

Kulturellen Wandel erfolgreich gestalten

“Culture eats strategy
for breakfast.”

Peter Drucker

Ausgangslage im Caritasverband Arnsberg-Sundern e.V.

Der Caritasverband Arnsberg-Sundern wurde 1954 in einer gesellschaftlichen Zeit der Neuorientierung und des Aufbaus gegründet. Die Anfangsjahre waren hiervon geprägt und ein pragmatisches und intuitives Vorgehen sowie unkonventionelle Lösungen bildeten die kulturellen Muster des Verbandes.

Es folgten Jahrzehnte einer strukturierten Professionalisierung und Standardisierung von sozialer Arbeit. In einem rasanten Tempo entstanden immer mehr Dienste und Einrichtungen und damit verbunden organisationale und formale Strukturen. Betriebswirtschaftliche Managementansätze in einer klaren hierarchischen Struktur prägten das Bild und sollten zu mehr Planbarkeit und einer eher „maschinellen“ Steuerung des alltäglichen Handelns führen.

Spätestens durch die Veränderungstreiber des demographischen Wandels, der Globalisierung sowie der Digitalisierung wandeln sich die gesellschaftlichen und marktbezogenen Verhältnisse und die da-

mit zusammenhängenden Anforderungen an den Verband. Konkret bedeutet das beispielsweise

- eine quantitative und qualitative Verdichtung der Leistungserbringung in der Alten- und Behindertenhilfe durch komplexere Problemlagen, Digitalisierungsanforderungen von außen und unklaren Zielperspektiven,
- ein Fachkräftemangel in der Altenpflege, der durch aggressive Akquisepraktiken und einer hohen Fluktuation der Mitarbeiter*innen im lokalen „Altenhilfemarkt“ geprägt ist und zu unsicheren Personalbeständen und wechselnden Teamgefügen führt,
- eine veränderte Gesetzesgrundlage in der Behindertenhilfe (Bundesteilhabegesetz), die zu einem radikalen Wandel der Geschäftsfelder hin zu einer flexiblen, vernetzten und nur bedingt planbaren Leistungserbringung führt sowie
- ein Generationenwechsel im gesamten Verband, der zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Wertewelten (z.B. analog versus digital, Sicherheit versus Autonomie, Pflichterfüllung versus Lebensphasenorientierung und Selbstverwirklichung) führt.

Ziele des kulturellen Wandels

Es gilt nun einen kulturellen Lern- und Entwicklungsprozess im Caritasverband zu initiieren, der einen Umgang mit einer solchen Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit ermöglicht und zudem einem zunehmenden Sinnverlust in der Arbeitswelt begegnet. Einen Lern- und Entwicklungsprozess, der zu mehr Handlungssicherheit, Flexibilität und Selbstwirksamkeit bei den über 1.400 Mitarbeiter*innen führt und konsequent deren individuelle Potentiale fördert und zur Geltung bringt.

Hierfür bedarf es „neuer“ Praktiken der Unternehmensführung sowie einer „neuen“ evolutionären Sicht auf die Arbeitswelt, die zu mehr Selbstorganisation und -führung, einem ganzheitlichen Blick auf die Organisation und den darin agierenden Menschen sowie konsequenter Partizipation führt. Eine sinnstiftende Unternehmenskultur leben. Mit diesem einen Satz lässt sich die hinter dieser Sichtweise liegende kulturelle Idee beschreiben, welche Schritt für Schritt im Caritasverband lebendig werden soll. Das Symbol des „roten Feuers“ stellt diesen Fokus anschaulich dar, an dem jegliches personales und organisationales Handeln den Mitarbeitenden als auch den Kunden gegenüber ausgerichtet sein sollte und somit auch eine christliche Wertegrundlage zutiefst verkörpert.

