

Fallgeschichte

Verteilte Führung...

oder wie die Pflege der Patienten in einer Einrichtung für psychisch kranke Menschen verbessert wurde¹

Soziokratie schafft eine Kultur des Respektes. Gemeinsame Entscheidungsfindung bringt eine Effizienz zum Wohle der Patienten.

Hintergrund

Mondriaan voor geestelijke gezondheid ist eine der größten Einrichtungen für geistige Gesundheitsversorgung in den Niederlanden. Sie bietet in der Provinz Limburg für über 10.000 Erwachsene, Heranwachsende und Kinder stationäre und ambulante Fürsorge an. Die Organisation ist zudem ein anerkanntes Schulungs- und Forschungsinstitut für Psychiater, Psychologen und Betreuer.

Mondriaan entwickelte sich in den Jahren 2000 bis 2007 aus einem Zusammenschluß von vier Organisationen der geistigen Gesundheitsversorgung zu einer Einrichtung mit über 2.300 Mitarbeitern in über 20 Orten. Sie wurde von der Regierung beauftragt, die psychiatrischen Dienste im Sinne einer Enthospitalisierung zu reformieren und Alternativen auf Basis der ambulanten Pflege zu entwickeln. (Für weitere Informationen schreiben Sie bitte an florian.bauernfeind@soziokratie.at).

Das Problem

Obwohl eine für die gesamte Organisation gültige Vision und Mission erstellt worden war, gab es wenig Geschlossenheit innerhalb und zwischen den sechs Abteilungen, wie die Aufgaben zu erfüllen sind und wie man Entscheidungen trifft. Einige systemische Probleme behinderten die Effizienz:

- Ein Top-down Managementstil legte die Verantwortung für wichtige Entscheidungen in die Hand weniger Topmanager, die nur sehr eingeschränkten Kontakt zu den Patienten hatten. Die Mitarbeiter der unteren hierarchischen Ebenen hatten wenig Einfluß auf die Entscheidungen bezüglich der Pflege der Patienten.
- Die Mitarbeiter verbrachten viel Zeit bei der Suche nach einer guten Methode zur Erfüllung ihrer Aufgaben, während die Mitarbeiter in anderen Bereichen der Abteilung bereits eine gute Lösung gefunden hatten.
- Die Versammlungen waren schlecht organisiert und niemand nahm sich die Zeit, im Voraus eine Tagesordnung vorzubereiten. Das führte dazu, daß die Manager einseitig Entscheidungen trafen, weil die Mitarbeiter keine Möglichkeit hatten, vorher über ein Thema nachzudenken. Die Versammlungsprotokolle wurden nicht einfach zugänglich aufbewahrt. So war es schwierig, die Entscheidungen zurück zu verfolgen und zu überprüfen.
- Die Versammlungen wurden von den eher extrovertierten Mitarbeitern dominiert, anstatt jedem der Teilnehmer eine Stimme zu geben.

Der Vorstand trug jeder Abteilung auf, einen Managementansatz und einen Entscheidungsfindungsprozess zu finden, der sowohl der neuen Vision und Mission entspricht als auch Transparenz, kontinuierliches Lernen und eine unter den Mitarbeitern geteilte Verantwortung ermöglicht.

¹ Diese Fallstudie von Sheella Mierson, Ph.D., von The Sociocracy Consulting Group (sociocracyconsulting.com), 2012, ist unter den Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License (CC BY-SA 3.0) lizenziert. Übersetzung von Isabell Dierkes, Mitglied im Soziokratischen Zentrum Deutschland (www.soziokratie.com). Sie wurde ergänzt von Markus Spitzer im Mai 2017 durch die Erweiterung ganz unten und die Erneuerung der Emailadressen..

