



Multi **vita** min

selbstorganisiert +
motiviert



Ein Projekt hin zu mehr

Das Projekt „Multivitamin“ wird seit dem 01.07.2019 umgesetzt und treibt den kulturellen Wandel im Verband weiter voran. Anlass gibt eine Arbeitswelt aber auch eine gesamtgesellschaftliche Lage, die von tiefgreifenden Veränderungen geprägt ist. Nicht zuletzt die Corona-Pandemie zeigt uns auf, dass Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit unser aller Leben mehr und mehr prägt. Bei den Menschen erzeugt diese Entwicklung Orientierungslosigkeit und wirft die Frage auf, wie auf die vielen Veränderungen passend reagiert werden kann? Was es braucht, sind resiliente Menschen und Teams, die in einer solchen Welt handlungsfähig bleiben. Und genau hier setzen die Prinzipien von Selbstorganisation an.

Thomas Kellermann und Kerstin Breuer sind für die Umsetzung von „Multivitamin“ verantwortlich und berichten mit Leidenschaft über die dahinterliegenden kulturellen Ideen und Ansätze.

Warum ist das „Experimentieren“ mit selbstorganisierten Arbeitsweisen eine gute Idee in dieser Welt und ein sinnvoller Schritt für den Verband?

Thomas Kellermann: Die Anforderungen an die Menschen im Verband erfordern nicht erst seit „Corona“ den Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und Unbeständigkeit. Beispiele gibt es genügend: Verdichtung der Leistungserbringung, anhaltender Fachkräftemangel, Veränderungsdruck in der Behindertenhilfe durch das veränderte BTHG (Bundesteilhabegesetz), hohe Personalfuktuation im lokalen Altenhilfemarkt und dadurch oft wechselnde Teamgefüge – die Liste ließe sich fast unbegrenzt erweitern. Es braucht Mitarbeiter*innen und ganze Teams, die flexibel auf die sich ändernden Gegebenheiten reagieren können und dabei nicht den Halt verlieren. Eine auf den Prinzipien der Selbstorganisation basierende Führung und Zusammenarbeit kann hier viel bewirken – davon sind wir überzeugt.

Kerstin Breuer: Zudem haben wir im Caritasverband Arnsberg-Sundern von 2016 - 2019 bereits ein „rückenwind+“-Projekt durchgeführt, in dem wir uns mit dem Thema „Lebensphasenorientierung“ in der Führung und Organisationsentwicklung beschäftigt haben. In diesem Prozess hat sich das Zielbild einer sinnstiftenden Unternehmenskultur herausgebildet, an der wir kontinuierlich und nachhaltig weiterarbeiten wollen. Sich jetzt dem Thema „Selbstorganisation“ zu nähern, war also ein fast logischer, „organischer“ nächster Schritt.

Es geht also auch um eine Form der Zusammenarbeit. Was bedeutet selbstorganisierte Teamarbeit für Sie beiden dann ganz genau?

Thomas Kellermann: Für mich geht es im Kern darum, konsequent den Rahmen zu erweitern, in dem Mitarbeiter*innen und Teams eigenverantwortlich planen, handeln und entscheiden können. Und das in einer zugewandten und aufeinander bezogenen Haltung – wertschätzend, co-kreativ und auf Augenhöhe. Zudem gilt es, Strukturen, Abläufe und auch das Verhalten von Führung so zu gestalten und auszurichten, dass die einzelnen Teammitglieder ihre Potenziale optimal entfalten können. Selbstorganisation stellt die Mechanismen der klassischen Linienstruktur somit in Frage und bedient sich eines neuen Selbst- und Rollenverständnisses von Führung.

Kerstin Breuer: Teams, die nach den Prinzipien der Selbstorganisation arbeiten, richten ihren Fokus auf den gemeinsamen Erfolg und orientieren sich konsequent am Bedarf der Kunden. Es existiert ein gemeinsames „Wofür“, ein „rotes Feuer“ – das stiftet Sinn und gibt Halt. Zudem geht es in selbstorganisierten Teams nicht um Macht, sondern um Rollen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen. Wer kann also welchen Beitrag zum Gesamtergebnis leisten, und was wird dazu benötigt?



www.selbstorganisiert-motiviert.de

Selbstorganisation

Thomas Kellermann: Die Übernahme von Selbstverantwortung ist aber kein Selbstläufer. Aushandlungen führen, Konflikte klären, Entscheidungen treffen – hier geht es auch um einen gemeinsamen Lernprozess aller Beteiligten. Agile Methoden, klare und transparente Strukturen aber auch das Verhalten von Führung sind hier hilfreiche Komponenten.

Führung wird also nicht abgeschafft sondern spielt eine „neue“ Rolle. Wie sieht die aus Ihrer Sicht aus?

Kerstin Breuer: Führungskräfte müssen mehr ins Vertrauen und Zutrauen gehen, müssen „loslassen“ können. Und trotzdem müssen sie da sein. Da sein wollen. Unterstützen, wenn es Unterstützung braucht, aber nicht mit fertigen Lösungen, sondern bezogen auf den Prozess – individuell wie auch im Team. Das ist schon herausfordernd. Uns begegnet immer mal wieder, dass Führungskräfte Reflexe der „klassischen Kontrolle“ oder der „schnellen Lösungsproduktion“ zeigen. Das ist oftmals auch verständlich bei dem hohen Alltagsdruck, aber das kann halt den Entwicklungsprozess im Team auch blockieren.

Thomas Kellermann: Natürlich brauchen Führungskräfte auch einen inhaltlichen Standpunkt – als einer neben anderen. Und Mitarbeiter*innen genau dazu einzuladen, zu ermutigen und manchmal auch zu inspirieren – den eigenen Standpunkt zu entwickeln und diesen auch unabhängig der formalen Hierarchie zu vertreten. Das ist ein wesentlicher

Kern von Führung und erfordert eine zuhörende und authentische Grundhaltung auf Augenhöhe. So entsteht emotionale Sicherheit – ein Garant für Kreativität und auch Innovation. Wichtig ist – es ist eine Perspektive von Führung. Ein Weg des Lernens, den es gemeinsam auszugestalten gilt. Sich organisch entwickelnd.

Wenn Sie abschließend einen Wunsch frei hätten. Was würden Sie beiden sich für eine moderne, selbstorganisierte Arbeitswelt wünschen?

Kerstin Breuer: Mir ist es ein besonderes Anliegen, dass der Fokus immer wieder auf das gemeinsame „Wofür“, das „rote Feuer“ gerichtet wird. Wo streben wir hin? Was verbindet uns? Erst so entsteht Energie, aber auch Sicherheit im Tun.

Thomas Kellermann: Ich wünsche mir vor allem, dass sich die Fähigkeit des „feinen Prozessierens“ in der Arbeitswelt verankert. Und das ist in erster Linie kein rein methodischer Zugang. Hierzu braucht es eine achtsame Haltung. Eine Haltung, die auf Co-Kreativität setzt, den Wert und das Potenzial jedes einzelnen als Schatz begreift und in der das eigene Ego hintenangestellt wird. Das bedingt die Fähigkeit zur Selbststeuerung im Denken, Fühlen und Handeln. So könnte sich Selbstorganisation als kulturelle Idee wirklich entfalten.

Herzlichen Dank für das lebendige Gespräch. ■

Das Projekt „Multivitamin – selbstorganisiert & motiviert im Caritasverband Arnberg-Sundern“ wird im Rahmen des ESF-Bundesprogramm „rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfond gefördert.