

Kulturwandel gestalten- Change Management in der Eingliederungshilfe

Hands on – 19.03.2026

Referentin: Cäcilia Jeggle, Organisationsentwicklerin



Zielsetzung des heutigen Hands-on

„Organisationskultur ist kein Zusatz – sie prägt die Qualität sozialer Dienstleistungen und die Umsetzung gesetzlicher Anforderungen.“

Ziele der heutigen Veranstaltung:

- Organisationskultur theoretisch fundiert verstehen,
- den Zusammenhang zwischen Kultur und SGB IX einordnen,
- die eigene Organisation kritisch reflektieren und
- konkrete Ansatzpunkte für Kulturentwicklung ableiten.



Was ist Organisationskultur?

Organisationskultur bezeichnet die gemeinsamen Werte, Normen und Grundannahmen, die das Denken und Handeln in einer Organisation prägen – oft unbewusst, aber stets wirksam.

Die Kultur einer Organisation entsteht über viele Jahre durch gemeinsame Erfahrungen.

Das Drei-Ebenen-Modell (Schein)

- **Artefakte:** sichtbar – Sprache, Rituale, Symbole
- **Werte:** bewusst formuliert – Leitbilder, Normen
- **Grundannahmen:** unbewusst – handlungsleitend und nur langsam veränderbar

Entscheidend: die unsichtbare Ebene prägt das Handeln am stärksten (Schein, 2010)

Funktionen der Organisationskultur

- **Orientierung:** gibt Handlungssicherheit im Alltag
- **Komplexitätsreduktion:** vereinfacht Entscheidungen
- **Soziale Stabilisierung:** sichert Zusammenhalt – besonders relevant in sozialen Organisationen

(Neuberger, 2006; Schreyögg & Koch, 2020)

Wie zeigt sich Organisationskultur?

Sichtbare Ebene (Artefakte)

- **Sprache und Kommunikation:** Wie sprechen wir über/mit Leistungsberechtigten?
- **Assistenzplangespräche:** Wer spricht – und wer entscheidet tatsächlich?
- **Routinen im Alltag:** Wer bestimmt den Tagesablauf?
- **Teammeetings:** Worüber wird gesprochen?

Tiefenebene (Werte & Grundannahmen)

- **Menschenbild:** Trauen wir Menschen zu, eigene Entscheidungen zu treffen?
- **Rolle der Fachkraft:** Sehen wir uns als Expert*innen – oder als Assistenzkräfte?
- **Umgang mit Risiko:** Vermeiden wir Risiken – oder ermöglichen wir Entwicklung?
- **Beteiligung:** Glauben wir, dass echte Mitbestimmung immer sinnvoll ist?

Strukturen als Rahmenbedingungen

- **Entscheidungsprozesse:** Wer hat formal und informell Entscheidungsmacht?
- **Assistenzplanung:** Ermöglicht sie Individualität – oder standardisiert sie?
- **Organisationslogik:** Orientieren wir uns an Bedürfnissen – oder an Abläufen?

SGB IX als Kulturauftrag – Was fordert das Gesetz?

Rechtlicher Rahmen: SGB IX & BTHG

- Das reformierte SGB IX zielt auf Selbstbestimmung und Teilhabe – nicht auf Versorgung.
- Das BTHG markierte einen grundlegenden Systemwechsel: von einrichtungszentrierter Fürsorge zur personenzentrierten Unterstützung.
- Dieser Wandel ist nicht nur ein administrativer Akt – er erfordert einen Kulturchange, inklusive Haltungen, Rollen und Selbstverständnisse.

(Wansing, 2019; Welti, 2018)

Paradigmenwechsel: Früher vs. Heute

- Früher: Fürsorge – Institution im Mittelpunkt – Fachkräfte entscheiden – Defizitorientierung
- Heute: Rechteorientierung – Person im Mittelpunkt – individuelle Teilhabe – Ressourcenorientierung
- Behinderung = Wechselwirkung von Person & Umwelt – kein individuelles Defizit (ICF, WHO 2001)

Was bedeutet das konkret? – Neue Rollen, neue Haltung

Neue Rolle der Fachkräfte*

- Fachkräfte* wandeln sich von Versorger*innen zu Assistenzgeber*innen - Begleitung ersetzt das Entscheiden.
- Der Fokus der Assistenzleistungen liegt nicht nur auf der Person, sondern auch auf der Teilhabe im Sozialraum und Umweltfaktoren.

(Wansing & Westphal, 2014)

Neue Rolle der Leistungsberechtigten

- Leistungsberechtigte agieren als aktive Gestalter*innen ihres Lebens.
- Echte Partizipation bedeutet direkten Einfluss auf alle Entscheidungen, insbesondere in der Assistenzplanung.
- Die Steuerung verlagert sich von erbrachter Leistung hin zur nachhaltigen Wirkung.

