40 Jahre Eine Jubiläums-schrift

Die Geschichte der Institution und der Weg zu einem hierarchiefreien Führungsmodell

monbijou bern

begleitetes wohnen in der stadt

Inhalt

3 **Einführung**

Innenblicke
6 Diskussionsrunde mit dem Leitungsteam
19 Finanzielle Rahmenbedingungen
20 Gespräch mit der Administratorin
22 Gespräch mit Mitgliedern des Hauswirtschaftsteams
24 Gespräch mit Mitgliedern des Nachtpräsenzteams

Geschichte
27 Die Pionierphase, 1978 bis 1984
30 Eine Erfolgsgeschichte, von 1985 bis heute

Aussenblicke
38 SupervisorInnen
42 Behörde
43 Ehemalige BewohnerInnen
47 Gewerkschaft
48 Praktikantin

50 **Ausblick**

40 Jahre

Weil das Leben mehrere Facetten hat.
Seit 40 Jahren begleiten wir Menschen in schwierigen Lebenslagen.

Aufrecht und gut gewachsen

Einführung

Die kleine, aber feine sozialtherapeutische Institution *monbijou bern* – begleitetes wohnen in der stadt feiert im Herbst 2018 ihr 40-jähriges Bestehen. Feiern sind in der Regel sozial verbindend und gemeinschaftsstiftend. Sie ermöglichen uns Menschen Rituale der Freude und Ausgelassenheit. Feste erlauben jedoch auch, die vergangene Zeit in zyklische Abschnitte zu gliedern, womit Leben über die Zeit im Sinne von Lebensläufen gestaltend eingeordnet werden kann. Aus Sicht des Publizisten und Filmemachers Alexander Kluge hausen Menschen in ihren Lebensläufen und haben zweierlei Eigentum: «Ihre Lebenszeit, ihren Eigensinn».

Das 40-jährige Jubiläum begehen wir gemeinsam mit allen Mitarbeitenden des Leitungsteams, der Hauswirtschaft, der Administration, des Stellvertretungspools, der Nachtpräsenz, der Sozialarbeiterin in Ausbildung und allen Mitgliedern des Vorstands:

- mit einer Tagung zu unserem originären Führungsmodell in Form eines Leitungsteams;
- mit einem Jubiläumsfest zu Ehren vieler ehemaliger und jetziger Mitarbeitender, Behörden, zuweisender Institutionen und Partnerbetrieben der psychosozialen Versorgung sowie Lieferanten und Partnern aus dem Baugewerbe.
- mit einer Jubiläumschrift durch eine ausgewiesene, externe publizistische Fachperson. Mit Freude und auch ein klein wenig Stolz durften wir zur Kenntnis nehmen, dass Fredi Lerch, der versierte, journalistisch erfahrene, erfolgreiche und mit den soziokulturellen sowie gesellschaftlichen Verhältnissen und Eigenheiten des Kantons Bern und der Schweiz bestens vertraute Publizist und Autor, den Auftrag einer Recherche über die historische Entwicklung und den aktuellen Zustand des *monbijou bern* angenommen hat.

Von Beginn weg war für Leitungsteam und Vorstand klar, dass nicht eine dumpfe Selbstbespiegelung, eine selbstzufriedene Selbstsuggestion des Erreichten oder eine smarte PR-Schrift des schönen Scheins unser Handeln im beruflichen Alltag spiegeln darf. Vielmehr war es uns ein Anliegen, dass ein kritischer Blick von Aussen hinter die institutionelle Entwicklung, die schrittweise erfolgten konzeptuellen Umsetzungen und auch hinter das aktuelle, kooperative Funktionieren und den Umgang mit der Klientel ermöglicht werden muss. Daher haben wir dem Publizisten Fredi Lerch die umfassende methodische Freiheit gewährt, ihm Zugang zum Archiv ermöglicht, gewünschte Interviewsettings organisiert, Fachpersonen zum Abgleich von Beobachtungen im Spiegel der andern auf die psychosoziale Tätigkeit des *monbijou bern* vermittelt.

Die Chronik der institutionellen Entwicklung und das im wesentlichen ungekürzte Transkript des Interviews über die Arbeit des Leitungsteams öffnen Türen zur Reflexion über das Tun und Handeln einer Einrichtung, deren Glaubwürdigkeit und Authentizität in der alltäglichen Beziehungsarbeit einer unausweichlichen Überprüfung untersteht.

Vor Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, liegt eine facettenreiche Jubiläumsschrift, welche mit präzisen Schlaglichtern, mit der Chronologie wichtiger Ereignisse und mithilfe des Perspektivenwechsels das bisher Erreichte in der sozialtherapeutischen Arbeit einzukreisen versucht. Wir erhalten Einblick in den State of the Art oder den «momentanen Stand des Glücks» hinsichtlich Arbeitszufriedenheit und guter Ergebnisse einer ernsthaften Qualitätssicherung.

Die Darstellung der Jubiläumsschrift erlaubt es, wie in einer Chronik das herauszupicken, was einen gerade anspricht, was gar Widerspruch, Irritation oder besondere Neugier provoziert. Auch als mehrjähriges Mitglied im Vorstand begegnete ich Unbekanntem und neuen Einsichten. Träfe und pointierte Aussagen und Formulierungen berühren einen, regen zum Denken an. Ansteckend ist sicherlich auch der Enthusiasmus und die Selbstwirksamkeit des Leitungsteams, das subversive Zweifel oder Einwürfe im Sinne von bösartigen oder intriganten Abgründen nicht gerne hört, von sich weist, dazu schnell auf Distanz geht und sich mit der bekannten Hegelschen Formel «das Ganze ist das Wahre» in seiner von Vertrauen und Offenheit getragenen inneren Balance wiederfindet.

Kern- oder gar Prunkstück des *monbijou bern* ist die Führungskultur und das Führungsmodell des Leitungsteams. Alle Mitarbeitenden mit einer psychosozialen Grundausbildung oder mit einer Ausbildung in Hauswirtschaftsführung sind auch Mitglied des Leitungsteams. Das hierarchiefreie Führungsmodell beinhaltet Gendergerechtigkeit, Gleichheit wie einen gleichen Lohn, Beachtung aller ethischen Grundrechte wie der freien Entfaltung der Persönlichkeit, Respekt und gegenseitiges Vertrauen, eine hohe Identifikation mit dem ganzen, auch übergeordneten Betriebsgeschehen, Interesse und Engagement, die Übernahme eines Ressorts und die Sicherstellung eines weiteren in Vertretung. Jobrotation bei der Verteilung der Arbeit und der Ressorts besteht weiterhin, wobei eine Verlangsamung zu beobachten ist und gerade bei den Kontakten mit Behörden und anderen wichtigen sozialtherapeutischen Partnern auch das Gebot der Kontinuität die notwendige Aufmerksamkeit erhält. Die Arbeit im Leitungsteam ermöglicht auch eine Führungsaufgabe mit einem Teilpensum, fördert so die berufliche Kompetenzerweiterung sowie die Verbindung von Familien- und Lohnarbeit und somit eine partnerschaftliche Aufteilung des Erwerbseinkommens von Familien.

Bemerkenswert pragmatisch und eigen ist die Entscheid- und Lösungsfindung im Leitungsteam. Es wird mit klaren Zeitvorgaben, der Suche nach einem Konsens und der zeitlich eingegrenzten Erprobung in der Praxis bei noch nicht klar einsichtigen oder abgeschlossenen Entscheidungsprozessen gearbeitet. Mit der Auswertung der praktischen Erprobung im Alltag wird der Findungsprozess in einen definitiven Entscheid überführt.

In vielen Betrieben hört die Demokratie vor den Werktoren auf. In der Fachliteratur wird das demokratische Unternehmen als der Ort des gesellschaftlichen Fortschritts beschrieben, was aber neben der beruflichen Fachkompetenz einen Lernprozess hinsichtlich Verantwortungsübernahme, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeiten, Kompetenzen einer kollektiven Betriebsführung in Unternehmen voraussetzt. Diese Sichtweise steht radikal der aktuell bestehenden Feudalherrschaft der oft globalisierten Kapitaleigner entgegen, was in den letzten Jahren der Ökonom Thomas Piketty mit seinen empirischen Daten eindrücklich belegt hat.

Ohne ketzerische Hintergedanken sei die Frage erlaubt: Wo ist die kritische Betriebsgrösse zu veranschlagen für eine egalitäre, auf Vertrauen und Solidarität basierende Führungskultur, wo alle gleichberechtigt in die Leitung des Unternehmens und in die betriebswirtschaftliche Verantwortung eingebunden sind? Vielleicht müssen wir Bürgerinnen und Citoyens im Land der Alp- und anderen Genossenschaften künftig mehr das generationenübergreifende kollektiv-alpgenossenschaftliche Unbewusste wiederbeleben.

Beat Bannwart
Präsident des Vereins *monbijou bern*

Innenblicke

Asterixdörfchen mit Bundesrat

Diskussionsrunde mit dem Leitungsteam

Dieses Gespräch hat am 23. Mai 2018 im Sitzungszimmer von *monbijou bern* stattgefunden. Teilgenommen haben: Claudio Jakob, Fritz Jost[1], Daniel Kappeler, Katharina Müller, Luis Palma, Beatrix Riesen Patzen, Marisa Schürch und Roman Wyss.

Am Tisch hier sitzen die acht Chefs, die als Team die Leitung von *monbijou bern* wahrnehmen. Jeden Mittwoch setzt ihr euch zu einer Teamsitzung zusammen und fällt die nötigen Entscheide. Wie geht das?
Daniel Kappeler: Gegeben ist immer, wer an einem bestimmten Tag die Sitzungsleitung macht. Sie rotiert von Woche zu Woche, alphabetisch, bezogen auf die Geschlechtsnamen. Auch die Sitzungsstruktur ist gegeben: zuerst Betriebssitzung, anschliessend Betreuungssitzung, in der es um die Bewohnerinnen und Bewohner geht.

Im Bereich der Betriebsorganisation hat das Leitungsteam ja Ressorts mit Ressortverantwortlichen, die bei einem zweiten Ressort als Stellvertretung amten.
Kappeler: Das ist so. In den Teamsitzungen vertreten die Ressortverantwortlichen ihre Anliegen. Danach diskutieren alle mit. Es kommt vor, dass man mit seinem Ressortanliegen nicht durchkommt.
Katharina Müller: Allerdings muss nicht jedes Ressortthema ins Plenum kommen. Es gibt Themen, die Ressortleitende selber entscheiden und Themen, die von allen gemeinsam entschieden werden sollen, weil sie den ganzen Betrieb betreffen.

Ressortleitungen haben also bei kleineren Problemen im Alltag die Kompetenz, selber zu entscheiden?
Müller: Genau, sonst würde es nicht funktionieren.
Luis Palma: Pflicht der Ressortleitenden ist es allerdings, das Leitungsteam darüber zu informieren, was sie innerhalb ihrer Kompetenzen machen.
In meinem Fall kann ich zum Beispiel zusammen mit meinem Stellvertreter eine neue «Springerin» selber anstellen. Danach informiere ich das Team.

Die Kunst des transparenten Informierens

Die anderen haben bei Anstellungen keine Mitsprache?
Palma: Bloss bei Springern, Springerinnen und Nachtwachen ist es so. In Bezug auf neue Mitglieder des Leitungsteams entscheiden wir und der Vorstand.
Müller: Zu sagen ist: Alles, was betrieblich zu tun ist, ist in einem Ressort versorgt. Allerdings gibt es immer wieder Sachen, bei denen nicht klar ist: Wer macht das? Wer ist zuständig? So teilt man immer wieder Aufgaben einem Ressort zu. Es kommt auch vor, dass man Aufgaben von einem Ressort in ein anderes verschiebt. Und manchmal bleiben gewisse Funktionen frei flottierend.
Fritz Jost: Es gibt auch immer wieder Themen, die ressortübergreifend sind, die man ausdiskutieren oder abgrenzen muss im Sinn von: «Wer macht jetzt was?» Wichtig ist, dass immer transparent bleibt, was man macht in seinem Ressort.

[1] Fritz Jost nahm am Gespräch als Stellvertreter des Leitungsteammitglieds Astrid Pfister teil, die im Mutterschaftsurlaub weilte. Jost hatte bei *monbijou bern* zuvor während fünf Jahren (bis zum 31. Dezember 2016) selber als Leitungsteammitglied gearbeitet. Grundsätzlich setzt sich das Team aus vier Frauen und vier Männern zusammen.

Wenn es an den Teamsitzungen um die Ressorts geht, dann wird also sehr viel informiert?
Claudio Jakob: Ja, aber es muss nicht zwangsläufig an der Teamsitzung passieren. Es gibt auch viele andere Kanäle, über die wenn nötig informiert wird, zum Beispiel das Tagesjournal, in dem laufend alle nachlesen können, was läuft.
Müller: Man ist auch zuständig für das Einhalten des Budgets seines Ressorts. Ich zum Beispiel bin zuständig für das Ressort Liegenschaft. Wenn eine Investition nötig wird, habe ich die Aufgabe zu klären: Hat der Aufwand im aktuellen Jahresbudget Platz? Da gibt es durchaus Sachen, die nicht Platz haben. Dann wird es nötig, mit Daniel das Gespräch zu suchen, weil er für das Ressort Finanzen zuständig ist. Oder mit Beatrix, also mit dem Ressort Hauswirtschaft, zu dem es auch Überschneidungen gibt. Danach informiere ich im Team, das entscheidet, ob wir die Investition in diesem oder im nächsten Jahr machen – je nachdem, wie ich von der Dringlichkeit her argumentiere.

Die Betriebsressorts: Kompetenz und Verantwortung

Kappeler: Ein Ressort zu haben heisst die Kompetenz zu haben, aber auch die Verantwortung.
Roman Wyss: Das Verhältnis zwischen Ressortverantwortlichem und Stellvertreter ist unterschiedlich ausgeprägt. Im Ressort Personal zum Beispiel ist es sehr klar, wie es funktioniert, auch bei der Liegenschaft. Aber sonst gibt es schon Unterschiede: Daniel im Ressort Finanzen hat eine viel breitere Sicht auf Dinge als ich als Stellvertreter. Ich sehe nur einen Ausschnitt. In der Teamsitzung ist man stärker, wenn man etwas zu zweit einbringt.

Mein Informationsstand ist, dass die Teammitglieder von Ressort zu Ressort rotieren. Wirkt diese Rotation dem ressortspezifischen Know-how nicht entgegen?
Müller: Am Anfang haben wir jährlich rotiert. Es gibt aber verschiedene Gründe, warum wir das nicht mehr machen. Der Kanton reklamierte zum Beispiel in Bezug auf das Ressort Öffentlichkeitsarbeit, man wolle nicht jedes Jahr mit jemand anderem zu tun haben. Später wurde es auch für das Team schwierig, weil die Ressorts stark gewachsen sind. Bis jemand in ein Ressort – oder eben in eine Stellvertretung – hineingewachsen ist, geht es deutlich länger als früher. Zurzeit probieren wir aus, wie es möglich ist, die Ressortstellvertretungen einigermassen flüssig rotieren zu lassen, damit alle überall hineinschauen können. Und was die sektorielle Perspektive betrifft, kommt es natürlich auch darauf an, wie lange jemand schon hier mitarbeitet. Wenn Roman sagt, dass er die Finanzen noch nicht durchschaut, dann sage ich: Wie willst du auch, du bist erst seit Anfang 2017 dabei. Du musstest ja zuerst in dein Ressort Administration hineinwachsen. Gleichzeitig übernahmst du die Ressortstellvertretung Finanzen. Das Wissen und die Kompetenzen sollen wachsen, man soll sich darum bemühen, sie sich anzueignen. Aber das braucht Zeit.
Marisa Schürch: Die Stellvertretung ist auch nicht bei jedem Ressort gleich aktiv eingespannt. Beim Ressort Personal muss man Bewerbende zu zweit sehen, um sie anstellen zu können. Beim Ressort Liegenschaft fliesst die Arbeit von Beatrix und Katharina zusammen. Bei den Ressorts Administration oder Finanzen ist das Engagement eher punktuell. Hier müssen nicht beide alles mitdenken. Da ist es eher so, dass wenn die Ressortleitung aussteigt, die Stellvertretung übernimmt. Zusammenarbeit ist nicht überall gleich notwendig.
Wyss: Und trotzdem wird anders gewichtet. Es gibt Ressorts, in denen zwei Personen voll drin arbeiten, bei anderen ist eine Person voll drin. Um Anliegen in der Teamsitzung zu vertreten, macht das schon einen Unterschied.

Das Leitungsteam ist mehr als die Summe der Ressorts

Daniel Kappeler: Aber noch einmal zur Einstiegsfrage. Lustig, dass wir gerade bei den Ressorts landen als Prinzip, das das Leitungsteam strukturiere. Ressorts gibt es ja in anderen Betrieben auch, etwa den Leiter Wohnheim, den Leiter der Tagesschule und den Leiter der Arbeitsplätze – und zusammen bilden sie die erweiterte Geschäftsleitung. Dagegen meine ich: Wenn wir hier als hierarchisch Gleichgestellte zur Teamsitzung an diesen Tisch kommen, passiert mehr. Es gibt viele Traktanden, die sind nicht einem bestimmten Ressort zugeteilt, sondern betreffen den Gesamtbetrieb. Das finde ich unter dem Aspekt des Leitungsteams spannender: Wie wir vorgehen, wie wir Entscheide fällen.

Könntet ihr ein Beispiel machen, wie bei einem Thema gleichberechtigt mitdiskutiert wird?
Jost: Dazu kommt mir das EDV-Projekt in den Sinn. Im alten System hatten wir fünfzehn bis zwanzig Kategorien, wie man im Journal Einträge oder in den Dossiers Aufteilungen macht. Es ging dann darum, diese Kategorien zu reduzieren. Das hat Diskussionen ausgelöst, weil die Reduktion der Kategorien auch Kulturveränderungen bewirkt hat. In diesen Diskussionen sagten die einen: Das geht doch nicht! Andere befürworteten den Wechsel. Die Diskussionen um diese Einordnungsveränderungen haben alle betroffen, sind von allen geführt worden und haben in der gesamten Struktur zu verändernden Prozessen geführt, die auch die Kultur im Haus einbezogen haben. Ich denke, das ist auch bei anderen Themen so: dass aufgrund von Teamdebatten Veränderungen in Gang kommen.

Was passiert, wenn es keinen Konsens gibt?

Das Diskutieren in nichthierarchischen Gruppen ist das eine. Schwieriger ist gewöhnlich das Entscheiden.
Müller: Häufig kommen wir zu einem guten Konsens. Und hin und wieder stimmen wir ab.
Schürch: Traktandiert wird jeweils mit Zeitvorgaben. Das Team weiss: Für dieses Traktandum sind zehn Minuten vorgesehen. Zur Aufgabe der Sitzungsleitung gehört es, auf die Uhr zu schauen und wenn sich kein Konsens abzeichnet zu mahnen: Die zehn Minuten sind vorbei. Was machen wir? Entscheiden wir jetzt oder vertagen wir? Häufig haben wir im Team deshalb eine effiziente Entscheidungsfindung. Es kommt allerdings vor, dass wir sagen: Nächste Woche noch einmal, und dann planen wir gleich eine halbe Stunde ein. An der Sitzung gehen wir dann zum nächsten Traktandum.

So werden unter der Woche auch bilaterale Diskussionen zum hängigen Thema möglich.
Palma: Genau. – Es kommt auch vor, dass man sagt: Okay, wir finden keinen Konsens, wollen aber nicht zuwarten, bis wir einen Konsens erreichen. Also probieren wir aus. Wir gehen in einen Prozess. Wir planen eine Phase von drei Monaten oder einem halben Jahr und werten danach aus, ob sich das Vorgehen bewährt.
Müller: Wichtig ist einfach: Wie auch immer der Entscheid gefällt wird – es muss eine Selbstverständlichkeit sein, dass ihn alle mittragen.

Obstruktion ist verboten?
Müller: Obstruktion in dem Sinn, dass man etwas, was entschieden ist, im Alltag nicht macht, ist tatsächlich verboten, finde ich. Das widerspricht dem Leitungsmodell. Aber wenn jemand wirklich merkt: Ich bin nicht einverstanden, oder: Es ist etwas Wichtiges vergessen gegangen, das mein Ressort betrifft, dann kann die Person das Thema als Rückkommensantrag auf die Traktandenliste der nächsten Teamsitzung setzen. Aber im Alltag trägt man die Entscheide bis dahin mit.
Jost: Der Mittwoch ist der Tag, an dem man über die Probleme spricht. Danach ist klar, was passiert bis zum nächsten Mittwoch…
Beatrix Riesen Patzen: …mindestens bis zum nächsten Mittwoch!
Jost: …, daneben kann man immer noch ein bisschen bilateral wirken, wenn man eine Änderung erzielen will.
Müller: Ja. Was aber einfach nicht geht, ist, dass man von sich aus etwas Neues entscheidet und anders zu handeln beginnt, weil man es so besser findet. Der Weg ist, damit an die Sitzung zu kommen und die eigene Position zu begründen, bevor man handelt.

Das Geheimnis: Vertrauen *und* kritisieren können

Die Betriebsführung kann also kompliziert werden, wenn im Team kein Konsensentscheid erreicht wird.
Jost: Es stimmt, die Betriebsführung ist komplex, auch weil es in einem achtköpfigen Team zu Wechseln und zu neuen Mitgliedern kommt. Die Neuen beginnen an einem bestimmten Punkt und wachsen langsam hinein. Nach einem Jahr kennt man die eigenen Abläufe und das eigene Ressort. Was es sonst noch alles gibt, zeigt sich erst mit der Zeit. Eine Schwierigkeit für Neue ist, dass sie schon mitentscheiden, aber eigentlich auf die anderen vertrauen müssen.
Palma: Eine Schwierigkeit am Anfang ist wohl auch die Wertigkeit. Dass es schwierig ist zu durchschauen: Was ist in den Ressorts wichtig, was weniger.

Als ich vor siebzehn Jahren in den Betrieb kam, hat man für die Ressorts eben Konzepte erarbeitet, und ich erinnere mich, dass ich der Meinung war, Administration sei eines der wichtigsten Ressorts. Man war nicht einverstanden mit mir und strich meine Formulierung aus dem Papier. Vor kurzem habe ich mein damaliges Argument wieder gehört. Wenn die Infrastruktur nicht da sei, dann seien die Leute aufgeschmissen. Was macht man, wenn der Fotokopierer, die Telefone oder die Computer nicht funktionieren? Was ist, wenn Bleistifte, Kugelschreiber und Blöcke fehlen? Dann können wir nicht arbeiten. Das war damals auch mein Fokus.

Welches ist denn aus heutiger Sicht das wichtigste Ressort?
Palma: Ich denke, wir sind alle Teamplayer. Ich habe das Gefühl, es braucht den Teamgedanken und die Sensibilität, dass wirklich jedes Ressort wichtig ist. Sonst funktioniert der Betrieb nicht. Darum hat kein Ressort mehr oder weniger Wert als ein anderes. Es ist wie bei einer Mannschaftssportart: Jeder hat einen wichtigen Part, denn wenn einer seinen Part nicht so ausfüllt, wie die anderen erwarten oder auch er selber erwartet, dann kommt's nicht gut. Dass das auch hier so ist, habe ich gelernt, und es ist nicht allzu lange gegangen, bis ich es gecheckt habe.
Jost: Ich betone noch einmal den Aspekt des Vertrauens: Man muss seinem Kollegen oder seiner Kollegin vertrauen, man muss gut finden können, was und wie es der oder die andere macht. Wenn man eine gute Rückmeldung bekommt, dann gibt das auch ein gutes Gefühl, und man traut sich das, was man tut, um so mehr zu. Umgekehrt muss auch Kritik an einer Ressortleitung möglich sein, und man muss auch bereit sein, als Ressortleitung Kritik entgegenzunehmen.
Schürch: Für mich hat diese Vertrauenskultur zwei Aspekte: Das eine ist das Vertrauen von euch, dass ich mein Ressort, die Verbindung zur Trägerschaft, gut mache. Das andere ist das Vertrauen in euch: Ihr denkt mit, ihr seht, wie ich mein Ressort mache, und wenn ich völlig vom Kurs abkäme, dann würdet ihr intervenieren. Für mich sind beide Teile sehr wertvoll. Ich mache meine Sache selber, aber das Controlling ist wie automatisch da.

