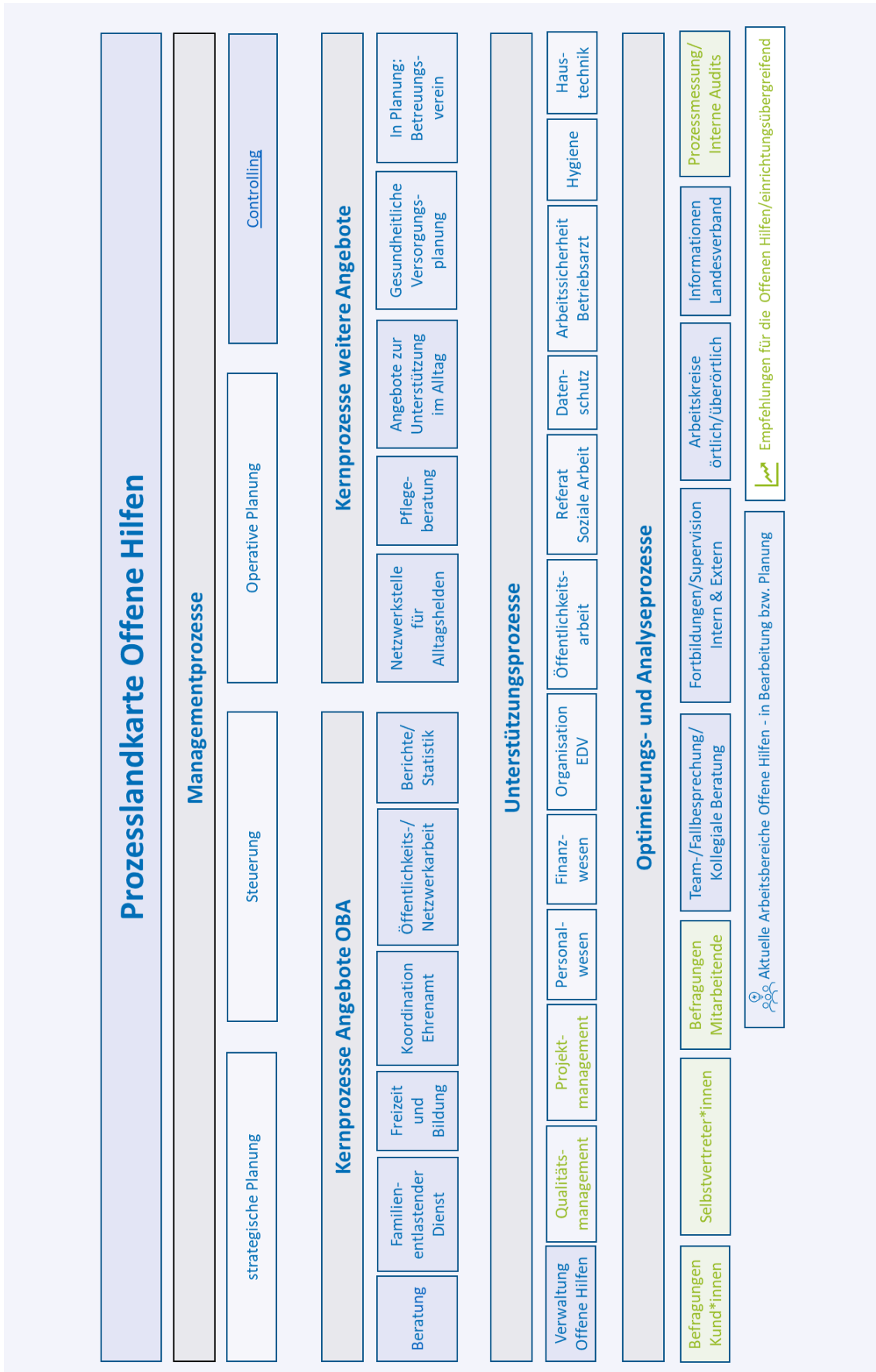


Abbildung 25: Vorschlag Prozesslandkarte Offene Hilfen auf Basis des aktuellen Organigramms (Anhang 7.1) sowie der Entwicklungsempfehlungen der Autorin - eigene Darstellung

Prozesslandkarte Offene Hilfen					
Kernprozesse Angebote OBA - Beratung					
Nr.	Prozesse	Kurze Beschreibung	Formulare	Geltungsbereich	
1	Ablauf Beratung	Ablauf und Formen der Beratung; inhaltliche und örtliche Zuständigkeit; Kooperation an Schnittstellen, Dokumentation, verwendete Formulare	Beratungsprotokoll Offene Hilfen Entbindung von der Schweigepflicht Information zum Datenschutz zum Beginn der Beratung Ggf. Anamnesebogen, bei weitergehender Beratung/Begleitung Ggf. Checkliste Beratungsthemen	OBA, NAH, GVP	
2	Fallbesprechungen/ Kollegiale Beratung	Durchführung von regelmäßigen Fallbesprechungen sowie kollegiale Beratung bei Bedarf zur Sicherung der Qualität der Beratung durch Austausch und gemeinsames Lernen sowie Förderung der Psychohygiene der Mitarbeitenden	Fallbesprechung kollegiale Supervision Fallbesprechung Reflexion Assistenz für MmB	OBA, NAH, GVP	
3	Supervision	Durchführung externer Fall-/Teamsupervision bei Bedarf/auf Wunsch der Mitarbeitenden		OBA, NAH, GVP	
4					

Abbildung 26: Prozesslandkarte Offene Hilfen - Kernprozesse Angebote OBA - Beratung - eigene Darstellung

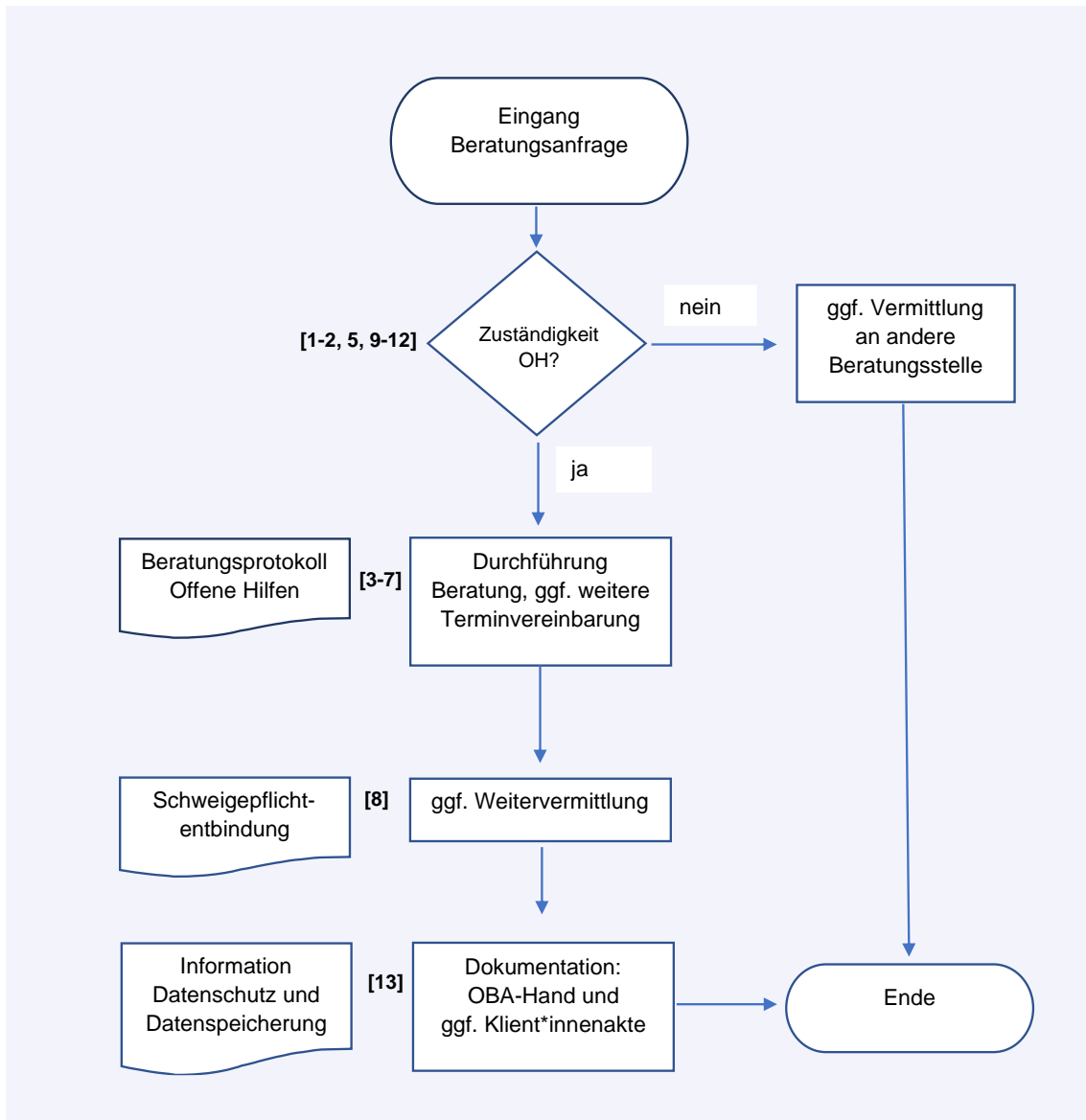


Abbildung 27: Prozessablauf Beratung - eigene Darstellung

Prozessbeschreibung:**Zweck**

Mit dem Prozess werden der Ablauf und die Formen der Beratung, inhaltliche und örtliche Zuständigkeiten, die Kooperation an den Schnittstellen sowie die Dokumentation der Beratungen in den Fachbereichen der Offenen Hilfen geregelt und die Verwendung einheitlicher Formulare festgelegt.

