

Selbstorganisation im Sozialwesen

# Healthcare ohne Hierarchie

## Preview

- **Verantwortung und Vertrauen:** Warum ein personenzentrierter Assistenz-Ansatz von selbstorganisiertem Arbeiten profitieren kann
- **Nötiger Neustart:** Wie ein partizipativ zusammengesetzter Strategiekreis die stecken gebliebene Entwicklung wieder anschiebt
- **Regeln und Rollen:** Wie die wichtige Frage, wer was wie entscheidet, in einer hierarchiefreien Organisation geklärt werden kann
- **Kreise und Konflikte:** Was es bedeutet, ein modernes Leitbild aus der personenbezogenen Arbeit in New-Work-Prozesse zu übersetzen

Das Wort Verantwortung hat im Healthcare-Bereich seit jeher eine besondere Bedeutung. Für uns in der Lebenshilfe NetzWerk GmbH (LNW, s. Kasten S. 32) sogar im doppelten Sinn: Zum einen, weil die Assistenz für Menschen mit Behinderung, die die LNW an mehr als 30 Wohngemeinschaften, Werkstätten und anderen Standorten leistet, tief in die Lebensführung und -qualität der begleiteten Personen hineinreicht. Zum anderen, weil das Wort Verantwortung zum Ausgangspunkt für einen – auch in der Branche – ungewöhnlichen Aufbruch in die Selbstorganisation geworden ist.

Dabei führt der eine Teilaspekt von Verantwortung in direkter Linie zum anderen: Denn für ein zeitgemäßes personenzentriertes Arbeiten mit Menschen genügt es heute nicht mehr, Kundinnen und Kunden einfach nur zu „betreuen“. Sie sollen vielmehr möglichst viel Verantwortung für das

eigene Leben übernehmen können, und darin bestmöglich unterstützt werden. Das geht aber nur, wenn ihre Assistentinnen und Assistenten ihnen diese Verantwortung auch geben. Was sie wiederum nur tun können, wenn sie die Verantwortung zuvor auch selbst in den Händen halten.

Aus diesem Verständnis von Verantwortung ist bei der LNW die Idee geboren, die Art, wie wir die Arbeit mit Menschen mit Behinderung organisieren, von Grund auf neu aufzustellen. Konkret heißt das vor allem, dass wir die Hierarchien von Führungskräften und Assistentinnen auflösen wollen. Entscheidungen sollen stattdessen da getroffen werden, wo sie anfallen – individuell, situativ und von den Menschen, die tatsächlich auch involviert sind, also von den Kundinnen und Kunden und unseren Mitarbeitenden gemeinsam. Die Arbeit in selbstorganisierten Teams ist aus unserer Sicht also ein notwendiger Zwischenschritt, um





Verantwortung und Vertrauen sind zentrale Begriffe im Healthcare-Bereich – und für New Work. Für die Lebenshilfe NetzWerk GmbH ist es daher nur folgerichtig, die Arbeit mit Menschen mit Behinderung nach den Kriterien der Neuen Arbeit zu gestalten. Ein Erfahrungsbericht über den schwierigen Weg zur Hierarchiefreiheit und zu einer Selbstorganisation, die Kundinnen und Kunden mit einbezieht.

das eigentliche Ziel, „Verantwortung an Kundinnen abgeben“ erreichen zu können.

#### Verantwortung braucht Vertrauen

Mit der grundsätzlichen Entscheidung sind die schwierigen Fragen aber längst nicht beantwortet: Wie kann Selbstorganisation in einem Healthcare-Unternehmen konkret aussehen? Wie kann der Übergang gestaltet werden, ohne bei der Begleitung von Menschen an den Standorten Abstriche zu machen? Und nicht zuletzt: Bringen alle Beteiligten das nötige Vertrauen auf? Denn wie Verantwortung ist Vertrauen nicht nur ein Kernbegriff der Assistenz-Arbeit, sondern auch Grundvoraussetzung für den Weg in die Selbstorganisation. Denn der bedeutet für unsere Mitarbeitenden, dass sie neue Aufgaben übernehmen müssen, die sie sich im Vorfeld vielleicht nie zugetraut hätten. Und für

die ehemaligen Führungskräfte, dass sie lernen müssen, loszulassen und gewohnte Befugnisse in die Hände anderer zu übergeben. Auch vonseiten des Vorstands, der Auftraggeber von Bund und Land und nicht zuletzt vonseiten der Betroffenen und ihrer Angehörigen braucht es für diesen Weg einen gehörigen Vertrauensvorschuss.

