

KVJS Jahrestagung für Leiterinnen und Leiter der ASD

**Unsicherheitsmanagement
Organisations- und Personalentwicklung des
ASD in bewegten Zeiten**

12.07.2021

Aufbau

Gegenwartsbeschreibungen: VUKA-World vs. Hypernormalisation

Zwischenfazit

Instrument

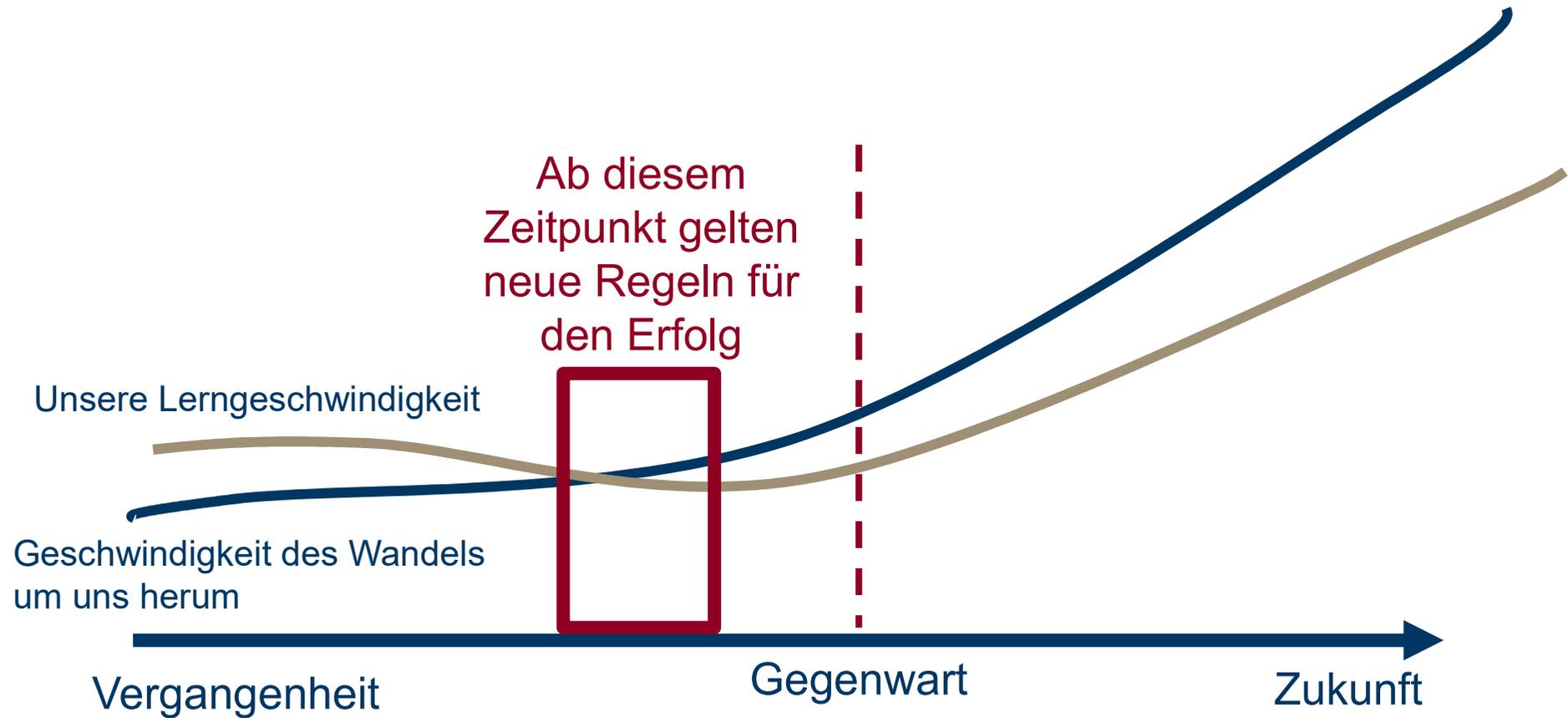
- Agilität
- Organisationsentwicklung
- Personalmanagement

Unsicherheitsmanagement

Gegenwartsbeschreibungen

VUKA vs. Hypernormalisation

Denkmodell 1: VUKA-World



Denkmodell 1: VUKA-World

Volatilität

Alles ändert sich schneller und häufiger

Unsicherheit

In Politik, Gesellschaft und Wirtschaft
eine Überraschung folgt der anderen

Komplexität

Das Kräftespiel ist so vielfältig, dass es chaotisch und verwirrend wirkt.

