

Casa Cares

Organisations- und Leitbildentwicklung für ein italienisches Tagungshaus

Von Paul Krieg, Casa Cares, Italien und Rainer Schwing

Casa Cares ist eine Begegnungsstätte und Seminarhaus in der Trägerschaft der Waldenserkirche Italiens. Anspruch und Wirklichkeit des Hauses haben viel mit dem Titel unseres Heftes gemein: Vielfalt. Das Haus wird betrieben von einem internationalen Team und bietet Raum für Begegnung und Kontakt über nationale, konfessionelle, berufliche Grenzen hinweg. Seit Ende 1999 befindet sich das Haus in einem Organisationsentwicklungsprozess, um bauliche, organisatorische und konzeptionelle Veränderungen anzugehen.

Historische und andere Hintergründe

Das Haus hatte eine wechselvolle Geschichte: eine ehemalige "fattoria" mit mehreren Hektar Olivenhain und Wald, war es nach Aufgabe der Landwirtschaft zuerst ein Kinderheim und wurde nach der Übergabe an die Waldenser Kirche in 1983 zu einer Begegnungsstätte. Die Waldenser Kirche geht auf eine Reformbewegung aus dem 12. Jahrhundert zurück, gegründet von Pietro Valdo, kurz bevor Franz von Assisi ähnliche Ideen entwickelte. Die für ihre Zeit radikalen Ideen bedeuteten für ihre Anhänger Verfolgung, Untergrund und häufig die Vernichtung der physischen Existenz. Erst 1848 erhielt die Kirche in Italien Religionsfreiheit. Sie besteht heute aus kleinen Gemeinden in Italien, der Schweiz und vielen anderen Ländern, die sozial sehr engagiert sind und gegenseitige Toleranz, Frieden und Erhaltung der Schöpfung als Kernpunkte ihrer Werteorientierung ansehen.



In diesem Sinne entwickelten Paul und Antoinette Krieg, sie Schweizerin, er Amerikaner, seit 1985 das Profil des Hauses. Ein internationales Team aus fest angestellten MitarbeiterInnen und VolontärInnen sollte den Gästen aus vielen Ländern einen behaglichen und anregenden Ort für ihre Treffen bieten. Künstlerische Kurse, Schulungen, Jugendgruppen, Fraueninitiativen, Schulchöre, kirchliche Gruppen, ökologische Seminare und Projekte, Wochenfreizeiten für benachteiligte Kinder aus Weißrussland und Sahauri bilden das Spektrum der Gäste aus den letzten Jahren. Dabei entwickelte Casa Cares eine beträchtliche Anziehungskraft für seine Gäste. Viele kamen als Volontäre wieder, um bei der Olivenernte, bei Verschönerung im Haus oder bei den Alltagsarbeiten zu helfen. So entwickelte sich eine lebendige und gastfreundliche Pionier-Kultur, die für die meisten Gäste neben der Lage und den historischen Gebäuden den besonderen Reiz des Hauses ausmachten.

Mit steigenden Belegungszahlen geriet diese Pionierkultur jedoch an ihre Grenzen, sowohl von den baulichen Gegebenheiten her als auch von der Belastung für Leitung und MitarbeiterInnen. Das Haus stand vor der Frage, in welche Richtung es sich weiter entwickeln sollte: klein bleiben, so weiter machen wie bisher, mit der Gefahr, dass die Belastungen für die einzelnen zur Ursache für eine baldige Aufgabe werden könnten. Oder sich vergrößern, weitere Gebäude ausbauen, mehr Personal einstellen, mit der Gefahr, dass der ursprüngliche und von vielen Gästen geschätzte Charakter des Hauses einer professionell gemanagten Atmosphäre weicht. In dieser Situation kam der Kontakt mit dem praxis - institut für systemische beratung zustande und nach einem Planungsbesuch wurde eine Zusammenarbeit vereinbart.

Eine erste Diagnose ergab folgendes Bild:

Die Arbeit im Haus wurde stark geprägt durch die Hausleitung. Als Pioniere entwickelten sie die Ideen, gaben dem Haus seine Identität und bauten die Arbeit auf, immer in Kontakt und mit der Hilfe vieler anderer. Die Strukturen, Abläufe und die Kultur entsprechen einem typischen Pionierunternehmen: Sehr viel direktes und improvisierendes Handeln, schnelle Anpassung an sich verändernde Anforderungen, Schwierigkeiten werden durch Teamgeist und Improvisation

gemeistert, wenig formalisierte Regeln und Normen, das meiste hängt an den Pionieren. Diese sehr lebendigen Strukturen haben immer wieder Menschen eingeladen, sich zu beteiligen. Mit dem Wachstum an Kunden und Aufgaben stoßen sie jedoch an Grenzen und überfordern die Menschen in der Organisation, vor allem die Pioniere, die in steuernden Funktionen unerlässlich für das Funktionieren des Ganzen sind.

