

# Kollegen führen das Unternehmen

Das Sozialunternehmen Bathildisheim probiert das Modell der kollegialen Führung aus. Bereichsleiter und Vorstand diskutieren die neue Hierarchie.

Bereichsleiter

## Freiraum für mehr Verantwortung

Vor etwa zwei Jahren ging es für mich los. Ich war im Bathildisheim umfanglich mit den typischen Alltagssorgen eines Bereichsleiters in der Sozialwirtschaft beschäftigt: Kennzahlen wie Auslastung und Krankheitsquoten, desolater Fachkräftemarkt, Paradigmenwechsel wie Personenzentrierung und Digitalisierung. Ich hatte viel Arbeit, viel Verantwortung, viel hierarchischen Abstimmungsaufwand und viel zu wenig Zeit für all das.

Über Christian Geyer, den fachlichen Vorstand des Bathildisheims, kam ich damals an das Buch ‚Reinventing Organizations‘ des Wirtschaftsphilosophen Frédéric Laloux. In dieser Metastudie werden gesellschaftlich-hierarchische Zusammenhänge verdeutlicht, aber auch viele verschiedene Transformationsbeispiele vorgestellt. Das war eine Richtung, die ich mir gut vorstellen konnte. Unbehagen hatte ich hinsichtlich der praktischen Umsetzung. Sehr hilfreich war für mich deshalb die Publikation

‚Das kollegial geführte Unternehmen‘ von Bernd Oestereich und Claudia Schröder. Einiges habe ich sofort ausprobiert und war fasziniert von der Effizienz und den tragfähigen Ergebnissen der kollegialen Rollenwahl, der Widerstandsmessung und der Teamboards.

In unserer Bereichsleiterkonferenz, in der sich die beiden Vorstände und die acht Bereichsleitungen regelmäßig treffen, haben wir bald darauf den mutigen Beschluss gefasst, die kollegiale Führung im gesamten Unternehmen umzusetzen – und bei uns anzufangen. Jetzt ging es ans Eingemachte. Wie viel Verantwortung wollen wir als Bereichsleiter und Bereichsleiterinnen übernehmen und wie viel Macht sind die Vorstände wirklich bereit abzugeben? Ein spannender Aushandlungsprozess, der im gelebten Alltag seine Tücken hat. Ich selber merke, dass ich immer wieder in mein Silodenken ver falle, also überwiegend nur meinen Verantwortungsbereich sehe. Das geht so nicht mehr. Die Arbeitsbereiche der anderen Bereichsleiter gehen mich jetzt auch etwas an. Ich bin

auf einmal selbst in der Rolle, bereichsübergreifende Aspekte zu hinterfragen, wie dies auch Kollegen und Kolleginnen mir gegenüber tun. Die neuen kollegialen Rollen sitzen natürlich noch nicht richtig. Wir tasten uns vorsichtig vor, probieren uns aus. Es war eine besonders irritierende Situation, als sich die Vorstände auf einmal vollständig aus der bisherigen hierarchisch-steuernenden Rolle ausklinkten, sich bequem zurücklehnten, Diskussionen moderierten und sich partout nicht positionierten. Doch dieser Freiraum war richtig gut, um mehr Verantwortung übernehmen zu können.

Mein Alltag sieht immer noch so aus wie oben beschrieben. Zusätzlich kommt jetzt neben dem veränderten Blick auf das Gesamtunternehmen auch die neue Rolle hinzu. Also noch mehr Arbeit? Nein, eine neue, überaus motivierende Aufgabe.

Jörg Schumacher

ist Bereichsleiter Wohnen des diakonischen Sozialunternehmens Bathildisheim in Bad Arolsen.

[j.schumacher@bathildisheim.de](mailto:j.schumacher@bathildisheim.de)

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

STEUERBERATUNG

UNTERNEHMENSBERATUNG

RECHTSBERATUNG

CURACON

## „War ich früher Dirigent, bin ich heute mehr Mitglied einer Jazz-Combo.“

Christian Geyer, fachlicher Vorstand von Bathildisheim

### Vorstand Macht teilen

Die Entwicklung nahm auf einer Klausurtagung im Jahr 2017 ihren Lauf. Die Auseinandersetzung mit den Überlegungen von Frederic Laloux führte dazu, dass die Bereichsleiter und Bereichsleiterinnen mehr kollegiale Führung forderten. Im Fokus der Kritik stand das monatliche Besprechungsformat, die Bereichsleiterkonferenz. Es entstand die Idee, die Koordination und Moderation rotieren zu lassen. Mein Vorstandskollege und ich haben uns kurz beraten und dann die Transformation freigegeben, ohne zu wissen, worauf wir uns konkret einlassen.

