

für das Potential zur Nachwuchsgewinnung verstanden werden.

Weiteres Potential ergibt sich bei jenen, die eine Schule besuchen oder noch nicht wissen, wie es nach dem Freiwilligendienst weitergeht. Unter ihnen können sich 61 Prozent beziehungsweise 54 Prozent vorstellen, in einem sozialen Beruf zu arbeiten. Und selbst ein gutes Drittel (37 Prozent) jener, die definitiv keinen sozialen Beruf ergreifen, ist dennoch für eine Tätigkeit im sozialen Bereich offen.

Markus Mayer



„Ich mache meinen Freiwilligendienst, um Erfahrungen im Kindergarten zu sammeln. Es ist eine tolle Möglichkeit, einen Einblick in den Beruf der Erzieherin zu gewinnen.“ – Oana macht ihren Freiwilligendienst im Kindergarten St. Peter und Paul in Lahr.

Organisationen neu gestalten

# „Man muss auch die eckigen Sachen benennen“

## Das LBZ St. Anton in Riegel ist auf dem Weg zu selbstorganisierten Teams

**Das Rückenwind+-Projekt „Organisationen neu gestalten: Selbstorganisiert + Motiviert!“ des Caritasverbandes für die Erzdiözese Freiburg begleitet und unterstützt in der Projektlaufzeit von Juli 2019 bis Juni 2022 neun Projektstandorte, um selbstorganisierte Teams einzuführen. Das lösungsorientierte Bildungs-, Beratungs- und Betreuungszentrum St. Anton in Riegel ist als Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe mit verschiedenen Teams am Projekt beteiligt. Ulrich Leser, Einrichtungsleiter, und Thomas Saar, Führungsverantwortlicher der Tagesgruppe St. Miriam, berichten im Gespräch mit Projektleiterin Anna Lang von ihrem Prozess.**



Ulrich Leser, Einrichtungsleiter: Ein ganz wichtiger Grundsatz ist für mich, dass die Menschen für sich am besten wissen, was sie brauchen.

**Herr Saar, Herr Leser, seit 2019 sind Sie im Projekt „Organisationen neu gestalten: Selbstorganisiert + Motiviert!“ unterwegs. Wenn ich zu Ihnen als neue Mitarbeiterin**



Thomas Saar, Führungsverantwortlicher: Rückmeldungen dürfen sich nicht im Subversiven verfestigen, sondern Wünsche nach Veränderung müssen artikuliert werden können.

**kommen würde, wie würde ich das spüren?**

**Thomas Saar:** Dass wir offen sind, dass wir in Bewegung sind, dass wir

in einem Prozess sind zu Sinn, Werten und Zielen und uns selbst reflektieren.

**Ulrich Leser:** Es ist gerade viel im Umbruch, was unsere Führungsstrukturen angeht. Es gibt Teams, die sind noch ganz klassisch aufgestellt mit einer führungsverantwortlichen Person und einer Stellvertretung. Daneben gibt es alles Mögliche, zum Beispiel eine Doppelspitze, so wie wir es auch in der Einrichtungsleitung handhaben, oder auch selbstorganisierte Teams. Wenn man als neue Person hier reinkommt, kann das überfordernd sein. Vieles ist in Bewegung.“

**„Sinn-Werte-Ziele“ – diese drei Schlagworte haben Sie gerade genannt, Herr Saar. Können Sie dazu mehr sagen?**

**Thomas Saar:** Offenheit und Flexibilität fallen mir da sofort ein. Wir müssen uns immer wieder neu abstimmen. Auch in Bezug auf die Kinder ist Offenheit ein wichtiger Wert.

**Das bedeutet, dass der Prozess, der die Organisationsstruktur und -kultur im Blick hat, auch Einfluss hat auf die konkrete Arbeit?**

**Thomas Saar:** Ja, das läuft parallel. Das ist auch spürbar. Wir sind Vorbild für die Kinder und haben eine Rollenfunktion. Wenn wir es nicht schaffen, Konflikte auf der Teamebene zu klären und zu lösen, wie sollen wir die Kinder dazu ermutigen?



Während der Projektlaufzeit von Juli 2019 bis Juni 2022 begleitet und unterstützt der Diözesan-Caritasverband Freiburg neun Projektstandorte bei der Einführung von selbstorganisierten Teams.

**Vieles ist in Bewegung, sagen Sie. Das kann ja auch ganz schön anstrengend sein. Gibt es Widerstände und was passiert dann?**

**Ulrich Leser:** Es entscheidet sich an Nuancen, zum Beispiel die Klage über zu viele Sitzungen, das ist eine Form von Widerstand. Ich erkläre dann die Notwendigkeit. Wenn man eine Organisation hat, die viel beteiligt, dann müssen wir auch viel kommunizieren. Offen zu Tage treten keine Widerstände. Es gibt keine Tabuthemen. Man darf Dinge ansprechen. Wir pflegen eine offene, wertschätzende Kommunikation. Das ist für mich ein Schlüssel.