Die Gelegenheit, die Überlegungen in die Praxis umzusetzen, ergibt sich im Jahr 2017, als zwei regionale Vereine der Lebenshilfe fusionieren. Die Gründung einer gemeinsamen GmbH hätte ohnehin eine Neuorganisation erforderlich gemacht, da liegt es nahe, gleich noch einen Schritt weiter zu gehen. Möglich wird das nicht zuletzt, weil sich die Geschäftsführungen beider Vorgängerorganisationen bereits über die einzuschlagende Richtung einig sind, inspiriert vor allem durch das Vorbild Buurtzorg und die Lektüre von Frédéric Laloux. Dass eine der Geschäftsführerinnen zum Fusions-



Die Arbeit in selbst-organisierten Teams ist ein notwendiger Zwischenschritt, um das eigentliche Ziel „Verantwortung an Kundinnen und Kunden abgeben“ erreichen zu können.

zeitpunkt in Rente geht, eröffnet zudem die Chance, mögliche Konflikte um Zuständigkeiten – bei einer Umorganisation immer eine heikle Frage – von vornherein zu entschärfen.

### Zeit des Chaos

Die Ausgangssituation scheint also günstig, auch wenn damit die Herausforderung verbunden ist, eine tiefgreifende Transformation gleichzeitig mit einer Fusionierung zu bewältigen. Eine Herausforderung, deren Dimension schon bald allerdings sehr deutlich werden würde. Denn während bei den mehrmonatigen Vorbereitungen noch die Parallelen in Haltung und Arbeit im Vordergrund stehen, offenbaren sich in der konkreten Zusammenführung der beiden Vereine

die tatsächlichen kulturellen, technischen und organisatorischen Unterschiede. Deren Überwindung erweist sich als dermaßen aufwendig und kräftezehrend, dass der gesamte Organisationsentwicklungsprozess darüber fast zum Stillstand kommt.

Es beginnt die „Zeit des Chaos“, wie sie LNW-intern rückblickend genannt wird, in der den handelnden Personen das Wasser so bis zum Hals steht, dass das von Galgenhumor geprägte Wort Apnoetauchen die Runde macht. Zum schieren Workload kommen Komplikationen: So erweist sich ein Versuch, die Arbeitsorganisation regional aufzuteilen, als zu kompliziert und überverwaltet und muss rückgängig gemacht werden. Durch Umfang und Art der Veränderungen wachsen auch die Widerstände. Zwar sind viele Mitarbeitende von Anfang an vom Projekt Selbstorganisation begeistert, weil es ihre Freiheiten und Einflussmöglichkeiten erheblich erhöht. Diejenigen, die zufrieden damit gewesen sind, Vorgaben abzuarbeiten, reagieren jedoch mit Skepsis oder Ablehnung auf Konzepte wie Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Auch einige Führungskräfte der beiden Ursprungsvereine können mit den Neuerungen nichts anfangen, die Fluktuation steigt. Die Angehörigen der Kundinnen und Kunden sind zum Teil sogar regelrecht erbost, weil sie im Zuge der Transformation ihre gewohnten Ansprechpartner verlieren.

## Transformation bei der Lebenshilfe NetzWerk GmbH



Die Lebenshilfe NetzWerk GmbH ist in der Südoststeiermark angesiedelt und **unterstützt Menschen mit Behinderung** an mehr als 30 Standorten, zu denen Wohnprojekte, Werkstätten und mobile Assistenz-Teams gehören. Für die Kundinnen und Kunden werden unter anderem tagesstrukturierende Angebote gemacht, immer mit dem Ziel, gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen.



Die GmbH ist das Ergebnis einer Fusion zweier regionaler Vereine, die einen großen organisatorischen und personellen Umbau erforderlich gemacht und damit die Chance zu einer organisatorischen Transformation eröffnet hat. Seit 2017 arbeiten die rund 400 Mitarbeitenden zunehmend selbstorganisiert, d.h., **alle Leitungsfunktionen bis auf die Geschäftsführung wurden abgeschafft**. Die Organisation der Arbeit wurde auf Kreise und Rollen übertragen, die steuernden Instanzen sind partizipativ besetzt.