Die Lösung: Soziokratie

Die Abteilung Integrale Fürsorge in Parkstad, verantwortlich für Langzeitpsychiatrie, entschied sich für die Soziokratie als Methode, die alle Kriterien erfüllt. Die Soziokratie schien den Bemühungen der Abteilung um eine Beschlussformungsstruktur, welche die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt, voll zu entsprechen. Das Soziokratische Zentrum Niederlande (jetzt The Sociocracy Group, eine internationale Organisation) gab zunächst eine kurze Einführung in die Methode und führte die Abteilung dann durch den Umsetzungsprozess. Ein Pfleger aus dieser Abteilung nahm an weiteren Schulungen im Zentrum teil und ließ sich als Trainer für Soziokratie zertifizieren. Heute arbeitet er in Vollzeit als interner Schulungsexperte. Diese Abteilung ist zur Zeit die größte bei Mondriaan (2012) mit mehr als 700 Beschäftigten in etwa 44 Teams von unterschiedlicher Größe.

Mit der Soziokratie konnte sich Mondriaan radikal verabschieden vom traditionell hierarchischen Ansatz. Grundsatzentscheidungen werden nun in speziell für diesen Zweck eingerichteten Kreisversammlungen getroffen. Die Hierarchie in den Arbeitsteams ist während dieser Kreisversammlungen zeitweilig aufgehoben, sodass alle Stimmen gleichwertig sind. In einer Organisation, die Soziokratie voll umgesetzt hat, gibt es niemanden, der nicht Mitglied eines Kreises ist. Also sind alle bei den Entscheidungen einbezogen, die Ihre Arbeit direkt betreffen. Arbeitsbesprechungen finden wie gewöhnlich separat statt.

In der Hierarchie von Kreisen für die Grundsatzentscheidungen sind mindestens zwei Personen als Vollmitglieder im nächsthöheren Kreis vertreten. Das sind der Leiter des Kreises und wenigstens eine als Delegierter gewählte Person des Kreises. Dieser als "Doppelte Koppelung" bekannte Prozess ermöglicht ein transparentes Feedback und den in beide Richtungen freien Informationsfluss. So können bei Grundsatzentscheidungen die Bedürfnisse aller berücksichtigt werden, die von deren Auswirkungen betroffen sind.

Ergebnisse

Die Abteilung Integrale Fürsorge hat signifikante Fortschritte erreicht seit der Einführung der Soziokratie im Jahre 2004:

- Die Teams arbeiten nun wesentlich effektiver. Wenn ein Mitglied des Teams einen Fehler macht, dann bekommt es die Unterstützung seiner Kollegen, um ihn wieder auszubügeln. Das bedeutet, jeder übernimmt Verantwortung dafür, daß die Dinge gut laufen. Es bedeutet auch, daß die Mitarbeiter fortlaufend lernen und sich verbessern können.
- Teams und Mitarbeiter auf allen Ebenen haben ihre Verfahren und Vorgehensweisen ausformuliert und niedergeschrieben. Diese Dokumentation ist Teil der Soziokratie und erfüllt die Anforderungen der Regierung auf diesem Gebiet. Die Mitarbeiter fühlen nun eine Art Eigentum am eigenen Arbeitsprozess, ohne sich in erster Linie weisungsgebunden zu fühlen.
- Mehr Menschen setzen ihre Stärke in ihren Aufgaben ein, sodass ihre Talente besser genutzt werden.
- Die Manager, die zunächst die Teilnahme aller bei den Grundsatzentscheidungen kritisch betrachteten, verstanden nun, dass die Menschen auf verschiedenen Ebenen auch verschiedene Perspektiven haben, und dass es aller Perspektiven bedarf, um zu guten Entscheidungen zu kommen.
- Auch die Mitarbeiter verstanden, dass jedermanns Ideen für gute Entscheidungen gehört werden müssen. Sie vertrauen darin, bei den Kreisversammlungen eine Stimme zu haben. Die Tagesordnung für die Versammlungen werden vorbereitet und im Voraus verteilt. Alle Entscheidungen der Versammlung werden für jedermann zugänglich aufbewahrt.
- Die Leute wissen, dass die Manager ihnen zuhören, sobald sie ein Thema oder ein Problem auf eine höhere Ebene bringen.
- Die Mitarbeiter sind besser über den Stand und die Pläne der Organisation informiert - wie und warum sie umgesetzt werden sollen.
- Die Leute sind auf allen Ebenen in die Entscheidungen zur Patientenfürsorge einbezogen, nicht allein jene im höheren Management. Die Diskussionen über die Art und Weise der Patientenfürsorge gehen tiefer und ihre Qualität hat sich verbessert.

