

# Qualität aus sich selbst schaffen

Das Sozialunternehmen Bathildisheim testet kollegiale Führung. Eine große Idee, hinter der mehr als Basisdemokratie steckt.

**D**ie Sozialwirtschaft vollzieht aufgrund der gesetzlichen Regulierungsdichte Entwicklungen zeitverzögert nach. Dennoch ist das Vuca-Zeitalter langsam spürbar. Das englische Akronym Vuca für Volatilität, Unbeständigkeit, Komplexität und Ambiguität, also Mehrdeutigkeit, kommt in den Sozialunternehmen an. Denn die Nachfrage nach Leistungen ist einer größeren Schwankungsbreite unterworfen und die Komplexität, die sich aus einer großen Diversität und hohen Unvorhersehbarkeit speist, nimmt zu. Die dafür erforderliche Ambiguitätstoleranz ist nicht weit verbreitet und ein System wie das Sozialunternehmen Bathildisheim, das Stabilität liebt und kennt, kommt nur bedingt mit Ungewissheit klar.

## Anpassungsdruck stellt Systemfrage

Die Novellierung des neunten und zehnten Sozialgesetzbuches hat die allgemeine Auflösung der tradierten Strukturen verstärkt: Selbstbestimmte Teilhabe statt paternalistischer Fürsorge und Dezentralisierung von Leistungen in unterschiedliche Sozialräume statt Einrichtungszentrierung sind die neuen Paradigmen, die nicht ohne Bedeutung für das Selbstverständnis der Organisation und das Führungsmodell bleiben können. Seit der Gründung 1905 erlebte das Bathildisheim, das in der nordhessischen Region zwischen Frankenberg und Kassel Unterstützungsangebote für Kinder und Jugendliche sowie erwachsene Menschen mit Beeinträchtigung erbringt, in der Eingliederungshilfe eine große Stabilität und Sicherheit. Für die komplizierten sozialadministrativen Angelegenheiten und die pädagogischen Spezialisierungen wurden Experten gewonnen. So ist Bathildisheim zu einer hierarchisch geführten Organisation geworden. Und so wurden die aktuell notwendigen Veränderungen zunächst mit den bekannten Instrumenten der Organisations-

entwicklung und des Projektmanagements initiiert und gesteuert.

Doch die Mitarbeiterbefragung im Jahr 2017 führte deutlich vor Augen, dass mehr vom Gleichen und früher Guten nicht dazu führt, die Zufriedenheit zu steigern. Ein Anpassungsdruck, der nur auf die Mitarbeitenden zielt, verkennt die systemische Aufgabe, die eigentlich angegangen werden muss. Agilität, also die schnelle Anpassungsfähigkeit einer Organisation an sich verändernde Kontexte, wird notwendig. Eine Entwicklung zu mehr Agilität gelingt jedoch nur, wenn Führungskräfte und die Organisation bereit und in der Lage sind, Muster zu brechen und Muster zu wechseln. Eine erste Inspiration haben die Geschäftsbereichsleiter und der Vorstand des Bathildisheims dazu im Buch ‚Reinventing Organizations‘ des Wirtschaftsphilosophen Frédéric Laloux gefunden. Die Stichworte lauten: Selbstführung – Sinnstiftung – Emergenz. Letzteres meint die Schaffung einer neuen Qualität aus sich selbst heraus.

## Selbstführung braucht Führung

Zunächst musste allerdings an dem Missverständnis gearbeitet werden, Selbstführung bedeute Beliebigkeit, chaotische Verantwortungslosigkeit oder Basisdemokratie. Das Gegenteil ist der Fall: Selbstführung braucht Führung, jedoch immer weniger in Gestalt von Führungskräften, vielmehr in Gestalt von Werten, Prinzipien, Strukturen, Prozessen und Werkzeugen. Das ganze Unterfangen ist ein evolutionärer Prozess, ohne eindeutig bestimmbar Anfang und ohne Ende. Hier wird deutlich, wie radikal der Musterbruch ausfallen muss.

Diese Radikalität wird einer diakonischen Organisation auch dadurch in Erinnerung gerufen, dass jeder Mensch ein von Gott mit Freiheit und Verantwortung begabtes und zur Gestaltung beauftragtes Geschöpf ist. So stellt sich christlich und fachlich die Frage,

wie Mitarbeitende, die dezentral selbstbestimmte Teilhabe unterstützen sollen, dieser Aufgabe gerecht werden können, wenn sie sich im Arbeitskontext nicht als selbstbestimmt erleben, sondern hierarchisch kontrolliert werden. In der Transformationsnotwendigkeit spiegeln sich die christliche Orientierung, der Organisationszweck, der Wunsch der Mitarbeiter nach Gestaltungsspielräumen und Mitbestimmung sowie das Ziel, die Anpassungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.

Nachdem das Wozu einer anderen Organisationsgestaltung immer deutlicher wurde,

bleibt die Frage nach dem Wie der Selbstführung in der Unternehmenspraxis offen. Eine Antwort bietet das Modell des kollegial geführten Unternehmens von Bernd Oesterreich und Claudia Schröder. Für die beiden Organisationsberater ist kollegiale Führung „auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit anstelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte“.

