

# Auf Augenhöhe im Arbeitsalltag mitbestimmen

**Kollegiale Führung** sorgt im Sozialunternehmen Bathildisheim für eine Neuverteilung von Verantwortung. Zwei Mitarbeiterinnen berichten über erste Erfahrungen.

Im Laufe des vergangenen Jahres formte sich im Bathildisheim die Idee eines kollegial geführten Unternehmens. Von der Leitungsebene aus verbreitete sie sich schnell im gesamten Kollegium. Ein Arbeitskreis wurde gegründet, Pilotenrichtungen für die Umsetzung gefunden. Zu ihnen gehören das Haus Bickeweg, eine Wohnform für Erwachsene mit Behinderung und die Tagwerkgruppen und Tagesförderstätten, die Arbeitsangebote für Menschen mit komplexer Behinderung zur Verfügung stellen. Es sind die kleinen Dinge, an denen die Idee der kollegialen Führung wächst und das Team schnell merkt, dass sich etwas tut. So haben wir im Haus Bickeweg bei der Medikamentenbestellung Verbesserungspotential gesehen. Zwei Kolleginnen haben sich der Aufgabe angenommen und einen Vorschlag zur Entscheidung eingebracht. Nun gibt es im Haus Bickeweg ein Ticketsystem, bei dem mit dem Ausdruck eines Bestelltickets der Vorgang für alle Mitarbeitenden sichtbar wird. Bisher hatte beim Bestellvorgang nur derjenige Einblick, der das entsprechende Ticket ausgelöst hat.

Auch beim Thema Bürokratieabbau sind wir so vorgegangen. Teammitglieder haben überlegt, wie der Tagdienst entlastet werden und was der Nachtdienst erledigen kann. Denkbar sind dabei alle Arbeiten, die die Nachtruhe der Bewohner nicht stören. So wurden beispielsweise die Kontrolle der Medikamente, die Bürobedarfsbestellung und die Reinigung der Medikamentenschränke auf die Nachtschicht übertragen. Festgestellt haben wir immer wieder, dass wir in vielen Dingen schon sehr kollegial arbeiten. Bestes Beispiel ist die Flexibilität, mit der wir der Coronakrise entgegengetreten sind. Hand in Hand haben wir Arbeitsabläufe den veränderten Rahmenbedingungen angepasst. So konnten wir tagsüber auch die Bewohnerinnen und Bewohner betreuen, die ansonsten in der Werkstatt für Menschen mit Behinderung ihrem Job nachgehen.

In der Einrichtung Tagwerk haben wir gute Erfahrungen mit der Methode der soziokratischen Rollenwahl gemacht. Das Team findet sich zusammen und jeder kann einen Vorschlag unterbreiten, wer eine zu besetzende Rolle übernehmen soll. So haben wir beispielsweise für unsere Teambesprechungen die Rollen Gastgeber, Moderation und Dokumentation gewählt und erproben jetzt, diese Besprechungen ohne Führungskraft durchzuführen. Es geht darum, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren. Die Führungskraft kann immer zu bestimmten Tagesordnungspunkten in die Teambesprechung eingeladen werden oder sich selber einladen. So stellen wir den Informationsfluss sicher, profitieren vom Wissen und der Erfahrung der Führungskraft und lernen, Verantwortung zu übernehmen, beispielsweise wenn es um das Thema Zahlungsanweisung geht. Seit kurzem haben wir in jedem Team einen soziokratisch gewählten Mitarbeitenden, der innerhalb eines vereinbarten finanziellen Spielraumes Zahlungsanweisungen erteilen kann, wenn das Vier-Augen-Prinzip eingehalten wird.

Wir haben in den vergangenen Monaten immer wieder daran gearbeitet, die verschiedenen Methoden in unseren Arbeitsalltag einzubauen, um schneller eine Entscheidung zu treffen und unnötige Diskussionen zu vermeiden. Es gibt durchaus immer wieder Hindernisse, über die wir stolpern. So fehlt häufig die Zeit, Führungsaufgaben zu übernehmen. In der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und der Verwaltung fehlen außerdem das Wissen über kollegiale Führung und die neue Arbeitsweise. Gemerkt haben wir auch, dass am besten alle aus einem Team ins Boot geholt werden und es nicht ausreicht, wenn nur das Übergangsteam, das bisher als Übermittler das Thema kollegiale Führung zu den Kolleginnen und Kollegen getragen hat, beteiligt ist.

Mitbestimmung auf Augenhöhe braucht zwar Regeln und Methoden, aber die Basis sind Vertrauen, Zutrauen und Respekt gegenüber den Kolleginnen und Kollegen.

Prinzipien und Werte sind wichtiger als Regeln. Eine gute Rollenverteilung und sinnvolle Aufgaben zählen mehr als eine starre Hierarchie. Die Umstellung gelingt nur, wenn alle die eigene Haltung überprüfen und Verantwortung übernehmen.

Jana Gorlikowski

ist Mitarbeiterin in der Wohneinrichtung Bickeweg des Bathildisheims und Mitglied im Übergangsteam.

Darja Naderi-Teherani

ist Mitarbeiterin der Einrichtungen Tagwerke/ Tagesförderstätten des Bathildisheims und Mitglied im Übergangsteam.

[info@bathildisheim.de](mailto:info@bathildisheim.de)



**AB SOFORT AUCH VIRTUELLE ZUSAMMENARBEIT MÖGLICH!**

**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)