

5. Thüringer Fachkräftekongress
Hilfen zur Erziehung

Auf dem Weg in die Zukunft:
Nicht nur das Klima wandelt sich, Jugendhilfe in der nächsten Dekade

5. Thüringer Fachkräftekongress HzE
Olivia Jonas
SFBB
11.09.2024

„Organisationale Zukünfte in der Kinder- und Jugendhilfe - Das Entstehen innovativer Führungskonzepte“

sfbb

Sozialpädagogisches
Fortbildungsinstitut
Berlin-Brandenburg

LAND
BRANDENBURG

BERLIN 



Today's Agenda

- **Gegenwärtige Zukünfte**
- **Organisationale Tabus
(in der Kinder- und Jugendhilfe)**
- **Organisationsentwicklung durch
Erweiterung der
Möglichkeitsräume**
- **Rolle von Management und
Führungskräften**



Reflexive

Moderne

Beschleunigung

Auflösung des “Linearen”

Mega-Trends zukunftsInstitut

- Sicherheit
- Silver Society
- Urbanisierung
- Wissenskultur
- Individualisierung
- Gender Shift
- Neo-Ökologie
- Gesundheit
- Mobilität
- Globalisierung
- New Work
- Konnektivität

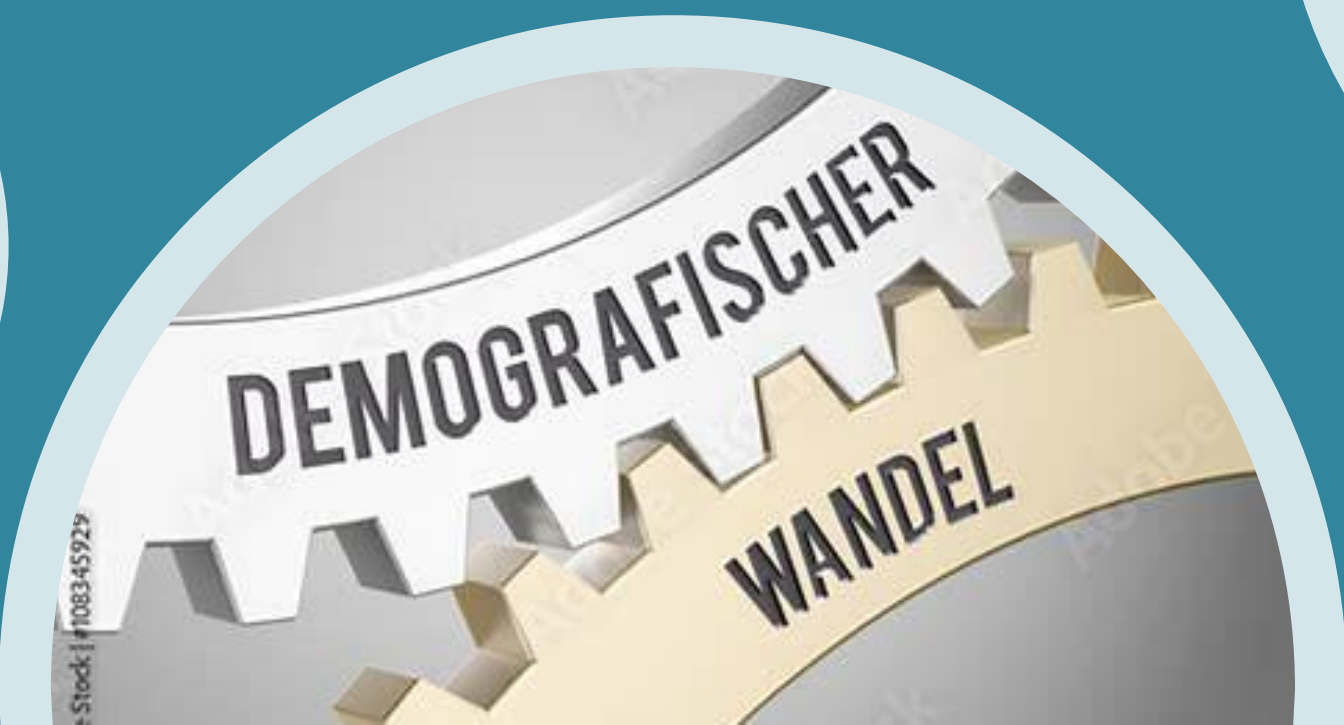
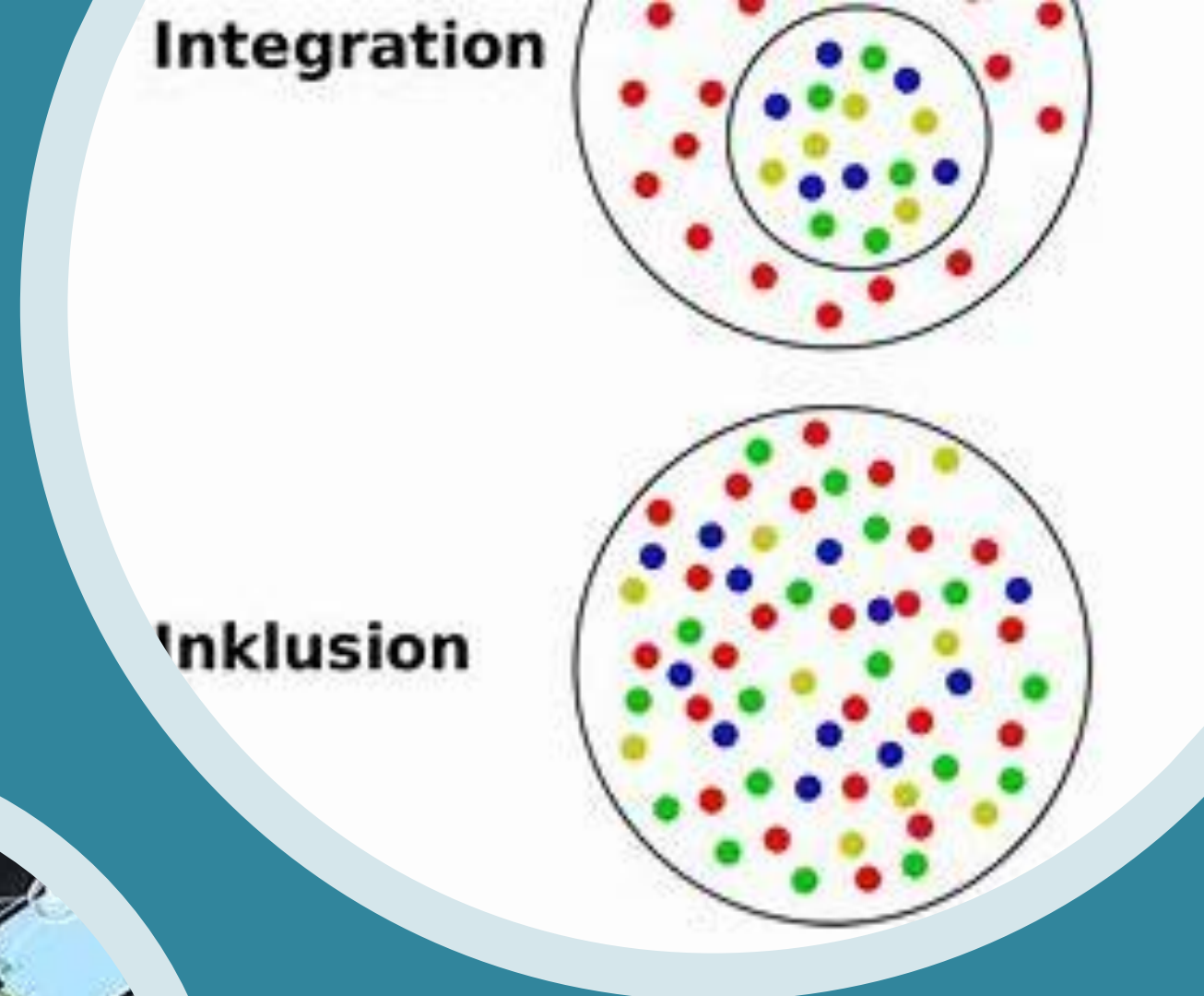