Dahinter steht der Gedanke, dass die im **Sozialbereich wichtigen Werte Empowerment und Inklusion** am besten umgesetzt werden können, wenn die Assistenz-Arbeit an **New-Work-Prinzipien wie Selbstorganisation, Eigenverantwortlichkeit und Partizipation** ausgerichtet wird.



Ziel der Transformation ist also weniger die Optimierung von Arbeitsprozessen als vielmehr die verbesserte Teilhabe der begleiteten Menschen mit Behinderung. Dazu sollen Entscheidungen nicht wie bisher zentral getroffen werden, sondern am jeweiligen Standort – möglichst von den Kundinnen und Kunden selbst zusammen mit den vor Ort eingesetzten Mitarbeitenden. Letztlich sollen die Klienten so ein **Maximum an Eigenverantwortung** übernehmen können, was dem Ansatz einer zeitgemäßen personenzentrierten Arbeit am Menschen entspricht.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Monika Brandl, Sabine Eybl

### Gedanklicher Neuanfang

Immerhin: Die Zielgruppe selbst reagiert positiv auf das Mehr an Eigenverantwortung und Mitspracherecht, sodass die Treiber der Transformation sich darin bestätigt sehen, den eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen. Der nächste Schritt folgt allerdings mit deutlicher Verzögerung: Erst 2020, beinahe drei Jahre nach Beginn des Prozesses, sind wieder genügend Ressourcen frei, um die Selbstorganisation wieder voranzubringen. Den Teams wird ein Stundenkontingent zur Verfügung gestellt, damit sie die ehemaligen Leitungsaufgaben übernehmen und sich in den weiteren Prozess der Umgestaltung einbringen können.

Zu diesem für die LNW-Entwicklung kritischen Zeitpunkt fällt auch die Entscheidung, einen eigenständigeren Weg zu gehen und sich vom Modell Buurtzorg zu lösen. Ein schwieriger, aber wichtiger Schritt für uns, denn so inspirierend das Vorbild auch ist, zeigt sich doch immer



deutlicher, dass wir ein Entwicklungsziel brauchen, das besser zu den verschiedenen Dienstleistungen, den unterschiedlichen Bedürfnissen der Zielgruppe und der Vielfalt der LNW-Teams passt. Als Teil dieser Emanzipation wird ein eigenes Leitbild entwickelt, orientiert am Polynesischen Segeln, wie es von Gunther Schmidt beschrieben worden ist: als Geschichte eines Aufbruchs ins Ungewisse, bei dem nicht externe Zielmarken, sondern vor allem die inneren Ressourcen und Einstellungen zählen (vgl. „Mehr zum Thema“).

In diesem Leitbild werden die gedanklichen Eckpunkte der angepeilten Entwicklung – Co-Kreation, Mittelorientierung, partnerschaftliches Denken etc. – definiert und für alle Beteiligten nachvollziehbar gemacht. Vor allem die angestrebte Haltung wird explizit gemacht, wie und wozu wir Assistenz-Arbeit künftig praktizieren wollen. Der Effekt auf die Beteiligten ist eindrucksvoll, noch lange später schwärmen viele von der positiven Energie bei der Leitbild-Entwicklung. Bevor jedoch

die Frage geklärt werden kann, wie sich das Leitbild in konkreten Strukturen und Prozessen niederschlagen soll, braucht es einen konzeptionellen und personellen Neustart des stecken gebliebenen Transformationsprozesses.

### Ein partizipatives Strategieteam übernimmt

Den markiert die Gründung des „Strategieteam-OE-2020“, die kurz vor Ausbruch der Corona-Pandemie stattfindet. Die Gründung dieses Teams ist in mehrfacher Hinsicht eine Zäsur, und vielleicht der wichtigste Schritt im gesamten Transformationsprozess der LNW. Denn bis Ende 2019 haben hauptsächlich Personen, die in den Vorgängervereinen leitende Funktionen innehatten, die Veränderung vorgedacht und gestaltet. Nun übernimmt ein rund 20-köpfiges Kernteam, das sich multiprofessionell aus Mitarbeitenden verschiedener Bereiche und Vertretern aus dem Kundenkreis zusammensetzt, den weiteren Entwicklungsprozess. Auch



## Weiterbildung einfach finden



Mehr als 4.000 Trainer, Berater  
und Coachs



Rund 100.000 Seminare  
Fernlehrgänge und E-Learnings



Über 350 Tagungsllocations

**Seminarmarkt.de**  
Die Weiterbildungsplattform



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS291AR04](http://www.managerseminare.de/MS291AR04)

