

# ***FACHSTELLE KINDERBETREUUNG LUZERN***

*Pflegekinder-Aktion Zentralschweiz*

Tagung Selbstorganisation

Hierarchie UND

Selbstorganisation: Das eine  
schliesst das andere nicht aus

17. Juni 2021

franziska.beer@fachstellekinder.ch

severin.probst@fachstellekinder.ch





# Fachstelle Kinderbetreuung Luzern

## Heimähnliche sozialpädagogische Einrichtung auf Familienbasis

### 256 Mitarbeitende 2020

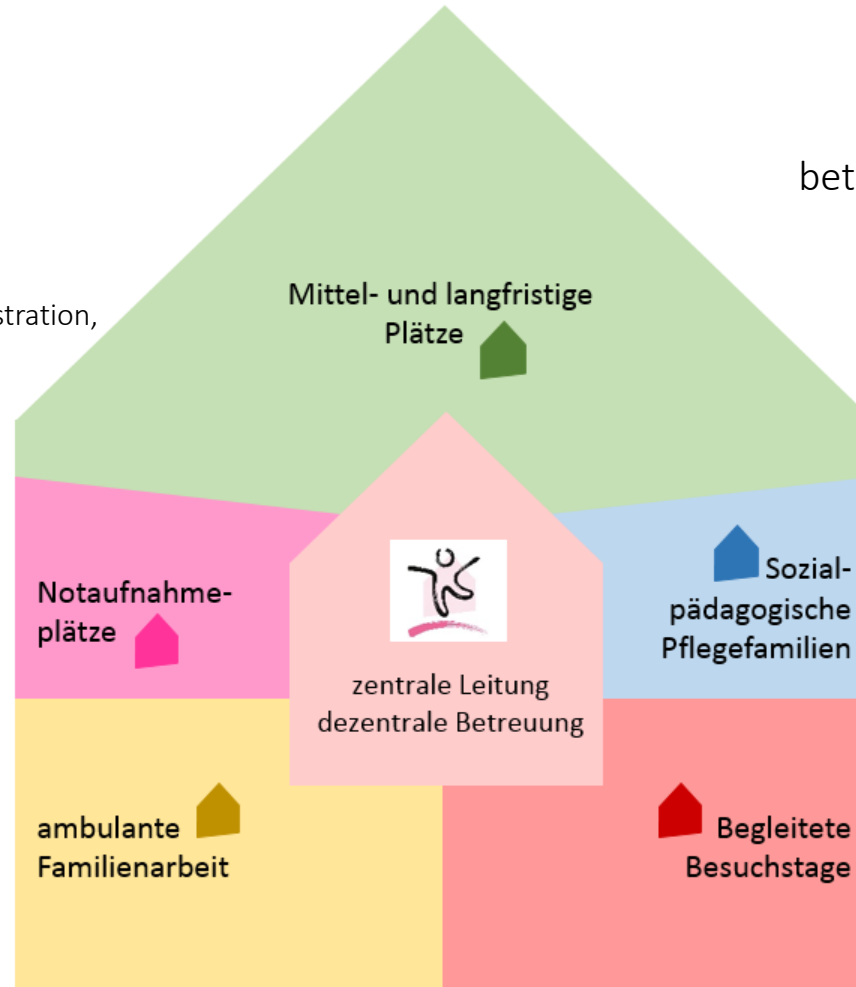
- > 200 angestellte Pflegeeltern
- > 7 Mitarbeitende in Pflegefamilien
- > 40 Mitarbeitende Geschäftsstelle  
pädagogische Leitungen, Familienarbeiterinnen, Administration,  
Leitungen und Geschäftsleitung
- > 8 Mitarbeitende BBT, 1 Reinigungskraft

### 1992 Eröffnung

Fachstelle Kinderbetreuung Luzern

### 1952 Vereinsgründung

Pflegekinder-Aktion Zentralschweiz



**insgesamt 330 bis 360**  
betreute und begleitete Kinder pro Jahr

**120 bis 130**  
Pflegekinder in drei Angeboten  
NOP, MLP & SPP

**90 bis 100**  
ambulante Familieneinsätze

**550 bis 600**  
Elternkontakte BBT



## Mein Fazit gleich zu Beginn

- Die Transformation gelingt nur **Top-Down**, mit langem Atem und einer starken Vision im Top!
- Meine tiefste Überzeugung: **Struktur erzeugt Verhalten**. Ändert man die Strukturen, ändert sich das Verhalten.
- Wer sich an ein Organisationsmodell anlehnt, muss sehr sorgfältig darauf achten, dass die Werte des Modells **mit den Werten der eigenen Organisation übereinstimmen**.
- Unbedingt **vorgängig die Ziele** der Organisationsentwicklung gemeinsam **festlegen** und regelmässig überprüfen.
- Die **5 Grundfragen einer Organisation** sind ein starkes, orientierungsgebendes Hilfsmittel.



