



# Anforderungen an Leistungserbringer aus Sicht der Organisationsentwicklung

Birgitta Neumann  
Vorabinfo



Die Unternehmens- und Personalberatung der  
Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Bochum | Berlin | Hamburg | München | Stuttgart



# Kurze Vorstellung



**Birgitta Neumann**

- **Zuständigkeit:**
  - Marktfeldleitung EGH & KiJ u
  - Management- und Organisationsberaterin conPrimo
- **Fachliche Schwerpunkte:**
  - Strategische Neuausrichtung und Begleitung der nachhaltigen Umsetzung der neuen gesetzlichen Vorgaben
  - Vertrieb, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkbildung
  - Konzeption und Umsetzung von inklusiven Leistungsangeboten





# Geschäfts- und Marktfelder der contec





# Inhalt

## 1. Darlegung der Ausgangslage

## 2. Notwendige Maßnahmen innerhalb der Übergangsphase

- Strategie und Planung
- Auseinandersetzung mit Haltung und Kultur
- Klärung des Leistungsangebotes und der Prozesse
- Anpassung der Organisationsstruktur, der Personalentwicklung
- Rahmenbedingungen eines Changeprozesses

## 3. Die digitale Fachveranstaltung



Ein Raunen geht durchs Land...

Warten wir erstmal ab

**Das Fachkonzept ist schnell geschrieben**

Wir wollen was tun, aber was?

**Was soll die Hektik?**

Wir bieten Schulungen an

„Es ist die nächste Sau, die durchs Dorf gejagt wird“

**Dafür haben wir keine Zeit**

Wir klären derzeit unser Angebot

**Was muss man überhaupt machen?**

.....





# Nutzen Sie die Zeit

Viele Leistungserbringer der Eingliederungshilfe gehen scheuen die umfassende Auseinandersetzung mit dem BTHG , da die konkrete Umsetzung der Rahmenverträge von den Leistungsträgern noch nicht definiert wurde.

Wir warnen davor und empfehlen deutlich, die Übergangsphase zu nutzen, um gemeinsam mit den Mitarbeitenden das zukünftige Leistungspaket und die dafür notwendige Organisation für eine personenzentrierte Leistung zu diskutieren und zu definieren.





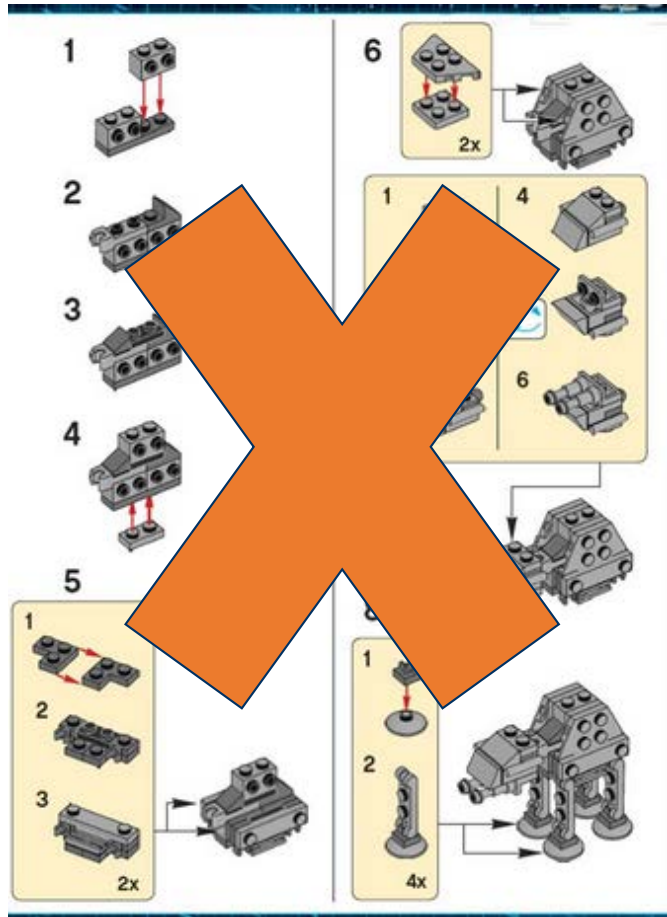
Die Übergangsphase bis zum 31.12.2022 sollte unbedingt dazu genutzt werden,  
**die Organisation auf die Veränderung der Eingliederungshilfe fachlich und organisatorisch vorzubereiten.**

**Auch oder obwohl viele Parameter der zukünftigen Rahmenbedingungen seitens der Träger der Eingliederungshilfe noch nicht konkretisiert wurden.**





# Leider



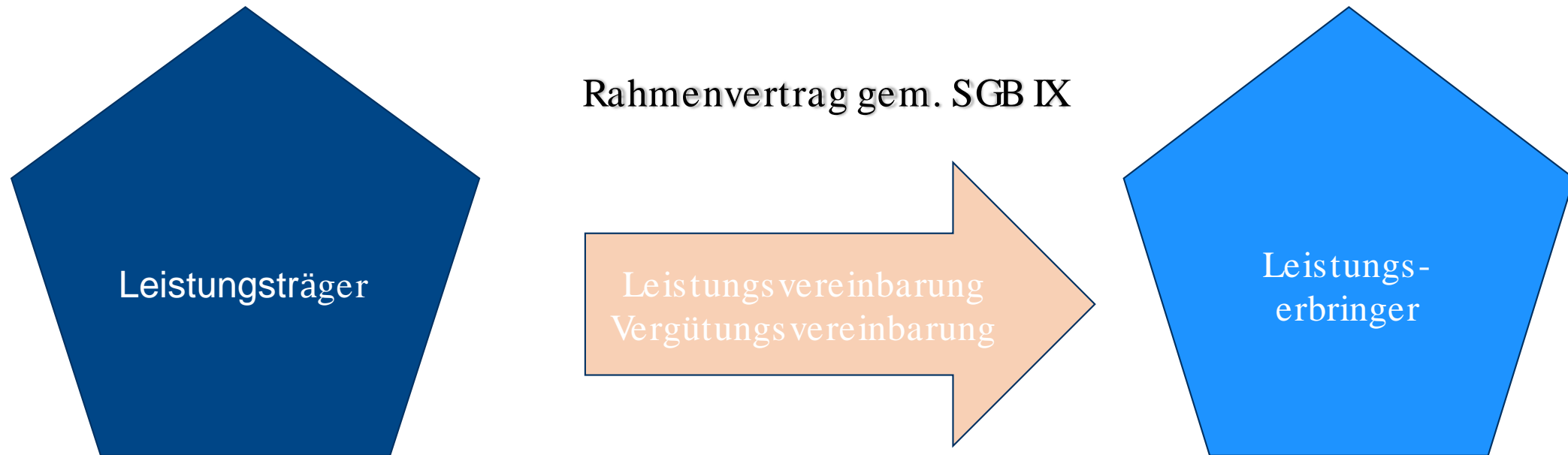
Es gibt keine fertige  
Anleitung für  
Leistungserbringer.

Die Anpassung erfordert  
Zeit, personelle  
Ressourcen und

einen Plan.