Ambiguität

Alles ist mehrdeutig, doppelsinnig; Fakten können im unsicheren Kontext sehr unterschiedlich interpretiert werden.

Tools zum „resilient werden“

- Agilität
- Etc.

(nach www.innoaction.ch)

Denkmodell 2: Hypernormalisation* als der „dunkle Bruder“

- **Situation kurz vor Ende der Sowjetunion:**
Alle wissen, dass das System am Ende ist, aber alle tun so, als wäre es das nicht. Dadurch besteht das System weiter.
Der Grund: Niemand hat eine Idee, wie es anders sein könnte
- **Es bestehen nicht „Herausforderungen“, sondern ungelöste Krisen**
- **Unsere Lösung befördern nur ein Aushalten, führen aber nicht zu eigentlich notwendigen Veränderungen.**
- **resilient = palliativ**

*nach Alexei Yurchak (2005): „Everything was forever until it was no more“

Beobachtungen I

Tab. C4-11web: Voraussichtlicher zusätzlicher Personalbedarf und potentielle Zugänge aus Ausbildungen in Kindertageseinrichtungen 2025 und 2030 (Anzahl, kumuliert)*

Jahr	Zusätzlicher Personalbedarf ¹⁾	Potentielle Zugänge aus Ausbildung ²⁾	Differenz zwischen Personalbedarf und Zugängen
	Anzahl		
Deutschland			
2025	+222.000	+188.000	-34.000
2030	+271.000	+348.000	+77.000
Westdeutschland			
2025	+198.000	+144.000	-54.000
2030	+237.000	+267.000	+30.000
Ostdeutschland			
2025	+24.000	+44.000	+20.000
2030	+34.000	+81.000	+47.000

Aus: Bildungsbericht 2020, Excel-Datei c4 am 9.7.2021

Beobachtungen I

Zentrales Thema: Personal

Quantitativ

- Wir sind erst am Anfang einer Entwicklung beim Kampf um Fachkräfte.
Entscheidend: Habe ich das Personal, um gute Arbeit zu machen?
- Vielleicht müssen wir mit weniger Fachkräften auskommen

Qualitativ

- Andere Startbedingungen
- Andere Ansprüche
- Andere Soziale Arbeit?

Beobachtungen II

Fachliche Herausforderungen

- **Gesellschaftlicher Wandel**
(Digitalisierung, Entkopplung, Mobilität, Armutsfolgen...)
- **Inklusion in der Kinder- und Jugendhilfe, SGB VIII-Reform**
- **Aufbau Ganztagsbetreuung an Grundschulen (?)**
- **Bekämpfung sexueller Missbrauch von Kindern und Jugendlichen**
- ...

Beobachtung III

Organisationskultur

Veränderungsmüdigkeit („Change mich am Arsch“)

Krise des Wertschätzungsempfindens

Krise der Zugehörigkeit

- Soziale Zugehörigkeit zu einem Team
- Professionelle Zugehörigkeit zu einer Disziplin

(Volk, Theresia (2015): „Hallo? Braucht mich jemand?“. Zugehörigkeiten unter Druck. Über das Verschwinden sozialer, professioneller und ideeller Ressourcen und die Kompensationen. In: supervision 2/2015, S. 12–19)

Zwischenfazit

**Zentrales Dilemma:
„Alltagsgeschäft“ trifft auf Weiterentwicklungsbedarf
trifft auf unsichere Personalsituation**

**Ist Ihre ASD-Welt eher
„vuka“**

„Ja, das Dilemma ist da, aber wir können mit der richtigen Haltung und den richtigen Ideen trotzdem gut bestehen!“



Wie wägen wir ab?

