

Starke Führungskraft – zukunftsfähige Organisation

Strategisches Sozialmanagement aus einer qualitativ-
empirischen Perspektive

ABSCHLUSSVERANSTALTUNG

Zukunft Personalentwicklung – ZuPe

07. Oktober 2013 in Kassel

Teil A

Vorbemerkung über starke Chefs /Chefinnen und die Zukunft der Jugendhilfe

oder: Kriterien ‚erfolgreichen‘ Sozialmanagements

Starke Chefs ...

... haben eine Lösung für folgende Herausforderungen

- Wie produziere ich die richtigen Entscheidungen und Vorgaben und schaffe es diese zu kommunizieren, also als Steuerung für die Handlungen der Mitarbeitenden verständlich und kontrollierbar zu gestalten?
- Wie motiviere ich die Mitarbeitenden zur Verfolgung des eingeschlagenen Weges (Strukturen, intrinsische Motivation, professionelles Können)?
- Wie sichere ich mir ihre ‚Gefolgschaft‘ oder auch ‚Loyalität‘ meiner Mitarbeitenden?

Zukunftsfähige Organisationen ...

... haben eine Lösung für folgende Trends und Megatrends

- Veränderte gesellschafts- und sozialpolitische Rahmenbedingungen
- Strukturelle Finanzkrise von Kommunen, Ländern, Bund und Sozialversicherungen
- Neukonzeption des Sozialstaats
- Intensivierung des Wettbewerbs
- Grundlegende Neukonzeptionierung, Neuorganisation und Neupositionierung Sozialwirtschaftlicher Organisationen
- Zweite Phase der Professionalisierung des „Management in der Sozialwirtschaft“ (nach Maelicke 2013)
- Sicherung der Expertise von Nicht-Organisations-Mitgliedern

Zukunftsfähige Organisationen ...

... haben eine Lösung für folgende Trends und Megatrends in der Jugendhilfe

1. Sozialraumorientierung und Gemeinwesenarbeit (Versäulung und integrative Leistungen)
2. Neue Finanzierungssysteme (Sozialraumbudget, SHA, Fallpauschalierung)
3. Jugendhilfe und Ganztagschule (GBS)
4. Föderalismusreform (Verschärfung Stadt – Land)
5. Anfechtung des individuellen Rechtsanspruchs in den HzE (SHA)
6. ...

Teil B

Starke erfolgreiche (Sozial) Chefs / Chefinnen ...

