

Lernende Jugendhilfe
EREV- Bundesfachtagung Karlsruhe 12-14 Mai 2009

Lernende Jugendhilfe als lernende
Organisation: eine systemische
Sichtweise

von Mr.Drs. Jan Hesselink, Dr.Daan Wienke und Jan

Wibbelink Niederlande

Lernende Jugendhilfe als lernende Organisation: eine systemische Sichtweise

»Organisationen halten Leute beschäftigt, unterhalten sie bisweilen, vermitteln ihnen eine Vielfalt von Erfahrungen, halten sie von der Straße fern, liefern Vorwände für Geschichtenerzählungen und ermöglichen Sozialisation. Sonst haben sie nichts anzubieten.« (Karl E. Weick, Soziologe)

Inhalte

1. Die lernende Organisation “systemisch”definiert
2. Feedbackregeln der Systemik damit lernen stattfindet
3. Verbindung zwischen Feedbackregeln und lernen aus Resultate (Ergebnisse/Erfolge) einer Organisation
4. Art und Weisen des Feedbacks, sodass die lernende Jugendhilfe als lernende Organisation – systematisch-wirklich lernt
5. Workshop: arbeiten Sie in einer lernenden Jugendhilfe-Organisation: eher reaktiv, responsiv oder pro-aktiv/excellent ?

“Niemand ist frei , der nicht ueber sich selbst Herr ist”
(Matthias Claudius , deutscher Schriftsteller 1740-1815

Skizzierung Tendenzen/Entwicklungen in der Jugendhilfe anno 2009:

- Von Defizit nach Erfolg : Wettbewerb / Konkurrenzdruck
- Von abstracte nach konkrete Ziele ; muendige Buerger !!
- Von geplante Veraenderung nach kleinen Schritte
- Von Top-Down Management nach Bottom-Up Management
- Von isoliertes Arbeiten nach soziale Netzwerkarbeit(zuviel spez. Angebote)
- Effektivitaets-und Effizienzdiskurs:Optimierungsdiskussion
- Komplexitaet der “Problemlagen”+ sozialraumliche Verortung

Wer von seinem Tag nicht zwei Drittel fuer sich selbst hat, ist ein Sklave (F.Nietzsche , 1844-1900)

- Systemische Definition/ systemischer Ansatz, syst. Sichtweise (eine kleine Einleitung zur Auffrischung
- 10 Konsequenzen aus der Systemik
- Was heisst eigentlich “eine lernende Organisation “; warum muss die Jugendhilfe in al seinen Erscheinungsformen, aber fast immer als Organisation/Institution sich praesentierend, lernen ?????

These 1 : Zum Ueberleben von Organisationen wie die Jugendhilfe ist Lernen erforderlich.

These 2 : Die Geschwindigkeit des Lernens muss mindestens die Geschwindigkeit von Veraenderungen, denen sich die Jugendhilfe als Organisationen ausgesetzt sehen, entsprechen.

Folge: die Professionals werden staendig mit Nicht-Routine Handlungen konfrontiert sein, weil ein Mehr Desselben zu wenig Erfolg fuehrt. Es kommt zum “Lerndilemma”

Organisationen als System: Gleichgewicht, Systembedingungen und Symptome des Ungleichgewichtes

- Organisationen zu vergleichen mit biologische Systeme: suchen immer Gleichgewicht : es existieren in der Organisation Subsysteme(Dienste, Erzieher, Buchhaltung, Vorstand usw) sowie Produkte (ambulant, stationaer, Videohometraining usw)
- Es entstehen zwischen diese Elemente nicht selten Kraefteverhaeltnisse, die zusammen –positiv auswirkend – eine optimal als Machine funktionieren
- Wir beobachten danninteressante cyclische Prozesse mit geregelter Input, Output, Berichtswesen, feste Rollenmuster und Verantwortlichkeiten.
- Immer auf der Suche nach Balnce , auch die zusammenspielende Subsysteme. Es entstehen manchmal Gleichgewichte, welche auch negative Folgen haben
- Heraus entwickeln sich Interaktions- und Kommunikationsmuster, welche Organisationen und deren MitarbeiterInnen in Ungleichheit/Unbalance bringen
- Folglich: Unzufriedenheit, Ergebnisse /Erfolge sind duerftig, Peronal kuendigt und tut was sie nicht tun sollte laut Aufgaben

Organisationen als System: Gleichgewicht, Systembedingungen und Symptome des Ungleichgewichtes

- Wenn das System im Gleichgewicht ist, wird dieses alles drauf setzen um dieses Gleichgewicht so lange wie moeglich in Stand zu halten. Wie ??
- Dies passiert indem bei identische Interaktionen gleiche Positionen eingenommen werden, identisch kommuniziert wird und gleiche Strukturen abgefahren werden...
- So entwickelt sich ein Muster , das haelt bis irgendwo eine Veraenderung versucht wird

Organisationen als System: Gleichgewicht, Systembedingungen und Symptome des Ungleichgewichtes

Systembedingungen (bei einem Gleichgewicht)

- Bindungen – Recht auf seinem Platz und Rolle
- Ordnung – Leitung geben und empfangen; Verantwortung abgeben und nehmen
- Gleichgewicht – zwischen Leistungsanforderungen und was man bekommt an Geld, Anerkennung, Lob, klare Aufträge, transparente Entscheidungskultur, dialogisch entwickelte Erfolgskriterien
- Dialog statt Diskussion (Lau –Villinger)- Entfaltung-Selbst-und Prozesswahrnehmung-Stimmigkeit-Mitwirkung-Denkefreiraume um “nicht hinterfragbare Selbstverständlichkeiten in Zweifel ziehen zu können !!