# Die Ausgangslage





# Das betrifft alle.....

## § 125 SGB IX Inhalt der schriftlichen Vereinbarung

(1) In der schriftlichen Vereinbarung zwischen dem Träger der Eingliederungshilfe und dem Leistungserbringer sind zu regeln:

1. Inhalt, Umfang und Qualität einschließlich der Wirksamkeit der Leistungen der Eingliederungshilfe (Leistungsvereinbarung) und
2. die Vergütung der Leistungen der Eingliederungshilfe (Vergütungsvereinbarung).

(2) In die Leistungsvereinbarung sind als wesentliche Leistungsmerkmale mindestens aufzunehmen:

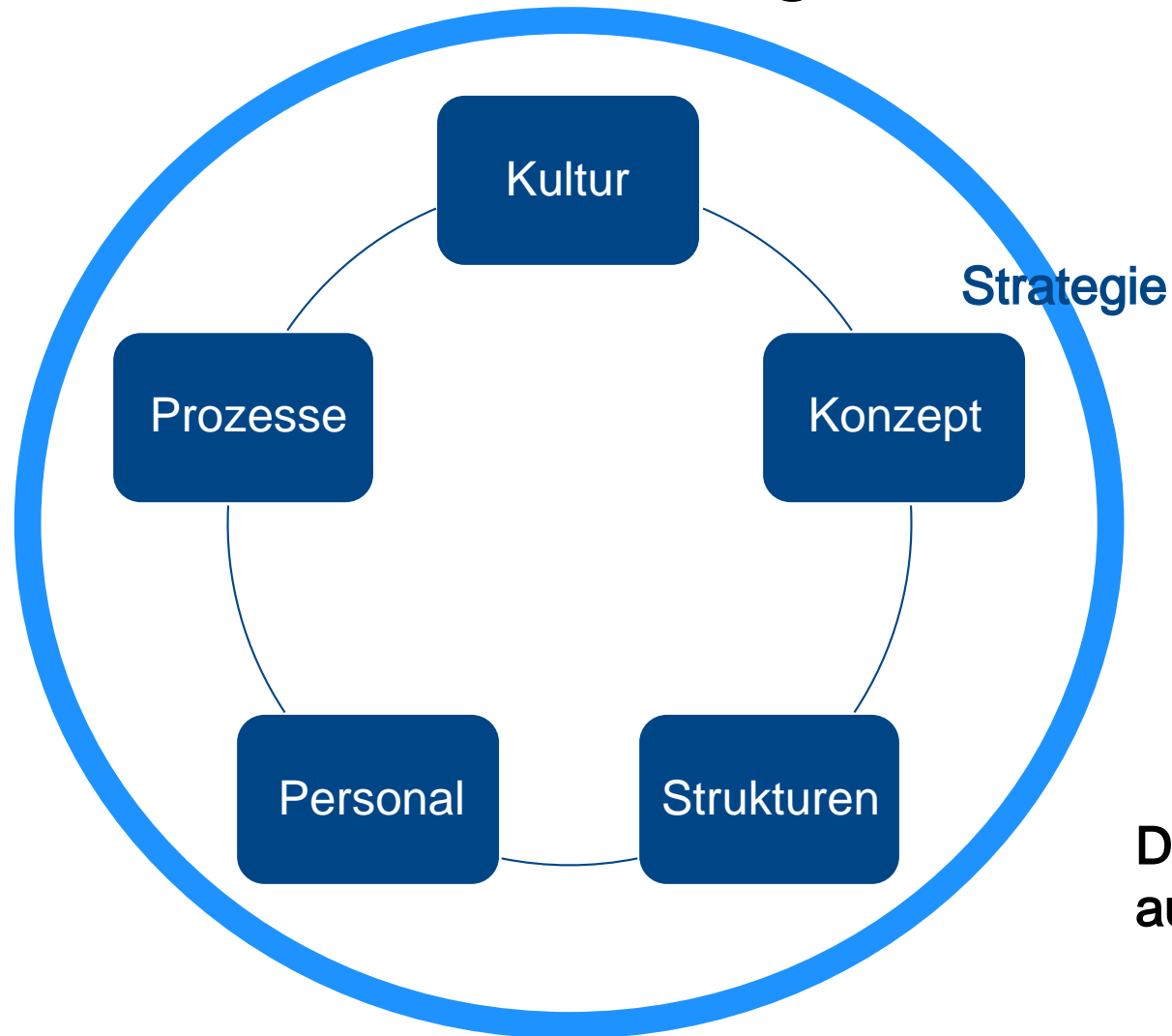
1. der zu betreuende Personenkreis,
2. die erforderliche sächliche Ausstattung,
3. Art, Umfang, Ziel und Qualität der Leistungen der Eingliederungshilfe,
4. die Festlegung der personellen Ausstattung,
5. die Qualifikation des Personals sowie
6. soweit erforderlich, die betriebsnotwendigen Anlagen des Leistungserbringers.

Soweit die Erbringung von Leistungen nach § 116 Absatz 2 zu vereinbaren ist, sind darüber hinaus die für die Leistungserbringung erforderlichen Strukturen zu berücksichtigen





# Was bedeutet das für die Organisation?



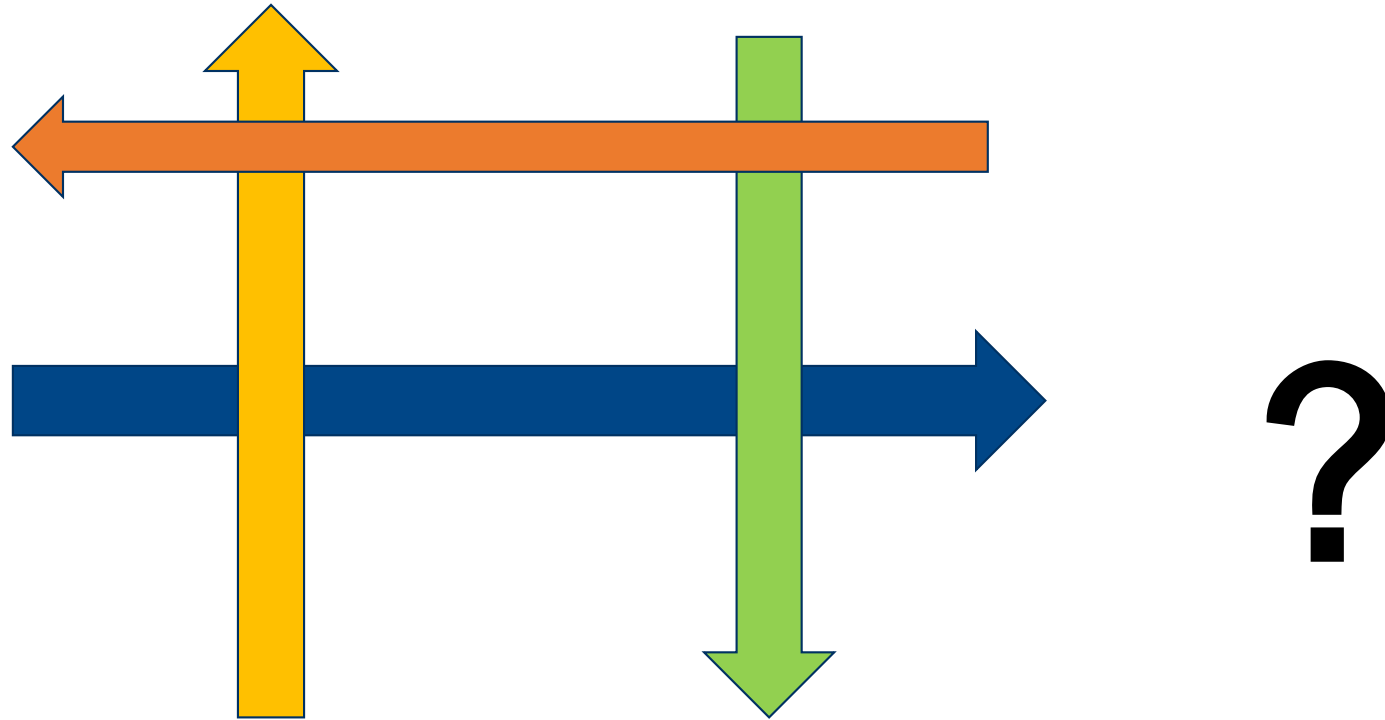
**Das BTHG hat Auswirkungen auf die gesamte Organisation**





