

### MEINUNG

#### Die Krise meistern

Die Corona-Pandemie ist für uns alle eine so noch nie dagewesene Herausforderung. Dabei können wir es täglich in den Nachrichten verfolgen, wie wichtig im Blick auf ihre Eindämmung klare, von allen akzeptierte Regeln sind, die auf der Grundlage einer einsehbaren Strategie durch eine deutliche Ansage der politischen Führung kommuniziert werden müssen. Für die sozialen Dienstleistungen und die sie anbietenden Organisationen gilt das analog: Eine klare Führung mit einer für alle Stakeholder einsehbaren und gut kommentierten Strategie in einer passgenauen Organisation mit flachen Hierarchien und Verantwortung übernehmenden Mitarbeitenden, die eine Kultur der Veränderungs- und Innovationsfähigkeit verinnerlicht haben, ist das Erfolgsrezept, um sie für neue Herausforderungen aufzustellen. Anhand von zwei Praxisbeispielen kann dies in der Studie des Instituts für Change Management und Innovation der Hochschule Esslingen nachvollzogen werden.

Armin Wöhrle

Prof. Dr. Armin Wöhrle lehrte bis zu seiner Emeritierung an der Hochschule Mittweida. Er ist Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell. [woehrle@hs-mittweida.de](mailto:woehrle@hs-mittweida.de)

#### In dieser Ausgabe

- Was mich bewegt  
Unverzichtbare Zivilgesellschaft
- Top down – Feindesland
- Aufsicht vs. Führung  
Prüfer als Geduldssprüfung
- Blitzlicht  
Licht und Schatten bei Sozialimmobilien
- Nachrichten & Notizen

#### Best Practices

### Innovation, Qualität, Führung

#### ■ Claudio Gattari, Wilfried Kehr, Markus Schnizler, Dietmar Vahs

*Eine krisenresistente Organisationskultur beruht auf der Erfahrung, dass Veränderungen in der Vergangenheit erfolgreich gestaltet wurden und auf einem frühzeitigen und konsequenten Krisenmanagement. Eine Studie untersuchte dazu zwei Praxisbeispiele in Hessen und Baden-Württemberg.*

Eine am Institut für Change Management und Innovation der Hochschule Esslingen durchgeführte Studie zeigt die Bedeutung von Innovation, Qualität und Führung als Erfolgsfaktoren auch und gerade im sozialen Bereich auf. Gleichzeitig belegt die Befragung von 70 Führungskräften in Sozialunternehmen, dass noch erhebliches Optimierungspotential auf strategischer, organisationaler und auf der Managementebene besteht. Die Ergebnisse der Studie sind in der Zeitschrift SOZIALwirtschaft (2/2020) vorgestellt worden. Das Diakonische Werk Westerland und die Diakonische Jugendhilfe Region Heilbronn sind zwei Best-Practice-Beispiele dafür, wie diese Potentiale im Sinne einer nachhaltig wirksamen und erfolgreichen Unternehmensführung genutzt werden können.

#### Praxisbeispiel 1: Diakonisches Werk Westerland

Das Regionale Diakonische Werk Westerland ist eine selbstständige Betriebsstätte der Diakonie Hessen, die in erster Linie als Mitgliedseinrichtung fungiert, aber auch – anders als üblich – im operativen Bereich tätig ist. Den historischen Ursprung hat das Diakonische Werk Westerland in den 1970er Jahren in einer Dekanatsstelle, welche als Beratungsangebot eine Ergän-

zung zu der Seelsorge in den Gemeinden, aber auch schon als Anlaufstelle für Menschen in Krisensituationen und Notlagen, diente.

Inzwischen deckt das Diakonische Werk Westerland sämtliche Hilfefelder als Beratungsstelle ab, von der Sucht- und Drogenberatung über die Migrationsarbeit, die Psychologische Beratungsstelle, Schwangerenberatung und Sozialarbeit bis hin zum Integrationsfachdienst, der Menschen mit Behinderung ins Arbeitsleben begleitet und auch im Arbeitsleben stabilisiert. So ist im Westerland aus einer Beratungsstelle mit drei bis vier Personen ein Werk mit 80 Mitarbeitenden entstanden.

