

Interview von: Mariette Zurbruggen, Leiterin Berufs- und Personalentwicklung Kinder & Jugendliche, ARTISET

## «Es reicht nicht, ein Zimmer leerzuräumen...»

Das monbijou bern besteht als sozialtherapeutische Einrichtung seit 1978 und wird in gemeinsamer Verantwortung durch ein Leitungsteam geführt. Die Bewohner:innen haben einen Aufenthalt in einer Klinik für Suchttherapien, in einer psychiatrischen Klinik, möglicherweise eine Straf- oder Massnahmenvollzug oder andere schwierige Lebenslagen hinter sich.

Im monbijou bern ist man bestrebt, den Bewohnenden Schritte zu grösserer Selbständigkeit zu ermöglichen. Sie sollen herausfinden können, welche Bedingungen für sie nötig sind, um möglichst gesund, zufrieden und selbständig zu leben. Auch sollen vielleicht nicht mehr präsenten Fähigkeiten wieder entdeckt werden, neue dazu gelernt und diese im Alltag eingesetzt werden.

Mit **Eveline Sarbach** und **Luis Palma** geben hier zwei der sieben Leitungspersonen Auskunft.

### **Wie ist die Leitungsstruktur des monbijou entstanden und was kennzeichnet sie?**

Schon bei der Gründung des heutigen Monbijou vor 46 Jahren war es ein Anliegen, dass die Hierarchien flach gehalten sind. Seit 1981 bestand eine Dreierleitung. Es brauchte damals viel Überzeugungsarbeit beim Kanton, dass auch eine unübliche Leitungsform ihre Berechtigung und ihre Vorteile hat. Der Ansatz, dass wer sozialpädagogische Betreuung leistet auch einen Teil der Leitungsaufgaben übernimmt und mit den anderen Teammitgliedern die Leitungsverantwortung teilt, wurde in der Organisation weiterhin gepflegt laufend weiterentwickelt. Mit der Angebotsveränderung dahin, dass auch Frauen und Kinder aufgenommen werden, vergrösserte sich das Team organisch. Heute sind sieben Personen im Leitungsteam. Die Aufgaben sind in sechs Ressorts und einen Bereich aufgeteilt. Die Hauswirtschaft ist ein grosser Teil, deshalb ein eigener Bereich, geführt von einer betrieblichen Hauswirtschaftsleiterin, die verantwortlich für das Personal in ihrem Bereich und Fragen in Zusammenhang mit der Liegenschaft ist und auch im Leitungsteam vertreten ist. Innerhalb des Bereiches Hauswirtschaft wird aktuell daraufhin gearbeitet, dass die Mitarbeitenden ihre Einsatzpläne selbstgeführt erarbeiten.

Die heutigen Ressorts sind Finanzen, Administration, Qualität, Verbindung zur Trägerschaft, Personal und Öffentlichkeitsarbeit. Im Leitungsteam teilen wir uns die Verantwortung und dies spiegelt sich auch bei den Löhnen: Wir verdienen alle gleichviel, die Idee dahinter ist auch, dass niemand aus der Betreuung sich zurücklehnen kann und von Aufgaben distanziert – alle sind verantwortlich für ihren Teil und für das Gesamte. Wir alle haben einen Teil Leitung und einen Teil Betreuung. So ist das Stellenprofil und so werden Stellen auch ausgeschrieben, nämlich als Leitungsteammitglied. Zusätzlich sind wir Bezugspersonen und haben die Fallführungen.

Zusätzlich arbeiten bei uns weitere Betreuungspersonen, ergänzend oder für den Nachtdienst, jedoch ohne Fallverantwortung.

# ARTISET

## Welche Stärken und Chancen zeigen sich darin?

Wir haben in unserem heterogenen, multiprofessionellen Team, in dem auch Männer und Frauen gleichmächtig vertreten sind, einen ganzen Pool an Erfahrungen, diese bereichern die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung. Diese Ressourcen, fachliche wie persönliche, stärken die Leitungsebene und das Leitungsteam, das sich die Verantwortung teilt. Das ist eine Stärke dieses Führungsmodells. In einer Organisation die Menschen begleitet, stellen sich an die Leitung hohe Anforderungen, fachlich, in der Führung und für die Organisationsentwicklung.