Im Alltag? Oder einfach an den Mittwochsitzungen?
Schürch: Auch im Alltag. Ich arbeite mit dem Bewusstsein: Ich habe das Team im Rücken, die stehen zu dem, was ich mache – die würden das, was ich tue, auch zu vertreten helfen. Und wenn ich es völlig falsch machen würde, dann würden sie es mir sagen. Das gibt Ruhe in den Arbeitsalltag. Ich weiss: Solange nichts kommt, bin ich offenbar auf Kurs. Das ist für mich einer der grossen Vorteile des Teamleitungsmodells.

Expertinnen, die nicht alles wissen müssen

Wir sind davon ausgegangen, dass die Teamsitzung aus Traktanden zum Betrieb und zur Betreuung besteht.
Schürch: Die Betreuung ist unsere «Frontarbeit», bei der wir mit den Leuten und alle am Gleichen arbeiten. Zwar gibt es dort für die einzelnen Bewohner und Bewohnerinnen Bezugspersonen, aber trotzdem: Dort sind wir alle am Gleichen. Diese Arbeit ist so wichtig wie der Betrieb und ein Grund, warum ich so gerne hier arbeite: Hier habe ich beides, Arbeit für die Institution und Arbeiten für die Leute.

Ihr arbeitet auch als Experten und Expertinnen gegenüber den Bewohnenden auf gleicher hierarchischer Stufe?
Jost: Experten? Eher Fachpersonen.
Müller: Wenn wir ein Kompetenzzentrum sein wollen, dann sind wir auch Experten.
Jost: Experten haben für mich einen Tunnelblick.

Das Fachidiotische klingt mit?
Jost: Ja, genau. Anderswo ist das gut, aber hier wäre es ein Problem. Wir sind von unserem Zugang her breit gefächert.
Palma: Aber es hat schon auch etwas vom Experten. Weil: Wir kommen ja von unserer Ausbildung, unserer Fachlichkeit und unseren Berufserfahrungen alle von einem anderen Ort her. Dort haben wir unsere Stärken. Und daraus ergeben sich wieder Chancen, wenn jemand am Mittwoch an der Betreuungssitzung zum Beispiel sagt: Ich habe ein Problem mit diesem Bewohner oder jener Bewohnerin, ich habe das Gefühl, dass ich nicht weiterkomme. In diesem Moment nutze ich das Wissen all der Leute mit verschiedenen Hintergründen in der Hoffnung, dass von irgendwo ein Impuls kommt, der mir hilft, diese Person weiter zu begleiten. Vielleicht fehlt mir

in diesem konkreten Punkt das entscheidende Wissen. Insofern ergänzen wir uns. Wir müssen nicht alles können, weil wir neben unserem Wissen noch das Team haben. In einem Gespräch mit einem Bewohner kann ich sagen: «Ich habe jetzt gerade keine Antwort, da bin ich überfordert. Aber ich schaue das Problem mit dem Leitungsteam an, kläre ab, welche Möglichkeiten es gibt und gebe Ihnen danach Bescheid.» Entweder gehe ich damit an die Mittwochsitzung oder, wenn es eine schnelle Antwort braucht, rede ich mit jenen des Leitungsteams, die gerade anwesend sind.
Riesen Patzen: Das ist ein riesiger Rückhalt, den wir hier haben. Dass wir immer auf die anderen des Teams zurückgreifen können. In hierarchischen Betrieben wäre man viel öfter Einzelkämpfer. Hier dagegen hat man immer die Gewissheit: Man ist aufgehoben. Man muss zwar grundsätzlich entscheiden. Aber wenn man einmal wirklich nicht ganz sicher ist, dann gibt es diese Rückfalllinie zu sagen: Moment, das nehme ich ins Team. Das ist sehr entlastend und führt zum Beispiel auch dazu, dass es einfach ist, ins Wochenende oder in die Ferien zu gehen. Ich kann einfach «la gah». Ich weiss: Es wird geschaut. Ich muss nichts mit nach Hause nehmen, wie wenn ich Chef wäre. Ich muss mich nicht fragen: Machen sie's wohl richtig? Ich weiss: Es sind noch sieben andere da, die schauen, dass es gut läuft. Dieses Vertrauen kann ich haben, und diese Erfahrung habe ich gemacht. Ich denke, das bietet kein anderes System. Darum bin ich so überzeugt von der Teamleitung.

Gegenseitige Unterstützung statt Konkurrenz

Müller: Wenn man, wie es erwähnt wurde, das Wissen der anderen für die eigene Arbeit einholt, falls man etwas reflektiert haben will oder sich nicht sicher fühlt, dann geht es nie darum: Was, das weisst du nicht? Ich bin halt besser und du schlechter. Ich war Supervisorin in Schulen und habe festgestellt, dass es dieses Klima unter Lehrern oft gab. Die haben sich nicht getraut zu sagen, sie hätten ein Problem mit einem Kind, weil sie befürchtet haben, vom Kollegen als Antwort zu hören: Was bist denn du für ein Lehrer? Das passiert hier nicht. Wenn ich zum Beispiel zu einem spezifisch sozialarbeiterischen Thema eine Frage habe, dann frage ich die entsprechenden Teammitglieder mit einem offenen Geist und einem offenen Herz. Und ich erwarte eine Antwort, die mir vom Fachlichen her vielleicht den entscheidenden Hinweis gibt für die aktuelle Arbeit. Das kann auch eine systemische Sache betreffen, psychiatrisches oder sozialpädagogisches Fachwissen oder etwas, das die Hauswirtschaft betrifft. Ich verlasse mich darauf, dass ich fragen kann, wenn ich etwas nicht weiss. Ich wäre komplett schockiert, wenn ich etwas erfragen würde und zur Antwort bekäme: Wieso konntest du solange hier arbeiten, ohne das zu wissen?

Identifikation, Motivation, Neugierde

Schürch: Ich denke, das hat auch mit der Identifikation zu tun. Das hier ist unser Laden. Und es dient auch mir, wenn du gut arbeitest. Und umgekehrt dient es dir, wenn ich gut arbeite. Insofern geht es auch darum: Einer für alle, alle für einen.

Verstehe ich das richtig: Ihr identifiziert euch mehr mit eurem Arbeitsplatz als jemand, der in einer hierarchisch organisierten Institution angestellt ist?
Schürch: Davon bin ich überzeugt. Weil: Wir gestalten unseren Arbeitsplatz voll aktiv mit. Wir leiten beim Arbeiten. Und mich interessiert auch das meiste, was hier abgeht, weil es ja eben auch mein Laden ist. Darum hat es auch mit mir etwas zu tun, was ein anderes Teammitglied macht. Und auch mir ist wichtig, dass das gut herauskommt. Und gleichzeitig gebe auch ich mein Bestes hinein.
Wyss: Das finde ich einen wichtigen Punkt. Alles interessiert. Das ist effektiv so, das merke ich auch. Über die Identifikation wird auch das Interesse stark. Gleichzeitig bin ich immer wieder mit einer riesigen Informationsflut konfrontiert. Während in hierarchischen Betrieben gewisse Informationen nicht zugänglich sind, stehen hier alle offen zur Verfügung. Aus der Motivation, alles wissen zu wollen, wird eine Gratwanderung: Man will gleichzeitig möglichst vieles hereinholen *und* fokussiert bleiben auf die Bewohnerinnen und Bewohner, deren Bezugsperson ich bin und auf die aktuellen Projekte des Ressorts, in dem ich arbeite.
Jakob: Was vielleicht auch hierher gehört: Wir haben die Regel, dass alle in Teilzeitanstellungen von 60 bis 80 Stellenprozenten arbeiten. Das ist sonst in Lei-

tungsfunktionen nicht möglich. Wer leiten will, muss andernorts 80- bis 100-Prozent-Stellen akzeptieren. Hier habe ich mit 60 Prozent die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, mich einzubringen, daneben aber im Privaten meine Projekte weiterzuverfolgen, ohne auszubrennen. Familie ist möglich, für Frauen sind Kinder möglich. Als Mitglied dieses Leitungsteams kann ich mich gleichzeitig im Job und privat verwirklichen. Auch das erhält die Motivation.

Wo sind die versteckten Konflikte?

Das klingt jetzt alles sehr schön. Ist man hier denn tatsächlich gefeit vor Konflikten, wie man sie in anderen Betrieben kennt? Stichworte: Meinungsleader und Meinungsleaderinnen, informelle statt formelle Hierarchien, Positionskämpfe, verdeckte Rivalitäten, heimliche Führungsansprüche, sanft-sublime Durchsetzungsmanöver? Spielt das alles keine Rolle im Leitungsteam von *monbijou bern*?
Kappeler: Solche Fragen kommen schnell, wenn es um Teamleitung geht: Was macht ihr mit versteckten Konflikten und wie löst ihr sie? Aber unser Selbstverständnis ist gar nicht so, dass wir von einer starken Harmonieorientierung ausgehen. Sondern: Die Struktur muss ja leben, und sie lebt von Verschiedenheiten. Letztes Jahr sind zwei Neue dazugekommen. Das war auch eine Störung im gewohnten Ablauf. Aber solche Störungen sind gesund, und ich erlebe sie auch als gesund. Dabei will ich nichts schönreden. Ich merke an mir, dass auch ich nicht gefeit bin davor, mir am Arbeitsplatz Komfortzonen einzurichten. Nach siebzehn Jahren weiss ich wie Beatrix tickt, ich weiss wie Katharina tickt, wie Luis, wie Marisa. Und dann kommen Roman und Claudio und ich muss zuerst lernen, wie sie ticken. Zum Glück. Die Frage, wie wir Konflikte lösen, hat für mich etwas mit dem Vorurteil zu tun, Konflikte seien etwas, das nicht dazugehören dürfe, das störe und deshalb aus dem Weg geräumt werden müsse. Nein! Zu fragen ist, was heisst Konflikt? Ich kenne nichts, das wir nicht lösen könnten. Klar ringen wir manchmal um die Lösung. Einmal gab es einen Mitarbeiter, der ist mit einem Burnout ausgestiegen. Da konnten wir tatsächlich etwas nicht rechtzeitig lösen. Aber immerhin haben wir dieses Ereignis genommen, um zu fragen: Ticken wir irgendwo falsch?

Weil ein Fehler in der Struktur die Person erdrückt hat?
Kappeler: Genau. Darum haben wir gesagt: Dieses Problem müssen wir anschauen. Woran liegt's? Was ist unser Anteil? Das mussten wir klären. Und das haben wir geklärt. Aber sonst? Natürlich gibt es manchmal ein Ringen, jemand versucht sein Ding durchzubringen, jemand scheisst's an, und bei einem nächsten Traktandum gibt's eine gehässige Reaktion. Aber da finde ich: Um Himmels willen, warum auch nicht?
Müller: Ich würde auch sagen: Konflikte? Die tragen wir aus. Dann haben wir halt mal Krach. Wenn wir später in die Pause gehen und zusammen eine Glace essen, dann ist das wieder in Ordnung. Der Konflikt ist nicht unter den Tisch gekehrt, sondern: Wir können das, wir haben uns offen die Meinung gesagt, und danach ist es in Ordnung, weil wir den Konflikt so austragen, dass es den anderen nicht verletzt.

Es hat noch nie eine Kündigung aus Protest gegeben?
Müller: Es hat eine Mitarbeiterin gegeben, die Heimleiterin werden wollte. Weil das hier nicht geht, ist sie in diesem Sinn aus Protest gegangen.

Das gemeinsame Menschenbild

Kappeler: Aber was die Konflikte betrifft, meine ich, dass ich selbstbewusst genug bin, wenn's drauf ankäme, den Laden halten zu können. Ob ich Lust hätte, wäre eine andere Frage, und ich bin froh, muss ich nicht. Ansonsten: Gewisse Dinge würde ich hier anders machen, bin aber froh, dass es jemand macht und bin überzeugt: Es wird gut gemacht. Und wenn einmal aus meiner Sicht etwas nicht gut gemacht wird, sage ich: Sorry, das finde ich nicht gut. Aber ich habe nicht das Gefühl, es müsse überall so gemacht werden, wie ich es am besten finde.
Jost: Ob wir es auf der Führungsebene oder auf der Betreuungsebene betrachten: Es gibt hier ein gemeinsames Menschenbild. Wir arbeiten mit den Leuten in eine Richtung, wir sprechen die Konflikte an, wir gehen auf die Leute zu, wir suchen die Beziehung und wollen mit ihnen etwas erarbeiten. Dieses Menschenbild leben wir vermutlich sowohl auf der Führungsebene, als auch dann, wenn es um Betreuungsthemen geht.

Wyss: Auch dass das Gegenüber auf der gleichen Hierarchiestufe steht, wenn es zum Konflikt kommt, erleichtert die Auseinandersetzung. Es ist eine fairere, ausgeglichenere Situation. Auch wenn ich «verliere», kann ich mir sagen: Okay, aber ich «verliere» nicht deswegen, weil das Gegenüber höher steht. Das finde ich wertvoll. Dadurch, dass die Konflikte nicht hierarchisch gefärbt sind, ergeben sich bessere Lösungen.

Und wenn Schlitzohren zu spalten versuchen?

Ihr arbeitet ja mit einer schwierigen Klientel. Nicht alle sind Engel, die hierherkommen. Gibt es nicht auch Schlitzohren, die versuchen, euch als Teamleitung zu spalten? *(Gelächter am Tisch)*
Müller: Wir sind schlauer. – Natürlich passiert das, auf jeden Fall. Aber man merkt es ja.
Kappeler: Hier ist wieder die Transparenz, die schon angesprochen worden ist, zentral. Wir schreiben ja aus den Gesprächen mit den Bewohnern und Bewohnerinnen sehr viel auf. Wenn ich darin lese, wird vieles offen und transparent und verhindert schon dadurch ein Stück weit Spaltungsversuche.
Schürch: Und wir sind acht Köpfe, die mitdenken. Irgendjemand merkt's und irgendjemand bringt's als Thema. Acht Köpfe sind eine Riesenressource.
Jost: Auch die Übertragungen, die von Bewohnern, Bewohnerinnen auf Betreuungspersonen gemacht werden. Auch das merkt jemand.
Müller: Das stimmt, es wird ja nicht nur gespalten. Es gibt auch andere Muster. Es ist auch möglich, dass ich mich zu stark zu identifizieren beginne mit einer Situation oder einer Person und plötzlich zu nahe dran bin. Dann kann ich mich darauf verlassen, dass mich jemand an der Teamsitzung oder im Gespräch darauf hinweist.

Im Sinn von: Jetzt bist du nicht mehr sachlich?
Müller: Sachlich? Nein, man muss nicht immer sachlich sein. Eher, «z'nach druff obe», so nahe, dass ich den Überblick verliere. Und darauf, dass diese Hinweise kommen, will ich mich auch verlassen können. Das funktioniert.
Kappeler: Methodisch und theoretisch haben wir ja alle ein Fachwissen. Wenn in einer Diskussion zwei Fronten entstehen, dann können wir die Situation reflektieren und merken, dass jetzt vermutlich die Übertragung eines Musters entsteht, das sich in diesem Konflikt zeigt. Statt dass wir uns anschliessend die Köpfe einschlagen, sagen wir: Das ist ziemlich wertvoll, was jetzt eben abgegangen ist. Wie können wir das für die Arbeit mit unseren Bewohnerinnen und Bewohnern nutzen?

Es gibt bei formellen Hierarchien einen Vorteil: Sie sind ausgewiesen. In nichthierarchischen Strukturen entstehen im schlechten Fall nicht ausgewiesene, informelle Hierarchien. Ist das hier ein Problem?
Kappeler: Auf jeden Fall nicht durch den ganzen Betrieb hindurch. Sicher gibt es Teilbereiche, in denen jemand oder eine Koalition mehr zu sagen hat. Aber so etwas gibt es nicht über alle Bereiche, dauernd und mit dem Anspruch, es so und nicht anders haben und den Geltungsanspruch ausweiten zu wollen.

Wie steht es mit den informellen Hierarchien?

Schürch: Es gibt hier ganz klar informelle Hierarchien. Das hat viel mit Erfahrung zu tun, und vielleicht auch ein bisschen mit der Wesensart der einzelnen. Und trotzdem ist die Arbeit jedes Teammitglieds gleichwertig – wir bekommen ja auch gleich viel Geld dafür. Hier gilt die Lohngleichheit. Für mich hebt das eine das andere auf. Ich profitiere zum Teil auch von den informellen Hierarchien, insbesondere in den ersten Jahren war die Erfahrung der anderen wichtig, und mir fiel auch kein Zacken aus der Krone, wenn ich Wissen abholte, das hier seit zwanzig Jahren gewachsen war. Trotzdem war meine Arbeit gleich viel wert wie jede andere eines Teammitglieds. Daraus ergibt sich übrigens auch ein Anspruch: Ich kam damals frisch aus der Ausbildung und die Arbeitssituation hier hat mich fast ein wenig erschlagen. Auch beim Lohn: Ich musste dieses Geld wert sein, weil ich gleich viel verdiente wie jene, die schon lange hier arbeiteten. Diese Situation macht etwas mit einem in zwei Richtungen: Einerseits will ich das Geld wert werden, andererseits wächst auch das Bewusstsein: Ich bin es wert. Darum kann ich es zulassen, dass andere in speziellen Bereichen ein bisschen mehr entscheiden oder mehr tragen – wobei, wenn Daniel gesagt hat, er könnte den Laden im Notfall allein halten, muss ich sagen,

das möchte und das könnte ich nicht. Aber das spielt auch keine Rolle: Wir sind hier ein Leitungsteam und ich bringe meinen Anteil.
Müller: Du sagst, als du neu ins Team kamst, hättest du von den anderen profitieren können. Es ist so: Wenn sich hier jemand bewirbt unter den Umständen, unter denen wir die Stellen anbieten – gleiche Verantwortung, gleicher Lohn, gleiches Mittragen –, dann fordere ich das auch ein, wenn ich bei jemandem das Gefühl habe, es komme zu wenig. Dann will ich, dass alle ihren Teil der Verantwortung am Tragen übernehmen. Es gab mal eine Situation, in der ich einer Teamkollegin gesagt habe, ich hätte das Gefühl, sie trage nicht mehr in gleichen Mass mit wie ich. Es geht nicht, dass hier jemand hereinkommt und bei gleichem Lohn und gleicher Verantwortung seinen Teil nicht packt. Natürlich kann es Situationen geben, in denen man im privaten Bereich viel zu tragen hat. Das ist nicht das Thema. Es geht um den Grundsatz, seinen Teil mittragen zu wollen. Das ist etwas, das hier sehr gut spürbar ist und das man nicht festmachen kann an der Anciennität oder an den beruflichen Qualifikationen.

Der aktive Entscheid, nicht Heimleiter sein zu wollen

Palma: Wir sind eine Gruppe von verschiedenen Typen, die verschiedene Rollen einnehmen in Bezug auf informelle Hierarchien. Das haben wir an einer Retraite mit dem Vorstand auch schon diskutiert, dass einzelne des Teams, auch aufgrund des Ressorts, das sie betreuen, eigentlich Heimleiter sein könnten, eine Karriere hätten machen können. Aber wer hierherkommt, hat sich bewusst entschieden, keine solche Karriere machen zu wollen. Es ist ihr aktiver Entscheid, dass sie gerne Teil eines Leitungsgremiums sein wollen, das gemeinsam die Verantwortung trägt für *monbijou bern*. Es ist also nicht so, dass es auf informeller Ebene Schäfchen gibt und Alphatiere. Das ist in Gesprächen auch immer wieder Thema, weil es wichtig ist, dass man das anspricht. Und es funktioniert: Die Mitglieder des Leitungsteams machen immer wieder auch einen Schritt zurück, statt alles kontrollieren und übernehmen zu wollen. Und umgekehrt müssen die anderen, wie Katharina gesagt hat, auch ihren Teil nehmen und mitziehen, mitgestalten, mitwirken und die Konflikte ansprechen, wenn sie auftauchen. Ich erlebe das ja auch, dass wenn es an den Sitzungen Konflikte gibt, dicke Luft entsteht. Ich erlebe aber auch, wie die Konflikte zeitnah angesprochen und ausgetragen werden. Wir wissen ja, dass es Folgen für die Bewohnerinnen und Bewohner hat, wenn es nicht klappt. Wir müssen wirklich klar sein, damit wir frei und unbelastet von Blockierungen mit den Leuten arbeiten können. Ich habe eine solche Blockierung noch nie erlebt hier. Ich habe das Gefühl, auch durch die Erfahrungen, die ich hier beim Ersetzen von Mitarbeitenden gemacht habe: Falls es in Bezug auf das Team informelle Hierarchien gibt, sind wir davon nicht abhängig. Alle können ersetzt werden. Zwar würden alle im ersten Moment ein Loch hinterlassen, ja, aber wir sind mit unserer Struktur fähig, solche Übergänge zu meistern und neue Personen in ihre Ressorts einzuarbeiten.

Das Führungsmobile, das sich immer wieder neu einpendelt

Müller: Diese Erfahrung haben wir ja gemacht, als Leute, die lange hier waren, gegangen sind. Das verändert das Gefüge der Teamleitung. Wenn ich gehe, dann wird das ganz sicher auch passieren, schon nur, weil ich am längsten hier bin und viel altes Wissen mittrage. Im Gefüge wird es ein Vakuum geben. Aber es wird sich schnell neu formieren. Jedes Teammitglied wird seinen Platz neu einnehmen, ohne dass alles über den Haufen geworfen wird oder Positions- und Grabenkämpfe entstehen. Eigentlich ist dieser Prozess total spannend.
Kappeler: Ich unterrichte zum Thema gruppendynamische Prozesse und rede dort über Positionen und Rollenmuster. Um ehrlich zu sein: Ich glaube eigentlich gar nicht an diese informellen Hierarchien. Wir kommen hier Mittwoch für Mittwoch zusammen und jedes Mal entsteht etwas oder stürzt etwas ab, und an den Tagen dazwischen arbeiten wir. All die Fragen nach den Konflikten, Hierarchien und informellen Hierarchien kommen mir manchmal vor als Versuch, sich an etwas festhalten zu wollen: Wenn's keine formelle Hierarchie gibt, muss es zumindest eine informelle geben, so kann ich mich doch noch ein bisschen orientieren. Es ist ja fast nicht zum Aushalten, wenn das hier ein Haufen ist, der sich dauernd wieder formt und zerfällt, formt und zerfällt und immer ringt. Gut, jetzt könnte man sagen: Ich merke selber nicht, was ich hier drin mache. Aber

ich erlebe es so, und ich merke, dass das mein Verständnis ist und mir so entspricht. Es gibt Tage, an denen ich mehr möchte, und es gibt Tage, da bin ich froh, muss ich nicht mehr, oder ich möchte gar weniger.

Ist befehlen und gehorchen nicht viel effizienter?

Jost: Es gibt das Bewusstsein dieser informellen Hierarchien. Jeder von uns weiss, dass es das gibt. Das haben wir alle irgendeinmal gelernt. Und wir beobachten solche Hierarchien ab und zu auch bei den Bewohnerinnen und Bewohnern. Unser Bewusstsein können wir dort wieder nutzen. Und wir haben uns auch schon getroffen, um die strukturellen Unterschiede oder Hierarchien anzuschauen, bei den Bewohnenden und im Team. Das wird diskutiert, das ist ein bewusster Prozess: Und selbstverständlich schauen wir genauer hin, wenn es etwas in dieser Richtung anzuschauen gibt.
Wyss: Auch ich bin der Meinung, dass es solche informellen Hierarchien gibt. Das ist das eine. Und man darf nicht vergessen: Es gibt hier im Haus natürlich auch strukturelle Hierarchien. Ich denke an die Hauswirtschaft und die Küche, ich denke an die Springer, ich denke an die Studierenden. In der Leitung oder im Nachtpräsenzteam sind die Hierarchien flach, aber im Haus *monbijou bern* gibt es auch weniger flache…
Müller: … und dann gibt es ja auch noch den Vorstand, der uns anstellt…
Wyss: … genau. Es arbeiten hier also auch viele Leute in hierarchischen Verhältnissen, die dazu gehören und viel machen.
Kappeler: Es stimmt schon: Wir vom Leitungsteam sind die, die die Kultur im Haus definieren. Man könnte uns kritisieren und sagen: In diesem Punkt sind wir noch relativ stark hierarchisch. Vielleicht sollten wir von unserem Verständnis her diese Bereiche noch stärker einbeziehen bei der Frage: Wie wollt ihr die Kultur hier mitgestalten?