# Tutorial

## 10 Lehren für den Hierarchie-Abbau



**Die Transformation einer Organisation von einer hierarchischen Struktur in Richtung Selbstorganisation geht kaum ohne Schwierigkeiten und Fehler vonstatten. Daraus lassen sich allerdings Lehren ziehen, die auch für andere Umbau-Vorhaben nützlich sein können.**

### ► Keine Worthülsen

Hierarchie-Abbau klingt zwar nach einem hehren Ziel, muss letztlich aber handfest ein. Daher Vorsicht vor Worthülsen und überladenen Symbolen. Besonders der Kreis – als Organigramm ein beliebter Gegenentwurf zur klassischen Pyramiden-Struktur – darf keine Metapher bleiben, sondern muss praktisch gefüllt werden.

### ► Brücken bauen

Eine Transformation löst sehr unterschiedliche Meinungen und Emotionen bei den handelnden Personen aus. Um möglichst viele „mitzunehmen“, ist es wichtig, transparent zu sein und immer das Warum zu erklären. Es hilft auch, das Alte nicht pauschal über Bord zu werfen, sondern Vorhandenes zu nutzen, um etwas Neues daraus zu machen.

### ► Selbstorganisation braucht Führung

Führung – auch im Sinne von persönlicher Durchsetzungskraft – ist kein Widerspruch zum Hierarchie-Abbau, sondern oft unerlässlicher Teil des Prozesses. Wichtig ist allerdings, dass durch die Führung nicht das Was vorgegeben, sondern vor allem klare Rahmenbedingungen geschaffen und die selbstorganisierten Teams im Prozess begleitet und unterstützt werden.

### ► Entscheidungen können revidiert werden

Niemand hat Erfahrungen im Enthierarchisieren einer bestimmten Organisation, Patentrezepte gibt es ohnehin nicht, Irrtümer sind daher auch nicht zu vermeiden. Trotzdem ist es wichtig, Entscheidungen zu treffen – und notfalls auch zu revidieren. Dabei spielt Transparenz eine besondere Rolle.

### ► Lösen von Vorbildern

Es geht bei dem Weg in die Selbstorganisation nicht darum, ein bestimmtes Modell einzuführen, sondern selbst eins zu entwickeln, das zur Organisation, den Prozessen und den Menschen passt. Das kann bedeuten, dass die Veränderung eine unvorhergesehene Richtung nimmt.

### ► Veränderung beginnt mit dem Status quo

Das Feststellen und Besprechen des Ist-Zustands, etwa von bestehenden Entscheidungsstrukturen, hilft nicht nur, bessere Lösungen für spätere Veränderungen zu finden. Auch das Verständnis für die organisationalen Zusammenhänge steigt, die Diskussionqualität und damit auch die Entscheidungsfähigkeit steigt.

### ► Rollen und Entscheidungswege genau definieren

Klarheit und Transparenz, wer was entscheidet, sind in hierarchiefreien Organisationen noch wichtiger als sonst. Ungenau definierte Rollen, Befugnisse oder Zuständigkeiten können selbstorganisierte

Prozesse zum Erliegen bringen, weil es keine Führungskräfte gibt, die durch ihre Amtsmacht eine Lösung durchsetzen können.

### ► Übergeordnete Aufgaben unterscheiden

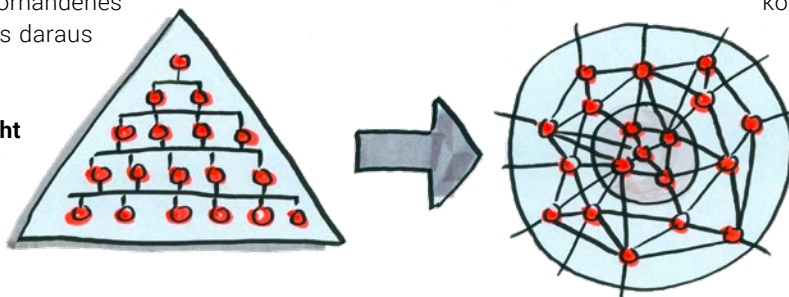
Auch in hierarchiefreien Unternehmen gibt es Aufgaben, die übergreifende Themen oder die ganze Organisation betreffen. Die Ausdifferenzierung von unterstützenden und steuernden Funktionen kann dabei helfen, nicht in alte zentralistische Reflexe zu verfallen.