Geltungsbereich

Der Prozess gilt sowohl für die Beratung der Offenen Hilfen (OBA) als auch für die Netzwerkestelle für Alltagshelden (NAH).

Weitere Beschreibung (Erklärung Begriffe)

Als gemeinsame Formulare werden verwendet:

- Beratungsprotokoll Offene Hilfen

- Entbindung von der Schweigepflicht
- Informationsblatt zur Datenverarbeitung und Schweigepflicht bei der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim e.V.

Erläuterungen (Ablauf)

[1] Ratsuchende der Offenen Hilfen können Menschen mit Behinderung, deren Angehörige sowie Einrichtungen/Mitarbeitende der Lebenshilfe oder anderer Institutionen sein, die im Landkreis Neustadt an der Aisch/ Bad Windsheim wohnen.

[2] Beratungsschwerpunkte der OBA-Förderung sind Fragen rund um kognitive Einschränkungen sowie körperliche Behinderungen und chronische Erkrankungen.

[3] Form der Beratung: Beratungen sind telefonisch, per Videochat mit der Software <https://arztkonsultation.de/> (Anmeldedaten: E-Mail-Adresse: XXXXX), per Mail/ Post sowie in Präsenz in den Offenen Hilfen in Bad Windsheim, der Außenstelle Neustadt/Aisch oder - sofern dies erforderlich ist - auch als Hausbesuch möglich.

[4] Im Erstkontakt werden das Anliegen, die Zuständigkeit sowie ggf. der Unterstützungsbedarf geklärt.

[5] Liegt die Zuständigkeit im Bereich der Offenen Hilfen, wird entsprechend des Themenschwerpunktes sowie ggf. des Wohnortes der anfragenden Person an die zuständige Beratungsperson (siehe Punkt 10) verwiesen.

[6] Einfache Anfragen werden nach Möglichkeit sofort beantwortet. Bei weitergehendem Beratungsbedarf erfolgt eine Terminvereinbarung.

[7] Bei spezifischem Beratungsbedarf erfolgt auf Vorschlag bzw. Wunsch der Ratsuchenden eine Weitervermittlung an Fachberatungsstellen und/oder weitere Institutionen. Die Offenen Hilfen sind hier u. a. mit den psychosozialen Beratungsstellen für Menschen mit Erworbenen Hirnschädigungen sowie für Menschen mit Epilepsie vernetzt.

[8] Die Weitergabe von personenbezogenen Daten ist ausschließlich bei Vorliegen einer Schweigepflichtentbindung zulässig.

[9] Themenschwerpunkte der Beratung der Offenen Hilfen im Bereich der OBA-Förderung:

- Beratung zu den OBA-Angeboten und Finanzierungsmöglichkeiten des Familienentlastenden Dienstes und des Bereiches Freizeit und Bildung
- Beratung zu Möglichkeiten des ehrenamtlichen Engagements
- Umgang und Auswirkungen der Erkrankung oder Behinderung sowie Angebote und Hilfen
- Leistungen der Pflegeversicherung (SGB XI), Begutachtung durch den Medizinischen Dienst
- Leistungen der Eingliederungshilfe, z. B. Assistenzleistungen und Teilhabe am Arbeitsleben (SGB IX)
- existenzsichernden Leistungen, wie z. B. Grundsicherung, Bürgergeld
- Feststellung des Grades der Behinderung/Ausstellung eines Schwerbehindertenausweises
- Mobilitätshilfe (früher Behindertenfahrdienst)
- rechtliche Betreuung
- Unterstützung in Krisensituationen
- Unterstützung bei der Antragstellung bei Behörden und Pflegekassen
- Unterstützung bei der Organisation von konkreten Hilfen

[10] Zuständigkeiten - OBA-Beratung örtlich und inhaltlich:

- Herr/Frau N.N. ist Ansprechpartner:in für allgemeine Beratungsanfragen von Ratsuchenden mit Wohnsitz in Bad Windsheim sowie für alle Beratungsanfragen in den Bereichen Familienentlastender Dienst und Angebote zur Unterstützung im Alltag sowie für Beratungen/Aufnahmen im Bereich ehrenamtliches Engagement.
- Herr/Frau N.N. ist Ansprechpartner:in für allgemeine Beratungsanfragen von Ratsuchenden mit Wohnsitz Neustadt/Aisch sowie den umliegenden Städten und Gemeinden des Landkreises NEA und für Anfragen für ehrenamtliches Engagement im Bereich Freizeit und Bildung.
- Die Mitarbeitenden vertreten sich gegenseitig.

[11] Themenschwerpunkte der Beratung der Netzwerkstelle für Alltagshelden:

- Hilfe bei der Suche nach speziellen Fachärzten, Therapeuten, Sanitätshäusern etc.
- Unterstützung bei der Organisation von regelmäßigen Auszeiten für Familien, Eltern und Geschwistern (z. B. Kurzzeitpflege, Kinder-/Jugendhospizurlaub)
- Vernetzung mit unterstützenden Einrichtungen, die individuell mit den Familien und ihrem Kind/ihren Kindern ausgewählt und organisiert werden
- Begleitung zu Behörden, Fachärzten, Kliniken, Krankenkassen
- Organisation von Angehörigen-Gruppen und Geschwisterkind-Treffen
- Begleitung bei der Umzugsphase Ihres Kindes in eine Wohnform

[12] Zuständigkeiten - Netzwerkstelle für Alltagshelden:

- Herr/Frau N.N. führt zusätzlich Beratungsbesuche gemäß § 37 Absatz 3 Satz 1 und Absatz 6 Sozialgesetzbuch XI durch.
- Herr/Frau N.N. stimmen die Zuständigkeit jeweils nach inhaltlichem Schwerpunkt der Anfrage ab. Sie vertreten sich gegenseitig.
- Ist die Netzwerkstelle für Alltagshelden nicht besetzt, vertreten Herr/Frau N.N.

[13] Dokumentation:

Zur Erleichterung der Dokumentation und um wesentliche Aspekte bei der Beratung im Blick zu behalten, kann während der Beratung das Formular „Beratungsprotokoll Offene Hilfen“ verwendet werden.

Die Beratung wird im Anschluss an den Beratungsprozess in der gemeinsam genutzten Software OBA-Hand erfasst. Für die Mitarbeitenden der Netzwerkstelle für Alltagshelden wurden eigene Auswertungsoptionen programmiert, so dass die Beratungen nicht in die Statistik der OBA übernommen werden und separat auswertbar sind.

Einzelne Anfragen/ Beratungen werden unter dem Pseudonym „Anonymus“ erfasst. Alle hierunter erfassten Beratungen werden in der Jahresstatistik als unterschiedliche Ratsuchende gewertet.

Zeichnet sich eine längere Begleitung der Ratsuchenden ab, wird ein Kundenstamm angelegt. Die Erfassung der Daten erfolgt dann jeweils personenbezogen. Weitere Informationen hierzu sind im Handbuch zur Nutzung von OBA-Hand enthalten.

Werden im Verlauf der Beratung weitere Unterlagen vorgelegt oder entsteht ein Schriftwechsel, wird zusätzlich eine digitale Kundenakte angelegt, unter der die Dateien jeweils im Format: Datum_von (bzw.) an_Absender_Empfänger_Inhalt des Dokumentes abgespeichert werden, z. B.: 20230429_von Frau Meier_Sozialbericht für Antrag Eingliederungshilfe

Durch die Voranstellung des Datums wird der Beratungsverlauf automatisch chronologisch dargestellt. Die Dokumente können später durch Auswahl des Datums entsprechend dem Löschkonzept gelöscht werden. Durch die digitalen Akten wird darüber hinaus ein ortsunabhängiger Zugriff ermöglicht, der Beratungsverlauf wird transparent gemacht und die Begleitung bestmöglich gestaltet.

4.2.3 Etablierung eines Beratungsangebotes am Beispiel der Gesundheitlichen Versorgungsplanung (GVP)

In diesem Kapitel wird die konkrete Umsetzung eines neu zu etablierenden Beratungsangebotes dargestellt.

Die Gesundheitliche Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase (GVP) nach § 132g Absatz 3 SGB V ist ein Beratungsangebot für Menschen, die in zugelassenen Pflegeeinrichtungen im Sinne des § 43 SGB XI und Einrichtungen der Eingliederungshilfe leben bzw. diese besuchen.

Ergänzend zu den gesetzlichen Regelungen hat der Spitzenverband Bund der Krankenkassen (GKV-Spitzenverband) auf Bundesebene eine „Vereinbarung nach § 132g Abs. 3 SGB V über Inhalte und Anforderungen der gesundheitlichen Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase“ mit den Trägern der in § 132a Absatz 1 Satz 1 genannten Einrichtungen geschlossen, in der die konkrete Umsetzung des Beratungsangebotes festgelegt ist. Ergänzend gelten u. a. hinsichtlich der konkreten Finanzierung die in den Ländern jeweils getroffenen Vereinbarungen.

Bei der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim sind aktuell ca. 280 Personen leistungsberechtigt, die entweder die Werkstatt für Menschen mit Behinderung in Lenkersheim oder die Tagesbetreuung für erwachsene Menschen mit Behinderung nach dem Erwerbsleben (T-ENE) in Bad Windsheim besuchen und/oder in einer der Wohnstätten (besondere Wohnformen) leben.