# Die 5 Grundfragen einer Organisation

1. Wie verteilen wir Macht?
2. Wie entscheiden wir?
3. Wie arbeiten wir zusammen?
4. Wie lernen wir?
5. Wie organisieren wir Informationen und Wissen?

in Anlehnung an Ken Wilber

Für uns zusätzlich: Wie garantieren wir unsere Leitbildorientierung?

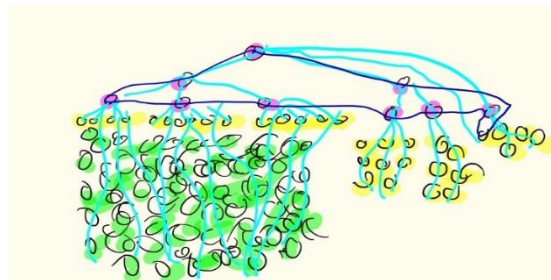
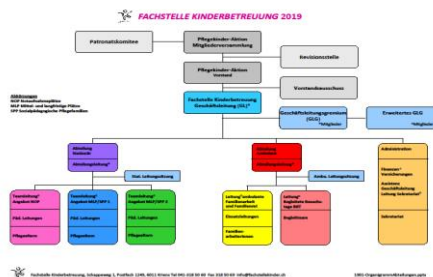
«Lernkultur ist besser als Fehlerkultur»



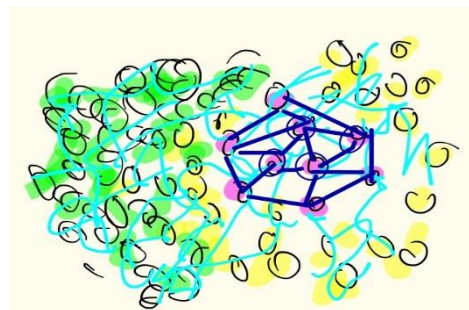
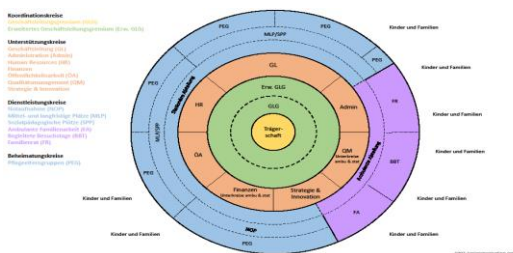
# Wo wollen wir hin?

Eine stark leitbildorientierte, höchst partizipative Organisation, aufbauend auf 28 Jahren Erfahrung und bereits einigen gelingenden Mustern für die leitbildorientierte Einbindung der Mitarbeitenden.

von



zu





# Soziokratie

Socius	=	Gefährte, Kamerad, Verbündeter
socius	=	verbündet, gemeinsam
Kratia	=	Macht, Herrschaft, Kraft, Stärke
Soziokratie	=	die Gemeinschaft «herrscht»

Soziokratie verbindet Führung UND Selbstorganisation. Gemeinsam führen, anstelle von hierarchisch führen.

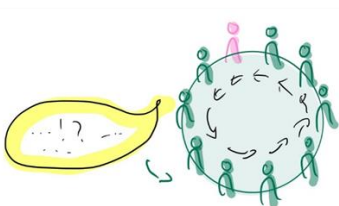


# Werte und Prinzipien Soziokratie

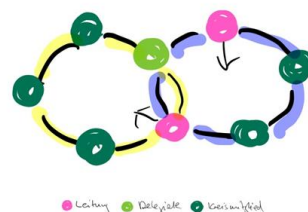
- Gleichwertigkeit trotz Unterschiedlichkeit
- Von Macht hin zu gemeinsamer Gestaltungsmacht
- Wirkliche Demokratie jenseits von Mehrheitsentscheiden
- Vertrauen in die Weisheit der Gruppe
- Dynamischer Arbeits-/Lebensprozess (Systemtheorie)