„Zukünfte als Wissenschaft“

- ZF macht keine Vorhersagen
- ZF befasst sich mit Fakten, die zukunftsbeeinflussendes Potential in sich tragen
- ZF ist nicht Zukunftsdenken
- ZF bleibt auf den aktuellen Wissenstand von Gegenwart & Vergangenheit angewiesen
- ZF ist wissenschaftsbasierte Praxis
- ZF ist eine Interdisziplin
- ZF erzeugt wiss. Zukunftsbilder oder Repräsentationen von Z

Gegenwärtige Zukünfte in der Kinder- und Jugendhilfe

- Demografischer Wandel
- Digitalisierung
- Veränderte Familienstrukturen
- Migration
- Partizipation
- Inklusion





PROGNOSEN

Zukunft aus der
Vergangenheit ableiten



(MEGA) TRENDS

Zukunft in den aktuellen
Veränderungen erkennen



SZENARIEN

Zukünfte vorausdenken
und mit Unsicherheit
umgehen

Komplexität
managen

Zukünfte
gestalten



Volatilität

hohe Schwankungsbreiten erfordern Agilität und schnelles Reagieren auf Unvorhergesehenes



Ungewissheit erfordert Mut

- mit unvollkommener Information zu entscheiden und Bewährtes anzuzweifeln



Komplexität erfordert Systemdenken

- vernetztes Denken statt Ursache-Wirkung



Ambiguität erfordert Perspektiven-Vielfalt

- in Teams und Netzwerken arbeiten

**Strategiepapiere:
Bundes-, Landes-,
Kommunalebene**



- **Kurzfristigkeitsorientierung**
- **Sicherheits- und Planbarkeitsorientierung**
- **Status Quo-Orientierung**
- **Defensiv-Orientierung**
- **Kompetenz-Zuständigkeitsorientierung**

(vgl. Schilling & O'Neill, 2020)

Entwicklung auf Schienen

(nur in eine Richtung denken)

Mehr Dasselben

(Sicherheit durch Wiederholung)

Digitalisierung der Vergangenheit

(Papierakte wird zur E-Akte)

Flaschenhals

(keine Entscheidung ohne „oberste“ Verantwortungsebene)

Zukunft als „Aufholjagd“

(den Entwicklungen hinterher rennen)

(vgl. Schilling & O'Neill, 2020)

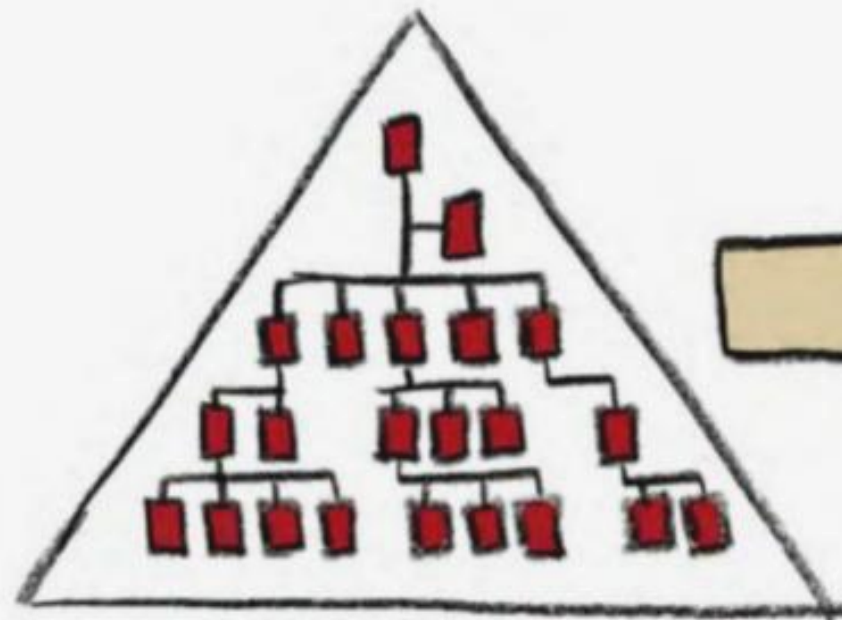


Personalmanagement und Organisationale Tabus

- **Objekttabus**
- **Tattabus**
- **Kommunikationstabus**
- **Worttabus**
- **Bildtabus**
- **Gedankentabus**
- **Emotionstabus**