Und

Was ist in diesem Zusammenhang eigentlich gute Kinder- und Jugendhilfe?

**Ist Ihre ASD-Welt eher
„hypernormal“**

„Wir müssten eigentlich Palliativlösungen verweigern und etwas Grundsätzliches verändern!“

Instrumente:

Agilität
Organisationsentwicklung
Personalentwicklung

Agilität als Idee

- Das „Agile Manifest“ gibt Grundsätze vor, bspw.
 - Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans
 - Zusammenarbeit mit Kunden ist wichtiger als das Vertragsverhandlungen
- Es wird kein Ziel vorgegeben, sondern eine gemeinsame Kultur geschaffen, damit Teams und Führungskräfte selbstverantwortlich handeln können.
- Es wird versucht in „Sprints“ funktionierende kleine Einheiten zu schaffen und umzusetzen (SCRUM).
- Die „To do’s“ werden auf „Post-it’s“ geschrieben. In großen und kleinen Feedbackschleifen werden sie weiterentwickelt.
- Entscheidungen werden getroffen, indem die Kunden/Auftraggeber etc. Rückmeldungen in den Sprints geben.

Agilität im ASD könnte bedeuten...

- Betreuung eines Sozialraums durch 4+ Fachkräfte
- Keine Fallzuständigkeit, sondern selbständige Organisation über einzelne Aufgaben
- Wöchentliche Absprachen zu Planungen und Feedback, Leitungsentscheidungen
tägliche Absprachen zu Tagesaktivitäten
- Auf Anforderung wird nicht mit der Entwicklung eines Konzepts, Zielen und Umsetzungsplanung geantwortet, sondern mit kurzfristig funktionierenden Erfolgen.
- Abkehr von Zielen in Hilfeplänen und Ausrichtung auf eine Geschichte, die wir erzählen wollen und kurzfristige Ergebnisse/Feedbackschleifen
- Stärkere Orientierung an einem Fallabschluss

Instrument: Organisationsentwicklung

Mehr Schnellboot als Tanker!