## Die 4 Basisprinzipien:

Konsent



Kreisstruktur und doppelte Koppelung



Offene Wahl





# Kreise

## Koordinationskreise

Geschäftsleitung (GLG)

Geschäftskreis (GK)

## Unterstützungskreise

Geschäftsleiterin (GL)

Administration (Admin)

Personal (HR)

Finanzen

Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)

Strategie & Innovation

## Dienstleistungskreise

Notaufnahme (NOP)

Mittel- und langfristige Plätze (MLP)

Sozialpädagogische Plätze (SPP)

Ressortkreise

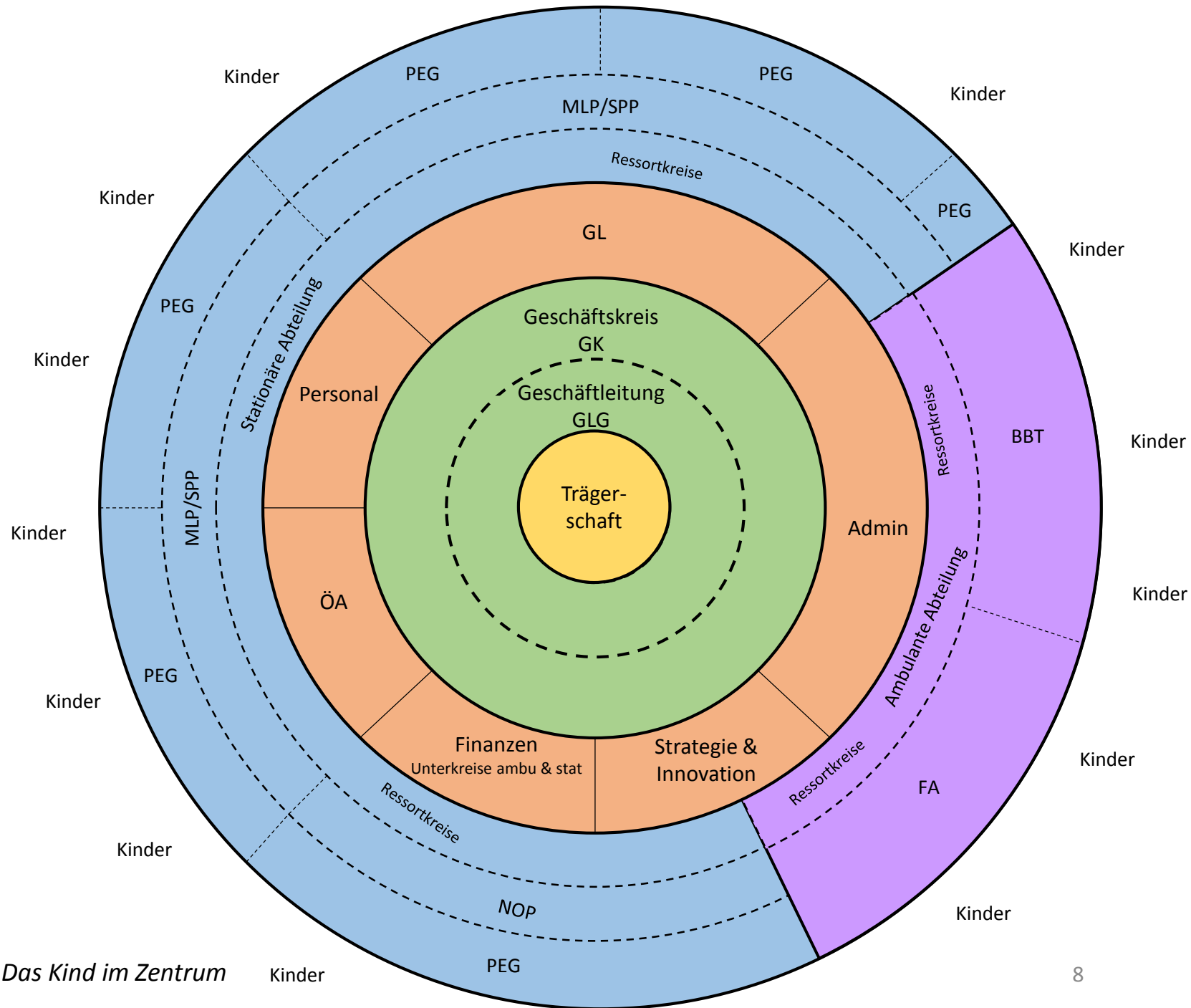
Ambulante Familienarbeit (FA)

