

## Qualifizierungstag 2 für Führungskräfte

aus den Einrichtungen der sechs Projektstandorte und für  
interessierte Führungskräfte

im Projekt „Innovation im Sozialraum: Menschen führen –  
Organisationskultur gestalten“

***„Kultur verspeist die Strategie bereits zum Frühstück“ oder  
Wie können Organisationen sich zukunftsfähig entwickeln  
und welche Bedeutung hat dabei die Organisationskultur?***

Dienstag, 4. April 2017

9.30 – 17.30 Uhr

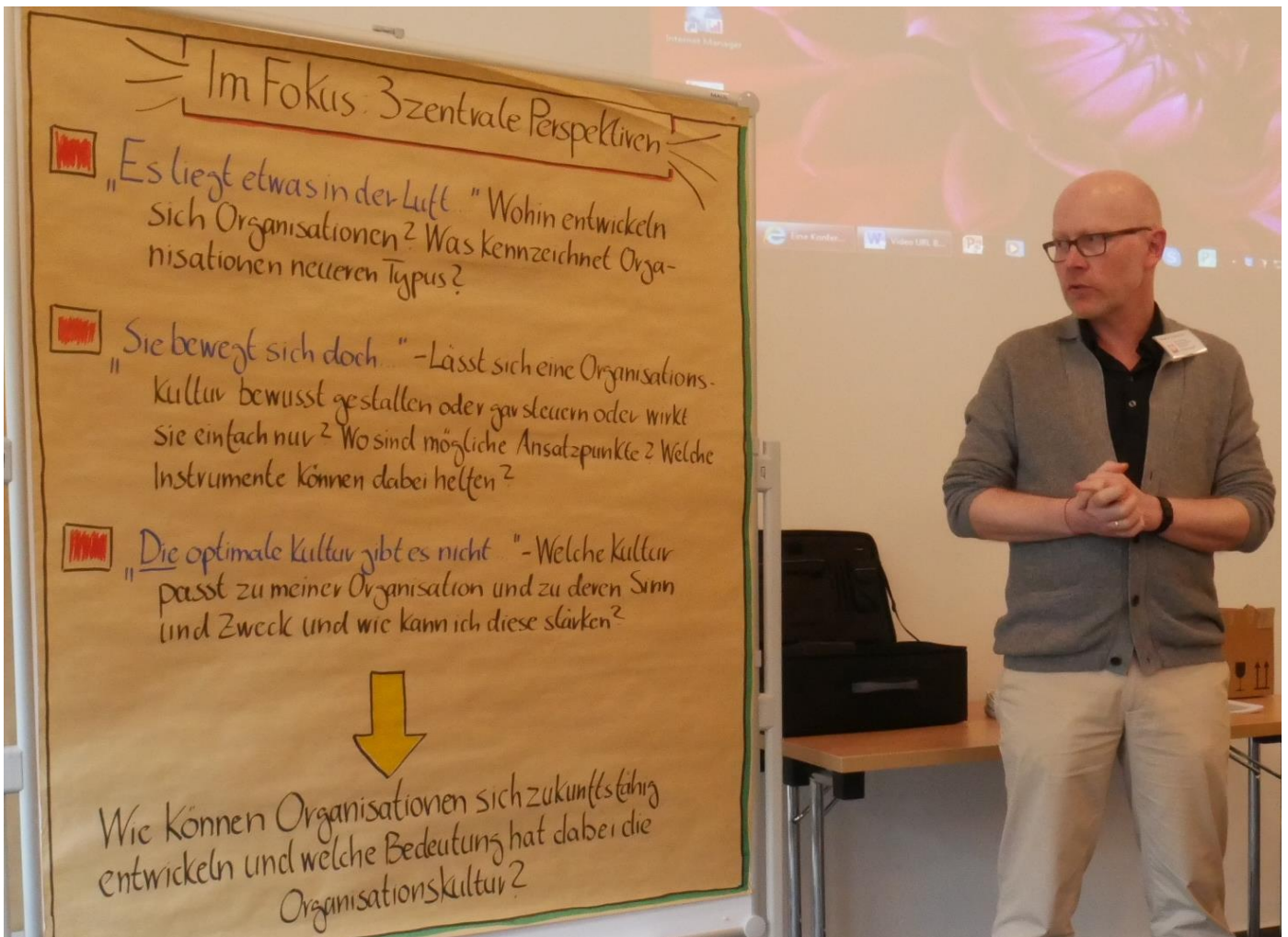
Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V.

