

BERATUNGSKOMPETENZ IM BEREICH

Soziale Institutionen - LIV

Strategische, organisatorische, finanzielle und infrastrukturelle Herausforderungen beanspruchen vermehrt die Aufmerksamkeit von Sozialen Institutionen in der Schweiz. Generell geht von der Politik ein starker Druck aus, einerseits ausgelöst durch die Forderung nach Kostensenkung, andererseits durch einen einschneidenden Paradigmenwechsel von der angebotsorientierten Objektfinanzierung zur klientenorientierten Subjektfinanzierung.

Die «Sicht von Aussen» von CCTM Consulting hat sich mehrfach als hilfreich erwiesen. Tauchen Sie ein in das **Interview mit Dr. Patrick Scarpelli, das im Jahresbericht 2020 der Basler Sozialen Institution LIV** erschienen ist. Es beschreibt das Projekt mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung und Empowerment, das unsere Sachverständigen erfolgreich mit LIV entwickelt und umgesetzt haben.

Bei Einführung des neuen Behindertenhilfegesetzes sah LIV sich vor grossen Herausforderungen. Um die Organisation für die anstehenden Veränderungen fit zu machen, zog die Geschäftsleitung mit Patrick Scarpelli einen externen Organisationsberater hinzu, der LIV nun seit 2017 begleitet. Im Interview gibt er einen Einblick in diesen Prozess:

Herr Scarpelli, können Sie uns kurz umreissen, worum es 2017 ging? «Als wir die Anfrage der Geschäftsleitung erhielten, ging es um folgende Ausgangslage: Aus vier eigenständigen Organisationen war LIV entstanden. Mit dem neuen Behindertenhilfegesetz kam der Paradigmenwechsel von der angebotsorientierten Objektfinanzierung zur klientenorientierten Subjektfinanzierung hinzu. Dies hatte zur Folge, dass LIV gefordert war, markant Kosten zu optimieren. An diesem Punkt startete unsere Zusammenarbeit.»

Wie schwierig oder einfach zeichnete sich die Lösung ab? «Der Vorteil des externen Beraters besteht ja darin, dass dieser die Themenstellungen nicht zum ersten Mal antrifft. Da ich seit Jahren ähnliche Institutionen wie LIV begleite, habe ich ein bekanntes Bild angetroffen. Die Stellhebel zur Verbesserung der Situation waren rasch erkannt. Natürlich ist es nicht so, dass man einfach ein Konzept überstülpen kann, das für eine andere Organisation entwickelt wurde. Jede Institution hat ihre Eigenart, der man Rechnung tragen muss. Die speziellen Eckwerte bei LIV waren einerseits, dass vier Häuser zu einer Organisation zusammengefügt worden sind, und andererseits das städtische respektive kantonale Umfeld. In diesem Zusammenhang war es wichtig, LIV nicht nur isoliert anzuschauen. Zum Mandat gehörte auch eine Benchmark-Studie mit weiteren Institutionen aus der Region Basel, um zu analysieren, wo erhebliche Differenzen bestehen und wo LIV als Organisation Vorteile wie auch Nachteile hat.»

Welche Vorteile kann LIV sich zunutze machen?

«LIV hat die Vorteile einer kantonalen Institution. Hinter LIV steht ein Rückgrat, das die Organisation unterstützt. Bei sozialen Institutionen geht es immer auch um Politik und um das Verständnis, wie man mit Menschen mit einer Beeinträchtigung umgeht. In der Stadt Basel legt man grossen Wert darauf, dass auch diese Menschen ein Zuhause finden und entsprechend betreut werden. Die politische Unterstützung ist also da. Natürlich bringt diese Anbindung als kantonale Institution auch gewisse Nachteile mit sich im Vergleich zu privaten Institutionen.»

Welche Bereiche von LIV waren vom Veränderungsprozess betroffen?

«Man kann sagen, dass der Change-Prozess, den wir 2017/18 eingeleitet haben, einen gröberen Umbau bedeutet. Nicht nur aufgrund des Kostendrucks und des Paradigmenwechsels von der Objekt- zur Subjektfinanzierung, sondern auch dem Umstand geschuldet, dass die einzelnen Standorte vorher sehr isoliert waren. Ein wichtiges Anliegen der Geschäftsleitung war, dass man weg kommt von einem klassischen Silodenken hin zur Idee eines übergreifenden Angebots, das an verschiedenen Standorten stattfindet. Es kam zu einer Neuausrichtung der gesamten Organisation mit dem Ziel, zukunftsgerichtet vorwärtszugehen.»

Welches waren die grössten Hürden, die es zu nehmen galt?

«Die grösste Hürde bestand wohl darin, bei den Mitarbeitenden ein Verständnis zu wecken, warum es diesen grossen Organisationswandel braucht und dass dies zunächst einmal eine Herausforderung bedeutet. Funktionen wurden aufgehoben. Die neu geschaffene Funktion der Standortleitenden erforderte ein neues Rollenverständnis. Mit den standortübergreifenden Leitungen 'Agogik' und 'Wohnen & Tagesgestaltung' entstand eine neue Art der Zusammenarbeit. Ein Verständnis für diese neue Matrixorganisation zu

bekommen, war kein einfacher Prozess. Alles ging sehr schnell und führte teilweise auch zu einer Überforderung.»

Was haben Sie angetroffen, als sie nun drei Jahre später zu LIV zurückgekommen sind?