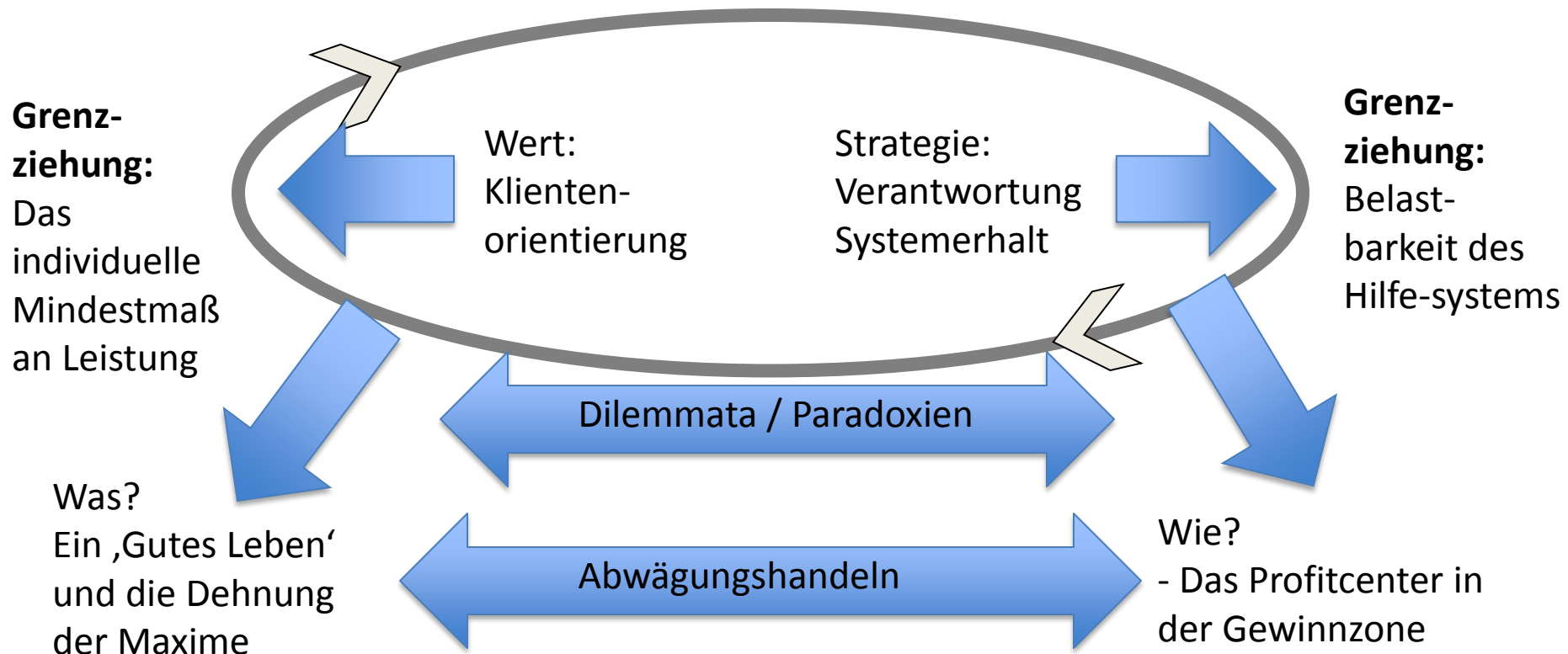
oder: Entscheiden, Motivation und Gefolgschaft

1. Entscheiden als Handlung

Professionelles Management als Entscheidungshandeln

Ethisch-professionelle Klientenbegleitung: Rückgriff auf tieferliegende Wertvorstellungen der Kundenorientierung: Mindestausstattung, Demütigungsverbot

Ethisch-professionelle Unternehmensführung: Verantwortung als Handlungsmaxime gegenüber der Organisation, Personal, dem System



Einbettung des Entscheidungshandelns

Das **Leitungsteam** als zentraler Ort der Entscheidungsfindung

- Verobjektivierung von Entscheidungen

Strukturadäquates **Informationssystem** über Planung, Kostenentwicklung, Erlössituation (MbO, BSC)

- Absicherung zentraler Entscheidungen im hierarchischen Gefüge (Sandwichmanagement)

**Advanced leadership
Team und Person**

Strategische Entwicklung eines Deutungs- und Bewertungskontextes

- Deutungs- und Bewertungsgemeinschaft wird entwickelt zur Definition von Zwecken (Definition von Effektivität und Effizienz)
- Commitmentorientierte Bewertung von Fakten in Entscheidungssituationen

**Lernende
Organisation**

Identifikation von Fehlverhalten

- Generierung von sozialem Druck und Normen
- Ökonomische und professionelle Kompetenz
- Hierarchische Position als Durchsetzung von Entscheidungen

Macht

2. Motivation und Steuerung

Strukturelles Management

- Schaffung von teilautonomen Organisationseinheiten als Profit- und Expertisezentren

Professionell ökonomisch

- Aktivierung von Eigenverantwortung und Risikoweitergabe, Führung durch Zielvereinbarung (MbO)

Unternehmenspolitik

- Policy-Talk: Mitspielen im Kommen und Gehen von unternehmensinternen Mythen und Moden
- Policy-Action: Einsatz von Steuerungsinstrumenten zur Durchsetzung eigener Interessen gegenüber Mitarbeiterinnen und Chef-Chefs