**Referenten:** Ulrich Koch und Stephan Tschiersch, Arbeitsstelle für pastorale Fortbildung und Beratung, Bischöfliches Generalvikariat Hildesheim

### **Anwesend:**

- 25 Führungskräfte aus den Projektstandorten Bremerhaven, Peine, Celle, Verden, Neustadt/Wunstorf und Duderstadt
- 2 interessierte Führungskräfte
- Peter Nagel (Projektleiter *rückenwind*<sup>†</sup>), Anna Low (Projektmitarbeiterin *rückenwind*<sup>†</sup>), Melanie Kahlen (Anerkennungspraktikantin, Arbeitsstelle Verbands- und Profilentwicklung)

Nach einer Begrüßung durch Anna Low und Peter Nagel erläuterten Ulrich Koch und Stephan Tschiersch den Tagesablauf und führten die Teilnehmenden an das Thema Organisationskultur heran.



In einem „Speed-Dating“ tauschten sich die Teilnehmenden zu 4 Fragestellungen einige Minuten aus. Bei jeder Fragestellung wurden neue Gruppen von jeweils 2 – 3 Personen spontan gebildet, so dass die Teilnehmenden mit mindestens 4 anderen Personen ins Gespräch kommen konnten.

Die Fragestellungen waren:

- Wo bzw. wann habe ich das letzte Mal Begeisterung für etwas in meiner Einrichtung erlebt und wie hat sich das ausgewirkt?
- Wie/woran ist das stärkste positive Kulturmerkmal in meiner Einrichtung wahrnehmbar?
- Wenn ich morgens meine Einrichtung betrete: Was muss ich von meiner Person draußen vor der Tür lassen?
- Auf den Punkt gebracht: Wozu ist meine Einrichtung da, was ist ihr Sinn?



# Aktuelle Entwicklungswege von Organisationen

Die Referenten stellten das Buch und Konzept „Reinventing Organizations“ des belgischen Autors Frederic Laloux vor, der einen Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit entwickelt hat. Filmeinspielungen eines Vortrags von Laloux wechselten sich hier mit Gesprächsrunden ab.

Am Beispiel der Firma „Buurtzoorg“ aus den Niederlanden, deren Gründer die ambulante Krankenpflege aus innovativer, sinnstiftender Perspektive neu aufgebaut hat, wurde den Teilnehmenden eine moderne Form der Unternehmensführung und -kultur nahegebracht, über die Sie sich mit den anderen Teilnehmenden austauschen konnten.

„Buurtzoorg“ legt großen Wert auf den persönlichen Kontakt der Krankenpflegenden zu ihren Patienten („nachfragen, zuhören“). Dabei ist es sehr wichtig, dass die Kranken immer von der gleichen Pflegekraft versorgt werden, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Auch dem Prinzip „Nachbarschaftshilfe“ verhilft „Buurtzoorg“ zu einem Revival, indem die Pflegekräfte Nachbarn direkt auf die Hilfebedürftigkeit ihrer Patienten hinweisen und dadurch ein Unterstützungsnetzwerk aufbauen. Die Patienten werden so wieder autonomer und das Pflegepersonal entlastet.

„Buurtzoorg“ basiert auf folgenden drei Prinzipien:

## 1. Selbstorganisation

Es gibt keine klassischen Hierarchien und keine Chefs. Bei Entscheidungen setzt die Firma auf einen Beratungsprozess und „natürliche Hierarchien“ (Personen, die in einem bestimmten Themenfeld kompetent sind). Von Natursystemen abgeschaut kann man sagen, dass alle komplizierten Systeme keine Chefs haben, sondern sich selbst regulieren, wie z. B. die menschliche Zelle.

## 2. Ganzheit

Die Mitarbeitenden sollen mit ihrem ganzen Sein wertgeschätzt werden und sich nicht verstecken müssen. Dazu wurden Strategien entwickelt, wie sie sich „als Ganzes“ zeigen können und keine „Maske“ tragen müssen, weil es von ihnen auf der Arbeit so erwartet wird.