### ► Kundinnen und Kunden integrieren

Empowerment und Selbstorganisation dürfen nicht bei den eigenen Mitarbeitenden enden, sondern können auch Kundinnen, Lieferanten oder Geschäftspartner integrieren. Maßstab ist, wer was am besten entscheiden kann oder sollte.

### ► Transformation abgeben

Hierachiefreiheit muss top-down beginnen. Es ist aber wichtig, den Prozess möglichst bald an die zu „übergeben“, die auch darin arbeiten sollen. Das fördert nicht nur die Verbundenheit zur Transformation, es ermöglicht auch, die Erfahrungen der Mitarbeitenden bestmöglich zu nutzen.



die externe Begleitung wird im Zuge des Neustarts gewechselt.

Dieses neu zusammengesetzte Team trifft sich ab Januar 2020 zu regelmäßigen Workshops. Dabei zeigt sich die bereits erreichte kulturelle Entwicklung in der LNW in der bemerkenswerten Bereitschaft aller Beteiligten, sich auch mit abweichenden Sichtweisen oder Erfahrungen einzubringen – was eine Grundvoraussetzung für selbstorganisierte Prozesse ist. Hinzu kommt eine so in der LNW bislang nicht gepflegte Offenheit der Teilnehmenden, ihre eigenen Haltungen und Handlungsmuster zu hinterfragen und zu verändern. Auch zeigt sich, dass die Reflexionsfähigkeit (etwa wenn eine Verletzung der psychologischen Sicherheit wahrgenommen wird) und die Agilität von Prozessen deutlich ausgeprägter sind als vor der Transformation.

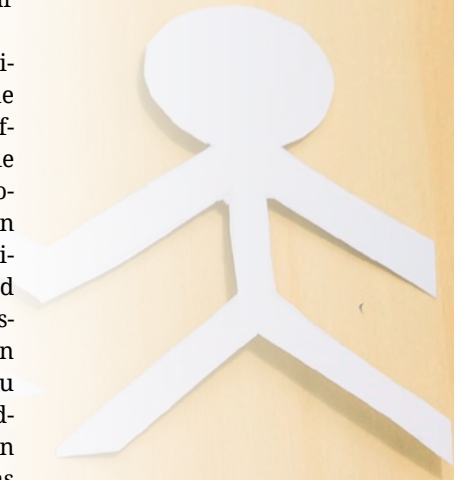
Zu den grundlegenden Dingen, die dieses Kernteam in den ersten Wochen des Jahres 2020 auf den Weg bringt, gehört die Festlegung der Entscheidungskompetenzen. Für das Funktionieren einer hierarchiefreien Organisation ist die Frage, wer was wie entscheidet, in ihrer Wichtigkeit kaum zu überschätzen. Die Unklarheit, die diesbezüglich in der Zeit vor dem Neustart geherrscht hat – die bis dato formulierten Rollenbeschreibungen enthalten keine expliziten Aussagen zum Entscheidungspouvoir einer Rolle oder eines Kreises –, hat wie eine Bremse für den gesamten Transformationsprozess gewirkt. Denn Entscheidungen sind *die* klassische Aufgabe von Führungskräften in hierarchischen Organisationen. Hierarchieabbau kann daher nur gelingen, wenn diese Aufgabe eindeutig und transparent neu zugewiesen wird.

### Entscheidungen explizit machen

Der erste Schritt zur Klärung der Befugnisse besteht für uns darin, den wahrgenommenen Ist-Stand zu erfassen: Was bzw. welche Themen oder Fragen sind zu entscheiden? In welchen Bereichen entscheidet wer? Und wie werden Entscheidungen letztlich getroffen, etwa per Einzel- oder Teamentscheid oder im Konsent? Die Ergebnisse werden mithilfe der externen Beratung in einer sogenannten Entscheidungsmatrix

erfasst, einer tabellarischen Übersicht, die es erlaubt, die gesamte Entscheidungsstruktur zu visualisieren.

