

## Beratung für neue Führung

Bei der Entwicklung eines kollegialen Führungsmodells greift das Bathildisheim auf Coaching zurück. Von der Unterstützung profitiert das Sozialunternehmen.

Im April 2019 hat das Bathildisheim entschieden, sich auf den Weg zu einer kollegial geführten Organisation zu begeben. Eine solche Entscheidung verändert jedoch nichts, auch wenn alle Beteiligten sie einstimmig getroffen haben. Es braucht ein Gremium, das die notwendigen Prozesse initiiert und begleitet. Daher wurde mithilfe einer soziokratischen Rollenwahl ein Arbeitskreis aus fünf Personen bestimmt.

Bei der soziokratischen Rollenwahl aus der Werkzeugkiste des agilen Arbeitens geht es nicht darum, wer sich selbst eine Aufgabe zutraut oder sich freiwillig meldet. Jeder und jede schlägt reihum eine Person vor und begründet, warum er oder sie für diese Aufgabe besonders geeignet erscheint. Die Methode trägt erheblich dazu bei, eher weniger beachtete oder zurückhaltende Mitarbeitende zu einer eigenen Aussage herauszufordern und bis dahin Unentdeckte als echte Talente für bestimmte Aufgaben zu identifizieren. Es wurden Kollegen und Kolleginnen ausgewählt, die aus ganz verschiedenen Bereichen der Organisation kommen, ganz unterschiedliche Leitungsfunktionen innehaben und tatsächlich Energie und Lust mitbringen, am Prozess weiterzuarbeiten.

### Gremium stößt Veränderungen an

Im Arbeitskreis fiel zunächst auf, wie ungewohnt und zugleich gewinnbringend es erscheint, wenn Mitglieder verschiedener Hierarchieebenen auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Das Gremium hat sehr

umfangreiche Befugnisse, Veränderungen und Entwicklungen in der gesamten Organisation anzustoßen. Um die Idee der kollegialen Führung weiter bekannt zu machen, führte der Arbeitskreis zunächst einen Informationstag für die rund 80 Personen der mittleren Leitungsebene durch. Die Mitglieder des Arbeitskreises warben für das Anliegen, sie beantworteten Fragen und sammelten sowohl Anregungen als auch Bedenken der Mitarbeitenden.

Da die Prozessbegleitung in einer so vielfältigen Organisation komplex ist und die Mitglieder des Arbeitskreises überfordern könnte, entschieden sie sich dazu, einen externen Coach zu engagieren. Es gelang, einen Organisationsbegleiter zu finden, der selbst bei Bernd Oestereich und Claudia Schröder ausgebildet wurde, den Pionieren und Impulsgebern der kollegialen Führung. Drei freiwillige Pilotgruppen aus den Arbeitsbereichen heilpädagogisches Wohnen, Kinder- und Jugendwohnen sowie Werkstatt für Menschen mit Behinderung wurden ausgewählt und Übergangsteams bestimmt, sodass Ende 2019 die Erprobungsphase beginnen konnte.

In monatlichen Abständen begleitet der Coach sowohl die Übergangsteams der Pilotgruppen als auch den Arbeitskreis in sehr unterschiedlichen Fragestellungen. Bei den Pilotgruppen geht es während der Coachings darum, erste Erfahrungen mit Methoden der kollegialen Führung zu machen, erste vorsichtige Schritte zu gehen und zu reflektieren. Der Arbeitskreis wiederum nutzt die Coachings, um die eigene Arbeit kritisch zu beleuchten, Lernerfahrungen zu bündeln und Themen zu identifizieren, die für die gesamte Organisation von Relevanz sind.

Aus den Pilotprojekten wurden Sprecher und Sprecherinnen in den Arbeitskreis entsandt. Zusätzlich kam noch der Vorsitzende der Mitarbeitervertretung als Mitglied hinzu, sodass der Arbeitskreis inzwischen neun Personen und alle Hierarchieebenen umfasst. Mit dabei sind der Vorstand, Bereichs-

und Einrichtungsleitungen und Mitarbeitende im Gruppendienst.

Alle zwei Wochen finden hochkonzentrierte, fruchtbare und sehr spannende Treffen statt. Denn viele Entwicklungen überraschen auch die Mitglieder des Arbeitskreises. So hat sich eine Pilotgruppe gerade dafür entschieden, die Mitarbeitergespräche auf eine neue Grundlage zu stellen. Dabei scheint sich gerade ein Konstrukt zu entwickeln, das aus den bisherigen Mitarbeiterentwicklungsgesprächen jetzt Mitarbeiterstärkungsgesprächen macht. Der Arbeitskreis begleitet diese Entwicklung kritisch-konstruktiv und prüft, ob das eine Idee für die Gesamtorganisation sein kann. Besonders bedeutungsvoll erscheint auch, dass inhaltliche Themen im Arbeitskreis transparent werden und jenseits der klassischen Hierarchie bearbeitet werden können. Das Thema, das uns in diesem Zusammenhang gerade beschäftigt, dreht sich um Haltnungsfragen der Mitarbeitenden gegenüber unseren Klienten und Klientinnen.

### Intranet findet keinen Zuspruch

Als Schwierigkeit erweist sich derzeit noch die Kommunikation mit der Gesamtorganisation. Das Intranet, das der Arbeitskreis unter einem extra für diesen Zweck erstellten Button für den Informationsfluss nutzt, hat leider noch nicht genug Zuspruch in der gesamten Mitarbeiterschaft. Auch wenn es vereinzelt positive Rückmeldungen gibt, werden noch andere Medien für eine ausführliche Information erschlossen, damit ausreichende Transparenz hergestellt werden kann. Der ergebnisoffene Ansatz macht alle Beteiligten neugierig, wie sich das Projekt kollegiale Führung entwickeln wird. Diese Neugierde in das gesamte Unternehmen zu tragen, bleibt noch eine große Aufgabe.

#### Dr. Ursula Braun

ist Konrektorin der Karl-Preising-Schule im diakonischen Sozialunternehmen Bathildisheim in Bad Arolsen und Mitglied im Arbeitskreis für kollegiale Führung. [u.braun@bathildisheim.de](mailto:u.braun@bathildisheim.de)