Das Angebot der Gesundheitlichen Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase wurde bisher vor Ort vom Beratungsdienst der Lebenshilfe Ansbach übernommen, die neben der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim Gesellschafter der Westmittelfränkischen Lebenshilfe Werkstätten GmbH ist.

Die Beratung soll nun von den Fachkräften der Offenen Hilfen vor Ort durchgeführt werden, um zum einen die persönlichen Beziehungen zu den Menschen mit Behinderung und deren Angehörigen nutzen zu können. Zum anderen soll die konzeptionelle (Weiter-) Entwicklung eines Hospiz- und Ethikkonzeptes für die einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb des Trägers sowie die übergreifende Vernetzung mit weiteren Einrichtungen und Diensten im Sozialraum gefördert werden.

Für die Planung und Umsetzung des Angebotes wurden Methoden des klassischen Projektmanagements ausgewählt.

Dem Grundverständnis der systemischen Organisationsentwicklung folgend wird die Vorlage „Projektplanung“ verwendet, die vom Controlling der Lebenshilfe bereits für das interne Projektmanagement erstellt und hinsichtlich der ggf. einzubeziehenden Fachbereiche auf die Struktur des Trägers abgestimmt ist.

Im konkreten Fall werden für die Projektplanung und Steuerung folgende Tools verwendet:

- Projektskizze/Checkliste (siehe Abbildung 28)
- Projektplan mit Meilensteinen, Arbeitspaketen und Terminplanung (siehe Abbildung 29)
- Dashboard mit Auswertungen zum Umsetzungsstand (Timeline, Aufgabenstatus und Budget, siehe Abbildung 30 und 31)

Für die Planung und Umsetzung weiterer Arbeitspakete, wie der internen Vernetzung und der konzeptionellen (Weiter-) Entwicklung eines Hospiz- und Ethikkonzeptes für die einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit werden Methoden der systemischen Organisationsentwicklung wie die Durchführung von Workshops und/oder das Führen von Experteninterviews, z. B. mit der Methode der „Wertschätzenden Erkundung“¹³ als erster Schritt der Analyse (Diagnose der Ist-Situation) empfohlen. Die Ergebnisse gilt es anschließend auszuwerten und unter Einbeziehung der Mitarbeitenden in einen Arbeits- bzw. Projektplan zu überführen, umzusetzen, zu evaluieren und ggf. nachzusteuern.

Darüber hinaus bieten sich Methoden aus dem agilen Projektmanagement wie z. B. Scrum an, wenn das Ziel noch nicht klar definiert ist und/oder gemeinsam mit den Beteiligten entwickelt werden soll. Agiles Projektmanagement kann insbesondere dann zum Einsatz kommen, wenn es darum geht, sich auf immer komplexere und sich schneller verändernde strukturelle Rahmenbedingungen - sowohl auf Trägerebene als auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene - einstellen zu können.¹⁴

Die konkrete Umsetzung der weiteren Schritte wird an dieser Stelle nicht dargestellt, da diese - wie beschrieben - mit den Beteiligten vor Ort erarbeitet und schließlich umgesetzt werden sollen und müssen.

In den folgenden Abbildungen werden die Tools der Projektplanung und Steuerung auszugsweise dargestellt.

¹³ Vgl. hierzu das Skript aus der Vorlesung „Changemanagement“ von Herrn Prof. Wirner an der Ev. Hochschule Nürnberg, Masterstudiengang Sozialmanagement siehe Anhang 7.2.

¹⁴ Vgl. hierzu auch die Megatrends, Anhang 7.5.

Projektcheckliste			
Projektname/Projektnummer:	Einführung "Gesundheitliche Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase"	Nr.: 2023_001	
Projektauftraggeber:	Herr M.		
Projektleiter:	Frau S.		
Projektstarttermin:	13.03.2023	Projektendtermin:	30.06.2024
Projektziel:	Etablierung der Gesundheitlichen Versorgungsplanung gem. § 132g Abs. 3 SGB V innerhalb des Trägers		
Kurzbeschreibung des Projekts:	Etablierung des Beratungsangebotes der Gesundheitlichen Versorgungsplanung (GVP) gem. § 132g Abs. 3 SGB V, die konzeptionelle (Weiter-) Entwicklung eines Hospiz- und Ethikkonzeptes für die übergreifende Zusammenarbeit in den Einrichtungen der Lebenshilfe Neustadt/Aisch-Bad Windsheim sowie die übergreifende Vernetzung mit den Akteuren im Sozialraum		
Involvierte Bereiche um das Projektziel zu erreichen!			
Fachbereiche	Beispiele die den Fachbereich betreffen	Beteiligung	(evtl. Name)
Personalabteilung	- Personal betreffend - KST-Verteilung und Stellenplan	<input checked="" type="checkbox"/>	
Betriebsrat	- personenbezogene Daten	<input type="checkbox"/>	
Controlling	- Budget - KST-Verteilung und -anlage - Planungen, die die Kosten betreffen	<input checked="" type="checkbox"/>	
EDV	- neue Programminstallerung/Software	<input checked="" type="checkbox"/>	
Buchhaltung	- Zahlungsverkehr - Investitionen	<input checked="" type="checkbox"/>	
Architekt	- Baumaßnahmen	<input type="checkbox"/>	
ÖFA	- Veranstaltungen - Werbung	<input checked="" type="checkbox"/>	
externe	- Datenschutz - Arbeitssicherheit	<input checked="" type="checkbox"/>	
Projektteilnehmende:	Frau M., Herr H.		
Meilensteine:	Datum	Budget (Schätzung) EUR:	Stunden
Abschluss Teil 2 der Fortbildung Gesprächsbegleiter "Behandlung im Voraus planen" (BVP)		5.400,00 €	
Antragstellung bei Vdek Mittelfranken/Oberfranken			
Vorbereitung/ Abrechnung der Leistungen		2.673,86 €	
Offizieller Beginn des Beratungsangebotes			
Erstellung eines Gesamtkonzeptes GVP-Beratung			
Interne Vernetzung/Vorstellung des Angebotes innerhalb der weiteren Einrichtungen			
Öffentlichkeitsarbeit: Erstellung Homepage und Flyer, anschließend Pressegespräch			
Qualitätsmanagement: Erstellung Prozesse/Formulare, Qualitätsstandards für die Beratung			
Zufriedenheitsbefragungen und kontinuierliche Auswertung bei Kund:innen und Fachkräften			
Externe Vernetzung mit Akteuren im Sozialraum			
Datum, Unterschrift Auftraggeber		Datum, Unterschrift Projektleiter	

Abbildung 28: Projektskizze/Checkliste - Stand 30.06.2023 - eigene Darstellung nach interner Vorlage des Controllings der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim

Projektname/Projektnummer:		Einführung "Gesundheitliche Versorgungsplanung für die letzte Lebensphase" Nr.: Nr.: 2023_001										
Projektleiter:		Frau S.										
Projektteilnehmer:		Herr H., Frau M.										
Projekt Status:		Planmäßig										
Abgeschlossen zu:		27.27%										
Überarbeitung am:		30.06.2023										
Projektziel:		Etablierung der Gesundheitlichen Versorgungsplanung gem. § 132g Abs. 3 SGB V innerhalb des Trägers										
Nr.	To Do's /Ablaufplan	Verantwortlicher	Beschreibung	Start	Ende	Tage	Status	Mellenstein	Budget	IST-Kosten	Ist-Stunden	Differenz
1	Schulung der Beratungskräfte	Beratungskräfte GVP	Absolvierung Fortbildung Gesprächsbegleitung "Behandlung im Voraus planen" (BVP)	13.03.23	15.07.23	124			5.400,00 €	4.000,00 €		1.400,00 €
1a	Weiterbildung zur Beratungskraft GVP gem. § 132g SGB V - Abschluss Teil 1	Beratungskräfte GVP	mindestens 48 UE theoretischer Unterricht (Teil 1-3 der Schulungen BVP) sowie zwei Beratungsprozesse mit insgesamt vier begleiteten Gesprächen einschließlich Vor- und Nachbereitung und Dokumentation, als Voraussetzung für Antragstellung und Abrechnung	13.03.23	15.07.23	124	In Bearbeitung					
1b	Weiterbildung zur Beratungskraft GVP gem. § 132g SGB V - Abschluss Teil 2	Beratungskräfte GVP	Durchführung von mindestens 7 Beratungsprozessen (geplant, vorbereitet, durchgeführt und dokumentiert) > Voraussetzung für Zertifikat	18.07.23	30.07.23	12	In Bearbeitung					
2	Antragstellung bei Vdek, Mittelfranken/Oberfranken	Frau S.	Antrag muss gestellt werden, vor geplanter Umstellung der Abrechnung, da der Vdek alle Kassen darüber informiert. Schulungen/Anerkennungsvoraussetzungen müssen vorliegen.	12.05.23	30.07.23	79	In Bearbeitung					
2a	Qualifikationsnachweise Mitarbeitende für Antragstellung bei MA anfordern	Frau S.	Nachweis Abschluss Teil 1 der Beraterausbildung GVP Zeugnisse Berufsausbildung Nachweise berufliche Erfahrungen	12.05.23	25.07.23	74	Abgeschlossen					
2b	Personalkosten Mitarbeitende berechnen	PA/Controlling	für Antragstellung bei Vdek	12.05.23	25.07.23	74	Abgeschlossen					
2c	Klärung Abrechnungsbeginn nach Antragstellung	Frau S./ Vdek	Klärung ab welchem Zeitraum nach Antragstellung abgerechnet werden kann, da die Mitarbeitenden den Nachweis für die zwei begleiteten Beratungsprozesse frühestens im Juli 2023 abschließen können. Voraussichtlich ab 01.09.2023, da lt. Vereinbarung bei einem Wechsel innerhalb eines Monats die abgehende Einrichtung für den kompletten Monat abrechnet	12.05.23	25.07.23	74	In Bearbeitung					
2d	Anforderung aktuelle Belegungszahlen Wohnstätten und WföM	Orga/EDV Frau S.	aktuelle Zahlen sind erforderlich für Antrag Vdek, die Berechnung der VZA der Mitarbeitenden sowie für die Kalkulation und pauschale Abrechnung mit den Krankenkassen	12.05.23	25.07.23	74	Abgeschlossen					
2e	Vorlage des Antrages zur Unterschrift durch Vorstand	Geschäftsführung Frau S.	Vorbereitung des Antrages bei der Vdek inklusive aller Nachweise zur Qualifikation des Beratungspersonals	21.06.23	25.07.23	34	In Bearbeitung					
3	Vorbereitung/Abrechnung der Leistungen	Orga/EDV	Bei einem Wechsel der Einrichtung im Laufe des Monats kann nur die Einrichtung, die die leistungsberechtigte Person verlässt, die Pauschale für den laufenden Monat abrechnen.	13.03.23	01.08.23	141	In Bearbeitung					
3a	Kauf Abrechnungsprogramm	Orga/EDV	Angebot liegt bereits vor von GETECO comiva	13.03.23	25.07.23	134	Abgeschlossen		2.673,86 €	2.673,86 €		
3b	monatliche Abrechnung der Leistungen	Orga/EDV	Kauf und Installation Programm, mt. Aktualisierung der	13.03.23	01.08.23	141	In Bearbeitung					