Wie sich zeigt, bringt bereits die Erarbeitung des aktuellen Stands sehr anregende Diskussionen hervor und ermöglicht aufschlussreiche Erkenntnisse – eine wertvolle Lehre für kommende Transformationsprozesse (weitere Lehren im Tutorial). Denn indem Entscheidungsthemen und -bereiche explizit aufgeschlüsselt werden, wird nicht nur besser besprechbar, was im nächsten Schritt geklärt bzw. verändert werden soll, um die Zusammenarbeit weiter zu fördern. Auch das gemeinsame Verständnis für die Organisation und ihre inneren Prozesse wächst durch die Diskussion, was für die Fähigkeit zur Selbstorganisation von großer Bedeutung ist. Zudem wird so die Frage nach dem genauen Grad der Selbstverantwortung für alle verbindlich geklärt,



### Mehr zum Thema

► **Sylvia Jumpertz: Systemwechsel bei Haufe-umantis – Demokratie auf neuem Level.**

[www.managerseminare.de/MS273AR03](http://www.managerseminare.de/MS273AR03)

Der Personalsoftwareanbieter Haufe-umantis erregte einst Aufsehen damit, alle Führungskräfte von den Mitarbeitenden wählen zu lassen. Ein Verfahren, das zugunsten eines neuen Partizipationsmodells wieder abgeschafft wurde.

► **Günther Höhfeld: Krisenbewältigung nach Art der Polynesier – Sei dein eigener Kompass!**

[www.managerseminare.de/MS270AR06](http://www.managerseminare.de/MS270AR06)

Wie findet man Wege aus der Krise, und das in einer Zeit, in der nichts sicher scheint? Eine Antwort liefert das Volk der Polynesier, das vor Jahrhunderten Tausende Inseln im Südpazifik besiedelte.

► **Siegfried Kaltenecker und Sabine Eybl: Agile Zwischenbilanz – Erfolgsfaktoren der Pionierunternehmen.**

[www.managerseminare.de/MS269AR04](http://www.managerseminare.de/MS269AR04)

Nicht nur von den Prinzipien und Praktiken der New Work, sondern auch von denen des artverwandten Konzepts der Agilität können Unternehmen grundsätzlich und gerade jetzt profitieren. Ein Blick in Pionierunternehmen zeigt, welche sich als besonders erfolgreich erwiesen haben.



was den Handelnden in ihren jeweiligen Rollen zusätzliche Sicherheit vermittelt.

### Neues Organisationsmodell

Auf Grundlage der so erlangten Erkenntnisse erarbeitet der Strategiekreis anschlie-

ßend in einem iterativen Verfahren die erfolgversprechendsten Entscheidungsstrukturen und legt sie in einer neuen Matrix fest. Dazu müssen auch die Beschreibungen der Rollen neu formuliert werden, die die alten positionsbezogenen Zuständigkeiten ersetzen sollen – eine weitere wichtige Grundlagenarbeit, die im bisherigen Transformationsprozess gefehlt hat. Letztlich gestaltet der Kreis in dieser entscheidenden Phase das gesamte Organisationsdesign, nach dem die LNW bis heute arbeitet.

Letzteres basiert auf einem Kreismuster, das aufgrund seiner Metaphorik – alle sind gleich weit entfernt und alle sind gleich bedeutsam für die Lösung – im Sozialbereich sehr beliebt ist und sich gut als mentales Modell für das kundenorientierte selbstorganisierte Handeln eignet. Er ist darüber hinaus auch praktisch, wenn es darum geht, eine Struktur zu visualisieren, die sich deutlich von einer herkömmlichen Hierarchie-Pyramide unterscheidet, und die trotzdem Zuständigkeiten und Entscheidungswege klar kennzeichnet (s. Kasten).

