

# Prinzen küssen, Kröten schlucken

VON MARIE KRAMP UND  
ERIK BEDARF



Marie Kramp (M.A. Literatur und Medienpraxis) ist Öffentlichkeitsreferentin Ruhr/Niederrhein beim Verbund Sozialtherapeutischer Einrichtungen NRW e. V.  
m.kramp@vse-nrw.de



Erik Bedarf ist Dipl. Sozialarbeiter in der Pädagogischen Beratungsstelle Ruhr/Niederrhein beim Verbund Sozialtherapeutischer Einrichtungen NRW e. V.  
e.bedarf@vse-nrw.de

**Viele Organisationen der Sozialwirtschaft wollen Partizipation strukturell verankern, um Mitarbeitende stärker an Entscheidungen zu beteiligen. In basisdemokratischen Organisationen sind die Mitarbeitenden zugleich Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der Spruch „Prinzen küssen, Kröten schlucken“ fasst die Vor- und Nachteile dieser Struktur für die Teammitglieder zusammen: Sie genießen viel mehr Freiheiten, müssen aber auch viel mehr Verantwortung übernehmen.**

„Der Chef, der die Chefs abschafft“ – so titelte ZEIT Online kürzlich über einem Interview mit dem Bayer Geschäftsführer Bill Anderson<sup>1</sup>, der den fallenden Aktienkursen mit einer – wie es scheint – unkonventionellen Maßnahme der Organisationsentwicklung entgegenzutreten will: Hunderte Führungspositionen werden gestrichen, die Teams neu zusammengestellt – sie sollen sich von nun an selbst organisieren. Zwei Fliegen mit einer Klappe also: Die Gehälter der Führungskräfte werden eingespart, und die Mitarbeitenden erleben, was es heißt, Verantwortung zu übernehmen und in ihrem Arbeitsalltag zu partizipieren.

Man muss für solche „Experimente“ die Sozialwirtschaft aber gar nicht so weit verlassen und zu Bayer schauen. Partizipation ist in unserer Branche ohnehin eines der am häufigsten gebrauchten Schlagwörter, ausgehend von der erfreulichen Tatsache, dass das seit langem fachlich anerkannte Qualitätsprinzip der Beteiligung der Adressat\*innen an der Planung und Ausgestaltung ihrer Hilfen durch BTHG und KJSG vom Recht zum Gesetz wurde. Aber auch im Bereich Fachkräftegewinnung und -bindung gibt es viele Versuche, Mitarbeitende stärker an Entscheidungen und im Arbeitsalltag zu beteiligen. Häufig angebrachte Modelle sind agiles Manage-

ment, partizipative Führung, selbstverwaltete Teams und ähnliches.

Doch wie sieht es in einer Organisation aus, die Beteiligung nicht nur möglich macht, sondern die seit ihrer Gründung in allen Bereichen genau darauf fußt? Es gibt Sozialorganisationen, darunter der Verbund Sozialtherapeutischer Einrichtungen NRW e. V. (VSE NRW), die – zum Teil schon seit vielen Jahren oder Jahrzehnten – auf eine basisdemokratische Organisationsstruktur setzen. Mitarbeitende werden Mitglieder im Verein und entscheiden gemeinsam über die Richtung, in die die Organisation geht. Die Teams in den Einrichtungen arbeiten weitestgehend autonom und selbstverwaltet, eine klassische formelle Hierarchie gibt es nicht. In diesem Beitrag wollen wir uns vor dem Hintergrund des aktuellen Partizipationsdiskurses ansehen, welche Vorteile eine basisdemokratische Organisation gegenüber klassischen Hierarchien haben kann – aber auch, an welche Grenzen sie stoßen kann.

## Jugendhilfe am Jugendlichen orientieren

Dass ohne die Partizipation der Adressat\*innen keine erfolgreiche Hilfe möglich ist, gilt als fachlicher Standard