Ein anderer Aspekt: Wenn ihr als Leitungsteam diese Gruppen- und Selbstreflektierungsprozesse derart intensiv kultiviert: Wie effizient seid ihr denn noch im Vergleich zu einem hierarchisch strukturierten Betrieb?
Müller: Was heisst «seid ihr denn noch»?

Braucht die Pflege dieser Leitungskultur nicht sehr viel Zeit, die anderswo fehlt, im Vergleich zu einem Chef, der Untergebenen kurze Anweisungen geben kann?
Müller: Ich habe einmal vier Jahre lang an der Fachhochschule Soziale Arbeit zum Thema Gruppen, Team und Leitung als Praktikerin Auskunft gegeben, wie wir es im *monbijou bern* machen. Mich hat jeweils schon fast beelendet, dass sich die Gespräche auf die Fragen reduziert haben: Wie löst ihr die Konflikte? Macht ihr dauernd Vollversammlungen? Das geht doch nicht, das ist ja kommunistisch. Und: ihr braucht sicher viel zu viel Zeit, um alles zu diskutieren, was diskutiert werden muss. Das ist einfach ein banaler Blick auf das Ganze. Man scheint sich nicht vorstellen zu können, dass auch ein derart flaches Leitungsmodell Strukturen hat. Struktur wird immer sofort gleichgesetzt mit Hierarchien. Wir haben unsere Mittwochsitzungen wie erwähnt hier sehr gut und effizient strukturiert.

Vom Leerlauf in hierarchischen Betrieben

Kappeler: Kommt dazu: Sobald wir etwas beschliessen, ist es über den ganzen Betrieb kommuniziert, und zwar Beschluss und Entscheidungsprozess, weil ja alle Mitglieder des Leitungsteams anwesend sind. Machen wir einmal ein Beispiel aus einem hierarchisch organisierten Wohnheim: In einem Team denkt sich ein Mitglied, es wäre gut, auf dem Grillplatz einen neuen Rost oder ein Dreibein anzuschaffen, um besser grillieren zu können. Zuerst bespricht er das mit dem Kollegen, dann macht er einen Antrag an die Gruppenleitung. Dort sagt man ihm, gute Idee, aber formulier das noch ein bisschen besser, damit wir es der erweiterten Betreuersitzung der Geschäftsleitung vorlegen können. Danach geht's an die Geschäftsleitung. Dort wird's geprüft und geht wegen des Budgets noch schnell an die Sekretärin. Dann wird jener, der die Idee hatte, beauftragt, abzuklären, welche Angebote es gibt und wieviel sie kosten. Und so weiter. Ob das wirklich effizienter und schneller geht?
Jakob: Genau. Bevor ich hierhergekommen bin, habe ich in einem sehr hierarchischen Betrieb gearbeitet und solche Prozesse genau so miterlebt. Es ist eben nicht so, dass einer befiehlt und dann gehorchen die anderen. Irgendjemand entscheidet zwar,

aber dann merkt man, dass es so nicht funktioniert. Dann geht es die Hierarchieleiter hinauf, und von dort noch einmal hinauf. Dann wird irgendwo wieder etwas entschieden, der Entscheid kommt die Hierarchiestufen wieder herunter. Und wenn er wieder bei jenen ankommt, die ursprünglich ein Problem hatten lösen wollen, merken die, dass der jetzige Entscheid mit dem, was sie hatten lösen wollen, keinen Zusammenhang mehr hat. Der Entscheid geht also wieder retour. Und am Schluss geht es Monate, bis irgendetwas umgesetzt wird. Hier ist das anders: Wir besprechen ein Thema am Mittwoch und entscheiden. Und ab Mittwochabend wird der Entscheid in der Praxis ausprobiert. Danach läuft das. Und allenfalls sagen wir am nächsten Mittwoch: Es hat nicht so funktioniert wie erhofft, wir müssen anpassen. Danach entscheiden wir über die Anpassung. So sind wir extrem schnell – ich würde behaupten, viel effizienter als in allen hierarchischen Betrieben.

Wie gross ist zu gross für eine Teamleitung?

Jost: Es kommt vermutlich auf die Grösse des Betriebs an. Wäre *monbijou bern* dreimal grösser, müsste man sich fragen, ob man den Betrieb noch so organisieren könnte. Ich war einmal in einer kleinen Spitex Betriebsleiter. Dort war es so, dass quasi einer entschied und die anderen arbeiteten. Das ist etwas anderes. Aber für die Motivation bei wirklich nicht einfacher Arbeit sind flache Hierarchien eine Ressource. Manchmal wäre es auch gut, wenn in Pflegeheimen mit flacheren Hierarchien gearbeitet würde, dass die Leute mehr mitbestimmen könnten und dadurch motivierter wären. Grossbetriebe brauchen vermutlich Hierarchien, aber gleichzeitig ist es dort so, dass du für das kleinste Problem am meisten Zeit brauchst.

Statt *monbijou bern* auf die doppelte oder dreifache Grösse zu erweitern, müsste man demnach eine zweite Institution gründen, um mit Teamleitungen weiterarbeiten zu können?
Müller: Auf solche Gedankenspiele gebe ich nichts. Da passiert alles im Kopf. Als wir hier angefangen haben, waren wir fünf Teammitglieder. Dann haben wir gefunden, wir wollten nicht mehr Vollzeit, sondern Teilzeit arbeiten und darum die Arbeit anders verteilen. Was wir für Diskussionen geführt haben, ob die Teamleitung mit sechs Personen noch möglich sei! Und später: mit sieben Personen. Heute sind wir acht. Und wir arbeiten zusätzlich mit externen Wohnungen. Wenn man es sich nicht vorstellen kann, führt man alle möglichen Gründe an, um darüber diskutieren zu können, dass es nicht gehen kann. Aber eigentlich kann man es einfach nicht wissen, wenn man es nicht ausprobiert. Wir probieren es immer aus: Wir hatten 26 Plätze, im Moment haben wir 31. Man hätte auch sagen können: Mit 26 Plätzen geht Teamleitung noch, aber über 30 geht das nicht mehr. Wir machen es anders. Wir sagen: Schauen wir mal.

Die Arbeit für die Leitungskultur lohnt sich

Kappeler: Die Fragen kommen immer sofort: Wie macht man's? Wie löst man's? Ich würde nicht von vornherein sagen: Es geht alles. Aber ich würde auch nicht sagen: Anders, als so wie wir es jetzt machen, geht es nicht. Wir fragen vielmehr: Wie könnte es gehen? Wie würde die neue Struktur aussehen? Was könnten wir aus der alten unverändert hinüberretten, was müsste man anpassen? Auch die Frage nach der maximalen Grösse von Teamleitungen setzt als Tatsache voraus, hierarchische Betriebe seien in jedem Fall brutal effizient. Ich habe als Kassier auf der Zürcher Kantonalbank gearbeitet und gesehen, wieviel Energie flöten geht für den Leiterlikampf, um auf die nächste Hierarchiestufe zu kommen. Schon nur, wenn du die Unterschrift in Vertretung haben oder einen Weiterbildungskurs besuchen möchtest. Und dann gibt es vier Kassenteams, die darum rangeln, möglichst nahe am Chef zu sein… Dazu kommt alles, was an Entscheidungen von oben nach unten getragen wird, bloss damit einer sagen kann: Das habe ich entschieden. Auch wenn es Schwachsinn ist.
Palma: Vor der Effizienzfrage war ja die Frage nach den Konflikten. Ich meine: Wenn man die Konflikte austrägt, dann entsteht kein Widerstand. Aber wenn es Hierarchiestufen gibt, dann hast du nach den Entscheiden oben Widerstand unten. Wieviel Energie geht in den Menschen drin verloren, weil sie finden: «Jetzt hat der Chef wieder etwas entschieden, das ich eigentlich gar nicht machen will»? Das ist einfach auch nicht gesund. Insofern haben wir hier ein ge-

sundes Denken. Den passiven Widerständen geben wir gar keinen Platz. Die Entscheide werden von allen mitgetragen.
Beatrix Riesen Patzen: Ich habe allerdings schon in Teamleitungen gearbeitet, die nicht so gut funktioniert haben. In denen das Gerangel darum, mehr zu sagen zu haben und mehr durchsetzen zu können, jeweils auch stattgefunden hat. Dass es hier so gut funktioniert, hat schon auch etwas mit unserer Kultur zu tun: Wir leben, was wir entscheiden.
Wir bringen alles auf den Tisch. Wir lassen nichts anbrennen. Wir haben klare Strukturen. Wir haben Lohngleichheit. All diese Sachen machen es aus, dass es hier so funktioniert, wie es funktioniert. Sagen muss man allerdings: Es ist viel Arbeit und viel Erfahrung in dieser Leitungskultur.

Teamleitung ohne Lohngleichheit geht nicht

Müller: Und noch einmal: Lohngleichheit und was damit zusammenhängt, gehört zum Fundament. Ich war letztes Jahr an einer Tagung in Zürich. Dort gab es Praxisbeispiele aus der Swisscom, aus einem Internat und weiteres. Und man hat viel von gleichwertiger Leitungsstruktur geredet. Darauf habe ich gefragt, wie sich diese Gleichwertigkeit in der Lohnordnung abbilde. Antwort: Gar nicht. Die Lohnordnungen waren klassisch hierarchisch mit Chef, Stellvertretung und so weiter. Ich behaupte, dass es so auf die Dauer nicht funktioniert, wenn man bei den Löhnen die Ordnung, die man sonst haben will, nicht auch hineinbringt. Das ist ein Entscheid. Lohngleichheit muss man wollen. Der Preis hier ist, dass man keine Karriere machen kann. Darum sagen wir das hier bei männlichen Bewerbern für eine Stelle immer – bei Frauen ist das nicht so ein Problem: Hier kannst du nicht aufsteigen und so zu mehr Lohn kommen. Karrieren werden bei *monbijou bern* nicht angeboten.

Was sagen eigentlich die Institutionen, mit denen ihr zusammenarbeitet? Gibt es da Misstrauen, Skepsis gegenüber der Teamleitung? Dagegen, dass man hier nicht abschliessend mit einer Person, dem Heimleiter, sprechen kann?
Palma: Ich erinnere mich an einen Betrieb, der einmal sehr offen gefragt hat, wie wir als Leitungsteam organisiert seien, und wie wir die Nachtwachen anstellen würden. Solche Fragen zur Organisation gibt es, aber selten. Dann gibt es einige Institutionen, mit denen wir in regem Austausch stehen, ich denke an das Eden in Hilterfingen oder das Foyer Schöni in Biel. Aber grundsätzlich fragen die Leitungen, die zum Teil sehr hierarchisch sind, nicht zu viel, weil sie mit ihrem Interesse für unser Modell ja ihre eigene Stellung untergraben würden.

monbijou bern als Asterixdörfchen: Was sagen die Römer?

Müller: Das erlebe ich auch so. Man muss anderen Institutionen die guten Neuigkeiten quasi ein bisschen aufdrücken. Eine solche Neuigkeit wäre zum Beispiel die: Wäre ich eine Heimleiterin und käme aus den Ferien zurück, dann hätte ich einen Berg E-Mails, die ich anschauen müsste. Das habe ich hier nicht. Entweder sind sie vom Team abgearbeitet worden, oder es war klar, dass die Mails nichts Dringendes beinhalten. Darauf kann ich mich verlassen. Es ist sehr angenehm, wenn man unbelastet in die Ferien gehen kann. Im Kontakt mit Leitungspersonen in anderen Institutionen habe ich manchmal den Eindruck, dass diese Leute verwelken, sich im Lauf der Jahre erschöpfen. Das hat auch viel damit zu tun, dass, wenn man in hierarchische Leitungsfunktionen aufsteigt, schliesslich fast nur noch für Finanzen, Personal und Qualität zuständig ist. Ein Nutzen der Struktur, die wir haben, ist, dass sie den Mitarbeitenden für die Gesundheit und für das Wohlbefinden im beruflichen Leben etwas bringt. Ich habe mich entschieden, bis 65 zu arbeiten, obschon ich bereits seit 1982 hier bin. Für viele ist es unvorstellbar, dass jemand das freiwillig macht. Klar: Ein Teil von diesem Entscheid bin ich, aber ein anderer ist eben auch, dass die Arbeit hier so organisiert ist, dass man die Neugierde, die Freude und das Interesse an ihr behalten kann.

Das ist ja wohl in allen Branchen so: Je mehr man hierarchisch aufsteigt, desto mehr Prestige und Geld hat man zwar, aber desto weniger hat die Arbeit mit dem zu tun, was man ursprünglich gemacht hat. Anders gesagt: Die Teamleitungsmitglieder hier bleiben näher an ihrer Berufspraxis.
Jost: Das ist so. – Wenn du einen Kurs zum Thema Leitung besuchst, lernst du als erstes das Delegieren, nach unten delegieren, Chefentscheidungsfin-

dung, all diese Sachen. Das Denken muss wirklich ändern, wenn man eine hierarchische Leitungsfunktion ausüben will. Das habe ich stark gemerkt, als ich aus einer hierarchischen Leitungsfunktion hierhergekommen bin: Neu war für mich, nicht mehr dauernd entscheiden zu müssen, nicht mehr in dieser Rolle zu sein, die auch mit der Erwartungshaltung von unten konfrontiert ist, dass entschieden werden soll, dass dieses und jenes noch gemacht werden muss, was Chefsache ist. Dazu muss die Kasse stimmen, und der Vorstand hat auch Ansprüche. Das ist eine andere Rolle, die mit dem ursprünglich gelernten Beruf wenig mehr zu tun hat. Natürlich ist der Lohn etwas Schönes, und entscheiden zu können und zu sehen, dass sich die anderen daran halten, ist auch schön. Hier dagegen verdient man zwar viel weniger, dafür bleibt man näher an der Substanz vom Leben, um das einmal so zu sagen. Als ich hier zu arbeiten begann, habe ich sehr geschätzt, auf beiden Ebenen tätig sein zu können.
Kappeler: Diese Qualitäten unserer Struktur hinüberzubringen, ist sehr schwierig, um auf die Frage nach der Resonanz von aussen zurückzukommen. Ich selber erlebe wenig echtes Interesse. Es gibt ab und zu ein kurzes Aufblitzen im Sinn von: Ach ja, so etwas gibt es noch?...

Ist die Idee der Teamleitung Schnee von gestern?

... im Sinn von: Das ist doch Selbstverwaltung und gehört zu diesen 68er- oder 80er-Dingen...
Kappeler: ... ja, genau. Selten gibt es ein echtes Interesse darüber hinaus im Sinn von: Damit möchte ich mich gerne einmal auseinandersetzen, um zu prüfen, ob das auch etwas für mich oder für meinen Betrieb wäre. Ich erinnere mich an jemanden, den ich nach einem Besuch hier darauf angesprochen habe, wie es ihn dünke, und der dann gesagt hat: Doch, spannend. Aber in seinem eigenen Betrieb hat er danach nichts umgesetzt.
Schürch: Die Skepsis gegen Teamleitung rührt vielleicht auch vom 68er Gedankengut her. 1968 haben sehr viele Leute diese Ideologie verfolgt, aber nach einigen Jahren ist bereits das meiste wieder verschwunden gewesen. Man hat es probiert, aber es ist nicht gegangen. Daraus folgerte man, dass hierarchiefreie Strukturen nicht nachhaltig seien. So ist man zurück zu den Hierarchien.
Müller: Man muss eben auch sagen, dass der Vorstand von *monbijou bern* jederzeit hinter unserem Teamleitungsmodell gestanden ist. Ich erinnere mich nur an eine Situation, in der das Modell vom Vorstand her auf der Kippe stand. Durch Gespräche und die dauerhaft gleichbleibend professionelle Arbeit des Leitungsteams haben wir das Vertrauen wieder hergestellt.
Riesen Patzen: Übrigens haben wir hier ja häufig Praktikanten und Praktikantinnen von der Berner Fachhochschule. Die kommen oft mit grosser Skepsis hierher: Kann denn das so funktionieren? Am Ende ihrer Praktika bekommen wir gewöhnlich als Rückmeldung: Doch, das funktioniert wirklich, das ist wirklich eine gute Sache. Und das sind ja dann Rückmeldungen von jungen Leuten, die kaum mehr viel vom 68er Gedankengut mitbekommen haben.

Die Römer bleiben respektvoll distanziert

Aber dass die Struktur von *monbijou bern* in andere Institutionen hinein ausstrahlen würde, das gibt es nicht?
Jost: Leider nein.
Wyss: Wobei ja nicht unser Ziel ist, diese Leitungsform zu exportieren. Wir hausieren nicht damit im Sinn von: He, das ist eine gute Sache, versucht es doch auch. Theoretisch könnten wir eine Expertise liefern, wie eine solche Teamleitungsstruktur zu installieren wäre. Aber unser Geschäft ist ein anderes, nämlich die Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner und ihre möglichst gute Reintegration.
Schürch: Zum Feedback von aussen muss man auch sagen, dass *monbijou bern* einen guten Namen hat. Von den zuweisenden Stellen werden wir geschätzt. Aber unsere Qualität wird nicht an unserer Struktur festgemacht, soweit ich das feststellen kann. Es ist nicht so, dass man sagt: Die arbeiten so gut, weil sie als Leitungsteam arbeiten.
Müller: Auch die gute Kommunikation wird als Qualität nicht mit dem Modell in Zusammenhang gebracht, obschon wir gerade dank des Modells mit der Kommunikation gegen aussen sehr à jour sind.
Wyss: Schon unsere E-Mailadresse ist ja eigentlich speziell: «team@» statt für jedes Teammitglied eine persönliche Adresse.
Müller: Insofern ist bei jedem E-Mail sichtbar, dass wir als Leitungsteam arbeiten.

Wenn man ein solches Teamleitungsmodell in sozialen Institutionen propagieren möchte, würde das einen politischen Willen bedingen. Schaut der Geldgeber, die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons ab und zu herein?
Kappeler: Die GEF kennt den Betrieb, die frühere wissenschaftliche Mitarbeiterin Claudia Mettler etwa war hier. Und ihre Nachfolgerin hat sich angemeldet. Sie schauen vorbei. Und was als Feedback kommt, ist, dass von Behördenseite wahrgenommen wird, wie wir hier arbeiten. Man hat Respekt, weil man statt einer Leitungsperson ein ganzes Team vis à vis hat, und man hat Respekt, weil es funktioniert.

Auch der Bundesrat ist ein Leitungsteam

Die Kantonsverwaltung kennt euch also. Wie steht es mit den Grossräten und Grossrätinnen?
Kappeler: Die wissen vermutlich nichts von unserer Teamleitung.

Rein theoretisch könnte man ja einen parlamentarischen Vorstoss machen, auf die Erfolge der Struktur hinweisen und anregen, via Leistungsverträge in diese Richtung zu steuern.
Kappeler: Das wäre chancenlos. Es gibt auch sehr viele Leute, die in untergeordneten hierarchischen Positionen arbeiten und nichts anderes wollen. Es braucht eben auch das Interesse, gerne an der «Front» zu arbeiten und gleichzeitig auch Betriebsentscheide mitfällen zu wollen. Viele wollen das gar nicht. Die sagen: Ich gehe zur Arbeit, danach gehe ich wieder nach Hause und will weitergehend nichts damit zu tun haben. Ich bin froh, gibt's einen Chef, der soll den Kopf hinhalten. Die sind glücklich. Hier braucht es einen bestimmten Typ Mensch. Der Mannschaftsport ist ein Vergleich, ein anderer wäre eine Musikband ohne einen Frontmann, hinter dem der Rest der Band verschwindet: Jeder hat sein Instrument, und wie er es spielt, muss ihm niemand sagen. Aber wenn ein bestimmter Solopart nicht passt, wird das zum Diskussionspunkt in der Band. Schliesslich muss die Musik grooven, wie in einer Jazzband, wo jeder mal zum Solieren kommt.
Palma: Ich komme ursprünglich nicht aus der Schweiz. Ich habe gelernt: Das Regierungssystem in der Schweiz mit den Kollegialbehörden in den Gemeinden, den Kantonen und im Bundesrat ist ja eigentlich ähnlich wie das Leitungssystem von *monbijou bern*. Vorhin hatten wir den Bezug zu 1968. Aber eigentlich basiert dieses demokratische System der Schweiz darauf, dass seit Mitte des 19. Jahrhunderts Leute verschiedener Couleur in einem Gremium zusammen Entscheide treffen für das gemeinsame Wohl. Das ist ein gutes Modell, das «verhebt». Was ich nicht verstehe: Dass es in der Privatwirtschaft und von den Parlamenten her nicht mehr Interesse gibt, dass Betriebe so geführt werden. Unabhängig von 1968. Eigentlich ist Teamleitung schon eine viel ältere Geschichte.

Teamleitung in engem finanziellem Korsett

Finanzielle Rahmenbedingungen

Der Kanton Bern spart seit Jahren, auch im sozialen Bereich. Der Druck auf soziale Institutionen wie *monbijou bern* nimmt zu. Trotzdem leistet man sich hier weiterhin eine Teamleitung. Könnte die Institution nicht billiger betrieben werden, wenn sie hierarchisch geführt würde?

Daniel Kappeler, für das Leitungsteam zuständig im Ressort Finanzen, widerspricht: «Unsere Institution hat gleich viele Lohnprozente wie ein vergleichbarer, von einer Heimleitung geführter Betrieb. Wir erhalten pauschal *einen* Heimleitungslohn, den wir auf das Leitungsteam verteilen.» Interne Kontrollen zur Frage, wieviel Arbeitszeit für Administration und Betriebsverwaltung aufgewendet werde, hätten Zahlen ergeben, die mit jenen in hierarchisch geleiteten Betrieben durchaus vergleichbar seien. Zudem habe man im Rahmen von kantonalen Qualitätsüberprüfungen ausweisen müssen, dass das Team fachlich fähig sei, auch in Bezug auf die Institutionsleitungsfunktionen kompetent zu arbeiten. Diese Qualität garantiere das Leitungsteam durch Weiterbildungen der Ressortverantwortlichen in ihren jeweiligen Bereichen.

Ob es nicht teurer sei, acht Personen in Weiterbildungen zu schicken, als wenn ein Heimleiter ab und zu einen Kurs besuche? «Das ist eine Frage der Betriebsführung», sagt Kappeler, «vor dieser Frage stehen ja auch Heimleiter: Wie fördere ich meine Kaderleute und Mitarbeiter?» Die Grundhaltung bei *monbijou bern* laute: Wer sich weiterbilden will, soll das auch können. «Bisher hat sich gezeigt: Die Weiterbildungen, die von den Mitgliedern des Leitungsteams für den Qualitätsnachweis besucht werden, sind für die Institution bezahlbar.» Eigentlich sei es so: «Aus der Sicht des Kantons kann unsere Leitungsstruktur so lange eine interne Sache bleiben, wie wir nicht teurer sind als vergleichbare, hierarchisch organisierte Betriebe.»

Wo heute die grössten finanziellen Probleme der Institution lägen? – Eines der grössten Probleme habe man vor etwa zehn Jahren lösen können: «Früher kam es vor, dass wir kaum genug Geld hatten, um die Löhne zu bezahlen, weil Gelder, die wir zugute hatten, noch nicht eingetroffen waren. Seither tritt der Kanton als Leistungseinkäufer auf: Wir stellen jeden Monat Rechnung, und der Kanton bezahlt. Weil er für bis zur Hälfte unseres Gesamtbudgets aufkommt, haben wir immer genug flüssiges Geld, solange die Belegung gut ist.»