Abbildung 29: Ausschnitt aus dem Projektplan, Stand 30.06.2023 - eigene Darstellung nach interner Vorlage des Controllings der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim



Abbildung 30: Dashboard -Timeline mit Meilensteinen, Stand 30.06.2023 - eigene Darstellung nach interner Vorlage des Controllings der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim

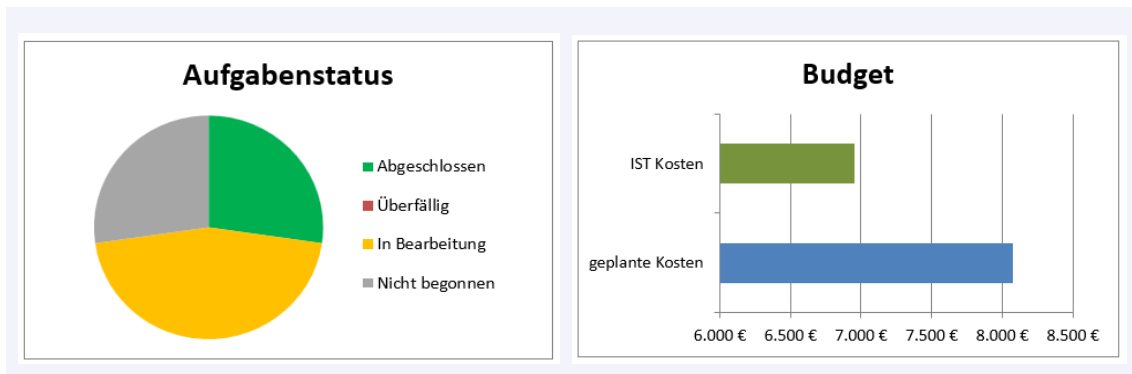


Abbildung 31: Dashboard - Aufgabenstatus und Budget, Stand 30.06.2023 - eigene Darstellung nach interner Vorlage des Controllings der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim

Anmerkung: Für größere Projekte kann die Anschaffung einer Software für Projektmanagement, die je nach Bedarf unterschiedliche Tools enthält und die gemeinsame Arbeit am Projekt unterstützt, sinnvoll sein. Gegebenenfalls kann diese auch mit einer Software zur Organisation eines einrichtungsübergreifenden Qualitäts- und Prozessmanagements der Lebenshilfe gekoppelt werden.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Um dem Auftrag der Geschäftsführung nachzukommen und für die Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim ein Konzept zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen zu erarbeiten, erfolgte zunächst eine theoretische Annäherung an den Begriff der Offenen Hilfen sowie den aktuellen fachlichen Diskurs.

Dieser ist wesentlich geprägt von der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention und damit verbunden der Förderung von Selbstbestimmung und Teilhabe von Menschen mit Behinderung sowie dem Abbau von Barrieren. Umsetzung findet dies u. a. durch die Einführung des Bundesteilhabegesetzes, mit dem durch die Herauslösung der Leistungen der Eingliederungshilfe aus der Sozialhilfe ein Systemwechsel sowie mit der Neudefinition des Behinderungsbegriffes ein Paradigmenwechsel vollzogen wurde.

Anschließend wurde die Situation der Offenen Hilfen vor Ort beschrieben, wie sie sich der Autorin zum Zeitpunkt des Leitungswechsels im Juni 2022 darstellte. Die Offenen Hilfen nehmen mit ihren ambulanten Beratungs-, Begleitungs- und Assistenzangeboten eine wichtige Rolle innerhalb der Angebote der Lebenshilfe ein, um Menschen mit Behinderung sowie ihren pflegenden Angehörigen Selbstbestimmung, Inklusion und Teilhabe in der Gesellschaft zu ermöglichen. Gemeinsame Veranstaltungen sowie Angebote im Bereich „Freizeit und Bildung“ schaffen niedrigschwellige Möglichkeiten der Begegnung von Menschen mit und ohne Behinderung.

Die Angebote der Offenen Hilfen der Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim mussten bedingt durch die COVID-19-Pandemie in den Jahren 2021 und 2022 deutliche Rückgänge bei der Durchführung von Angeboten verzeichnen. Auch die Bereitschaft, sich ehrenamtlich in den Offenen Hilfen zu engagieren, nahm deutlich ab. Betroffen waren insbesondere die Bereiche „Familienentlastender Dienst“ und „Freizeit und Bildung“. Seit 2022 steigt die Nachfrage nach Angeboten sowie das Interesse, sich ehrenamtlich zu engagieren, wieder an.

Entsprechend der ersten Bestandsaufnahme, die die Autorin im Rahmen der Einarbeitung erstellt hat, sind die Offenen Hilfen vor Ort gut aufgestellt. In Teilbereichen zeichnen sich Entwicklungsbedarfe und Optimierungsmöglichkeiten ab. Unter Berücksichtigung des fachlichen Diskurses wurden daher im nächsten Schritt Dimensionen entwickelt, die bei Überlegungen zu einer konzeptionellen Weiterentwicklung der Offenen Hilfen vor Ort einbezogen werden sollten.

Ergänzend erfolgte eine theoretische Auseinandersetzung mit der Gestaltung von Change Managementprozessen. Es wurde auf förderliche Faktoren ebenso eingegangen wie auf den Umgang mit Widerständen, Emotionen und Macht sowie der besonderen Bedeutung von Vertrauen als Basis für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Anschließend erfolgte eine theoretische Annäherung an die systemische Organisationsentwicklung. Das Organisationsradar wurde als Methode vorgestellt, mit der unter Einbeziehung der Beteiligten in Form von Workshops eine erste Diagnose des Ist-Standes erfolgen sollte.

Die Praktische Umsetzung fand schließlich in einem Workshop im Fachbereich „Beratung“ unter Einbeziehung aller Beratungsfachkräfte sowie in einem Workshop im Fachbereich „Freizeit und Bildung“ unter Einbeziehung der ehrenamtlichen Mitarbeitenden statt.

Die Ergebnisse der Workshops sowie den allgemeinen fachlichen Diskurs und die Situation der Offenen Hilfen vor Ort berücksichtigend wurden von der Autorin Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung abgeleitet. Diese wurden jeweils in einem Report dargestellt und in den weiteren Umsetzungsempfehlungen erläutert.

Die konkrete Umsetzung wurde anschließend anhand von zwei Beispielen dargestellt. Zum einen wurde die Einführung eines neuen Beratungsangebotes mit Methoden aus dem Projektmanagement geplant und realisiert. Zum anderen wurde im Fachbereich „Beratung“ mit allen Beratungskräften die Kooperation an den Schnittstellen geklärt, Formulare abgestimmt und gemeinsam ein Prozessablauf „Beratung“ erstellt. In diesem Zusammenhang wurde von der Autorin außerdem ein Vorschlag für eine Prozesslandkarte erarbeitet, die neben den Kernprozessen der Offenen Hilfen auch die Schnittstellen zu Management- und Unterstützungsprozessen sowie Optimierungs- und Analyseprozessen darstellt.

Die Empfehlungen zur Weiterentwicklung sollten aus Sicht der Autorin in einem ersten Schritt mit der Geschäftsführung abgestimmt, priorisiert und anschließend mit den jeweils zu beteiligenden Mitarbeitenden vor Ort auf Basis einer Bestandsaufnahme geplant, realisiert und die Ergebnisse schließlich evaluiert werden.

Hinsichtlich der Vorgehensweise sowie der eingesetzten Methode „Organisationsradar“ zur Diagnose der Ist-Situation konnte festgestellt werden, dass die gemeinsame ressourcen- und lösungsorientierte Diskussion der Themenbereiche sowie die gemeinsame Erarbeitung von möglichen Handlungsschritten aufgrund der offenen Fragestellungen großen Freiraum bieten, der es den Beteiligten ermöglicht, eigene

Schwerpunkte zu setzen und weitere Themen einzubringen. Aufbauend auf die Würdigung dessen, was „gut läuft“ lassen sich mögliche Entwicklungsbedarfe leichter benennen und gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten erarbeiten.