Wenn das Modell der kollektiven Leitung eingespielt ist, ermöglicht es eine hohe Qualität, ohne dass Mitarbeitende 100% arbeiten müssen. Wir arbeiten alle in 60%-80% Pensen und Hand in Hand, die einzelnen Mitarbeitende kann gehen abends und weiss, es läuft gut weiter. Wir sind sehr nahe am Geschehen und dadurch gut informiert, sowohl zu den Leitungsthemen wie auch zu den Betreuungsthemen. Das ist eine grosse Stärke – das Team ist durchlässig, das heisst, weil alle gut informiert sind, ist die einzelne Mitarbeiter:in «ersetzbar» so wertvoll sie auch ist, eine Kolleg:in kann übernehmen. Dies ist ein psychologisch entlastender Aspekt.

Wenn schwierige Situationen auftreten, birgt die kollektive Leitung eine enorme Stärke. Es sind sieben Personen, die Verantwortung übernehmen, es gibt Austauschmöglichkeiten und viele Blickwinkel und Lösungsansätze. Nicht allein sein, wenn die sozialpädagogische Arbeit schwierig ist, dies kann die Belastung der einzelnen Mitarbeitenden reduzieren und trägt damit zur Erhaltung der Gesundheit bei.

Alle Mitarbeitenden im monbijou haben gute Anstellungsbedingungen, welche es ermöglichen, Beruf und Privatleben in Einklang zu halten. Die Lohnschere zwischen hauswirtschaftlichen und sozialpädagogischen Berufen soll sich so wenig wie möglich öffnen. Alle leisten wertvolle Arbeit im Interesse der Bewohnenden. Ausserdem haben wir sowohl in der Betreuung wie auch in der Hauswirtschaft eine sehr langjährige Treue des Personals zum Arbeitsort. Das ist Qualität für alle.

Keine Führungserfahrung ist bei uns nicht ein Grund um nicht im Leitungsteam aufgenommen zu werden. Diese Erfahrung kann man sich bei uns holen und als Berufsmensch hineinwachsen. Das ist eine einmalige Chance, auch wenn der Berufliche Weg nachher irgendwo anders weitergehen sollte. Man kann in unserem System nicht Karriere machen im herkömmlichen Sinn, aber es kann auch ein Sprungbrett sein. Viele Mitarbeitende bleiben aber überdurchschnittlich lange Zeit – weil es für sie stimmig ist, weil die Lebensqualität bei der Arbeit dazugehört.

## Welche Anforderungen und Herausforderungen zeigen sich in ihrem Leitungsmodell?

Die wichtigste Anforderung an die Mitarbeitende ist, dass man Ideen, Gedanken, Verantwortung teilen kann und teilen will. Wichtig ist auch, sich zurücknehmen zu können, Berufsmenschen die stark auf ihre eigenen Vorstellungen und Idealen fokussiert sind, und die gerne selbst im Vordergrund stehen, für die wird ein kollektives Modell eher schwierig, es führt längerfristig zu Konflikten und persönlicher Unzufriedenheit. Das Leitungsmodell bei uns ist so ausgerichtet, dass es Konsensorientierung erfordert und das Bewusstsein, dass man als Team und im Team agiert. Die Institution und der Kernauftrag steht im Vordergrund und nicht primär die persönlichen Bedürfnisse, jedes einzelnen Mitarbeitenden.

Ebenfalls eine grosse Herausforderung ist es, das jeweils richtige Mass in der Diskussion der fachlichen und betrieblichen Problemstellungen zu finden. Vorschläge, Ideen und auch Positionen sollen erwogen und diskutiert sein – das trägt zur Qualität der Lösung bei. Wir arbeiten jeweils in Dreiergruppen im Haus.

