

Ich packe meine Kulturtasche und nehme mit ...

Die Organisationsentwicklung und der kulturelle Wandel in unserem Verband aus der externen Sicht.

Der kulturelle Wandel in unserer Organisation ist in aller Munde. Phrasen und Begriffe wie „man hat sich auf den Weg gemacht“, „Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben“ oder „agile Teams“ begegnen einem im Arbeitsalltag zunehmend. Wir wollten wissen, wie die externe Sicht zu diesem Thema auf unseren Verband ist und haben dazu Nina Bessing und Christian Hell getroffen, die den Prozess seit einigen Jahren als externe Berater in unserem Verband begleiten.

„Ich packe meine Kulturtasche und nehme mit – was sind Attribute an denen man eine Organisationskultur spüren und erleben kann, was gehört zu Organisationskultur?“

Christian Hell: „Mit Blick auf den Caritasverband würde ich sagen, das als erstes die Fähigkeit dazu gehört zukünftige Herausforderungen im Hinblick auf die Arbeitswelt, auf die Fachkräfteentwicklung, auf die Kundenwünsche zu erkennen. Als Organisation sollte man sich dann so aufzustellen, dass man diese Herausforderungen aktiv annehmen kann und Maßnahmen einleiten kann, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Das sind die unterschiedlichsten Maßnahmen, wie zum Beispiel Digitalisierung, neue Formen der Zusammenarbeit oder die Erkennbar-

keit von gemeinsamen Werten im Unternehmen. Das geht nur als Gemeinschaftsproduktion aller Teile des Verbandes. Hier sehe ich den Verband aktuell auf einem guten Weg.“

„Wenn Sie zurückblicken auf den Start der gemeinsamen Zusammenarbeit, wie würden Sie die Entwicklung beurteilen, was hat sich seitdem schon alles verändert?“

Nina Bessing: „Mit Blick auf das Thema Lebensphasenorientierung war direkt zu Projektbeginn von Vitamin L eine klare Vereinbarung auf der Führungsebene da, dass man das Thema als wichtig empfindet und in den Verband bringen will. Welche ganz konkreten und praktischen Auswirkungen das aber für die Arbeit hat,

dafür war anfangs noch nicht wirklich ein Verständnis oder ein Gespür vorhanden. Das musste erst mit der Zeit wachsen und ich glaube dafür war das Projekt Vitamin L eine wichtige Plattform.“

Christian Hell: „Ich habe den Verband zu einem Zeitpunkt kennengelernt, wo er mit sich gerungen hat, welche Richtung die Richtige ist. Da gab es unterschiedliche Meinungen in den unterschiedlichen Organisationsteilen. Das hing auch mit den einzelnen Köpfen in Leitungsverantwortung zusammen. Über die mittlerweile fast 5 Jahre, die ich jetzt den Verband begleite, kann ich sagen, dass sich das verändert hat. Der Verband hat aus sich heraus gelernt und verstanden, dass man gemeinschaftlich gedacht zu besseren Lösungen kommt. Wohl



Nina Bessing arbeitet seit über 15 Jahren als Coach, Trainerin und Organisationsentwicklerin. Sie hat sich auf die Themen Führung, Selbstmanagement, Auftrittskompetenz und Konfliktmanagement spezialisiert. Ausserdem unterstützt sie Organisationen dabei, Kulturveränderungen nachhaltig zu verankern.

Christian Hell ist seit 2011 selbständiger Berater und Dozent aus Balingen bei Stuttgart. Er arbeitet mit seinem Institut „Praxis Konkret“ für verschiedene Organisationen in der Sozialwirtschaft und begleitet diese individuell in ihren Entwicklungsprozessen.

„Welche Fragen müssen wir Ihrer Meinung nach für die Zukunft stellen?“

Nina Bessing: „Über allem steht ja immer die Frage, wie können wir unsere Arbeit gut machen? Wie können wir noch besser werden in unseren Dienstleistungen und unseren Versprechen für unsere Kunden, bei all den Herausforderungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, die es gibt? Oder wie erhalten wir zumindest die aktuelle Qualität? Genau auf diese Fragen gilt es Antworten zu finden, die sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte und Kunden gemeinsam passen.“

Christian Hell: „Die wichtigste Frage aus meiner Sicht ist immer wieder gemeinsam zu überprüfen, ob man glaubt zusammen die richtige Richtung und den richtigen Blick und die zielführende Einschätzung zu haben, die alle gemeinsam miteinander tragen. Eine weitere wichtige Frage ist, warum sollte ich mich haupt- oder ehrenamtlich im Verband engagieren? Die Antworten und Gründe sollten alle im Blick haben, denn sie sind ja die Motivationsgrundlage für das tägliche Tun.“

wissend, dass es dazu führt das die Arbeitsbelastung durch mehr Beteiligung für den Einzelnen nicht weniger sondern mehr wird. Dem zu begegnen fällt manchmal noch schwer.“

„Ist so ein Entwicklungsprozess Arbeit oder läuft so etwas nebenbei?“

Nina Bessing: „Besonders in Bezug auf Lebensphasenorientierung war und ist das richtig viel Arbeit. Es geht viel darum Aushandlungsprozesse in den Teams zu ganz alltäglichen Arbeitssituationen zu führen. Man muss einen Interessenausgleich finden zwischen Mitarbeiterbedürfnissen, Organisationsinteressen und Kundenwün-

schen. Das muss man erst mal üben, das nervt auch manchmal. Ich glaube auch dass es Arbeit bleiben wird. Die entscheidende Frage ist ja immer, ob sich die Arbeit lohnt.“

Christian Hell: „Klar war es Arbeit. Ich glaube es war aber vor allem ein Lernprozess bis hier her. Es geht nicht darum die richtigen Aussagen zu treffen, sondern auch darum sich gegenseitig zuzuhören. Meine Erfahrung im Verband ist, dass man da schon besser geworden ist aber auch noch besser werden kann, auf allen Ebenen und in allen Bereichen. Es geht nicht darum, darauf zu bestehen Recht haben zu müssen, das bedeutet für mich Gemeinschaft.“

Text: MiK

Das Projekt „vitaminL“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfond gefördert.