Eine andere Frage sei, so Kappeler, ob *monbijou bern* sein Angebot zu einem kostendeckenden Preis an den Kanton verkaufen könne. Der Vollkostentarif werde jedes Jahr neu ausgehandelt. Seit 2016, seit Regierungsrat Pierre Alain Schnegg die Gesundheits- und Fürsorgedirektion leitet, argumentiere der Kanton vermehrt in privatwirtschaftlicher Logik, wenn es um Sparmassnahmen gehe: Zum Beispiel werde für alle Kantonsangestellten eine Lohnerhöhung um 1 Prozent bewilligt, jedoch für *monbijou bern* bei unverändertem Gesamtbudget. Wie die Lohnerhöhung dann umgesetzt werde, bleibe als unternehmerische Freiheit der Institution überlassen. Oder: «In Jahren guter Auslastung und interner Sparbemühungen können wir einen Einnahmenüberschuss erwirtschaften. Diesen können wir jedoch höchstens zu einem Satz von 2 Prozent des Kantonsbeitrags, also 0,5 bis 1 Prozent des Gesamtbudgets, als Rückstellung bei uns verbuchen.» Höhere Überschüsse seien dem Kanton zurückzuerstatten. Zudem: «So war es bisher», sagt Kappeler. «Ab 2019 wird diese vertragliche Regelung nun von Seiten des Kantons entgegen dem geltenden Recht ausgehebelt. Will heissen: Wir können gar keine Rückstellungen mehr machen und müssen sämtliche Reserven dem Kanton zurückvergüten.»

Eine Entlastung ist, dass jedes Jahr auch mit Spendengeldern gerechnet werden kann, die für gewisse Extras im Freizeit- und Ferienbereich eingesetzt werden. «Hier ist ein direkter Geldtransfer möglich an die Bewohnerinnen und Bewohner ausserhalb der ordentlichen Betriebsrechnung.»

Für das Leitungsteam zu arbeiten, ist spannend

Gespräch mit der Administratorin

Ruth Hug ist die Administratorin von *monbijou bern*, angestellt zu 70 Prozent. Das Pensum reiche, wenn auch knapp, sagt sie. Ihr Arbeitsfeld: Buchhaltung, Lohnbuchhaltung, Korrespondenz; sie bereitet die Dossiers der eintretenden Bewohnerinnen und Bewohner vor; sie administriert sämtliche Ein-, Aus- und Übertritte; sie macht den Büromaterialeinkauf; sie unterstützt allgemein in allen Ressorts, sie ist zuständig für die aufwändige Spendensuche und macht die Versände (anfallende Rundmails, Weihnachtskarten etc.). Für Hilfsarbeiten, etwa bei den Versänden, kann sie sich Unterstützung holen bei jenen «Springern», die in der Betreuung mitarbeiten.

Die Administratorin ist also nicht nur dem Leitungsteam unterstellt, sondern auch den «Springern» übergeordnet, wenn diese als administrative Hilfskräfte für sie arbeiten. Bei *monbijou bern* gibt es demnach sehr wohl Hierarchien, und dass sie im Arbeitsalltag vieles selbständig mache, relativiert sie: «Meine Arbeit hängt immer irgendwie vom Leitungsteam ab: ob ich die Löhne auszahle – da brauche ich ihre Arbeitszeitabrechnungen –, ob ich Kreditoren erfasse – da brauche ich von ihnen die visierten Rechnungen – oder ob ich E-Banking mache – da brauche ich ein Leitungsteammitglied für die Freigabe der Zahlungsdateien.» Sie führe zwar ihre Arbeit selbständig aus, sei aber zumeist auf die Aufträge oder die Mitarbeit eines Leitungsteammitglieds angewiesen.

Wie es denn sei, mit acht Vorgesetzten zusammenzuarbeiten, die alle etwas wollten oder etwas schuldeten? – Sie habe zuvor in der Auto- und in der Informatikbranche unter einem Chef gearbeitet, erzählt Ruth Hug. Im Vergleich dazu sei die Arbeit hier vor allem deshalb manchmal aufwändiger, weil die acht Vorgesetzten alle Teilzeit arbeiteten und also nicht immer anwesend seien. Ihre eigene Präsenzzeit sei so gelegt, dass sie jedes Teammitglied pro Woche sicher an zwei Tagen sehe. «Es kommt vor, dass ich bis zu einer halben Woche warten muss, bis das Teammitglied, das ich bei einem bestimmten Problem brauche, wieder anwesend ist. Zudem kommen manchmal zwei oder drei Mitglieder gleichzeitig mit einem Anliegen, dann geht es um die Prioritäten.» Als sie vor knapp sechs Jahren bei *monbijou bern* begonnen habe, seien solche Situationen schon schwierig, aber eben auch faszinierend gewesen. Die Leitungsstruktur sei ihr ja beim Anstellungsgespräch dargelegt worden und habe sie sofort interessiert. «Unterdessen habe ich gelernt, damit umzugehen. Für Leute, die nach dem immer gleichen Schema arbeiten möchten, wäre die Arbeit hier allerdings nicht geeignet.»

Was für Ruth Hug spannend ist: «Jedes Teammitglied hat sein Ressort, seine Zuständigkeit, und alle arbeiten auf ihre eigene Art. Sie zu beobachten gibt mir Spielraum, bei anderen zu sagen: Könnte man es nicht auch so oder so machen?» Weil

die Informationen bei ihr zusammenlaufen, sieht sie manchmal Zusammenhänge, die bei den einzelnen Teammitgliedern noch nicht klar sind: «Spannend ist das, weil mir zugehört wird. Die Teammitglieder sind offen für neue Ideen. Nicht selten bringen sie meinen Vorschlag in die Teamsitzung.»

Das Leitungsteam betone die Wichtigkeit der Lohngleichheit. Sie selber sehe ja die Löhne, die ausbezahlt würden: Ob man wirklich im ganzen Haus gleichviel verdiene? – «Löhne werden nach dem kantonalen Besoldungsreglement nach Lohnklassen bezahlt. Für das Leitungsteam existiert ein Lohnpool. Daraus erhält jedes Leitungsteammitglied den gleichen Lohn. Bei gleicher Funktion wird der gleiche Lohn ausbezahlt. Weil ich zum Beispiel nicht zur Geschäftsleitung gehöre, rangiere ich in einer tieferen Lohnklasse. Dafür trage ich keine Verantwortung für die Mitarbeitenden, für die Bewohnerinnen und Bewohner, für die Finanzen oder für die Weiterentwicklung der Institution. All diese Verantwortungen liegen beim Leitungsteam. Darum ist es gerechtfertigt, dass die Teammitglieder in einer höheren Lohnklasse eingeteilt sind.»

Ob es nicht so sei, dass sie mit den einen Vorgesetzten lieber zusammenarbeite als mit anderen und sich so allmählich eine informelle Struktur bilde? «Nein», antwortet Ruth Hug bestimmt. «Das passiert nicht, weil die Informationen sowohl innerhalb des Leitungsteams als auch zwischen ihm und mir sehr gut fliessen. Zudem werden sie im sogenannten grünen Ordner schriftlich festgehalten, in dem sich alle Mitarbeitenden informieren.» Darum arbeite sie tatsächlich mit allen acht Leitungsteammitglieder in gleicher Weise zusammen.

Zur Illustration erzählt sie eine Episode aus ihrem Arbeitsalltag: Als Anfang 2018 die Buchhaltungssoftware über vier Monate nur fehlerhaft funktionierte, sei für sie der Zusatzaufwand sehr gross geworden, und dass der Halbjahresabschluss für den Kanton immer näher gerückt sei, habe für zusätzlichen Druck gesorgt. In dieser Situation hätten gleichermassen alle Leitungsteammitglieder Rücksicht genommen: «Niemand hat Druck gemacht, im Gegenteil. Ich habe verschiedentlich gehört: Masch das no gmache? Was bruuchsch? Wo chani di ungerschtütze?» Es habe ihr in dieser Zeit gut getan zu spüren, dass das Team hinter ihr stehe: «Für mich stimmt diese Art von Leitung absolut.»

Viel Selbstbestimmung und ein grüner Ordner

Gespräch mit Mitgliedern
des Hauswirtschaftsteams

Ingrid Däpp und Heinz Kasteler gehören zur insgesamt siebenköpfigen Gruppe, die unter der Leitung der hauswirtschaftlichen Betriebsleiterin, dem Leitungsteammitglied Beatrix Riesen Patzen, arbeitet. Die Gruppe besteht aus fünf Köchinnen und Köchen (zwei davon Ersatz), zwei Personen im Reinigungsdienst und der Agogin Ursula Kröpfli. Ingrid Däpp arbeitet seit sechs Jahren zu 21 Prozent im Reinigungsdienst und als Ersatzköchin im Stundenlohn; Heinz Kasteler, ursprünglich gelernter Sanitär-Installateur und seit bald 26 Jahren bei *monbijou bern*, arbeitet zurzeit zu vierzig Prozent als Koch, und zu zehn Prozent ist er für Liegenschaftsarbeiten zuständig.

Dass sie beide berufliche Quereinsteiger seien, sei kein Zufall, sagt Kasteler. Bei *monbijou bern* habe man eine gewisse Vorliebe für Mitarbeitende mit einem solchen Profil: «Hier haben schon mehrere gelernte Köche und Köchinnen gearbeitet. Aber mehr als zwei Jahre ist von ihnen niemand geblieben.» Diese Institution ist eben kein Gastrobetrieb. Wer hier arbeitet, braucht neben der Fachkompetenz gleichermassen soziale Kompetenz und Stressresistenz. Neben dem Kochen gehört zur Arbeit nicht nur das Abwaschen und das Putzen, sondern auch das «begleitete Kochen» an Wochenenden oder – in Zusammenarbeit mit der Agogin – die Anleitung einzelner Bewohnerinnen und Bewohner, die in der Küche ihre Haushaltskompetenzen erweitern wollen. Auch im Putzdienst gehört der Kontakt mit den Leuten, die im Haus leben, zur Arbeit. Ingrid Däpp sagt, zwar müssten die Zimmer grundsätzlich selber gereinigt werden, aber einmal pro Jahr gebe es eine professionelle Grundreinigung. Und im Zusammenhang mit frischer Bettwäsche oder mit dem Nachfüllen von Putzmitteln stehe man sowieso dauernd im Kontakt.

Im Putzdienst gibt es einen Plan, was in welchem Zeitraum zu erledigen ist. Ingrid Däpp schätzt daran, dass sie stark selbstbestimmt arbeiten kann: «Ob ich etwas am Donnerstag oder am Freitag putze, ist mir überlassen. Diese Flexibilität ist gut für mein Privatleben, weil auch mein Mann unregelmässig arbeitet.» Das sei in der Küche gleich, sagt Kasteler. Man könne bei der Arbeitsplanung mitreden, und es sei möglich, innerhalb der Kochgruppe kurzfristig Arbeitstage abtauschen. Auch bei der Umsetzung des Menuplans lasse einem die Ressortleiterin freie Hand. So sei es möglich, mit den Speiseresten des Vortags kreativ umzugehen und im eigenen Stil zu kochen. Hier schmecke nicht jede Salatsauce gleich.

Ingrid Däpp: «Und wenn beim Kochen einmal wirklich etwas danebengeht, schauen wir das mit Frau Riesen an – vom Rest des Leitungsteams hören wir keine Kritik.» Kritik sei hier «fördernd, nicht zurechtweisend»: «Man wird als Person wahrgenommen. Ich habe das Gefühl, die Arbeit wird geschätzt. Was allerdings nicht geschätzt wird, ist, Entscheide zu fällen, die in die Kompetenz eines Leitungsteammitglieds fallen.» Zum Beispiel zu entscheiden, ob eine stark verschmutzte Matratze weg-

geworfen wird oder nicht, sei Sache der Ressortleitung Hauswirtschaft, nicht die ihre.

Einmal im Monat findet mit der Betriebsleiterin eine Hauswirtschaftssitzung statt, wo alles Aktuelle besprochen wird. Auch ein weiteres Mitglied des Leitungsteams nimmt jeweils teil, um über Neuigkeiten bei den Bewohnern und Bewohnerinnen zu informieren: Eintritte, Austritte, Nötiges zu schwierigen Lebensphasen dieser Menschen. Es sei selten, dass sie mit Krisensituationen direkt konfrontiert würden, aber es komme vor. Kasteler: «Einmal warf sich in der Küche ein Kriegstraumatisierter auf den Küchenboden und begann mit einem Messer in der Hand auf mich zu zu robben. Ich habe mich in das Büro zurückgezogen und das anwesende Mitglied der Teamleitung hat die Polizei gerufen.» Trotz der einen oder anderen solchen Erfahrung sei er aber schnell von seiner ursprünglichen Überzeugung weggekommen, hier als Gesunder für Kranke zu kochen: «Während einer persönlichen Krise ist mir bewusst geworden, dass ich in diesem Haus auch einmal auf der anderen Seite sein könnte. Ich sehe es so: Wir sind hier Menschen, die alle auch Probleme haben, die sie bestenfalls lösen können. Ich arbeite mit den Bewohnerinnen und Bewohnern auf gleicher Augenhöhe.»

Während Ingrid Däpp bisher nie in der Privatwirtschaft gearbeitet hat, war für Kasteler die erste Zeit bei *monbijou bern* irritierend, weil für ihn ein Chef, der das Sagen hat, aber auch zuständig ist, selbstverständlich gewesen sei: «Die Teamleitung hat mich verunsichert: Zu wem gehe ich mit meinem konkreten Problem? Wer ist zuständig, wenn die Betriebsleiterin abwesend ist?» Längst habe er gelernt, mit der Struktur umzugehen. Aber auch heute überlege er sich jeweils gut, wie er bei Abwesenheit der Betriebsleiterin sein Anliegen kommuniziere, damit es im Leitungsteam möglichst nachhaltig ankomme.
Und was passiert bei Meinungsverschiedenheiten, bei Konflikten innerhalb der Gruppe oder mit Mitgliedern des Leitungsteams? Jetzt kommt das Gespräch auf den Grünen Ordner im Büro. Wenn man hier neu anfange, erzählt Ingrid Däpp, lerne man als erstes, dass man vor Arbeitsbeginn jeweils zuerst in diesen Ordner schauen solle. Dort können alle Mitarbeitenden Einträge zu Problemen, Unerledigtem und Unstimmigkeiten hineinschreiben, entweder mit dem Vermerk «Für alle» oder adressiert an eine einzelne Person. Wichtig sei dieser Ordner, weil man bei *monbijou bern* ja zeitlich versetzt rund um die Uhr arbeite, und jene, die es angehe, sehr oft nicht im Haus seien, wenn man auf etwas stosse, das man mit ihnen müsste besprechen können. So sei der Ordner ein Instrument, das garantiere, dass Probleme nicht untergingen und schlechte Gefühle hinterliessen, sondern bei nächster Gelegenheit besprochen würden. Häufig bilateral, oder, wenn das nicht gelinge, an der nächsten Hauswirtschaftssitzung.

Übrigens gebe es hier weitere Ordner mit Checklisten und Tipps. Ingrid Däpp sagt: «Es gibt kaum ein Problem, von dem nicht in einem Ordner beschrieben ist, wie man es lösen soll.» Heinz Kasteler ergänzt, dass diese schriftliche Präventions- und Optimierungskultur auch einen Nachteil hat: «Als ich hier begann, setzte ich sicher 80 bis 85 Prozent der Arbeitszeit für mein Kerngeschäft, das Kochen, ein. Damals war es noch möglich, zu Fuss in die Stadt zu gehen und fürs Haus auf dem Gemüsemarkt einzukaufen. Das wäre heute undenkbar. Heute ist der administrative Aufwand viel grösser. Für das Kochen bleibt oft nicht mehr als 60 bis 65 Prozent der Arbeitszeit.» Der Rest gehe in die Abarbeitung von Checklisten. Im Küchenbereich stehe vieles im Zusammenhang mit Lebensmittelkontrollvorschriften und dem QuaTheDA-Qualitätsmanagementsystem.

Beide schätzen die Kultur im Haus: Dass man in den Pausen zusammensitze, auch über den Hauswirtschaftsbereich hinaus, wenn es sich treffe, und dass zum Austausch auch die gegenseitige Unterstützung gehören könne. Und wovor beide Respekt haben: Während die Mitglieder aus der Hauswirtschaftsgruppe Znüüni und Mittagessen nach Wahl gratis bekommen, bezahlen die Leitungsteammitglieder die Hauptmahlzeiten. Ein Beitrag zur Lohngleichheit im Haus über die verschiedenen kantonalen Lohnklassen hinweg.

Verantwortlich für alle Nächte

Gespräch mit mit Mitgliedern des Nachtpräsenzteams

Therese von Werdt und Michael Antener müssen sich eben an eine neue Sprachregelung gewöhnen: Sie arbeitet seit neun, er gar seit dreizehn Jahren als «Nachtwache» für *monbijou bern* – aber neuerdings sind sie «MitarbeiterInnen Nachtpräsenz». Die beiden gehören zu einem vierköpfigen Team, dazu kommen zwei StellvertreterInnen. Die vier Teammitglieder arbeiten zu je 22 Stellenprozenten, was sechs bis sieben Nächten pro Monat entspricht. Leben kann man von dieser Anstellung nicht. Von Werdt, früher Lehrerin an einer Berufsschule, arbeitet deshalb daneben freiberuflich als Tierkommunikatorin; Antener, gelernter Heizungszeichner und später Webdesigner, ist heute teilzeitlich bei der Gurtenbahn angestellt.

Die Nachtpräsenz beginnt um 21.30 Uhr mit der Übergabe. Dabei informiert das Mitglied des Leitungsteams, das Spätdienst hat, über alles Nötige. Danach geht es zwar nach Hause, bleibt aber über Nacht auf Pikett und kann bei Bedarf telefonisch um Rat und Unterstützung gebeten werden. Gewöhnlich ist nach halb zehn abends nicht mehr viel Betrieb im Haus. Die einen Bewohnerinnen und Bewohner sind schon im Bett, andere im obersten Stock vor dem Fernseher, dritte ausser Haus. Nach der Übergabe übernimmt die Nachtpräsenz. Es kommt vor, dass jemand mit einem Anliegen vorbeikommt oder ein bisschen plaudern möchte. Therese von Werdt: «So habe ich auch schon philosophische Gespräche geführt.» Bleibt's ruhig, beginnt man mit dem Abarbeiten der Checkliste. Man ist dann im ganzen Haus unterwegs, wobei, so Antener, gilt: «Wir dürfen uns nicht verstecken und müssen jederzeit telefonisch erreichbar sein.» Erledigt wird zum Beispiel folgendes: Rund ums Haus und in der Waschküche werden die Türen abgeschlossen, die Kaffeemaschine wird nachgefüllt, Essen vorbereitet und in verschiedenen Kühlschränken bereitgelegt – etwa die Lunchs für jene, die am Morgen zur Arbeit gehen –, wenn nötig werden Fenster geschlossen oder Kerzen gelöscht. Et cetera.

Ist die Liste abgearbeitet, setzt man sich mit einem Buch hin oder liest online Zeitung. Man ist achtsam, hat ein gutes Wort für jene, die im Haus noch unterwegs sind und kümmert sich, wenn es jemandem schlecht geht. Antener: «Allerdings dürfen wir keine Medikamente abgeben, ausser wir sind im Einzelfall vom 'Pikett' autorisiert.» Diese Regelung sei im Laufe der Jahre strenger geworden, ergänzt von Werdt. Früher habe sie eine Schmerztablette gegen Kopfweh noch selber abgegeben. Heute brauche es auf jeden Fall einen Anruf beim Pikett-Leitungsteammitglied. «So sind unerwünschte Medikamentenkombinationen ausgeschlossen, und die Leute wissen klar, was gilt.»

Ab 00.30 Uhr sind Nachtpräsenzen frei, sich in einem für sie reservierten Zimmer hinzulegen. Therese von Werdt erinnert sich als unangenehmste Situation während der Nacht daran, dass eine Bewohnerin mehrmals an die Zimmertür gepoltert und sie wiederholt verbalaggressiv angefahren habe.

Sie habe mit dem 'Pikett' telefoniert und den Rat erhalten, ruhig zu bleiben, weiter zu beobachten und, sollte es schlimmer werden, nach Absprache die Polizei zu rufen. Ein andermal habe sie eine Frau kollabiert auf dem Boden gefunden, neben dem Boxsack unten im Keller. Zwar sei sie bald wieder halbwegs ansprechbar gewesen, aber nach Rücksprache mit dem 'Pikett' habe sie die Ambulanz gerufen.

Für eine Nachtpräsenzschicht werden fünf, an Wochenenden fünfeinhalb Stundenlöhne bezahlt. Zudem gilt: Wer während einer Nachtpräsenz geweckt wird, notiert dafür pauschal eine zusätzliche halbe Stunde oder bei längerem Einsatz die effektive Arbeitszeit. Bestenfalls könne man hier sechseinhalb Stunden schlafen. Beide sagen, sie hätten lernen müssen abzuschalten, nicht dauernd in die Gänge hinauszuhorchen, sondern locker zu bleiben im Bewusstsein: Wer etwas braucht, läutet oder ruft an. Bis dahin kann ich ruhig schlafen.

Die Arbeits- und Ferienpläne werden an den monatlichen Nachtpräsenzsitzungen zwischen den vier Festangestellten ausgehandelt, die StellvertreterInnen kommen alle drei Monate hinzu. Michael Antener: «Wir können autonom, also ohne das Okay des Leitungsteams, entscheiden.» Hierarchie gebe es in dieser Gruppe keine, und der herrschende Geist wechsle mit den Personen – weil auch Studentinnen und Studenten mitarbeiteten, komme es hin und wieder zu personellen Wechseln. Manchmal gebe die Planung schon zu reden, immerhin decke man die Präsenz für 365 Nächte pro Jahr ab. Nach der einstündigen Sitzung schliesst eine zweite an, an der der Zuständige des Leitungsteams, Luis Palma, als Ressortleiter Personal teilnimmt. Hier geht es um Fragen und Probleme des Nachtpräsenzteams; vom Leitungsteam her um Mitteilungen zu Eintritten, Austritten oder Nötigem zu schwierigen Lebensphasen der Bewohnerinnen und Bewohner. Als dritter Teil der Monatssitzung schliesst jeweils das Nachtessen im Haus an. Therese von Werdt: «Sitzung und Nachtessen sind auch deshalb wichtig, weil wir uns von der Nachtpräsenzgruppe sonst gar nie sehen und die Bewohnerinnen und Bewohner unsere Gesichter kennen lernen sollen für den Fall, dass sie uns brauchen.»

Formelle Kontakte mit dem ganzen Leitungsteam hat die Nachtpräsenzgruppe nicht. Von Werdt: «Wir sehen immer wieder einzelne Teammitglieder an den Übergaben am Abend oder am nächsten Morgen. Aber alle zusammen sehen wir nur an Anlässen wie dem Maibummel, dem Sommerfest oder dem Weihnachtsessen.» Im beruflichen Alltag begegnen die Mitglieder des Leitungsteams den Nachtpräsenzen also nicht als Vorgesetzte, sondern als Mitarbeitende der Institution in anderen Funktionen. Allerdings, so Antener, seien die Leute des Leitungsteams natürlich schon jene, die man «alles fragen» könne.

Therese von Werdt: «Für mich ist es schön, hier zu arbeiten, weil ich mich für Menschen interessiere, ohne, wie ich das in der Psychiatrie müsste, alle Hintergründe zu kennen. Uns wird über die Bewohnerinnen und Bewohner nur das mitgeteilt, was für das Zusammenleben nötig ist. So kann ich ihnen unvoreingenommen als Menschen begegnen. Und was die Hierarchien betrifft: Obschon es in der Berufsschule auch ein Lehrerteam gab, war es dort doch anders. Es wurde viel delegiert – du machst das – oder bestimmt: Das ist jetzt so, fertig. Klar, gibt es bei *monbijou bern* auch Vorgaben. Aber hier kann ich erstmals an einem Arbeitsplatz mich selber sein. Ich denke, das hat mit der Atmosphäre im Haus und also auch mit dem Leitungsteam zu tun: Es gibt hier einen guten Geist. Und der ist spürbar.»

Auch Michael Antener arbeitet gern hier: In den letzten dreizehn Jahren sei in seinem Berufsleben nichts stabil geblieben ausser *monbijou bern*: «Wichtig für mich ist das Soziale hier, wichtig sind die flachen Hierarchien und die kleinen Gefälle zwischen höchstem und tiefstem Lohn. Alle sind relativ gleichgestellt – entsprechend hört jeder auf den anderen, und man kann sich gut einbringen. Was das Leitungsteam betrifft, so ist das für mich ein Bundesrat im positivsten Sinn: Acht verschiedene Persönlichkeiten, aber Entscheidungen, die sie im Team fällen zu diesem Ort hier, die tragen sie immer alle mit. Das ist eine Qualität: dass sie sich alle wirklich vor den Karren spannen lassen. Das gefällt mir.»