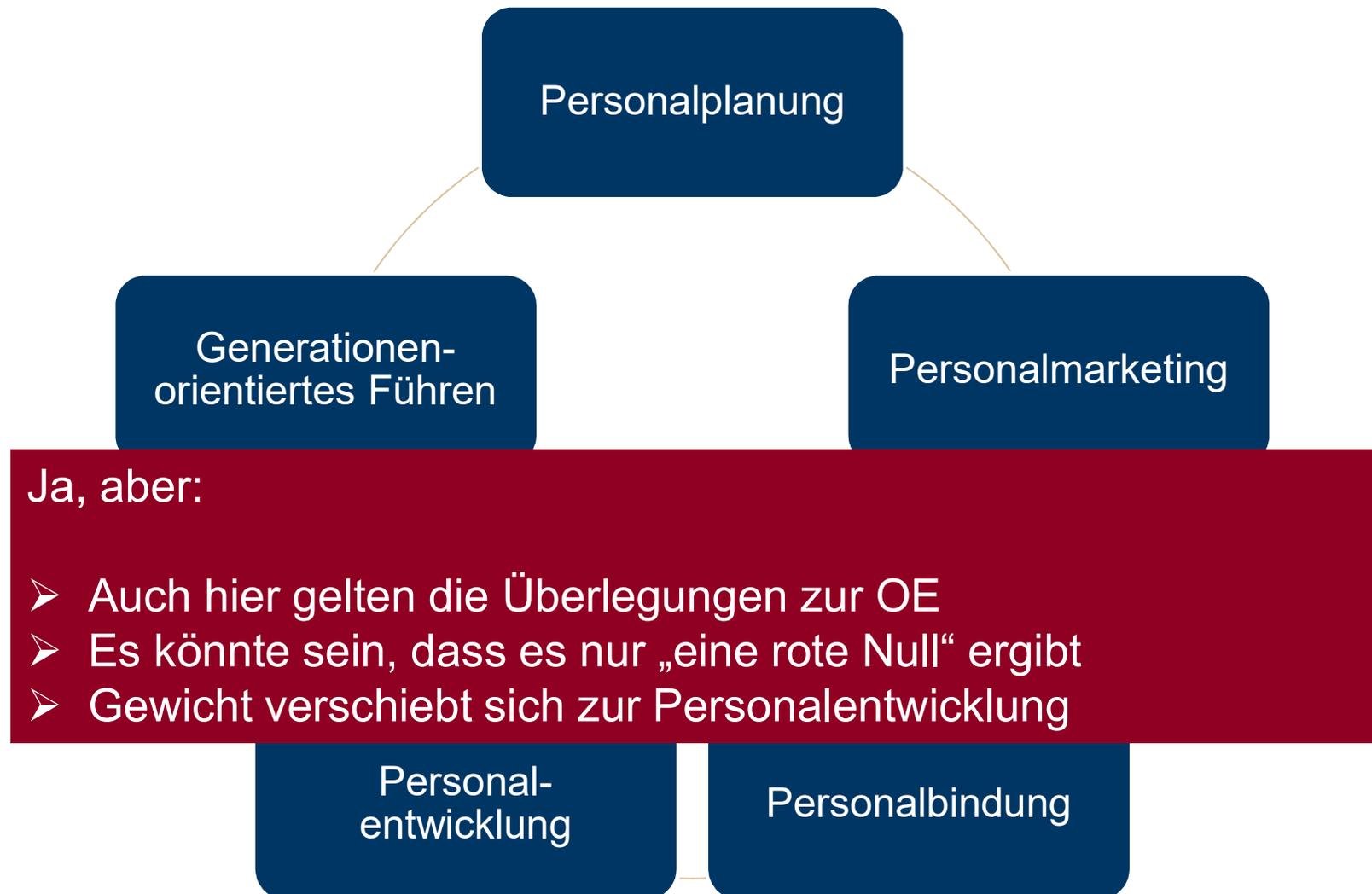
Wie erkennen und priorisieren wir Entwicklungsbedarfe?

- Neubewertung in kurzen Zyklen.
- Die Lösung von gestern darf das Problem von heute sein.
- Pläne sind wichtig, aber wichtiger ist es, einen Plan anzupassen.

Wie bringen wir die Organisation in Bewegung?

- Zu erzählende Geschichten entwickeln
- Direkt anwendbare Prototypen/Pilotkonzepte entwickeln.
- Echte Delegation geben und einfordern.
- Kurzfristige, entscheidungskompetente Feedbackzyklen einbauen.
- Breite Beteiligung bei Weiterentwicklungen.

Instrument: Personalmanagement



Generation Y (*1980-1995)

- „Wir sind die freieste Generation aller Zeiten, aber wir bezahlen die Freiheit mit Unsicherheit.“ (Kreiselkompass vs. Radarbildschirm, Koppetsch, s.u.)
- „Ich habe keine Ahnung von Steuern, Miete oder Versicherungen. Aber ich kann eine Gedichtanalyse schreiben. In vier Sprachen.“
- Patchwork-Lebensläufe, Multigrafien
- „Und weil unsere Eltern immer nur das Beste für uns wollten, haben Sie uns immer und immer wieder mit auf den Weg gegeben, im Leben das zu tun, was uns wirklich glücklich macht.“
- „Wir treten unseren Job an und wollen die Welt verändern und das können wir auch. Wir sind gesucht. Wenn wir dann zu hören bekommen „komm erst mal an“, dann suchen wir uns jemanden, der uns mehr schätzt.“ (in eigenen Worten aus managermagazin Podcast, Generation Y, Interview mit Philip Riedele)
- Geringe Frustrationstoleranz führt zu dem „Glaubenssatz des klassischen Ypsiloners, immer erstmal belohnt werden zu müssen, bevor er Leistung bringt.“
- In Familienfragen zutiefst konservativ (In eigenen Worten aus: Cornelia Koppetsch: Generation Y, in: Deutschlandfunk „Hörsaal“ vom 13.10.2018)

Wenn nicht anders benannt: Steffi Burkhart, Die spinnen, die Jungen, Gebrauchsanweisung für die Generation Y, Offenbach 2016

Generation Z (*1996 - ...)

