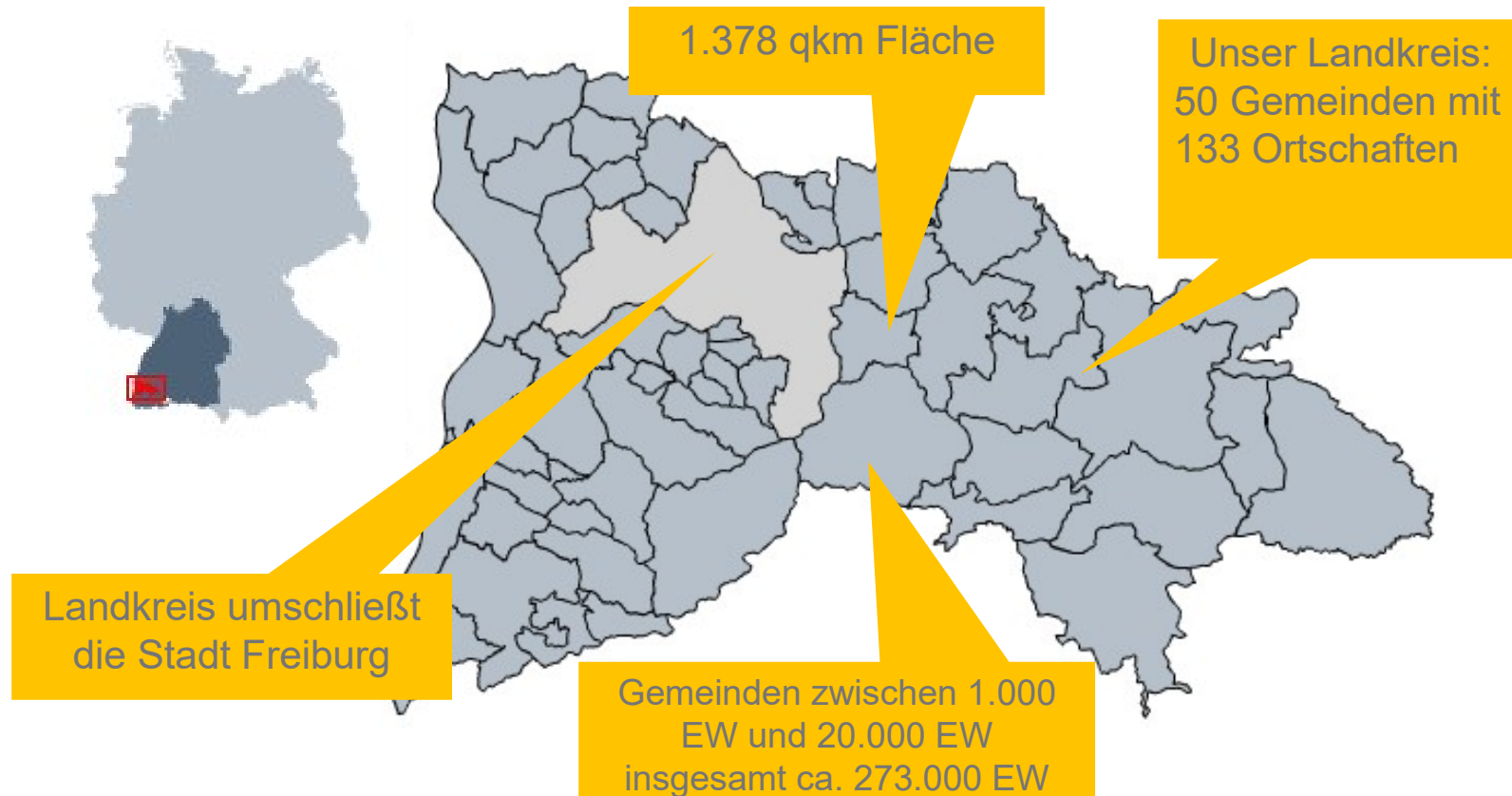




Das Unerwartete managen – Etablierung einer Lern- und Risikokultur im Jugendamt Breisgau-Hochschwarzwald

Der Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald



Wer arbeitet im Dezernat 2?