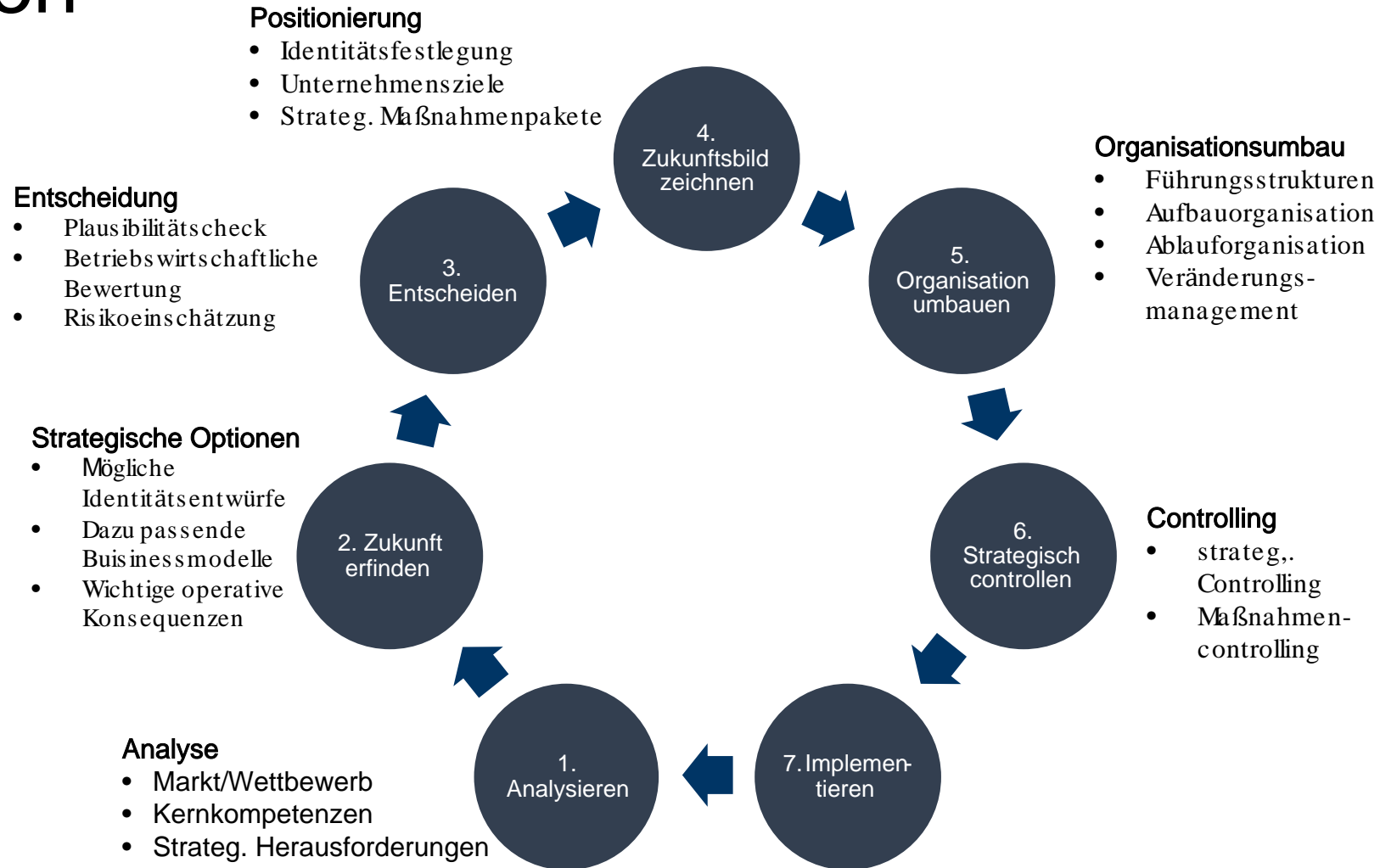
# Schaffen Sie einen Plan

- Aktionismus führt oft zu Chaos .....und demotiviert



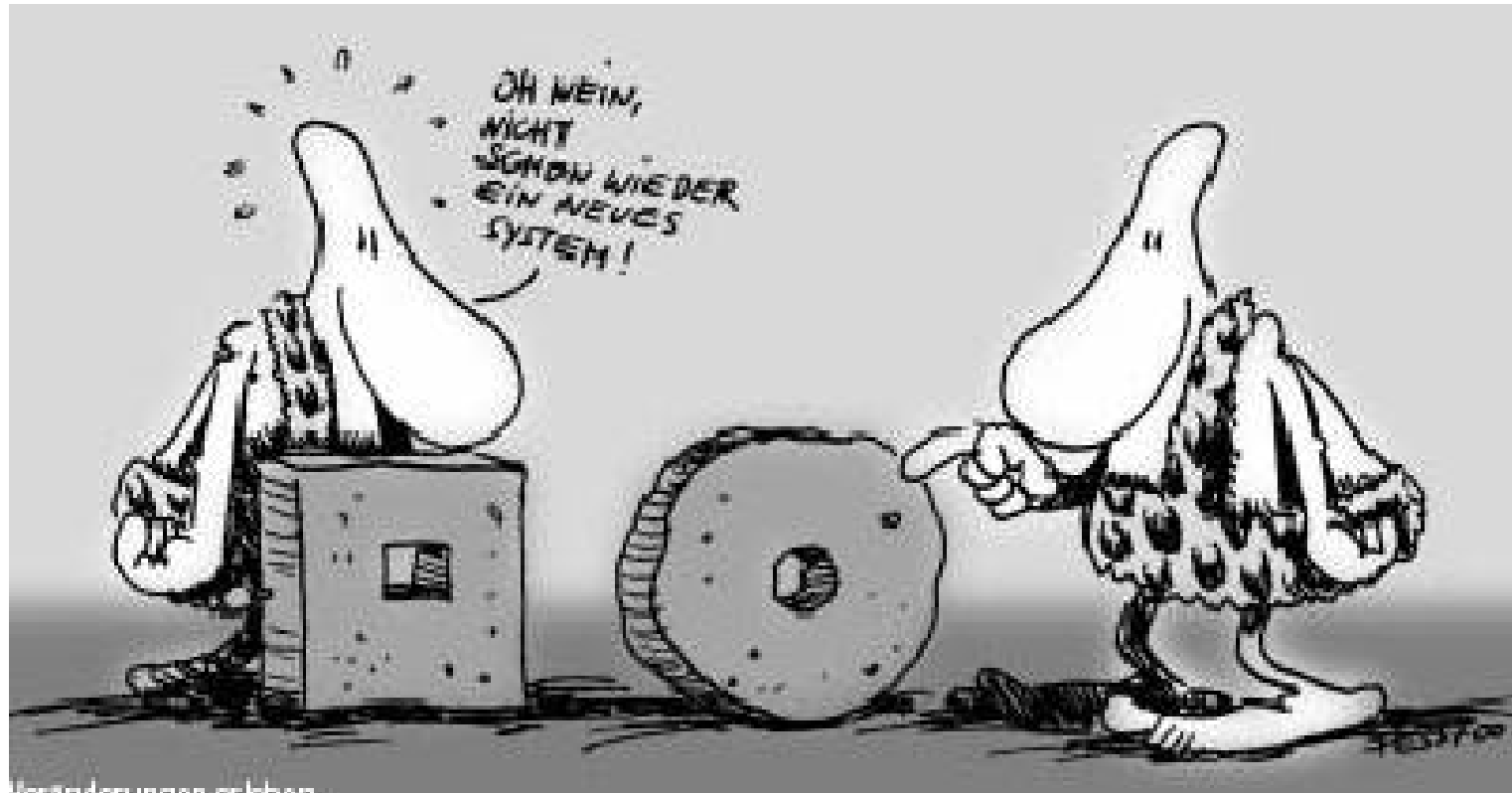


# Orientierung schaffen durch systematisches Vorgehen





# Neue Systeme verlangen Veränderungen in der Haltung!



© www.organisationswandel.ch



# Fürsorge oder Teilhabe, welche Kultur vertritt die Organisation–welche Kultur besteht im Alltag?

- Die Einführung gelingt langfristig nur....wenn sich die Mitarbeitenden und die Organisation mit dem Ziel der Teilhabe und Partizipation auseinandersetzen und dafür eine gemeinsame Haltung entwickeln.



## Kleine Provokation:

- Mit einer ICF-Schulung alleine ist es nicht getan





# Leitfragen

- Was bedeutet für uns Teilhabe?
- Wie definieren wir Partizipation?
- Woran machen Sie das im Alltag fest?
  - Im internen Umgang
  - Im Umgang mit Menschen mit Behinderung
  - Im Umgang mit den Leistungserbringern?
- Woran erkennt man das?



# Ohne Strategie verlieren Sie die Orientierung

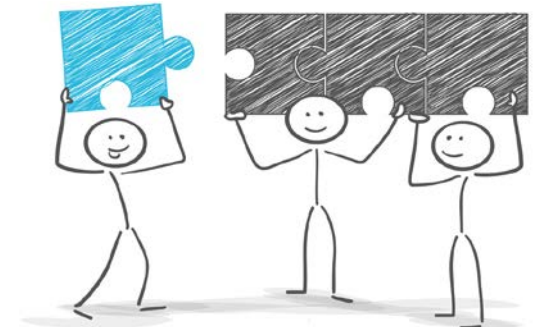
- Eine Strategie ist ein längerfristig ausgerichtetes planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Ziels.
- Sie ist der „große Plan über allem“ oder das „grundsätzliche Muster der Handlungen“