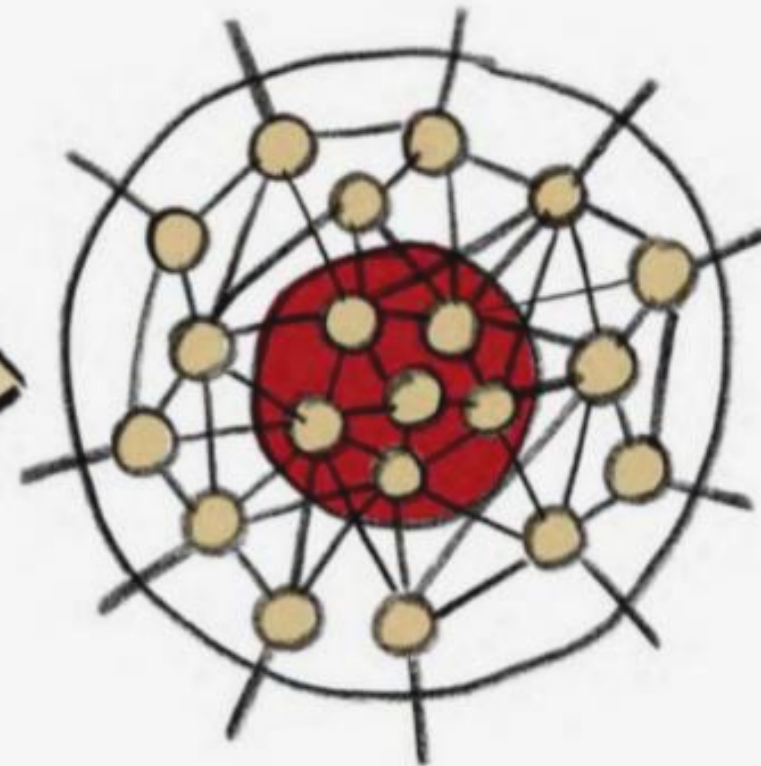
(vgl. Schröder, 1998:)

Industriezeitalter



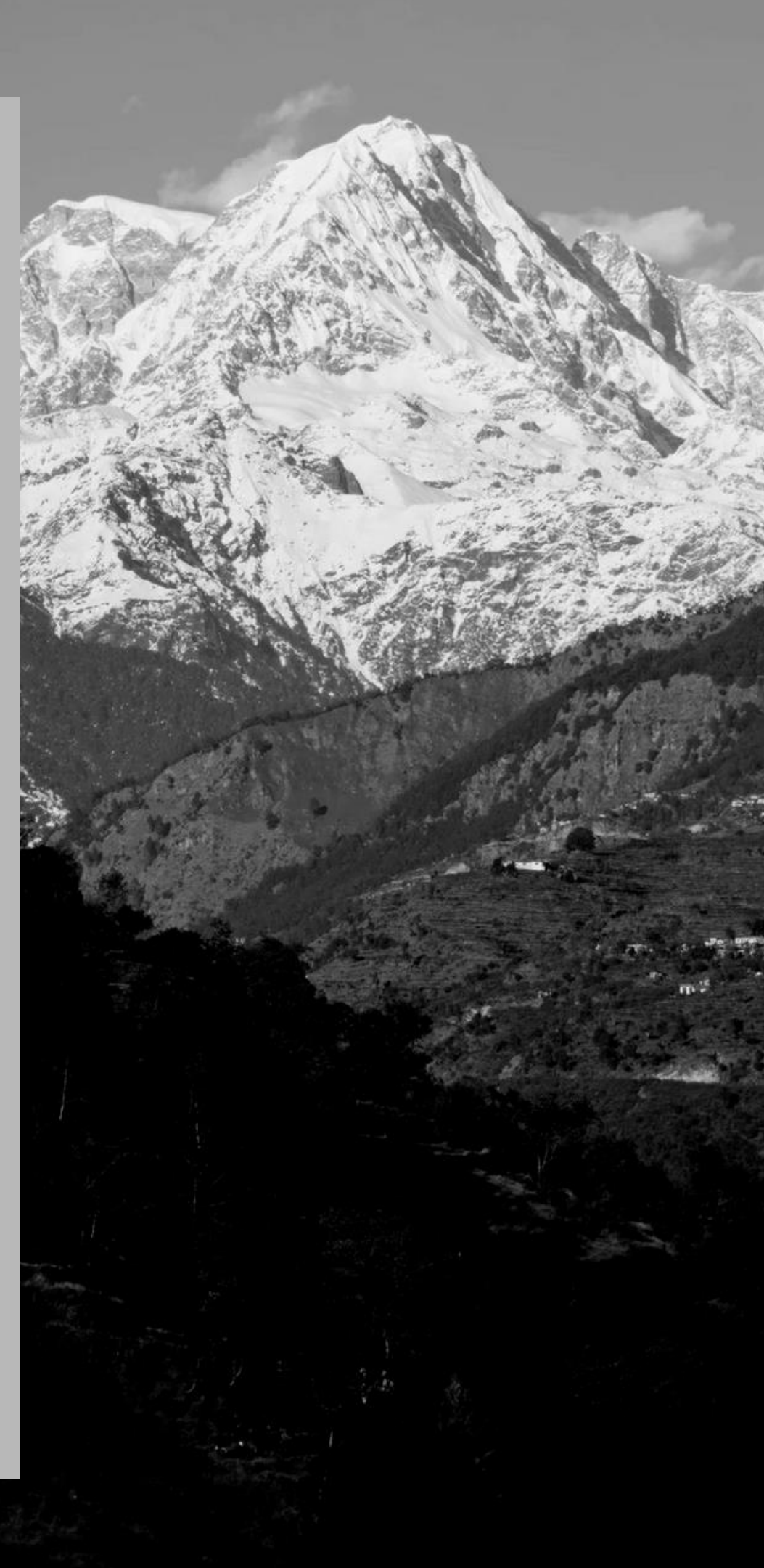
Mechanistisch, tot
Geteilt, individualisierend
Arbeit an den Menschen
Top-down, gemanagt
Parallel- nebeneinander
Management-Informationssysteme

