



# Für ein besseres Miteinander

Selbstorganisation umsetzen: Die DiaCom Altenhilfe gGmbH in Eschwege hat sich dieser Herausforderung im laufenden Betrieb gestellt.  
Ein erster Erfahrungs- und Werkstattbericht.

**Text: Andreas Kenk und Torsten Rost**

**S**elbstorganisation wird in der Altenhilfe seit einiger Zeit als ein möglicher Ansatz diskutiert, um den vielfältigen Herausforderungen, denen sich Einrichtungen gegenüber sehen, erfolgreich zu begegnen. Wie zum Beispiel

- um dem zunehmenden Fachkräftemangel zu begegnen
- weil damit die Hoffnung verbunden wird, das Berufsbild aufwerten zu können
- mit Blick auf die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Mit der Einführung dieses Organisationsprinzips wird die Hoffnung verknüpft, dass ein positives motivational-emotionales Klima gefördert und das Miteinander, die Kommu-

nikation und Zusammenarbeit in Teams günstig beeinflusst werden. Außerdem, so der aktuelle Diskussionsstand in der Fachöffentlichkeit, soll es zu einer Entlastung der Führungskräfte führen, die Zufriedenheit der Bewohner:innen und Kund:innen steigern und helfen, Prozesse und Abläufe zu verschlanken und zu beschleunigen.

In diesem Kontext hat sich die DiaCom Altenhilfe gGmbH im Herbst 2018 auf den Weg gemacht, wurde allerdings durch das Pandemie-Geschehen ab März 2020 deutlich ausgebremst. An der Richtigkeit des Entschlusses und Ansatzes kamen trotz der widrigen Bedingungen keine Zweifel auf. Die Entwicklungen, die in den Teams erfolgreich in Gang gesetzt wurden, erzeugten bereits vor der Pandemie so viel

positive Dynamik, dass der Prozess trotz Corona „auf sehr kleiner Flamme“ weiterlief. Das Besondere dabei: Der Impuls für die Weiterentwicklung ging von den Teamleitungen aus – nicht unbedingt erwartbar, weil der Weiterentwicklungsprozess auf dieser Ebene mit den größten Rollenveränderungen einhergehen kann.

### Im Diskurs zu neuen Erkenntnissen

Doch der Reihe nach: Im Herbst 2018 setzten sich alle Führungskräfte im Rahmen eines Klausur- und Zukunftstages mit der Zukunftsfähigkeit der DiaCom entlang von drei Themenfeldern auseinander, die in einer ausführlichen Diskussion auf Teamleiter:innen-Ebene bis zum Sommer entwickelt worden waren. Dabei zeigten sich die seinerzeit aktuellen Grenzen und damit zukünftigen Aufgabenfelder:

- das enge Korsett des „Systems Pflege“, das häufig wenig passende Versorgungsanreize in einem sich in permanentem Wandel befindlichen Bereich des Sozialwesens setze
- die Gratwanderung, Familie und Beruf so zu koordinieren, dass die Motivation für den täglichen Einsatz erhalten bleibe, Familie, Freizeit und der Ausgleich nicht zu kurz kämen
- die Art und Weise, wie Kommunikation und Zusammenarbeit in der DiaCom heute funktioniere und spürbar an Grenzen stoße
- die gefühlt weniger werdende Zeit für den Austausch, vor allem für die kollegial-menschliche Begegnung im Team, die für das funktionierende Miteinander so wichtig sei
- die im Vergleich zur fehlerorientierten Kommunikation noch zu gering ausgeprägte motivierende Kommunikation
- der Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen, die noch zu oft als nicht bereichernd, sondern eher als hemmend für die Zusammenarbeit betrachtet würden
- die Verantwortungsteilung, die noch nicht gut funktioniere, weil sie viel mit dem eigenen Loslassen von alten und gleichzeitigem Zulassen von neuen Routinen, Prozessen und Abläufen sowie Verantwortungsmustern zu tun habe
- das noch nicht ausgeprägte Vertrauen in neue Routinen, Abläufe und Verantwortungsmuster, die aus den Teams heraus entstehen und denen noch zu wenig Chancen auf Bewährung eingeräumt würden.