## Handeln ohne Masterplan

In einem zweitägigen Workshop haben die Geschäftsbereichsleitungen, der Vorstand und die Abteilungsleitungen der Zentralen Dienste das Modell des kollegial geführten Unternehmens reflektiert, Werkzeuge kennengelernt und Methoden ausprobiert. Am Schluss haben die Teilnehmer des Workshops einen Konsentbeschluss gefasst, sind also ohne weitere Erklärung in die Anwendung gegangen: „Wir wollen das Bathildisheim in einem offenen Prozess zu einem kollegial geführten und agilen Unternehmen entwickeln, um selbstbestimmte Teilhabe zu fördern.“

Nachdem die Führungskräfte so mutig waren, groß zu denken, wird jetzt ganz im Sinne eines agilen Vorgehens Schritt für Schritt gehandelt – ganz ohne Masterplan. Es bleibt ungewiss, was konkret wann entstehen soll und wird. Erste Pilotprojekte, wie eine selbstorganisierte Wohneinrichtung, und Aufgaben, wie der methodische Kompetenzerwerb, sind identifiziert, ein vorläufiges Übergangsteam ist berufen. So sind etwa die Rollen der Ökonomin, des Pädagogen und der Board-Moderatorin vertreten. Es gilt jetzt, Erfahrungen zu sammeln und dabei zu beherzigen, dass Versuch und Irrtum wichtiger sind, als alles richtig zu machen.

Dr. Christian Geyer

ist fachlicher Vorstand des diakonischen Sozialunternehmens Bathildisheim im hessischen Bad Arolsen.  
[c.geyer@bathildisheim.de](mailto:c.geyer@bathildisheim.de)

Wohlfahrt Intern wird das Sozialunternehmen Bathildisheim bei seiner Transformation begleiten und in kommenden Ausgaben darüber berichten.

## Entscheidungen schneller treffen

Der Verein Horizont hat seine Organisation dezentralisiert. Der Austausch von Informationen muss funktionieren, um so zu arbeiten. Transparenz ist die Voraussetzung.

**S**eit knapp zehn Jahren beschäftigen wir uns bei Horizont mit den Themen Agilität und Digitalisierung. Die team- und rollenorientierte Arbeitsweise bringt Bewegung, erhöht die Flexibilität, aber vor allem verändern sich Strukturen und persönliche Haltungen. Das kann verunsichern und ist nicht für jeden und immer auf Antrieb angenehm. Dennoch bleiben wir dran und sehen die Erfolge – wirtschaftlich und im Betriebsklima. Inzwischen sind es 42 Teams und Projekte, die im Verein Horizont Kinder und Jugendliche betreuen, fördern und ihre Bildung vorantreiben, nicht zuletzt um sie in und über Arbeit zu integrieren. 2018 erwirtschafteten 350 Mitarbeiter plus 100 Ehrenamtliche 12 Millionen Euro Umsatz. Organisatorisch verteilen wir die Macht heute auf die vier Fachbereiche Sozialintegration, soziales Wirtschaften, Wohnen-Bilden-Freizeit sowie Teilhabe-Beschäftigung. Alle Ressourcen werden dezentral gesteuert, Managementaufgaben und -entscheidungen nach unten delegiert. Dabei verändert sich die Arbeitsweise maßvoll, denn Selbstorganisation ist kein Allheilmittel. Man muss genau hinschauen, was zur jeweiligen Abteilung passt. Das stärkt die Fachbereiche in ihrer Autonomie. Die Bereiche stellen ihr Personal selbst ein, weil Fach- und Projektleiter näher dran sind an den Aufgaben und Klienten als die Geschäftsführung. Die Fachbereichsleiter und sogar Teammitglieder verhandeln selbst mit Jugendämtern oder nehmen eigenständig Kontakt zum

Sozialministerium auf. Vor Ort arbeiten Fachkräfte unternehmerischer und verantwortlicher, denn sie müssen intern nicht mehr auf Genehmigungen warten oder darauf, dass die da oben ihnen den Weg bahnen. Entscheidungen werden so schneller getroffen und umgesetzt.

Klar, verbindlich und transparent kommunizieren wir unsere Ziele und setzen sie um. Das erfordert einen intensiven Austausch, weshalb wir die Kommunikationszeit gut strukturiert haben. Alle sechs Wochen treffen sich die Fachbereichsleiter und die Geschäftsführung zwei Stunden zur gegenseitigen Information, zweimal im Monat sind die Leitungskonferenzen – mal zwei-, mal vierstündig. Sie starten am Stehtisch. Dort räumen die Teilnehmer Missverständnisse aus und besprechen Themen, die nicht für alle gleichermaßen spannend sind. Dann geht es gemeinsam um Ziele, die von unten nach oben durchgereicht werden: Digitalisierung, Stellenbeschreibungsstandards, einheitliche Personalentwicklungsprognosen. Finanzcontrolling, die Liquiditätsvorschau, Investitionspläne und der Wirtschaftsplan sind Regelthemen dieser Konferenzen. Strategie, Mission und Vision werden jährlich auf vier größeren Leitungskonferenzen mit den Fachbereichsleitern, ihren Stellvertretern, der Verwaltungsleitung und der Unternehmenssteuerung sowie dem Geschäftsführer vertieft. Im Wechsel organisieren und moderieren die Teilnehmer das Treffen. Auch hier hat die Geschäftsführung nicht nur Arbeit, sondern auch Macht abgegeben.