Ganzheitlichkeit
Lebensphasenorientierung
vielfalt

Selbstorganisation
Selbstführung

Partizipation

Sinnstiftende Unternehmenskultur

Entscheidungen und erste Projekte zum kulturellen Wandel

Die Idee einer sinnstiftenden Unternehmenskultur hat sich in den letzten etwa vier Jahren schrittweise und prozesshaft herausgebildet. Rückblickend haben diesen kulturellen Wandel richtungsgebende Entscheidungen ermöglicht sowie nachhaltig angelegte Projekte wesentlich beeinflusst und geprägt. Maßnahmen, die aufeinander aufgebaut haben und durch die der bisherige kulturelle Lern- und Entwicklungsprozess beschreibbar wird.

Richtungsgebende Entscheidungen

Ende 2012 hat das Aufsichtsgremium des Verbandes (Caritasrat) gemeinsam mit dem Vorstand das Themenfeld der Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld festgelegt. Mit dieser umsichtigen Entscheidung wurde ein Auseinandersetzungsprozess losgetreten, vor welchen personellen und gleichsam kulturellen Herausforderungen der Verband steht und wie ein zukunftsfähiges Personalmanagement vor diesem Hintergrund aufgestellt sein muss.

Mit der Förderperiode 2014-2020 des Europäischen Sozialfonds (ESF) wurde das Bundesprogramm rückenwind+ für Träger der Sozialwirtschaft erneut ausgeschrieben. Der Vorstand traf die Entscheidung, einen Projektantrag im Rahmen dieses Förderprogramms zu konzipieren und einzureichen. Hierfür stattete er eine Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung personell aus und erteilte ihr den Auftrag der Projektbeantragung sowie der strategischen Weiterentwicklung der Personal- und Organisationsentwicklung. Der Förderantrag wurde im August 2016 positiv beschieden.

Unabhängig von einem positiven Umsetzungsbescheid für das beantragte rückenwind-Projekt unterstützte der Vorstand einen vorgela-

gerten Grundlagenprozess „Führung“. Dieser startete Ende 2015 und beinhaltete die Entwicklung von Führungsleitlinien sowie eine darauf aufbauende Führungskräfteentwicklung.

Eine weitere wichtige Entscheidung bestand darin, den eingeschlagenen Weg mit Entschlossenheit, Mut, Leidenschaft aber auch mit Sachverstand, dem Blick für das Realistische und professioneller Begleitung von innen und außen zu gehen.

Erste Projekte zum kulturellen Wandel

Grundlagenprozess „Führung“

Mit dem Grundlagenprozess „Führung“ fand im Verband erstmalig ein umfassender und partizipativ angelegter Dialog über das Phänomen „Führen“ statt. Was verstehen wir darunter, welche Haltung trägt uns dabei und welche Kompetenzen benötigen wir dafür? Mit diesen Fragen setzten sich in einem mehrstufigen und methodisch angereicherten Prozess die Führungskräfte im Verband auseinander mit dem Ziel, eine gemeinsam getragene Grundhaltung zu entwickeln. Das Ergebnis bildeten **Führungsleitlinien**, die als Basis für die Konzeption einer dann folgenden Führungskräfteentwicklung dienten. Unter dem Titel „Grundlagen systemischen Führens“ fanden von 03/2016-06/2017 **Führungstrainings** statt. In drei Modulen á 2 Tagen durchliefen alle zu dem Zeitpunkt etwa 125 Führungskräfte in fünf hierarchie- und einrichtungsübergreifend zusammen gesetzten Lerngruppen das Programm. Das Training wurde gemeinsam durch Christian Hell (Fa. Praxis konkret) und Thomas Kellermann (Stabstelle PE/OE) konzipiert, begleitet und umgesetzt. Es ist seither fester Bestandteil der Führungskräfteentwicklung im Verband und wurde bereits zwei weitere Male durchgeführt. Dieser erste Schritt bildete eine solide und not-

wendige Grundlage, um dann inhaltlich mit dem bewilligten rückenwind-Projekt darauf aufzubauen.