## 3. Sinn

Es gibt kein Konkurrenzdenken, Strategien werden uneigennützig weitergegeben. Es gibt keinen Strategieplan, sondern andere Mechanismen: So wurde beispielsweise eine neue Erfindung durch Mitarbeitende in ein soziales Netzwerk gestellt, Feedback gesammelt und selbstständig weiterentwickelt. Die Mitarbeitenden haben so das Gefühl, selbständig etwas bewirken zu können und dass sich ihr Einsatz lohnt.

In Standortgruppen tauschten sich die Teilnehmenden zu den gehörten Prinzipien aus. Die Ergebnisse wurden in einer Matrix mit den Kategorien „Energie freisetzen“, „Anknüpfungspunkte“ und „Fragen“ festgehalten:

		<u>Energie freisetzend</u>	<u>Anknüpfungspunkte</u>	<u>Fragen</u>
<b><u>Celle</u></b>	<i>Selbstführung</i>	- Klare Regeln	- Dienstplangestaltung - Belebung des Bezugsbetreuungs-systems	- Welche Kommunikationsstrukturen? - Passt das zu unserer Organisationskultur?
	<i>Ganzheit</i>	- Authentisch sein	- Leitbild - Wie wollen wir miteinander umgehen?	
	<i>Sinn</i>		- Klausurtage - Raum + Zeit	- Gesamt-Sinn
<b><u>Bremerhaven</u></b>	<i>Selbstführung</i>	- Arbeitsfreude - Selbstständigkeit - Selbstverwirklichung	- Partizipation - Vertrauen - Wertschätzung - Bestandsaufnahme	- Möglichkeiten? - Rahmenbedingungen - Angst
	<i>Ganzheit</i>	- Authentisch - Kreativität wird freigesetzt		
	<i>Sinn</i>			
<b><u>Duderstadt</u></b>	<i>Selbstführung</i>	- Vertrauen in Qualität zulassen - Ressourcen freisetzen	- Organisationsentwicklung	- Wer verantwortet Entscheidungen?
	<i>Ganzheit</i>	- Facettenreichtum eröffnet Potenziale	- Mit Moderation geht's leichter!	- Mit wem ist „Öffnung“ möglich, wer nutzt es schamlos aus?
	<i>Sinn</i>	- „Hilf mir, es selbst zu tun.“ - Teilhabe & Chancengleichheit möglich machen!	- Umgang mit Konkurrenz thematisieren - Neu ordnen! - Veränderung wagen	- Spielt Geld keine Rolle? - Ist es in weisungsgebundenem Mikrokosmos KiGa/Schule möglich?

<b><u>Neustadt/Wunstorf</u></b>	<i>Selbstführung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation</li> <li>- Eigene Kompetenzen einbringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partizipation</li> <li>- Koordination bestimmter Abläufe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie kann man ein bestehendes System umwandeln?</li> <li>- Rahmenbedingungen?</li> </ul>
	<i>Ganzheit</i>			
	<i>Sinn</i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wirtschaftliche Strukturen?</li> </ul>
<b><u>Peine</u></b>	<i>Selbstführung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurrenz zu anderen Partnern</li> <li>- Mehrwert durch gemeinsame Werte und Bildungsarbeit</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Labora“ fehlt als Koop-Partner</li> </ul>
	<i>Ganzheit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigene Ideen werden genannt und umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenseitiges Vertrauen</li> <li>- Leitung – Mitarbeiter</li> <li>- „Selbstverständnis“</li> </ul>	
	<i>Sinn</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koop-Partner als Element der eigenen Zielsetzung</li> <li>- Z.B. EFL – Kita</li> <li>- (intern &amp; Außenwirkung)</li> <li>- Weiterentwicklung der Wertegemeinschaft</li> </ul>		
<b><u>Verden</u></b>	<i>Selbstführung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partizipation</li> <li>- Leitung: Impulse von außen &amp; Vernetzung</li> <li>- Vertrauen i. d. MA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivierte Kolleginnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie finanziert sich der Wandel?</li> </ul>
	<i>Ganzheit</i>			
	<i>Sinn</i>			



Organisationskultur – was ist das?