Die sich daraus ergebende hohe Vielfalt an Erkenntnissen bietet eine gute Basis für weitere tiefere Analysen sowie erste Planungen hinsichtlich der Weiterentwicklung der Fach- und Aufgabenbereiche. Vorhandene Widerstände können leichter abgebaut werden, indem sowohl die Bewertung des Ist-Standes als auch die möglichen Entwicklungsbedarfe gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitenden erarbeitet werden.

Nicht zuletzt bietet die Methode „Organisationsradar“ der Autorin als Leitung der Offenen Hilfen die Möglichkeit in den Austausch mit den Mitarbeitenden zu kommen und deren Sichtweisen, Wünsche und Bedürfnisse zu erkunden und die Kultur der Zusammenarbeit bewusst zu gestalten.

Ihre Grenzen dürfte die Methode dahingehend haben, dass sich für alle Beteiligten ein hoher organisatorischer und zeitlicher Aufwand sowohl in der Planung als auch in der Durchführung ergibt. Darüber hinaus sind die erarbeiteten Ergebnisse nicht bzw. nur bedingt steuerbar, da sie von den Mitarbeitenden bzw. Workshop-Teilnehmenden selbst erarbeitet werden. Die Entscheidung für die Methode hinsichtlich Haltung, Zielsetzung und Wirkung muss letztlich dazu führen, die im Workshop benannten Themen aufzugreifen, zu diskutieren und zu bearbeiten, um Enttäuschungen und Frustration zu vermeiden und glaubwürdig zu bleiben.

Überlegt werden muss dabei im Vorfeld auch, wie mit der Sichtweise der Mitarbeitenden bezogen auf bestimmte Themenstellungen umgegangen werden kann, wenn sich diese nicht mit der Sichtweise weiterer Entscheidungsträger deckt, z. B. dann, wenn den Mitarbeitenden vor Ort tiefere Einblicke in den aktuellen einrichtungsinternen Diskurs und/oder tiefere fachliche Informationen zu einzelnen Themenkomplexen fehlen.

Hier gilt es, mögliche Diskrepanzen zu analysieren und ggf. zusätzliche Entwicklungsbedarfe zu benennen sowie mit nichterfüllbaren Ideen und Anregungen umzugehen, z. B. indem alternative Handlungsmöglichkeiten erarbeitet werden.

Angemerkt werden muss aus Sicht der Autorin auch, dass es sich bei den erarbeiteten Ergebnissen immer um subjektive „Innenansichten“ handelt, die ggf. durch Informationen und Sichtweisen von außen ergänzt werden müssen, z. B. dann, wenn innerhalb der Einrichtung bisher bestimmte Themen nicht priorisiert wurden oder in Teilbereichen detailliertes Fachwissen erst erworben werden muss.

Darüber hinaus setzt die Einbeziehung der Mitarbeitenden als Fachkräfte vor Ort voraus, dass diese sich auch auf den Prozess, die Zusammenarbeit sowie den angestoßenen Entwicklungsprozess einlassen können. Mögliche Widerstände, die sich nicht immer offen zeigen, müssen erkannt, deren Ursachen in gemeinsamen Gesprächen ergründet und die Mitarbeitenden für den gemeinsamen Entwicklungsprozess gewonnen werden. Gelingt dies nicht, kann es im Einzelfall erforderlich sein, Schlüsselpositionen neu zu besetzen, um den Weiterentwicklungsprozess erfolgreich umsetzen zu können.

Die Weiterentwicklung der Offenen Hilfen ist aus Sicht der Autorin ein kontinuierlicher Prozess, der zyklisch dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) folgend anhand des PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) verläuft.

Bei der Umsetzung gilt es schließlich, die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen bestmöglich einzusetzen, um das System weder zu unterfordern noch zu überfordern.

Den Angeboten der Offenen Hilfen wird aus Sicht der Autorin auch in Zukunft besondere Bedeutung beizumessen sein, wenn es darum geht, Selbstbestimmung, Inklusion und Teilhabe weiter zu fördern, auf die besonderen Bedarfe der Menschen mit Behinderung aufmerksam zu machen und pflegende Angehörige zu beraten, zu begleiten und zu entlasten.

Der Fachkräftemangel sowie der sich abzeichnende Pflegenotstand lassen dem ehrenamtlichen Engagement aktuell sowie zukünftig eine noch größere Bedeutung zukommen. Hier gilt es Möglichkeiten zu nutzen, indem Interessierte und bereits ehrenamtlich Engagierte sowohl eine gute Vorbereitung auf ihre Tätigkeit als auch eine kontinuierliche Begleitung erhalten und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die das Ehrenamt attraktiv werden lassen. Gleichzeitig müssen aber auch die Grenzen des Einsatzes von ehrenamtlichen Mitarbeitenden benannt und eingehalten werden, insbesondere dann, wenn sich ein hoher Betreuungsbedarf ergibt und/oder der Mensch mit Behinderung sowie deren Angehörigen unter hoher Belastung stehen, von der sich ehrenamtliche Mitarbeitende nicht mehr abgrenzen können.

Mit Blick auf die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen wie die Megatrends und die VUKA-Welt wird es in Zukunft noch sehr viel mehr darum gehen, Angebote und Dienstleistungen optimal zu planen und umzusetzen, Kooperation und Zusammenarbeit zu fördern, auszubauen und die vorhandenen Mitarbeitenden optimal einzusetzen, um Synergien zu schaffen, die den Menschen mit Behinderung und ihren Familien zugutekommen. Bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Offenen Hilfen müssen

daher neben der inhaltlichen Ausrichtung der Angebote auch deren Qualität und Wirkung in den Blick genommen werden. Darüber hinaus gilt, es interne Prozesse und Strukturen regelmäßig zu analysieren und Abläufe zu optimieren, um langfristig am Markt zu bestehen und Menschen mit Behinderung die bestmögliche Beratung, Unterstützung und Assistenz bei der selbstbestimmten Teilhabe in unserer Gesellschaft zu ermöglichen.

Für die sich abzeichnenden Herausforderungen unserer Zeit kann das folgende Zitat auch im Hinblick auf die Annahme, dass in jedem Menschen die erforderlichen Ressourcen vorhanden sind, um anstehende Aufgaben zu bewältigen, handlungsleitend sein:

„Unsere größte Schwäche liegt im Aufgeben.

Der sichere Weg zum Erfolg ist immer, es doch noch einmal zu versuchen.“

Thomas Alva Edison (1847–1931)¹⁵

¹⁵ zitiert nach Helmold (2021: 155)

6 Literaturverzeichnis

Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales; Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt; Hochschulkooperation Ehrenamt (Hg.) (2023): Ehrenamtskongress Bayern 2023. Online verfügbar unter <https://www.ehrenamtskongress.de/>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales; Bayerische Bezirke (2021): Richtlinie zur Förderung von regionalen ambulanten Diensten zur Sicherung der Teilhabe von Menschen mit geistiger und/oder körperlichen Behinderungen sowie sinnesbehinderten und chronisch kranken Menschen. (Förderrichtlinie Regionale „Offene Behindertenarbeit“). Hg. v. Gemeinsame Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Familie, Arbeit und Soziales und der bayerischen Bezirke. BayMBI. 2021 Nr. 925. Online verfügbar unter https://www.bezirk-mittelfranken.de/fileadmin/user_upload/bezirk-mittelfranken/pdf/Soziales/OBA/2022_Richtlinien_RegionaleOBA.pdf, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Bezirk Mittelfranken: Hilfe für Menschen mit Behinderung. Hg. v. Bezirk Mittelfranken. Online verfügbar unter <https://www.bezirk-mittelfranken.de/soziales/leistungen-fuer-menschen-mit-behinderung>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Brandl, P. (2021): Organisationsentwicklung, Transformations- und Change-Management. Regensburg: Walhalla Fachverlag.

Bundesministerium der Justiz (2022): Neues Vormundschafts- und Betreuungsrecht zum 1. Januar 2023: mehr Selbstbestimmung und bessere Qualität in der rechtlichen Betreuung. Unter Mitarbeit von Bundesjustizminister Dr. Marco Buschmann. Hg. v. Bundesministerium der Justiz. Online verfügbar unter https://www.bmj.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2022/1229_Neues_Vormundschafts_und_Betreuungsrecht.html, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2023): Gesetz zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz - KJSG). Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/neues-kinder-und-jugendstaerkungsgesetz-162860>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V.: Selbsthilfe in der Lebenshilfe. Hg. v. Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V. Online verfügbar unter <https://www.lebenshilfe.de/ueberuns/selbsthilfe-in-der-lebenshilfe>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Burmester, Monika; Friedemann, Jan; Funk, Stephanie Catharina; Kühnert, Sabine; Zisenis, Dieter (Hg.) (2020): Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS (Research).

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2019): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 14., aktualisierte Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag (Management).

Gesmann, Stefan; Merchel, Joachim (2021): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis. Zweite Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH (Systemische soziale Arbeit).

Grundwald, K. & Langer, A. (Hrsg.) (Hg.) (2018): Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis: Nomos.

Grunwald, K. (2018): Organisationsentwicklung/Change Management in und von sozialwissenschaftlichen Organisationen. In: Grundwald, K. & Langer, A. (Hrsg.) (Hg.): Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis: Nomos, S. 333-355.

Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017): New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

Helmold, Marc (2021): Kaizen, Lean Management und Digitalisierung. Mit den japanischen Konzepten Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen erzielen. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

intakt.info: Offene Hilfen - was ist das eigentlich? Hg. v. intakt.info, Familienbund der Katholiken in der Diözese Würzburg e.V. Online verfügbar unter <https://community.intakt.info/t/offene-hilfen-was-ist-das-eigentlich/6949>, zuletzt geprüft am 09.07.2023.