Geschichte

Die Pionierphase des Wohnheims

Wohnheim Monbijou, 1978 bis 1984

Am 12. April 1977 wird in Bern der «Verein Wohnheim Monbijou» gegründet: 1978 kauft dieser Verein das Haus an der Monbijoustrasse 80, das bisher aus Mietwohnungen bestand, und beginnt sofort mit den Umbauarbeiten. Von den Gesamtkosten von 1,9 Millionen Franken übernimmt der Kanton Bern knapp 75 Prozent und das Bundesamt für Sozialversicherungen gut 23 Prozent. Der Rest kommt aus Eigenmitteln und aus Eigenarbeit der Vereinsmitglieder.

Das Männerheim am Stockerenweg

Dienen soll das umgebaute Haus als neues Domizil für das Männerheim Bern, das seit dem 15. Dezember 1970 im «Kehrstift» am Stockerenweg im Breitenrainquartier Männer mit Alkoholproblemen betreut. Träger dieser Institution war – als Untermieter der städtischen Fürsorgedirektion – der Verband der Abstinentenvereine der Stadt Bern.
Das «Kehrstift» gehört zum Berner Diakonissenhaus und hat in den letzten Jahrzehnten als Heim «für alleinstehende Frauen» und als «Pensioniertenheim für Salemschwestern» gedient. Unterdessen ist das Stift eine Abbruchliegenschaft, die einer Wohnüberbauung weichen soll. Beim Betrieb des Männerheims ist man deshalb neben dem Kerngeschäft dauernd mit grösseren baulichen, sanitären und heizungstechnischen Problemen konfrontiert. Die Suche nach einem besser geeigneten Domizil ist von Anfang an dringlich.
Nachdem sich in schneller Folge drei Heimelternpaare wieder zurückzogen und ein «Assistent» mit der Kasse des Hauses verschwunden ist, übernimmt das Heimelternpaar Hungerbühler. Unterstützt wurde das Paar durch Freiwillige, die als Ablösen Abend- und Wochenenddienste leisteten. Auch die Hungerbühlers reichen wegen Überlastung die Kündigung ein. Auf 1. November 1975 wird das Heimleiterpaar Mächler angestellt. Das Vorstandsmitglied Nelli Wenger schreibt 1982 in einem umgangssprachlich abgefassten, chronikartigen Bericht über die letzten zwölf Jahre: «Die neue Huseltere sy vo de Pensionäre sofort akzeptiert worde.» Und das damalige Vorstandsmitglied Markus Pfeuti bestätigt: «Kurt Mächler verbreitete eine Art Aufbruchstimmung und es gelang ihm, die Mitarbeitenden zu begeistern.»
Im November 1978 erfolgt der Umzug vom Stockerenweg an die Monbijoustrasse. Bei dieser Gelegenheit wechselt die Institution ihren Namen von «Männerheim» in «Wohnheim». Und zwar auch deshalb, so Wenger, weil man daran gedacht habe, «speter o Froue ufznäh». Während man am Stockerenweg für 15 bis 18 Pensionäre eingerichtet war, sind es an der Monbijoustrasse nun 28 bis 30. Trotzdem habe man gehofft, so Wenger, «dass die familiäri Atmosphäre chönn wytergfüert wärde».

Der Start im Monbijou

Als im Januar 1979 ein «Tag der offenen Tür» durchgeführt wird, werden nicht nur kantonale und städtische Behördenmitglieder eingeladen. Man legt auch Wert darauf, dass die Nachbarn ins Haus kommen. Wenger: «Es isch is vil dra gläge gsy, mit der Nachbarschaft Kontakt z'übercho, isch doch grad vo der Syte här bim Gsuech um d'Boubewilligung grossi Opposition gsy.»

Das erste Betriebsjahr verläuft zufriedenstellend. Insbesondere wehe, schreibt die Vereinspräsidentin Rosmarie Lang im Jahresbericht, «in den neuen Mauern auch ein neuer Geist» und man glaube «an eine positive Zukunft». Zwar gibt es finanzielle Schwierigkeiten – ein Bankkredit wird nötig – und die Heimleitung verzeichnet mehrere Mutationen. Aber mit Mächler, Erich Herrmann und Paul Gasser gebe es in der Heimleitung «bewährte und zuverlässige Stützen», und «die Zusammenarbeit des Leitungsteams mit einem Supervisor trägt ebenfalls gute Früchte».
1980 ist das Wohnheim «stets voll besetzt». Wegen der sehr strengen Arbeitsbedingungen ist die Personalfluktuation weiterhin hoch. Die Belastung der Teammitglieder sei «einfach zu gross», hält denn auch die Vereinspräsidentin Lang im Jahresbericht fest. Für die Heimleitung schreibt Mächler an gleicher Stelle, «nach dem Entscheid, unser Wohnheim teammässig zu führen», sei «für das gute Gelingen dieser schwierigen Aufgabe die Supervision mit einem Psychologen eine wichtige Voraussetzung zur Konfliktlösung im Team». In den Sitzungen gehe es neben Fallbesprechungen immer auch um «heiminterne Führungsgrundsätze». Im Rückblick sagt Mächler, die Leitungsstruktur sei wohl damals «eine Kombination von Heimleitung und Teamleitung gewesen». Sicher habe er die Meinungen der Teammitglieder mehr gewichtet, als das bei einer strikten Heimleitungsstruktur der Fall gewesen wäre.

Krise und Neuanfang

Ende Mai 1981 verlässt Kurt Mächler das Wohnheim Monbijou überraschend in Richtung Heilstätte Kirchlindach, dem heutigen Sozialtherapeutischen Zentrum Südhang, wo er ab 1996 als Direktor amten wird. Gleichzeitig gerät das Wohnheim Monbijou in eine schwere, sich über Monate hinziehende strukturelle Krise, die die Vereinspräsidentin Rosmarie Lang im Jahresbericht 1981 als «Unruhe» bezeichnet, die «in das leitende Team» gekommen sei, «teils infolge Überbeanspruchung, da die personelle Besetzung nicht optimal war, teils infolge Verunsicherung der Teammitglieder, die bei aller gewünschten Selbständigkeit doch den Rückhalt bei einem Leiter vermissten. Die Führungsstruktur als Team wurde immer fragwürdiger, nachdem auch heftige persönliche Spannungen auftraten.» Der Vorstand sieht die Krise schliesslich nicht anders zu lösen, als «zwei Teammitgliedern den Austritt» nahezulegen.
Als der 27jährige Sozialarbeiter Daniel Iseli am 15. November 1981 im Wohnheim zu arbeiten beginnt, wird er mit der Tatsache konfrontiert, dass er in drei Monaten der Dienstälteste sein wird. Iseli kommt aus dem Sozialdienst der Psychiatrischen Klinik Waldau, sucht eine neue Herausforderung und hat sich deshalb für die Stelle eines «Mitarbeiters Heimleitung» beworben. Jetzt ist es so: Mächler ist seit einem halben Jahr weg, zwei Mitarbeiter arbeiten zerstritten mit der Auflage des Vorstands zu gehen. Ein weiterer hat auf Ende Jahr selber gekündigt. Einzige Stütze bleibt der langjährige «Springer» Martien van Egmond, ein Theologe, der weiterhin Schichten übernimmt. Zwei Wochen nach Iseli beginnt der Sozialpädagoge Roland Blumer zu arbeiten.

Die Heimleitung wird zum Leitungsteam

Aus der Not heraus entsteht das Neue. Iseli: «Ich habe mich keinen Moment als Heimleiter gesehen, der ein Team mit fünf oder mehr Leuten führt.» Während der Betrieb trotz der prekären Personalsituation normal weiterläuft, beschliesst er, mit Blumer zusammen die Institution – inklusive grundsätzlicher Lohngleichheit – gleichberechtigt zu leiten und das Team um Mitglieder zu erweitern, die fähig und bereit sind, eine solche Struktur mitzutragen. Ins Team kommen nacheinander Daniel Ziegler und die zwei ersten leitenden Frauen, Brigitte Wyttenbach und Katharina Müller. Schnell ist sich das Team einig, dass sich die Institution ändern muss: Weg vom Begriff der «Pensionäre» und vom Hotelbetrieb! Türe auf für Frauen als Klientinnen! Wer im Haus wohnt, soll selber Hand anlegen, mitarbeiten beim Putzen und Kochen. Statt der Konsumhaltung sollen Kompetenzen gefördert werden. Ziel soll eine Rehabilitations- und Resozialisierungseinrichtung sein, «um Klienten schrittweise an ein selbständiges Leben zu gewöhnen».
Geführt wird in einem Team von Gleichberechtigten. Die wichtigen Entscheide, Aufnahmen, Anstellungen etc. sind Sache des Gesamtteams, in das auch die hauswirtschaftliche Leitung einbezogen ist. In einem undatierten Arbeitspapier heisst es entsprechend: «Dem Heimleiter sind alle anderen Heimleiter und die Hauswirtschaftsleiterin beigeordnet; sie bilden

zusammen das Leitungsteam (= Heimleitung).»
Für andere Themenbereiche wird ein System von Ressorts geschaffen, die nach dem Rotationsprinzip von allen Teammitgliedern betreut werden sollen. Unterstützt – auch konzeptionell – wird das Team durch eine regelmässige Supervision mit erfahrenen Sozialarbeitern.

Intuition vor Theorie

Iseli: «Parallel zum Arbeitsalltag und zu ersten Konzeptideen ist es uns gelungen, in relativ kurzer Zeit das grundsätzliche Vertrauen von Vereinsvorstand und Heimkommission sowie vom Kanton Bern zu gewinnen, von dem wir ja direkt subventioniert worden sind.» Entsprechend meldet der Jahresbericht 1982: «Wenn auch unser Heim nicht problemlos dasteht, so sind es doch jetzt viel eher sachliche, materielle und finanzielle Dinge, die uns beschäftigen, und kaum mehr solche der zwischenmenschlichen Beziehungen. Im leitenden Team ist Ruhe eingekehrt, damit auch grössere Effizienz. Alle unsere leitenden Mitarbeiter haben eine entsprechende Ausbildung mitgebracht, und sie erfüllen wesentlich mehr Aufgaben, die ihnen delegiert werden können.»
Aus heutiger Sicht ist damals aus der Not intuitiv die Grundstruktur jenes Leitungskonzepts ohne formelle Hierarchien entwickelt worden, das bis heute Bestand hat. Theoretische Literatur, an der man sich hätte orientieren können, habe es nicht gegeben, sagt Iseli. Das massgebliche Buch von Paula Lotmar und Edmond Tondeur sei erst 1989 erschienen. «Erst dieses Buch hat die ganze Leitungsthematik in der Sozialarbeit enttabuisiert.» Tatsächlich findet sich dort unter dem Zwischentitel «Vor dem Ende der Hierarchie?» der bemerkenswerte Hinweis: «Die Teamstruktur ist wenig bekannt. Deshalb wollen wir sie hier kurz beschreiben.»

Grenzen der Belastbarkeit

Der Arbeitsaufwand bleibt enorm: Eine Schicht in der Heimleiterfunktion dauert weiterhin 24 Stunden plus eine Stunde für die Übergabe an den nächsten Heimleiter. Gearbeitet wird jeweils von 14 Uhr bis 15 Uhr des nächsten Tages. Die Teammitglieder kommen bald an ihre Grenzen. Anfang 1984 scheidet Iseli aus dem Team aus: «Es war vor allem die Arbeitsüberlastung. Daneben verlief die Teamarbeit auch jetzt nicht ohne Konflikte, und ich hatte damals wohl – wie viele Männer in der Sozialarbeit – Führungsansprüche, über die ich mir selber nicht ganz klar war.» Auch Roland Blumer sei schnell wieder gegangen, weil er zum Leiter eines Altersheims gewählt worden sei. Der Jahresbericht meldet, dass der Nationalrat und spätere Berner Gemeinderat Alfred Neukomm auf November 1983 die zurücktretende Rosmarie Lang als Vereinspräsident abgelöst hat. Und das Leitungsteam hält fest: «Dringend ist [...] die Fertigstellung des Konzepts. [...] Es ist klar, dass wir darauf hinarbeiten, unsere konzeptionellen Vorstellungen verwirklichen zu können.»

Neues Konzept und neuer Zweckartikel

Im August 1984 ist das Konzept fertiggestellt. Es umfasst nach einer geschichtlichen und einer theoretischen Einführung die Kapitel «Sozialtherapie als Basis», «Klientengruppe», «Lernziele», «Pädagogische Mittel» und «Strukturen». Bereits im April 1984 sind die Vereinsstatuten revidiert worden.
Der Zweckartikel lautet nun: «Der Verein bezweckt die Aufnahme von arbeitsfähigen, sozial gefährdeten Menschen (z.B. Alkoholgefährdete, aus Heilstätten, Kliniken und Anstalten Entlassene) und deren Förderung mit dem Ziel der Erlangung ihrer Selbständigkeit und der Eingliederung in die Gesellschaft. Zur Erfüllung dieses Zwecks betreibt er ein Wohn- und Übergangsheim.»
Dem Jahresbericht 1984 ist zu entnehmen, dass der 24-Stunden-Präsenzdienst, unterdessen mit Unterstützung einer Nachwache geleistet, zwar beibehalten wird. Neu soll nun aber am Nachmittag und am Abend in Doppelbesetzung gearbeitet werden, damit die Arbeit in Krisensituationen und in Beratungsgesprächen nicht mehr von Telefon, Hausglocke oder dringenden Problemen anderer Klientinnen und Klienten unterbrochen wird. Die damit nötig werdende Stellenaufstockung wird bewilligt.
Das Jahr 1985 wird mit 7,7 Vollstellen in Angriff genommen. 5,34 Vollstellen sind dem Leitungsteam zugeteilt, der Rest den Abteilungen Hauswirtschaft und Nachtwachen.
Am 1. Januar 1985 beginnt man, das neue Konzept umzusetzen.

Erfolgsgeschichte aus lauter Knochenarbeit

monbijou bern, von 1985 bis heute

1988 wird das Wohnheim Monbijou zehn Jahre alt. Das Teamleitungsmitglied Daniel Ziegler schaut zurück auf das Zielpublikum des Männerheims am Stockerenweg, wie es vor 1978 in dessen Betriebskonzept definiert ist: «Untergebracht, beherbergt und betreut» würden «vorwiegend aus Kliniken und Anstalten und dergleichen entlassene, alleinstehende, arbeitsfähige Männer [...], welche einen Familienersatz suchen, z. T. alkoholgefährdet oder nicht mehr in der Lage sind, das Leben alleine zu meistern.»

Das Zielpublikum des Wohnheims verändert sich

1988 sind die Aufenthaltsziele «nicht mehr ausschliesslich ausgerichtet auf die Beherbergung und Betreuung in Form eines Familienersatzes. Viel wesentlicher erscheint uns, unseren KlientInnen zusätzlich Rüstzeug zur Selbständigkeit zu vermitteln, soweit dies möglich ist.» Einer der wichtigsten Grundsätze der Arbeit sei deshalb, zu versuchen, «möglichst in allen Belangen die Eigenverantwortung unserer KlientInnen zu fördern [...], indem wir sie motivieren, ihre Angelegenheiten selber zu erledigen.» Diese Zielsetzung hat auch die Aufnahmekriterien verändert: Die BewohnerInnen des Wohnheims können zwar weiterhin «verschiedenen Problemgruppen» angehören, jedoch: «Im Aufnahmeverfahren klären wir heute genauer ab, inwieweit eine akute Sucht oder psychische Krise vorliegt, versuchen abzuschätzen, ob, wie und mit welchen Mitteln wir der Persönlichkeit gerecht werden können und den Anforderungen gewachsen sind. [...] Erfahrungen haben gelehrt, möglichst nur noch KlientInnen zu berücksichtigen, die den Aufenthalt als Übergangslösung wahrnehmen können und weder Notunterkünfte noch Dauerplätze suchen». Wer ins Wohnheim kommt, solle motiviert sein, «möglichst eigenständig und institutionenunabhängig in unserer Gesellschaft leben» zu wollen. Von einer Endstation für definitiv Gestrandete wird das Wohnheim Jahr für Jahr mehr zur Neustartrampe für Menschen in einer Krise. Immer zentraler wird Hilfe zur Selbsthilfe.
Auch geht es unterdessen nicht mehr nur um Männer. Allerdings: «Die Zahl der Frauen, die alkohol- und/oder medikamentenabhängig sind, ist zwar steigend, aber es nehmen wahrscheinlich noch relativ wenig Frauen die Möglichkeit wahr, nach dem Aufenthalt in einer stationären Institution einen Übergang zum Selberwohnen zu wählen. Frauen ziehen wohl eher wieder in eine Wohnung (zurück). Wir hoffen immer wieder auf Anmeldungen von Frauen, möchten wir doch einen gewissen Prozentsatz der Plätze im Wohnheim mit Frauen belegen.» Dieses Problem hat sich über die Jahre entschärft: 2017 haben im Jahresmittel 16 Männer und 13 Frauen an der Monbijoustrasse 80 gewohnt.

Neue BewohnerInnen, aber alte Infrastruktur

Heute spricht die Institution *monbijou bern* ihre Zielgruppe im Prospekt so an: «Sie sind eine Frau oder ein Mann im Alter zwischen 18 und 65 Jahren. Sie möchten aus bestimmten Gründen für eine gewisse Zeit nicht allein wohnen. Vielleicht haben Sie einen Aufenthalt in einer psychiatrischen Klinik oder einer Suchtklinik hinter sich oder werden bald aus dem

Straf- oder Massnahmenvollzug entlassen. Vielleicht leben Sie in der eigenen Wohnung oder bei den Eltern und brauchen eine andere Lösung. Ferner möchten Sie gerne in der Stadt Bern wohnen.» Konstant geblieben ist über all die Jahre die «Abstinenz von Suchtmitteln» als «fundamentale Rahmenbedingung» des Betreuungskonzepts, die von allen BewohnerInnen gefordert wird.
Im Konzept von 1985 schreibt das Leitungsteam fest, neben dem «Aufbau von Gruppenarbeit mit arbeitslosen BewohnerInnen» und der «Durchführung von Nachsorgeprojekten wie Nachbetreuung» auch den «Aufbau externer Wohngruppen» in Angriff nehmen zu wollen. Die Idee der Wohnexternate ist eine langfristige Idee und verschränkt sich im Laufe der neunziger Jahre zunehmend mit einem baulichen Dilemma der Liegenschaft an der Monbijoustrasse 80: In ihr werden vor allem Zweierzimmer angeboten, gewünscht werden aber immer häufiger Einerzimmer. Zwar werden im Haus jedes Jahr einige Zimmer renoviert, und 1993 wird die Öl- durch eine umweltfreundlichere Gasheizung ersetzt, aber Grundrisse zu verändern, um Einerzimmer einbauen zu können, würde einen Umbau der gesamten Liegenschaft bedingen.

Die Nachfrage nach Einerzimmern steigt

2000 wird das Problem dringlich. Vereinspräsident Andreas Widmer schreibt: «Handlungsbedarf besteht besonders bezüglich unseres Zimmerangebots. Zunehmend werden von künftigen Bewohnerinnen und Bewohnern Einzelzimmer gewünscht, dies in Analogie zu einem vergrösserten Platzbedarf pro Person, der in sämtlichen Statistiken der Gesamtbevölkerung in den letzten Jahren nachgewiesen wird.» Mit Architekten und weiteren Fachpersonen kommt ein Planungsprozess in Gang, der klären soll, «welche Veränderungen in Bau und Konzept» sinnvoll wären. Bald wird klar, dass laut Behörden von Bund und Kanton mit einem langwierigen Bewilligungsverfahren zu rechnen sei, und 2003 dreht der Amtsschimmel eine Ehrenrunde: Unterdessen liegt das baureife Projekt eines ausgewiesenen Architekturbüros vor. In dieser Situation entscheiden die Behörden, dieses Projekt müsse auch den Anforderungen des neuen Behindertengesetzes entsprechen, die Statutenformulierung «Übergangsheim für erwachsene Männer und Frauen» reiche nicht mehr. Gefordert wird deshalb eine generelle Neuplanung des Umbaus inklusive Wettbewerb. Das bisher beauftragte Architekturbüro sei davon wegen Vorwissens auszuschliessen. Entnervt schreibt Vereinspräsident Widmer: «Eine Entwicklung, die in Zeiten von höchstem Spardruck geradezu absurd wirkt.»

Die Idee der Wohnexternate wird vorgezogen

Wegen des vorderhand blockierten Umbaus beschliesst der Vereinsvorstand, «das Projekt ‘Externe Wohnheimplätze’ unabhängig vom Umbauprojekt bereits im Jahr 2003 schrittweise umzusetzen».
Das Bundesamt für Sozialversicherungen ist einverstanden: Es bewilligt dem Wohnheim das Führen externer Wohneinheiten ab dem nächsten Jahr. Am 1. Juni 2004 ist es soweit: «Wir verfügen ab sofort über interne und externe Wohnplätze. […] Ein historischer Schritt, der uns in Angebot und Planung einiges flexibler macht. […] Dieser Schritt ermöglichte uns, drei kleine Zweierzimmer in Einerzimmer umzuwandeln, was die Attraktivität des Wohnheims Monbijou steigert.» Das Betreuungskonzept für die Wohnexternate sieht vor, dass ausserhalb des Wohnheims sowohl Wohnplätze für langfristiges, also zeitlich unbegrenztes, als auch vorübergehendes sozialtherapeutisch begleitetes Wohnen angeboten werden sollen: «Diese Entwicklung trägt den individuellen Bedürfnissen der BewohnerInnen nach Anschlusslösungen an ihren Wohnheimaufenthalt Rechnung.»
Die Wohnexternate sind sofort ein Erfolg. Bereits 2005 ist von einer «Steigerung der Nachfrage» die Rede: «Die Bettenbelegung [hat] gegen Ende des Berichtsjahres wieder rekordverdächtige Werte aufweisen können.» Ein Grund: «Es kam im Berichtsjahr sogar mehrmals vor, dass neu eintretende Bewohnerinnen und Bewohner direkt in ein Einerzimmer ziehen konnten. Das Wohnheim Monbijou hat an Attraktivität gewonnen.» 2009 ist von einer «‘chronischen’ Warteliste» die Rede, ein Jahr später von einer «optimalen» Belegung von durchschnittlich 92 Prozent, was die Vereinspräsidentin Marie-Louise Durrer feststellen lässt, die Entwicklung zeige, «dass das *monbijou bern* eine Erfolgsgeschichte ist».
Und diese Entwicklung hält an. 2016 wird gemeldet:

«Die Nachfrage nach externen Wohnungen, insbesondere Einzelwohnungen, ist […] gross.» 2016 steigen die Belegungstage der Institution zum ersten Mal über 10'000, 2017 liegen sie bei 10'660; 11 von 31 BewohnerInnen leben in diesem Jahr in externen Wohnungen.

Umbau und eine neue Corporate Identity

2007 können die Vorbereitungsarbeiten für den lange geplanten Umbau der Liegenschaft endlich beginnen: «Das Projekt forderte von allen Teammitgliedern viel Engagement, Energie und Zeit. Gleichzeitig schenkten wir dem Aufrechterhalten einer hohen Wohnqualität im renovationsbedürften Haus unsere Aufmerksamkeit.» Als Hauptverantwortlicher für die Koordination und Begleitung des Umbauprojekts wird das Leitungsteammitglied Daniel Kappeler bestimmt. Der Jahresbericht hält fest: «Die Feinplanung und Vorbereitung für den Umzug ist in Bearbeitung und ein eigenes logistisches Unterfangen.» Geplant wird im Einzelnen:

- «Der Esssaal wird räumlich durch eine neu erstellte Veranda erweitert. Dieser Raumgewinn wird den Bewohnerinnen und Bewohnern vor allem während den Mahlzeiten mehr Platz bieten. Dies wird zu höherem Wohlbefinden führen.»
- «Unser Büro wird schätzungsweise um zwei Drittel vergrössert. In 'Stosszeiten' arbeiten wir zeitweise zu fünft in einem Büro mit ungefähr 12 m² (inklusive Büromobiliar und -geräte!). Dies erfordert Toleranz, hohe soziale Kompetenz und Akzeptanz, was nicht immer einfach ist.»
- «In den Stockwerken wird es nur noch zwei grosse Doppelzimmer haben, der Rest sind Einzelzimmer.»
- «Alle Sanitäranlagen werden dem heutigen Standard entsprechend renoviert.»
- «Es erfolgt der Einbau eines behindertengerechten Liftes.»
- «Der Aufenthaltsraum im fünften Stock wird erweitert und freundlicher gestaltet (Tageslicht durch grössere Fenster).»