# Organisationskultur - was ist das? ... in etwa

Organisations  
 - strukturen  
 - prozesse  
 - praktiken  
 (QM, Wer? Was? Wie? Wann?)  
sichtbarer

Organisations  
 - kultur:  
 weniger sichtbar (auf  
 den 1. Blick...)  
 gleichermaßen wirkungsvoll

„Kultur ist wie das  
 Fallenlassen eines  
 Alka-Seltzer in ein Glas  
 Wasser. Sie sehen sie  
 nicht, aber irgendwie  
 tut sie etwas.“ *Erzenberger*

„Organisationskultur“  
 beschreibt  
 die Annahmen, Normen,  
 Anliegen, die Menschen  
 in Organisationen  
 teilen

oder: sie beschreibt,  
wie die Arbeit getan  
 wird, ohne dass die  
 Beteiligten sich immer  
 dessen bewusst sind.

In der Luft liegen  
 → nicht präzise in  
 Worte zu fassen...

Wie Büros  
 dekoriert sind...

die Witze, die sich  
 erzählt werden...

Wovüber an der  
 Kaffeemaschine  
 gesprochen wird...

Umgang mit guten  
 und schlechten  
 Nachrichten...

Wie Menschen ver-  
 schiedener Ebenen  
 interagieren...

oder: Charakter einer  
 Organisation...?  
 Bob Koski →

„kurzfristige  
Gesundheit“ →

Art des Humors  
 schwarz  
 lebendig  
 kitsch

gehen MA sofort  
 nach Dienstschluss  
 nach Hause?

„langfristige  
Qualität“ →

Erholung von  
 Fehlschlägen...

Risiko-Räume →  
 Selbstvertrauen  
 entwickeln...

Praxis des Trosts

Kultur des  
 Vertrauens, Fragens

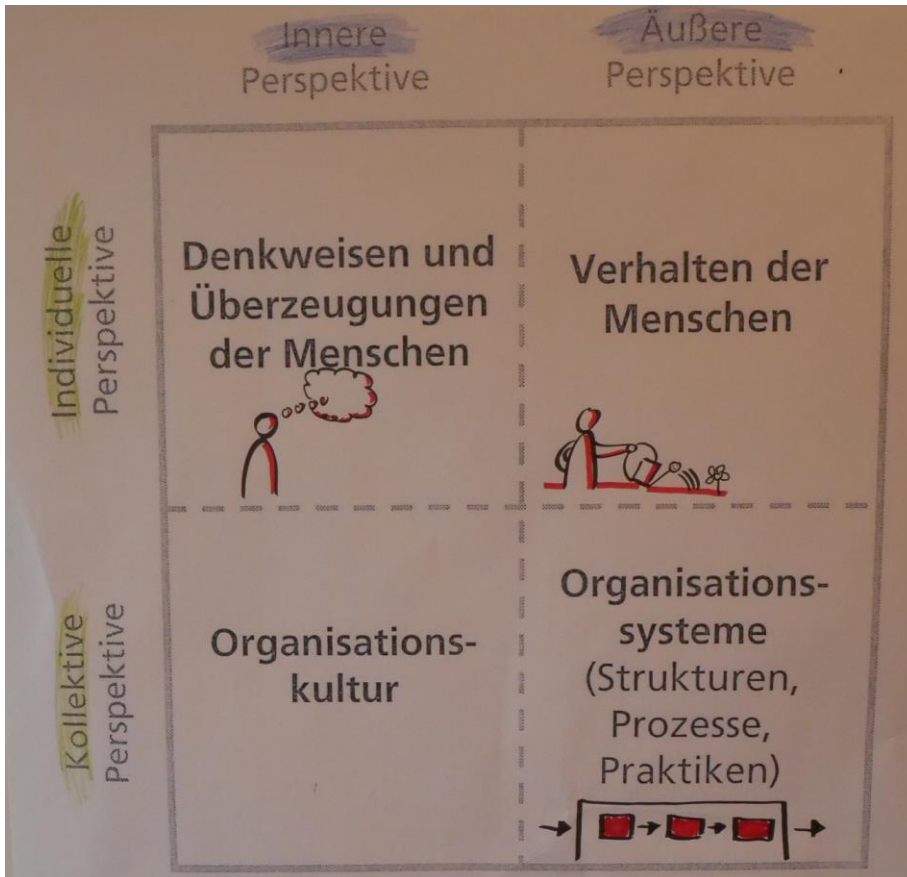
hohe Ziele

„hartes Zeug“ ...  
 versus „weiches Zeug“?  
 Maschinenparadigma  
 ↳ Innenleben von  
Zahnradern ...