# Strategie und Erarbeitung der zukünftigen Unternehmensziele

- Welche Veränderungen bringt das BTHG mit sich? Wo stehen Sie im Hinblick auf das BTHG aktuell?
- Welche Potenziale für bestehende Angebote gibt es und welche Veränderungen und Erweiterungen sind hier sinnvoll und notwendig?
- Welche Anpassungen und (strategischen) Entscheidungen müssen für eine zukunftsorientierte Aufstellung der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie des Leistungsspektrums gefällt werden?
- Sollten Spezialisierungen / Erweiterungen der Angebote angestrebt werden?





# Bleiben Sie realistisch bezüglich Ihrer Leistungsfähigkeit





# Klären Sie ihr Leistungsversprechen

- Welche Leistungen werden aktuell in einem einzelnen Angebot überhaupt erbracht?
- Auf welcher Basis?
  - Bestehende Leistungsvereinbarung
  - Bestehende Konzeption
  - Bestehende Teilhabepfanungen
  - Bedarfslage der Bewohnerinnen und Bewohner
  - Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Ziel des Trägers





# Zukünftige Organisation

- Werden die aktuellen Bedarfe durch die Tätigkeiten des Personals gedeckt?
- Was bleibt aktuell offen?
- Was soll für die Zukunft angeboten werden?
- Welche Zielgruppe soll angesprochen werden
- Was braucht die Zielgruppe?
- Welche Organisationsform ist notwendig?