Kaizu, T.; Margolius, H. S. (1975): Studies on rat renal cortical cell kallikrein. I. Separation and measurement. In: *Biochimica et biophysica acta* 411 (2), S. 305-315. DOI: 10.1016/0304-4165(75)90310-4.

Klotz, Sabine (2022): Zwei Jahre Corona-Pandemie: Teilhabe und Inklusion von Menschen mit Behinderungen. Bestandsaufnahme und Reflexion. Hg. v. Lebenshilfe Landesverband Bayern. Online verfügbar unter https://www.lebenshilfe-bayern.de/fileadmin/user_upload/09_publikationen/fachpublikationen/Corona-Pandemie/LHB_Corona_Papier_Nov2022.pdf, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Kostka; Claudia (2023): Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Hg. v. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. Online verfügbar unter <https://www.qz-online.de/a/article/article-316343>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Krof, T.-N. (2022): Humanistisches Menschenbild. Hg. v. socialnet. Das Netz für die Sozialwirtschaft. Online verfügbar unter <https://www.socialnet.de/lexikon/Humanistisches-Menschenbild>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2021): Kursbuch Wirkung. Das praxisnahe Handbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Hg. v. PHINEO gemeinnützige AG. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Lebenshilfe Landesverband Bayern: Die Lebenshilfe in Bayern. Hg. v. Lebenshilfe Landesverband Bayern. Online verfügbar unter <https://www.lebenshilfe-bayern.de/wir-ueber-uns/>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Lebenshilfe Landesverband Bayern: Offene Hilfen. Niedrig schwellig und flexibel. Hg. v. Lebenshilfe Landesverband Bayern. Online verfügbar unter <https://www.lebenshilfe-bayern.de/lebenshilfe-in-ihrer-naehe/einrichtungen/offene-hilfen/>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Lebenshilfe Landesverband Bayern: Team Landesberatungsstelle. Hg. v. Lebenshilfe Landesverband Bayern. Online verfügbar unter <https://www.lebenshilfe-bayern.de/landesberatungsstelle/lbst-team/>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim e.V.: Offizieller Internetauftritt. Hg. v. Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim e.V. Online verfügbar unter <https://www.lebenshilfe-badwindsheim.de/startseite/>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2014): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 5. Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK/Lucius (UTB Soziologie, 2185).

Luhmann, Niklas (2016): Der neue Chef. Erste Auflage. Hg. v. Jürgen Kaube. Berlin: Suhrkamp. Online verfügbar unter <https://www.perlentaucher.de/buch/niklas-luhmann/der-neue-chef.html>.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Merchel, Joachim (2015): Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 1. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Studienmodule Soziale Arbeit).

Oestereich, B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie SD. Hg. v. YouTube. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=tmdojMaBadw>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Ottmann, Sebastian; König, Joachim (2018): Was wirkt wie? - Konzeptionelle Überlegungen zur Messung und Analyse von Wirkungen in der Sozialen Arbeit. Der Wirkungsradar des Instituts für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg. Forschung • Entwicklung • Transfer, Nürnberger Hochschulschriften Nr. 29. Hg. v. Evangelische Hochschule Nürnberg, Forschung • Entwicklung • Transfer. Online verfügbar unter <https://kidoks.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/1259/file/29-Ottmann,+Koenig-Nr.2.pdf>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Projekt „Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz“ c/o Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.: Auf dem Weg zum neuen Teilhaberecht. Hg. v. Projekt „Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz“ c/o Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. Online verfügbar unter <https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/gesetz/>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Projekt „Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz“ c/o Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.: Die Reformstufen des BTHG. Hg. v. Projekt „Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz“ c/o Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. Online verfügbar unter <https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/gesetz/reformstufen/>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Projekt „Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz“ c/o Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.: Ziele des BTHG. Hg. v. Projekt „Umsetzungsbegleitung Bundesteilhabegesetz“ c/o Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. Online verfügbar unter <https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/betreuungswesen/bthg/>, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Rahmfeld, Claudia (2021): Systemisches Management in sozialwirtschaftlichen Organisationen. Eine Einführung. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS (Lehrbuch).

Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien: Springer Gabler.

Simon, Fritz B. (2020): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Neunte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH (Carl-Auer Compact).

Simon, Fritz B. (2021): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Achte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag (Carl-Auer Compact).

Stepanek, Peter (2020): Nutzen wirtschaftlicher Konzepte in der Quartiersentwicklung und der Quartiersarbeit: Wirkungsorientiertes Management und Geschäftsmodelle als Strategietools. In: Monika Burmester, Jan Friedemann, Stephanie Catharina Funk, Sabine Kühnert und Dieter Zisenis (Hg.): Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS (Research), S. 181-196.

Titscher, Stefan; Meyer, Michael; Mayrhofer, Wolfgang (2008): Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden. 1. Aufl. Wien: facultas wuv Univ.-Verl. (UTB Wirtschaftswissenschaften, Soziologie, 2947).

United Nations Organization (UNO): „Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen“ (Convention on the Rights of Persons with Disabilities – CRPD). UN-Behindertenrechtskonvention. Online verfügbar unter <https://www.behindertenrechtskonvention.info/uebereinkommen-ueber-die-rechte-von-menschen-mit-behinderungen-3101/#:~:text=%281%29%20Die%20Vertragsstaaten%20anerkennen%2C%20dass%20alle%20Menschen%20vor,Gesetz%20und%20gleiche%20Vor-teile%20durch%20das%20Gesetz%20haben.,> zuletzt geprüft am 15.07.2023.

von Reith, F. & Wimmer, R. (2014): Organisationsentwicklung und Change-Management. In: R. Wimmer und Meissner, J. O. & Wolf, P. (Hrsg.) (Hg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf: Carl Auer, S. 139-166.

Wimmer, R.; Meissner, J. O. & Wolf, P. (Hrsg.) (Hg.) (2014): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf: Carl Auer.

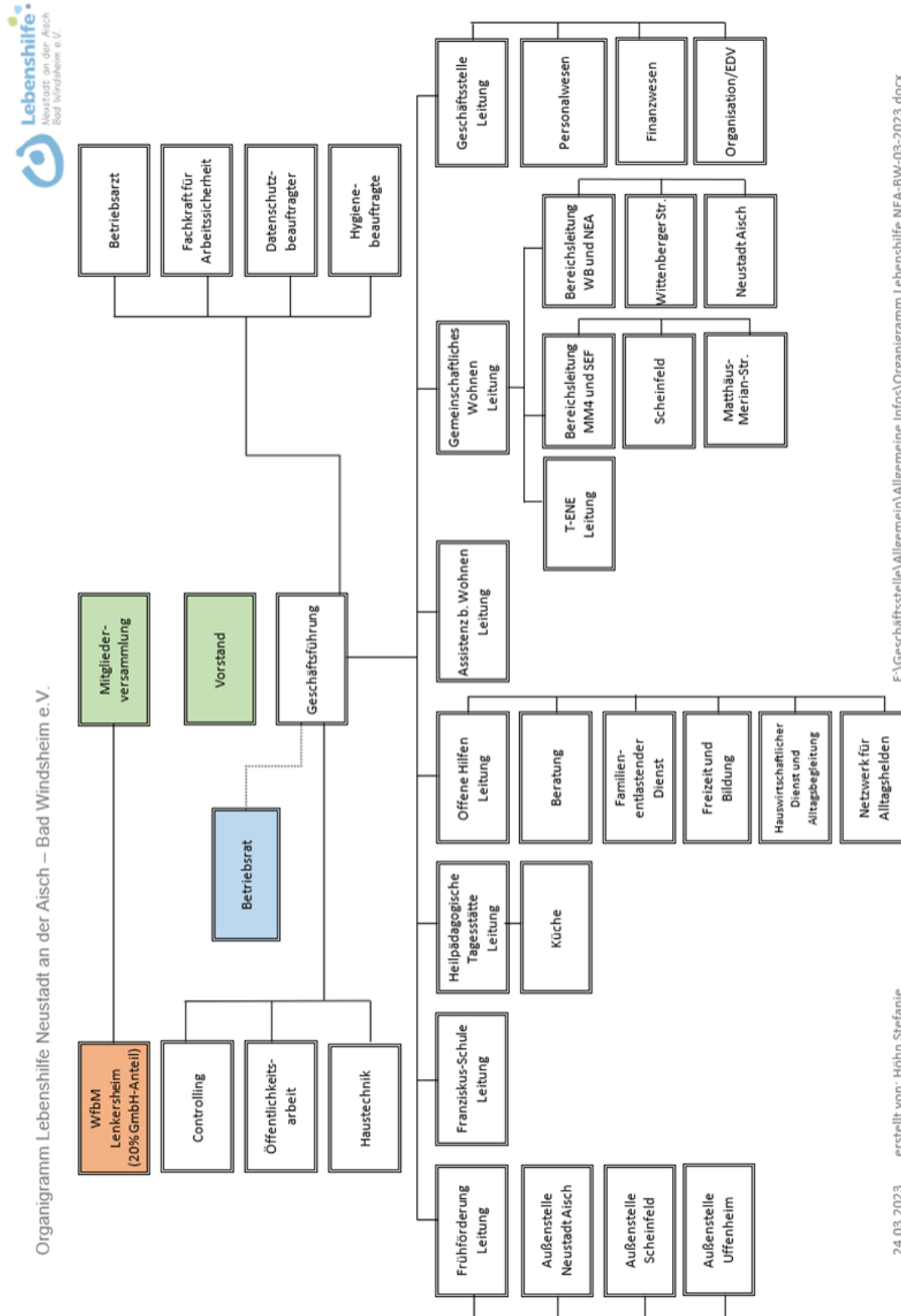
Wirner, G. (2013): Das „Demografieradar“ – ein Werkzeug zur systematischen partizipativen Erfassung von Stärken und Handlungsbedarfen. In: Zirlik, M. & Wirner, G. (Hrsg.) (Hg.): Führung und Personalentwicklung im demografischen Wandel - erfolgreiches Changemanagement in der Alten- und Behindertenhilfe. Vorgehensweisen, Instrumente und Erfahrungen aus dem Projekt „Pedro – Personalentwicklung demografisch orientiert“, S. 26–29. Online verfügbar unter https://rueckenwind-plus.bagfw-esf.de/fileadmin/user_upload/ESF/rueckenwind_I/Projekte_FB_1/4_D_177_Abschlussbericht_.pdf, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