Kulturdiagnose als Führungsaufgabe – Wie erkenne ich meine Kultur?

Bevor Kultur verändert werden kann, muss sie erkannt werden. Kulturdiagnose ist keine einmalige Analyse – sie ist eine kontinuierliche Führungsaufgabe. (Schein, 2010; Köhl, 2018)

1 Wie diagnostiziere ich? – Methoden

- Beobachtung von Alltagspraxis und Routinen
- Analyse von Entscheidungen, Protokollen und Dokumenten
- Interviews und Gespräche mit Mitarbeitenden und Leistungsberechtigten
- Ziel: das Unsichtbare sichtbar machen

2 Wonach schaue ich? – Indikatoren

- Beteiligung: aktiv und wirksam – oder nur symbolisch?
- Kommunikation: offen und fehlerfreundlich – oder defensiv?
- Führung: kontrollierend – oder unterstützend und ermächtigend?
- Lernen: Werden Fehler als Risiko oder als Entwicklungschance behandelt?

3 Was frage ich mich? – Reflexionsfragen für Führungskräfte

- Wer definiert bei uns „gute Assistenz“ – und nach welchen Kriterien?
- Wo wird Beteiligung begrenzt – bewusst oder unbewusst?
- Wie gehen wir mit Unsicherheit, Widersprüchen und Fehlern um?
- Was würden Leistungsberechtigte über unsere Kultur sagen?

Kulturwandel gestalten – Strategische Hebel

1 Führung als Vorbild

Haltung wird nicht verordnet, sondern vorgelebt – Führungskräfte geben Orientierung, machen Haltung sichtbar und gestalten Rahmenbedingungen. Führung beeinflusst Kultur direkt.

2 Leitbildarbeit

Begriffe wie Personenzentrierung, Empowerment und Partizipation gemeinsam mit Leben füllen – nicht als Aushängeschild, sondern als gelebte Praxis. Leitfrage: Woran merken wir im Alltag, dass wir es leben?

3 Strukturen anpassen

Kulturwandel braucht strukturelle Verankerung – konkret in der Eingliederungshilfe z.B. im Rahmen der Assistenzplanung und Entscheidungswegen, Dokumentation, Dienstplanung und Alltagsgestaltung.

4 Echte Partizipation ermöglichen

Mitarbeitende und Leistungsberechtigte aktiv einbeziehen – Co-Kreation fördern ohne Scheinbeteiligung.

5 Reflexionsräume schaffen

Teamdialoge, Fallbesprechungen und Supervision mit explizitem Haltungsfokus etablieren. Das kostet Zeit, ist aber wichtig für einen echten Kulturwandel.

Kulturwandel gestalten – Prozess und Widerstand

Kulturwandel ist ein sozialer Prozess – kein lineares Projekt. Drei Aspekte sind für das Gelingen entscheidend:

Umgang mit Widerstand

Widerstand ist kein Hindernis – er ist ein normaler Teil jedes Veränderungsprozesses.

Er signalisiert Unsicherheit, Verlustangst oder ungelöste Spannungen im System.

Nicht bekämpfen, sondern verstehen: Was steckt dahinter? Welche Bedürfnisse werden nicht gehört?

Widerstand produktiv nutzen: Er zeigt, wo Beteiligung und Kommunikation noch fehlen.

Kommunikation gestalten

Den Sinn des Wandels klar und wiederholt vermitteln: Warum? Wohin? Was bedeutet das für mich?

Transparenz schafft Vertrauen – Unklarheit erzeugt Gerüchte und Ablehnung.

Wirkungsorientierung

Die zentrale Steuerungsfrage verschiebt sich: Von „Was leisten wir?“ zu „Was bewirken wir?“

Dafür müssen Zufriedenheit und Teilhabewirkung systematisch erhoben und ausgewertet werden sowie Rückmeldungen von Leistungsberechtigten und Mitarbeitenden* als Steuerungsinstrument genutzt werden.

Wirkungsorientierung erfordert dabei die Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion der eigenen Praxis.

Zusammenfassung – Zentrale Erkenntnisse

Organisationskultur ist...

- tief verankert und oft unsichtbar,
- handlungsleitend – auch ohne explizite Regeln und
- veränderbar – aber nur durch bewusste, partizipative Prozesse-

SGB IX fordert...

- einen grundlegenden Paradigmenwechsel,
- den Übergang von Fürsorge zu Rechten und Selbstbestimmung und
- eine kritische Reflexion professioneller Rollen und Routinen.

Führung ist zentral für Wandel

- Führungskräfte sind kulturelle Schlüsselfiguren.
- Haltung wird vorgelebt – nicht verordnet.
- Strukturen, Beteiligung und Reflexionsräume müssen aktiv gestaltet werden.