In der Organisationslehre spricht man von dem notwendigen Übergang von der Pionierphase in die Differenzierungsphase (Lievegoed/Glasl). Es müssen Strukturen und Routinen geschaffen werden, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten definiert werden. Abläufe und Organisationsform werden differenziert beschrieben, die Steuerung des Ganzen ist weniger abhängig von der direkten Präsenz der Pioniere, sondern wird über Regeln und Vereinbarungen geleistet, deren Umsetzung von Mitarbeitern, die in neu geschaffenen Positionen Verantwortung tragen, überprüft wird. Diese Schritte in die Differenzierungsphase werden von vielen Pionierorganisationen gescheut; aus der berechtigten Sorge heraus, dass der Pioniergeist, das geliebte, etwas chaotische, aber lebendige Miteinander in bürokratischen Korsetten erstickt. Außerdem verlangt dieser Weg von den Pionieren ähnliches wie von Eltern adoleszenter Kinder: loslassen, abgeben, neue Orientierungen und Rollen suchen.

Casa Cares befand sich bereits in einem solchen Übergangs-Prozess. Erste Schritte der Veränderung wiesen darauf hin ebenso wie die Ziele, die für die Organisationsentwicklung genannt wurden. Sie fassen die typischen Erwartungen in einer solchen Übergangszeit in Worte.

Ziele der Beratung

1. Innehalten, sich bewusst machen, was sich entwickelt hat, durch Distanz vom Alltagsgeschäft einen Überblick gewinnen, das ganze Bild erfassen.
2. Die Identität des Hauses in Worte fassen und nach innen und außen kommunizieren: ein Leitbild erarbeiten; "wissen, wer wir sind"
3. Perspektiven für die Zukunft definieren; "wissen wohin wir gehen wollen"
4. Aus dem Leitbild und den Perspektiven ableiten, welche Projekte mit welchen Schwerpunkten in der nahen Zukunft angegangen werden; vor allem im Hinblick auf die Bauprojekte.
5. Strukturen schaffen, die die Hausleitung entlasten, "die Last auf mehrere Schultern verteilen", diese Strukturen sollen auch ermöglichen, dass die Arbeit unabhängig von der persönlichen Präsenz von Paul und Antoinette gut läuft.
6. Rollen zwischen Comitato, Hausleitung, Mitarbeitern und Volontären klären; dabei eine gute Balance aller Personen(-gruppen) die zum Haus beitragen, erhalten.

Verlauf der Beratungen

Seit Beginn des Jahres 2000 fanden fünf Treffen (jeweils 2 bis 4 Tage) statt, die in wechselnden Zusammensetzungen die Hausleitung, das internationale Team, das Comitato (ein Verwaltungsrat der Waldenserkirche für das Haus) und auch einige Gäste einbezogen. Dabei verfolgten wir analog zu den Zielsetzungen verschiedene Stränge: Die Erarbeitung eines Leitbilds sollte für die zukünftigen Entwicklungen Orientierung bieten und vor allem auch formulieren, was bei allen Veränderungen als Kern des Hauses bewahrt werden muss.

Ganz konkrete organisatorische Veränderungen, Teamentwicklung, die Optimierung von Arbeitsprozessen sollten unmittelbar und kurzfristig eine Entlastung der Hausleitung herbeiführen und MitarbeiterInnen mit mehr Verantwortung für ihre Bereiche ausstatten. Dazu wurden Aufgaben und Standards definiert ("standard operating procedures"), Meetings im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wurden geschaffen, die auch ohne Berater die Entwicklung der Arbeit weiter voran treiben können.

Mit dem Comitato wurden über die Perspektiven des Hauses, die Kosten und anderen Folgen möglicher Umbau-Optionen und über Nutzungs- und Marketingkonzepte gearbeitet.

Bisherige Ergebnisse

Der Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Inzwischen steht ein Entwurf für das Leitbild, das in den verschiedenen Gremien der Kirche und des Hauses beraten wird.

Mit dem bisherigen Verlauf äußerten sich die Beteiligten sehr zufrieden: So war es sehr wertvoll, sich Zeit zu nehmen für kritische Reflexion, Umstrukturierung und grundsätzliche Planungen, was in der langen Pionierphase des Hauses häufig zu kurz kam. Als sehr wichtig und ergiebig wurden auch die gemeinsamen Treffen mit Comitato, Hausleitung und Team angesehen; das gegenseitige Verständnis konnte vertieft werden, eine gemeinsame Orientierung für die Arbeit im Haus entstand, Visionen wurden ausgetauscht und auf Perspektiven für die weitere Entwicklung überprüft.

