

# 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 zwölften 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,



**KOMPETENZ UND ERFAHRUNG  
FÜR DIE SOZIALWIRTSCHAFT**

**SCHULZ CONSULTING**

MANAGEMENTBERATUNG + ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- Leitbild und Strategie
- Unternehmenskultur
- Unternehmenskonzepte
- Aufbauorganisation
- Coaching
- Open Space, World Café und Strategiekonferenzen
- Lösung von Konflikten mit Dynamic Facilitation

Hans-J. Schulz · An den Brunnenröhren 24  
35037 Marburg · Tel.: 0 64 21/ 68 61 41

[www.schulz-consulting.org](http://www.schulz-consulting.org)

bleibt die Frage nach dem Wie der Selbstführung in der Unternehmenspraxis offen. Eine Antwort bietet das Modell des kollegial geführten Unternehmens von Bernd Oesterich 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.

# WOHLFAHRT INTERN

9/2019

Das Entscheider-Magazin für die Sozialwirtschaft