**Thomas Saar:** Ich denke, es ist ein Zeichen dafür, dass wir gute Strukturen haben. Wir stimmen uns in den Teams und teamübergreifend ab und holen uns ein Meinungsbild ein. „Und gibt das jemand an den Uli weiter?“ Das ist immer die nächste Frage. Rückmeldung muss abgesprochen sein, damit sie kanalisiert ankommt. Wichtig ist, dass Rückmeldungen nicht in der Guerilla bleiben und sich im Subversiven verfestigen, sondern dass Wünsche nach Veränderung artikuliert werden können. Unser Bild ist im Übrigen nicht, dass es ‚nach oben‘ gegeben wird, sondern es läuft auf Augenhöhe.

**Haben Sie ein Beispiel dafür, wie Sie versuchen diese Augenhöhe herzustellen?**

**Thomas Saar:** Ich finde die Einladung, dass du, Uli, im Team dabei bist, sehr

wichtig. Einerseits damit du immer wieder einen Eindruck bekommst, was bei uns passiert. Andererseits drückt das auch eine Wertschätzung für die einzelnen Teammitglieder aus. Wenn es das nicht gäbe, dann wäre das Leitungshandeln abgehoben und von oben.

**Ulrich Leser:** Was uns auch wichtig ist: es gibt eine hohe Transparenz. Wer will kann alle Informationen haben, die hier auf der Leitungsebene vorhanden sind. Es gibt so gut wie kein exklusives Wissen. Wenn zum Beispiel Hauskonferenz ist, informieren wir dort über den Haushalt. Alle Themen sind offen. Wir denken bei keinem Thema: oh, da sagen wir jetzt lieber nichts dazu.

**Sie haben vorhin gesagt, dass die Strukturen zum Teil ganz verschieden sind. Wie kann diese Ungleichzeitigkeit ausgehalten werden?**

**Ulrich Leser:** In meiner Wahrnehmung ist Gleichzeitigkeit ja eh eine Illusion. Also ich kenne es aus hierarchischen Strukturen. Das kann man wollen, aber ich glaube nicht daran. Ganz viel passiert einfach. In vielen Teams, die führungsverantwortliche Personen haben, gibt es trotzdem ganz viel Aufgabenteilung und eigenverantwortliche Übernahme von beispielsweise Kassenführung oder Dienstplanung. Bei uns gibt es immer noch eine führungsverantwortlichen-Konferenz, die tagt alle sechs bis acht Wochen. Wenn ein Team keine\* Führung\*verantwortliche\* hat, dann müssen sie jemanden benennen. Wir von der Einrichtungsleitung wünschen uns Kontinuität, ansonsten gibt es keine Vorgabe. Bei Formalitäten, die sich an klassischen Hierarchien orientieren, stoßen wir immer wieder an Grenzen, zum Beispiel in arbeitsrechtlichen Fragen. Dort finden wir bislang keine guten Lösungen und das führt zu Frust.

**Sie haben vorhin gesagt, bei der Konflikt- und Kommunikationskultur gibt es noch Luft nach oben. Warum ist denn das so wichtig?**

*Bitte lesen Sie weiter auf Seite 16.*

## Blitzlichter aus anderen Projektstandorten



„Mein Aha-Erlebnis im Projekt ist, dass Kommunikation und Feedback der ‚Klebstoff‘ für selbstorganisiertes Arbeiten in Teams ist, die den Change ausmachen.“

Katharina Walter, Fachberatung für die Schulsozialarbeit, IN VIA für die Erzdiözese Freiburg



„Ich spüre folgende Veränderung: mehr Kommunikation, mehr wagen und mehr Entspannung im Ausprobieren. Wir sind auf einer großen Reise.“

Julia Wagenhals, Regionalleitung Region Oberrhein-Nord, IN VIA für die Erzdiözese Freiburg



„Ich habe gelernt, dass unser Team selbst entscheidet, welches konkrete Ziel mit welchen Maßnahmen erreicht werden soll.“

Bernhard Birmans, Caritasverband-Lahr, Schuldnerberater und Teamleitung der pädagogischen Schulkindebetreuung



„Als größte Hürde erlebe ich, sich aus dem Alltagsgeschäft heraus für ein kleines Zeitfenster auf neue Denkweisen und Begrifflichkeiten einzulassen; wenn dies gelingt, ist es jedoch hilfreich und bereichernd.“

Ehrentrud Müller, Caritasverband Lahr, Mitarbeiterin im ambulanten betreuten Wohnen für Menschen mit psychischen Erkrankungen und Standort-Verantwortliche in der pädagogischen Schulkindebetreuung