Wissenszeitalter



Systemisch, lebendig
Integriert, team-basiert
Arbeit an der Arbeit
Außen-innen, geführt
Miteinander-füreinander
Information für soziale Dichte

„Reinventing Organization“ F. Laloux

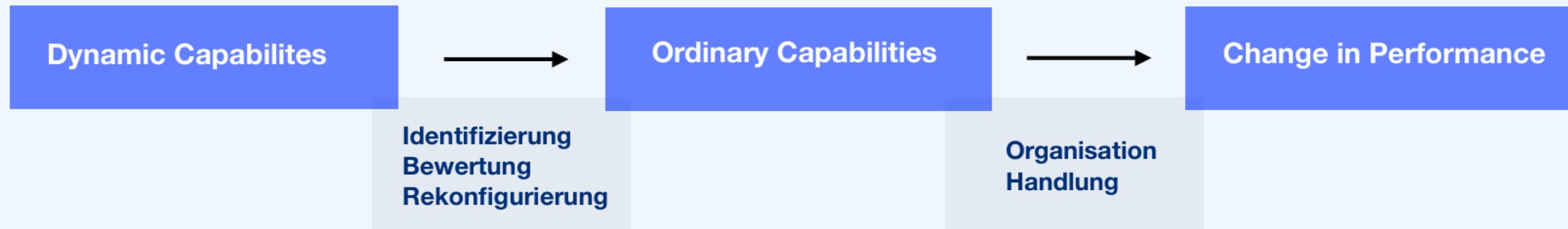


Soziale Innovationen

Komplexität
managen
Zukünfte gestalten

- Soziale Auswirkungen
- Zusammenarbeit und CO-Kreation
- Systemorientiertes Denken
- Nutzer*innen-Orientierung
- Kreativität
- Skalierbarkeit und Replizierbarkeit
- Messbare Ergebnisse
- Befähigung und Eingliederung

Soziale Innovationen



Gewöhnliche Fähigkeiten ermöglichen es Unternehmen mit ihren Konkurrenten mitzuhalten. Sie sind statisch und sollten einen stetigen Erhalt der Effizienz gewährleisten.

Dynamische Fähigkeiten ermöglichen es auf dynamische Umgebungen zu reagieren, indem träge und ungenügend flexible gewöhnliche Fähigkeiten neu konfiguriert werden, um die Performance zum Vorteil des Unternehmens zu verändern.