Ende Februar 2008 zieht man in die Seniorenresidenz Burdlef an der Lyssachstrasse in Burgdorf – eine Neubausiedlung mit Zweizimmerwohnungen. In den folgenden acht Monaten wird die Liegenschaft an der Monbijoustrasse 80 für 3,3 Millionen Franken umgebaut und erneuert. Im Rückblick hält man fest, «dass der Umbau in der gegebenen Frist und im gesteckten finanziellen Rahmen vollumfänglich durchgeführt werden konnte und ein Haus hervorgebracht hat, das hauptsächlich Freude bereitet» («hauptsächlich» heisst: Vorerst funktioniert die Heizung nicht korrekt).
Bei der Rückkehr am 31. Oktober feiert man das 30-jährige Bestehen der Institution – aber nicht nur das: «Ein neues Kleid, innen und aussen, mehr Platz, neue Räume und neues Mobiliar, ein erweitertes Konzept und ein neuer Auftritt. Das alte Wohnheim Monbijou ist Geschichte, es lebe das neue '*monbijou bern* – begleitetes wohnen in der stadt'.» Vom Briefpapier über den Prospekt der Institution bis zum Internetauftritt (den es seit 2000 gibt) werden alle Kommunikationsmaterialien neu entworfen und erhalten die bis heute gültige Gestalt.

Aus neuen Bedürfnissen werden neue Angebote

Neben der Anpassung der Infrastruktur an die sich wandelnden Bedürfnisse der BewohnerInnen und Mitarbeitenden bleibt die Bereitstellung zeitgemässer Angebote für das Leitungsteam eine unabschliessbare Aufgabe. In den Jahresberichten finden sich hierzu immer wieder Hinweise: 1989 zum Beispiel erhalten die BewohnerInnen als Beitrag zu mehr Selbständigkeit nach zweimonatigem Aufenthalt einen Hausschlüssel. Zudem sind sie von nun an selber dafür verantwortlich, dass die gemeinsam benutzten Räume ihres Stockwerks (Bad, WC, Korridor) geputzt werden. Bereits zum zweiten Mal bietet die Hauswirtschaftsleiterin einen Kochkurs an. Kurz darauf wird eine Entspannungs- und Bewegungsgruppe aktiv, 1993 eine Malgruppe.
Ebenfalls 1993 ermöglicht eine Spende des Warenhauses Loeb ein besonderes Angebot: Im Juni verbringen zwölf BewohnerInnen, begleitet von drei Mitgliedern des Leitungsteams, eine Ferienwoche auf einem piemontesischen Bauernhof. Die Erfahrung habe im Haus, so der Jahresbericht, «über längere Zeit spürbare positive Auswirkungen» gehabt. Darum wird dieses – jeweils mit Spenden finanzierte – Angebot bis heute jedes Jahr durchgeführt, zumeist in Italien oder in Frankreich. 2006 werden ein Fotoprojekt und ein Bewegungsangebot erwähnt

(2009 kommt eine Sportgruppe hinzu). Eingeführt wird in diesem Jahr zudem eine Freizeitkasse, bei der alle MitbewohnerInnen pro Monat 20 Franken beziehen können – vorausgesetzt, sie gehen mit mindestens zwei KollegInnen des Hauses in den Ausgang.

Agogik und Nachbetreuung für die Zeit danach

2011 nimmt zur Förderung der Wohnkompetenz der BewohnerInnen eine Agogin ihre Arbeit auf. Nach vielen Jahren der Erfahrung mit Nachbetreuung ist klar geworden: «Der Haushalt ist ein Unternehmen mit vielen Aufgaben und Entscheidungen, und für eine selbständige Alltagsgestaltung sind Grundfertigkeiten in Haushaltsführung unentbehrlich. Die Gewissheit, im Besitz aller nötigen Kenntnisse zur Führung eines Haushaltes zu sein, hilft, einen sicheren Boden zu schaffen, um den Schritt in die Unabhängigkeit zu wagen.» Neben dieser Austrittsvorbereitung bietet das Leitungsteam unterdessen auch Nachbetreuung an: So bleibt die Bezugsperson auch dann Bezugsperson, wenn es in der Selbständigkeit zu Problemen und Krisen kommt.

Eigeninitiative und das Projekt mbb+

Daneben schaffen sich die BewohnerInnen auch immer wieder selber Angebote: So veranstalten sie regelmässige Jassabende oder organisieren sich eine Grossleinwand, um 2014 zusammen die Spiele der Fussballweltmeisterschaft anschauen zu können. 2017 lanciert *monbijou bern* mbb+. Hat man bisher Wohnplätze innerhalb der Institution, anschliessend Wohnplätze in nahegelegenen Wohnungen und Nachbetreuung in eigenen Wohnungen angeboten, kommt nun ein präventives Angebot hinzu: Menschen im Quartier werden im Sinn einer «sozialraumorientierten Betreuung» in ihren eigenen Wohnungen begleitet mit dem Ziel, «sie auf Kurs zu halten oder wieder zu bringen». Die Begleitung reicht von der sorgfältigen Situationsaufnahme über Einzel- und Mehrpersonengespräche mit Angehörigen oder Arbeitgebern bis zu hauswirtschaftsagogischer Begleitung. Ziel bei diesem Projekt ist der Verbleib in der eigenen Wohnung.

Die Professionalisierung des Qualitätsmanagements

Bereits 1985 verhandeln der Vereinsvorstand als Arbeitgeber, das Leitungsteam, sowie Mitarbeiterinnen in den Bereichen Hauswirtschaft und Nachtwache als ArbeitnehmerInnen und eine Vertretung des Verbands Personal Öffentlicher Dienste (VPOD) um einen Gesamtarbeitsvertrag für das Wohnheim Monbijou. Auf 1. Januar 1991 tritt er in Kraft: «Auch wenn aufgrund der zu berücksichtigenden kantonalen Bestimmungen bzw. der finanziellen Möglichkeiten nicht der […] 'grosse Wurf' herausgekommen ist, zeigen sich doch alle Betroffenen vom Resultat befriedigt», schreibt die Vereinspräsidentin Eliane Michel. Nicht dass ein Gesamtarbeitsvertrag die Qualität einer Institution bereits garantieren würde, aber sicher ist es umgekehrt so, dass schlechte Arbeitsbedingungen der Qualität nicht förderlich sind. Dass hausintern an dieser Qualität immer gearbeitet worden ist, zeigt zum Beispiel die Supervision, der sich das Leitungsteam seit Anfang der 1980er Jahre stets unterzogen hat. Weitere Hinweise auf Bemühungen um die Qualität finden sich in den Jahresberichten immer wieder:

- 1992 zum Beispiel werden Themen aufgelistet, mit denen sich Teammitglieder an Kursen und Tagungen auseinandergesetzt haben: «Medikamentenabhängigkeit», «Frauen und Sucht», «Gesprächsführung», «Sozialarbeit mit Suizidgefährdeten», «Depression und Sucht».
- Auf April 1994 tritt das neue «Konzept Wohnheim Monbijou» in Kraft, eine Weiterentwicklung des Konzepts von 1984. Erstmals wird die Struktur der Institution in einem Organigramm dargestellt: Dem Verein Wohnheim Monbijou und seinem Vorstand untersteht das Leitungsteam, das unter sich folgende Ressorts aufteilt: Hauswirtschaft, Buchhaltung, Liegenschaft, Administration, Personal, Öffentlichkeit (seither ist das Ressort Buchhaltung in Finanzen umbenannt worden, dazugekommen sind die Ressorts Qualität und Verbindung Trägerschaft). Das Leitungsteam ist zudem zuständig für die drei Bereiche Hauswirtschaft, Nachtwachen und PraktikantInnen.
- 1998 wird zur Feier des Jubiläums «20 Jahre Wohnheim Monbijou» eine Fachtagung organisiert, die vom kantonalbernischen Gesundheits- und Fürsorgedirektor Samuel Bhend eröffnet und

von über hundert Fachleuten besucht wird. Das Tagungsthema lautet: «Psyche und Sucht».

1999 beginnt sich das Thema Qualitätssicherung zu konkretisieren, das in Retraiten von Vereinsvorstand und Leitungsteam seit Jahren diskutiert worden ist: Einerseits wird eine «(noch nicht leistungsabhängige) Qualifikation der MitarbeiterInnen eingeführt, ein Instrument, welches für das seit vielen Jahren gut funktionierende, hierarchielose Leitungsteam einen markanten Einschnitt bedeutet». Andererseits werden die Weichen in Richtung QuaTheDA (Qualitätsmanagementsystem für stationäre Drogen- und Alkoholtherapien) des Bundesamts für Gesundheit gestellt: «Ob dies die richtige Schiene für unseren Qualitätszug ist, wird die Zukunft weisen.»
Es ist die richtige Schiene. 2001 schreibt der Vereinspräsident Andreas Widmer: «Nur wenn die geforderten Qualitätskriterien erfüllt werden, erfolgt die für eine Subventionierung erforderliche Zertifizierung der angebotenen Dienstleistungen durch den Bund. Der Aufwand für Leitungsteam und Vorstand besteht insbesondere darin, die vom Wohnheim Monbijou erbrachte Leistung nach den Kriterien und der Nomenklatur des QuaTheDA transparent zu beschreiben und die nötigen Erfassungsparameter zu erstellen. […] Es ist in unserem ureigensten Interesse, die bereits hohe Qualität der Dienstleistungen des Wohnheims nach offiziellen Kriterien beurteilen zu können.»

Das QuaTheDA-Zertifikat wird Standard

Ein Jahr später ist es soweit: Nach eingehender Prüfung und einem sogenannten Audit wird das Wohnheim Monbijou kurz vor Weihnachten 2002 nach den Kriterien von QuaTheDA zertifiziert. «Mit diesem Zertifikat wird nun offiziell ausgewiesen, dass die Qualität der erbrachten Leistungen auf einem fachlich hohen Niveau erfolgt und so jedem Vergleich mit anderen Anbietern standhält.» Seither ist das Zertifikat 2005, 2008, 2011, 2014 und 2017 mit «Rezertifizierungsaudits» bestätigt worden – zum bisher letzten Mal mit dem bemerkenswerten Kompliment des Auditors: «Die Mitarbeitenden arbeiten eng zusammen zum Wohle der Bewohnerinnen und Bewohner […] Ein wichtiger Erfolgsfaktor dafür scheint uns die gelebte Haltung und Kultur.»

Nicht unerwähnt bleiben soll, dass sich nicht nur das Leitungsteam um Qualitätsfragen bemüht: 2014 liefert das Hauswirtschaftsteam KlimaschutzexpertInnen der Non-Profit-Stiftung myclimate Daten zu Energie, Wärme, Kälte, Wasser, Wäscherei (extern), Mobilität, Verpflegung, Administration sowie Abfall und Recycling, um Näheres zum ökologischen Fussabdruck der Institution zu erfahren. Das Ergebnis ergibt einerseits «gute Werte», aber andererseits auch Hinweise, «wo und wie wir in Zukunft unsere Bilanz noch optimieren können». 2016 erhält *monbijou bern* nach starker Senkung der CO_2-Bilanz das Label der «klimaneutralen Institution».

Engagement für die Qualität in der Branche

An der Monbijoustrasse 80 war Qualität nie nur eine Frage der eigenen Institution.

- 1985 hält der Jahresbericht fest: «Die Zusammenarbeit mit Institutionen, die uns verwandt sind, mit denen wir zusammenarbeiten, ist uns sehr wichtig. Es erweist sich immer wieder als richtig, Zeit in eine aktive Gestaltung dieser Treffen, dieses Informationsaustausches zu investieren.» Konkret hilft das Leitungsteam 1985 mit, die «Arbeitsgemeinschaft für Übergangswohnheime [zu] gründen», die insbesondere dem «Informationsaustausch» dienen soll.
- 1987 nimmt ein Teammitglied Einsitz in der städtischen Obdachlosenkommission.
- 1994 werden Engagements in folgenden Organisationen erwähnt: Arbeitsgruppe Stationäre der Berner Gesundheit (BEGES), Stiftung Terra Vecchia, AG Wohnheime, Interessengemeinschaft der Wohnheime (IGW), Schweizerische Fachstelle für Alkohol- und andere Drogenprobleme (heute Sucht Schweiz), Alkohol- und Suchtfachleute (heute Fachverband Sucht) sowie VPOD.
- 2001 wird unter anderen das Engagement in der Sozialpsychiatriekonferenz Bern (SOKOBE) angesprochen: Sie habe eine Tagung zum Thema «Beziehungslosigkeit durch Sparsamkeit» durchgeführt, die eindrücklich gezeigt habe, «wie sehr der aktuelle Zeitgeist – sprich Geldgeber – auf kurzzeitiges, schnelles Rehabilitieren erpicht ist».
- 2005 wird ein Wohnheimtreffen erwähnt: Das Leitungsteam sitzt mit KollegInnen aus den Instituti-

onen Eden Hilterfingen, Balance Oberburg, Foyer Schöni Biel und Atelier Kanal 15 Biel «zum gemütlichen Beisammensein und regen Austausch» zusammen und macht mit den Gästen «einen Ausflug ins Klinikmuseum der UPD Waldau in Bern».

- 2009 werden Engagements für die AG Wohnheime, die Regionalgruppe Bern (stationäre und ambulante Institutionen im Suchtbereich), die Sozialpsychiatrische Konferenz Bern sowie die Arbeitsgruppe zum Thema «Regionaler Arbeitstag für Menschen mit Alkoholproblemen» erwähnt.
- 2013 tritt *monbijou bern* dem Verein Wohnkonferenz Bern bei, um «Zusammenarbeit und Vernetzung mit verschiedenen Organisationen im Bereich begleitetes und betreutes Wohnen in der Region Bern» zu verbessern.
- 2017 engagiert sich die Institution *monbijou bern* für den autofreien Sonntag in ihrem Stadtteil 3.

Die Gesellschaft verändert sich

Das Leitungsteam des Wohnheims Monbijou respektive ab 2008 von *monbijou bern* nimmt sozialpolitisch jederzeit klar Stellung.

- Als die Stadtpolizei am 17. November 1987 das Hüttendorf «Zaffaraya» räumt, bringt der Jahresbericht diese Auseinandersetzung in Zusammenhang mit der Wohnungsnot in der Stadt, die auch die BewohnerInnen des Wohnheims stark betrifft, und hält fest: «Grundsätzlich sind wir der Meinung, dass Randgruppen in unserer Gesellschaft Platz haben müssen, auch wenn sie nicht den Vorstellungen der Allgemeinheit entsprechend leben.»
- Mit Beginn der 1990er Jahre kommen die Jahresberichte immer häufiger auf die kantonale Sparpolitik im Sozialbereich zu sprechen. Anliegen sei es, hält die Vereinspräsidentin Eliane Michel 1991 fest, trotz «Sparübungen» «den Qualitätsstandard in der Betreuung möglichst beibehalten zu können».
- Ab 1991 wird der bisher fixe Pensionspreis jährlich dem Konsumentenpreisindex angepasst.
- 1992 müssen «gemäss Weisung des Kantons» die Pensionspreise für IV-BezügerInnen «massiv» erhöht werden: «Leidtragende waren […] Betroffene mit einem kleinen Vermögen, die nur begrenzt in Genuss von zusätzlichen Leistungen der Sozialversicherungen kamen.» Ein Bewohner muss sich wegen der Tariferhöhungen zum Austritt aus dem Wohnheim entschliessen.
- 1994 regt der Kanton an, «zukünftige Vakanzen mit weniger qualifiziertem und damit billigerem Personal zu besetzen». Die Institution wehrt sich. Eine solche Massnahme wäre «kurzsichtig», so die Vereinspräsidentin Michel, weil «eine Qualitätseinbusse in der Betreuung rückläufige Belegungszahlen zur Folge haben könnte».
- Aus Anlass des Jubiläums «20 Jahre Wohnheim Monbijou» blickt das Leitungsteammitglied Katharina Müller zurück und zeigt, dass es um mehr als um Spardruck auf die Institution geht. Die Gesellschaft verändere sich tiefgreifend zum Nachteil jener Menschen, die im Wohnheim wieder Anschluss an sie suchen. Insbesondere hebt Müller hervor: «Zuerst langsam, dann sehr rasch verschwanden […] viele Arbeitsplätze, die, sei es für leistungsschwächere Männer und Frauen, sei es für ArbeiterInnen ohne Ausbildung, vorher zur Verfügung standen.» Stattgefunden habe ein Ausschluss aus «der freien Wirtschaft […] in einen geschützten (und auf tieferem Niveau bezahlten) Rahmen»: «Seither haben viele BewohnerInnen ihre finanzielle Unabhängigkeit, die sie früher hatten und die meistens zu einem besseren Selbstwertgefühl und einer grösseren Selbständigkeit beitrugen, verloren.»

Das Effizienz- und Renditedenken wird stärker

Unter dem gesellschaftlichen Druck verändert sich ab und zu auch die Sprache, die in den Jahresberichten verwendet wird: Das Marktdenken hat unterdessen definitiv auch die sozialtherapeutische Branche erreicht. In Bezug auf das 2000 noch ungelöste Einzelzimmerproblem schreibt der Vereinspräsident Andreas Widmer, «unsere Konkurrenz» habe einfach mehr zu bieten. Zwar verfüge man über ein «hervorragendes Betreuungskonzept», aber: «Es ist wohl eine bekannte Tatsache, dass ein gutes Produkt nur in einer guten Verpackung auf dem Markt gekauft wird.» Tapfer hält das Leitungsteam dagegen, dass «in unserer schnelllebigen und hektischen Zeit» gerade «die Faktoren Zeit und Geduld […] bei uns ein[en] stabile[n] Boden» zu schaffen vermöchten, «auf dem unsere BewohnerInnen nach ihrem Austritt mit Zuversicht und Mut weitergehen können».

Im Sozialbereich, in dem es um Entwicklungsprozesse mit unsicherem Ausgang geht, ist die Logik von Markt, Wettbewerb und dem Einkauf möglichst billiger Produkte kurzsichtig. 2011 wird berichtet, dass die Nachbetreuung, die das Leitungsteam seit Jahren für Austretende anbietet, von Sozialarbeitenden aus Sozialdiensten, von Beiständen und «sogar von Fachpersonen aus dem Sozialversicherungsbereich» in Frage gestellt werde. Entsprechend prekär sei ihre Finanzierung. Das Leitungsteam hält fest: «Für uns ist klar, dass wir nur noch Nachbetreuung in Fällen leisten, bei denen die Anerkennung für unsere Arbeit und unseren Aufwand gegeben ist. Eine bittere Erkenntnis angesichts der Tatsache, dass Nachbetreuung womöglich einen späteren teureren Klinikaufenthalt vermeiden hilft.»

«Unternehmerische Freiheit» als Abbaurhetorik

Zwei Jahre später führen Sparmassnahmen des Kantons dazu, dass auch *monbijou bern* «eine lineare Kürzung unseres gesamten Budgets hinnehmen» muss. Sowohl BewohnerInnen als auch Mitarbeitende demonstrieren am 16. März 2013 unter dem Motto «Stopp Abbau». Und am Aktionstag «Abbaualarm im Gesundheitswesen» informiert *monbijou bern* am 7. November des gleichen Jahres im Quartier mit einem Flugblatt, auf dem es unter anderem heisst: «Der geplante Leistungsabbau ist nur auf dem Papier eine Sparmassnahme. Jahrelange professionelle Arbeit und Forschung werden missachtet und den Steuersenkungen geopfert. Effektiv führt dieser Leistungsabbau zu Mehrkosten, denn soziale und gesundheitliche Probleme lassen sich nicht wegsparen. Für den Schaden zahlen wir alle.» Denn: «Ein Problem ist nicht aus der Welt geschafft, wenn keine Leistungen mehr zu dessen Lösung erbracht werden.»
2016 wechselt die kantonale Gesundheits- und Fürsorgedirektion von SP- in SVP-Hände. Seither werden die sozialen Institutionen mit dem Schlagwort der «unternehmerischen Freiheit» konfrontiert, weil «der bürokratische Verwaltungsaufwand zwecks Erfüllung von kantonalen Vorgaben» kleiner werden und «betriebswirtschaftliche Aufgaben wieder vermehrt in den Fokus» rücken sollen. *monbijou bern* durchschaut das Argument als Sozialabbaurhetorik: Dass die Rede von der unternehmerischen Freiheit gerade dann in die politische Diskussion komme, wenn eine weitere Sparrunde angekündigt werde, könne auch heissen: «Wir von Verwaltung und Politik kürzen keine Leistungen in den Institutionen oder Löhne von deren Angestellten, wir bezahlen einfach weniger für dasjenige, was wir einkaufen – wie die Institutionen damit umgehen, liegt in ihrer Verantwortung, sprich: gehört zu ihrer unternehmerischen Freiheit.»

Die sozialen Netze dürfen nicht reissen

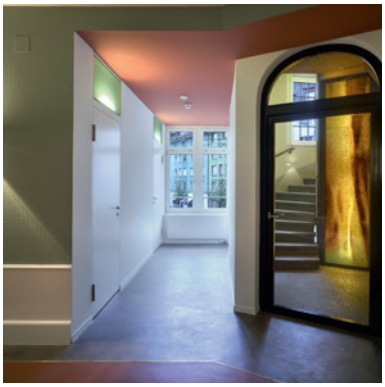
monbijou bern müsse sich in «restaurativ anmutenden Zeiten» behaupten, schreibt 2017 der Vereinspräsident Beat Bannwart: Solche Institutionen würden immer mehr mit politisch Verantwortlichen konfrontiert, die meinten, «den Staat und die Institutionen des Gemeinwesens wie eine Firma führen zu können». Diese könnten aber ihre Effizienz «nicht beliebig steigern». Es werde in Mustern wie «Deal und Gegendeal, Effizienz und Rendite» gedacht und «die Forderungen und Anliegen nach Mitwirkung und Mitbestimmung» würden als «Protektionismus gewisser Gewerkschaften und Berufsverbände» denunziert. In der Praxis führe diese Politik zum Beispiel zur Umwandlung von kantonalen Institutionen in Aktiengesellschaften und zur Schliessung von Langzeitabteilungen. *monbijou bern* werde zunehmend für Menschen interessant, «die chronisch instabil und schwer krank» seien: «Entsprechend sind der Aufwand wie auch der Zeithorizont für Begleitung und Betreuung insgesamt enorm gewachsen.» Im vierzigsten Jahr ihres Bestehens kämpft die Institution *monbijou bern* dafür, die Maschen des sozialen Netzes zugunsten ihrer Bewohnerinnen und Bewohner tragfähig zu halten.

Aussenblicke

Drei SupervisorInnen

Aussenblick 1

Seit der Pionierphase hat das Leitungsteam des Wohnheims Monbijou respektive von *monbijou bern* seine Arbeit immer supervisorisch spiegeln lassen. Mit den SupervisorInnen wird in Phasen von jeweils zwei bis fünf Jahren zusammengearbeitet – mit einigen unterdessen bereits mehr als einmal. Im Zentrum der vierzehntäglich stattfindenden Sitzungen stehen jeweils Fragen zur Organisationsentwicklung und zur Qualitätssicherung sowie Fallbesprechungen. Je nach dem fachlichen Hintergrund der Supervisorin oder des Supervisors verschiebt sich der Fokus dieser Weiterbildungs- und Reflexionstreffen jeweils ein bisschen.



Drei dieser Fachpersonen sind Suzanne Claire Cottier, Ursula Michel und Klaus Rohrer. Cottier ist seit gut dreissig Jahren mit eigener Praxis als Fachpsychologin für Psychotherapie, Coaching und Organisationsberatung tätig. Michel arbeitet seit fünfunddreissig Jahren als selbständige Unternehmensberaterin in den Bereichen Veränderungsmanagement, Coaching, Mediation und leitet Seminare für Führung und Kommunikation.
Rohrer begann als Sozialarbeiter und Sozialpädagoge, bildete sich weiter in Supervision und Organisationsentwicklung, war später stellvertretender Departementsleiter Migration beim Schweizerischen Roten Kreuz, bevor er als diplomierter Supervisor in einer eigenen Praxis mit dem Fokus auf Teamprozessen, Führungscoaching und Organisationsentwicklung insbesondere im Nonprofitbereich zu arbeiten begann. Bei *monbijou bern* engagiert war Cottier von 2009 bis 2013; Michel zweimal von 1999 bis 2002 und nun wieder seit 2016; Rohrer ebenfalls in zwei Phasen von 2003 bis 2008 sowie 2014 bis 2015.