Begleitete Besuchstage (BBT)

Ressortkreise

## Beheimatungs- oder Pflegeelternkreise

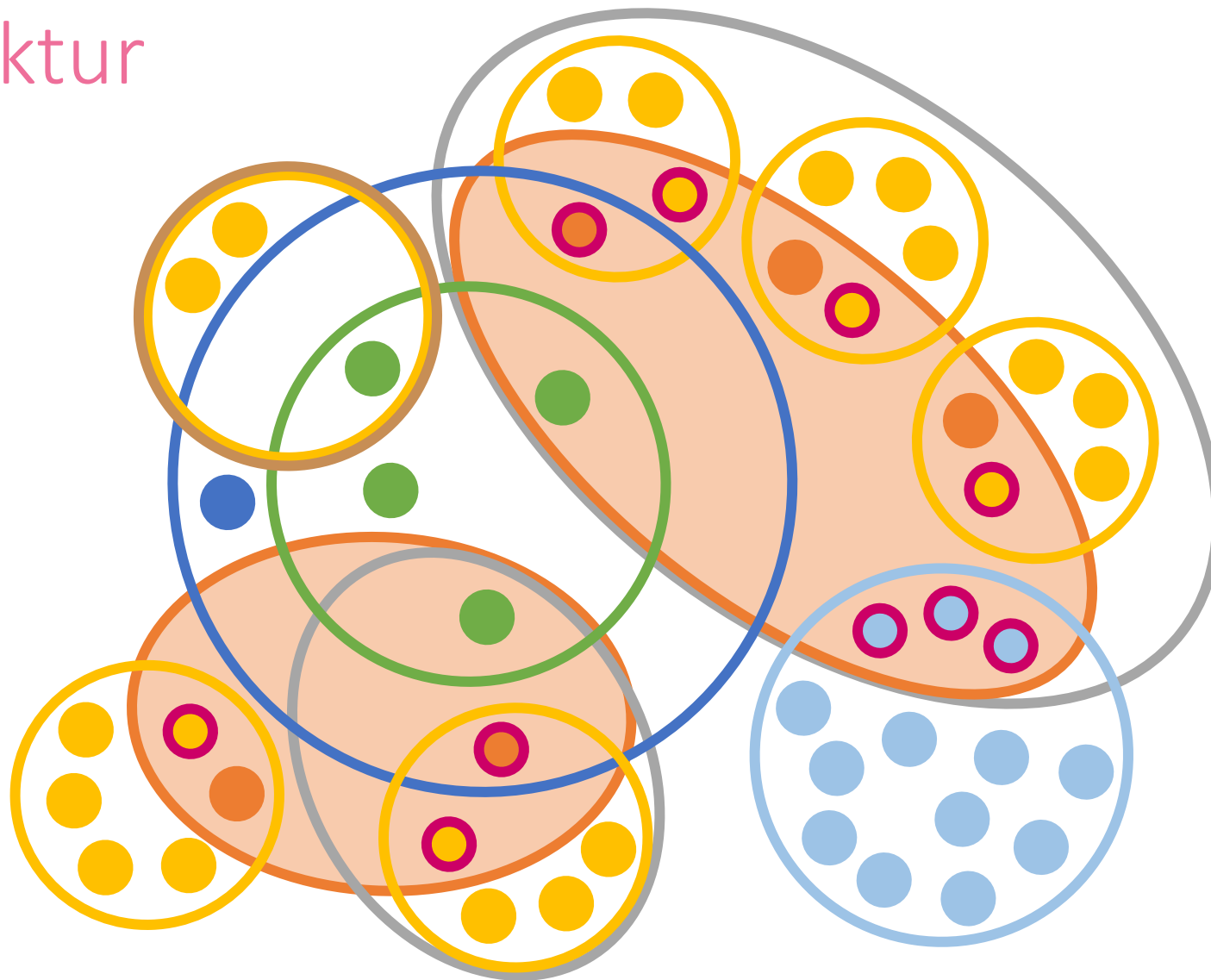
Pflegeelterngruppen (PEG)