- Prozesse werden laufend verbessert, weil die Kreise sich über “best practices” austauschen. Es herrscht mehr Geschlossenheit darin, wie die Arbeit zu verrichten ist. Die Gruppen überprüfen regelmäßig, ob ihre Grundsätze noch sinnvoll sind oder ob sie verbessert werden müssen.
- Die Qualität der Versammlungen und der Entscheidungen hat sich verbessert. Die in Versammlungen verbrachte Zeit ist signifikant zurückgegangen, was den Mitarbeitern mehr Zeit für die Pflege der Patienten einräumt.

Sobald Versammlungen gut laufen, das heißt wenn die Struktur und die Prozesse dazu dienen, jedem eine Stimme zu geben und den Teams zu ermöglichen, voneinander zu lernen, dann findet Entwicklung statt. Und die kommt dem Patienten zugute.

~~~~~

Dank an Dominique Ducornez, zertifizierter Schulungsexperte für Soziokratie bei Mondriaan, für die Unterstützung bei diesem Artikel. Das Soziokratische Zentrum Deutschland, ein Zweig von The Sociocracy Group mit Sitz in Rotterdam, unterstützt Organisationen bei der Einführung der Soziokratie (Soziokratische Kreisorganisationsmethode). Wenn Sie mit Mondriaan persönlich in Kontakt kommen möchten oder ganz allgemein wissen möchten, wie die Methode in Ihrer Organisation hilfreich sein kann, dann schreiben Sie an [florian.bauernfeind@soziokratie.at](mailto:florian.bauernfeind@soziokratie.at)

~~~~~

Erweiterung durch Markus Spitzer nach Informationen von John Hermans² im Mai 2017

2012 gab es einen Direktionswechsel. Zuerst meinten die neuen Direktoren, dass sie sich die Soziokratie anschauen würden um zu sehen, ob sie damit weiterarbeiten können. Im Anschluss wurden jedoch alle Termine einseitig abgesagt, die zu einem Kennenlernen geführt hätten. Gleichzeitig wurde die Reorganisation erweitert, wodurch viele Mitarbeiter_innen Sorgen um ihren Arbeitsplatz bekamen. Nach einigen Monaten teilte die neue Direktion mit, dass Soziokratie doch nicht passt und in dieser angespannten Situation gab es wenig Widerstand. John Hermans selbst protestierte mit dem Ergebnis, dass seine Karrierechancen bei Mondriaan endeten und er Anfang 2014 das Unternehmen verließ und selbständig wurde. Mehrere Teams versuchten noch bis 2014 die Soziokratie im Team weiterzuführen, auf Mangementebene wurde sie aber gekippt.

Was lernte John daraus?

Grundsätzlich meint er, dass sie in der Zeit mit der Soziokratie den Grund gelegt haben für eine große Organisationsentwicklung, von der die Organisation noch heute profitiert. Es war ein Veränderungsprozess in den alle Ebenen der Organisation eingebunden waren. Um das ganze nachhaltiger zu gestalten, würde er heute die Soziokratie in der höchsten Ebene rechtlich verankern und mehr Schulungsexperten in die Organisation schicken.

Was lernen wir daraus?

Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das von der Zustimmung der höchsten Ebene abhängt. Alle Veränderungen in dieser Ebene können auch wieder zu Veränderungen in der Struktur führen. Selbst Argumente wie die niedrigste Krankenstandsrate und die höchste Zufriedenheit der Mitarbeiter_innen in der Unternehmensgeschichte reichen nicht, sobald „Macht über“ Strukturen wiedereingeführt werden. Mehr denn je brauchen wir in Zukunft Strukturen in denen das Argument mehr Einfluss hat als die Rolle oder Position.

² John Hermans war mehrere Jahre Vorsitzender des Leitungskreises bei Mondriaan.