# Kritische Thesen: Trifft das im eigenen Angebot zu?

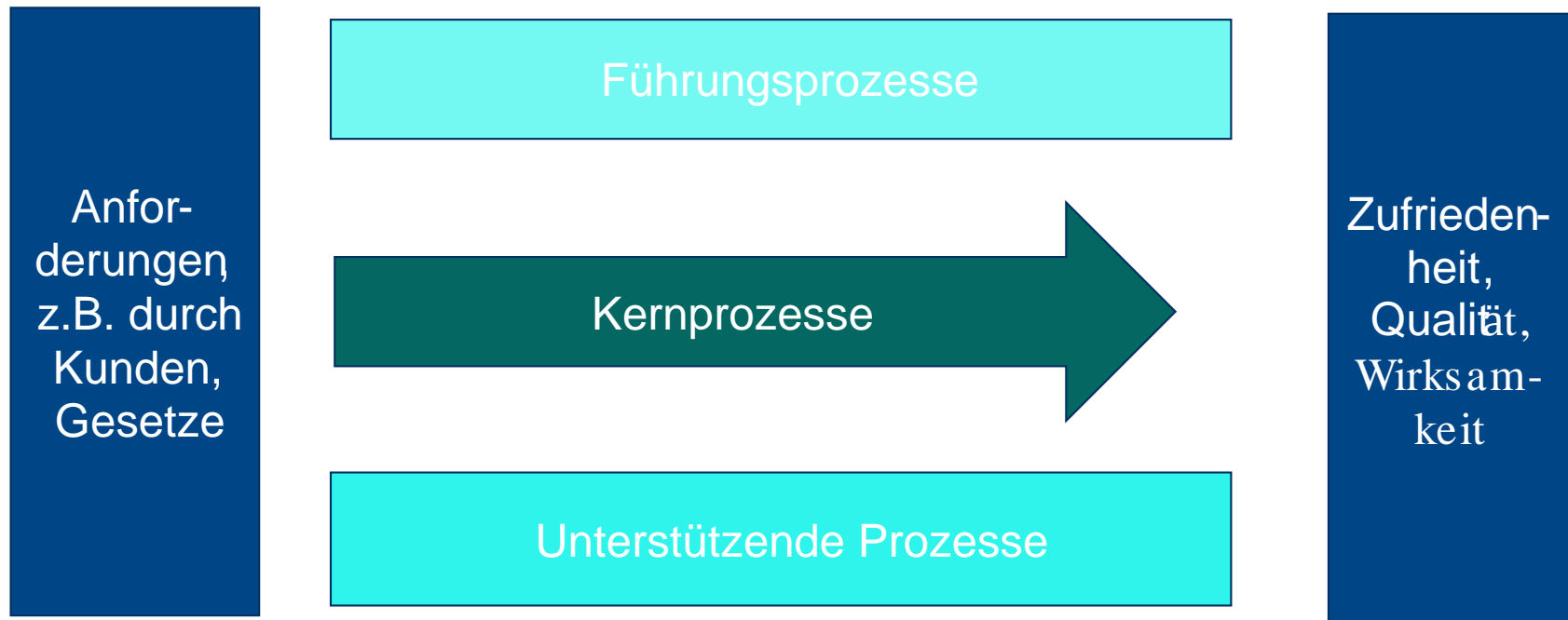
- Individuelle Ziele werden im Alltag nur bedingt berücksichtigt
- Es besteht ein nur bedingter Zusammenhang zwischen den individuellen Bedarfen der Bewohner und dem Schichtsystem (institutionszentriert)
- Es werden zum Teil Übernahmeleistungen von hochqualifiziertem Personalerbracht
- Ineffektive Abläufe belasten das Team
- Fachfremde Leistungen werden trotz interdisziplinärem Team nicht differenziert erfüllt
- Ist-Angebote und Ursprungskonzept stimmen nicht mehr überein





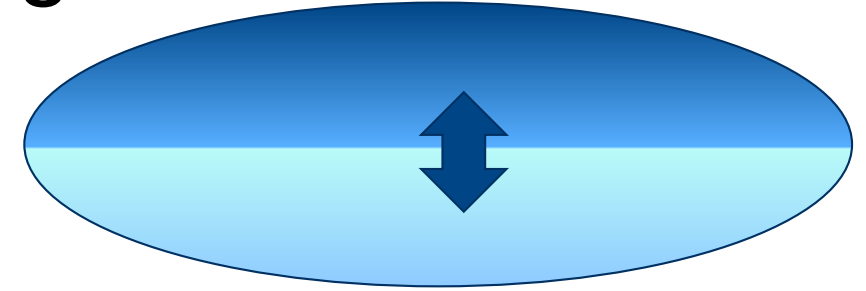
# Definition der Prozesse

Welche Prozesse sind für die Erfüllung des Auftrags notwendig:

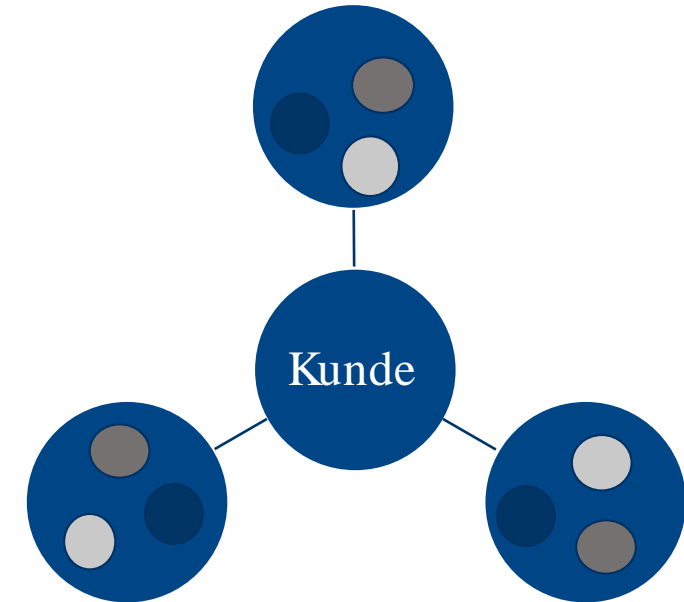




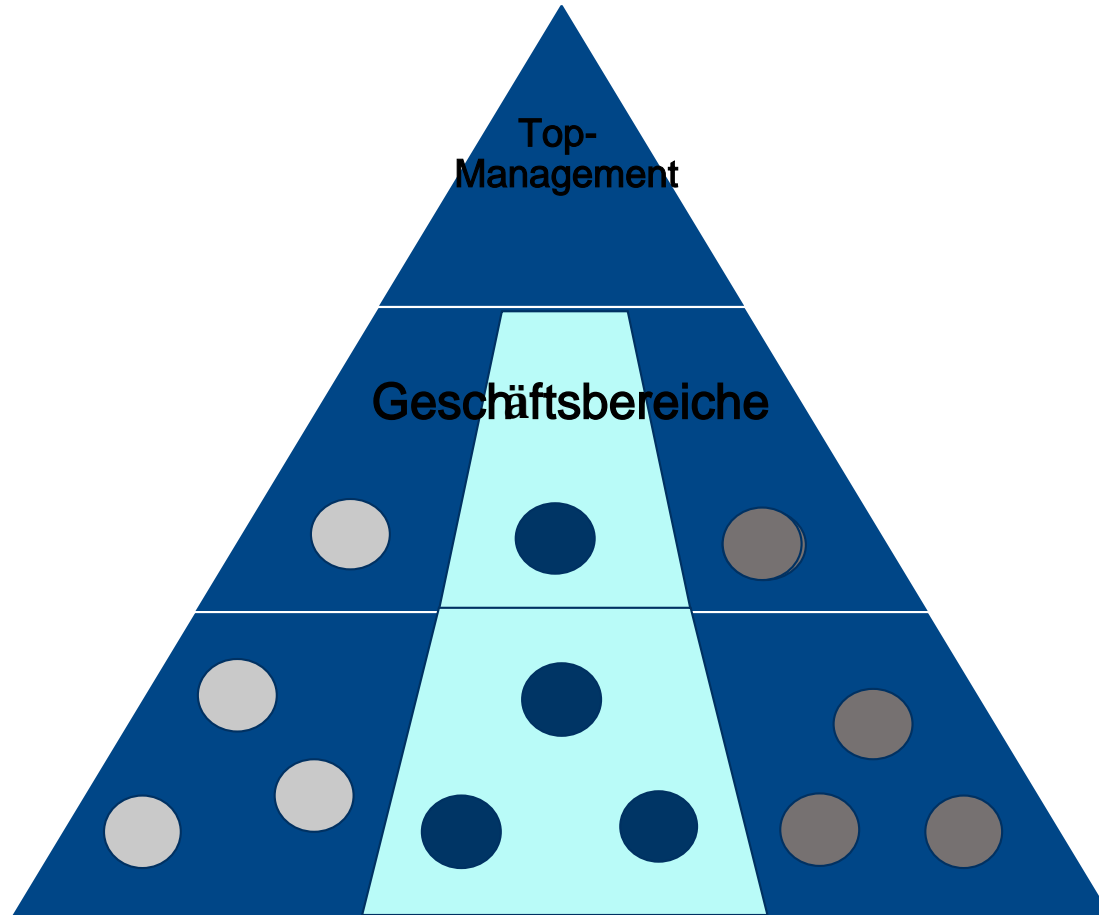
# Welche Strukturen sind notwendig?