„Ich spüre folgende Veränderung: Verbesserung der Kommunikation im Team und teamübergreifend. Dadurch steigt die Motivation im Team. Entscheidungen werden leichter, selbständig und gemeinsam getroffen. Gegenseitige Unterstützung, Lob und offene Gespräche verbessern das Arbeitsklima im Team.“

Irina Wilhelm, Caritasverband Lahr, Mitarbeiterin im zentralen Sekretariat der Sozialen Dienste

**Ulrich Leser:** Wenn schwierige Dinge nicht geäußert werden, versagt man seinem Gegenüber eine Lernmöglichkeit. Ich mache es mal ganz plakativ. Wenn ich in der Hauskonferenz stehe und ein Hemdknopf ist nicht zugeknüpft, dann hätte ich gerne, dass jemand sagt: du, dein Hemdknopf ist nicht zugeknüpft; und nicht denkt: oh, kann ich das dem Chef sagen? Nur so kann ich in der Situation etwas ändern. Man muss auch die eckigen Sachen benennen, denn das sind ja dann Lernziele. Hier können wir als Organisation noch zulegen.

**Selbstorganisation begleitet oft die große Frage nach dem Sinn.**

**Warum machen Sie sich auf diesen Weg?**

**Thomas Saar:** Es fördert die Initiative und Eigenmotivation jedes Einzelnen im Team. Selbstorganisation ermöglicht, dass sich jeder an seinem Platz wohlfühlt. Ich komme gerne zur Arbeit – das habe ich in letzter Zeit immer wieder gehört. Wenn alle die Frage, warum gehe ich da jeden Tag hin, für sich mit guten Worten beantworten können, dann hat es wirklich Sinn gemacht.

**Ulrich Leser:** Ich würde es sogar noch weniger strategisch sehen. Ich

glaube, es ist alternativlos. Es entspricht einfach meinem Menschenbild. Ich kann von jedem meiner Gegenüber etwas lernen. Das ist für mich der tiefere Sinn darin. Und ein weiterer ganz wichtiger Grundsatz ist für mich: die Menschen wissen für sich am besten, was sie brauchen. Hier lässt sich auch der Bogen spannen zu einer Dienstgemeinschaft in einer katholischen Einrichtung. Das ist nämlich genau der Gedanke dabei, dass jeder mit seinen Wünschen, Nöten, Beschränkungen an dieser Dienstgemeinschaft teilnimmt, so gut er das kann. Aus meiner Sicht funktioniert das nicht hierarchisch.

## Präsidentenwechsel

# Erstmals eine Chefin für Deutschlands größten Sozialverband

**Eva Maria Welskop-Deffaa ist neue Präsidentin des Deutschen Caritasverbandes**

**„Die Zeit ist reif für eine Frau, das sagen mir viele im Verband“, betonte Eva Maria Welskop-Deffaa bereits Wochen vor ihrer Wahl. Die Wahlentscheidung gibt ihr Recht: Bei der Abstimmung der 161 Delegierten des Deutschen Caritasverbands Mitte Oktober in Freiburg setzte sich die 62-Jährige im zweiten Wahlgang gegen den Stuttgarter Stadtdekan Christian Hermes und den Trierer Theologen Markus Leineweber durch. Damit tritt sie die Nachfolge von Peter Neher an, der nicht wieder für das Präsidentenamt kandidiert hatte.**

Welskop-Deffaa war bereits seit 2017 in der obersten Caritas-Führungsebene tätig und im Vorstand etwa für Digitalisierung verantwortlich. Sie begleitete hier den Ausbau von digitalen Beratungsangeboten, die nicht zuletzt im Corona-Lockdown stark nachgefragt waren. Zugleich plädiert sie für den Einsatz von Open-Source-Software, um sich von den marktbeherrschenden US-Anbietern unabhängig zu machen: „Das ist auch eine Frage von Teilhabe und Gemeinwohl“.

Die gebürtige Duisburgerin arbeitete schon in verschiedenen Politikfeldern. Die Volkswirtin war Mitglied im Vorstand der Gewerkschaft Verdi und leitete die Gleichstellungsabteilung im Bundesfamilienministerium. Gute Kontakte hat sie zur CDU. Geprägt habe sie auch ihr

Auslandsaufenthalt in Florenz, sagt Welskop-Deffaa. „Die dortige katholische Gemeinde hat mich durch ihre Offenheit und Gastfreundschaft sehr beeindruckt.“

Innerhalb der katholischen Kirche Deutschlands gilt Welskop-Deffaa als gut vernetzt. Sie engagierte sich für das Zentralkomitee der deutschen Katholiken (ZdK) und den Katholischen Deutschen Frauenbund (KDFB). Die Münsteraner Professorin Marianne Heimbach-Steins schätzt sie als Freundin und „theologische Sparringspartnerin“. Und die neue Generalsekretärin der Bischofskonferenz, Beate Gilles, wird von Welskop-Deffaa als „wunderbare Kollegin“ charakterisiert.

Nach den Einschränkungen der