Im Dezernat arbeiten über 500 Mitarbeitende, darunter Fachkräfte für:

- Verwaltung, Sozialwirtschaft und Jura
- (Sozial)Pädagogische Fachkräfte
- Psychologie
- 1 Luft- und Raumfahrtingenieur, 1 Archäologe und 1 Kognitionswissenschaftler
- u.v.m.

Wir arbeiten im Dezernat für
Jugend und Soziales für und mit
Menschen.

Und so unberechenbar wie menschliches Verhalten ist, so wenig kalkulier- und vorsehbar ist häufig unser Arbeitsalltag.

WARUM brauchen wir eine Veränderung?

Handeln unter Unsicherheits- bedingungen in Hochrisikofeldern mit hoher Komplexität

2015/16: Fall Lenzkirch

2015/16 und 2022/23:
Flüchtlingskrisen

2016/17: Dreisam-Mord
(Fall Hussein K.)

2020 – 2023:
Corona-Pandemie

2017: Terrorlage

2017/18: Missbrauchs-
fall Staufen

2023 und 2024:
Trägerinsolvenzen

Wie kommen wir voran? Der „WIR-Prozess“

Wo wollen wir hin? Einige Beispiele...

Nicht nur ...	Mehr von ...
...sich einfach auf die Wirkung von Regeln und Verfahrensanweisungen verlassen.	...uns gegenseitig auf Störgefühle, schwache Signale, Fehler und Probleme aufmerksam machen.
...jede Fachgruppe, jedes Team, jeder Fachbereich für sich.	...übergreifender Austausch und gemeinsames Lernen.
...mit Risiken abhängig von der Einstellung und den Fähigkeiten einzelner Personen umgehen.	...einem gemeinsamen Verständnis, wie wir professionell mit Risiken umgehen.

Kulturtreppe (5-Stufen-Modell)