Organisationsentwicklung durch Erweiterung der Möglichkeitsräume

Key Features

Organisationsstrukturen

Ressortübergreifend und Problemorientiert

nicht Zuständigkeitsbegrenzt und
Ressourcenorientiert

Kontemplativ und Suchend

nicht Vollzugsorientiert

Komplexitätserweiternd nicht Eindeutig

Global und Umfassend nicht Detailliert

Langfristig nicht nur Kurz- und Mittelfristig

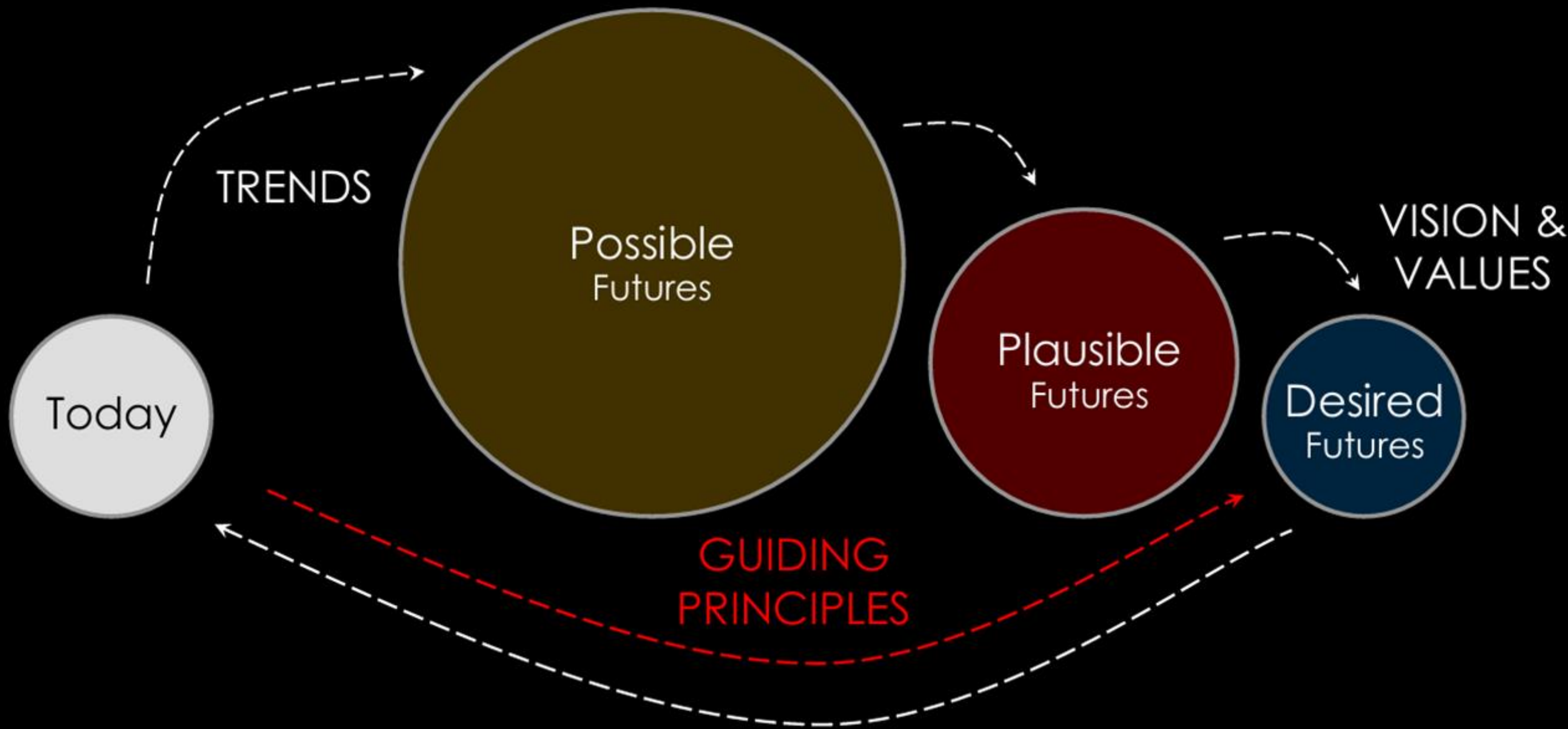
Systemüberwindend

nicht Systemstabilisierend

Modalitäten von Zukünften

- mögliche
- bevorzugte
- zu vermeidende
- plausible
- wahrscheinliche





START

Zukunftswerkstatt

Szenariotechnik

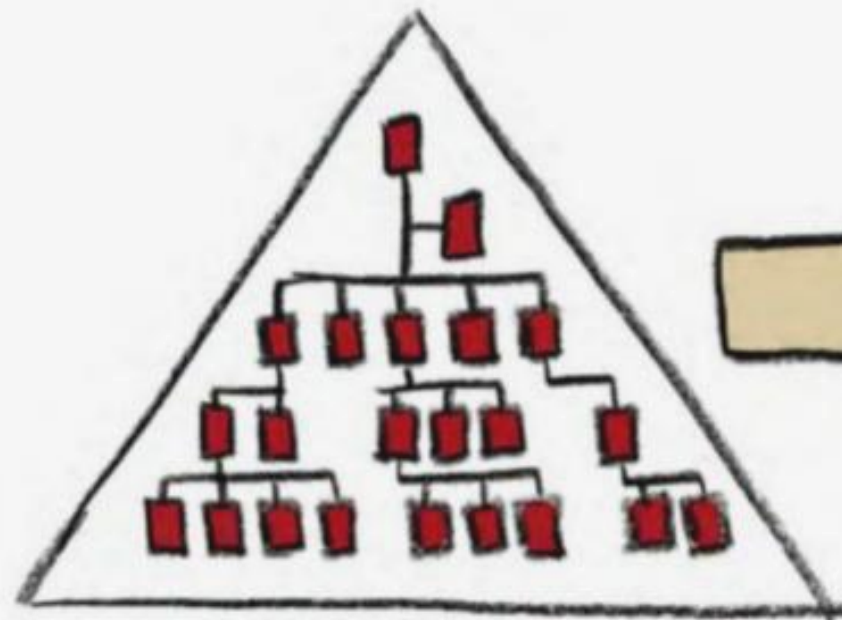
Delphi

...



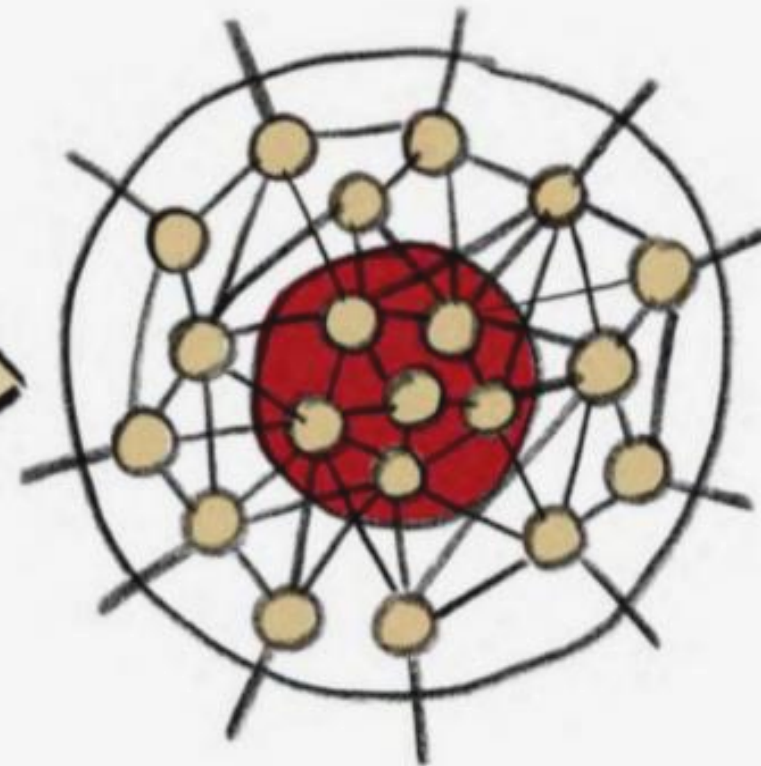
Rolle von Management und Führungskräften

