Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

swissuniversities

Social Talk 2017

Die digitale Führungskraft: Management zwischen Steuerung und Selbstorganisation

Dr. Christoph Minnig
Professor für Organizational Behavior und Institutsleiter
Nonprofit- und Publicmanagement Institut
christoph.minnig@fhnw.ch

Digitalisierung im NPO-Bereich ...
ein paar Resultate aus einer Befragung in Österreich zum Einstieg

(Horak u.a., 2017)

- 97% der Befragten bewerten das Thema Digitalisierung als wichtig oder als eher wichtig für ihrer Organisation.
- 64% der Befragten wollen ihre Angebote durch digitale Dienstleistungen ergänzen und
- 28% glauben daran, dass ihre Geschäftsmodelle sich verändern.
- Jedoch nur 12% der Befragten geben an, über eine digitale Strategie zu verfügen.

Chancen sehen die Befragten vor allem im ...

- Bereich der Kommunikation
- der Automatisierung und
- der Kostenreduktion ...

Herausforderung werden vor allem gesehen ...

- in der Datensicherheit,
- in der Entwicklung der digitalen Kompetenzen und
- bei den Kosten der Digitalisierung...

Welche Entwicklungen sind in Zusammenhang mit der Digitalisierung bezüglich der Führung zu erwarten?

(vgl. Scharzmüller u.a., 2016)

In einer Studie von Schwarzmüller u.a. (2016) erwarten die Befragten in Bezug auf die Führung folgenden Veränderungen:

- Die ***Einflussmöglichkeiten von Führungskräften*** werden sich verändern. Führungskräfte werden Macht abgeben (müssen) und damit verbunden wird eine konkrete ***Demokratisierung*** der Organisationen erwartet (89% der Befragen).
- Die ***Bedeutung beziehungsförderlichen Verhaltens*** wird aus Sicht der Befragten zunehmen. Ideen des Coachings, des Enabling und der Vernetzung werden wichtiger (62% der Befragen) und
- aus Sicht der Befragten sind ***neue und erhöhte Kompetenzanforderungen*** notwendig. Das heisst, die Organisationen werden an Agilität gewinnen müssen und das Veränderungs-management wir zu einer Kernkompetenz (57% der Befratgen).

Ist diese Entwicklung in Zusammenhang mit der Digitalisierung zwingend?

Hamel (2016) weist etwa auf der der Basis von US-Daten darauf hin,

- dass zwischen 1983 und 2014 die Zahl der Manager und der Mitarbeitenden im Back-Office um 90% zugenommen hat, während die Zahl der produktiv tätigen Personen in derselben Zeit nur um rund 40% angestiegen ist.
- Oder an der University of California hat die Zahl der Studierenden zwischen 2000 und 2015 um 38% zugenommen. Im gleichen Zeitraum wurde die Administration verdoppelt.
- In Lausanne am Universitätsspital (CHUV) fanden Forscher heraus, dass die AssistenzärzteInnen im Schnitt nur mehr 1,7 Stunden (also rund 100 Minuten) bei den PatientenInnen verbringen. 5,2 Stunden sind sie mit Dokumentation und Adminstration beschäftigt (Wenger u.a., 2017).
- Zahlen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sind leider nicht umfassend vorhanden und spezielle Daten für den Nonprofit- oder Sozialmanagementbereich sind mir nicht bekannt.
- Aber wie sieht unsere eigene Erfahrung aus?... Werden unsere Organisationen durch die zunehmende Digitalisierung wirklich flacher?

Digitalisierung hat unterschiedliche Auswirkungen auf die Führung und die Ausgestaltung unserer Organisationen!

- Eine Verflachung, eine zunehmende Demokratisierung oder eine vermehrte Entwicklung hin zu Selbstorganisation kann durch die zunehmende Digitalisierung unterstützt werden.
- Ebenso kann sich durch die Digitalisierung der Grad der Hierarchie verstärken.
- Der Einfluss auf die Führung ist abhängig vom gelebten Managementver-ständnis und der vorhanden Kultur.
- Dass heisst, Digitalisierung wirkt wohl eher ehr als Verstärker eines konkreten Managementfundmentes und führt wohl weniger zu dessen grundlegender Veränderung.

