

# Der Mann in Schwarz mit der Pfeife

*OE in einer Berufsbeistandschaft aus Kunden- und Beratersicht*

Die Umstellung zum Kinder- und Erwachsenenschutzrecht mit dem neuen Rollenverständnis sorgte bei vielen Behörden für anspruchsvolle Changeprozesse. Auch die Berufsbeistandschaft in einem Sozialberatungszentrum war von diesen gesetzlichen Änderungen betroffen und führte einen Organisationsentwicklungsprozess durch. Der Auftraggeber, die Führungsfrau und der externe Berater erlebten den Prozess unterschiedlich.

---

*Thomas Michel*

---

## **Ein unumgänglicher Schritt**

Im Sozialberatungszentrum der Regionen Hochdorf und Sursee/LU arbeiten über 70 Mitarbeitende aufgeteilt auf zwei Standorte und bieten ambulante Sozialberatungs-Dienstleistungen für 28 Gemeinden oder ca. 86 000 Einwohnerinnen und Einwohner an. Im

Fachbereich Berufsbeistandschaft standen umfassende Umwälzungen und ein Wechsel der Führungscrew an. Stimmung und Haltung im Bezug auf die nötigen Veränderungen waren auf dem Tiefpunkt. Der nötige OE-Prozess dieses Fachbereichs (ca. 30 Personen) war somit heikel, aber durch die gesetzliche Reorganisation des Kindes- und Erwachsenenschutzes unumgänglich. Wir zogen mit David Köppli einen externen Berater zu, der ungeschönt und direkt die Problemla-

gen aufnahm und den Veränderungsprozess wirkungsvoll gestaltete. Der OE-Prozess wurde 2012/2013 in drei klar getrennten Schritten geplant und aufgearbeitet: 1. Analyse 2. Erarbeitung von Handlungsansätzen 3. Begleitung und Evaluation der Umsetzungsphase. Die Umsetzung des Prozesses dauerte zwei Jahre.

*Thomas Michel ist Geschäftsführer SoBZ  
Regionen Hochdorf und Sursee*

---

*Yolanda Mathys*

---

### **Ein Arbeitsbeginn mit Fragezeichen**

Im Juli 2010 habe ich im Sozialberatungszentrum meine Arbeit als Berufsbeiständin begonnen. Ich kann mich gut an den Tag erinnern, es war ein Donnerstag. Die Regale in meinem Büro waren leer, die Wände kahl, auf meinem Schreibtisch lagen Blumen und eine Willkommenskarte – ein Zeichen von Wertschätzung. Eine Sachbearbeiterin führte mich in die Computerprogramme ein. Die Beistände und Beiständinnen waren geschäftig in ihren Büros. Schon während der Pause und in den Gängen – reger Austausch untereinander – habe ich mehr erfahren als mir lieb war. Am Freitagabend war ich erfüllt von vielen Fragen und grosser Unsicherheit. Was ich in den ersten zwei Tagen sah und spürte, war vor allem Einzelkampf, Unzufriedenheit, Verunsicherung, Enttäuschung und unterschiedliche Vorgehensweisen und Wertvorstellungen die Klientenarbeit betreffend. «Bin ich da am richtigen Ort?» fragte ich mich. Nur drei Arbeitstage später, mit der Erfahrung einer Berufsbeistandschaftssitzung reicher, wuchs mein Unbehagen. Es war wie ein Fussballspiel, in dem jeder für sich spielt. Derjenige, der den Ball besitzt, spielt ihn nicht weiter. Die anderen Mitspieler wollen den Ball aber auch. Hierfür ist ihnen jedes Mittel recht. Sie «foulen», was das Zeug hält. Verteidiger säbeln Stürmer um, sie treten einander ins Schienbein. Wo ist der Mann in Schwarz mit der Pfeife? Am Schluss des Spiels blieben nur Verletzte und Konsternierte zurück – nur Verlierer.