Eine der ersten Fragen, die in diesem neuen Format auf die Agenda kam, lautete: Wer darf was und wie entscheiden? Und das, obwohl eine formale Befugnisrichtlinie vorhanden war. Die Bereichsleiter und Bereichsleiterinnen wollten aber mehr mitbestimmen. Das Ergebnis dieser Aushandlung ist eine Delegationsmatrix, die die Entscheidungsmacht des Vorstands einschränkt und mit der Bereichsleiterkonferenz teilt. Letztverantwortung und Haftung kommen nach wie vor der Geschäftsführung zu. Sofern der Vorstand in alte Muster zurückfällt, was durchaus geschieht, wird das immer öfter thematisiert.

Die Transformation der Bereichsleiterkonferenz zu einem kollegialen Führungskreis entsteht im Bathildisheim durch Versuch und Irrtum und ist nicht vorgeplant. Statt detailliert vorauszudenken und abzuwägen, probieren wir Methoden der kollegialen Führung aus. Dazu gehören die Widerstandsmessung,

der konsultative Einzelentscheid oder der Konsent (siehe Glossar). Und über einen Führungsmonitor, auch Board genannt, steuern wir agil und transparent die Themen und Aufgaben. Am Board zieht sich auch der Vorstand seine Aufgaben und wird vom Führungskreis entsprechend beauftragt.

Diese Entwicklung dynamisiert die oberste Führung und verändert unsere Rollen: Bereichsleiter und Bereichsleiterinnen übernehmen mehr Mitverantwortung für die Gesamtorganisation und der Vorstand teilt seine Macht mit ihnen. So ist auch meine Rolle mittlerweile eine andere. War ich früher eher der Dirigent eines Orchesters, bin ich heute mehr und mehr Mitglied einer Jazz-Combo. Meine Gestaltungsmacht scheint kleiner geworden und doch erlebe ich mich einflussreicher als zuvor. Und zwar deshalb, weil wir das machen, was den geringsten Widerstand und damit eine größtmögliche Unterstützung im Führungskreis erfährt. Rückblickend lässt sich sagen: Ohne die Selbsterfahrung in der Bereichsleiterkonferenz wären wir nicht in der Lage und bereit gewesen, der Gesamtorganisation zu erlauben, kollegiale Führung in Piloteneinheiten zu erproben.

### Dr. Christian Geyer

ist fachlicher Vorstand des diakonischen Sozialunternehmens Bathildisheim in Bad Arolsen.

[c.geyer@bathildisheim.de](mailto:c.geyer@bathildisheim.de)

Wohlfahrt Intern begleitet das Sozialunternehmen Bathildisheim bei seiner Transformation. Lesen Sie mehr in den kommenden Ausgaben.

## Glossar: Methoden des kollegialen Führens

**Widerstandsmessung** – Quantitatives Verfahren, das nach dem Grad des Widerstandes auf einer Skala von eins bis fünf im Hinblick auf Entscheidungsalternativen fragt. Für jede Alternative wird die Summe des Widerstandes gebildet und miteinander verglichen.

**Konsultativer Einzelentscheid** – Eine Person wird ermächtigt, einen Fall verbindlich zu entscheiden, nachdem sie sich mit einer anderen Person beraten hat.

**Konsent** – Moderationsverfahren, das Einwände sichtbar macht und in die Entscheidung einbezieht. Es geht dabei nicht um vollständige Zustimmung, sondern um eine Minimierung der Einwände. Die Beteiligten können im Verfahren ein Vetorecht haben.

**Führungsmonitor** – Dient der gemeinsamen Beobachtung von und dem Informationsaustausch über Aufgaben und Aktivitäten eines Teams, für die einzelne

Personen die Verantwortung übernommen haben.

**Kollegiale Rollenwahl** – Moderiertes zweistufiges Verfahren, in dem Personen für eine Aufgabe vorgeschlagen werden können. Der jeweilige Vorschlag ist mit einer Begründung verbunden, die über die Stärken der vorgeschlagenen Person Auskunft gibt. Bei der Auswertung wird auf die kollegialen Entscheidungsmethoden zurückgegriffen.