und Qualitätsprinzip in der Pädagogik und war auch schon im KJHG von 1991 klar formuliert. Durch BTHG und KJSG wurde das Recht auf Partizipation aber noch mal enorm gestärkt. So soll sichergestellt werden, dass die pädagogische Praxis sich konsequent an den Wünschen und Bedürfnissen der Hilfesuchenden orientiert. Aus diesem Anliegen heraus ist 1978 in Celle der Verbund sozialtherapeutischer Einrichtungen gegründet worden, aus dem später der VSE NRW hervorgegangen ist. Zu dieser Zeit war die klassische Heimerziehung noch geprägt von autoritären Settings in viel zu großen Heimen – Platz für die Individualität der Kinder und Jugendlichen gab es kaum und war auch nicht gewünscht. Dass dieses Zwangskorsett herausfordernde Verhaltensweisen nicht nur nicht eindämmen konnte, sondern im Gegenteil verstärkte, war eine der Grundannahmen der Gründer\*innen des VSE. Man wollte dem damals herkömmlichen Heimsetting eine menschenwürdigere Alternative entgegensetzen. So entstand das Konzept „Sich am Jugendlichen orientieren“, das „einen prinzipiell neuen oder ‚anderen‘ methodischen Zugang zum professionellen Handeln im Betreuungsalltag erzieherischer Hilfen und darüber hinaus“ (Hekele 2014) ermöglicht. Die ganzheitliche Sichtweise auf den jungen Menschen unter Berücksichtigung verbaler Äußerungen, Verhaltensäußerungen und äußerer Bedingungen ist bis heute verbindliche Grundlage der pädagogischen Arbeit im VSE NRW.

Aus dem Konzept heraus ist das Angebot der Mobilen Betreuung entstanden, auch stationär dezentrales Wohnen genannt (§ 34 SGB VIII, sonstige betreute Wohnformen). Es stellt eine Hilfeform dar, die die maximale Beteiligung und die konsequente Orientierung an den Wünschen der Adressat\*innen in die Praxis bringt und sich so auch für die Betreuung solcher jungen Menschen eignet, die das System regelmäßig auf die Probe stellen. Denn gerade für Jugendliche, deren Verhaltensweisen als herausfordernd beschrieben werden, hat sich die bedingungslose Partizipation als Erfolgsfaktor für das Gelingen der Hilfe erwiesen. Heute hat der VSE NRW rund 450 Mitarbeitende in über 40 Einrichtungen in den beiden Bereichen Münster/Münsterland und Ruhr/Niederrhein sowie im Netzwerk Pflegefamilien, das über 600

Pflegekinder in NRW und angrenzenden Bundesländern betreut.

### **Die Idee: Nur wer beteiligt wird, kann andere beteiligen**

Diese Vorgeschichte ist wichtig, um zu verstehen, warum der Verein sich bei seiner Gründung für eine basisdemokratische Struktur entschieden hat. Die Arbeit des VSE basiert auf der Grundannahme, dass jeder Mensch Experte für sein eigenes Leben ist. Wenn man dieses Menschenbild konsequent weiterdenkt, dann ist auch jede\*r Sozialarbeitende Expert\*in für die eigene Arbeit. Und wie könnte man dieses Menschenbild besser in die Praxis bringen als in Strukturen, in denen die großen Entscheidungen gemeinsam, also demokratisch abgestimmt werden und so auch Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse transparent und gemeinsam ablaufen. Die Entscheidung für eine basisdemokratische Organisation war also weniger eine strategische und noch weniger eine wirtschaftliche. Sie wurde aus einem ideellen Selbstverständnis durchaus im Geiste ihrer Zeit gefällt, bewährt sich aber bis heute – trotz einiger Herausforderungen.

### **Entscheidungswege in einer basisdemokratischen Organisation**

Eine basisdemokratische Organisation wie der VSE NRW funktioniert durch die Mitgliederversammlung, die übergeordnete Themen behandelt, und die Bereichsversammlungen, die die regionalen Angelegenheiten bearbeiten. In diesen Gremien finden Meinungsbildung und Entscheidungsfindung statt. Mitarbeitende können nach der Probezeit Mitglied werden und mitentscheiden. Finanzielle Entscheidungen auf Team-Ebene werden von den Teams selbst getroffen, kontrolliert durch die Bereichsfinanz Ausschüsse und einen bereichsübergreifenden Finanzausschuss, jeweils bestehend aus Abgeordneten der Teams. Der Wirtschaftsrat besteht aus gewählten Mitgliedern und ist für die Entlastung des Vorstands sowie die Genehmigung des Jahresabschlusses verantwortlich.

Strategische und fachliche Impulse können von Einzelpersonen, Teams oder themenbezogenen Arbeitsgruppen an die Bereichs- oder Mitgliederversammlung herangetragen werden. Die jährliche

Vereinskonferenz ist ein wichtiges Instrument zur inhaltlichen und strategischen Weichenstellung.