# Kreisstruktur





## Gelungenes, eine Auswahl aus meiner Sicht

- Die vier Basisprinzipien, insbesondere Konsent und Delegierte
- Kreisversammlungen mit Agendapunkten und Post-it
- Entwicklungsgespräche
- Grundsatzentscheide, Ausführungsentscheide
- Grosse Zustimmung der Mitarbeitenden bei der Einführung und hohe Motivation
- Gleichwertigkeit von allen Funktionen in den Konsententscheiden
- Partizipationsprozess mit den Pflegeeltern



## Gelungenes, Fortsetzung

- Interne Kommunikation im Transformationsprozess: wöchentlich im Plenum mit allen Mitarbeitenden der Geschäftsstelle, Briefkasten, vermehrt schriftliche Info an die dezentralen Mitarbeitenden
- Modellauswahl: Soziokratie passt zur Fachstelle Kinderbetreuung Luzern
- Erweitertes Geschäftsleitungsgremium für die Planung des ganzen Organisationsentwicklungsprozesses
- Echokreis: Mitarbeitende aus allen Ebenen als Resonanzraum
- Zielsetzung: «alle mitnehmen», geringe Personalfluktuatation



## Stolpersteine/Herausforderungen, meine Sicht

- Einbezug und Entscheide Trägerschaft
- 2 unterschiedliche Abteilungen mit unterschiedlichem Entwicklungstempo
- Personalengpässe und Personalressourcen
- Einbinden aller dezentralen Mitarbeiter:innen
- Tagesgeschäft im Dilemma mit Organisationsentwicklung, Sorgen um Qualität
- Halten der Marktposition: starkes Wachstum der Mitbewerber im selben Zeitraum
- Aussengrenzen und Aussenwahrnehmung
- Zeitaufwand für Grundsatzentscheide und Wissensverbreiterung



## Stolpersteine/Herausforderungen, Fortsetzung

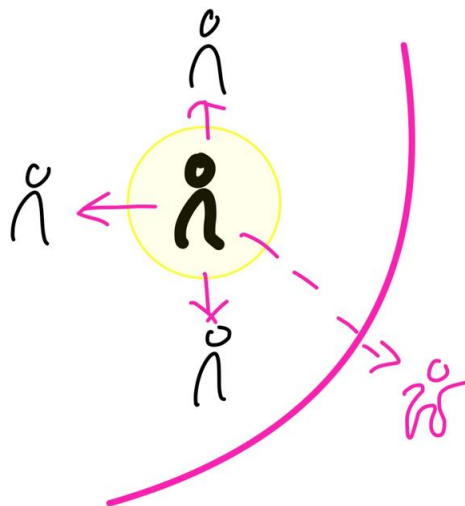
- In grossen Gruppen Konsentsentscheide fällen
- Nicht zurückfallen in die Hierarchie
- Gemeinsam Verantwortung übernehmen heisst auch, viel mehr Informationen und Wissensverbreiterung für jede Mitarbeiter:in
- Freude an der Partizipation behalten, auch bei anspruchsvollen Entscheidungen



# Das soziokratische Entwicklungsgespräch

## Wer?

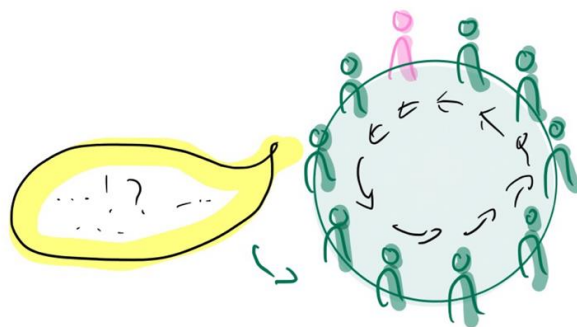
Protagonist:in, ihre Kreisleitung,  
eine Kolleg:in auf gleicher Ebene  
und eine angeleitete  
Mitarbeiter:in.



Für Fortgeschrittene: Einbezug  
Dienstleistungsempfänger:innen

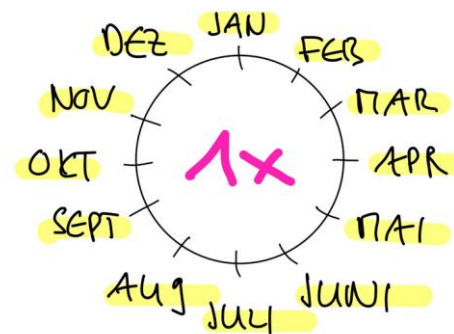
## Was?