Weitere Angebote des Präventionsnetzwerks Nord







Online-Treffpunkte für Führungskräfte, z.B. für die Branchen Kita, Jugendhilfe & Eingliederungshilfe

Online-ThemenReihen für Führungskräfte – Qualifizierung zu Führungsthemen

Hands On (kurze Online-Veranstaltungen), aktuell z.B. zu Fachkräftemangel in der EGH oder Wechseljahre und Arbeit

Meet Up (Online oder Präsenz), aktuell z.B. BEM, Gewalt in der EGH

Weitere Angebote des Präventionsnetzwerks Nord

Angebot	Thema	Datum	Anmeldung
Hands On (online)	Fachkräftemangel in der Eingliederungshilfe – Gesunde und zukunftsfähige Personalarbeit	16.04.2026, 09:00 – 10:00	
ThemenReihe (online)	Fachkräftemangel in der Eingliederungshilfe – Die Qualifizierungsreihe	Ab 05.05.2026, 4 Termine	
Meet Up (Steinfurt)	Veränderte Wahrnehmung von Gewalt in der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen – Auf dem Papier sind wir gut – im Alltag wird es trotzdem härter	07.05.2026, 09:00 – 16:45	
Meet Up (Hamburg)	Was Empathie mit Gewaltprävention zu tun hat: Gewaltprävention und Deeskalation als Übersetzungsaufgabe bzw. –leistung	04.06.2026, 10:00 – 16:00	
Meet Up (Bremen)	Professioneller Umgang mit Gewalt & Aggression: Das Wertschöpfungspotential von Gewaltprävention entdecken	17.09.2026, 10:00 – 16:00	
Treffpunkt (online)	Treffpunkt Führung & Gesundheit im Dialog in der Eingliederungshilfe	1x pro Monat, erstmalig am 17.04.2026, 09:00 – 10:30	

Fachartikel & One Minute Wonder

Aktuelles Thema:
Wissensmanagement

One Minute Wonder

Teilen Sie Wissen - Stärken Sie Menschen



Wissen teilen beginnt mit kleinen, bewussten Handlungen:

- 1. Im Gespräch**
 - Kurz weitergeben, was ich beobachtet habe
 - Kolleg:innen aktiv informieren („Achtet heute besonders auf...“)
 - Nachfragen stellen
- 2. In Besprechungen**
 - Erfahrungen aus schwierigen Situation einbringen
 - Gute Lösungen teilen – nicht nur Probleme
 - Fehler als Lernchance offen ansprechen
- 3. Im Team**
 - Neue Erkenntnisse aus Fortbildungen kurz zusammenfassen
 - Praktische Tipps weitergeben („Das hat gut funktioniert...“)
- 4. In der Dokumentation**
 - Arbeit sorgfältig dokumentieren
 - Dateien und Dokumente auffindbar ablegen

Impulsfragen:
Was habe ich beobachtet, das ich weitergeben kann?
Welche Erfahrung könnte Kolleg:innen helfen?
Wen frage ich nach seinem Wissen?

Wissen teilen heißt:
Sicherheit erhöhen - Qualität sichern - Team stärken



INHALT

- 1. Explizites und implizites Wissen in den Blick nehmen
- Explizites Wissen – die sichtbare Grundlage
- Implizites Wissen – die unterschätzte Ressource
- Übersicht der unterschiedlichen Wissensbereiche
- 2. Ganzheitliches Wissensmanagement gestalten
- Bbeauftragte einbinden
- Austausch ermöglichen
- Vertrauenskultur schaffen
- Wissen sichern bei Personalwechsel
- Kompetenzentwicklung gestalten
- Expertise und Kompetenzen würdigen

16.03.2026

Wissensmanagement aktiv gestalten – eine Führungsaufgabe

Dieser Beitrag zeigt auf, wie Führung im Gesundheits- und Sozialwesen mit umfassendem Wissensmanagement dazu beitragen kann, dass aus individuellen Kompetenzen und Know-how gemeinsames Lernen und damit ganzheitliches, organisatorisches Wissen aufgebaut werden kann. Es geht also nicht darum, ob Wissen vorhanden ist, sondern wie es kommuniziert, geteilt, weiterentwickelt und damit bestmöglich genutzt werden kann.

1. Explizites und implizites Wissen in den Blick nehmen

Fallbeispiel

Viele Führungskräfte kennen das: Eine erfahrene Fachkraft verlässt die Einrichtung nach vielen Jahren. Zusammen mit dem Qualitätsmanagement werden in formellen Kontakten bewährte Vorgehensweisen und

Fachbeiträge & One Minute Wonder abrufbar unter: <https://praeventionsnetzwerk-nord.de/fachbeitraege/>

One Minute Wonder

Wozu dient „One Minute Wonder“?

- Um Wissen sichtbar und schnell verfügbar zu machen.