Buurtzorg

- Buurtzorg ist in den Niederlanden in der ambulanten Pflege tätig und
- wurde 2007 von 4 Personen gegründet.
- Die Patientenzufriedenheit erreicht seit Jahren hohe Wert (9 von 10 Punkten)
- Die Mitarbeitenden Zufriedenheit ist ebenfalls seit Jahren sehr hoch (9 von 10 Punkten).
- Seit der Gründung wurde Buurtzorg 5 mal zum „Best Employer of the Year“ aller bewerteten Unternehmen in den Niederlanden auserkoren.
- ...

Wer über Buurtzorg redet betont mehrheitlich ...

- die Idee der Selbstorganisation,
- das rasche Wachstum,
- den sehr kleinen Overhead,
- die hohen Qualitätswerte,
- die tiefen Kosten,
- das hohe Image,
- das Pflegemodell,
- die gelebte Vernetzungsidee
- ....

Seltener wird darüber geredet, was bei Buurtzorg nicht vorhanden ist!

- Es bestehen kein wirkliches Budget, fast keine Finanz- und gar keine Gewinnziele!
- keine regelmässigen, von oben initiierten Strategieprozesse,
- keine Jahresziele für die Organisation, die Teams oder die einzelnen Mitarbeitenden,
- keine klassischen Mitarbeitendengespräche,
- keine leistungsbezogenen Lohnerhöhungen oder irgendwelche Bonuszahlungen,
- wenig Steuerungsdaten oder sog. Key Performance Indicators (KPI),
- wenig Vorgaben bezüglich der Pflege und Betreuung
- wenig ökonomisch Vorgaben
- wenig Vorgaben zur Arbeit in den Teams.
- Die Mehrheit der bestehenden Vorgaben können als Rahmen (Framework) verstanden werden und bieten Spielraum in der Umsetzung.
- ...
- Das Managementmodell von Buurtzorg kann verstanden werde, als **Modell der Vereinfachung** (vgl. dazu Nandram, 2015).

... wir sollten auch darüber reden, was sehr vorhanden ist!

(Laloux, 2015a und b)

Vertrauen

- Vertrauen, dass die Teams ausgerüstet sind mit allen notwendigen Informationen die ***Pflege*** autonom, in hoher Qualität, mit klaren Wirkungszielen und kundenorientiert erbringen.
- Vertrauen, dass die Teams alle ***operativen Fragen*** im Alltag selbständig und ohne Hierarchie angehen. Selbständig tragfähig Lösungen finden und diese erfolgreich umsetzen.
- Vertrauen darin, dass die Teams ein ***ökonomisches Verständnis*** haben und die für die Existenz der Organisationen notwendigen Richtwerte erreichen.
- Vertrauen, dass die Teams fähig sind ***Mitarbeitende*** einzustellen und zu entlassen.
- Vertrauen darin, dass die Teams fähig sind, selbständig zu entscheiden, wer welche **Rollen im Team** übernimmt und ausführt.
- Vertrauen, dass die Teams notwendige ***Innovationen und Entwicklungen*** Bottom-up initiieren, entwickelen, testen und sich mit anderen Teams darüber austauschen.
- **Also letztendlich Vertrauen, dass die Mitarbeitenden ohne viele Vorgaben und ohne ein intensives Controlling/Kontrolle, qualitativ hochstehende Pflege sicherstellen und damit das Überleben und die Weiterentwicklung von Buurtzorg ermöglichen...**

Digitalisierung bei Buurztorg – ein wichtiges, ebenfalls eher selten angesprochenes Thema!