Kern- und Satellitenunternehmen

Lebenslanges Lernen

Wirkungsorientierte Steuerung

3. Gefolgschaft und Loyalität

Anerkennung doppelter Kompetenz

- Management als eigene Kompetenz
- Anerkennung hochspezialisierter Fachlichkeit

Aufgabenklarheit

- Transparenz und Klarheit der Aufgaben
- Vertrauensorientierte Gesprächsführung

Prozedural abgesicherte Autonomie

- Gemeinsam definierte Handlungsräume
- Partizipation
- Entlastung

Professionelle Identität

- Gemeinsam geteilte Handlungsbegründungen

Professionelle Arbeitsteilung

Legitimität und Persönlichkeitsentwicklung

Begleitete Handlungsautonomie

Identität

Teil C

Chefs / Chefinnen und soziale Dienstleistungen

oder: zur professionellen Orientierung jenseits (diakonischer) Organisationsgrenzen

Handeln in Dienstleistungsstrukturen

Gestalter sozialer Innovationen

Strukturelemente	Entwicklungsschritte
Organisation in der Trägerstruktur	Gestaltung der Rahmenvereinbarungen und Netzwerkmanagement
Prozesse	Integratives Management aller Akteure durch Prozesse und Verbünde
Dienstleistungsmarkt	Governance im Preis-Mengen-Qualitätswettbewerb
Policy-Kontexte	Politische Interessensvertretung , Agendasetting, Programminitiierung und Beteiligung politischer Verhandlungsarenen
Professionelle Expertise	Entwicklung, Begleitung, Reflexion und Innovation des Wissens, Könnens und der Haltung aller beteiligten Akteure

Wettbewerb und Identität

(Professionelle) Governance-Strategie:

Soziale Schließung

Informelle
Trägerzusammenschlüsse

Vertrauen

Langfristige Kooperation der
Fallbeteiligten

Gegenmacht durch Expertise

Gewährleistung von Qualitäten

Lokale Teilhabestrategien

Politische Agenda als
Orientierung

(Diakonische) Unternehmens-Strategie:

Creaming-up

„Schicke“ Kunden - Exklusion

Service-Streamlining

„Schicke“ Leistungen und
Innovationsverlust

Qualitäts-Dumping

Personalreduzierung

Quersubventionierung

Belegungsstrategien

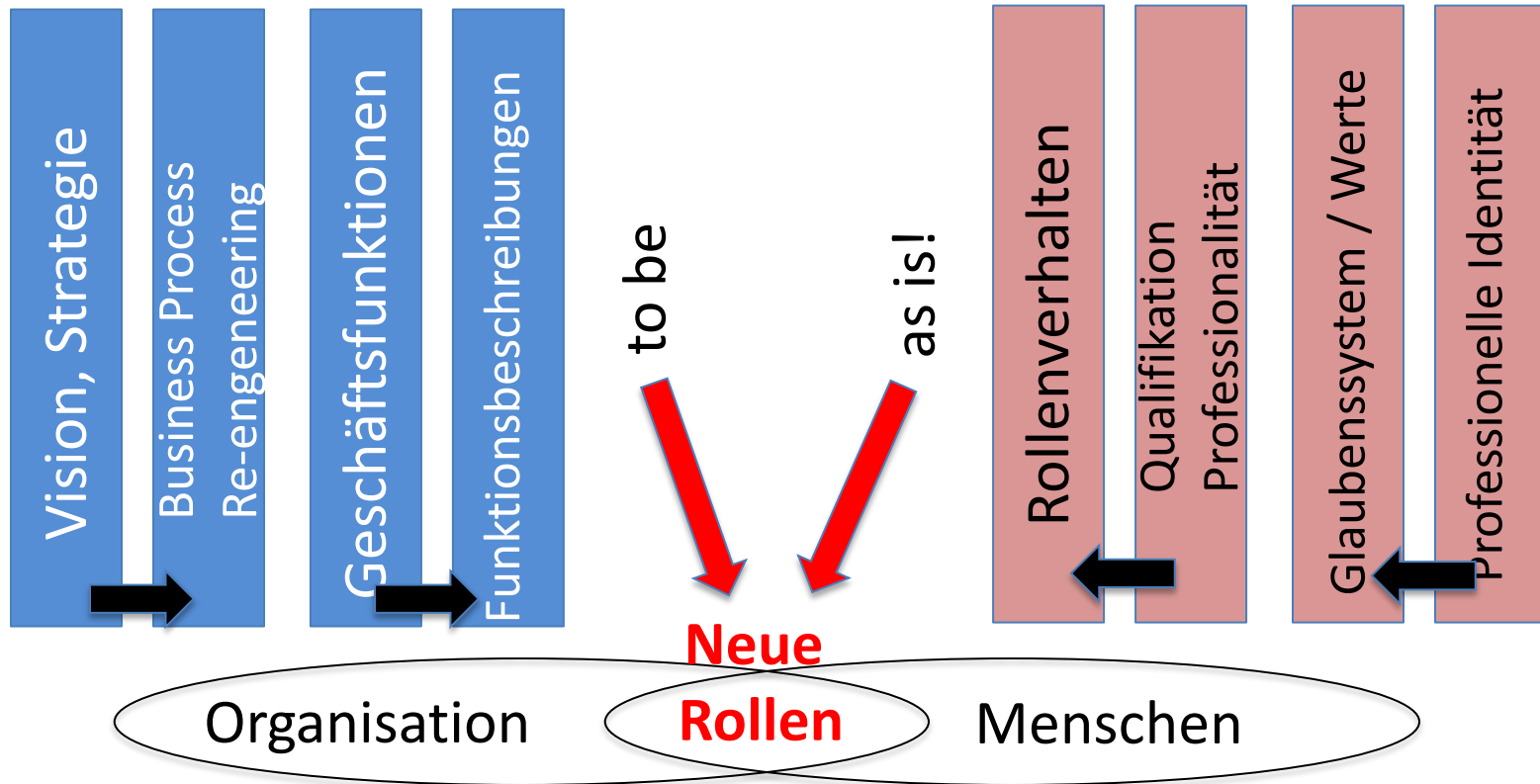
Über-, Doppelbelegung

Synergieeffekte

Projektförderung

Daraus abgeleitet: strategisches Personal-Management

People management als Herausforderung...



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit:



2. Markt und Ökonomisierung als Lösungsoption

Ökonomisierte Rahmenbedingungen

- Auftraggeber – Auftragnehmerbeziehungen und Pluralisierung der Anbieterlandschaft: **gegen einseitige Leistungen**
- Abschaffung Kostendeckungsprinzip (potenzielle Insolvenzgefahr): Kaufmännische Buchführung, betriebswirtschaftliche Elemente der Unternehmensführung, Professionalisierung des Managements: **gegen Unwirtschaftlichkeit?**
- Strengere gesetzliche und steuerliche Auflagen (Corporate Governance, Vergaberecht, Basel II): **gegen Missbrauch von Freiheiten**
- Neue Steuerungselemente: Subjekt vor Objektförderung, Leistungsvereinbarungen, Kooperativer Wettbewerb (auch unter Diakonischen Trägern): **gegen Beharrungskräfte**
- Stärkere Kundenautonomie / verändertes Kommunikationsverhalten: gegen Bevormundung
- Neue Tarife und Ausgliederung von Berufsgruppen: **gegen Kostenentwicklung**

3. Preis – Qualitäts – Mengen - Wettbewerb

Dienstleistungsbündel:

Preis
Menge
Qualität } fallbezogene Dienstleistungen

Temporäre Marktöffnung: Ausschreibungen und Bieterkonkurrenzen

Kampf um Kunden: Abwerbestrategien und Kundenbindung

Kampf um Fachkräfte: Mitarbeiter-Gewinnung und Bindung

Menge- und Qualitätswettbewerb: auf regional/lokaler Ebene wird über die Menge der Einzelleistungen (Stunden, Tage, Versorgungsdauer) und die Qualität (welches Personal, welche Methode) Konkurrenz hergestellt.