Wo nutzen Sie bereichsübergreifende Kompetenzen?



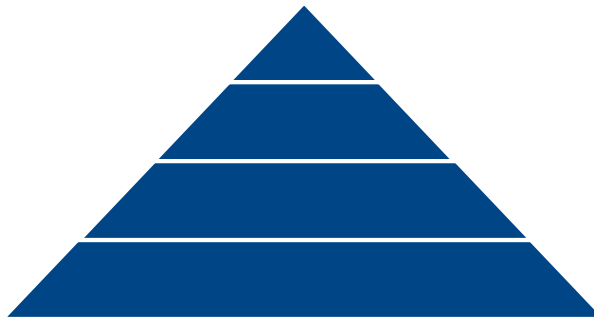
Wo bereichern agile Strukturen?



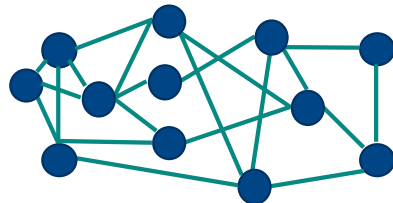


# Hierarchie und Komplexität

Niedrige  
Komplexität



Hohe  
Komplexität



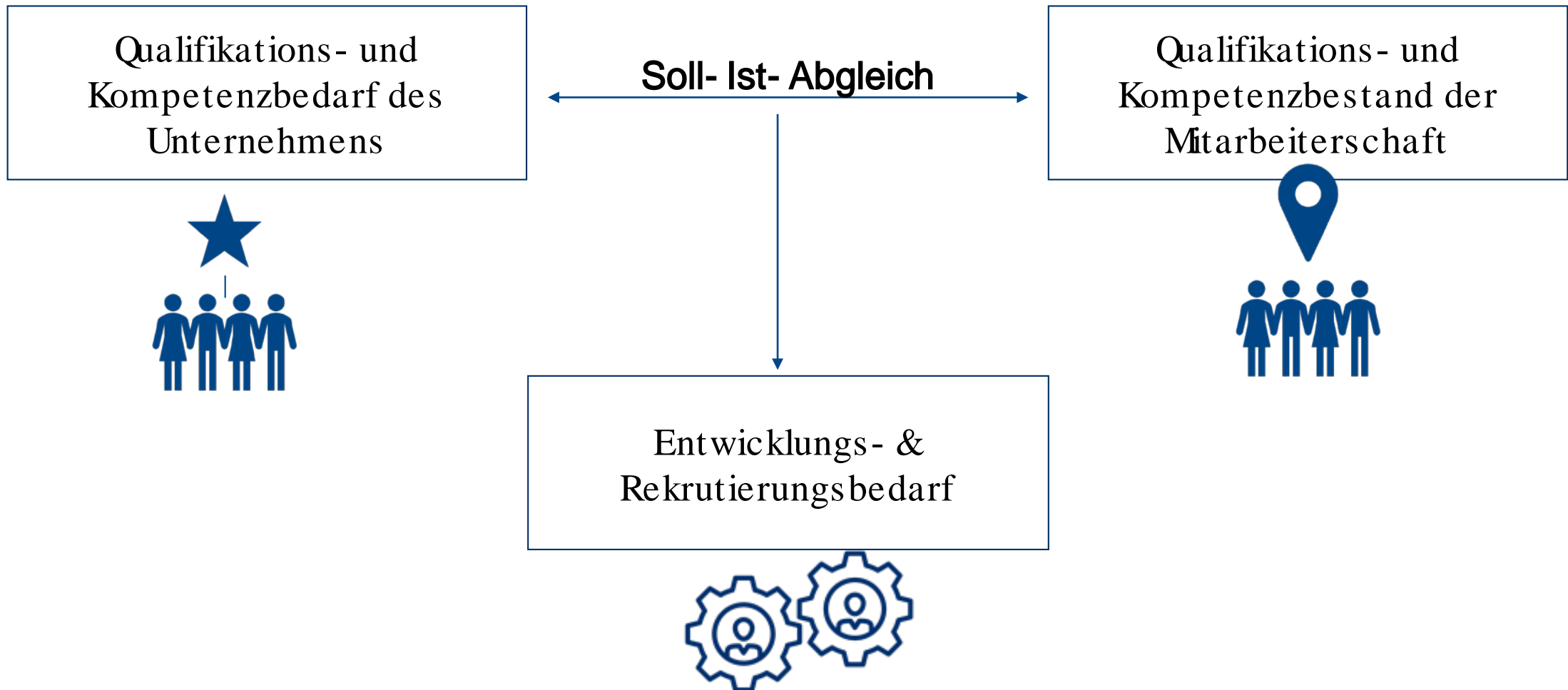
- Die Pyramidenstruktur kann in einer Umgebung mit niedriger Komplexität gut funktionieren.
- Je höher die Komplexität ist, desto weniger funktionsfähig ist die Pyramidenstruktur. Die wenigen Führungskräfte haben nicht mehr die Kapazität, diese Komplexität zu erfassen und damit umzugehen—egal wie klug sie sind.

Nach Laloux 2016





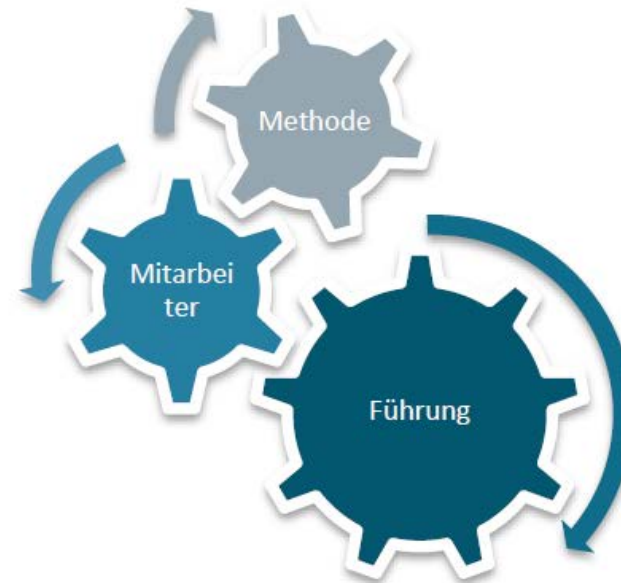
# Welches Personal wird benötigt?