«Die Geschäftsleitung hat vieles konsequent so, wie wir es an-gedacht hatten, umgesetzt. Das fand ich sehr beeindruckend. Im Kernteam war der Wille da, die Organisation tatsächlich auch umzubauen. Da wurde nicht einfach die Idee des Externen umgesetzt, sondern LIV hat das neue Konzept zu ihrem eigenen gemacht. Das macht den Erfolg letztendlich aus. LIV ist auf einem guten Weg - mit allen Herausforderungen, die natürlich da sind. Die Umsetzung wurde mit einer hohen Kadenz in Angriff genommen und konnte nicht alles bis in jedes Detail durchdringen. Dass die einen oder anderen Prozesse noch nicht sauber geregelt sind, kommt erst in der täglichen Arbeit zum Vorschein. Das kann zum einen oder anderen Konflikt führen, was normal ist bei einer solchen Organisations-transformation. Es braucht viel Geduld und die Hartnäckigkeit, alles, was noch nicht definiert ist, zu definieren, zu beschreiben, zu erklären und allem voran mit den Leuten zu reden.»

Was wurde im Rahmen der Retraite von 2020 angegangen?

«Wir nahmen drei Themenstellungen in Angriff: Zunächst ging es um einen Rückblick im Sinne des englischen Begriffs 'Lessons Learned'. Was lief gut, was weniger gut, und was bedeutet dies für die Organisation? Zweitens ging es darum, wohin die Reise in den nächsten drei bis vier Jahren gehen soll und was dies für die Organisation bedeutet. Der dritte Aspekt betrifft die Frage, wie wir die Mitarbeitenden besser ins Boot nehmen können. Hier liegt jetzt der Hauptfokus. Wie können wir den Mitarbeitenden verständlich machen, was diese Organisationstransformation bedeutet für LIV, für sie selbst und für die verschiedenen Rollen, die sie einnehmen. Wir unterscheiden ja jetzt zwischen Alltagsbegleitung und Fallbegleitung. Worin unterscheiden sich diese Rollen? Welche Aufgaben und Anforderungen beinhalten sie? Das alles muss jetzt Schritt für Schritt mit einer gewissen Detailverliebtheit nochmals angegangen werden. Dieser Prozess, der idealerweise Ende 2021 abgeschlossen sein wird, startete bei den Standortleitenden. Nun soll es weitergehen mit den Fallbegleitenden und Alltagsbegleitenden. Am Ende sollen alle Mitarbeitenden bis ins Detail mit der neuen Rollenverteilung vertraut sein.»

Inwieweit können die Mitarbeitenden hier noch mitgestalten?

«Wenn man eine solche Transformation von oben nach unten vorantreibt, ist die Mitgestaltung der Mitarbeitenden natürlich nur in einem kleinen Rahmen vorhanden. Wo aber der Alltag mit den Bewohnenden und mit den Kli-

enten stattfindet, ist die Möglichkeit zur Mitgestaltung doch noch recht gross. Hier sind die Mitarbeitenden auch gefragt. Es ist wichtig, dass sie die gewonnenen Erkenntnisse bei der Erprobung im Alltag zurückspiegeln und sich mit Vorschlägen einbringen, wie man es besser machen könnte.»

Wo wird LIV in fünf Jahren stehen?

«Ich würde es so beschreiben: Zu Beginn der Transformation kam es einem vor, als müsse man das Matterhorn besteigen. Es ging sehr steil bergauf. Und das war gut so. Aber eine Organisation muss irgendwann auch zur Ruhe kommen. Es ist wichtig, dass LIV jetzt auf ein Hochplateau kommt, wo die grossen Veränderungen abgeschlossen sind. Das ist eine Zielsetzung, die wir gemeinsam definiert haben. Dennoch wird LIV sich in seinem Umfeld weiter entwickeln müssen. Der gesellschaftliche Wandel bleibt nicht stehen. Es werden neue Bedürfnisse kommen und LIV muss sich darauf vorbereiten. Eine weitere Schlussfolgerung, die wir gezogen haben, ist die, dass LIV nicht für sich allein wirken kann. Entsprechend wird das Thema Kooperation und Zusammenarbeit mit anderen Institutionen zunehmend wichtiger.»

Inwieweit muss LIV sich nach aussen besser verkaufen?

«Die Aussenwirkung ist da. Frau Böttcher und ihr Geschäftsleitungs-Team machen da recht viel. Die Gesellschaft soll wissen, dass es LIV gibt und welche Rolle die Institution einnimmt. Wenn ich direkt betroffen bin, weil ich bei LIV einen Angehörigen habe, dann weiss ich natürlich, dass es LIV gibt. Als nicht Betroffener weiss ich das kaum. Da haben es andere Institutionen wie Alters- und Pflegeheime etwas einfacher, weil wir alle irgendwann alt werden. Und je älter man wird, desto mehr beschäftigt man sich mit diesen Themen. Aber Institutionen wie LIV sind in einem sehr engen Fokus. Da braucht es ein gewisses kommunikatives Grundrauschen.»

Welches sind die nächsten Schritte für LIV?

«Konkret geht es darum, die Organisationstransformation in den nächsten zwölf Monaten gut abzuschliessen. Ich sprach vorhin von diesem Hochplateau. Dort oben sollte man einmal sein dürfen. Bei solchen Transformationen muss man immer aufpassen, dass man nicht in ewigen Baustellen lebt. Es braucht einfach diese Verschnaufpausen, in denen die Organisation einmal sagen kann: Jetzt haben wir es geschafft! Auf diesem guten, neuen, soliden Fundament können wir die nächsten Schritte angehen und fragen: Welche Leistungen wollen wir erbringen? Braucht es neue Angebote? Wie wollen wir uns kommunikativ noch besser ausrichten?»