Ein moderiertes,  
strukturiertes  
Feedback-  
Gespräch für  
Kreismitglieder



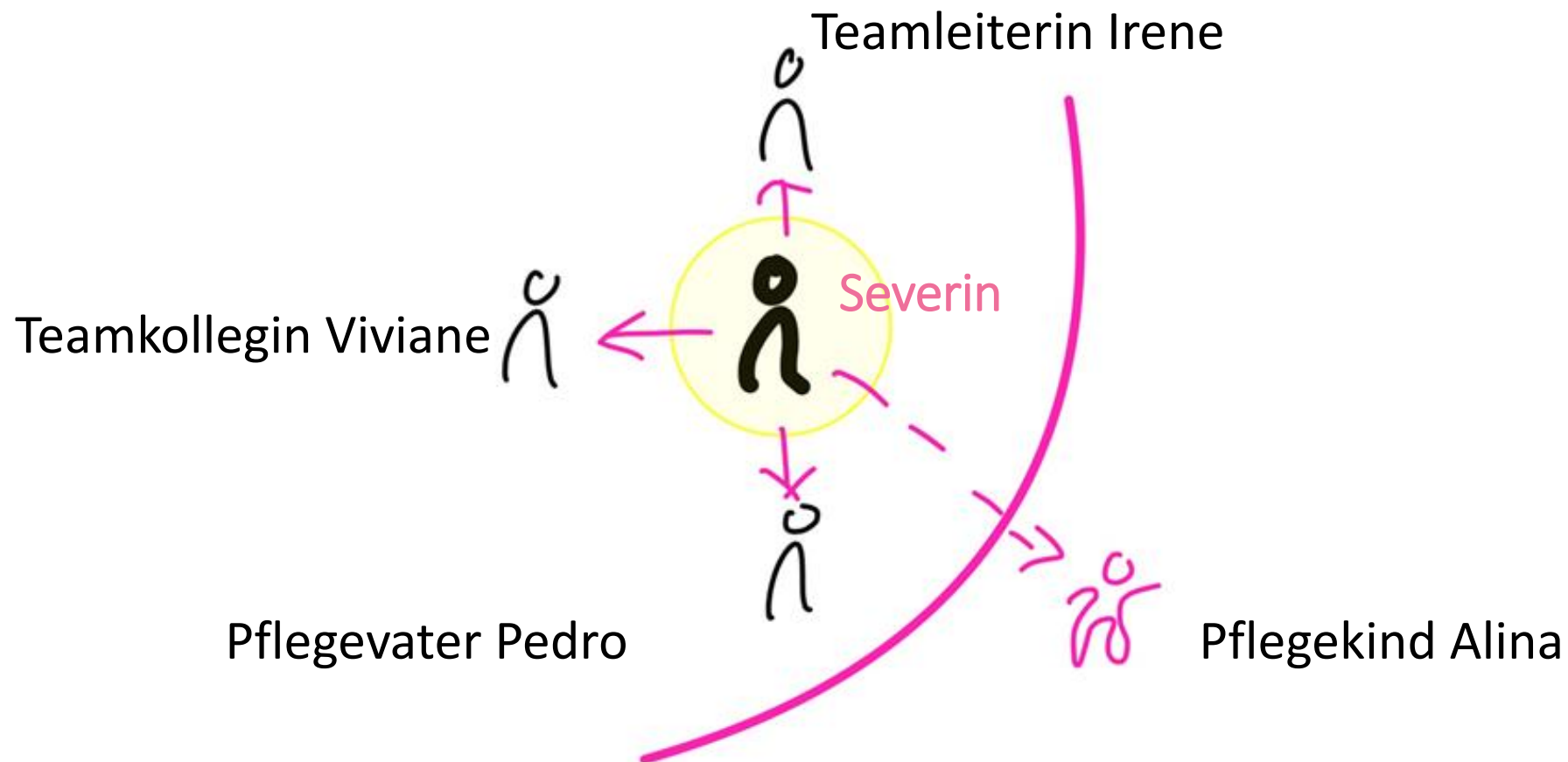
## Wann?