Organisationen als System: Gleichgewicht, Systembedingungen und Symptome des Ungleichgewichtes

Nichtgewuenschte Folgen bei Nicht-Erfuellung der Systembedingungen

- Unbewusste oder strategisch eingesetzte , nicht benannte Spielregeln (Dynamiken) von einem oder mehrere Subsysteme um die Homeostase zu behalten, wieder zu gelangen oder zu schuetzen
- (Syn) Energy-Verluste
- Motivationshebel des Systems werden im Frage gestellt
- Feedback(regeln) funktionieren schwierig
- MitarbeiterInnen sind unzufrieden und/oder bewegen sich "unnatuerlich" im (sub)System
- Stellvertretende Chefs tauchen auf; Positionen oder Funktionen/Rollen werden ueberbelastet
- Nicht verstandene "Entlassungen und/oder Abmahnungen"
- Neues Personal schwierig zu finden

Weitere Nichtgewuenschte Folgen/Symptome bei Nicht-Erfuellung der Systembedingungen

- ✓ Zunahme Krankheitsausfall
- ✓ Finanz-Engpaesse
- ✓ Weniger Auftraege
- ✓ Kein klares fuehrendes Management(strategisch und operationell)
- ✓ Nicht erreichen von Targets/ Ziele/ Erfolge
- ✓ Nicht eigenstaendig auf eigene Kraft im Netzwerk pro-aktiv sein
- ✓ Konflikte
- ✓ Keine klare Vision / Mission
- ✓ Gleichgueltigkeit und Demotivation

Feedback(regeln) in einer “gesunde” pro-aktive , lernende Jugendhilfe

1. Feedback= Rueckkopplung von Info (wie Thermstat bei Heizung), vor allem bei Abweichungen...
2. Wer gibt die JH Feedback? A. die “Kunden”(das Klientel), B. die MitarbeiterInnen, C. die Sponsoren/Partner(formel/nformel) D. Feedback aus den Ergebnisse/Resultate/Erfolge in Zusammenhang mit eingesetzte Programme, Methoden, Vision/Mission/Werte/Rechte E. mentale Modelle (zb Paed. Konzepte im Team usw)
3. Je konkreter die Jugendhilfe in der Lage ist, die angestrebten Ziele (Erfolge..) zu formulieren als Ergebnis eines Dialoges mit allen Akteure, kann eine”Messung”der Resultate Informationen erzeugen, welche als Feedback wirkt fuer die Organisation Jugendhilfe
4. Feedback aus den Ergebnisse ist damit eine wesentlicher Chance zum LERNEN/ VERBESSERN.
5. Ein uebermassiger Blick auf Betrachtung der Segmente(Subsysteme) oder QM-Systeme kann die Nachteile eines fragmentarisches Denken und Handeln unterstuetzen; es geht aber um ein LERNEN der gesamten Organisation (Senge)

Die lernende Organisation : eine lernende Jugendhilfe :

Do's und Dont's

- **Lernen** = schaffen von Wissen : eine lernende Organisation= eine Organisation wo die MitarbeiterInnen **kollektiv** –gemeinsam lernen : Eine Gruppe hat mehr Lernmoeglichkeiten als ein Individu damit Evidence-based und/oder practice based Evidence Wissen, Erfahrung entwickelt wird als **Wissens-Organisation**
- **Do's : Delegation; Probleme als Herausforderung sehen und dialogisch besprechen= von pers. Gewissheiten, Annahmen und Interpretationen Abstand nehmen ; Entschleunigung/Ruhe; Face to Face Kommunikation wobei Paralellitaet mehere Wahrheiten gewaehrleistet ist ; stimulierendes und inspirierendes Management**

Die lernende Organisation : eine lernende Jugendhilfe : Do's und Dont's

- **Dont's : einander Misstrauen ; Probleme unter dem Tisch kehren; Hektik , uebervolle Tagesordnung; Basis(Bottom) kommt nicht an bei Top-Management; Kommunikation vor allem ueber Email, Notiz(Akten) und Berichtswesen; heimliche Ziele; Risikovermeidung ; In Standhaltung der nicht-sichtbare Spielregeln und Kultur; Wissenslagen/Hofburgen/ Informationsungleichheit**
- **Nur kommunizierbares Wissen = Systemrelevantes Wissen, gespeichert,abrufbar zum Nutzen der Geschaeftoptimierung + Effizienz der Lernorganisation.**

Von Pro-Aktive und Excellente lernende Organisation der Jugendhilfe

- Handlungsuebergreifend
- Ebenenuebergreifend
- Lernende Organisation= Zukunftsorientiert
- Teile und das Ganze bilden eine Einheit: die Manager tun alles damit Synenergie und Integration der Teile des Systems Jugendhilfe entsteht – offen in Interaktion mit Umwelt, partner usw.
- Professionalisierungsdebatte ist aus: keine weitere Dichotomie zwischen wissenschaftl. Ausbildung oder praxisorientiertes meth. Handeln, zwischen Selbsthilfe und Fremdhilfe: soziale Netzwerkarbeit in der Jugendhilfe “verbieht”solches Denken!