„vitaminL-Lebensphasenorientierte Führung & Organisationsentwicklung“

Unter diesem Titel startete am 01.09.2016 die dreijährige Laufzeit des rückenwind-Projektes. Es sollte mit dem Aufbau einer lebensphasenorientierten Führungs- und Organisationskultur ein weiterer Schritt auf dem Weg des kulturellen Wandels gegangen werden. Grundlegendes Ziel war es, die individuellen Potentiale der Mitarbeiter*innen zukünftig besser fördern und zur Geltung bringen zu können, indem sich die Personalentwicklung an den Bedürfnissen in der jeweiligen Lebensphase orientiert. Um ein solches Ziel verwirklichen zu können, bedarf es Stereotypen-bewusste und Diversity-sensible Personalentwicklungsinstrumente sowie organisationale Strukturen, die lebensphasenorientierte Karriere- und Arbeitsmodelle unterstützen. Zudem bildet eine lebensphasenorientierte Führungshaltung und darauf aufbauende Kompetenzen die Basis für eine solche Umsetzung. Das Projekt wurde gemeinsam durch Nina Bessing (EAF Berlin), Kerstin Breuer (Projektreferentin) und Thomas Kellermann (Projektleitung) begleitet und unterstützt.

In einem erneut dialogisch, partizipativ angelegten Prozess wurden gemeinsam mit allen Führungskräften **lebensphasenorientierte Führungsleitlinien** entwickelt und verabschiedet. Sie sind in die allgemeinen Führungsleitlinien des Verbandes integriert und bilden die Orientierung für eine bewusste Wahrnehmung der eigenen Führungsrolle und -verantwortung in einer lebensphasenorientierten Unternehmenskultur.

Aufbauend auf diese Leitlinien und vertiefend zum Grundlagenprozess „Führung“ wurden weitere vier eintägige **Führungstrainings** in

einrichtungs- und hierarchieübergreifenden Lerngruppen durchgeführt. Die Seminare waren darauf ausgelegt, lebensphasenorientierte Führungskompetenzen aufzubauen und hatten konkret folgenden inhaltlichen Fokus:

- Stress- und Zeitmanagement bei mir selbst und bei den Mitarbeiter*innen fördern
- Selbstmanagementfähigkeiten und Widerstandskräfte fördern
- Arbeits(zeit)organisation und flexible Arbeitsmodelle umsetzen
- Offene Feedback-, Fehler- und Konfliktkultur etablieren
- (Perspektiven-)Vielfalt im Team zulassen, fördern und nutzen
- Mehr Selbstverantwortung, Delegation und Partizipation fördern

Die Führungskräfteentwicklung wurde zudem durch ein moderiertes Setting „Kollegiale Beratung“ begleitet und vertieft. An insgesamt fünf halben Tagen wurden herausfordernde Führungssituationen mit Hilfe bewährter Methoden und Modelle miteinander kollegial beraten. Ziel war auch, zu selbstorganisierten kollegialen Beratungsgruppen zu motivieren.

Ein aufeinander aufbauender Prozess der **Talententdeckung, -auswahl und -entwicklung** hatte zum Ziel, potentielle Nachwuchsführungskräfte intern im Verband zu gewinnen. Ein objektiverer, alters- und geschlechterdiverser und somit chancengleicher Auswahlprozess stand dabei im Fokus. Hierzu wurden alle Führungskräfte angeleitet, sich der eigenen Wahrnehmungsverzerrungen, Stereotype und Vorurteile sowie deren Beeinflussung von Personalbewertungs- und Personalauswahlprozessen bewusst zu werden.

In einem nächsten Schritt wurde das Anforderungsprofil einer potentiellen Nachwuchsführungskraft dialogisch in einer Arbeitsgruppe aus Führungskräften und MAV-Vertreter*innen entwickelt und

anschließend transparent in die Organisation kommuniziert. Dieses Profil diene als objektive Orientierungshilfe für den dann folgenden Entdeckungsprozess. Zum einen konnten Führungskräfte auf dieser Grundlage in ihrem Verantwortungsbereich nach Talenten suchen, zum anderen wurde den Mitarbeiter*innen ein initiativer Bewerbungsweg eröffnet. Insgesamt wurden 15 Personen (11 Frauen, 4 Männer) entdeckt, 48 Personen (42 Frauen, 6 Männer) machten aktiv auf sich aufmerksam und 5 Personen (3 Frauen, 2 Männer) kamen über beide Zugangswege in den Fokus.