© Annette Gebauer, 2017

Oberhalb der Glasdecke:
Wir fördern den Austausch
über das Unerwartbare



5 WERTSCHÖPFEND

*Wir steigern unsere Leistungs-
fähigkeit und Agilität*

4 PROAKTIV

*Wir suchen nach Abweichungen,
Unklarheiten und Impulsen*

Die Glasdecke erfordert ein Umdenken

3 KALKULATIV

*Wir kontrollieren mit
Regeln und Systemen*

2 REAKTIV

*Nach schwerwiegenden
Ereignissen tun wir viel*

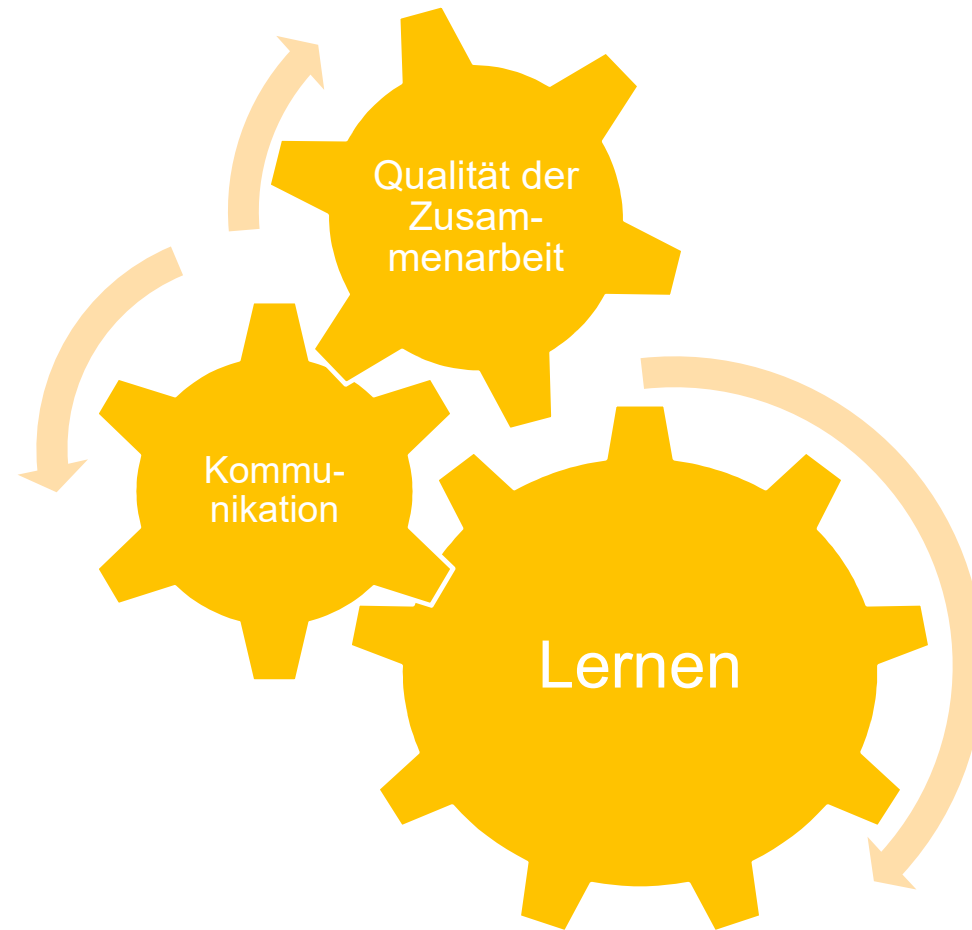
1 GLEICHGÜLTIG

*Wen interessiert's, solange
es keiner mitbekommt*

Unterhalb der Glasdecke:
Wir kontrollieren das Erwartbare

Das Unerwartete managen





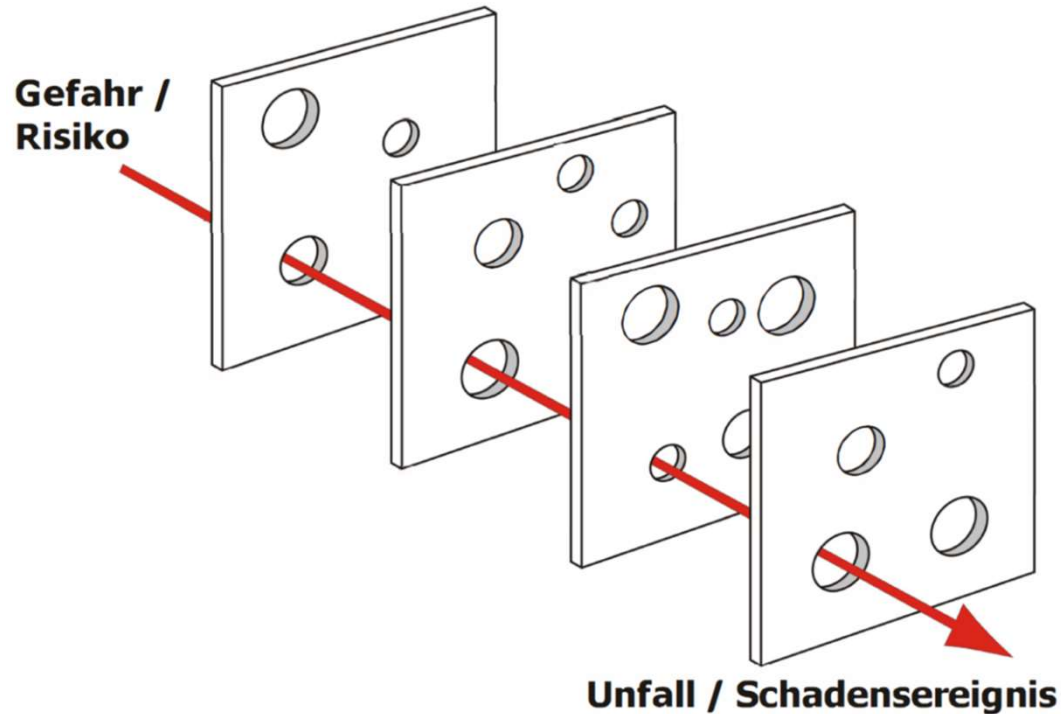
Lernen

Aufgabenbezogene Fehlerwahrscheinlichkeit

Kategorie	Mean Time Between Failures (= MTBF)*
Einfache und häufig durchgeführte Aufgaben bei geringem Stress.	~ 30 Minuten
Komplexe , aber häufig durchgeführte Aufgaben in gewohnter Situation mit geringem Stresslevel ohne Zeitdruck .	~ 5 Minuten
Komplexe Aufgaben in ungewohnter Situation bei hohem Stresslevel und / oder unter Zeitdruck .	~ 30 Sekunden