Ein wesentlicher Lernfaktor in Bezug auf die Themen Innovation, Qualität und Führung war, dass es nicht immer darum ging, im Rahmen der eigenen Kernkompetenzen zu wachsen. Wichtiger sind eine gute Wahrnehmung des Sozialraums und ein Gespür dafür, welche neuen – häufig auch niederschweligen – Bedarfe vorhanden sind und die Fähigkeit, sich auf diese Bedarfe auszurichten. Dabei ist es wichtig, stärker auf Menschen zuzugehen, die von ihren Voraussetzungen – sei es Bildung, Mobilität oder die psychische Konstitution – nicht mehr in der Lage sind, von sich aus auf bestehende Beratungsangebote zuzugreifen.

Ein Beispiel für den Kulturwandel hin zur Niederschwelligkeit und Bedarfsorientierung ist die Errichtung einer Tafel durch das Diakonische Werk Westerwald, nachdem entsprechende Bedarfe durch Pfarrer in den Gemeinden festgestellt wurden. Da die Gründung einer Tafel nur auf der Grundlage des ehrenamtlichen Engagements möglich war, war dieser Prozess intern auch mit Irritationen verbunden. Da zuvor kaum Ehrenamtliche für das Diakonische Werk Westerwald tätig waren, entstand die Sorge, dass die Sozialarbeit und die hochwertige Beratungsarbeit durch diesen Wandel nicht mehr wahrgenommen werden.

## **»Den sich wandelnden Bedarfen kann man nur durch eine stetige Anpassung des Angebots sowie der internen Strukturen und Prozesse angemessen begegnen«**

In der Erfahrung zeigte sich jedoch genau das Gegenteil: Durch bedarfsorientierte und niederschwellige Angebote erhöht sich die Sichtbarkeit der Sozialarbeit und es entstehen neue Stellen. Auf ähnliche Weise ist durch Coaching-Programme an Schulen und Kitas die Schulsozialarbeit entstanden und ein sehr gutes Freiwilligenmanagement verwaltet momentan die Unterstützung von 520 Ehrenamtlichen beim Diakonische Werk Westerwald.

Ein weiterer wichtiger Prozess im Hinblick auf Innovation, Qualität und Führung ist eine feingliedrigere Organisationsstruktur und Regelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Hierbei war das Diakonische Werk Westerwald ein Vorreiter, denn bereits 1996 – zu dieser Zeit noch unüblich – wurden Arbeitsbereiche definiert und mit Fach- und Dienstaufsichten verbunden.

Auch heute besteht noch eine Struktur aus Leitung und Bereichsleitungen, welche für die unterschiedlichen Handlungsfelder verantwortlich sind. Gleichzeitig gibt es sehr flache Hierarchien, verbunden mit einer flexiblen Anpassung der Aufgaben und Kompetenzen. Hierbei ist es wichtig, verschiedene Strukturmodelle an die jeweiligen Bedarfe und Herausforderungen anzupassen. So ist beispielsweise der Aufbau von Social-Media-Kompetenz nicht unbedingt bei der Bereichsleitung

zu verorten, sondern in einem Team aus fachkompetenten Mitarbeitenden.

Die Delegation von zusätzlichen Verantwortlichkeiten an Mitarbeitende kann aufgrund des starren Systems innerhalb der Diakonie jedoch meist nicht mit einer Beförderung oder einem finanziellen Benefit einhergehen, weshalb intrinsischen Motiven, wie dem Qualitätsbewusstsein und dem Commitment gegenüber dem Träger, eine besonders hohe Bedeutung zukommt. Auch die Möglichkeit zu einer internen Weiterqualifizierung rückt darum in den Fokus.

Die Top-Erfolgsfaktoren im Hinblick auf

Innovation, Qualität und Führung bestehen für das Diakonische Werk Westerwald somit in einer Rückbesinnung auf die Grundhaltungen und Grundwerte der Diakonie als Basis für innovativen Wandel. Der aufmerksame Blick auf den Sozialraum zeigt die Bedarfe hilfebedürftiger Menschen, denen man nur durch eine stetige Anpassung des Angebots und auch der internen Strukturen und Prozesse angemessen begegnen kann. Auf diese Weise wird dann jedoch auch die Sichtbarkeit und Qualität der Sozialen Arbeit nachhaltig gestärkt.