### Kleinschrittig bei laufendem Betrieb

Mit diesem Erkenntnisgewinn begab sich die DiaCom an den Start, wohl wissend, dass das Vorhaben anspruchsvoll bis herausfordernd für die gesamte Organisation werden würde. Denn die Einführung sollte kleinschrittig und bei laufender Dienstleistungserbringung erfolgen. Jedes Team konnte sein eigenes Umsetzungstempo wählen und die eigenen, im Team festgelegten Maßnahmen und Schritte verfolgen.

Ein externer Organisationsentwicklungs-Spezialist begleitete den Prozess und unterstützte den Lenkungs-/Steuerungskreis bei der Planung, Umsetzung und Prozesssteuerung. Im

## Weiterführende Informationen

- 01** Joana Breidenbach und Bettina Rollow (2019): *New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation.* Verlag: Vahlen
- 02** Boris Glögler und Dieter Rösner (2017): *Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements.* Verlag: Hanser
- 03** Laloux, Frederic (2016): *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* Verlag: Vahlen

Rahmen dieser Zusammenarbeit wurde auch die übergreifende allgemeine Projektarchitektur entwickelt, die einen Zeithorizont von drei Jahren mit Raum für Kommunikation, Austausch und der Möglichkeit des Ausprobierens und des Lernens vorsah. Alle Führungskräfte und Mitarbeitenden wurden nach dem Start schnell „ins Boot geholt“.

### Größtenteils unbekanntes Terrain

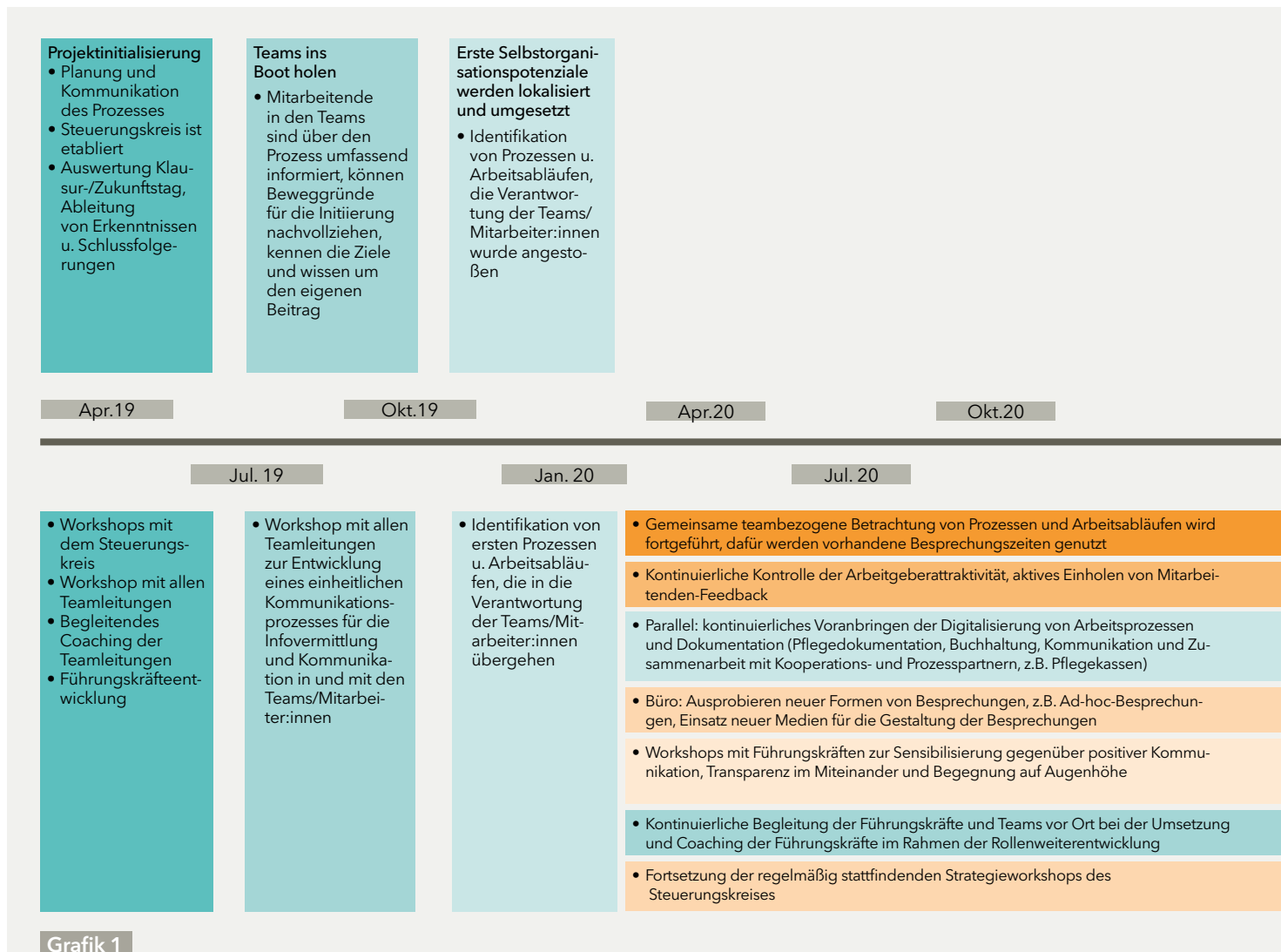
Um eine hohe Akzeptanz sicherzustellen, orientierte sich der Prozess an folgenden fünf Prinzipien:

1. Prinzip der Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander
2. Prinzip der Begegnung auf Augenhöhe
3. Prinzip der Transparenz
4. Prinzip der aktiven Verantwortungsübernahme
5. Prinzip der Kompetenz- und Befugnisweiterung.

Denn für die Einführung von Selbstorganisationsprinzipien gab es keinen vorgegebenen Weg und keine bereits erprobten Lösungsansätze. Die gesamte Organisation begab sich auf Terrain, das größtenteils unbekannt war – eine spannende Situation, in der auch Unsicherheit über den Verlauf und den Erfolg des Prozesses mitschwangen. Zur Realisierung des definierten Prozesses wurden im Einzelnen folgende Maßnahmen und Schritte geplant:

- regelmäßiger Austausch im Lenkungs-/Steuerungskreis ca. alle zwei bis drei Monate (Strategieworkshops), um den laufenden Prozess zu überwachen, gemachte Erfahrungen und gewonnene Erkenntnisse reflektieren und daraus Konsequenzen für das weitere Vorgehen ableiten zu können
- ca. halbjährlich stattfindende Workshops mit allen Teamleiter:innen, um Erkenntnisse und Erfahrungen teilen sowie über die sich verändernden Rollen reflektieren zu können, Ideen aufgreifen und sich neu inspirieren lassen zu können sowie um sich über auftretende Probleme und Schwierigkeiten bei der Umsetzung austauschen und gemeinsam lernen zu können
- begleitendes Coaching der Teamleiter:innen und der Teams, um vor Ort die Möglichkeit der Begleitung und Unterstützung von Maßnahmen und Schritten durch den OE-Experten zu haben

## 44 Organisationsentwicklung



- Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen zu Themen wie Konfliktbewältigung im Team, Entscheidungsfindung, Gestaltung von effektiven, motivierenden Besprechungen, Aufbau einer positiven Feedback- und Fehlerkultur.

Auf dieser Basis starteten die Teamleiter:innen mit der Informationsvermittlung über den Weiterentwicklungsprozess, seinen Hintergründen und den damit verbundenen Absichten und Zielsetzungen (Transparenzprinzip). Alle Mitarbeiter:innen wurden eingeladen, sich aktiv am Weiterentwicklungsprozess zu beteiligen, indem sie beispielsweise bestehende Prozesse und Abläufe hinterfragten, kritisch miteinander diskutierten und gemeinsam darüber nachdachten, wie die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Team auf ein neues, von den Teamleitungen unabhängigeres und damit mehr und mehr selbststeuerndes Arbeitsniveau gehoben werden konnten (Prinzip Begegnung auf Augenhöhe). Innerhalb des Prozesses zeigte sich an dieser Stelle, dass es sinnvoll war, viel Raum für Austausch und Diskussion vorzusehen. Denn die Teamleitungen erkannten ihrerseits einen größeren Bedarf, sich im Kolleg:innenkreis auszutauschen und abzustimmen.