Industriezeitalter



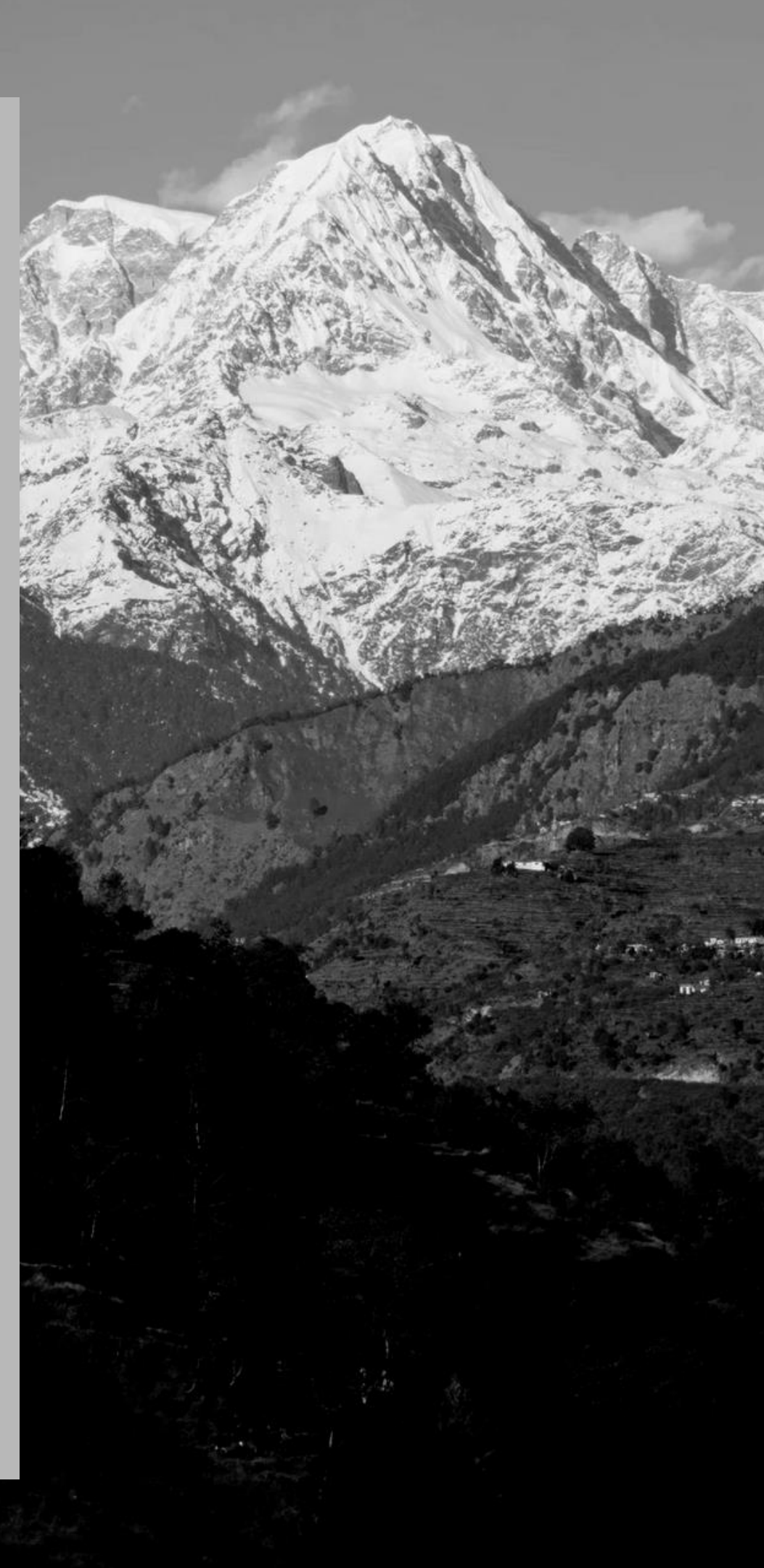
Mechanistisch, tot
Geteilt, individualisierend
Arbeit an den Menschen
Top-down, gemanagt
Parallel- nebeneinander
Management-Informationssysteme

Wissenszeitalter



Systemisch, lebendig
Integriert, team-basiert
Arbeit an der Arbeit
Außen-innen, geführt
Miteinander-füreinander
Information für soziale Dichte