In den Diensten und Einrichtungen wurden dann sogenannte Entdeckerteams eingerichtet, die mit drei bis vier unterschiedlichen Personen personell besetzt wurden. Ihre Aufgabe bestand nun darin, über Talente aus ihrer Einrichtung hinsichtlich deren Eignung für eine Nachwuchsführungskräftelaufbahn zu beraten und eine Auswahlentscheidung zu treffen. Der Beratungsprozess im Entdeckerteam war durch Perspektivenvielfalt und einer Bewusstseinsbildung für die eigenen Wahrnehmungsverzerrungen, Stereotype und Vorurteile geprägt. Insgesamt wurden in dieser Phase des Entdeckungsprozesses 39 Talente (33 Frauen, 6 Männer) vorausgewählt und für das dann folgende Entwicklungscenter vorgeschlagen. Mit den nicht berücksichtigten Personen wurden im Anschluss in der Regel durch die direkte Führungskraft Perspektivgespräche geführt.

Das eintägige Entwicklungscenter fand an drei aufeinanderfolgenden Tagen statt, an denen letztendlich 37 Talente gleichmäßig aufgeteilt teilnahmen. Die Teilnehmer*innen absolvierten insgesamt drei Übungen im Gruppen- und Einzelkontext und wurden dabei von sogenannten Beobachter*innen bewertet. Die Übungen wurden im Vorfeld durch eine Arbeitsgruppe aus Führungskräften und MAV-Vertreter*innen konzipiert, die alle auch in der Rolle der Beobachter*innen an dem Entwicklungscenter mitwirkten. Grundlage für die Konzeption

der Übungen als auch der Beobachtungskriterien bildete das Anforderungsprofil für potentielle Nachwuchsführungskräfte. In einer abschließenden Beobachter*innen-Konferenz wurden alle Teilnehmer*innen im Sinne eines wohlwollend kritischen Dialoges auf der Grundlage einer Beobachtungsmatrix bewertet. Von den 37 Teilnehmer*innen wurden 19 Personen (17 Frauen, 2 Männer) ausgewählt. Alle Teilnehmer*innen erhielten im Anschluss an das Entwicklungszentrum ein dezidiertes Feedback von Seiten des Projektpersonals.

Für die 19 ausgewählten Talente ging der Weg dann weiter in ein anschließendes Nachwuchsführungskräfte-Training. Dieses Programm umfasste drei eintägige Trainings und hatte seinen grundsätzlichen inhaltlichen Fokus ebenfalls auf den weiter oben bereits beschriebenen Seminarinhalten. Von den Absolvent*innen der Trainings befinden sich mittlerweile sechs Personen in Nachwuchsführungsrollen innerhalb des Verbandes. Weitere fünf Personen aus den vorgelagerten Prozessen konnten sich ebenfalls in internen Bewerbungsprozessen für eine Nachwuchsführungsrolle durchsetzen.

In den drei stationären Wohnhäusern für Menschen mit Behinderungen des Verbandes wurde ein **Pilot zur Entwicklung und Erprobung lebensphasenorientierter Arbeitsmodelle** aufgelegt. Dieser Organisationsentwicklungsprozess erstreckte sich bisher von 12/2016 bis 04/2019.

