

Neue Führungskulturen in sozialen Institutionen

Input zum Panel 4 am Luzerner Kongress «Gesellschaftspolitik»

Prof. Dr. Jürgen StremLOW

Leiter Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und
Prävention

T direkt +41 41 367 48 41

juergen.stremLOW@hslu.ch

Luzern

04.12.17

Inhalt

- eine Auswahl künftiger Herausforderungen sozialer Einrichtungen
- eine mögliche Perspektive: das evolutionäre Organisationsmodell von Frédéric Laloux
- die drei Elemente des Modells: Selbstführung, Suche nach Ganzheit und evolutionärer Sinn
- utopisch oder realisierbar? -> Diskussion / Austausch

Treibende Kräfte des Wandels sozialer Einrichtungen

- **(Sozial-) Staat:** von New Public Management zur New Public Governance
- **Soziale Arbeit:** Personenzentrierung und Sozialraumorientierung
- **Technologiewandel:** Digitalisierungsprozesse öffentlicher Verwaltungen
- **Mitarbeiter/-innen:** Generation Y

Merkmale von New Public Governance

- Abnahme hierarchischer Strukturen, Zunahme dezentraler Verantwortung
- Kooperation staatlicher, privater und gesellschaftlicher Akteure in Form von Netzwerken
- Verwaltungen: Kooperation über Grenzen von traditionellen Ressorts hinaus (Querschnittsthemen)
- Steuerung durch Interaktion und Verhandlung über gemeinsame Problemdefinitionen und Handlungsziele

➤ **Herausforderung: Anpassungsfähigkeit**

Personenzentrierung und Sozialraumorientierung sozialer Hilfen

- Personenzentrierung = individuellere Ausrichtung der Leistungserbringung (Behindertenrechtskonvention)
 - Selbstbestimmung und Nutzer/-innen-Orientierung
 - Erhöhung der Durchlässigkeit: ambulant zu stationär und von professioneller Hilfe zum natürlichen Hilfsumfeld (Angehörige, Nachbarn, Freiwillige usw.)
 - Mobilisierung der Ressourcen im sozialen Nahraum
- **Herausforderungen: Flexibilisierung der Angebote und Kooperation**

Digitalisierung und Soziale Arbeit

- Advanced Maschine Learning: Algorithmen berechnen die Anspruchsberechtigung auf soziale Hilfen und übernehmen Aufsichtsaufgaben
- Liquid Workforce: Anträge werden ortsunabhängig von der ersten freien Mitarbeiter/-in bearbeitet
- Big Data gestützte Einschätzungen / Prognosen sozialer Entwicklungen in Gemeinden und Regionen (Sozialplanung, Prävention, Ressourcenbedarf)
- **Herausforderungen: (noch) rascherer Wandel und implizite Ausschlussmechanismen**

Generation Y als Mitarbeiter/-innen

- weniger statusorientiert, Wunsch nach weniger Reglementierungen und Hierarchien
- Präferenz für Teamarbeit
- ausgeprägtes Streben nach Freude, Anerkennung, Selbstverwirklichung sowie Sinn und Erfüllung am Arbeitsplatz
- kurzfristigere Karriere- und Lebensplanung, Balance zwischen Karriere und Freizeit

➤ **Herausforderung: sinnstiftende Arbeitsformen**

Fassen wir die Herausforderungen für soziale Einrichtungen zusammen:

- weiter steigende organisatorische Anpassungsfähigkeit und Flexibilisierung (sachlich)
- (noch) rascherer Wandel (zeitlich)
- ausgeprägter Wunsch nach sinnstiftenden Arbeitsformen mit hohem Selbstbestimmungsanspruch der Mitarbeiter/-innen (sozial)

Frédéric Laloux und sein evolutionäres Organisationsmodell

- Ausgangspunkt: Bilanz, wie sich Organisationen im Verlauf der Geschichte entwickelt haben
- Suche nach neuen, visionären Formen der Organisationsentwicklung
- 12 Organisationen gefunden, die Management neu definieren: Agrar- und Industriebereich, Gesundheits- und Bildungswesen, Dienstleistungsbereich (IT, Energie)
- Was zeichnet diese Organisationen aus?