## Entwicklung der Organisationskultur

Um die Kultur in einem Unternehmen oder einer Organisation bewusst zu steuern und zu entwickeln, könne das Vier-Quadranten-Modell von Ken Wilber (vgl. Laloux, 2015, S. 227) verwendet werden, so die Referenten. Wilber geht davon aus, dass jedes Phänomen vier Facetten hat und von vier Seiten betrachtet werden kann:



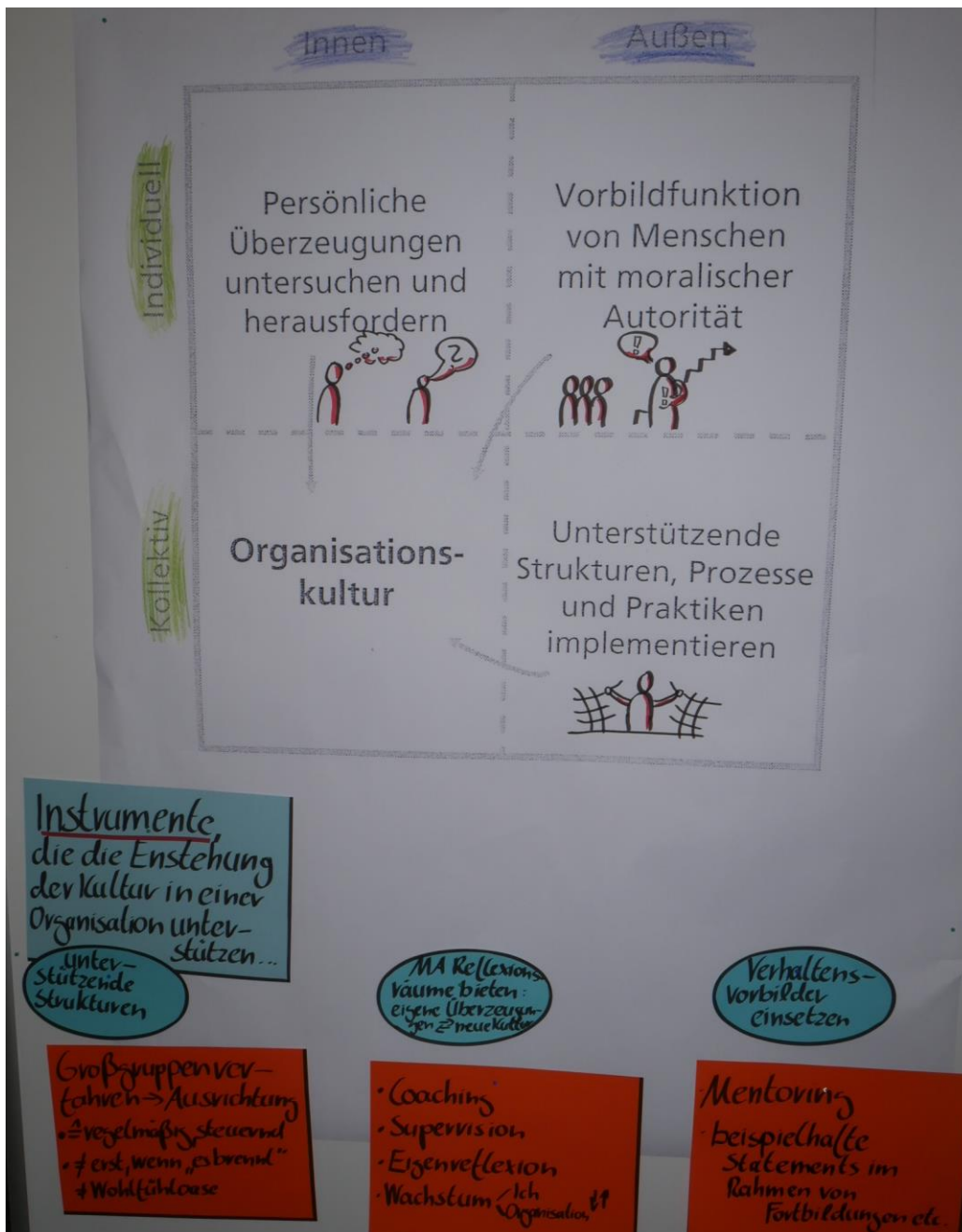
Um ein Phänomen zu verstehen, sollte es objektiv von außen betrachtet werden (greifbare, messbare, äußere Dimension) und wir sollten es von innen spüren (die ungreifbare innere Dimension der Gedanken, Gefühle und Empfindungen). Auch muss das Phänomen in Isolation (individuelle Dimension) und in seinem größeren Kontext (kollektive Dimension) gesehen werden. Nur wenn diese vier

Dimensionen zusammenspielen, können wir laut Wilber ein integrales Verstehen der Wirklichkeit entwickeln.