### Alle wurden von der Pandemie überrascht

Die Pandemie brachte den Prozess im März 2020 sehr schnell fast zum Stillstand. Diese neue Situation wurde mehrheitlich als sehr belastend empfunden, weil sie als nicht vorhersehbar, nicht einschätzbar und wenig steuerbar erlebt wurde und keine bewährten Handlungsrountinen zur Verfügung standen. Ein „perfekter Mix“, der organisationsweit Stress induzierte und in der Folge einen Rückgriff auf bewährte Organisationsroutinen auslöste – eine typische organisationale Reaktion. Die DiaCom fuhr, wie vermutlich die meisten Organisationen im Sozialwesen auch, im Krisenmodus, auf Sicht und ohne verlässlich sagen zu können, ob und wann die Situation sich wieder nachhaltig zum Besseren wenden würde.

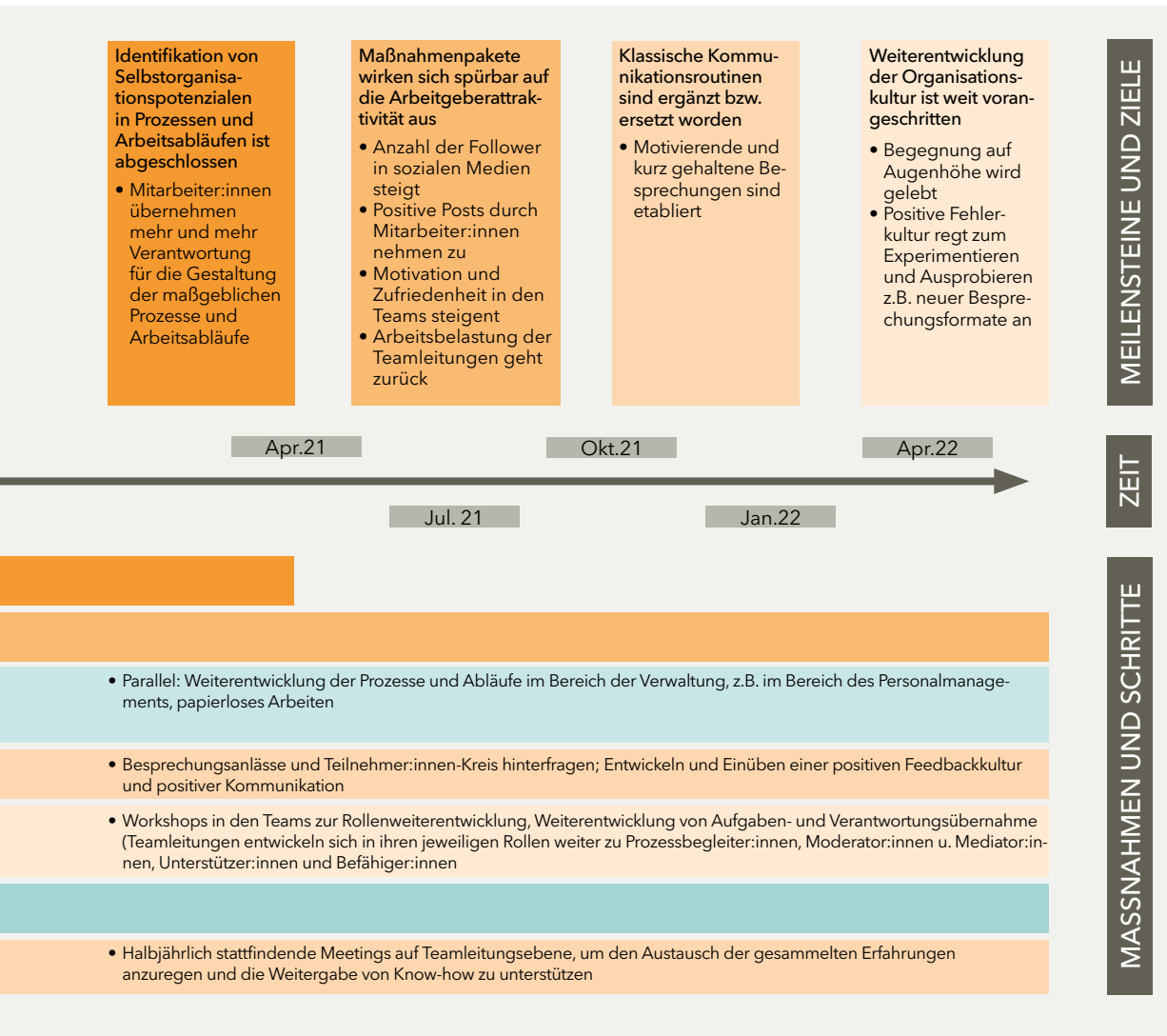
### Gelungener Start trotz Corona

Nichtsdestotrotz berichteten alle Teamleiter:innen im September 2020, dass es sich gelohnt habe, den Prozess zu initiieren und sie mit dem bisherigen Verlauf zufrieden seien. Im Einzelnen sei für sie zu beobachten gewesen, dass

- der Teamzusammenhalt vielfach größer geworden sei
- die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, erkennbar gestiegen sei
- die Begegnung auf Augenhöhe zu einer größeren gegenseitigen Wertschätzung geführt habe

## Projektarchitektur des Weiterentwicklungsprozesses

Quelle: DiaCom Altenhilfe gGmbH



- die Mitarbeiterzufriedenheit zum Teil gestiegen sei
- Aufgaben, die bisher in den Händen der Teamleitungen lagen, Schritt für Schritt von Mitarbeiter:innen oder dem Team übernommen worden seien
- Besprechungen umgestaltet worden seien.