Wie effizient sind hierarchische Strukturen?

Alle drei Fachpersonen sind sich einig, dass Teamleitungen nur dann gute Leitungen sind, wenn die Teammitglieder sie gleichberechtigt mitgestalten können und mitgestalten wollen. Einig sind sie sich auch, dass diese Leitungsstruktur Vorteile bietet, wenn ein Leitungsteam, wie bei *monbijou bern*, kontinuierlich und scheuklappenfrei an der Qualität und der Weiterentwicklung der Leitungskultur arbeitet.
Ein Vorurteil sei es, dass hierarchische Leitungsstrukturen Institutionen in jedem Fall effizienter machten. Rohrer: «Sie können zwar effektiver sein. Aber wenn die Qualität dafür zwanzig Prozent tiefer liegt, ist es fraglich, ob diese Struktur effizienter ist.» Zudem können Hierarchien Leerläufe fördern. Rohrer erzählt ein Beispiel: «Nehmen wir an, das Abteilungsteam einer grösseren Klinik habe eine gute Idee. Dann kommt ein überforderter Assistenzarzt, der viel weniger Ahnung hat als die Leute des Teams. Der bremst: Das machen wir hier so, das haben wir schon immer so gemacht. Dann kommt der Oberarzt und stützt seinen Assistenzarzt. Ist das Team stark, argumentiert es für seine gute Idee. Aber dann kennt jemand noch den Chefarzt … In einer klassischen Hierarchie laufen nicht selten

solche Spiele.» Wobei, so Cottier, Hierarchien in Organisationen oft verschleiert und Führungskompetenzen zu wenig explizit wahrgenommen würden. In sozialen Institutionen werde oft vom Team für Konfliktklärungen Supervision gewünscht. Im Auftragsgespräch werde dann schnell klar, «dass es eigentlich um den Chef geht». Michel pflichtet bei, Supervisionen in pseudohierarchiefreie Settings könnten sogar kontraproduktiv sein: «Wenn ein Team mit seinem Chef im Raum ist, kann man den Chef nicht blossstellen. Damit trägt das Setting mehr zur Verfestigung des Problems als zur Problemlösung bei.» Rohrer spricht geradewegs von der «Sozikrankheit», die dazu führe, dass vor dem Hintergrund von Unausgesprochenem die Themen nicht ausdiskutiert und die Probleme ungelöst liegen gelassen würden. Einig ist man sich, dass das Hauptproblem von pseudohierarchiefreien Strukturen die fehlende Lohngleichheit ist: Man tut so, als sei man ein Team, aber ein Teammitglied bezieht den Cheflohn und hat das letzte Wort. Deshalb sei Lohngleichheit die Voraussetzung für eine Teamleitung, die diesen Namen verdiene.

Wie 37 Jahre Teamleitung möglich geworden sind

Freilich: Eine funktionierende Teamleitung fällt nicht vom Himmel. «Dafür braucht es jemanden, der aufbaut, das Thema forciert und sich einsetzt dafür», sagt Michel. Die Geschichte des Wohnheims Monbijou zeigt, dass der Jemand in diesem Fall immer wieder der gemeinsame Wille der Mitarbeitenden war, der sich über die Jahrzehnte zu einer allseits getragenen Betriebskultur verfestigt hat. Rohrer: «Ein wichtiger Erfolgsfaktor von *monbijou bern* ist sicher, dass man die Teamleitung wirklich selber gewollt hat.»

Die Gesprächs-, Kritik- und Konfliktkultur

Mehr als eine Leitungsstruktur ist Teamleitung eine Leitungskultur. In Bezug auf ihre Funktionsweise spricht Cottier von einem «Fliessgleichgewicht». Das Team funktioniere nach dem Prinzip eines Mobiles: Bewegt sich etwas, bewegt sich alles. Anspruchsvoll sei, dieses Fliessgleichgewicht zu halten, während jedes Mitglied im Team dauernd zwei verschiedene Rollen einnehme: jene der ExpertIn für die psychosoziale Arbeit im Einzelfall und jene einer Ressortleitung auf der Führungs- und Organisationsebene.
Zentrale Bedingung für das Funktionieren des Leitungsteams ist der jederzeit transparente Informationsfluss und eine möglichst hochstehende Gesprächs-, Kritik- und Konfliktkultur:

- In ihren Supervisionen arbeitete Suzanne Claire Cottier zur Unterstützung dieses Dialogs in den Fallbesprechungen auch gerne mit kreativen Interventionen. Sie waren auf die jeweilige Fallgeschichte zugeschnitten und basierten auf syste-

mischen und psychodynamischen Modellen. «Mithilfe eines spielerischen Zugangs lassen sich konflikthafte Beziehungen des Klienten, anspruchsvolle Gegenübertragungen des Helfersystems und oft komplizierte strukturelle Faktoren anschaulich und auch etwas leichter klären und verändern. Das Ziel der Fallsupervision bestand darin, sowohl die Ressourcen und die Selbstwirksamkeit des Klienten zu fördern als auch die individuelle und teamspezifische fachliche Kompetenz zu stärken.»

- Innerhalb des Leitungsteams, so die Erfahrung von Ursula Michel, gehöre es zur Kommunikationskultur, nicht stur zu sein: «Jedes einzelne Teammitglied muss auch die Gabe haben, sich zurückzunehmen. Wenn ich immer hellblau haben will, weil das meine Farbe ist, dann kommt's nicht gut. Die Teammitglieder können sich einerseits vehement positionieren, aber sie müssen danach auch sagen können: Okay, nachdem ich das nun alles gehört habe, ordne ich mich ein.» Michel spricht hier von einer Art «Demut», die sie in der Gesprächs- und Konfliktkultur des Leitungsteams wahrnehme.
- Es sei nicht immer leicht, sagt Klaus Rohrer, «hinzugehen und das Problem auf den Tisch zu legen». Aber das sei das Erfolgsmodell: «So muss man es machen. Vielleicht gibt es im Moment Krach, aber dann braucht es diesen Krach. Durch das Austragen der Konflikte entstand bei *monbijou bern* eine hohe Konfliktkultur. Und sie konnte sich immer weiterentwickeln, weil neue Teammitglieder immer auch sagen durften: Eigentlich verstehe ich das nicht, warum macht ihr das so?»

Teamleitungskultur und Supervision

Einhelliger Respekt wird der Sitzungsdisziplin des Leitungsteams gezollt. In den Worten von Ursula Michel: «An den Sitzungen gibt es eine hohe Disziplin im Zeitbudget. Ich kenne Teams in Firmen, die sich an Basisdemokratie anlehnen, aber doch mit Hierarchien funktionieren. Dort gibt's manchmal vierstündige Sitzungen, an denen quasi nichts herausschaut, weil das Gespräch einfach 'es Gliir' ist. Dagegen hat das Team des *monbijou bern* ein klares Zeitmanagement, für die einzelnen Themen adäquate Zeitdauern und man hält sich daran. Ist aus irgendwelchen Gründen kein Entscheid möglich, wird er vertagt und neu traktandiert.»

Aber wozu braucht es weiterhin Supervision, wenn die Teamleitung offenbar derart gut funktioniert? «Heute ist Supervision bei *monbijou bern* ein Element der Qualitätssicherung», sagt Michel. Rohrer sieht es ähnlich: «Die Qualität der Arbeit, die ich sehr hoch einschätze, bringe ich auch damit in Zusammenhang: Alle sind Experten und Expertinnen, spielen ihre Rolle mit unterschiedlichen Hintergründen, und: Sie arbeiten konsequent mit Supervision.» Suzanne Claire Cottier antwortet so: «Für die Qualität der Teamleitungskultur ist die kontinuierliche Weiterarbeit daran eine Grundvoraussetzung.» Kurzum: Wenn die Qualität gehalten werden soll, muss sich das Team weiterhin regelmässig der Spiegelung von aussen unterziehen wollen.

Stolpersteine für die Leitungskultur

In einer Teamleitung kann nicht mit finanziellen Anreizen oder direktiver Kommunikation gesteuert werden. Sie setzt deshalb eine Betriebskultur voraus, die von allen Teammitgliedern selbstverantwortetes Arbeiten, Verzicht auf lohnwirksame Karriereschritte und das Engagement abverlangt, wenn nötig über das persönliche Pflichtenheft hinaus für das ganze Projekt Verantwortung zu übernehmen. Entsprechend sind sich die drei Fachpersonen einig, dass der Wegfall einzelner Aspekte dieser Leitungskultur den Erfolg der Teamleitung schnell in Frage stellen könnte. Rohrer: «Ein Stolperstein wäre sicher, wenn durch den Wegfall der Supervision die permanente Reflexion im Team aufgehoben würde. Und wichtig ist, dass der Wille stark bleibt: Wir sind eine Teamleitung.»

Rohrer weiter: Ein Stolperstein könne die Entstehung von Machtansprüchen im Zusammenhang mit Wechseln im Team sein – Anciennität könnte zu informeller Hierarchie über Wissensvorsprung führen. Ein ähnlicher Machtüberhang könnte entstehen, wenn zwischen den Teammitgliedern die Ressortrotation ganz wegfallen würde. Ein struktureller Stolperstein wäre schliesslich ein starkes Wachstum der Institution: «Wäre *monbijou bern* eines Tages doppelt so gross, ginge das auf Kosten der Kultur. Und Kultur ist das, was man braucht, wenn man eine gute Qualität in der Arbeit haben will.»

Ein weiterer möglicher Stolperstein, so Michel: Weil keine Trennung durch Hierarchiestufen vor-

liegt, könnte «das Verhältnis von Nähe und Distanz im Beruflichen und Privaten» zum Problem werden. Zudem werde bei der Anstellungspolitik aus verständlichen Gründen genau hingeschaut, wer ins Team passe und wer nicht. Es werde, so Cottier, «ein hohes Commitment zur Institution» erwartet. Als Stolperstein sieht sie deshalb, dass sich durch eine solche Anstellungspolitik das Team allmählich zum «exklusiven Klub» entwickeln könnte, wobei Michel als aktuell tätige Supervisorin konstatiert: «Ich sehe zurzeit bei den Teammitgliedern einen solchen Dünkel nicht.» A und O für die erfolgreiche Teamleitung in Zukunft sei, so Cottier, «dass die Teammitglieder weiterhin bereit sind, zum gleichen Lohn zu arbeiten».
Schliesslich agiert das Leitungsteam nicht in einem luftleeren Raum, sondern unter gesellschaftlichen Bedingungen, auf die es keinen Einfluss hat. Hier sehen die drei GesprächspartnerInnen die Umwandlung der Psychiatrischen Kliniken in Aktiengesellschaften, wie sie die kantonalbernische Politik in den letzten Jahren vorangetrieben hat, übereinstimmend als Signal für die Privatisierung von sozialen Institutionen. *monbijou bern* – massgeblich kantonal finanziert – ist heute als Verein organisiert mit einem Vorstand, der die Teamleitung mitträgt. Ob das ein gewinnorientierter Verwaltungsrat auch täte, wenn *monbijou bern* unter politischem Druck in eine Aktiengesellschaft umgewandelt würde?

Teamleitung als Auslauf- oder als Zukunftsmodell?

Umgekehrt schliesst Michel nicht aus, dass die Teamleitungsidee kein Auslauf-, sondern «ein Zukunftsmodell» sei: «Viele junge Leute haben andere Ansprüche an die Arbeit und an ihre Organisation als die älteren: Sie wollen mehr Verantwortung, sie wollen mehr Freiheiten und weniger Bindung, sie wollen wahrgenommen werden, sie wollen Einfluss nehmen können. Vielleicht ist es heute eine gute Zeit, um vermehrt über die Teamleitungsidee zu reden.» Alle drei Fachpersonen betonen, dass – soweit ihnen ab und zu etwas zu Ohren kommt – in den Partnerorganisationen landauf landab mit Respekt über *monbijou bern* geredet wird. «In Fachkreisen», sagt Klaus Rohrer, «hat die Institution einen guten Ruf. Und der sickert zweifellos in die Politik durch und nützt ihr auch dort.»

Ein Kränzchen von Profis für Profis

Und Suzanne Claire Cottier sagt unumwunden, man könne «Freude daran haben, dass es so etwas wie *monbijou bern* gibt». Sie habe dem Team jeweils gerne gesagt, dass es schön sei, zu ihnen zur Arbeit zu kommen: «Schön ist auch, wie sie beim Kochen sorgfältig sind und überall die Details pflegen. Ich habe zwar auch Leute getroffen, die die Nase rümpften darüber, dass *monbijou bern* für diese Klientel, die ja weiterziehen solle, so schön eingerichtet sei. Aber ich finde es phantastisch, dass man sich gerade für solche Menschen derart viel Mühe gibt.»
Ursula Michel ihrerseits skizziert die Arbeit, die an der Monbijoustrasse 80 tagtäglich geleistet wird, mit den Begriffen «Liebe» und «Beharrlichkeit»: «Man arbeitet hochprofessionell, aber es gibt da eine Liebe zu den Menschen, die als Grundhaltung das Verhalten der Arbeitenden prägt.»

Die Kantons-vertreterin

Aussenblick 2

Claudia Mettler, Kontraktmanagerin IV-Stelle Kanton Bern, schreibt: «Ich habe das *monbijou bern* im Rahmen meiner früheren Tätigkeit in der kantonalen Gesundheits- und Fürsorgedirektion kennengelernt. Die Direktion ist verantwortlich für die Steuerung und Finanzierung von Institutionen des Sozialwesens, und in diesem Kontext habe ich mit dem *monbijou bern* jährlich den Leistungsvertrag ausgehandelt. Die Zusammenarbeit war seitens des Vertragspartners gekennzeichnet durch eine kooperative Haltung, eine engagierte Gesprächskultur und eine hohe Fachkompetenz.

Beim *monbijou bern* ist mir eine Eigenheit besonders aufgefallen: Meine Ansprechperson war nicht wie üblich eine Geschäftsleiterin oder ein CEO, sondern ein Leitungsteam. Je nach Thema war eine andere Mitarbeitende zuständig, was die Sache auf den ersten Blick nicht vereinfachte. Die Zusammenarbeit hat sich aber gut entwickelt, nicht zuletzt aufgrund der hohen Kompetenz der Mitarbeitenden in den einzelnen Führungsthemen und der klaren Kommunikation von Zuständigkeiten. Aufgefallen ist mir auch eine hohe Identifikation und ein hohes Engagement der Mitarbeitenden mit der Arbeit; dies habe ich auch der geteilten Leitungsverantwortung zugeschrieben. Der Kontakt zu verschiedenen Mitarbeitenden, die neben den Führungsthemen auch Aufgaben in der direkten Klientinnen-Arbeit verantworteten, ermöglichte mir näher am Puls des Geschehens zu sein. Das war mir wichtig in dieser Arbeit, die eher abstrakt ist und weit weg von den betroffenen Menschen stattfindet.

Die Zusammenarbeit mit dem *monbijou bern* hat dazu angeregt, darüber nachzudenken, welche Führungsstruktur den Aufgaben und den Mitarbeitenden am ehesten gerecht wird. Persönlich habe ich verschiedene Erfahrungen gemacht: als Berufseinsteigerin habe ich ein Modell kennengelernt, dass dem *monbijou bern* sehr ähnlich war, in der Kantonsverwaltung fand ich mich in einer stark hierarchischen Struktur, und in meiner nebenberuflichen Tätigkeit als Musikerin bin ich gänzlich frei von Hierarchie und vorgesetzten Personen. Ich habe bis heute keine eindeutige Präferenz entwickelt: Überall fand ich Vorteile und Nachteile und ich erlebte in allen Strukturen Handlungsspielraum, Gestaltungsmöglichkeiten und Arbeitszufriedenheit.

Ich meine, dass es nicht grundsätzlich und theoretisch gute oder schlechte Führungsstrukturen gibt, aber ich bin der Überzeugung, dass die Diversität von Menschen und Arbeitskontexten auch eine Diversität von Führungsstrukturen erfordert. Eine blinde Übernahme von gängigen, vorherrschenden Führungsstandards erachte ich als nicht zielführend. Viel eher vertrete ich die Auffassung, dass jede Organisation ihre passende Führungsstruktur entwickeln und finden soll, ebenso wie jeder Mensch seinen Ort suchen muss, an dem er sein Potential entfalten kann. Ich denke, dass das *monbijou bern* genau diesen Weg geht und damit den Aufgaben und den beteiligten Menschen gerecht wird. Das 40-jährige Bestehen ist eine Bestätigung dafür, dass das *monbijou bern* mit diesem Weg erfolgreich ist!»

Sechs Ehemalige

Aussenblick 3

Heute betreibt W. H. eine Zügel-, Reinigungs- und Entsorgungsfirma mit rund zehn Angestellten. Als Bauernbub hatte er einen Vater, der ihm jeden Tag sagte: «Aus dir wird nie etwas.» Als ihm Anfang der 1990er Jahre die eigene Familie zerbricht, stürzt er nach dem Verzicht auf Kinder und Haus im Alkohol ab und wird mehrmals in psychiatrische Kliniken eingeliefert. Dort sagt man ihm, er habe Probleme mit dem Leben, weil er alkoholkrank sei – und er erwidert, es sei umgekehrt: Er trinke Alkohol, weil er Probleme mit dem Leben habe. Er findet zwar wieder Arbeit in seinem Beruf, lebt aber in einer Klinik und mit der Androhung, nach dem nächsten Rückfall per FFE in St. Johannsen versorgt zu werden. Seinen damaligen Eintritt ins Wohnheim Monbijou vergleicht er im Gespräch mit dem letzten Handlauf eines abfahrenden Zuges, an den er sich gerade noch habe klammern können.

«Am Anfang erlebte ich die Offenheit im Wohnheim als bedrohlich. Ich hatte grosse Angst, dass meine Stimme beim Sprechen versagen und ich so nicht akzeptiert würde. Auch tat es weh, mit der Realität umgehen zu müssen. Frau Müller, meine Bezugsperson, hat mich konfrontiert, mir den Spiegel vorgehalten, mir wenn möglich nichts abgenommen. Sie hat mir aber vertraut und an mich geglaubt. Sie stempelte mich nicht als Alki ab, sondern arbeitete mit mir meine Geschichte auf.»
Sie habe ihn zum Beispiel begleitet zum Gerichtstermin der Kampfscheidung. «Nach anfänglich grosser Abwehr begann ich im Wohnheim zu leben. Ich lernte hinhören und hinschauen. Meine 100-Prozent-Arbeitsstelle konnte ich halten, und daneben wurde ich aktiv, organisierte Kegelabende, Schlittelwochenenden, und fing auch ausserhalb des Wohnheims – mit psychoanalytischer Gruppenarbeit oder in einer Männergruppe – mit der Aufarbeitung meiner Vergangenheit an.» Im Haus erlebt er ein Klima von gegenseitiger Hilfsbereitschaft. Wichtig werden ihm neben den Gesprächen mit der Bezugsperson jene mit den anderen Leitungsteammitgliedern und mit den Nachtwachen. Sie geben ihm eine neue Orientierung und jene Selbstsicherheit, die ihm immer gefehlt hat. Kurzum: «Das Wohnheim war das Beste, was mir passieren konnte. Es ermöglichte mir den Schritt zurück ins Leben.»

«Das Beste, was mir passieren konnte»

H. lebt über drei Jahre im Wohnheim und ist zunehmend vom Teamleitungsmodell beeindruckt. Er habe das Team nicht als Gruppe von Chefs, sondern als Gruppe von Leuten erlebt, mit denen man habe reden können und die er gut gemocht habe. Einer Teamleitung sei er zuvor – als Bauernsohn, Schlosser und Soldat – nie begegnet. «Ich habe diese Art zu leiten bewundert.
Für mich war das inspirierend und toll. Kein Chef sagte: So wird's gemacht. Kein Chef klaute die Ideen seiner Untergebenen und gab sie als eigene aus. Im Wohnheim hat man die Probleme zusammen angeschaut und gelöst.» Seine letzten Monate hat er so in Erinnerung: «Da gab es nicht mehr einen Kli-

enten und eine Betreuerin. Da begegnete man sich auf gleicher Augenhöhe von Mensch zu Mensch.» Als er aus dem Wohnheim in eine eigene Wohnung zieht, hat er eine neue Partnerin und bekommt eine Anstellung bei der Bewährungshilfe. Dort arbeitet er und betreut strafentlassene Menschen. Mit ihnen macht er Umzugs- und Reinigungsarbeiten. Als der Kanton nach fünf Jahren kein Geld mehr hat für das Projekt, macht sich W. H. erfolgreich selbständig. Seit bald zwanzig Jahren hat er nun eine eigene «Bude» und sagt: «Auch heute noch arbeite ich lieber im Team, als den Chef herauszuhängen.» Und übrigens trinkt W. H., wenn er Lust dazu hat, wieder ab und zu ein Glas Alkoholisches: «Ohne Probleme. »

Frau N. besorgt nach ihrer Heirat zu hundert Prozent den Haushalt und wird dabei zur Trinkerin. Via Frauenhaus kommt sie ins Wohnheim Monbijou und erlebt dort ihre zweite Geburt. Im Jahresbericht 1990 wird über ihren Aufenthalt berichtet:

- « **Der ihr gehörende Raum.** Es war ihr sehr wichtig, Raum für sich selber zu haben, das heisst in ihrem Fall, ohne Ehemann, ohne Stieftochter. Sie musste sich zurückziehen können. Sie betrachtete das Wohnheim als Schutzmöglichkeit, wenn die Gefahr drohen sollte, zu schnell in alte Muster zurückzufallen.
- **Die Konfrontation mit den Geschichten anderer BewohnerInnen.** Frau N. langte an dem Punkt an, an dem sie die Lebenswege anderer Menschen mit Alkoholproblemen wie Spiegel nutzen konnte, um ihre eigene Geschichte zu reflektieren und Teile daraus Schritt für Schritt verarbeiten zu können. Das war zum Teil sehr schmerzhaft, jedoch auch sehr lehrreich und heilsam für sie.
- **Die Einzelgespräche.** Während dem ganzen Aufenthalt fanden in kürzeren oder längeren Abständen Gespräche statt, die dadurch geprägt waren, dass Frau N. immer persönlicher und offener ihre sie beschäftigenden Themen benennen und bearbeiten konnte. Das Thema 'Alkoholkonsum' kam immer wieder zur Sprache. Frau N. nahm wahr, dass sie für sie äusserst belastende Situationen (körperliche Beschwerden, familiäre Konstellationen, Ausnützungssituationen am Arbeitsplatz) meistern konnte, ohne dass die früher einzig gültige Lösung 'Alkohol' auftauchte. Sie begann sich darüber zu freuen, sie war mit der Zeit stolz auf sich, ihrem Leben anders begegnen zu können als vor ihrer zweiten 'Geburtsstunde'.
- **Begleitungen durch weitere Fachpersonen.** Frau N. ging, vor allem zu Beginn des Aufenthaltes im Wohnheim, zu regelmässigen Gesprächen auf den Sozialmedizinischen Dienst. Sie fühlte sich von dem dort zuständigen Sozialarbeiter angenommen und gestützt. Schon lange Zeit hatten sie und ihr Mann Kontakt zu einem Sozialarbeiter eines Gemeindesozialdienstes. Dieser Kontakt blieb weiterhin bestehen und bildete eine vertrauensvolle Stütze. Die Gespräche, die hie und da stattfanden, zeigten durch ihre jeweiligen Inhalte deutlich die grosse Entwicklung von Frau N. als Person sowie von Frau und Herrn N. als Paar.
- **Arbeit.** Es gehört dazu, dass die BewohnerInnen ausserhalb des Wohnheims einer Beschäftigung oder Arbeit nachgehen. Frau N. fand rasch eine Arbeit, die sie während dem ganzen Aufenthalt beibehielt.