Auf eine Organisation bezogen, bedeutet das Modell, dass folgende vier Aspekte beachtet werden müssen:

1. Denkweisen und Überzeugungen der Menschen
2. Verhalten der Menschen
3. Organisationskultur
4. Strukturen, Prozesse, Praktiken in Organisationen

Um in einer Organisation die Kultur zu entwickeln (unterer linker Quadrant), müssen also alle drei weiteren Quadranten von Ken Wilber ebenfalls berücksichtigt werden:



- Unterstützende Strukturen, Praktiken und Prozesse implementieren: z. B. Großgruppenveranstaltungen (unterer rechter Quadrant)
- Sicherstellen, dass Menschen mit moralischer/natürlicher Autorität zum Vorbild für das Verhalten werden, das diese Kultur zum Ausdruck bringt, z. B. durch Mentoring oder beispielhafte Statements im Rahmen von Fortbildungen (oberer rechter Quadrant)
- Die Mitarbeiter zur Reflexion darüber einladen, wie ihre persönlichen Überzeugungen die neue Kultur unterstützen oder schwächen, z. B. durch Coaching, Supervision oder Eigenreflexion (oberer linker Quadrant) (vgl. Laloux, 2015: S. 227 ff)



## Einzel- und Gruppenarbeit Kulturentwicklung

Den Teilnehmenden wurde von Herrn Koch und Herrn Tschiersch die Möglichkeit gegeben, das vorgestellte Modell von Wilber auf die eigene Einrichtung anzuwenden. Hier sollte ein bestimmtes Kulturmerkmal, das die Führungskräfte gerne in ihrer Einrichtung formen würden, mit Hilfe des Modells durchdekliniert werden und konkrete Anwendungsbeispiele und Instrumente für die 4 Aspekte in Einzelarbeit herausgearbeitet werden.

In einem zweiten Schritt kamen die Teilnehmenden erneut in Projekt-Standortgruppen zusammen, um sich über die erarbeiteten Kulturmerkmale auszutauschen und auf den Standort zu beziehen, an dem jeweils 3 bis 5 Einrichtungen zusammengeschlossen sind. So konnten erste Überlegungen erfolgen, wie eine gemeinsame Organisationskultur auch einrichtungsübergreifend entwickelt werden könnte und wo die Herausforderungen hierbei liegen.

## Abschluss und Organisatorisches

Anna Low dankte Herrn Koch und Herrn Tschiersch für den interessanten und arbeitsintensiven Tag. Die Teilnehmenden haben einen Einblick in „moderne“ Organisationsformen bekommen und konnten erste Anwendungsbeispiele zum Formen einer Kultur in ihrer eigenen Organisation und an ihrem Standort erarbeiten.

In den Feedbackbögen wurde von den Teilnehmenden die Gestaltung des Tages überwiegend als abwechslungsreich, inspirierend, gut strukturiert und hilfreich für



das rückenwind-Projekt bewertet. Die Referenten wurden als „sehr kompetent“ bezeichnet. Kritische Rückmeldungen bezogen sich auf die Klarheit einzelner Fragestellungen und auf die späte Anfangszeit der Veranstaltung. Letzteres führt dazu, dass die folgenden Qualifizierungstage wieder um 9.00 Uhr beginnen werden und um 17.30 Uhr enden.

Peter Nagel kündigte Besuche an den Standorten bei einem der nächsten Treffen mit Coach durch das Projektteam an, um die miteinander im Projekt arbeitenden Einrichtungen und den Prozess vor Ort näher kennenzulernen. Der nächste Qualifizierungstag zum Thema „Change Management“ findet am 16. Mai 2017 zum Thema „Change Management“ statt.