Im Leitungs-/Steuerungskreis wurde schließlich Ende 2020 formuliert, dass das Pandemie-Geschehen sich erkennbar verzögernd auf den Prozess ausgewirkt hat und die für 2020 gesetzten Ziele nur zum Teil erreicht werden konnten. In der gemeinsamen Bewertung zeigte sich weiter, dass

- der OE-Experte vor Ort in den Teams und bei den Teamleitungen in höherem Maße als bisher präsent sein soll, um die Umsetzung aktiver begleiten zu können
- alternativ dazu eine dichtere Online-Präsenz durch den externen OE-Experten als sinnvoll erachtet wird
- eine parallele Unterstützung stationärer und ambulanter Teams und Leitungen als zielführender erkannt wird.

### Prozess wird fortgesetzt

Für alle Führungskräfte stand im Verlauf der zweiten Corona-Welle fest, dass der Prozess trotz der eingetretenen Verzögerungen fortgesetzt werden soll. Denn in den Teams

lief und läuft aktuell die Bewertung bisheriger Prozesse, Abläufe und Verantwortungsroutinen auf „kleiner Flamme“ weiter, genauso wie die Auseinandersetzung mit Ideen zur Weiterentwicklung der Selbstorganisation. Deshalb führte der externe OE-Experte gegen Ende des ersten Quartals 2021 ein Telefoninterview mit allen Führungskräften durch, um zu erfahren, was sich trotz pandemiebedingter Hemmnisse und Erschwernisse in den Teams seither weiter entwickelt hat, und um einen Anknüpfungspunkt für die konkrete Gestaltung des weiteren Prozesses zu erhalten.



Foto: Privat

#### Torsten Rost

Geschäftsführer  
DiaCom Altenhilfe gGmbH  
rost@diacom-altenhilfe.de  
[diacom-altenhilfe.de](http://diacom-altenhilfe.de)



Foto: Privat

#### Andreas Kenk

Diplom-Psychologe  
Kenk - Organisationsberatung  
office@kenk-organisationsberatung.de  
[kenk-organisationsberatung.de](http://kenk-organisationsberatung.de)