*englische Bezeichnung für die **mittlere Betriebsdauer zwischen Ausfällen** für reparierbare Einheiten. Unter „Betriebsdauer“ versteht man die Betriebszeit zwischen zwei aufeinanderfolgenden Ausfällen einer solchen Einheit.

Fehlerketten- und kaskaden: Das „Schweizer Käsemodell“ der Unfallentstehung



Nach dem „Schweizerkäsemodell“ steht jede Käsescheibe für eine Sicherheitsebene – die Löcher für Lücken im System. Kann man durch mehrere Scheiben hindurchsehen, droht ein Systemversagen. Die Gefahr, wo Lücken oder Fehler im System auftauchen, ist aber eben so wenig vorhersehbar wie die Stellen der Löcher im Käse (vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Schweizer-K%C3%A4se-Modell>).

**Das heißt für uns:
Fehler = Information.**

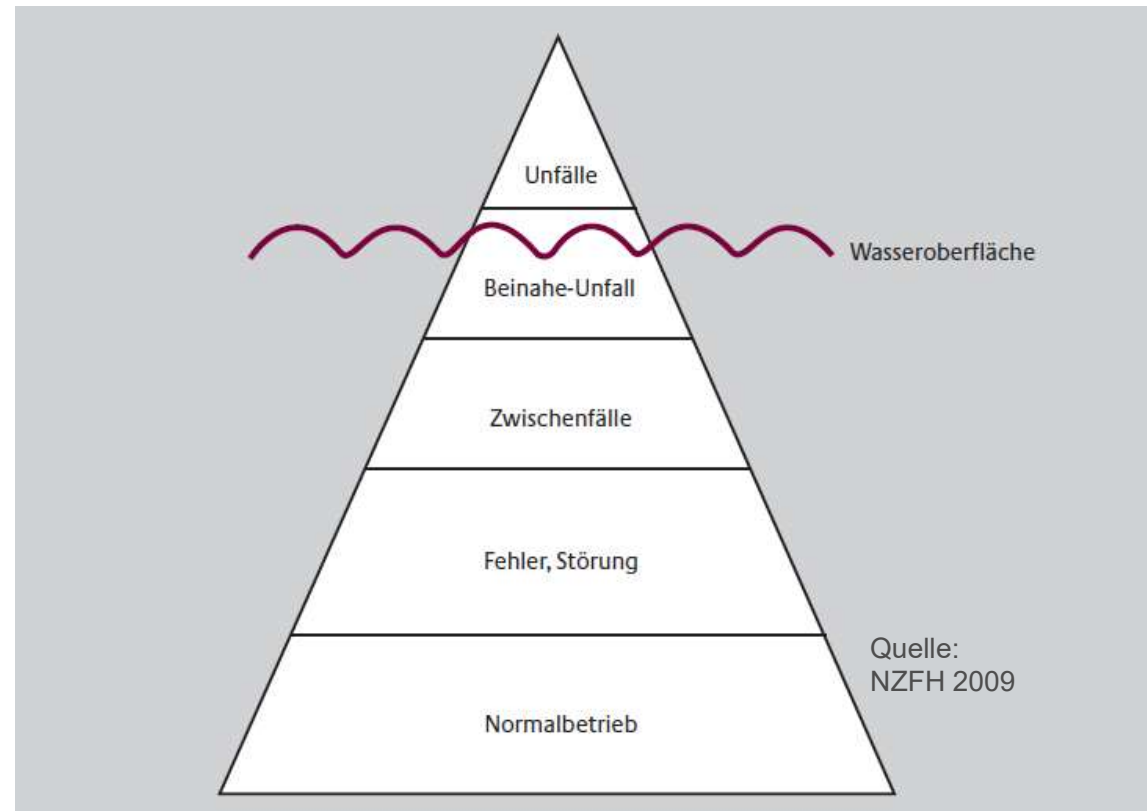
Qualität der Zusammenarbeit

Beispiel: FODW

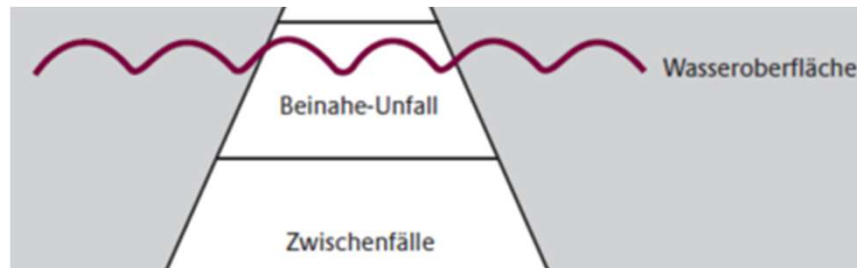


Quelle: wikiwand.com

Das Eisberg-Modell



Musteranalysen



Kommunikation

Grüner Zettel



haus-post



Inhalt

- Grußwort
- Warum „WIR“?
- ICL – kurze Vorstellung
- Prozessbegleitung
- Kultur-Dialog... was ist das?
- ... der Unterschied zwischen einem Projekt und dem WIR-Prozess
- Die nächsten Schritte
- Die [haus•post](#)
- Impressum

Liebe Kolleg*innen,

haus•post ist ein neues Format mit dem Ziel, die Mitarbeitenden des Teildezernats Jugend zu jeweils einem ausgewählten Thema zu informieren. Die haus•post soll zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Jahr erscheinen und wird dann per E-Mail verschickt. Ausgedruckt wird die haus•post in den Teeküchen hängen.

Beginnen möchten wir die Herausgabe der haus•post mit dem Thema WIR-Prozess im Dezernat 2.