In der Anfangsphase des OE-Prozesses wurden sich mit der Ebene der Bereichs- und Einrichtungsleitungen (Leitungskreis) die inhaltlichen Dimensionen des Vorhabens bewusst gemacht sowie die Steuerungsstruktur und der erste Schritt einer IST-Analyse abgestimmt. Die Analysephase wurde in 05/2017 umgesetzt. In mehreren Workshops wurde mit allen Führungskräften und der MAV des Bereiches eine SWOT-Analyse durchgeführt und erste Impulse für die konkrete inhalt-

liche Ausrichtung des Piloten generiert. Zudem wurden die 158 Mitarbeiter*innen (ohne Führungskräfte) der drei Einrichtungen mit einer schriftlichen Befragung in den Prozess der Analyse involviert. Mit 103 Rückmeldungen haben sich über 65 % der Mitarbeiterschaft hieran beteiligt. Von 07-08/2017 wurden die Erkenntnisse der Analysephase von Seiten des Leitungskreises und der MAV bewertet, zurück in das System kommuniziert und folgende Zielrichtung des Piloten festgelegt:

- Das Dienstplansystem in Richtung eines „rollierenden Jahresdienstplanes“ weiterentwickeln
- Lebensphasenorientierte Standards für die Dienstplanung definieren
- Ein Konzept für ein tragfähiges Ausfallmanagement entwickeln
- Beschäftigungsumfänge lebensphasenorientiert anpassen

Im Zeitraum von 10/2017-04/2018 wurde die Prozessarchitektur aufgesetzt und konkret an der Konzeption der Zielperspektiven gearbeitet. Von 04-06/2018 wurde eine erste Reflexions- und Rückkoppelungsschleife in den Prozess eingezogen. In unterschiedlichen Formaten (Resonanzgruppe, Mitarbeiterveranstaltungen etc.) wurden die bisherigen Ergebnisse mit allen relevanten Umwelten reflektiert und inhaltliche Impulse für die Gestaltung des weiteren Prozesses eingeholt. Der Leitungskreis bewertete gemeinsam mit der MAV diese Phase direkt im Anschluss und integrierte Erkenntnisse in den weiteren Prozess. Der Zeitraum von 08-10/2018 war geprägt von Aushandlungsprozessen auf Team- und Einrichtungsebene. Ziel der Dialoge war es, relevante Kenngrößen (Urlaub, Feier- und Wochenenddienste, lebensphasenorientierte Bedürfnisse) miteinander abzustimmen, die für die Erstellung eines Jahresdienstplanes erforderlich sind. Von 11/2018-03/2019 fanden dann unterschiedliche Formate der kritischen Reflexion mit Führung, MAV und Mitarbeiterschaft statt, da im Ver-

änderungsprozess Widerstände, Unruhe, Unsicherheiten, Frust und Demotivation aufkamen. In 04/2019 wurden die Erkenntnisse dieser kritischen Reflexionsphase noch einmal im Leitungskreis gesichtet und bewertet.

Es wird deutlich, dass sich das Veränderungsvorhaben und somit der Pilot mitten im Prozess befinden und es bedarf einer Planung hilfreicher Interventionen und des weiteren Vorgehens über das Projektende von vitaminL hinaus. Hier gilt es, die Perspektiven von Führungskräften und Mitarbeiterschaft gut in einen gemeinsamen Dialog zu integrieren.

Ab dem Frühjahr 2018 wurde der Ausbau von **Unterstützungsstrukturen in der Personalabteilung** begleitet, indem fünf Workshops mit dem Team der Personalabteilung durchgeführt wurden. Ziel war es, Instrumente zur Unterstützung eines lebensphasenorientierten Personalmanagements zu erarbeiten, damit die Personalabteilung die Beschäftigten dazu noch effektiver beraten kann. Es stellte sich im Laufe des Prozesses heraus, dass das Team vor allem das eigene Wissensmanagement fördern will. Daher wurden vorhandene Wissensbestände digital aktualisiert, geordnet und so aufbereitet, dass jedes Teammitglied zukünftig darauf zugreifen kann. Außerdem wurden Checklisten zu komplizierten Rechtsthemen wie z.B. Rente oder Sabbatical erarbeitet.