- Bei Buurtzorg wurde früh eine eigene, cloudbasierte Softwarelösung aufgebaut!
- Mit dem erklärten Ziel:
  - die Pflegenden in ihrer Kerntätigkeit – Pflege und Betreuung – zu unterstützen.
  - den Mitarbeitenden in der Pflege und Betreuung, alle Informationen bereitzustellen und sie zu befähigen, bei ihren Tätigkeiten fundierte, autonome und zeitnahe Entschiede treffen und umsetzen zu können.
  - eine Diskussionsplattform anzubieten, um den Austausch zwischen den Teams und zwischen den Teams und den Services zu etablieren.
  - Lernen zu unterstützen und zu fördern und
  - dem Backoffice auf einfache Weise die wenigen, relevanten Daten zu liefern (bsw. zur Abrechnung mit den Krankenkassen) die sie für ihre Arbeit benötigen.

- „MIS“ würde bei Buurtzorg – wenn der Begriff denn verwendet würde – nicht mit Managementinformationssystem, sondern mit Mitarbeitendeninformationssystem übersetzt!

Buurtzorgweb… eine cloudbasierte und klar auf die Pflege- und Managementidee von Buurtzorg abgestimmte Lösung!

Organisation der Arbeit

- Hier sind alle zentralen ***HR-Funktionalitäten*** abgebildet, die eigenen Unterlagen wie Verträge, Lohnabrechnungen etc. sind hier digital hinterlegt und alle wichtigen Personal Informationen sind zugänglich.
- Hier finden sich die ***Einsatzplanung in der Pflege und Betreuung***, welche jeweils von einem oder mehreren Teammitgliedern vorgenommen wird.
- Weiter erfassen die Mitarbeitenden hier ***die Zeit, die sie für die Pflege und Betreuung aufwenden.***
- Die Zeitregistrierung ist sehr einfach gehalten und bildet die zentrale Information zur Abrechnung gegenüber den Krankenkassen.

Dokumentation der Pflege

- Buurtzorg orientiert sich an ein Pflegemodell aus den USA (Omaha).
- Dieses System unterstützt das Assesment der Kundschaft (***Einschätzung des Pflegebedarfs),***
- Weiter wird die ***konkrete Zielformulierung*** für die Pflegehandlungen erfasst, welche mit den Klienten zusammen bestimmt worden ist (Was wollen wir konkret mit der Betreuung und Pflege erreichen),
- darauf aufbauend werden von den Teams ***Pflegepläne*** erstellt und
- letztendlich das ***Monitoring der definierten Ziele*** dokumentiert***.***

Teamleistung und Lernen

- Hierunter finden sich Informationen zur ***Klientenzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit, Krankheitstage*** und ***zum zentralen ökonomischen Richtwert den verrechenbaren Stunden***. Die Teams sehen immer ihre Werte im Vergleich mit dem Durchschnitt bei Buurtzorg.
- Weiter sind hier Informationen über die ***Population der Klienten*** und Informationen über die ***zentralen Pflegestandards*** hinterlegt.
- Zusätzlich sind ***Rollen im Team*** beschrieben. (1) Pflegende, (2) Teamplayer, (3) Verantwortung für die Büroinfrastruktur, (4) Planer, (5) Teamadministration, (6) Innovation und (7) Mentoring.
- Und hier können die Mitarbeitenden auf eine ***Lernplattform*** zugreifen und diese auch selber weiterentwickeln.
- Letztendlich findet sich hier auch ein ***Haushaltsbuch,*** um all die finanziellen Aspekte, welche nur die Teams betreffen, abzubilden.

Vernetzung und Kommunikation

- Hier befindet sich die ***Kommunikationsplattform,*** auf der sehr aktive Themen diskutiert werden.
- Diese Plattform hat eine grosse Bedeutung bezüglich der Kommunikation und Information der Mitarbeitenden
- Zusätzlich finden sie auf dieser Ebene auch ***sichere Mailverbindungen***, welcher auch dem HL7 Standard entsprechen, das heisst dem internationalen Standard zum Austausch medizinischer Daten.