Grundidee des WIR-Prozesses ist, dass wir uns gemeinsam auf den Weg zu einer proaktiven Lern- und Risikokultur machen. Darunter verstehen wir Formen der Zusammenarbeit, die

es ermöglichen, frühzeitig Signale für Risiken aufzuspüren, noch bevor sie zu eigentlichen Problemen werden, die man korrigieren muss. Denn wenn Probleme „noch klein“ sind, hat man in der Regel mehr Handlungsmöglichkeiten, als wenn man von einem schwerwiegenden Problem „überrollt“ wird.

Gleichzeitig möchten wir unsere kollektive Achtsamkeit erhöhen. Kollektive Achtsamkeit ist eine Form der Aufmerksamkeit, die WIR gemeinsam durch ständigen Austausch innerhalb und zwischen Teams und Fachbereichen erzeugen möchten. Kollektive Achtsamkeit ist mehr als die Summe aller achtsamen Mitarbeitenden. Es ist die Fähigkeit unserer Teams, sich ein facettenreiches und umfassendes Bild von Arbeitssituationen zu machen, um so die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Wir Führungskräfte haben uns letztes Jahr auf den Weg gemacht und möchten bis Herbst diesen Jahres alle [Mitarbeiter:innen](#) informieren und beteiligen. Dieser Prozess soll dann kontinuierlich fortgesetzt werden.

Im Zuge des Prozesses arbeiten wir mit verschiedenen Methoden wie z. B. den Kultur-Dialogen oder dem 5 Stufen Modell, welche die Fachgruppenleitungen und Prozessbegleitungen nach und nach auch in allen Teams einführen werden. Nachfolgend werden einzelne Begriffe, die im WIR-Prozess eine Rolle spielen, erklärt.

Viel Freude beim Lesen ☺
Eure Fachbereichsleitungen und die Jugendamtsleitung

Wie gehen wir vor?