# ARTISET

Alle treffen sich am Mittwoch, dann ist Sitzungstag. Der ist lang und oft auch streng, da wird viel diskutiert. Jedes Ressort muss vorbereiten, was bringe ich rein in die Sitzung, was brauche ich von den anderen, was muss ich wissen worüber muss ich informieren. Das braucht einen gemeinsamen Nenner, es sind die gemeinsamen Werte und Haltungen. Wir haben z.B. eine unterschiedliche Arbeits- und Lebenserfahrung im Team, was eine Stärke ist. Es ist wichtig dies zusammenzubringen und sich die Zeit dafür zu nehmen.

Die Erfahrung zeigt, dass auch bei divergierenden Lösungsansätzen ein Konsens erarbeitet werden kann. Diese Lösung wird beschlossen und mal z.B. für 3 Monate umgesetzt. Wenn sie nicht funktioniert haben wir die Möglichkeit, die Situation zu überprüfen, vielleicht einen Schritt zurückzugehen und etwas Neues umzusetzen. Auch langjährige Mitarbeitende bestätigen, dass es im Leitungsteam noch selten Blockierungen in den Entscheidungen gab. Es entstehen aber auch akute Situationen, die nicht bis zur Teamsitzung warten können. Hier wird im Dienstteam zu dritt oder manchmal zu zweit entschieden.

Wenn die Frage kommt wegen dem Aufwand für den Austausch im Leitungsteam, soll hier darauf hingewiesen werden, dass wir gerade im schweizerischen Politsystem ein gutes Vorbild haben, dass es sich lohnt, wenn viele einbezogen sind, unterschiedlichste Ansichten und dann die Entscheide aber von allen mitgetragen werden. Dies hat sich genauso auch für unseren Betrieb bewährt. Langsam ist also nicht per se schlecht, sondern nachhaltiger. Ein Teil unserer Kultur ist auch die Langsamkeit und damit verbunden die Sorgfalt.

Ein motiviertes und engagiertes Team kann vieles machen, um sich mit divergierenden Haltungen und Wertvorstellungen auseinanderzusetzen. Aber man kann nicht alles machen. Dazu haben wir Erfahrungen zu Grenzen gemacht. Das gehört dazu und muss akzeptiert werden.

Bei der Verteilung der Ressorts ist die Idee, dass Ressorts auch gewechselt werden können und man dadurch verschiedene Perspektiven in die Leitung und in den Betrieb erhält.

Wir arbeiten mit geeigneten Tools um die Arbeit zu organisieren und zu dokumentieren und die Informationen zu optimieren. Und wir haben gut beschriebene Prozesse. Besonderes Augenmerk geben wir auf die Einführung von neuen Mitarbeitenden. Hier haben wir immer sehr gute Rückmeldungen. Diese sorgfältige Einführung kostet uns am Schluss weniger Zeit, weil die Neuen gut reinkommen, weniger Fehler passieren und sie sich sicher fühlen.

## **Wie wirkt sich das Modell auf die Bewohnenden aus?**

Den Bewohnenden fällt die Leitungsstruktur wohl kaum auf– aber sie bemerken, dass sie 365 Tage eine Ansprechperson haben und dass auf ihre Anliegen reagiert wird. Spätestens wenn sie im Alltag ausserhalb Fuss fassen, formulieren sie oft, wie sehr sie dies geschätzt haben und wie sehr sie das gestärkt hat. In unseren Sitzungen beschäftigen wir uns mit den betrieblichen Fragen und mit den Fallführungen. Regelmässig haben wir Arbeits- oder Teamsupervisionen. Und wöchentlich tauschen wir uns aus zu den Bedürfnissen und Entwicklungen bei jeder einzelnen Person, die im monbijou wohnt. Wir sind dem alle nahe und die Bewohnenden fühlen sich getragen. Im Rahmen von Einsparungsmassnahmen haben wir mal die Abschaffung der Nachtpräsenz diskutiert. Die Einschätzung, dass genau das aber vielen Bewohnenden Ruhe und Sicherheit gibt, führte dann aber dazu, dass wir andere Wege fanden, um dem Businessplan zu entsprechen. Sie fühlen sich wertgeschätzt, von einem Team, das sich selbst auch Wertschätzung gibt.