„Reinventing Organization“ F. Laloux





Eigenschaftsbasierte Ansätze: „great man theory“



Verhaltensansätze



Transformationale Ansätze



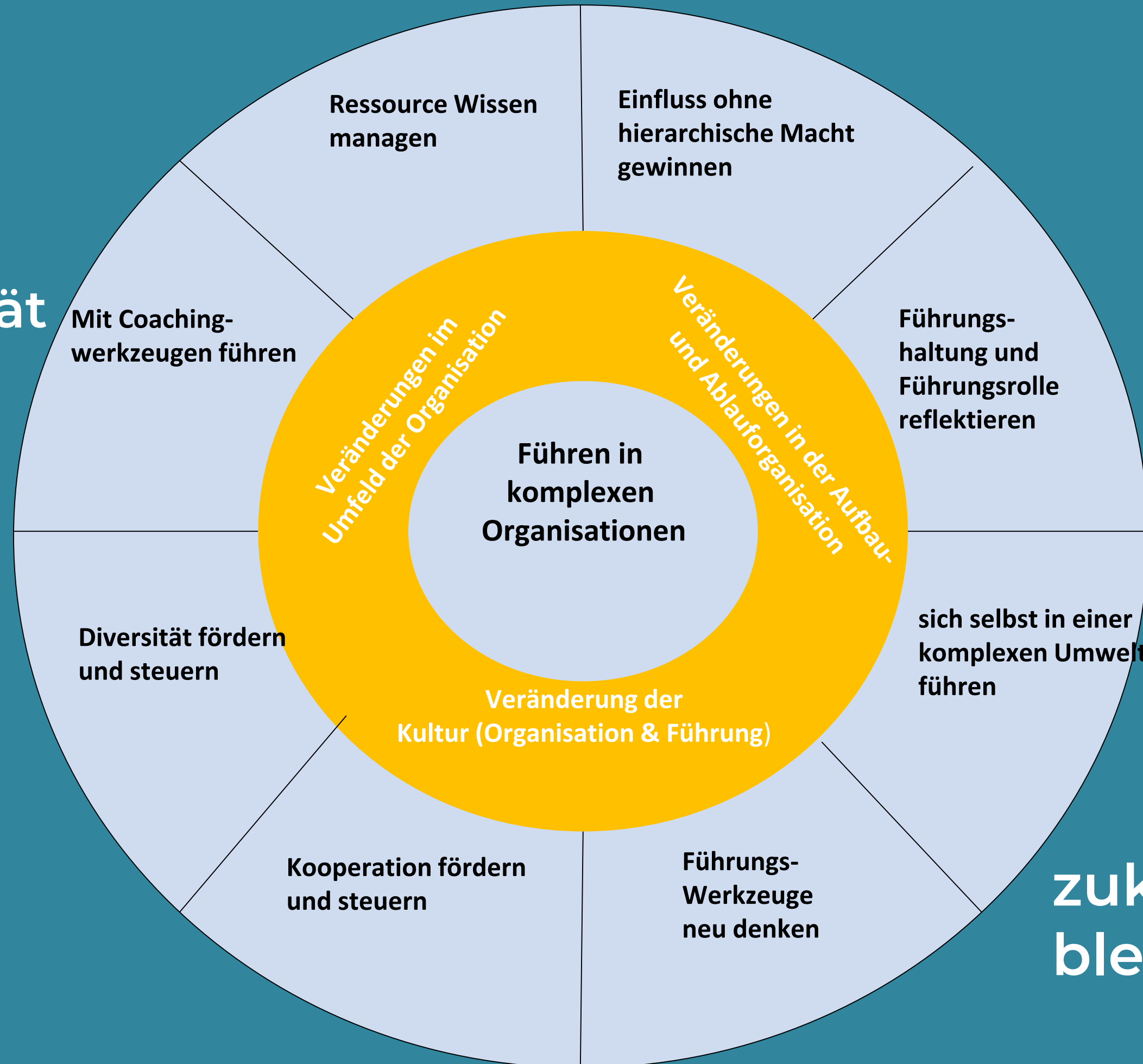
Systemische Führung

Führungskonzepte

Führungskompetenzen in komplexen Organisationen

**Komplexität
meistern**

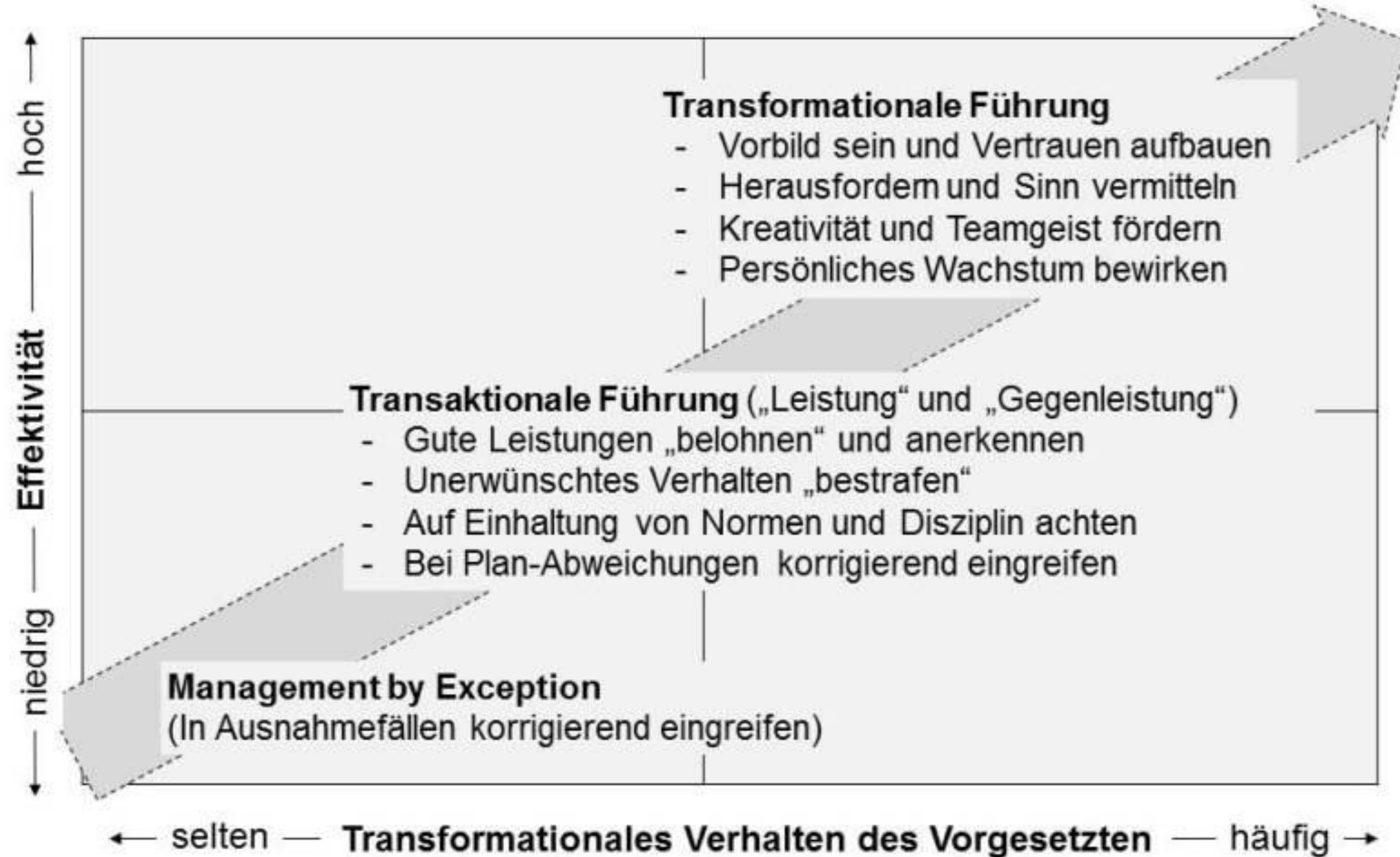
**Potenzi-
alschöpfen**



**zukunfts-
fähig
bleiben**

Transformationales Führungskonzept

Transaktionale und Transformationale Führung



Pseudotransformationale Führung

Auf den Zuwachs von Macht, Ansehen und Erfolg der Führungskraft konzentriert

Fokussiert auf Bewunderung der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter bleiben oder werden „abhängig“