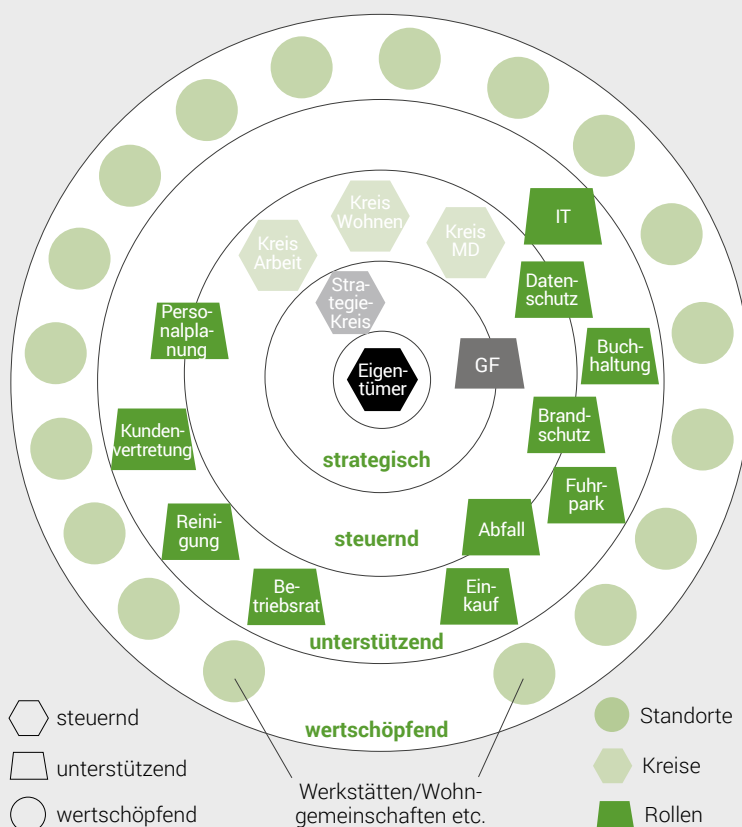
Das neu entwickelte Organigramm besteht dabei aus vier großen, konzentrisch angelegten Kreisen, die Zuständigkeiten und die bereits angesprochenen differenzierten Rollen in ihrem Verhältnis zueinander darstellen. Im äußeren Kreis sind demnach die wertschöpfenden Einheiten angesiedelt, also die Wohngemeinschaften-, Werkstätten- und mobilen Teams, in denen die eigentliche Assistenz-Arbeit für die Kundinnen und Kunden geleistet wird. Neben diesen Einheiten an den Standorten, die einen direkten Mehrwert für Menschen mit Behinderung und deren Angehörige schaffen, gibt es unterstützende Einheiten, wozu die IT, die Haustechnik, Reinigung, Buchhaltung und andere gehören. Diese indirekt wertschöpfenden bzw. unterstützenden Rollen oder Teams werden im zweiten Kreis von außen dargestellt. Im dritten Kreis sind koordinierende und steuernde Funktionen abgebildet. Im innersten Kreis befinden sich der Strategiekreis selbst und die Geschäftsführung.

### Große und kleine Kreise

Alle ehemals vertikalen Strukturen sind damit in ein flaches Kreismodell überführt, wobei es kaum genug betont werden kann, dass es nicht einfach die alte Hierarchie in neuem Gewand zeigt. Mit Ausnahme der

## Selbstorganisation bei der LNW

Bei der Lebenshilfe NetzWerk GmbH ersetzt ein Kreismodell die ehemals hierarchische Struktur, wobei die inneren Kreise nicht vorgesetzt sind, sondern die selbstorganisierten Einheiten auf den äußeren Kreisen unterstützen.



- Im äußeren Kreis finden sich die direkt **wertschöpfenden Einheiten** (hier Wohngemeinschaften-, Werkstätten- oder mobile Betreuungs-Teams im direkten Kontakt mit Kundinnen und Kunden).
- Neben diesen Betreuungsleistungen, die direkten Wert für Menschen mit Behinderung und deren Angehörige schaffen, gibt es **unterstützende** bzw. indirekt wertschöpfende Einheiten (z.B. IT, Haustechnik, Reinigung, Buchhaltung etc.), die auf dem zweiten Kreis angeordnet sind.
- Auch wenn **koordinierende und steuernde** Prozesse von allen Beteiligten ausgeführt werden, gibt es steuernde Aufgaben und Entscheidungen (z.B. Strategieentwicklung, Integration des Geschäftsplans), die die Gesamtorganisation betreffen. Sie sind bestimmten Rollen (z.B. Geschäftsführung, Qualität & Entwicklung, Personalplanung) oder partizipativ besetzten Themenkreisen zugeordnet, die sich im Organigramm auf den inneren Bahnen befinden.

Quelle: www.managerseminare.de; Lebenshilfe NetzWerk GmbH

Geschäftsführung (das ist aus rechtlichen Gründen unvermeidlich) sind die inneren Kreise den äußeren nicht vorgesetzt. Das zeigt sich zum Beispiel in den Wegen, die Informationen und Entscheidungen zurücklegen. Mussten früher alle Anfragen aus den Einsatzstellen an die Zentrale geleitet werden, wo dann die Entscheidung getroffen und zurückgemeldet wurde, liegt es nun im Ermessen der wertschöpfenden Einheiten selbst, ob sie sich überhaupt an einen der inneren Kreise wenden. Die meisten Entscheidungen werden in der Peripherie an den Einsatzstandorten gefällt, zwischen den Assistenz-Kräften und den Kunden, die ja auch den besten Überblick über die jeweiligen Bedürfnisse haben.