Prinzipien einer proaktiven Lern- und Risikokultur

© Annette Gebauer, 2017

1. Beschäftigt Euch intensiv mit kleinen Abweichungen und Fehlern:
Nutzt sie als Fenster zum System!
2. Interessiert Euch für das, was im Hier und Jetzt geschieht:
Misstraut Euren Plänen und Erfahrungen!
3. Vermeidet vorschnelle Vereinfachungen:
Nutzt vielfältige Perspektiven!
4. Entwickelt Eure Fähigkeit, erfinderisch zu sein:
Bereitet Euch darauf vor, flexibel auf Unerwartetes zu reagieren!
5. Entscheidet dort, wo im Moment das beste Wissen ist:
Übt im Normalfall, die Hierarchie auf den Kopf zu stellen!

- Initiale Führungskreis-Workshops für Dezernatsleitung und Fachbereichsleitungen.
- Ausbildung von Prozessbegleitungen für jeden Fachbereich.
- Workshops für Fachgruppen- und Teamleitungen.
- Ausgewählte Workshops (z. B. Lufthansa-Basis-Workshop) für alle Mitarbeitenden.
- WIR-Prozess als fester Bestandteil des Onboarding-Prozesses.
- Offenheit für neue Impulse und Feedback von innen und von außen.

Die Führungskräfte machen den Unterschied.

Mitarbeitende als Experten der Situation.

Kulturdialoge, insbes. zur psychologischen Sicherheit

Multiprofessionalität

Qualität der Zusammenarbeit

Film „Scheitern als Chance“

Speaking-up fördern!
Offenes Visier.

Kommunikation

Musteranalysen & Fallreviews

Situationsangemessene Kommunikation.

Lernen

Walk and Talk.

Initialworkshop
Lufthansa Aviation Training

Grüner Zettel.

Was lief gut, was lief schlecht? Erfolge benennen, Misserfolge analysieren.

Planspiel: Fahrten mit der MS-Compass
Das Unerwartete managen



LANDRATSAMT
BREISGAU-
HOCHSCHWARZWALD

Was erwarten wir als Führungskräfte von den Mitarbeitenden?

- Offenes, konstruktives Feedback
- Offenheit, sich auf den Prozess einzulassen
- Neugier und Veränderungsbereitschaft
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit

Probleme im Prozess

- Gummibandphänomen
- (Partielle) Enthierarchisierung versus Hierarchie
- Wertschätzungsmantra und Teeküchengerede versus offene Feedbackkultur
- Um-Interpretation des Prozesses zum eigenen Vorteil (WIR = ICH)
- Prozess auf allen Ebenen etablieren (FGL/Teamleiter; Sachbearbeitung)
- Langstrecke / permanentes Training (die Lufthansa trainiert seit 40 Jahren)

Erfolge durch den Prozess

- Deutlich verbesserte Zusammenarbeit im Führungskreis (Dezernatsleitung und Fachbereichsleitungen)
- Etablierung eines Risikobewusstseins über mehrere Hierarchieebenen hinweg
- Höhere Mitarbeiterstabilität (z. B. im Jugendamt)
- Förderung von Kreativität und Problemlösungskompetenz
- Verbessertes Umgang mit Herausforderungen und Krisen (z. B. während der Ukraine-Flüchtlingskrise)

