

# Wir stellen vor

## „Multivitamin – selbstorganisiert + motiviert im Caritasverband Arnsberg-Sundern“

### Was soll die Bezeichnung „Multivitamin“ im Titel ausdrücken?

**Kerstin Breuer:** „Der Name soll zeigen, dass die Mischung das Entscheidende ist. Bezogen auf ein Arbeitsteam bedeutet das: Jeder einzelne macht die Gemeinschaft untereinander und die Arbeit für und an den Kunden aus. Die unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen der Teammitglieder können dabei noch mehr in die alltäglichen Arbeiten und Abläufe vor Ort miteinbezogen werden. So kann die gesamte Buntheit der Personen und des Teams positiv in der Arbeit genutzt werden.“

**Thomas Kellermann:** „Im Projekt soll es lebendig und erfrischend zugehen. Unsere Idee war außerdem, schon im Titel einen Wiedererkennungswert mit dem vorherigen Projekt „vitaminL“ herzustellen.“

**Kerstin Breuer:** „Ja genau, in „vitaminL“ sind viele Grundlagen für „Multivitamin“ gelegt worden. Einzelne „Vitamine“ wie z.B. Lebensphasenorientierung unterstützen, Vielfalt leben, auf Augenhöhe kommunizieren wurden in dieser Zeit vor allem von allen Führungskräften trainiert und erprobt.“

**Susanne Weber:** „Vitamine sind gut für die Gesundheit. Und das lässt sich auch auf unseren Verband übertragen. Im Projekt „vitaminL“ lag der Fokus auf der Unterstützung von lebensphasenorientierten Arbeitsbedingungen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen zu erhöhen. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und seine Wettbewerbsfähigkeit wird dadurch gestärkt. Damit wird der Caritasverband Arnsberg-Sundern zukunftsfähig und sichert so die Arbeitsplätze. Es gibt noch eine Vielzahl von Veränderungen, die bessere Arbeitsbedingungen und damit die „Gesundheit“ eines Unternehmens unterstützen. Davon werden jetzt einige im neuen Projekt aufgegriffen. Das verbinde ich mit „Multivitamin“.“

### INFOKASTEN

#### Projektlaufzeit:

01.07.2019 – 30.06.2022

#### Förderprogramm:

Programm „rückenwind+“ – gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfond (ESF)

#### Projektteam:

Thomas Kellermann (Projektleitung),  
Kerstin Breuer (Projektreferentin),  
Susanne Weber (Projektassistentin)

#### Externes Beratersystem:

Nina Bessing & Christian Hell

#### Nähere Infos demnächst:

[www.selbstorganisiert-motiviert.de](http://www.selbstorganisiert-motiviert.de)

### Warum der Untertitel „selbstorganisiert und motiviert“?

**Thomas Kellermann:** „Ich glaube fest daran, dass Mitarbeiter\*innen die Dinge nach vorne bringen wollen, die ihnen wirklich wichtig sind und hier auch Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen wollen – und das fernab von irgendeiner hierarchischen Position. Wenn wir hierzu die Gelegenheit geben, entsteht von ganz alleine Motivation für die Sache.“

**Susanne Weber:** „Selbstorganisation spielt in dem Projekt eine große Rolle. Einige Teams des Verbandes werden sich während der gesamten Projektlaufzeit täglich darin üben, unterstützt von internen und externen Referent\*innen.“

**Kerstin Breuer:** „Selbstorganisation stellt eine andere Form dar miteinander zu arbeiten. Verantwortungen werden auf mehrere Schultern verteilt, anstatt auf einer Schulter zu belassen. Mich als Mitarbeiterin würde das sehr motivieren, wenn meine eigene Meinung, meine Ideen und das, was ich persönlich einfach gut kann, im Team noch mehr gesehen und auch eingesetzt würde. Mit selbstorganisierten Teams wächst also die Motivation und motivierte Mitarbeiter\*innen tun dem Verband gut.“

## Wie kam es denn eigentlich dazu, dass dieses Projekt ins Leben gerufen wurde?

**Thomas Kellermann:** „Der Verband hat den Weg hin zu einer sinnstiftenden Unternehmenskultur eingeschlagen. D.h., wir wollen den Menschen in unserem Verband ganzheitlich und individuell begegnen und sie konsequent an Entwicklungs- und Veränderungsprozesse beteiligen. Hier haben wir in den letzten Jahren einiges unternommen. Und jetzt gilt es, den Fokus auf das selbstorganisierte und agile Arbeiten zu legen.“