Es fanden im Rahmen des Projektes insgesamt drei öffentliche **Fachforen „Arbeitswelt Caritas 4.0“** zu den Themen Lebensphasenorientiertes Personalmanagement und Selbstorganisation statt. Ziel der Foren war es, sich mit internen und externen Expert*innen zu den Themen des Kulturwandels auszutauschen und Instrumente und Beispiele guter Praxis zu ventilieren.

Während des Projektes ist eine frei zugängliche **Methodenbox** entstanden, mit der ganz praktisch und selbstverständlich als Sinnbild des kulturellen Wandels gearbeitet werden soll. In der Box sind anschaulich aufbereitete Methoden und Modelle für den Führungsalltag, die gemeinsame Arbeit in den Teams oder auch für die persönliche Selbstreflexion zu finden.

Zudem wurden **Kurzvideos** über die wesentlichen Projektmaßnahmen gedreht, in denen Teilnehmer*innen ganz konkret über ihre positiven wie auch kritischen Erlebnisse, Erfahrungen und Erkenntnisse erzählen.

Lessons Learned

Der Top-Down Ansatz ist im ersten Schritt zielführend

Um den Wandel der Organisationskultur zu erreichen, konzentrierten wir uns im Projektdesign auf die Zielgruppe der Führungskräfte. Manchmal kamen uns im Laufe des Projektes Zweifel, ob wir nicht von Anfang an viel mehr Angebote für die Mitarbeiter*innen hätten einplanen sollen. Doch mittlerweile sind wir uns sicher, dass dies die Organisation überfordert hätte. Bei so grundlegenden Veränderungen der organisationalen DNA ist es wichtig, dass sich als erstes die Führungsebene vergewissert: Was wollen wir eigentlich genau? Was verstehen wir unter solch schillernden Begriffen wie Partizipation oder Lebensphasenorientierung? Was erwarten wir konkret von neuer Führung und Zusammenarbeit? Wie können wir Führungskräfte alle möglichst an einem Strang ziehen und in dieselbe Richtung weisen? Wenn dieser Prozess nicht zuerst durchlaufen wird, droht in einer gro-

ßen Organisation Chaos auszubrechen. Dazu bedarf es neben Fortbildungen für alle Gruppen von Führungskräften auch regelmäßiger Reflexionsrunden mit dem Vorstand und regelmäßiger Treffen einer Steuerungsgruppe, die den Wandel kritisch konstruktiv begleitet. Viele Mitarbeiter*innen werden dadurch ungeduldig oder es entstehen Ängste aufgrund mangelnder Information. Daher ist es wichtig, diese Vorgehensweise in der Organisation transparent zu machen und zu begründen. Ab Mitte 2018 wurde beispielsweise über den Piloten zu flexiblen Arbeitsmodellen begonnen, die Mitarbeiter*innen in den Prozess einzubeziehen. Ab 2020 wird der Top-Down dann durch den Button-Up Prozess ergänzt, indem die Mitarbeiter*innen systematisch Fortbildungen erhalten und aktiv in Pilotprojekte einbezogen werden.

Gesagt ist noch nicht getan

Unser bisheriges Fazit ist, dass der kulturelle Wandel im Caritasverband vor allem ein Prozess der Erlernung bewusster Reflexion und Kommunikation über gelingende Führung und Zusammenarbeit ist. Ziel des Kulturwandels ist es, einen Ausgleich zwischen den Interessen der Organisation, der Klient*innen und der Mitarbeiter*innen herzustellen. Das Neue: Führung hat nicht mehr die Aufgabe einfach zu definieren, wie der Interessenausgleich aussieht. Vielmehr gilt es stärker als bisher, die Mitarbeiter*innen und Klient*innen über Kommunikation daran zu beteiligen. Und nicht nur in dieser Frage sollen Mitarbeiter*innen zukünftig stärker beteiligt werden sondern auch in der Verantwortung für die alltägliche Arbeit im Caritasverband. Doch wie geht das denn konkret? Hier gilt es Schutzräume zu schaffen, z.B. durch kollegiale Beratung oder Supervision, in denen Fremd- und Selbstwahrnehmung sowie unterschiedliche Perspektiven von z.B. Mitarbeiter und Führungskraft ohne Schuldzuweisungen ausge-

tauscht werden können. Neues Verhalten in Führung und Zusammenarbeit setzt voraus, dass alte Verhaltensweisen zunächst einmal ohne Angst vor Verurteilung oder Schuldzuweisungen kritisch hinterfragt werden können und den Teams Zeit gegeben wird, neue Führungsstile und neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben.