Dennoch wollte ich weiterführen, was ich begonnen hatte, denn meine tägliche Arbeit und die durchaus auch guten Erfahrungen, die ich mittlerweile mit meinen Arbeitskolleginnen und -kollegen machen durfte, trieben mich an. Ich stellte fest, dass Ressourcen vorhanden sind, z. B. ein grosses fachliches Wissen und auch das Bedürfnis nach Veränderung. Es schien mir, dass wir in Wirklichkeit doch alle das gleiche Ziel

verfolgen, aber alle sind mit ihren Fragen alleine. Präzise ausgedrückt waren wir ziemlich führungslos. Die Folge davon war, dass wir uns überall einmischen und einiges in eigener Verantwortung an die Hand nahmen. Aber in Wirklichkeit waren wir überfordert mit dieser «Freiheit».

Wenn wir nicht mehr weiter wussten, wandten wir uns selbstverständlich an die Geschäftsleitung. Sein Open-Door-Angebot wurde an manchen Tagen rege genutzt. Damals hat es mich nicht verwundert, dass er seine Emails an uns morgens vor dem üblichen Arbeitsbeginn verschickte. Ich habe mich gefragt, warum gewisse Fragestellungen nicht delegiert wurden.

Warum bemerkte niemand, dass sich in gewissen Mitarbeiter-Seelen eine Müdigkeit ausbreitete, eine subkutane Tränenbereitschaft, stets mit dem Gedanken, einen anderen beruflichen Weg einzuschlagen? Die Versuche der Leitung, das Nicht-Funktionierende in Eigenregie zu beheben, wurden nicht unterstützt oder liefen ins Leere, weil die Vertrauensbasis fehlte oder die Massnahmen unkoordiniert waren und neben dem erdrückenden Alltagsgeschäft einfach zu wenig Raum bekamen.

Aber nicht alle liessen sich von diesem Druck erdrücken. Einige drückten auch dagegen. Diese Stim-

*«Es war wie ein Fussballspiel,  
in dem jeder für sich spielt.»*

men wurden immer lauter, durchaus mit dabei auch Stimmen aus der Leitung. Allerdings empfand ich auch unser Aufbegehren nicht als ein Miteinander. Zu vielfältig und zu unterschiedlich waren die Gründe, welche Unmut und Unzufriedenheit bei den Einzelnen hervorriefen. Aber die Stimmen waren nicht mehr zu überhören. Der Zenit war erreicht. Die längst fällige Forderung, eine externe Person beizuziehen, stiess auf Resonanz.

### **Der OE-Prozess setzt ein**

Mit der ersehnten Voraussicht auf Unterstützung durch eine externe Fachperson zeigte sich erstmals ein Silberstreifen am Horizont. Hoffnung kam auf und mit ihr eine erste spürbare Entlastung.

Der Berater hörte uns zunächst einmal zu. Aber nicht mit dem Ziel oder des Prinzips des Einfühlens, wie wir etwa meinten. Da hätten wir wahrscheinlich weiterhin Fussball ohne Regeln gespielt. Ein solches Spiel hätte womöglich in etwa so ausgesehen: Alle drei Minuten, wenn der Verteidiger wieder einen Stürmer

umsäbelte, gäbe es eine Mediation, eine Kommunikation unter allen Spielern etwa im Stil von «was ging in dir vor, als du ihn ins Schienbein tratest?» «Stimmt es jetzt für alle?» Hier hätte das Prinzip Einfühlen nur zu Konfusion geführt. Nein, nachdem der Berater uns eine knappe Stunde zugehört hatte, war für ihn klar, was wir brauchten: einen *Organisationsentwicklungsprozess für den gesamten Fachbereich inklusive Administration!*

*«Der Berater hörte uns zunächst einmal zu. Aber nicht mit dem Ziel oder des Prinzips des Einfühlens.»*

Nach dem grünen Licht für die OE wurde als erstes der Ist-Zustand analysiert – via persönlichen Mitarbeitergesprächen in Kleingruppen. Als der Veränderungsbedarf ermittelt war, folgten Führungs-

entscheidungen für die Erarbeitung von Zielen in Arbeitsgruppen. Über «Commitments» also durch Übereinkünfte unter allen Beteiligten, wurden u. a. Regeln erarbeitet, Abläufe und Prozesse festgelegt und neue Sitzungsgefässe und Sitzungsstrukturen samt Inhalten kreiert. Auch die «alten» Führungsstrukturen und -profile wurden bewertet und entsprechend dem Veränderungsbedarf neu festgelegt und ausgestaltet: Die Folge davon ist, dass wir nun Führung vor Ort haben und ich plötzlich in einer ganz veränderten Rolle im Team unterwegs bin, als Teil der neuen Führungscrow.