Zirlik, M. & Wirner, G. (Hrsg.) (Hg.) (2013): Führung und Personalentwicklung im demografischen Wandel - erfolgreiches Changemanagement in der Alten- und Behindertenhilfe. Vorgehensweisen, Instrumente und Erfahrungen aus dem Projekt „Pedro – Personalentwicklung demografisch orientiert“. Online verfügbar unter https://rueckenwind-plus.bagfw-esf.de/fileadmin/user_upload/ESF/rueckenwind_I/Projekte_FB_1/4_D_177_Abschlussbericht_.pdf, zuletzt geprüft am 15.07.2023.

7 Anhang

7.1	Organigramm des Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim.	116
7.2	„Wertschätzende Erkundung“ als weitere Methode	117
7.3	Handout zum Workshop im Fachbereich „Beratung“	118
7.4	Handout zum Workshop im Fachbereich „Freizeit und Bildung“	122
7.5	„Behindertenhilfe im Einfluss der Megatrends“	126

7.1 Organigramm des Lebenshilfe Neustadt an der Aisch - Bad Windsheim



7.2 „Wertschätzende Erkundung“ als weitere Methode

1. Ihr Start in der Organisation¹⁶

Erzählen Sie bitte, wie Sie die Anfangszeit in Ihrer Organisation empfunden haben.

- Wann kamen Sie zu dieser Organisation?
- Was hat Sie besonders zu dieser Organisation hingezogen?
- Was waren Ihre ersten Eindrücke und was hat Sie bereits am Anfang begeistert, als Sie dazukamen?

2. Eine herausragende positive Erfahrung

Während Ihrer beruflichen Zeit in Ihrer jetzigen (oder auch vorherigen) Organisation haben Sie wahrscheinlich Höhen und Tiefen erlebt. Ich bitte Sie, sich nun an einen Zeitraum zu erinnern, der für sie ein echter Höhepunkt war, eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, in der Sie sich außerordentlich wohl und lebendig fühlten und in der Sie sich einbringen und etwas bewirken konnten. Beschreiben Sie eine herausragende positive Erfahrung. Gleichgültig, ob aus der jüngeren oder fernerer Vergangenheit oder aus der Gegenwart.

- Was ist genau geschehen?
- Wer war dabei wichtig? Und warum?
- Was hat es zu einer herausragenden Erfahrung gemacht?
- Welche Faktoren in der Organisation machen dieses Highlight bzw. diese großartige Phase möglich? (z. B. Führung, Strukturen, Systeme, Anreize, Regelungen, Aufgabstellungen, Strategie, Weiterbildungsmöglichkeiten, KollegInnen, Beziehungen, Werkzeuge, Infrastruktur usw.)

3. Wertschätzung meiner Arbeit und meiner Person

Sprechen Sie nun über Aspekte, die Sie in Bezug auf sich selbst am meisten schätzen.

- Ohne zu bescheiden zu sein, was schätzen Sie an sich selbst am meisten?
– als Mensch, als Freund/Freundin, Kollege/Kollegin, als Mutter/Vater u. a. m.
- Was stärkt Sie besonders, um sich rundum wohl, vital und gesund zu fühlen?
- Bezogen auf Ihre Erhaltung von Gesundheit, was gelingt Ihnen besonders leicht?
- Was ist der wichtigste Beitrag, den Ihre Organisation bislang für Ihr Leben und Ihre Entwicklung geleistet hat?

4. Belebende Faktoren

Was sind Ihrem Erleben nach Schlüsselfaktoren, die Ihrer Organisation Vitalität, Gesundheit, Lebendigkeit und Kraft geben?

- Beschreiben Sie bitte ein Beispiel, wie Sie diese Schlüsselfaktoren erleben?

5. Ein Blick in die Zukunft

Wenn Sie Ihre Organisation radikal weiterentwickeln oder verändern könnten, welche drei Dinge würden Sie tun, um Ihre Vitalität, Gesundheit und Kraft zu stärken?

- a) ...
- b) ...
- c) ...

Und welche drei wesentlichen Dinge würden Sie für sich tun, um Ihre Vitalität, Gesundheit und Kraft zu stärken?

- a) ...
- b) ...
- c) ...

¹⁶ Übernommen aus einem nicht veröffentlichten Skript aus der Vorlesung von Prof. Wirner zum Changemanagement

7.3 Handout zum Workshop im Fachbereich „Beratung“

Workshop zur Weiterentwicklung des Bereiches Beratung



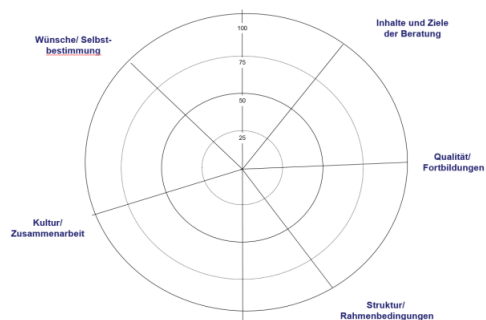
1

Das Organisationsradar als Methode zur Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung

Erster Schritt:

Wie ist der Bereich Beratung aktuell aufgestellt?

- Bitte diskutieren Sie die festgelegten Handlungsfelder im Organisationsradar in Kleingruppen.
- Bitte schätzen Sie anschließend den aktuellen Stand jeweils auf einer Skala von 0-100 ein und
- tragen Sie dies jeweils im Organisationsradar ein.



Bitte bearbeiten Sie Handlungsfelder. Zeit: ca. 5-10 Minuten pro Handlungsfeld für den ersten Schritt.

2

Das Organisationsradar als Methode zur Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung

Handlungsfelder und mögliche Inhalte:

- **Wünsche/Selbstbestimmung**
In diesem Handlungsfeld stehen die Interessen und Wünsche der Ratsuchenden im Mittelpunkt. Wie werden die Teilnehmenden in ihrer Selbstbestimmung angeregt und unterstützt? Wie erreichen wir Beratung auf Augenhöhe? Wie werden Lösungen erarbeitet? Wie gehen wir auf die besonderen Bedarfe (Leichte Sprache, UK,...) ein?
- **Inhalte und Ziele der Beratung**
Was sind die Inhalte der Beratung? Werden alle Fragen beantwortet? Gibt es Themen, die wir bisher noch nicht abdecken? Erreichen wir mit unseren Angeboten Menschen mit und ohne Behinderung? Welche Ziele wollen wir erreichen?

3

Das Organisationsradar als Methode zur Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung

Handlungsfelder und mögliche Inhalte:

- **Qualität/ Fortbildungen**
Bei diesem Handlungsfeld steht die fachliche Beratung sowie die Qualitätssicherung im Fokus. Wie gehe ich im Beratungskontext vor? Welche Methoden, ggf. Checklisten kommen zum Einsatz, z. B. zur Klärung des Beratungsanliegens? Welche Elemente sind mir hier wichtig, bzw. nutze ich? Wie kann ich mein Fachwissen/persönliche Erfahrungen/Fähigkeiten und Interessen einbringen? Welche Fortbildungen würde ich gerne besuchen? Welche Methoden zur Fallreflexion nutze ich, z. B. kollegiale Beratung...?

4

Das Organisationsradar als Methode zur Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung

Handlungsfelder und mögliche Inhalte:

- **Struktur/ Rahmenbedingungen**
Bei der Betrachtung dieses Handlungsfeldes liegt der Fokus auf der Organisation und Durchführung der Angebote. Hierzu gehören personelle Ausstattung sowie erforderliche Ausstattung (Räume, Hard- und Software, Hilfsmittel). Weitere Aspekte können u. a. die Organisation von Abläufen, Zuständigkeiten und Informationsweitergaben sein.
- **Kultur/Zusammenarbeit**
Dieses Handlungsfeld betrachtet die Zusammenarbeit der in der Beratung tätigen Mitarbeitenden innerhalb der Offenen Hilfen sowie darüber hinaus einrichtungübergreifend. Aber auch: Welche Normen und Werte teilen wir? Von welcher Haltung/ Überzeugung ist unsere Beratung geprägt?

5

Das Organisationsradar als Methode zur Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung

Zweiter Schritt:

Bitte beantworten Sie zu jedem Themenfeld folgende Fragen schriftlich:

- Was läuft gut?
- Was könnte besser laufen?
- Welche Aktivitäten sind für eine Verbesserung nötig?

Bitte schätzen Sie anschließend den Entwicklungsstand unter der Annahme ein, dass die angesprochenen Verbesserungsmaßnahmen innerhalb des nächsten Jahres umgesetzt werden und

- tragen Sie dies jeweils im Unternehmensradar ein.