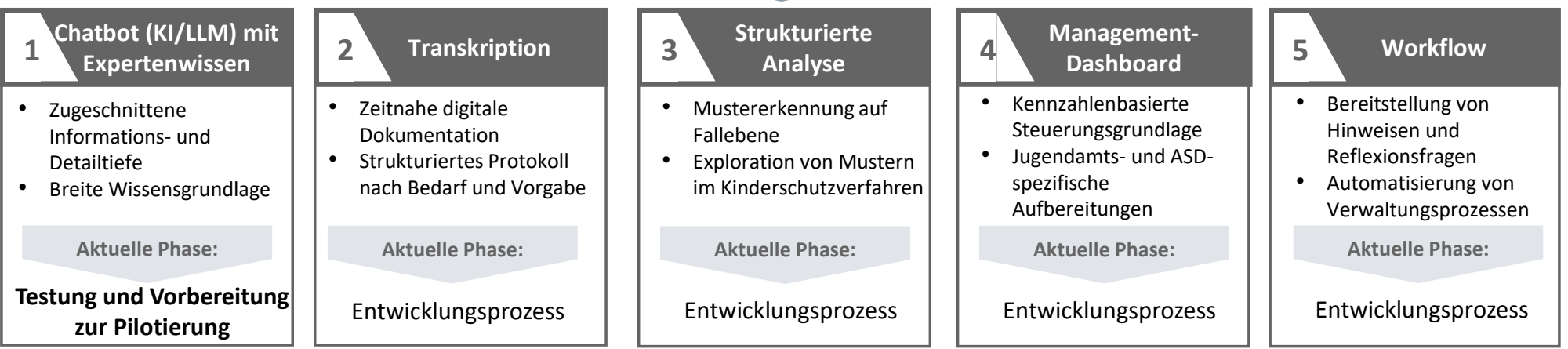
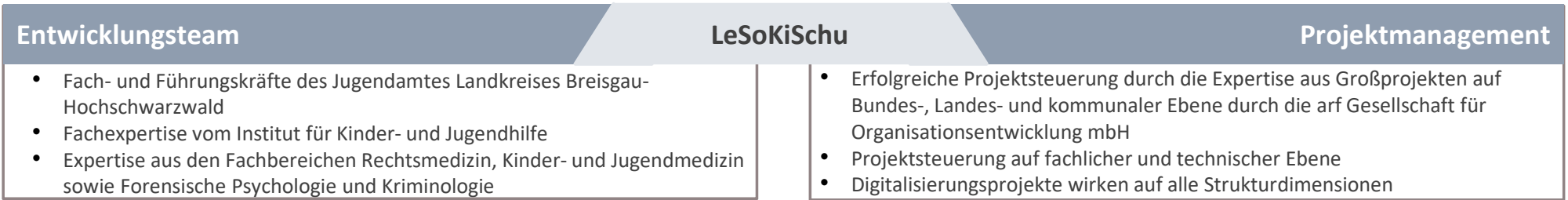
Wir kümmern uns

- Multiprofessionelles Arbeiten (u.a. KiZ Freiburg)
- Stabstelle Recht
- Schutz der Mitarbeitenden durch kommunale Strafrechtsversicherung
- Einschalten von Rechtsanwaltskanzleien zum Schutz der Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden

LeSoKiSchu

Lernende Software im Kinderschutz

Assistenzsoftware im Kinderschutzverfahren



Ergebnis

Die Assistenzsoftware unterstützt Fachkräfte und stärkt das Kinderschutzverfahren ganzheitlich durch bedarfspezifische, modulare Lösungen.

Text unter Register EINFÜGEN, Kopf und Fußzeile einstellen

Open WebUI

Neuer Chat

Suchen

Notizen

Chats

Heute

Neuer Chat

Modell_v1.2

Als Standard festlegen

Modell_v1.2

Wie kann ich Ihnen heute helfen?

+

Open WebUI - v0.6.26

Toni Testmann

Literaturhinweise und Links



Karl E. Weick / Kathleen M. Sutcliffe, Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, 3. Aufl. 2016.



Annette Gebauer, Kollektive Achtsamkeit organisieren: Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur, 2017.



Amy C. Edmondson, Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen, 2020.



Harvard Business Manager 5/2024, „Du musst da nicht allein durch“, 15. April 2024.

Film: "Scheitern als Chance - Wie wir aus Fehlern lernen,, abrufbar bis zum 02.06.2027 unter:

<https://www.3sat.de/wissen/wissenschaftsdoku/220609-sendung-wido-104.html>

Human Factors Academy der Lufthansa Aviation Training:

<https://www.humanfactorsacademy.com/>

Unternehmen ICL (Interventions for Corporate Learning) aus Berlin:

<https://www.icl.berlin/>

Team HF / Ludwigsburg:

<https://team-hf.de/>



- **Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

- **Knut Schneider**

knut.schneider@lkbh.de

0761 2187 2050