Der Wandel muss Herz und Kopf einbeziehen

Ein anderer Grund, warum in Wandelprozessen Blockaden vorkommen können, ist, dass die meisten Organisationsentwicklungsprozesse recht abstrakte Ziele oder Leitlinien in den Mittelpunkt stellen. Es bleibt oft zu unkonkret, welche Veränderungen im Verhalten für jeden Einzelnen, für jedes Team oder für jede Abteilung daraus folgen. So entsteht Verunsicherung. Daher haben wir in Orientierung an Dilts Neurologischen Ebenen in Seminaren, Coachings und kollegialen Beratungen immer wieder gemeinsam mit den Führungskräften an der Beantwortung folgender Fragen gearbeitet:

- Warum macht die Organisation das? Was ist der Sinn? Welche positive Vision steht dahinter?
- Inwiefern nutzt das mir? Inwiefern fühle ich mich der Vision verbunden? Inwiefern kann ich daran andocken? Inwiefern nicht?
- Welche Werte und Glaubenssätze habe ich und wie könnten bzw. sollten sie sich durch den Kulturwandel verändern?
- Welche Rollen und welches Verhalten sind dadurch zukünftig von mir gefordert und welche Fähigkeiten und Kompetenzen braucht es dafür?
- Was motiviert und was demotiviert mich an dem Prozess?
- Was benötige ich an Ressourcen und Unterstützung von anderen (z.B. meines Vorgesetzten) und was ist mein Beitrag?

Selbstführung und Konfliktkompetenz sind erfolgsentscheidende Führungsfähigkeiten in einer sinnstiftenden Unternehmenskultur

Neben der stärkeren Selbstreflexion war es Ziel der Führungskräfteentwicklung, bei den Teilnehmer*innen auch Experimentierfreudigkeit und Mut für neue methodische Herangehensweisen beim Lernen zu wecken - interaktiv, bewegend und mit Kopf, Herz und Hand. Ein Grundansatz war zudem, dass jede Führungskraft zu allererst bei sich persönlich beginnen muss, um dann im nächsten Schritt als Vorbild und Coach für die Mitarbeiter*innen da und präsent sein zu können. Mit den Trainings war auch verbunden, sich mutig für einen hierarchie- und bereichsübergreifenden Dialog zu öffnen und gemeinsam einen sprachlichen und methodischen Bezugsrahmen aufzubauen, auf den sich im Arbeits- und Führungsalltag bezogen werden kann. Nur so ist organisationales Lernen und ein kultureller Wandel möglich.

Widerstände ernst nehmen aber darüber nicht die Unterstützer*innen vernachlässigen

Widerstände sind in Organisationsentwicklungsprozessen kein Zeichen von Scheitern sondern normaler Teil des Prozesses. Im Laufe der verschiedenen Teilprojekte gab es bei den Mitarbeiter*innen die unterschiedlichsten Gründe für Skepsis und sogar nachhaltigen Widerstand gegen den Kulturwandel. Gemäß unserer Leitlinien haben wir versucht, damit dialogisch partizipativ umzugehen, Anregungen und Kritik anzunehmen und gute Ideen zu integrieren. Dabei haben wir im Laufe des Prozesses manchmal diejenigen zu wenig unterstützt, die den Kulturwandel befürworten und einfach machen. In einem neu-

en Projekt ab 2020 werden daher die Promotor*innen zu Kulturbotschafter*innen ausgebildet und stärker gefördert und unterstützt.