- Digital Natives
 - „Always-on“ – das Smartphone ist häufig das erste und letzte, was sie am Tag sehen
 - Sobald Digital Natives ein ausreichendes Maß an Freiheit zur Selbstbestimmung haben, also entscheiden können, wann und wo sie arbeiten, dann haben sie die Fähigkeit zur Selbstmotivation.“
- fast spießig; sicherheitsbewusst; regelaffin
- work-life-balance statt work-life-blending; abgrenzend
- Können mit den neuen Arbeitsbedingungen (Digitalisierung, Flexibilisierung, Virtualisierung, Globalisierung, Beschleunigung) gut und intuitiv umgehen.

tlw. aus: Christian Scholz, Generation Z, Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim 2014

Und: manager-magazin Podcast, Generation Z, Interview mit Christian Scholz,

Generationenorientiertes Führen

- Sensibel für die Besonderheiten der Generationen sein (dazu gibt es viel Literatur).
- Aktuelle Fragestellungen der Generationen bearbeiten (Ruhestand, Familienphase etc.)
- Erfordert regelmäßige Mitarbeitendengespräche und hohe Aufmerksamkeit.

Fazit: Unsicherheitsmanagement

Zwischenfazit

**Zentrales Dilemma:
„Alltagsgeschäft“ trifft auf Weiterentwicklungsbedarf
trifft auf unsichere Personalsituation**

**Ist ihre ASD-Welt eher
„vuka“**

„Ja, das Dilemma ist da, aber wir können mit der richtigen Haltung und den richtigen Ideen trotzdem gut bestehen!“



Wie wägen wir ab?

Und

Was ist in diesem Zusammenhang eigentlich gute Kinder- und Jugendhilfe?

**Ist ihre ASD-Welt eher
„hypernormal“**

„Wir müssten eigentlich Palliativlösungen verweigern und etwas Grundsätzliches verändern!“

Meine Einschätzungen

- Es wird sich vielerorts auf absehbare Zeit keine Personalsituation herstellen lassen, die ein Arbeiten zu gesetzten Standards ermöglicht.
- Es sind fachliche Herausforderungen absehbar, die mit den bisherigen Rezepten (Ziele, Konzept, Umsetzungsplan...) nicht lösbar sind.
- Die nächste Krise wartet schon...
- Unsicherheit und Instabilität wird den ASD an vielen Orten prägen.

Meine Beobachtung zu Reaktionen

Gute Lösungen!

Aber eben auch:

- Palliativ-Modus durch Ringen um tools
- Komplexitätsreduktion
- Teufelskreise

Aber was stattdessen?

Stattdessen

1. **Nützt ja nichts.**

2. **Unsicherheitsmanagement:**

1. **Hypernormale Situationen wahrnehmen und sich wehren.**

2. **Tools kennen und einsetzen, wo sich Dinge damit lösen oder verbessern lassen.**

- Agilität: Delegation an kleinere Einheiten, kurzfristig agieren und entscheiden
- Personalmanagement als Schwerpunkt
- Organisationsentwicklung als Schnellboot, nicht als Tanker

3. **Förderliche Haltung einnehmen:**

- Sich der Realität stellen und mit gutem Mut etwas anders machen.
- Delegieren und vertrauen
- Diese Haltung einfordern
- Fehler machen und lernen

4. **Und was noch?**

Institut für Sozialarbeit
und Sozialpädagogik e. V.
Zeilweg 42
60439 Frankfurt am Main
E-Mail: info@iss-ffm.de
Tel.: 069 - 95 78 9-0
Fax: 069 - 95 789 190