*Bitte beantworten Sie die Fragen zu den diskutierten Handlungsfeldern, vgl. Schritt 1, schriftlich.
Zeit: ca. 5-10 Minuten pro Handlungsfeld.*



Quelle: fragezeichen - Bing images

6

Vorstellung der Ergebnisse im Plenum



Quelle: diskussion - Bing images

7

Betrachtetes Handlungsfeld:

- Was läuft gut?
- Was könnte besser laufen?
- Welche Aktivitäten sind für eine Verbesserung nötig?

8

7.4 Handout zum Workshop im Fachbereich „Freizeit und Bildung“

Workshop zur Weiterentwicklung des Bereiches Freizeit und Bildung



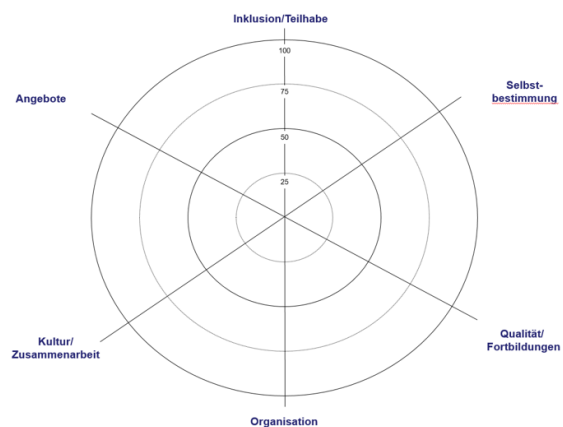
1

Das Organisationsradar als Methode zur Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung

Erster Schritt:

Wie ist der Bereich Freizeit und Bildung aktuell aufgestellt?

- Bitte diskutieren Sie die festgelegten Handlungsfelder im Organisationsradar in Kleingruppen.
- Bitte schätzen Sie anschließend den aktuellen Stand jeweils auf einer Skala von 0-100 ein und
- tragen Sie dies jeweils im Organisationsradar ein.



Bitte bearbeiten Sie jeweils zwei Handlungsfelder aus den Handlungsfeldern Angebote, Inklusion, Selbstbestimmung sowie zwei Handlungsfelder aus den Bereichen Kultur, Organisation und Qualität. Zeit: ca. 5-10 Minuten pro Handlungsfeld für den ersten Schritt.

2

Das Organisationsradar als Methode zur Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung

Handlungsfelder und mögliche Inhalte:

- **Angebote**
Das Handlungsfeld bezieht sich auf die konkreten Angebote im Bereich Freizeit und Bildung sowohl inhaltlich als auch im Hinblick auf die Ganzheitlichkeit. Werden alle Interessen angesprochen? Gibt es Themen, die wir bisher noch nicht abdecken?
- **Inklusion/Teilhabe**
Hier geht es um die Frage, in wie weit mit den Angeboten Inklusion und Teilhabe gefördert wird. Wie wird Begegnung zwischen Menschen mit und ohne Behinderung ermöglicht? Erreichen wir mit unseren Angeboten Menschen mit und ohne Behinderung? Welche Kooperationen gibt es und/oder können im Landkreis NEA vorangetrieben werden?
- **Selbstbestimmung**
In diesem Handlungsfeld stehen die Interessen und Wünsche der MmB im Mittelpunkt. Wie werden die Teilnehmenden in ihrer Selbstbestimmung angeregt und unterstützt?

3

Das Organisationsradar als Methode zur Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung

Handlungsfelder und mögliche Inhalte:

- **Organisation**
Bei der Betrachtung dieses Handlungsfeldes liegt der Fokus auf der Organisation und Durchführung der Angebote. Wie sind die Abläufe organisiert? Wie sind die Zuständigkeiten geklärt? Wie werden Informationen weitergegeben?
- **Kultur/Zusammenarbeit**
Dieses Handlungsfeld betrachtet die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden sowie Menschen mit Behinderung. Welche Normen und Werte teilen wir? Wie geben und erleben wir Wertschätzung? Was ist uns in der Begegnung miteinander wichtig?
- **Qualität/Fortbildungen**
Bei diesem Handlungsfeld steht die fachliche Begleitung sowie die Qualitätssicherung im Fokus. Wie kann ich meine Fähigkeiten und Interessen einbringen? ? Wie erlebe ich die Begleitung und Unterstützung bei meiner ehrenamtlichen Tätigkeit? Welche Formen des Austausches sind mir wichtig? Welche Fortbildungen würde ich gerne besuchen.

4

Das Organisationsradar als Methode zur Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung

Zweiter Schritt:

Bitte beantworten Sie zu jedem Themenfeld folgende Fragen schriftlich:

- Was läuft gut?
- Was könnte besser laufen?
- Welche Aktivitäten sind für eine Verbesserung nötig?

Bitte schätzen Sie anschließend den Entwicklungsstand unter der Annahme ein, dass die angesprochenen Verbesserungsmaßnahmen innerhalb des nächsten Jahres umgesetzt werden und

- tragen Sie dies jeweils im Unternehmensradar ein.

*Bitte beantworten Sie die Fragen zu den diskutierten Handlungsfeldern, vgl. Schritt 1, schriftlich.
Zeit: ca. 5-10 Minuten pro Handlungsfeld.*



Quelle: fragezeichen - Bing images

Vorstellung der Ergebnisse im Plenum



Quelle: diskussion - Bing images

Herzlichen Dank für Ihre engagierte Mitarbeit!



7

Betrachtetes Handlungsfeld:

- Was läuft gut?

- Was könnte besser laufen?

- Welche Aktivitäten sind für eine Verbesserung nötig?

8

7.5 „Behindertenhilfe im Einfluss der Megatrends“

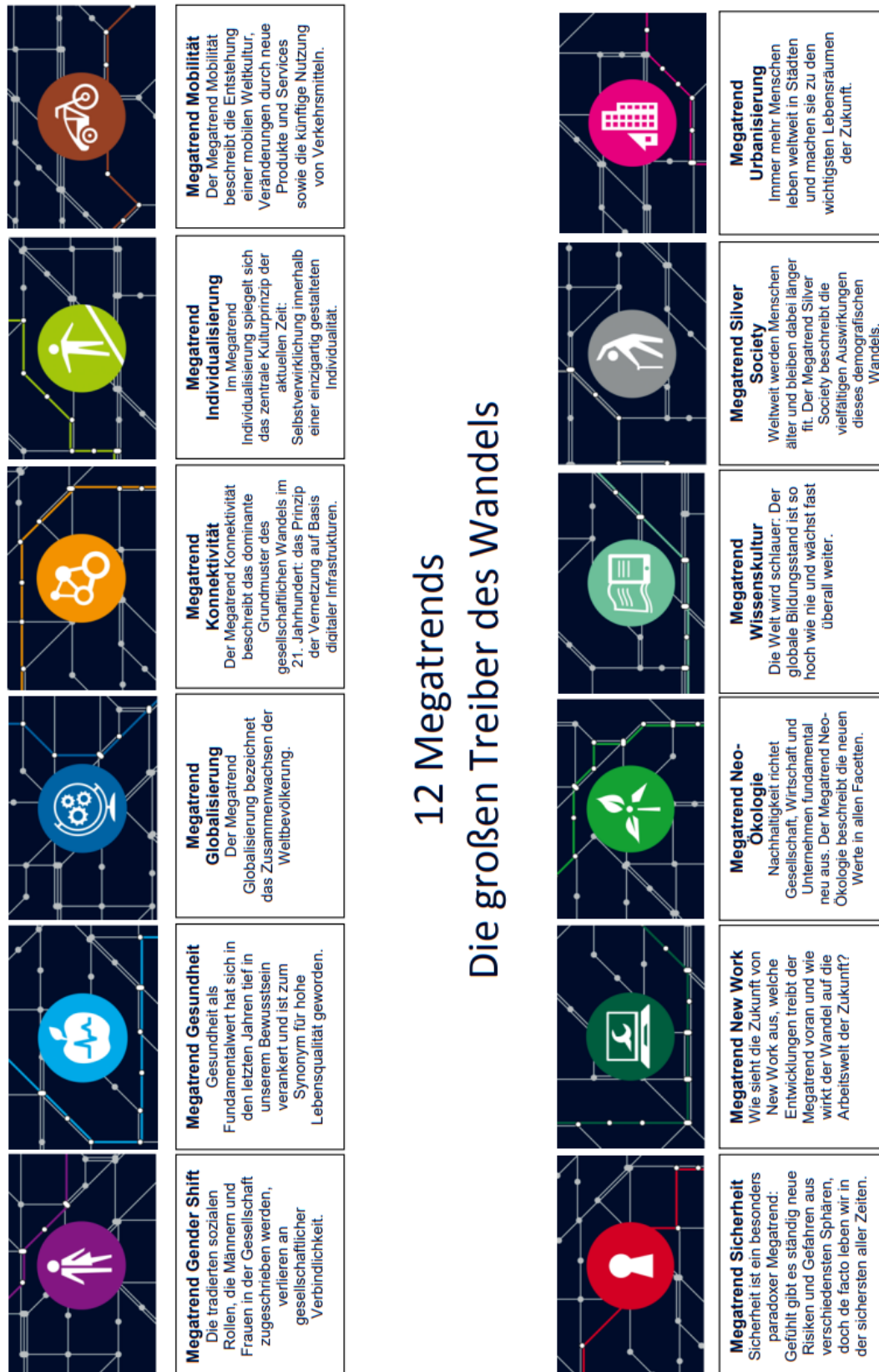


Abbildung 32: Übersicht der 12 Megatrends - Anlage zu einer Einladung des Lebenshilfe Landesverbandes Bayern zu einem Workshop „Behindertenhilfe im Einfluss der Megatrends“ im Juli 2023

Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet.
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, 10.08.2023

Catja Schühlein