## **Welche Feedbacks bekommen Sie von ausserhalb der Organisation?**

Wir bekommen Anfragen, von anderen Institutionen, welche sich für unser Leitungsmodell interessieren. Es kommen Fachkommission oder auch andere Betriebe. Auch in Berufskreisen bekommen wir positive Rückmeldungen. Als Modell haben wir wohl eine Art Leuchtturmfunktion. Was aber immer wieder erstaunt ist, dass es trotz des grossen Echos und der verbreiteten Wunschvorstellung eigentlich immer noch wenige Betriebe gibt, welche ein kollektives Führungsmodell umsetzen. Eine Hypothese dazu wäre, dass es entscheidend ist, woher das Interesse und die Lust auf ein solches Modell kommen. Kommt es von «unten» oder von oben? Es könnte sein, dass es eher selten von oben kommt, Menschen, die allein einen Betrieb führen haben nicht zwingend den Wunsch, dort etwas zu verändern. Öfters kommt das Interesse aus der Ebene Personal – Mitarbeitende – manchmal auch aus den Vorständen. Ein klassisch, hierarchisch aufgestellter Betrieb hat viele Schwierigkeiten zu überwinden, wenn da etwas geändert werden soll. Es gibt leider inzwischen Beispiele dafür, die über kurz oder lang gescheitert sind. Oft hört man von den gleichen Stolpersteinen: z.B. Es wurde etwas entschieden, aber die Hälfte des Betriebes weiss noch nichts davon. Aus den bekanntgewordenen Schwierigkeiten entsteht eine bedrohliche Ausstrahlung auf andere Betriebe und Trägerschaften. Hierarchien abzubauen, braucht ein grundlegendes Umdenken und wirkliche Lust darauf, sich neu zu organisieren. Die Beteiligten müssen es wirklich wollen, das gilt für «oben und unten». Denn für alle verändert sich der Aufgabenbereich durch die neu hinzugekommen Aufgaben. Und es gibt auch inhaltlich schwierige Probleme – zum Beispiel das Aufschlüsseln der Aufgaben in Ressorts.

## **Welche Tipps würden Sie interessierten Organisationen und Teams geben, die in eine ähnliche Richtung gehen möchten?**

Im monbijou ist die Leitungsstruktur gewachsen, mit der Idee einer flachen Hierarchie von Anfang an. Heute hat das für uns den Vorteil, dass alle wissen, worum es geht und wir die Stellen entsprechend aus-schreiben können. Wenn die Idee neu umgesetzt werden soll, braucht es vermutlich viel mehr Information und Beteiligung am Einführungsprozess.

Die Stellenprozente und die Aufteilung auf die Teammitglieder spielen eine wichtige Rolle. Generell lässt sich sagen, dass ganz hohe Pensen (über 80%) und Pensen unter 60% erschwerend wirken, wenn neben den sozialpädagogischen Aufgaben auch Leitungsaufgaben übernommen werden sollen. Pensen innerhalb dieser Spannweite ermöglichen eine Gleichwertigkeit der Aufgaben und der Informationsmächtigkeit.

## **Ein neues Leitungsmodell zu erarbeiten ist wie...**

Es ist wie nach langer Zeit wieder mit jemanden zusammenwohnen, da reicht es nicht, ein Zimmer freizumachen, sondern das gesamte Wohnen muss neu und frei gedacht werden - damit sich beide wohl fühlen können und ein wirklich gemeinsames Wohnen gelebt wird.

## **Haltung und Werte**

Wir arbeiten mit und für Menschen, die unsere Unterstützung brauchen und denen es gut gehen soll. Deshalb muss es auch den «Arbeitsmenschen» gut gehen, sie sollen sich einbringen und Verantwortung übernehmen können über die Kernaufgabe hinaus und in allem, dass ihre Aufgabe betrifft. Sie brauchen Gestaltungsmöglichkeiten für die worklife Balance und in belastenden Situationen.

# ARTISET

Für Fragen aus der Praxis zur Umsetzung des Leitungsmodells im monbijou Bern:  
[team@monbijoubern.ch](mailto:team@monbijoubern.ch)