**Kerstin Breuer:** „Ins Leben gerufen wurde das Projekt, wenn ich darüber nachdenke, eigentlich von verschiedenen Seiten her. Schon innerhalb des Projektes „vitaminL“ wurden Stimmen von Mitarbeitenden lauter zu diesem Thema. Sie haben sich dafür eingesetzt, mehr in Entscheidungen mit eingebunden zu werden, um den Bedürfnissen der Teammitglieder wie auch der Kunden besser gerecht werden zu können. Außerdem haben sich sowohl die Vorstände als auch der gesamte Führungskreis dafür ausgesprochen, die durch „vitaminL“ gewachsenen ersten kleinen Pflänzchen des verbandlichen Kulturwandels weiter zu pflegen und die Mitarbeiterschaft stärker in diesen Veränderungsprozess miteinzubinden. Somit gab es mehrere Initiativen.“

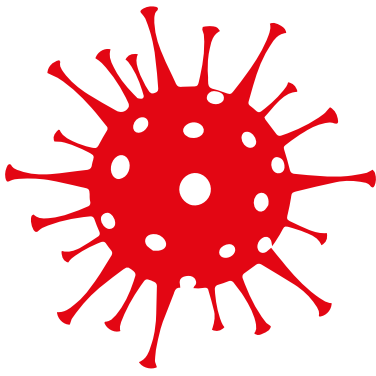
**Susanne Weber:** „Für mich sollte das, was mit „vitaminL“ begonnen wurde, weitergehen, weiterentwickelt werden. Gefühlt hat sich der Verband doch irgendwie „eben“ erst auf den Weg des kulturellen Wandels begeben. is zum Ziel liegt noch einiges vor ihm, was zum Weitergehen motiviert. Warum also nicht unterstützt durch ein neues Projekt und der finanziellen Förderung den Wandel weiter gestalten.“

## Was läuft inhaltlich im Projekt?

**Kerstin Breuer:** „Das Projekt besteht aus mehreren Teilen. Der eine Teil beschäftigt sich, wie Susanne auch schon kurz erwähnt hat ganz praktisch mit „Selbstorganisation“. Wir haben acht Teams gefunden, die in ihrer täglichen Arbeit damit experimentieren wollen, wie selbstorganisiertes Arbeiten sie unterstützen kann. Teilnehmenden werden: Der Heilpädagogische Kindergarten „Die Feldhasen“, der Bereich Sozialraumorientierung, die Grafik- und Marketingabteilung, aus den Caritas-Werkstätten Arnsberg das Team S4, das zum Bereich der Betreuung von Menschen mit Schwerstmehrfachbehinderung gehört, der Wohnbereich 1 des Seniorenhauses Sankt Anna, die Küche des Seniorenhauses Klostereich, der Fachdienst Ambulant Betreutes Wohnen und die Anlaufstelle Oeventrop, wo eine selbstorganisierte Sozialstation aufgebaut werden soll.“

**Thomas Kellermann:** „In den Piloten wird ganz praktisch und ganz konkret nach den Prinzipien der Selbstorganisation gearbeitet und experimentiert. Hier sind wir sehr gespannt, zu was es im täglichen Miteinander in den Teams führen wird. Für diese zum Teil neue Art der Zusammenarbeit ist es natürlich sehr wichtig, dass auch Führungskräfte in diesem Prozess mitgenommen werden. Hier gilt es, ein noch größeres Zutrauen und Vertrauen in die Selbstverantwortung der Mitarbeiter\*innen weiterzuentwickeln. Und welche Rolle hat denn eigentlich Führung, wenn Teams und deren Mitarbeiter\*innen eigenständiger „laufen“.“

**Susanne Weber:** „Im Projekt „Multivitamin“ wird es nicht nur um die Piloten gehen. Es werden auch 20 Personen aus den Reihen der Mitarbeiterschaft zu sogenannten Kulturbotschafter\*innen qualifiziert. Diese sollen zukünftig verstärkt den kulturellen Wandel im Verband unterstützen. Was sich genau hinter dem Begriff „Kulturbotschafter\*in“ alles verbirgt, könnt Ihr demnächst auf unserer Homepage [www.selbstorganisiert-motiviert.de](http://www.selbstorganisiert-motiviert.de) nachlesen, wie auch anderes rund um das Projekt.“