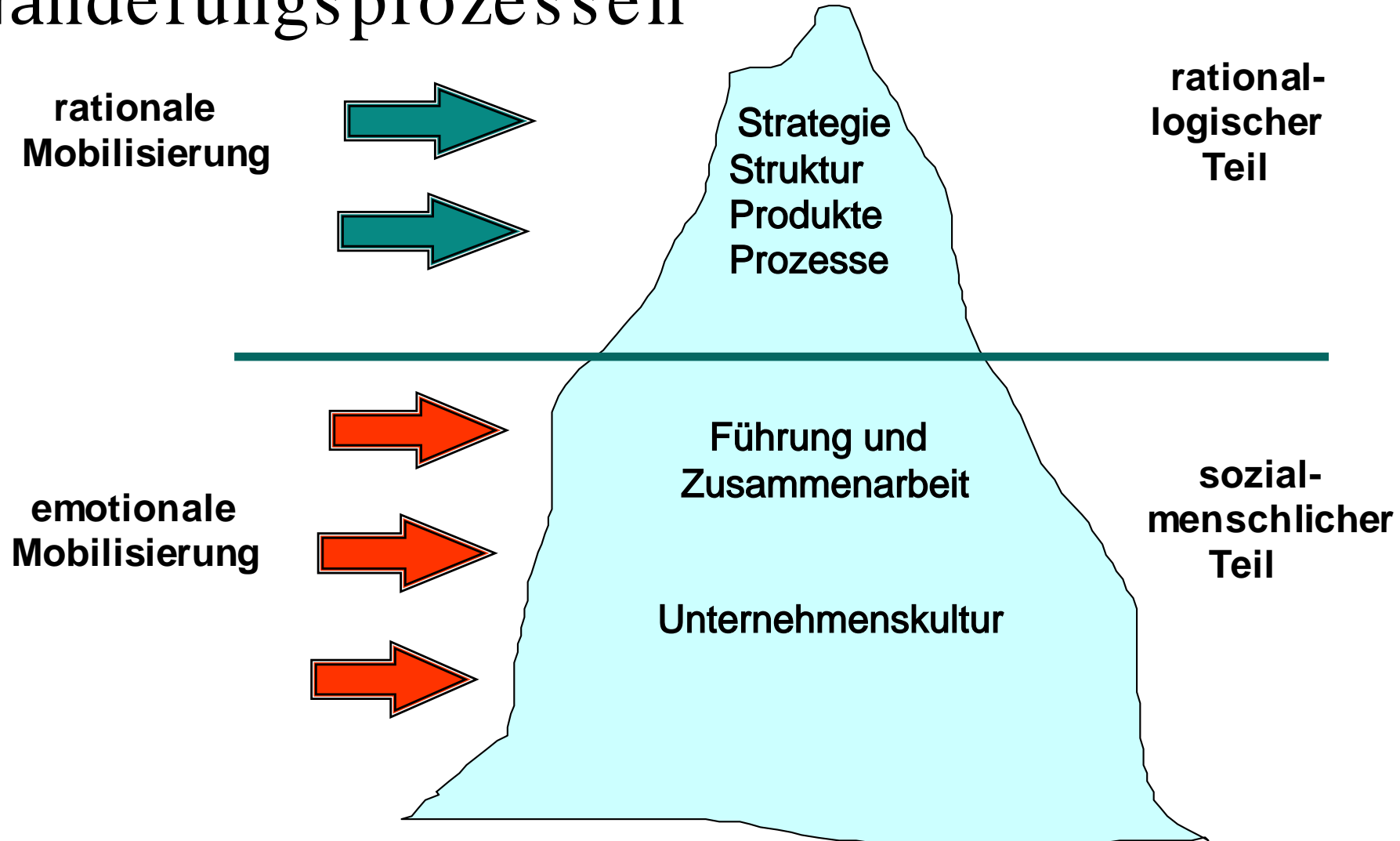
# Erfolgsvoraussetzung für Veränderungsprojekte

- Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitern
- Unterstützender Methoden-Mix, der die Veränderungsvorhaben fördert





# Die unbedingte Beachtung der Ebenen bei Veränderungsprozessen





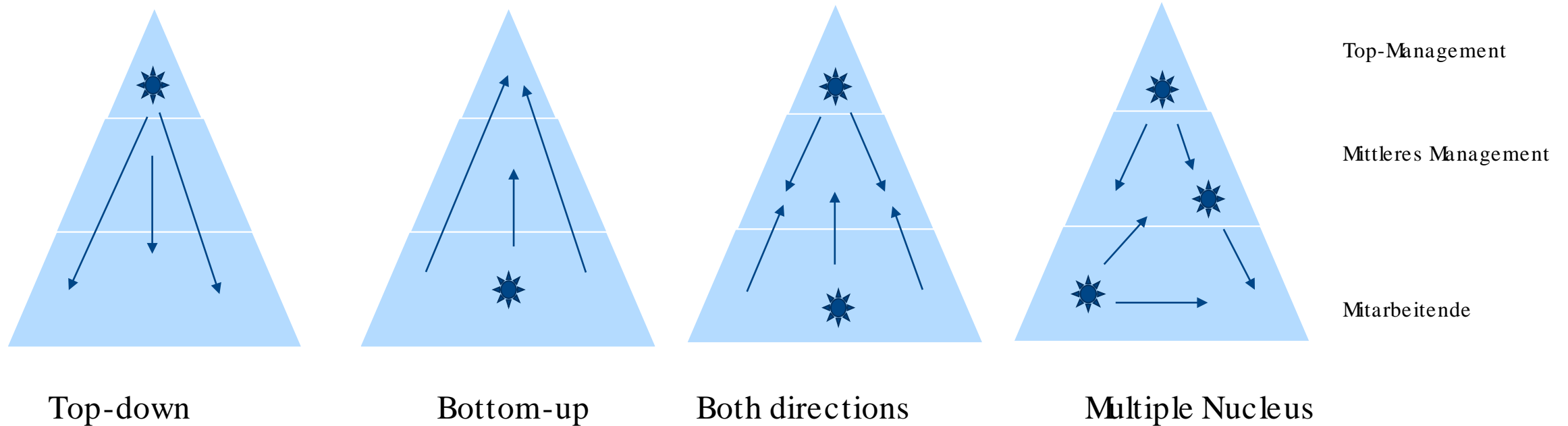
# Die Auswahl des Personenkreises

- Sind alle wichtigen Geschäftseinheiten und Funktionsbereiche eingebunden?
- Ist das Gesamtsystem angemessen durch die eingebundenen Personen repräsentiert?
- Ist das „verteilte“ Wissen durch die wichtigsten Vertreter des know-hows im Unternehmen repräsentiert?
- Sind die Personen, die über formelle und informelle Macht verfügen, angemessen eingebunden?
- Inwieweit können, sollen und wollen die direkt betroffenen Mitarbeitenden in den Prozess der Strategieentwicklung einbezogen werden?