### **Praxisbeispiel 2: Diakonische Jugendhilfe Region Heilbronn**

Die Diakonische Jugendhilfe Region Heilbronn gGmbH existiert in ihrer jetzigen Form seit 2006. Hervorgegangen ist die Einrichtung aus einer Fusion der Kinderheimat Keingartach und den Jugendwerkstätten in Heilbronn.

Eine zunehmende Ambulantisierung der Jugendhilfe führte zu einer Aufgliederung der Organisation in diverse Bereiche. In ihrer Aufbaustruktur gliedert sich die Diakonische Jugendhilfe Region Heilbronn heute in zwei strategische Geschäftsfelder: Hilfe und Bildung. Diese beiden Felder unterteilen sich in jeweils zwei Geschäftsbereiche. Das Geschäftsfeld Hilfe umfasst dabei neben dem Geschäfts-

bereich »Stationäre und teilstationäre Angebote« den Geschäftsbereich »Ambulante Hilfe, Projekte und Kooperationen«. Das Geschäftsfeld Bildung gliedert sich in die Bereiche »Schulen und Berufliche Bildung« und den Bereich »Kommunale Kinder- und Jugendförderung«.

In der vertikalen Struktur hat die Diakonische Jugendhilfe Region Heilbronn vier Leitungsebenen: Die erste Ebene ist die Geschäftsführung. Es folgen die Geschäftsbereichs- und Abteilungsleitungen, die Fachbereichsleitungen und schließlich die Teamleitungen. Letztere sind vor Ort in den Wohngruppen und Angeboten direkt angesiedelt und nehmen somit eine Vermittlungsfunktion zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitenden ein.

Wie schafft man es, eine Kultur aufzubauen, in der auf allen Ebenen und in sämtlichen Bereichen Wert auf Qualität gelegt und Innovation ermöglicht wird? Für die Diakonische Jugendhilfe Region Heilbronn ist dies die zentrale Frage für eine nachhaltige Organisationsentwicklung. Im Zentrum steht dabei die herausragende Bedeutung der Führungskräfte und eine klare Definition einer strategischen Ausrichtung, die auf eine gemeinsame Kulturentwicklung fokussiert ist.

Als wichtigste Voraussetzung für die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur wurde dabei eine klar definierte und vorgelebte Ausrichtung auf der Top-Ebene sowie eine transparente und regelmäßige Kommunikation dieser Ausrichtung in der gesamten Organisation identifiziert. Um hier eine Kultur der Veränderungs- und Innovationsfähigkeit zum Leben zu erwecken, ist eine Verbindung von Partizipation und verbindlichen Entscheidungen nötig, die allen Mitarbeitenden ein Gefühl für die eigene Teilhabe und Verantwortung aber auch der Sicherheit vermittelt.

Diese Vermittlung ist im Hinblick auf die Organisationskultur von sehr hoher Bedeutung: Gerade aufgrund der Fusion im Jahre 2006 musste die Einrichtung mit der Herausforderung der Kompatibilität unterschiedlicher Kulturen in einer Organisation im Kontext der Erarbeitung gemeinsamer Strukturen und Prozesse umgehen. Dabei wurden zwar Führungsleitlinien in einem partizipativen Prozess ausgearbeitet, diese sind rückblickend allerdings zum Teil in den Führungsebenen »hängen geblieben« und nicht bis zu jedem Mitarbeitenden durchgedrungen. So zeigte sich, wie wichtig es ist, alle Personen in

einer Organisation in allen Bereichen und Ebenen auf der Bewusstseins- und mitzunehmen. Maßgeblich ist hierfür die Vorbildfunktion der Top-Ebene der Organisation, auf der ein klares Verständnis von Qualität vorhanden sein, vorgelebt und eingefordert werden muss.