Trotz der engagierten Arbeit des internationalen Teams waren früher Entscheidungen ausschließlich von der Hausleitung gefällt worden. Durch die eingerichteten Treffen konnte die Beteiligung des Teams gestärkt werden, Entscheidungskompetenzen wurden delegiert und von den Mitgliedern des Teams auch übernommen. Die Verbesserungen sind sowohl im Alltagsgeschäft wie auch im verbesserten gegenseitigen Verständnis und in der Kooperation zu spüren. Das Leitbild (v.a. auch der Prozess der gemeinsamen Erarbeitung) wird als wertvolle Orientierung für die weiteren Pläne gesehen. Casa Cares ist nun besser in der Lage, seine Zukunft anzugehen und zu gestalten; was auch heißt, sich selbstbewusst möglichen Sponsoren zu präsentieren, die für die umfangreichen Erhaltungs- und Umbaumaßnahmen gebraucht und gesucht werden.

Das Leitbild von Casa Cares

Ambiente

Im Casa Cares sind wir reich beschenkt, durch die **natürliche Umgebung, durch die historischen Gebäude, durch die Lage in einer kulturell reichen Landschaft.** (Park, Olivenhaine, Obstgarten Wald, Ausblick über das Arnotal) Unsere Arbeit soll zum Erhalt der Schöpfung beitragen, Respekt ausdrücken für die Natur und die Arbeit früherer Generationen, damit wir und die nach uns sich an dem freuen können, das genießen können, was hier möglich ist.

Incontro fra diversi, Apertura

Wir wollen einen Ort bieten für die **Begegnung von Menschen** verschiedener Herkunft, Generationen, Kulturen, Konfessionen. Wir freuen uns, wenn sich hier Menschen mit **wohlwollender Neugier, Offenheit und Respekt** dem anderen gegenüber zuhören. Auch die Zusammensetzung unseres internationalen Teams ist diesem Ziel verpflichtet. Wir sehen dies als Beitrag für eine Welt, die immer mehr zusammenwächst und doch unter Spannungen und Konflikten zerrissen ist.

Vivere ed imparare insieme

Wir wollen einen Rahmen bieten, in dem **Menschen auf Zeit zusammen leben und lernen**, um reicher an Erfahrungen und Wissen wieder wegzugehen. Dies bieten wir unseren Gästen an; und dies ist gleichzeitig die Grundlage, auf der MitarbeiterInnen und VolontärInnen hier leben und arbeiten.

Crescita personale

Wir wollen es unseren Gästen ermöglichen, zur Ruhe zu kommen, Kontakt zu sich selber und den eigenen spirituellen Quellen wieder zu finden, Energie zu tanken, einen **Raum für persönliche Entwicklung** zu nutzen. Der Ort und die Umgebung mit ihrer Ausstrahlung laden dazu besonders ein.

Spirito volontariato

Casa Cares lebt von einem **Geist des Voluntariats**; es hat immer Menschen eingeladen, durch Ihre Zeit, ihre Arbeit oder ihr Geld zur Entwicklung und zum Gelingen des Ganzen beizutragen. Diesen Geist möchten wir erhalten, auch und gerade dann, wenn wir einen hohen

professionellen Standard für unsere Gäste anstreben. Für uns als Mitarbeitende bedeutet dies, mit einer sinnvollen, engagierten und befriedigenden Arbeit, in der sich alle an Verantwortung und Gestaltung maßgeblich beteiligen, persönlich zu wachsen und zu lernen.

Servizi

Unser Anspruch ist es, die **Dienstleistungen für unsere Gäste auf einem hohen professionellen Niveau** anzubieten: einfache, aber vollwertige und schmackhafte toskanische Küche, saubere und liebevoll eingerichtete Zimmer, Flexibilität unseren Gästen und ihren Wünschen gegenüber.....

Essenze

Wir sind kein perfekt durchorganisiertes Hotel und wollen es auch nicht werden. Wir wollen ein lebendiges Miteinander gestalten, in historischen Gebäuden, wir bieten unseren Gästen ein warmes und herzliches Willkommen, Räume für Begegnung und Rückzug, für Spiel und Meditation. Wir wünschen uns von unseren Gästen gelegentliche Mithilfe und Offenheit: für die Schönheit der Umgebung genauso wie dafür, wenn einmal nicht alles exakt nach Plan läuft, Offenheit, auch uns gegenüber, indem sie uns sagen was gefällt und was missfällt.

Nicht zuhause und doch daheim (home away from home),

so drücken es viele Gäste aus und kommen immer wieder ins Casa Cares.

Darüber freuen wir uns sehr und das spornt uns an.