Von Pro-Aktive und Excellente lernende Organisation der Jugendhilfe: Was ist Wissen ?

- **Pro-aktive** Organisationen generieren staendig Wissen
- = Product von Information, Erfahrung, Faehigkeiten, Grundhaltung
- Wir unterscheiden: **EXPLIZITES** Wissen (oft materiell festgelegt) und **IMPLIZITES** Wissen. IMPLIZITES Wissen bedeutet oft koennen und Freiraum, Erlaubnis.
- **EXPLIZITES** Wissen : Theorie; Formel; Handbuch, Schemata, Fragebogen, Zeichnungen; Wissen zu erreichen ueber Unterrricht, Fort-und Weiterbildung . EXPLIZITES Wissen bietet kaum "Macht"
- **IMPLIZITES** Wissen : Erfahrungen, Grundhaltungen, Koennen und wollen, teilen durch Demonstrationen , zu erreichen durch Kopy, Imitation, Sozialisation. IMPLIZITES Wissen bedeutet "Macht".

Von Pro-Aktive und Excellente lernende Organisation der Jugendhilfe: Optimierung des IMPLIZITEN WISSENS (practice-based) in der lernenden Organisation Jugendhilfe

- Lernende Organisationen tun ganz viel an Wissensmanagement; Nicht nur was festgelegt ist in Dokumente und Databases, vor allem aber auch alles Wissen und Erfahrung was in den “Köpfen der MitarbeiterInnen” steckt soll **mobilisiert** werden= Implizites Wissen
- Das Gepraech ueber c.q. Austausch dieses Wissens findet kaum systematisch statt , obwohl laut Untersuchungen etwa **80%** des Organisationswissen in der Jugendhilfe das IMPLIZITES WISSEN bildet.
- Eine lernende Jugendhilfe nuetzt dieses Wissen, mobilisiert dies damit schlagfertiger gearbeitet werden kann, Zeit und Geld gespart ist und die MitarbeiterInnen-Motivation getriggert wird.
- **Drei Lernformen** sind dazu (Swieringa/Wierdsma NL) denkbar , je nach Lerninhalte, Lernkategorie und Ergebnis
- **1. Singleloop Lernen:** Inhalt: Regeln ; Kategorie: Anweisungen, Erlaubt Ergebnis des Lernprozesses: Verbesserung (Anpassungslernen)

Von Pro-Aktive und Excellente lernende Organisation der Jugendhilfe: Optimierung des IMPLIZITEN WISSENS (practice-based) in der lernenden Organisation Jugendhilfe

- ✓ 2. Doubleloop Lernen : Inhalt: Sichtweisen; Kategorie: Wissen, Verstehen; Ergebnis : Erneuerung/Innovation = Veraenderungslernen)
- ✓ 3 Prozess Lernen : Inhalt : Prinzipien (Mission/Vision, Anforderungsprofile ; Kategorie: Positionierung, das sind wir, das wollen wir bis 2018 : Ergebnis: Entwicklung

These : die lernende Jugendhilfe als lernende Organisation mit komplizierten Aufgaben und staendig sich aendernde Arbeitsprozessen , mit hoch ausgebildetem Personal und Professionalitaetsforderungen setzt nachfolgende **Merkmale** voraus

Von Pro-Aktive und Excellente lernende Organisation der Jugendhilfe

- **Strategie:** kontinuierliche Entwicklung
- **Struktur :** Dezentral, Teams rundum Produkt-Markt Kombinationen
- **Kultur:** Aufgaben-Kultur
- **Systemen:** Info fuer Reflexion “on the System” and “in the System
- **“Trekkersmodel”**= nicht genau wissen wohin
- **Lernarten** selbst werden kritisch hinterfragt



Jetzt sind Sie dran im Workshop zum Doubleloop

- In wiefern ist Ihre Organisation als lernende Organisation zu bezeichnen?
- Dazu koennen Sie folgende “diagnostische” Kriterien anwenden fuer Ihren gemeinsamen Quick Scan
- 1. Zeitraster: Kurzfristig, Mittelfristig, Laengerfristig 2. Organisationsziele: SMART formuliert? 3. Planung : Status Quo, Longterm, Verbesserung, Innovation, Entwicklung 3. Management: operationel , strategische Steuerung des Ganzen, Integration der Teile, Netzwerk-Grundhaltung 4. Vision/Mision: Fokus auf Teams und Delegation; Wissen was man waum wozu tut. 5. Motivation : welche Motivatoren sind am staerksten wirksam (Geld, Leistung/Anerkennung, eigene Vernatwortung usw) 6. Sozialraum : lebendiges offenes System; intern gerichtet