«Für Frau N. war das Wohnheim ein Lern- und Übungsfeld»

Der Aufenthalt war für Frau N. auf allen möglichen Ebenen ein Lern- und Übungsfeld, das sie sehr gut zu nutzen verstand. Sie wusste bei ihrem Austritt genau, was für sie schwierige Situationen sind und vielleicht auch bleiben werden und wo sie sicheren Boden betreten hat und auch betreten können wird. Sie wird von Zeit zu Zeit für Einzelgespräche ins Wohnheim gehen und so den Übergang vom Wohnheim in die eigene Wohnung sanft gestalten.»
Im Jahresbericht 1991 kommt Frau N. selber zu Wort:
«Heute, ein Jahr nach dem letzten Bericht, bin ich auf der Höhe, wo ich schon lange hätte sein können. Ich bin stolz auf mich! [...] Die Zeit im 'Monbijou' habe ich gebraucht, um nicht nur mein Problem zu sehen und zu lösen, sondern auch um zur Ruhe zu kommen, die ich dringend brauchte. »

Wohnheimbewohner W. S. setzt sich im Jahresbericht 2001 als «Psychiatrie-Erfahrener» mit der Frage auseinander, inwiefern die psychiatrischen Kliniken – mit denen Wohnheime wie Monbijou Bern routinemässig zusammenarbeiten – gestalten und verwalten. Tatsache sei, dass es dort «psychopharmakologische Dampfwalzenpraktiken» gebe, sodass man sich manchmal frage, ob die Kliniken «von den Psychopharmakamultis 'gekauft'» seien. Diese Frage beantwortet er in drei Punkten so:

« Erstens [geht es um] die Psychiatrie selbst, sowohl die klinische wie auch die Sozialpsychiatrie mit ihren Strukturen, Konzepten und Angeboten, die bei sich selbst sehr viel neu und anders gestalten könnte. Im Sinne echter Nähe zu den NutzerInnen könnten bekannte Alternativen einbezogen werden – Soteria, Windhorse, weiche Zimmer, keine Fixierungen –, um nur ein paar Schlagworte zu nennen. Psychiatrie-Erfahrene wie auch Angehörige sollten als Mitglieder mit Stimmrecht in planende und beschlussfassende, also gestaltende Gremien auf dem Gebiet der Psychiatrie mit einbezogen werden. Als zweites sehe ich den Bereich der Pflege und Betreuung in sämtlichen psychiatrischen und psychosozialen Einrichtungen. Die Art und Weise des Umgangs mit den NutzerInnen ist hier angesprochen. Werden die NutzerInnen zur eigenen gestalterischen Tätigkeit im weiteren Sinne animiert und angeregt – interessante Lebensgestaltung, Perspektiven entwerfen – oder begnügt man sich einfach damit, sie zu verwalten und zu kontrollieren? Viele Profis werden hier sagen, dies ist überhaupt kein Thema, wer hat denn ein Interesse, jemanden zu verwalten, wir wollen doch alle, dass sie weiterkommen und selbstständiger werden. Es stellt sich hier die Frage, inwiefern der übliche Umgang mit Psychopharmaka – dieser wird oft von den Profis diktiert – ein Verwalten ist und ob nicht die animatorische Bemühung für einen Lebensentwurf aus der Krise heraus ganz einfach fehlt.
Der dritte, ebenso wichtige Bereich ist die Initiative der NutzerInnen selbst. Gestalten kann mit kleinen Schrittchen beginnen und trotzdem mit der Zeit zu einer markanten Veränderung im Selbstwertgefühl, Umgang mit sich selbst und der Umwelt, in der Alltags- und Lebensqualität führen. Gerade was den Selbsthilfebereich anbelangt, stellt sich die Frage, ob sich die Psychiatrie-Erfahrenen der Möglichkeiten gegenseitiger Unterstützung und der Einflussnahme auf das Geschehen in und um die Psychiatrie überhaupt bewusst sind. Das diesbezüglich oft völlig fehlende Bewusstsein und resignierte Haltungen sprechen eine deutliche Sprache.»

«Krisen gestalten statt Krankheiten verwalten»

Gegen die psychiatrische Nötigung zur «Krankheitseinsicht» als «biochemische Fehlfunktion des Gehirns», gegen die nur Medikamente helfen würden, stellt W. S. das Bewusstsein einer «Krise», gegen die es gelte, «mit geeigneten Mitteln (emotionale Unterstützung, Begleitung im Rahmen eines hegenden und schützenden Kreises, so wenig Medikamente wie möglich) [...] kreative Lösungen für die anstehenden Probleme [zu] finden». Daraus leitet er die Forderung ab: «Der Gedanke 'Gestalten statt verwalten', welcher zum Leitgedanken der Sozialpsychiatrie erhoben werden könnte, muss natürlich von allen in der Psychiatrie involvierten Parteien ernst genommen und umgesetzt werden. »

B. H. zieht am 29. September 2001 im Wohnheim Monbijou Bern ein und berichtet darüber im Jahresbericht 2002:

« [...] Im Monbijou bekommt man vom ersten Tag an eine Bezugsperson. Das ist jemand, [...] mit dem man regelmässige Gespräche hat, also zielorientiert arbeitet. Die Bezugsperson war/ist für mich oft ein Wegweiser, wobei die endgültige Entscheidung immer bei mir lag oder liegt! Meine Beziehung zu meiner Bezugsperson vergleiche ich mit einem Faden, der anfangs zwar dünn war, nun aber immer dicker wird, bis er ein dickes Seil ist! Ich kann mich daran halten auf meinem weiteren Weg! Eine 'Aussenbetreuung' ist durch meinen Psychiater gewährleistet. Eine ganz wichtige Zeit und Erfahrung war für mich die erste Weihnacht im Wohnheim! Ich feierte sie das erste Mal ohne meine Familie, dadurch waren auch Ängste da und die Fragen: 'Wie wird es wohl sein? Kann das gut gehen?' Jetzt im Rückblick kann ich sagen: Es war ein positives und total schönes Erlebnis. Eine Eintrittsbedingung des Wohnheims Monbijou ist eine regelmässige Tagesstruktur. Sie

macht, dass ich durch die Arbeit wieder mehr in die 'Normalität' trete. Ich arbeite in der Tagesstätte Mitte, wo viel Kreativität, Ausdauer und Freude an der Arbeit gefordert ist.
Ja, die Zeit vergeht, nun bin ich schon über ein Jahr im Wohnheim und habe meine Entscheidung keinen Tag bereut. Was ich ins zweite Jahr mitnehme: viel Zuversicht, Mut, Freude, Kraft, ein Stück mehr Gelassenheit und gesundheitliche und psychische Stabilität. »

Ein Bewohner wird für den Jahresbericht 2005 gebeten, einen Beitrag zum Thema «Übergänge» zu schreiben. Hier ist er:

« Als ich zirka vor einem halben Jahr den Entschluss gefasst hatte, in die Aussenwohngruppe an der Eigerstrasse einzuziehen, waren in mir Zweifel hochgekommen, ob dies gut gehe. Ich machte mir Gedanken, ob es mit meinem Wohnpartner gut gehe, ob ich ohne Kontrolle in einer Wohnung leben könne. Damit meinte ich die Haushaltung. Aber da wir, d. h. mein Wohnpartner und das Leitungsteam, in mehreren Sitzungen alles bis ins kleinste Detail besprochen hatten, ging dieses Experiment viel besser vor sich, als ich gedacht hätte. Falls etwas nicht in Ordnung war, hatten wir immer die entsprechenden Ansprechpersonen, die uns weiterhalfen.

«Der Spass zu kochen, zu putzen und für sich selbst zu schauen»

Inzwischen kochen wir auch selber, und in mir ist eine richtige Freude aufgekommen, dass ich doch noch einen Haushalt führen kann mit meinem Wohnpartner zusammen. Trotz der Mehrarbeit, die wir seit dem Auszug aus dem Wohnheim haben, macht es mir sehr viel Spass, selber zu kochen, zu putzen und für uns zu schauen. Es wäre ideal, wenn das Wohnheim noch weitere Aussenwohnplätze anbieten könnte, denn diesen Schritt bereue ich ganz und gar nicht. »

Y. S. berichtet im Jahresbericht 2011 über die Nachbetreuung, die er nach seinem Austritt aus dem *monbijou bern* in Anspruch genommen hat:

« Nach meinem zweijährigen Aufenthalt im *monbijou bern* begann ein ganz neuer Abschnitt in meinem Leben, welcher für mich eine grosse Unsicherheit bedeutete. Meine Freundin war schwanger und ich befand mich in einer völlig neuen Situation. Plötzlich stand ich vor neuen Themen, wie Verantwortung für einen Menschen zu übernehmen, zuverlässig zu sein. Vor allem aber ging es nicht mehr nur um mich selber. Genau diese Punkte waren in der Vergangenheit meine grössten Probleme und machten mir dementsprechend auch Angst.

«Nachbetreuung von Mann zu Mann, von Vater zu Vater»

Die Nachbetreuung durch Herrn Palma war stets praxisorientiert. In den Gesprächen wurden die aktuellen Themen besprochen sowie die längerfristige Vorbereitung auf meine Rolle als Vater. Für mich entwickelten sich die Gespräche mehr und mehr auf eine Stufe, die 'von Mann zu Mann' und später 'von Vater zu Vater' geführt wurden. Dadurch konnte ich sehr viele gute Tipps mitnehmen und diese im Alltag umsetzen. Ich fühlte mich stets bestärkt, meine Ziele erreichen zu können, gleichzeitig wurden aber auch Dinge kritisch hinterfragt, welche mir die Möglichkeit gaben, Situationen neu zu überdenken oder auch Fehler in meinem Verhalten zu erkennen.
Mittlerweile bin ich verheiratet und glücklicher Vater von zwei Kindern. Mein nächstes Ziel ist eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung, damit ich meine Familie bis zu einem gewissen Grad selbstständig versorgen kann. Ich möchte nicht behaupten, dass ich das alles nur mit Hilfe von Herrn Palma und dem ganzen Monbijou-Team geschafft habe, denke aber manchmal darüber nach: Wo wäre ich heute, wenn sich das alles nicht so entwickelt hätte … Und ich bin dankbar dafür, dass ich es nicht weiss. »

Der Gewerkschafter

Aussenblick 4

Seit 1991 gilt im Wohnheim Monbijou ein am 30. November 2012 letztmals revidierter Gesamtarbeitsvertrag (GAV). Seit 1991 gibt es eine Paritätische Kommission, in der mit zwei Personen die Arbeitgeberseite – also der Verein *monbijou bern* –, und mit je einer Person die Arbeitnehmerseite und der Verband des Personals Öffentlicher Dienste (VPOD) vertreten sind. Und seit 1991 ist Fritz Brönnimann als Gewerkschaftsvertreter ununterbrochen Mitglied dieser Kommission. «Wir kommen erstinstanzlich zum Einsatz», sagt er, «wenn es Streit gibt um die Anwendung des GAV. Gelingt keine Lösung, kann das Arbeitsgericht angerufen werden.» Weil bei *monbijou bern* neben dem Leitungsteam auch die hierarchisch untergeordneten Bereiche von Hauswirtschaft und Nachtwachen/Nachtpräsenz zu den Arbeitnehmenden zählen, gibt es für Konflikte zwischen Mitgliedern dieser Abteilungen zudem ein Beschwerderecht beim Vereinsvorstand, wobei die klagende Person eine Gewerkschaftsvertretung beiziehen kann.

In Bern hat Ende der 1980er Jahre die Drogenberatungsstelle Contact (heute Stiftung Contact Netz) als erste grössere soziale Institution im Kanton Bern einen GAV abgeschlossen – das Wohnheim Monbijou hat schnell nachgezogen. «So wurden diese beiden Institutionen zu Pionierbetrieben, die man in der Verbandspresse als Vorzeigebeispiele für mehr Mitsprache und Mitbestimmung der Arbeitnehmenden vorgestellt hat.» Bis heute sei es alles andere als selbstverständlich, dass soziale Institutionen über einen GAV verfügten. Gewöhnlich gälten im Bereich des Arbeitsrechts die Personalrichtlinien des Kantons, an den man ja durch Subventionen und Leistungsverträge gebunden sei. «Der GAV bei *monbijou bern* bietet aber mehr als diese Personalrichtlinien», sagt Brönnimann. Er erwähnt zum Beispiel den dreiwöchigen Vaterschaftsurlaub, den Einsitz der Mitarbeitenden im Vereinsvorstand – also quasi in der Direktion des Betriebs – oder den einmonatigen, bezahlten Urlaub als Treueprämie alle sechs Jahre.

Auf die Frage, wie oft die Paritätische Kommission bereits Arbeitskonflikte habe lösen müssen, ist Brönnimanns Antwort verblüffend: «In den ganzen 27 Jahren nie!» Was es gegeben habe, seien Fragen, die von der Mitarbeiterschaft gekommen seien – etwa betreffend Budgetvorgaben – und die demnach die Ebene zwischen dem Vereinsvorstand und dem Kanton Bern betroffen hätten. Dass es bisher zu keinen arbeitsrechtlichen Streitfällen vor der Paritätischen Kommission gekommen ist, zeugt von einer bemerkenswerten Kommunikationskultur innerhalb der Institution. Entsprechend klein war bisher der Aufwand der Kommissionsmitglieder. Es brauchte nicht mehr als eine jährliche, anderthalbstündige Sitzung mit den Traktanden Jahresbericht, Berichte von Mitarbeiterschaft, Vereinspräsidium und VPOD sowie die Kontrolle und Genehmigung des Solidaritätsfonds. Letzterer ist im GAV vorgesehen zur Unterstützung von Angestellten in einer sozialen Notlage und wird mit kleinen Beiträgen all jener ArbeitnehmerInnen gespiesen, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind.

«Auch aus der Sicht unserer Kommission», sagt Brönnimann, «ist die Teamleitung bei *monbijou bern* zweifellos ein Modell, das bei einer solchen Grösse der Institution gut funktionieren kann und seine Berechtigung hat.»

Die Praktikantin

Aussenblick 5

Alice Uhr Thueler schreibt im Jahresbericht 2014 über ihre Erfahrungen als Praktikantin:

« Im Praktika-Stellenpool der Berner Fachhochschule sprach mich die Ausschreibung des *monbijou bern* insbesondere deshalb an, weil das *monbijou bern* ein ausführliches Praktikumskonzept vorweisen konnte. […] Als meine Praktikumsbestätigung samt Gesamtarbeitsvertrag ins Haus flatterte, […] erzählte ich in meinem Umfeld begeistert, dass ich bald für eine der sozialsten Institutionen überhaupt arbeiten würde.

Was mich zu solch hochtrabenden Worten veranlasste? Nun, einerseits wird die Gleichstellung sowohl in der Entlöhnung als auch in der Teamzusammensetzung umgesetzt. Das Leitungsteam aus acht Personen besteht zu gleichen Teilen aus Frauen und Männern. Im gesamten Betrieb sind insgesamt doppelt so viele Frauen wie Männer angestellt. Die Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern ist gewährleistet. Das Verhältnis zwischen dem tiefsten und dem höchsten ausbezahlten Lohn beträgt 1:1,7, mit Ausnahme des Ausbildungslohns. Aufgrund der vorherrschenden unregelmässigen Arbeitszeiten in der Sozialen Arbeit ist die freie Zeit zwischen den Arbeitsdiensten ein wichtiges Thema: Im *monbijou bern* wird darauf geachtet, dass die Spätschichten und die Nachtdienste so verteilt sind, dass genügend Zeit zur Erholung gewährleistet ist.

Weiter beeindruckte mich folgende Klausel im Arbeitsvertrag: Der Mutterschaftsurlaub beträgt bei vollem Lohn 16 Wochen. Väter erhalten bei der Geburt des Kindes einen bezahlten Urlaub von drei Wochen. Mütter und Väter haben die Möglichkeit, einen unbezahlten Urlaub von bis zu einem Jahr zu beziehen. Gerade in der Schweiz, wo meines Erachtens noch nicht genug für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf getan wird, freut mich eine dergleichen familienfreundliche Einstellung und deren Umsetzung seitens einer Institution. Und wichtig: Das *monbijou bern* versteht sich als Ausbildungsbetrieb. Was das in der Praxis bedeutet, lernte ich im Praktikum.

Natürlich, versprechen kann man vieles – man sehe sich nur die aufgeblähten Wahlversprechen vieler Politiker an – doch vom *monbijou bern* wurde ich nicht enttäuscht. […] Meine Aufgaben im Praktikum sind vielfältig. Ich habe die Betreuung einer Bewohnerin übernommen, führe die regelmässig stattfindende Bewegungsgruppe […], organisiere Veranstaltungen, übernehme die täglichen Aufgaben der jeweiligen Dienste und vieles mehr. Kurzum: Ich bin glücklich, hier im *monbijou bern* lernen und an den mir gestellten Aufgaben wachsen zu dürfen. Ich kann die Institution allen Kolleginnen und Kollegen wärmstens weiterempfehlen, denn – das *monbijou bern* hält, was es verspricht! »

Ausblick

Fertig sind wir noch lange nicht

Perspektive

Normalerweise erfahren wir beim Erwähnen unserer Leitungsstruktur zwei mögliche Reaktionen: «Retrogeil» oder «Avantgardehipster». Beide Reaktionen zeugen jedoch eher von wenig echtem Interesse. Mit echtem Interesse soll gemeint sein: eine ehrliche und kritische Auseinandersetzung mit diesem Führungsmodell, welches viele Anliegen eines modernen Arbeitslebens zu bedienen vermag. Unsere Art, den Betrieb zu führen, ist weder Vintage noch Futurismus, sondern findet immer ausgeprägt hier und jetzt statt. Sie hält einige Antworten für die hinterfragende Generation Y bereit, die nicht einfach Arbeit der Arbeit wegen erledigen, sondern sich auch einbringen und in der Persönlichkeit ernst genommen werden will. In sich stellt die Leitungsstruktur ein Gegenmodell zu «One Man One Leader» dar und ist von daher immer schon kritisch.

Die Kritik richtet sich dabei keineswegs bloss gegen aussen, gegen andere, traditionelle Modelle der Betriebsführung, sondern auch immer wieder gegen sich selbst. Selbstevaluation und Entwicklung sind grundlegend für den Fortbestand eines funktionierenden Leitungsteams, welches dem Anspruch einer hohen Qualität und der Effizienz gerecht werden will. Beides war bis jetzt möglich, ist immer noch möglich und soll möglich bleiben.

Ein Leitungsteam ist kein Selbstfindungstrip mit homöostatischen Grundgesetzen. Ein Leitungsteam ist vielmehr etwas Flüchtiges, unterliegt der Viabilität. Auch wenn die Demokratisierung der Betriebsführung dem Leitungsteam als Grundgedanke dient, ist es nicht klischiert basisdemokratisch. Stundenlange Non-Konsens-Beratungen sind auch für uns ineffizient und daher uninteressant. Um den Anforderungen einer zeitgenössischen Betriebsführung gerecht zu werden, braucht es ein Konzept, mit welchem man innert knapp bemessener Zeit zu brauchbaren Beschlüssen kommen kann. Diskussionen werden als Qualitätsmerkmal eines Mehraugenprinzips verstanden. Dieses Prinzip hat sich zu bewähren. Tut es auch.

Man ist sich in der Branche allgemein einig darüber, dass das Führen und Leiten einer sozialen Institution in den letzten Jahren immer komplexer geworden ist, und an eigens diesem Thema gewidmeten Tagungen wird eifrig darüber referiert, wie entsprechend das Anforderungsprofil an die Leitungsperson gestiegen ist. Das Profil ist mittlerweile so lang, dass allen klar ist, dass es hierfür kaum noch eine Person gibt, die allen Anforderungen auf hohem Niveau genügen kann.

Seltsamerweise wird nie erwähnt, dass es deshalb nun als sinnvoll gelten müsste, die Last einer Betriebsführung auf mehrere Personen zu verteilen. Wir reagieren auf diese gesteigerte Komplexität der Materie, indem wir die Ressortrotation nicht mehr in einem fix gegebenen Rhythmus ausführen, sondern gezielt bei Personalrochaden und nach Möglichkeit unter Berücksichtigung vorhandener fachspezifischer Ressourcen. Hier gilt es eine Balan-

ce zu finden, zwischen dem gewünschten Expertentum, welches sich durch das Erarbeiten des ressortspezifischen Fachwissens ergibt, und der unerwünschten Wissenskonzentration auf Einzelfiguren. Zu lösen ist dieses Problem mit einem gezielten Wissensmanagement. Auch diese Aufgabe ist eigentlich Basisarbeit einer jeden Institutionsleitung, was bedeutet: kein Sonderaufwand des Leitungsteams. Alle müssen dies einfach machen. Wir tun es. Und gelangen so zu einem sowohl breiten, wie auch vertieftem Wissen.

Dieses Wissen ist sowohl alt als auch jung. Alt ist es, weil im Leitungsteam einzelne Mitglieder über mehrere Jahrzehnte hier arbeiten und Institutionswissen erwerben konnten, während gleichzeitig Neueinsteiger neues Wissen und betriebsfremde Erfahrungen in die Institution hineinbringen. Es ist wie ein Walgesang: Das älteste abgearbeitete Stück wird abgeschnitten, der grosse mittlere Strang bleibt bestehen und hinten angesetzt wird eine neue Melodie.

Man sagt, etwas komprimiert formuliert, unsere Grösse bestimmt auch unsere Form. Wir nehmen das nicht als Selbstverständlichkeit hin. Wir anerkennen die Schwierigkeiten, die sich unserem Leitungsmodell stellen, wenn wir als Betrieb weiter wachsen wollen. Bloss bedeuten Schwierigkeiten nicht das Ende eines Modells. Das Modell ist zum Modellieren da. Schwierigkeiten können als modellierende Akteure verstanden werden. Wie eine Strukturimprovisation gestaltet sich der Prozess der Teambildung unter dem Aspekt neuer Herausforderungen. Fertig sind wir noch lange nicht und somit auch nicht am Ende.

Kann sein, dass wir die Anzahl der Mitglieder des Leitungsteams in nächster Zukunft reduzieren. Wir waren früher auch schon mal weniger. Kann sein, dass wir das Mindestpensum erhöhen. Es gab Zeiten, da arbeiteten hier alle 100 Prozent. Vielleicht gibt es aufgrund einer Spezifizierung von Teilbereichen neue selbständige Organisationseinheiten und somit mehrere Teams. Wer weiss.

Das Wesentliche wird sich aber nicht ändern: dass alle, die unter dem Titel «Mitglied Leitungsteam» arbeiten, den gleichen Lohn erhalten werden, weil sie die gesamtbetriebliche Verantwortung gemeinsam tragen. Sie verstehen sich als ein Kollektiv von professionellen Persönlichkeiten, welche sich in eine Kultur einfügen, die demokratisch, effizient, transparent, kommunikativ und konfliktbereit auf kreative Weise eine Institution – unter Berücksichtigung tradierter und habitualisierter Werte und Normen – auf der Höhe der Zeit halten und in Hinblick auf neue Herausforderungen mit neuem Wissen weiterentwickeln. Das sind alles Aspekte, welche in einer Betriebsführung nach dem Prinzip «Mindful Leadership» – und das ist ja im Moment angesagt – gefragt sind.

Daniel Kappeler
Mitglied des Leitungsteams von *monbijou bern*

Diese Schrift erscheint zum 40-Jahr-Jubiläum von *monbijou bern*. Aus diesem Anlass wurde auch eine Jubiläumstagung durchgeführt, die unter dem Titel «Führungsmodell: Leitungs-Team» am 22. November 2018 in Bern stattfand. Die Referate zur Tagung finden sich unter www.monbijoubern.ch.

Impressum

© *monbijou bern* – begleitetes wohnen in der stadt
November 2018

Monbijoustrasse 80, CH-3007 Bern
Tel. +41 (0)31 371 39 11, Fax +41 (0)31 371 18 14
team@monbijoubern.ch, www.monbijoubern.ch
PC 30-13465-7

Journalistische Beiträge und Redaktion: Fredi Lerch
Korrektorat: Toni Koller und Katharina Müller
Gestaltung: Lorenz Jaggi, consign – identity communication design AG, www.consign.agency
Architekturfotos: Alexander Gempeler, Bern
Druck: Druckerei Läderach AG, Bern

40 jahre

Weil das Leben mehrere Facetten hat.
Seit 40 Jahren begleiten wir Menschen in schwierigen Lebenslagen.