Für die Zukunft wünsche ich mir, ohne das grosse Ganze aus den Augen zu verlieren, dass wir und alle anderen Entscheidungsträger mutig und flexibel in einem dynamischen Prozess bleiben, damit allenfalls Bestehendes bei Bedarf wieder umgeworfen und angepasst werden kann.

*Yolanda Mathys ist Fachbereichsleiter-Stellvertreterin Berufsbeistandschaft*



---

David Köpfli

---

### Eine klärungsbedürftige Anfrage

Bei einer Anfrage des Teamleiters Berufsbeistandenschaft für eine Supervision beider Teams von Sursee und Hochdorf wurde bereits durch deren Art eine Führungsirritation sichtbar. Die erste Besprechung zeigte mir auf, dass es sich nicht um eine klassische Supervision handeln kann, sondern viele Systeme ohne definierte Grenzen ineinander greifen, welche auch von den Betroffenen kaum differenziert werden konnten. So war nicht klar, wer eigentlich ein Problem benennen kann und darf, welches die Bedeutung der Administration an beiden Standorten war, wie die formale Kommunikation gestaltet wurde und welche Verbindlichkeiten Systemvertrauen ermöglichte.

Nur eines war klar, es brauchte eine seriöse Auftragsklärung auf mindestens Geschäftsleiterebene, da dem anfragenden Teamleiter ein wesentlicher Teil der Problematik zugeschrieben wurde. Die genaue Auftragsklärung und der Einbezug der nächst höheren Ebene scheinen aus meiner heutigen Sicht die wesentlichen Erfolgsfaktoren gewesen zu sein. Nachdem noch der Präsident des Zweckverbandes hinter dem geplanten Prozess standen, konnte mit einer Analyse in Form von Einzel- und Gruppeninterviews gestartet

Berufsbeistand beibehalten und er die Führungsarbeit abgeben konnte, und dies auch informell absolut aufgabengerecht gestalten kann.

In der dritten Phase ging es darum, die Führungsrollen neu zu besetzen. Dies ist mit internen und externen Fachpersonen aus dem sozialen und administrativen Bereich durchgehend gelungen.

In dieser Zeit war es eine besondere Herausforderung, dass die Organisationsidee von den Betroffenen zwar als gut befunden wurde, deren Umsetzung in den Alltag aber immer wieder von der bisherigen Routine gestört und unterlaufen wurde. Dieses Phänomen fand auf allen Hierarchiestufen statt und verlangte von den Betroffenen eine hohe Reflexionsbereitschaft und die Offenheit, sich damit immer wieder konfrontieren zu lassen. Mit Coachings der Geschäftsleitung und Führungsentwicklungsberatungen der verschiedenen Leitungsclusters sowie Grossgruppen-Veranstaltungen mit Mitarbeitenden wurde die Neuorganisation zusätzlich unterstützt.

*David Köpfli ist Strategie- und Organisationsberater, Supervision*

*«Besonders eindrücklich war es, dass der betroffene Teamleiter, welcher früher beide Standorte leitete, durch den Einbezug in den Prozess seine bisherige Rolle zur Verfügung stellen konnte.»*

werden. Diese Analyse bestätigte den Handlungsbedarf in dieser komplexen dezentralen Organisation. Es wurden drei parallel arbeitende Projektgruppen gebildet, welche sich a) mit Führung und der Aufbauorganisation, b) mit den formalen Informationskanälen und Gefässen und c) mit der Fachentwicklung und Ressourcen beschäftigte.

Die Arbeitsgruppen wurden hierarchisch-, örtlich und fachlich gemischt zusammengesetzt. Besonders eindrücklich war es, dass der betroffene Teamleiter, welcher früher beide Standorte leitete, durch den Einbezug in den Prozess seine bisherige Rolle zur Verfügung stellen konnte. Dies scheint mir besonders bemerkenswert, da seine hohe Fachkompetenz als