# ... und mögliche Veränderungskonzepte

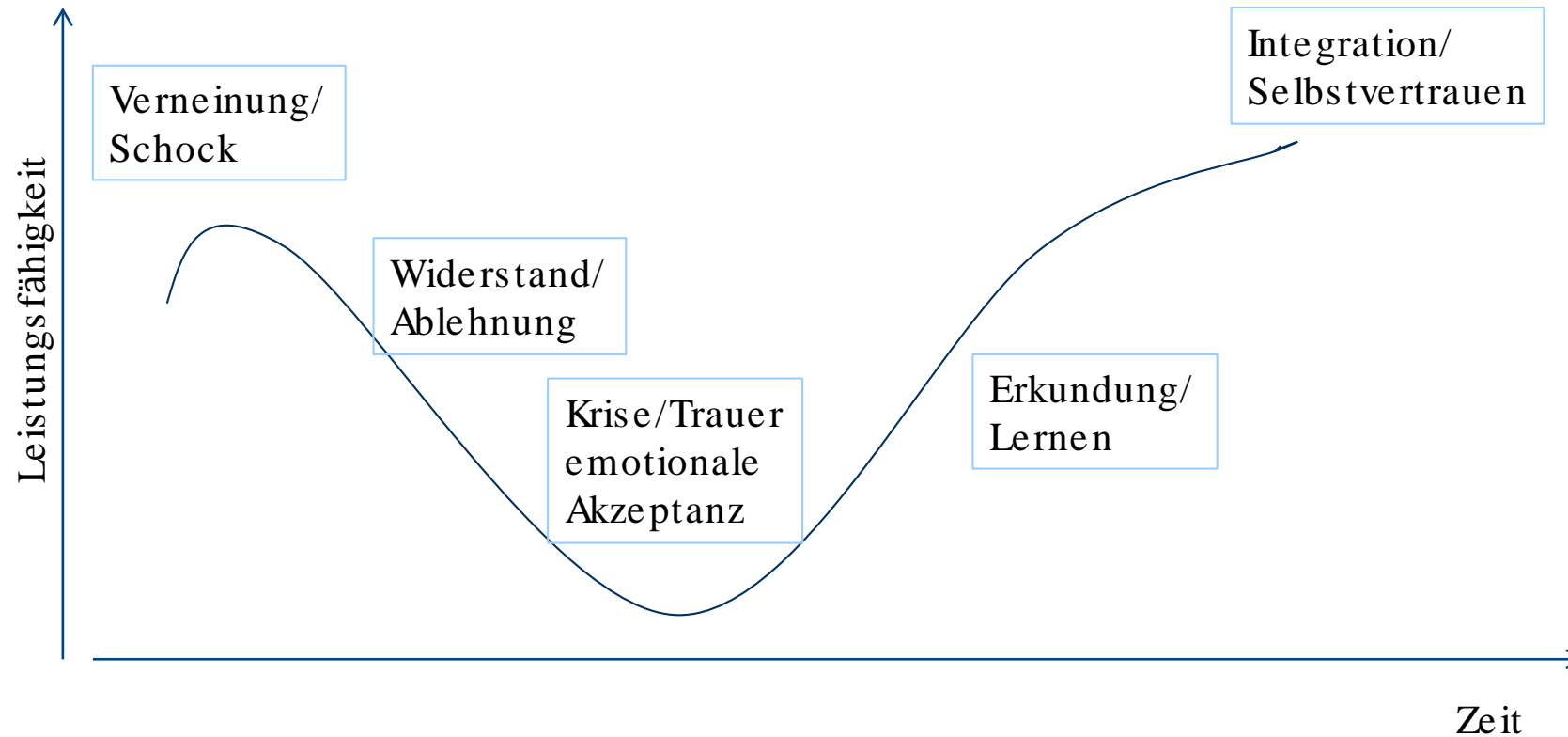


Welches Passt?



# Berg und Talfahrt

## Die Phasen der Veränderung





# Die 5 häufigsten Ursachen

... für das Scheitern von Veränderungsprozesse?

- Schlechte Kommunikation (fast 80%)
- Unklare Verantwortlichkeiten (55%)
- Schlechtes Projektmanagement (52%)
- Frustration aus vergangenen Veränderungsprozessen (47%)
- Mangelnde Unterstützung aus Vorstand (44%)



# Und noch einmal: Planen und nicht einfach loslegen

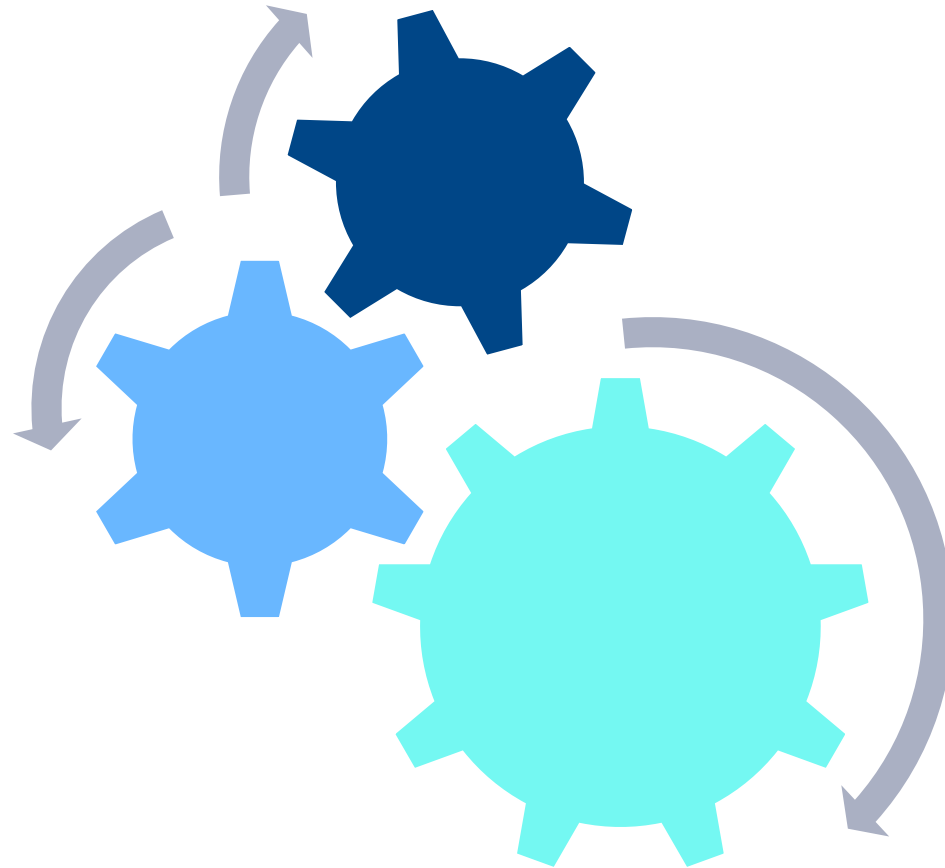


<https://www.flickr.com/photos/hikingartist>



# Worum geht es in der digitalen Fachveranstaltung?

Wir betrachten diese Themen zur Anpassung der Organisation an die Vorgaben des BTHGs





# Die digitale Fachveranstaltung

- Wir betrachten entscheidende Schritte in dem anstehenden Changeprozess
- Wir definieren die Bedeutung von Führung in derartigen Prozessen
- Wir diskutieren Situationen vor Ort

**Seien Sie herzlich eingeladen!**