Konsequenzen-Management

Es gab Fragen, die es immer wieder im Führungskreis oder in den kollegialen Beratungen zu beantworten galt: Wann hören wir auf zu diskutieren und ziehen Konsequenzen? Wo zeigen wir Kante und machen keine Kompromisse, weil wir sonst die Vision gefährden? Kann es passieren, dass Mitarbeiter*innen die Organisation verlassen aufgrund des Kulturwandels? Wird uns das aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktlage zum Nachteil gereichen? Und ja, es gab solche Konflikte und ja, es haben Menschen die Organisation verlassen und es wird auch zukünftig geschehen. Aber es ist kein Nachteil sondern die notwendige Konsequenz einer klaren Strategie. Die Mehrheit der Führungskräfte steht hinter dem Wandel und dieser Prozess steigert unsere Arbeitgeberattraktivität für genau die Mitarbeiter*innen, die unsere Werte und unsere Vision teilen. Führungskräfte und nachhaltige Organisationsentwicklung benötigen den Mut, mit Authentizität, Klarheit und Konsequenz die Ziele des Kulturwandels voranzutreiben.

Die Ressourcen-Frage

Kulturwandel kostet Kraft, Zeit und Geld. Oftmals haben Führungskräfte und Mitarbeiter*innen aber die Hoffnung, dass sich so etwas „nebenbei“ erledigen lässt. Dieses war und ist für uns ein Lernprozess. Denn das Vorhaben kann nur gelingen, wenn ganz bewusst und offen darüber verhandelt wird, ob und wenn ja welche anderen Aufgaben herunterpriorisiert werden können, damit Zeit für Seminare, Coachings etc. vorhanden ist, ohne dass die Beteiligten ausbren-

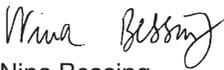
nen. Die Ressourcenfrage zu stellen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in Organisationsentwicklungsprozessen. Mangelnde Ressourcen sind dagegen einer der häufigsten Gründe für Demotivation und Widerstände in der Belegschaft. Daher ist es unserer Erfahrung nach besser, mit gemäßigttem Schritt Maßnahmen einzuführen und immer eine Klarheit über die verfügbaren Ressourcen herzustellen.

Interne Öffentlichkeitsarbeit ist kein „Nice to have“: Quick Wins erfassen, verbreiten und feiern

Der Organisationsentwicklungsprozess ist komplex. Und eine häufige Herausforderung ist, dass man zu wenig Priorität darauf setzt, die Erfolge nach innen zu dokumentieren und zu kommunizieren. Es ist immer nur ein kleiner Teil der Organisation sehr intensiv involviert und viele Mitarbeiter*innen fragen sich: Was machen die da eigentlich jahrelang? Wann kommt mal was davon bei mir an? Lohnt sich dieser Aufwand denn, den wir da betreiben? Daher kann und darf die interne Öffentlichkeitsarbeit, die Wertschätzung für das Engagement der Mitarbeiter*innen und das Feiern erster Erfolge auf keinen Fall vernachlässigt werden. Am besten ist es, wenn man dieses von Anfang an in das Projektmanagement miteinbezieht und auch dafür Ressourcen einplant. Im Rahmen des Projektes wurden daher z.B. Kurzvideos gedreht, die mit ganz konkreten Beispielen guter Praxis die Menschen der Organisation in ihrem Alltag zeigen.

Rück- und Ausblick

Rückblickend war es bis hierher eine spannende Reise. Wir haben hart gearbeitet, viel gelernt, konstruktiv gestritten, gemeinsam gelacht und das „rote Feuer“ brennt stärker denn je. Hierauf kann der Verband aber auch jeder Einzelne stolz sein. Und es geht weiter. Der Verband hat erneut einen rückenwind-Projektantrag bewilligt bekommen, mit dem das Thema „Selbstorganisation“ in den Fokus genommen wird und der eingeschlagene kulturelle Wandel weiter positiv befeuert wird. Hierfür wünschen wir allen weiterhin viel Mut, Zuversicht, Entschlossenheit und eine Portion Humor.


Nina Bessing


Thomas Kellermann