An erster Stelle steht dabei eine klar definierte Unternehmensstrategie mit Zielen, Maßnahmen und einem angemessenen strategischen Controlling. Diese Strategieentwicklung erfolgt nun bereits seit über fünf Jahren mit einer hohen Verbindlichkeit

## »Die Organisationskultur ist die Grundlage für Innovation und Qualität«

und Professionalität. So findet im Rahmen der Strategiefortschreibung jedes Jahr rechtzeitig vor der Budgetplanung eine Strategieklausur mit den Führungskräften statt, in der die neuesten Entwicklungen aufgenommen und der Stand der strategischen Umsetzung aktualisiert werden. Dadurch ist die Unternehmensstrategie immer auf einem aktuellen Stand und dient als Orientierungshilfe für die Mitarbeiter und als Richtschnur für den Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen – gerade in turbulenten Zeiten wie diesen ein nicht hoch genug zu bewertender Erfolgsfaktor. Denn gerade in Krisenzeiten ist es besonders wichtig, dass über alle Führungsebenen hinweg eine gemeinsame Ausrichtung und ein einheitliches Verständnis für die gemeinsamen Werte vorhanden sind.

Eine krisenresistente Kultur beruht auf der Erfahrung, dass Veränderungen in der Vergangenheit erfolgreich gestaltet wurden und auf einer frühzeitigen und konsequenten Organisation des Krisenmanagements. Da innerhalb der Diakonischen Jugendhilfe Region Heilbronn in der aktuellen Corona-Krise bereits im Februar 2020 eine wirksame Krisenstrategie und umsetzungsfähige Konzepte erarbeitet und in einer erhöhten Frequenz gegenüber allen Mitarbeitenden transparent kommuniziert wurden, konnte Zeit gewonnen und die Fokussierung auf die Arbeit aufrechterhalten werden.

So wurde die Krisensituation beispielsweise erfolgreich als Chance genutzt, um Voraussetzungen für eine Digitalisierung der Einrichtung zu schaffen. Nur wenn nötige Maßnahmen frühzeitig getroffen

werden, sämtliche Mitarbeitenden des Unternehmens ein Vertrauen gegenüber den verantwortlichen Personen auf der Top-Ebene haben und Ressourcen an den richtigen Stellen gebündelt werden, kann die Arbeit auf höchstem Niveau nicht nur aufrechterhalten werden, sondern eine Krise sogar als Chance innovativer Veränderung genutzt werden.

Insgesamt zeigte sich in den Entwicklungsprozessen der Diakonischen Jugendhilfe Region Heilbronn in den letzten Jahren, dass es in Bezug auf Innovation und Qua-

lität primär auf den Faktor »Führung« ankommt. Wenn die obersten Leitungsebenen nicht klar orientiert sind, keine Verbindlichkeit als Vorbildfunktion vorleben und diese von den eigenen Führungskräften nicht konsequent einfordern, werden die definierten Ziele und Stan-

dards nicht bis zum letzten Mitarbeitenden durchdringen. Dies ist jedoch die Voraussetzung für eine gelebte Unternehmenskultur, die sich als regelmäßig wahrnehmbares Verhalten in allen Bereichen und Ebenen der Organisation beobachten lässt und auch in der Zukunft ein hohes Maß Innovation und Qualität ermöglicht.

### Resümee: Lessons learned

Die beiden Praxisbeispiele und die Studie des Instituts für Change Management und Innovation der Hochschule Esslingen zeigen, dass es gerade in wirtschaftlich und gesellschaftlich schwierigen Zeiten darauf ankommt, dass Sozialunternehmen eine klare Orientierung durch ein vorbildliches Führungshandeln, eindeutige Strategien, eine effektive und effiziente Organisation und eine wirksame Unternehmenskultur haben. Diese Faktoren verleihen ihnen eine ausreichende Stabilität, um Turbulenzen in ihrem Umfeld vorausschauend zu begegnen und ihre Innovations- und Qualitätsfähigkeit immer wieder erfolgreich unter Beweis zu stellen.

### Die Autoren



Claudio Gattari ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Change Management und Innovation der Hochschule Esslingen.

[www.hs-esslingen.de](http://www.hs-esslingen.de)



Markus Schnizler ist Geschäftsführer der Diakonischen Jugendhilfe Region Heilbronn gGmbH.

[www.djhn.de](http://www.djhn.de)



Wilfried Kehr ist Leiter des Regionalen Diakonischen Werks Westerwald.

[www.diakonie-westerwald.de](http://www.diakonie-westerwald.de)



Prof. Dr. Dietmar Vahs ist Direktor des Instituts für Change Management und Innovation der Hochschule Esslingen.

[www.hs-esslingen.de](http://www.hs-esslingen.de)