Die Mitarbeiter identifizieren sich ausschließlich mit der Führungskraft als Person

Vorgaben werden von den Mitarbeitern kritiklos befolgt

Echte transformationale Führung

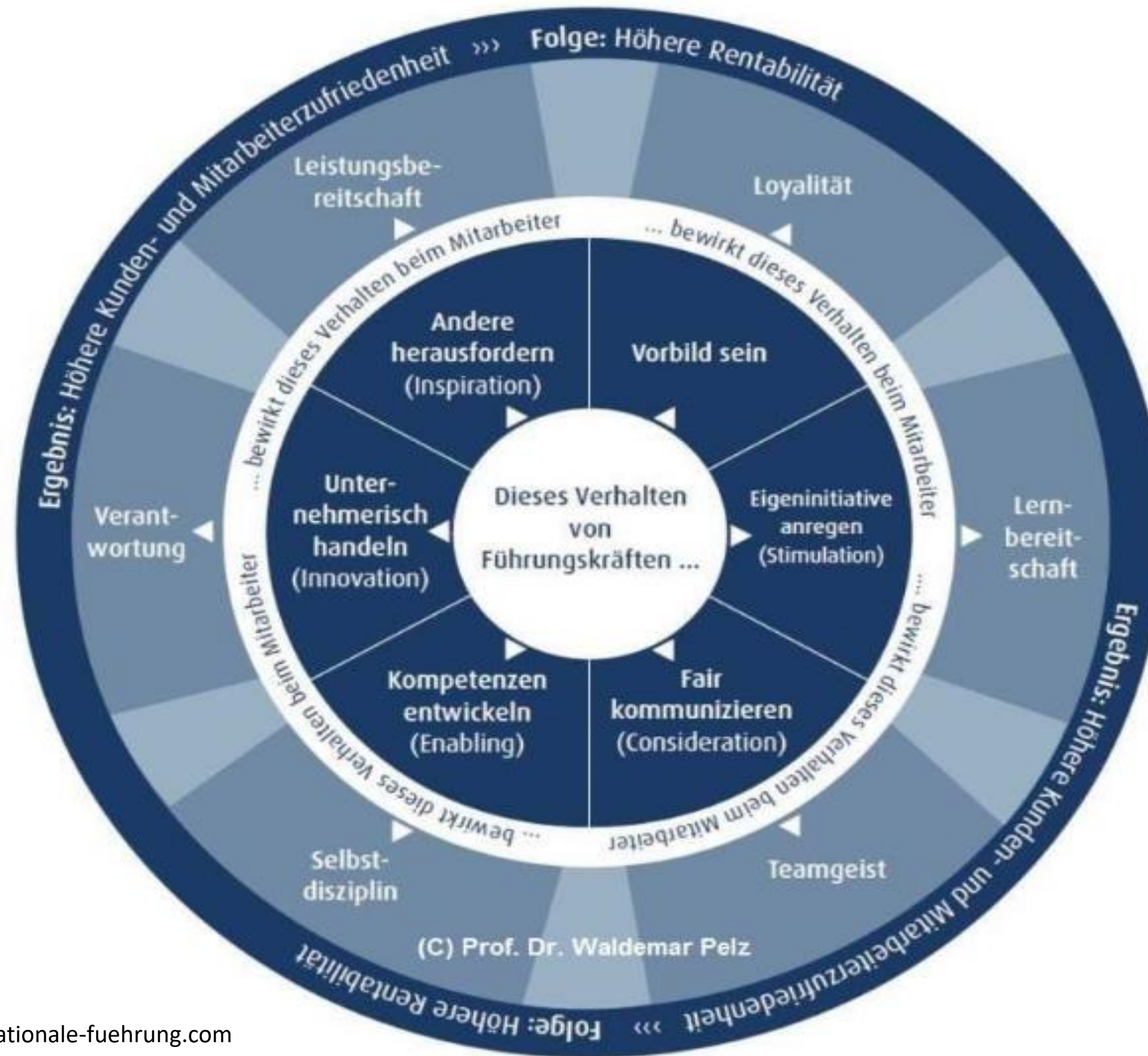
Auf die Entwicklung der Mitarbeiter und des Unternehmens konzentriert

Fokussiert auf Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Unternehmens

Die Mitarbeiter entfalten ihre Potenziale, können selbstständig arbeiten

Die Mitarbeiter identifizieren sich außer mit ihrer Führungskraft auch mit den Zielen und Werten ihres Arbeitsbereichs

Das Hinterfragen von Vorgaben zum Zwecke der Verbesserung von Prozessen ist selbstverständlich



[„Wenn Teams nicht resilient agieren können, verlassen Fachkräfte die Heimerziehung!“ | katho \(katho-nrw.de\)](https://www.katho-nrw.de)

Exkurs:

Teamresilienz – der Fachkräftefluktation in der Heimerziehung begegnen

Ergebnisse einer Befragungsstudie

Prof. Dr. Karla Verlinden

SFBB Fachgespräch am 06.11.2023

katho

Katholische Hochschule **Nordrhein-Westfalen**
Catholic University of Applied Sciences



Moonshot

Thinking

Was ist deine Innovation/ dein
erster Schritt?

Alles Gute und viel Erfolg in Ihren
Gestaltungsprozessen!

Olivia Jonas
Fortbildungsreferentin
SFBB/Jagdschloss Glienicke
Königstr. 36 B
14109 Berlin – Wannsee
olivia.jonas@sfbb.berlin-brandenburg.de
www.sfbb.berlin-brandenburg.de
Mobil: 0151 55171791

sfbb

Sozialpädagogisches
Fortbildungsinstitut
Berlin-Brandenburg


LAND
BRANDENBURG

BERLIN 