Wie häufig erscheint „One Minute Wonder“?

- Jeden Monat (auf www.praeventionsnetzwerk-nord.de).

Zu welchen Themen?

- Arbeitsschutz, psychische Gesundheit, Kommunikation.

Wie kann ich „One Minute Wonder“ nutzen?

- An zentralen Orten aushängen (als Lernimpulse im Vorübergehen)
- Als Startimpuls für Teamgespräche und Kurzbesprechungen
- Als Baustein in Unterweisungen oder Gesundheitsaktionen
-

Aktuelles Thema:
BEM

One Minute Wonder

Eine Minute für eine gesunde Arbeitswelt



Was wäre, wenn Feedback immer hilfreich wäre?

Dann könnten wir uns gemeinsam weiterentwickeln, konstruktiv miteinander sprechen, Spannungen vermeiden und die Arbeit verbessern.

Regeln	Negativbeispiel	Positivbeispiel	Bemerkungen
Ich statt „man“ verwenden	„Man weiß ja, dass der Frühdienst immer unordentlich ist.“	„Ich wünsche mir, dass ich den Arbeitsraum so vorfinde, wie ich ihn hinterlasse.“	Ich-Aussagen zeigen Verantwortung und persönliche Haltung.
Konkret statt allgemein	„Immer ist der Arbeitsraum unordentlich.“	„Gestern war der Raum unordentlich, wie auch schon am Montag.“	Verallgemeinerungen wirken demotivierend und sind meist falsch.
Zeitnahes Feedback	„Letztes Jahr war das auch so.“	„In der letzten Woche ist mir mehrfach aufgefallen, dass...“	Nur zeitnahes Feedback ist nachvollziehbar und hilfreich.
Beschreiben statt bewerten	„Ihr Umgang mit Kunden geht gar nicht.“	„Ich nehme Sie im Kundenkontakt als ungeduldig wahr. Wie sehen Sie sich?“	Bewertungen blockieren, Beschreibungen öffnen das Gespräch und motivieren mehr.
Kleine Portionen und regelmäßig	„Alles, was ich schon immer sagen wollte...“ ...“	„Diese Situation sehe ich kritisch...“	Lieber häufiger Feedback geben als alles auf einmal.
Passender Zeitpunkt	Zwischen Tür und Angel.	In ruhiger Umgebung und unter vier Augen.	Feedback wirkt nur, wenn der Empfänger aufnahmefähig ist.

Ihr Kontakt zu uns

Name: *Cäcilia Jeggle*
E-Mail: *c.jeggle@jecosa.de*

Im Auftrag des **Präventionsnetzwerks Nord**

- E-Mail: info@praeventionsnetzwerk-nord.de
- Folgen auf LinkedIn:
[www.linkedin.com/company/
pnwn-das-praeventionsnetzwerk-nord/posts/](http://www.linkedin.com/company/pnwn-das-praeventionsnetzwerk-nord/posts/)

Newsletter abonnieren:



Präventionsnetzwerk Nord

Du willst dich für die Gesundheit anderer stark machen? Fange bei dir selbst an. (alte Weisheit)

Liebe Mitglieder und Interessierte,

In unserem Oktober-Newsletter dreht sich alles um das Thema **Gesund führen – sich selbst und andere**. Wir beleuchten, was es bedeutet, sich und andere gesund zu führen und stellen innovative Konzepte wie **PERMA@Lead** vor, die bereits im Bereich der gesundheitsfördernden Führung Anwendung finden.

Moderne Führungskräfte sind heute nicht nur fachlich kompetent, sondern auch Vorbilder in Sachen Gesundheit für ihre Mitarbeitenden. Soziale Kompetenz im beruflichen Führungsalltag immer mehr an Bedeutung und spielen eine Rolle neben den rein fachlichen Qualifikationen.

Partizipative Entscheidungsprozesse, transparente Kommunikation und angemessene Delegation von Aufgaben sind von großer Bedeutung. Gerade es, als Führungskraft gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, frühzeitig Belastungen bei Mitarbeitenden zu erkennen, um gemeinsam Lösungen zu finden.

Führungskräfte nehmen somit eine Schlüsselrolle in der Erhaltung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden ein. Dabei sind zwei Aspekte besonders wichtig: Einerseits die Unterstützung der Unternehmensleitung, indem diese einen gesunden und sicheren Arbeitsplatz schafft. Andererseits bedeutet "gesund führen" auch, dass Führungskräfte auf ihre eigene Gesundheit achten.

Wir haben spannende **Veranstaltungshinweise** und vertiefende **Informationsbeiträge** zu diesem Schwerpunkt und anderen relevanten Themen für euch zusammengestellt.

Die Themen im Überblick:

<https://praeventionsnetzwerk-nord.de/newsletter/>

Verabschiedung