### **Leitungsaufgaben und Aufsicht**

In basisdemokratischen Strukturen gibt es die gleichen Leitungsaufgaben wie in klassischen Hierarchien. Der große Unterschied ist die Verteilung. Leitungsanteile, die sich auf den pädagogischen Alltag und die Team-internen Angelegenheiten beziehen, liegen auch in den Teams, die wöchentlich durch ihre Fachberater\*innen der Pädagogischen Beratungsstellen unterstützt und beraten werden. Finanzielle und betriebswirtschaftliche Leitungsaufgaben, die den Verein und dessen Bereiche betreffen, werden maßgeblich von der Verwaltung wahrgenommen, wobei hier vor allem das Controlling und die Vorbereitung von Entscheidungen liegen, die durch die Mitglieder- und Bereichsversammlungen abgestimmt werden. Die Außenvertretung des Vereins sowie die Fachaufsicht obliegen den Pädagogischen Beratungsstellen. Die Fachberater\*innen sind Ansprechpersonen z. B. in lokalen und regionalen fachpolitischen Gremien und zuständig für die Vernetzung auf Trägerebene. Der Vorstand, bestehend aus ordentlichen Mitgliedern, wird von der Mitgliederversammlung gewählt und hat eine repräsentative Funktion. Die Dienstaufsicht wird vom Verwaltungsrat ausgeübt, der alle vier Jahre neu gewählt wird.

Obwohl die Strukturen so komplexer werden, funktioniert das Konstrukt auch nach außen. Denn die Managementthemen liegen je nach Bereich dort, wo die entsprechende Expertise im Verein vorherrscht, und Mitarbeitende haben in ihrer Entscheidungsebene Prokura. So kann man nicht pauschal sagen, dass Entscheidungsprozesse länger dauern als in klassischen Hierarchien, sie werden nur länger vorbereitet, während andernorts zum Teil erst eine Entscheidung gefällt wird und danach die Überzeugungsarbeit anfängt, um die Mitarbeitenden bei der Umsetzung mitzunehmen.

### **Auch Basisdemokratie braucht Hierarchien**

Ein Blick auf die Strukturen zeigt: Auch eine basisdemokratische Organisation kommt nicht ganz ohne Hierarchien aus und muss formale Leitungsstrukturen

abbilden. Damit bilden sich automatisch auch Machtverhältnisse, die sich jedoch anders als in klassischen Hierarchien äußern. Sie haben vor allem mit Informationsvorsprung (z. B. durch Besetzung bestimmter Gremien) zu tun. Es ist deshalb wichtig, dass Wissensträger\*innen sich dieser „Macht“ bewusst sind und diese nicht zu ihren Gunsten ausnutzen. Transparenz ist deshalb ein hohes Gut in basisdemokratischen Strukturen und die Frage, wer was wissen muss und was unter Umständen ein „zu viel“ an Kommunikation ist, muss ständig neu verhandelt werden.

Es geht in einer basisdemokratischen Organisation nicht in erster Linie darum, Hierarchien zu leugnen oder abzuschaffen, sondern sie so zu strukturieren, dass sie eine eher formelle Natur behalten und die Partizipation der Mitarbeitenden entscheidend ist. Auch dies kann Risiken haben. Der Verein ist darauf angewiesen, dass Mitarbeitende zu Mitgliedern werden und dass Mitglieder- und Bereichsversammlungen beschlussfähig sind – und das neben dem häufig sehr intensiven und vollen Arbeitsalltag. Außerdem müssen die Mitarbeitenden innovationsfreudig und -fähig sein, denn sonst stagniert ein Unternehmen.

## Teamautonomie hat Vor- und Nachteile

Eine der wichtigsten Fragestellungen in einer basisdemokratischen Organisation ist die nach der Funktionalität autonomer, selbstverwalteter Teams. Im VSE NRW gilt die Devise: Man ist Arbeitnehmer und Arbeitgeber zugleich. Für viele passt deshalb der Spruch „Prinzen küssen, Kröten schlucken“, um die Vor- und Nachteile dieser Organisationsstruktur zu beschreiben: Es ist angenehm, maximale Freiheiten zu genießen und an allen großen Fragestellungen des Unternehmens beteiligt zu werden – gleichzeitig erfordert es aber ein hohes Engagement und die Bereitschaft, auch hinter ungeliebte Entscheidungen zu stehen und von der subjektiven auf die Ebene des Gesamtvereins zu abstrahieren.