Kurzes Fazit

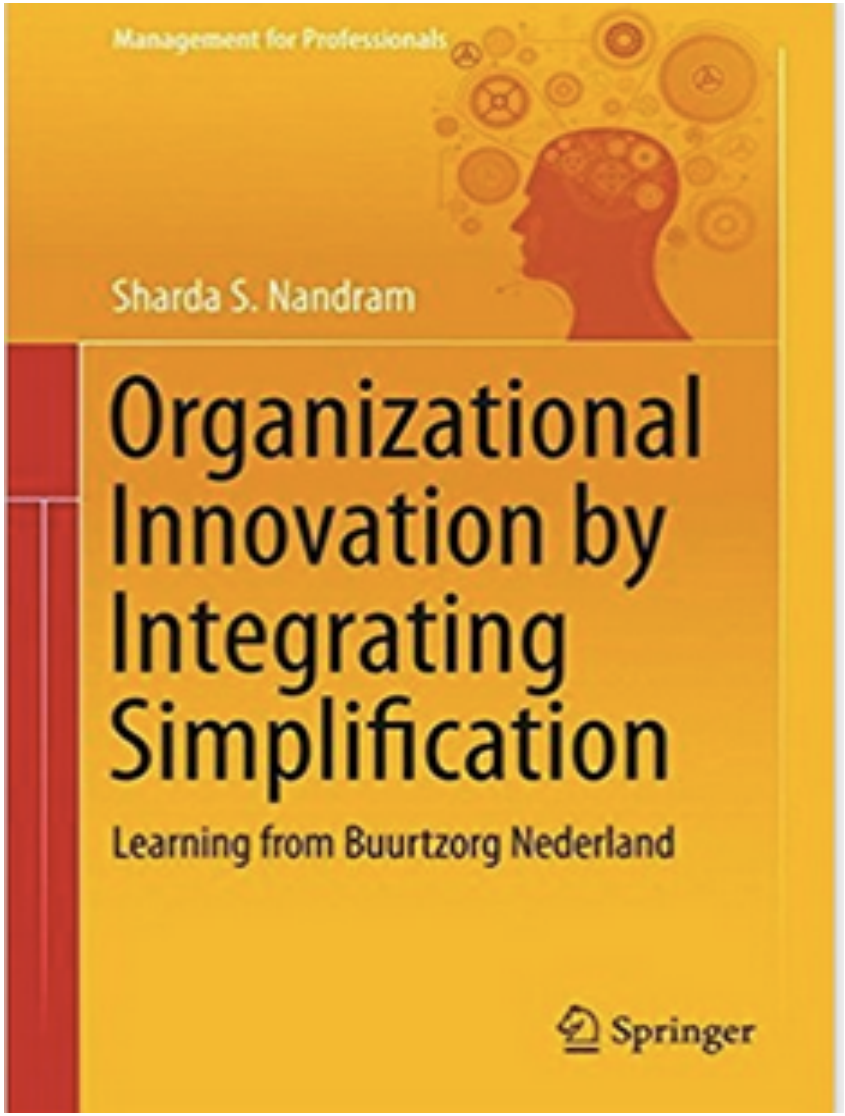
- Die Digitalisierung besitzt keine immanente Führungslogik
- sondern eher die Fähigkeit, bestehende Führungs- oder Managementmodelle zu verstärken.
- Viele der heute bekannten Managementinformationssysteme wurde mit eine „Top-down Logik“ entwickelt und eigenen sich eher nicht für Unternehmen, welche sich vermehrt selbstorganisierend weiter-entwickeln.
- Unternehmen, welche einen klassischen und hierarchischen Ansatz verfolgen, können mit diesem Instrumenten ihren gelebten Ansatz bewusst verstärken.