Zwar gibt es Instanzen wie die thematischen Kreise für Arbeit, Wohnen oder Mobile Dienste, die übergeordnete Steuerungsaufgaben übernehmen und damit viele der ehemaligen Führungsfunktionen ersetzen (tatsächlich sind hier auch viele der ehemaligen Führungskräfte beschäftigt). Hinzu kommen bestimmte Rollen für Sonderaufgaben wie Personalplanung. Nach LNW-Verständnis ist das aber kein Widerspruch zur Selbstorganisation im wertschöpfenden Kreis, sondern deren Voraussetzung und Sicherung, da es einfach Dinge gibt, die in größerem Rahmen geregelt werden müssen. Die thematischen Kreise, die auf die Gesamtorganisation bezogene steuernde Funktionen (z.B. Strategieentwicklung, Integration des Geschäftsplans) erfüllen, sind zudem partizipativ besetzt, das heißt, dass darin Vertreter der wertschöpfenden Einheiten und auch aus dem Kundenkreis vertreten sind. Entscheidungen finden meist im Konsent statt unter dem Motto „Good enough for now, save enough to try“, um sicherzustellen, dass alle schwerwiegenden Einwände – egal von welcher Seite – berücksichtigt und in neuen Vorschlägen integriert werden.

### Kundinnen integrieren

Die Bilanz nach fünf Jahren Transformati-on mit vielen Umwegen und zum Teil hart erworbenen Lehren (s. Tutorial) ist noch nicht final zu ziehen. Allerdings tragen die Veränderungen bereits erkennbar Früchte. Die Arbeitsweisen und Haltungen haben sich deutlich geändert. Die Mitarbeitenden sind motivierter, das Wissen über die Organisation und die Qualität der Diskussion darüber haben zugenommen. Entscheidend

ist aber, dass die Assistenz aus dem alten Betreuungsparadigma herausgekommen ist. Denn wie eingangs erwähnt, sind die dezentrale Entscheidungsfindung und die Partizipation kein Selbstzweck, sondern dienen letztlich als Mittel, um den begleiteten Menschen mit Behinderung mehr Selbstbestimmung und Eigenverantwortung zu ermöglichen.

Die machen von den neuen Möglichkeiten auch zunehmend Gebrauch. Zum Beispiel hat ein Kunde ein Projekt eingereicht mit dem Ziel, das Sportangebot zu erweitern, und ließ sich dafür als Übungsleiter ausbilden. An einer Einsatzstelle wurden Vorschläge von Kundenseite umgesetzt, die Teambesprechungen, an denen auch Kundenvertreter teilnehmen, inklusiver zu gestalten. An einem Werkstattstandort haben drei der begleiteten Menschen den lokalen Bürgermeister befragt, was sie über die Postdienstleistungen, die sie ohnehin schon erbringen, noch hinaus für die Gemeinde tun können. Mit dem Effekt, dass sie nun auch Blumen liefern, Prospekte verteilen und einen Rikscha-Service anbieten.

Die Erfahrung aus dem Hierarchieabbau zeigt, dass es nicht ohne Skepsis, Beharrungskräfte, Konflikte, Irrtümer und Ungerechtigkeiten geht, und dass es viel Kraft und Zeit braucht, verschiedene Kulturen zusammenzuführen und gemeinsam eine neue zu schaffen. Sie zeigt aber auch: Es geht.

*Monika Brandl, Sabine Eybl*



Für das Funktionieren einer hierarchie-freien Organisation ist die Frage, wer was wie entscheidet, in ihrer Wichtigkeit kaum zu überschätzen.

Die Autorinnen: **Monika Brandl**, Geschäftsführerin und eine der Initiatorinnen des Wandels zur Selbstorganisation bei der LNW – Lebenshilfe NetzWerk GmbH. Kontakt: [www.lnw.at](http://www.lnw.at)



Foto: Monika Brandl

**Sabine Eybl** ist Systemische Organisationsberaterin, Arbeits- und Organisationspsychologin und Geschäftsführerin der Loop Organisationsberatung GmbH. Kontakt: [www.loop-beratung.at](http://www.loop-beratung.at)



Foto: Loop Organisationsberatung GmbH