Selbstgeführte Teams statt Hierarchie

Grundidee: Selbstgeführte Teams mit umfassender Verantwortung (Ziele, Finanzen, Personal, Arbeitsorganisation, Qualitätsentwicklung). Wie geht das?

- Entscheidungsfindung über kollegiale Beratungsprozesse
- Einbezug unterschiedlicher Talente im Team
- niederschwelliger Austausch über Abstimmungsbedarf in der gesamten Einrichtung (z.B. über gute Ideen, Konflikte)
- kleine Zentrale: reine Unterstützungsfunktionen
- Gewinnbeteiligung aller statt Boni und Leistungslöhne

Leitbild von Mobile Basel – Abschnitt «Betriebskultur»

Die Teams der einzelnen Angebote führen und steuern sich selbst in Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und den Auftraggebenden.

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln gehört ebenso dazu wie ein sorgfältiger Einsatz der Ressourcen.

Initiativen und Veränderungen werden nach selbstführender Methode umgesetzt. Informationen stehen allen Mitarbeitenden und weiteren Beteiligten zur Verfügung.

In diesem Prozess stehen wir in stetigem, verbindlichem Kontakt, kommunizieren transparent und übernehmen Selbstverantwortung.

Quelle: <http://2011.mobilebasel.ch/> (gefunden: 28.11.2017)

Suche nach Ganzheit

Grundidee: Von professioneller Rollenwahrnehmung hin zur Persönlichkeit der Mitarbeiter/-innen. Wie geht das?

- sichere Umgebung: Vertrauen und gemeinsame Wertebasis
- Räume zur Reflexion: Praxis im Innehalten, Bearbeitung von Konflikten im Team, offene Fehlerkultur, Wünsche der Mitarbeiter/-innen an die Arbeitsgestaltung
- Offenheit für die Abstimmung von Arbeitszeit und persönlichen Verpflichtungen
- wertschätzende, entwicklungsorientierte Mitarbeiter/-innen-Gespräche

Leitbild von Mobile Basel – Abschnitt «Betriebskultur»

Wir bringen uns mit unserem Wissen und Können ein, üben uns in Konfliktfähigkeit und leben eine offene Fehlerkultur. Wir helfen einander und stärken uns gegenseitig.

Evolutionärer Sinn

Grundidee: Statt «Planung und Kontrolle» ein «Horchen und Verstehen», in welche Richtung sich die Organisation entwickeln will. Wie geht das?

- Suche und Reflexion des übergeordneten Sinns der Organisation (wertbezogene, langfristige Ausrichtung)
- Grundhaltung: keine Angst vor der Unberechenbarkeit der Zukunft; Vertrauen in die innewohnende Fähigkeit zur Veränderung
- strukturierte Formen des Zuhörens; gute Ideen setzen sich durch

Leitbild von Mobile Basel – Abschnitt «Betriebskultur»

Die Bedarfslagen der Menschen verändern sich. Mobile Basel hat Freude an Innovationen, investiert in Pionierprojekte und entwickelt sich laufend weiter.

Beispiele im Sozial- und Gesundheitsbereich

- Transfer des holländischen «Buurtzorg»-Modells auf Spitex-Organisationen in der Schweiz
- Change Prozesse einzelner Einrichtungen wie z.B. Mobile Basel (<http://2011.mobilebasel.ch/>)
- Konzeption der Ausbildung in Sozialer Arbeit in Teams aus Studierenden, Praxisvertreter/-innen und Dozent/-innen

Literatur

- Bund, Kerstin (2014). Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen. Hamburg: Murmann.
- Hurrelmann, Klaus; Albrecht, Erik (2014). Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim: Beltz.
- Laloux, Frédéric (2015). Reinventing Organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Laloux, Frédéric ; Etienne Appert (2017). Reinventing Organizations visuell: ein illustrierter Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Schubert, Herbert (2017). Von der Administration des Sozialen zum Sozialmanagement und weiter zur Sozialgovernance – Über Veränderungen der Planung und Steuerung sozialer Belange in deutschen Kommunen im Laufe der vergangenen Jahrzehnte. In: Armin Wöhrle, Agnès Fritze, Thomas Prinz & Gotthard Schwarz (Hrsg.), *Sozialmanagement – eine Zwischenbilanz* Wiesbaden: Springer Fachmedien (S. 51–64).