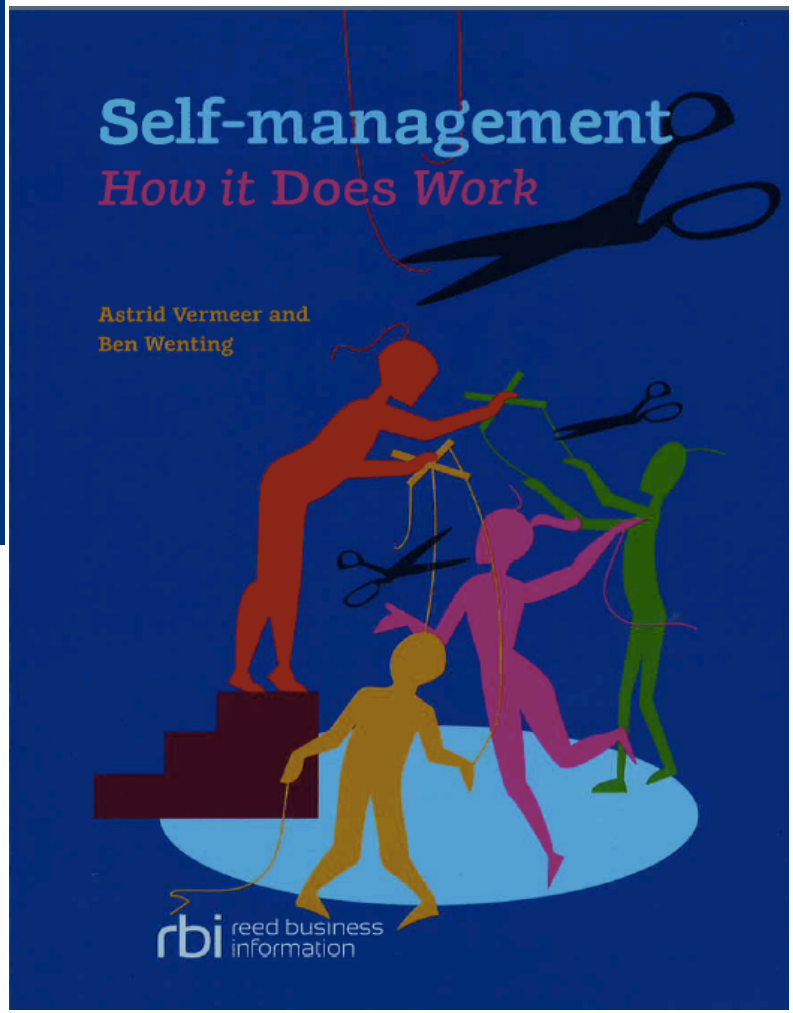
Literatur

- Hamel Gery und Michele Zanini (2016), More of Us Are Working in Big Bureaucratic Organizations than Ever Before, in: Harvard Buisness Review, July 05.
- Horak Christian und Bodenstorfer Martin (2107), Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen in Österreich, EY Wien: Bezugsquelle:http://www.ey.com/at/de/newsroom/news-releases/ey-20171018-ey-digitalisierung-in-non-profit-organisationen Zugegriffen: 10.11.2017.
- Laloux Frederic (2015a), Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen Verlang, München
- Laloux Frederic (2015b), Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit
- Nandram Sharda S. (2015). *Organizational Innovation by Integrating Simplification. Learning from Buurtzorg Nederland*. Cham: Springer Verlag.
- Schwarzmüller Tanja, Brosi Prisca, Welpe Isabell M. (2016) Digital Work Design – Wie die Digitalisierung Geschäftsmodelle, Arbeit und Führung verändert. Technische Universität München, München, http://www.digitalworkdesign.wi.tum.de/index.phpid=219&L=0#c340. Zugegriffen: 05.11.2017.
- Telekom (2015) Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen. https://www.telekom.com/medien/konzern/285970. Zugegriffen: 06.11.2017.
- Wenger Nathalie, Mean Marie, Castioni Julien, Marques-Vidal Pedro, Waeber Gerard und Garnier Antoine, 2017, Allocation of Internal Medicine Resident Time in a Swiss Hospital: A Time and Motion Study of Day and Evening Shifts. In: Annals of internal medicine, April 2017, Volume 18 , Issue 166, S. 579-586.

Empfehlenswerte Literuatur

Nandram Sharda S. (2015) hat versucht, die Grundideen des Managementkonzeptes bei Buurtzorg in ihrem Buch mit dem Titel, ***Organizational Innovation by Integrating Simplification***, darzustellen (Amsterdam, Springer Verlag).





Astrid Vermer und Ben Wenting (2016), bilden die Coaches von Buurtzorg aus und haben im Buch „Selbstmanagement – How it does work“, wichtige Grundideen in Bezug auf das Selbst-management sehr gut zusammengefasst.