Sicherlich ist die Arbeit in selbstverwalteten Teams nicht für jeden und jede gleich attraktiv. Es erfordert ein besonderes Interesse an den Themen einer sozialen Organisation, die über die reine pädagogische Arbeit hinausgehen, und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen: für sich, für sein Team und

für den gesamten Verein. Letzteres ist wahrscheinlich die größte Hürde und eine, die der Organisation eine natürliche, wenn auch nicht klar definierbare Wachstumsgrenze auferlegt. Denn das nötige Engagement für den Verein aufzubringen braucht den Faktor Mensch. Je besser man sich untereinander kennt, desto größer das Interesse und die Bereitschaft, sich zu informieren und einzubringen. Nichtsdestotrotz verfolgt der VSE NRW gerade das Ziel, trotz seines Wachstums keine Trennungsprozesse mehr zu durchleben und stattdessen die Bereiche in ihrer Autonomie zu stärken bei Aufrechterhaltung der Größe und der Sicherheit, die der Verein dank seiner fachlichen Schlagkraft aufgebaut hat.

Das Thema Kontrolle muss in einem basisdemokratischen Verein positiv besetzt sein. Die Teams untereinander, aber auch der Gesamtverein funktionieren nur, wenn die Mitglieder sich gegenseitig kontrollieren und im Zweifel auch intervenieren. Dafür braucht es eine positive Fehlerkultur, die jedes Team für sich erarbeiten und aufrechterhalten muss. Auch das kann eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellen. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, dann ist Teamautonomie ein Zugewinn für die Mitarbeitenden. Sie haben in der pädagogischen Arbeit absolute Entscheidungsfähigkeit, sowohl von den Kompetenzen als auch von den Befugnissen, und sie erleben sich als selbstwirksam und handlungsfähig.

## Partizipation heißt auch: Verantwortung aufteilen

Basisdemokratie ist wahrscheinlich nicht das Allheilmittel gegen den Fachkräftemangel. Und auch die pädagogische Arbeit und Beteiligung der Adressat\*innen im Sinne des Konzepts „Sich am Jugendlichen orientieren“ muss immer wieder von den Teams evaluiert und trainiert werden. Aber die aktuelle Debatte um Partizipation zeigt, dass in der Basisdemokratie einige wichtige Elemente strukturell verankert sind, die sich so oder so ähnlich auch in klassischen Hierarchien umsetzen ließen, um mehr Beteiligung der Mitarbeitenden und der Adressat\*innen zu schaffen. So ist die klare Definition von Leitungsanteilen und -aufgaben hilfreich, um Verantwortung so zu verteilen, dass diese sinnvoll ausgeübt werden kann – z. B. bei den Themen

- **Hilfeplanung:** Die pädagogischen Teams sind näher an ihren Adressat\*innen dran als Führungskräfte, sodass sie in vielen Fällen ein Hilfeplangespräch besser vorbereiten und in den Gesprächen parteilich an der Seite der jungen Menschen stehen können.
- **Personalauswahl:** Mitarbeitende können vielfach besser einschätzen, wer zu ihnen passt und wer nicht, solange die formellen Kriterien von anderer Stelle abgesichert werden. Denkbar für die Qualitätssicherung ist auch die Teilnahme von Kolleg\*innen anderer Teams (Crossover) an Bewerbungsprozessen, um die Außenperspektive einzubeziehen.
- **Konzepte:** Konzeptarbeit ist zwar in klassischen Hierarchien Leitungsaufgabe, aber auch hier braucht es die Mitarbeit der Teams. Nur dann werden Konzepte auch gelebt.
- **Dienstplanung:** Wenn Mitarbeitende entsprechend geschult werden, können sie durchaus ihre eigenen Dienstpläne erstellen. Das schafft Ressourcen bei Führungskräften und verringert Frust, wenn Wünsche nicht berücksichtigt werden können, denn die Dienstplanung im Team und damit die Verantwortung können durchaus rotieren.
- **Budget:** Budgetverantwortung kann an die Teams delegiert werden, allerdings sollte man eine Scheinautonomie verhindern, indem man ein festes Budget zuweist und das Team darüber verfügen lässt. Vielmehr können die Teams das, was sie an Geldern über ihre Leistungen erwirtschaften, auch selbst verwalten und entscheiden, welche Sonderausgaben sie sich „leisten können“ und welche nicht.

Je nach Organisation sind sicherlich weitere Bereiche denkbar, in denen Verantwortung klar aufgeteilt werden kann. Wenn Führungskräfte in klassischen Hierarchien Teile ihrer Verantwortung in die Teams geben, können sie sich wiederum Themenbereichen widmen, die für die Organisation und ihre Zukunftsfähigkeit wichtig sind: z. B. der strategischen Entwicklung, der Vorbereitung von Entscheidungsprozessen, der Außenvertretung und der Qualitätsentwicklung.

## Anmerkung

1. <https://www.zeit.de/2024/29/bill-anderson-bayer-konzern-chef-fuehrungskraefte-abfindung>, 14. Juli 2024