Mindestens  
1x jährlich



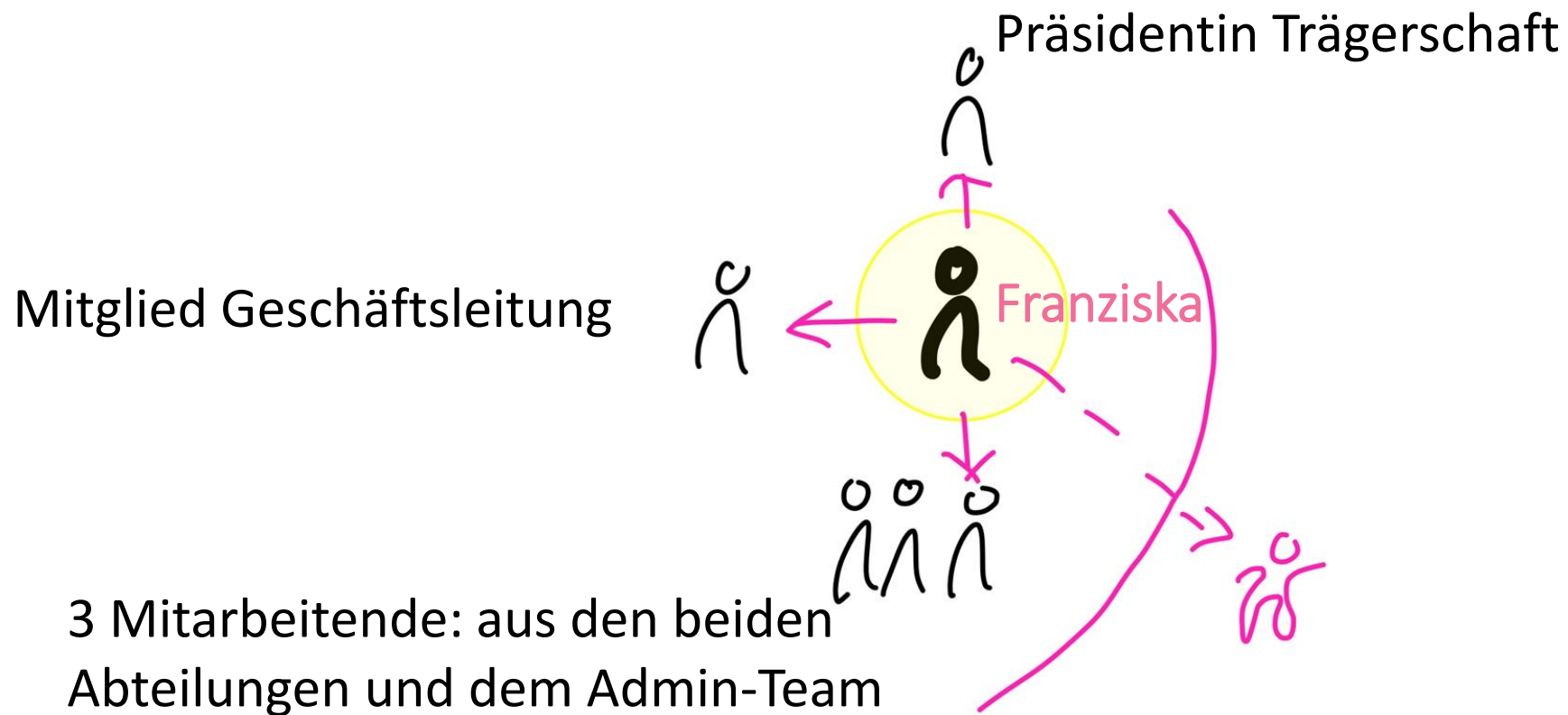


## Am Beispiel von Severin





# Am Beispiel von Franziska







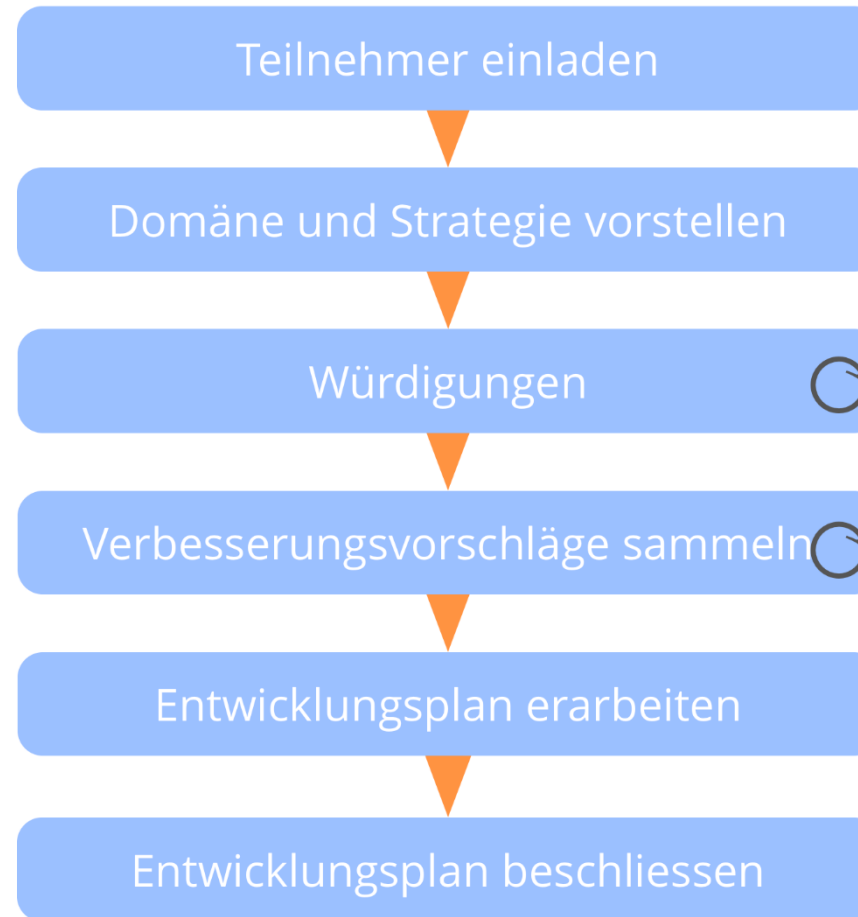
# Ablauf





# Ablauf

<https://patterns-de.sociocracy30.org/peer-review.html>





# Das soziokratische Entwicklungsgespräch

Was?	Ein moderiertes Feedback-Gespräch für Kreismitglieder
Wer?	Protagonist:in, ihre Kreisleitung, eine Kolleg:in auf gleicher Ebene und eine angeleitete Mitarbeiter:in. Für Fortgeschrittene: Einbezug Dienstleistungsempfänger:innen
Wann?	Mindestens jährlich
Wie?	In Rederunden und mit strukturiertem Ablauf
Ergebnis	Entwicklungsplan mit verbindlichen Vereinbarungen, alle helfen mit, alle unterzeichnen
Später	Stand-up nach 3 Monaten, Besprechen des Erreichten

Feiern!



## Tipps: gut umsetzbar in jeder Funktion/Stufe

- Soziokratisches Entwicklungsgespräch
- Führungskraft schickt ihre To-do-Liste an die Mitarbeitenden, was gibt es für eine Resonanz? Wer kann sich vorstellen, etwas davon zu übernehmen?
- S3 Muster: eines auswählen und umsetzen
- Moderierte Rederunden
- Check in und Check out (Fragen dazu bei Neue Narrative)
- Rolle Moderation einführen, z. B. bei Grundsatzentscheidungen



## 😊 Inspirationsquellen 😊

- Agile Organisationsentwicklung, Handbuch zum Aufbau einer anpassungsfähigen Organisation, Bernd Oesterreich und Claudia Schröder, Vahlen, 2020
- Das kollegial geführte Unternehmen, Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, Bernd Oesterreich und Claudia Schröder, Vahlen, 2017 <https://kollegiale-fuehrung.de/>
- Soziokratie, Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, Barbara Strauch, Annewiek Reijmer, Vahlen, 2018
- Der Bienenhirte, über das Führen von selbstorganisierten Teams, Rini van Solingen, dpunkt, 2017
- Changetagung FHNW alle 2 Jahre
- Neue Narrative, Zeitschrift und Newsletter, <https://www.neuenarrative.de/>
- Intrinsify: Podcasts, Youtube, Festival work-X und Website <https://intrinsify.de/>
- Soziokratie 3.0: <https://patterns-de.sociocracy30.org/introduction.html>
- Christian Rüter, diverse Kanäle, Vergleiche von S3, Holocracy, etc.