## Wann ist für Euch das Projekt ein Erfolg?

**Susanne Weber:** „Ein Erfolg ist für mich, wenn die Teams durch ihre Experimentierfreudigkeit einen guten Weg finden effektiv zusammenzuarbeiten. Dass die einzelnen Teammitglieder mit ihren Aufgaben wachsen, ihre Stärken genau kennen und gegenseitig zu schätzen wissen und dabei die Freude nicht zu kurz kommt, gemeinsam Dinge zu bewegen. Wenn am Ende der Projektlaufzeit sich die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in den Teams gesteigert hat und die Ziele, die sie mit dieser Arbeitsweise erreicht haben, sichtbar sind und sich ein sehr zufriedenstellendes Ergebnis für den Verband darstellt.“

**Thomas Kellermann:** „Ich fände es super, wenn in den Piloten Lust und Freude an und mit diesen „neuen“ Arbeitsansätzen zu beobachten wäre. Dann macht es Sinn und hat für jeden Einzelnen, das Team als Ganzes und den Kunden einen Mehrwert. Und wenn es an der einen oder anderen Stelle eine Auseinandersetzung zu den vielfältigen Ausdrucksformen von Macht und Hierarchie geben würde, ja, das wäre für mich auch ein Zeichen, das wir auf dem richtigen Weg sind.“

**Kerstin Breuer:** „Wenn die Teams sich von selbstorganisierten Methoden oder Arbeitsweisen inspirieren lassen, sie sich untereinander vernetzen und sie von ihren Erlebnissen im Verband berichten, dann ist das für mich ein toller Erfolg. Wenn die Führungskräfte sich darauf einlassen können, sich darüber zu unterhalten, was sie motiviert hier beim Caritasverband zu arbeiten und was sie in ihrer Arbeit inspiriert und leitet, dann ist das ein Zeichen,

dass das Projekt etwas Neues in Bewegung gebracht hat. Fantastisch wäre es, wenn diese Auseinandersetzungen im Arbeitsalltag erlebbar wären.“

## Was treibt Euch in dem Projekt ganz persönlich an?

**Kerstin Breuer:** „Was „Multivitamin“ erreichen möchte ist nicht mit wirtschaftlichen Zielen zu erklären. Die Mitarbeitenden stehen hier im Mittelpunkt. Die Menschen dabei zu begleiten, sich weiter zu entfalten und ganzheitlich in die Arbeit einzubringen, motiviert mich, weil es einfach sinnvoll ist. Bezogen auf den kulturellen Wandel ist es eine große Chance, Veränderungen und Neuentwicklungen jetzt auszuprobieren und mit Hilfe professioneller Begleitung in die Auseinandersetzung mit sich selbst, den Kolleg\*innen und den Strukturen zu gehen.“

**Susanne Weber:** „Was mich antreibt, ist in erster Linie die Zusammenarbeit in unserem Team und der Umgang miteinander. Jeder Mitarbeiter des Verbandes kämpft im beruflichen Alltag immer mal wieder mit Aufgaben, die nicht gerade Freude bereiten. Auch „Niederlagen“ sind nicht auszuschließen. Wenn man dann ein gutes Team im Rücken hat, mit dem der Austausch funktioniert, federt das schon eine Menge ab. Wir Drei vom Projektteam sind auf allen Ebenen sehr unterschiedlich. Trotzdem haben wir einen Weg eingeschlagen, auf dem „Kommunikation auf Augenhöhe“ wirklich funktioniert. Arbeit hat für mich einen ganz anderen Stellenwert dadurch erhalten. Schon eigenartig, wenn man auf einmal feststellt, dass die Entscheidung zwischen Feierabend und Weiterarbeiten gar nicht mehr so leicht fällt.“

**Thomas Kellermann:** „Mir ist es ein großes Anliegen, dass wir im Verband lernen, auch die kritischen Themen miteinander anzuschauen und in die Kommunikation zu bringen – und das unabhängig von hierarchischen „Zwängen“. Hierfür braucht es Vertrauen und die Bereitschaft jedes Einzelnen, die Sichtweisen und auch Gefühlslagen des anderen verstehen zu wollen. Hierbei möchte ich unterstützen und bin ganz sicher, dass die Impulse im Projekt einiges bewirken werden.“

Von Kerstin Breuer

## INFOKASTEN

### Eine Definition zu „Selbstorganisation“

**Eine Art der Zusammenarbeit, die keiner „top down“ Planung und Kontrolle folgt und nicht auf einer starren Hierarchie basiert. Systeme steuern und ordnen sich damit aus sich selbst heraus. Verantwortlichkeiten und Entscheidungsmacht sind transparent, klar zugeordnet und kompetenzbasiert. Alle Entscheidungen und Organisationsprinzipien ordnen sich einem klaren gemeinsam abgestimmten Ziel unter.**