

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | 3 |
| Tabellenverzeichnis | 4 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 5 |
| 1 Einleitung | 6 |
| 2 Agilität | 8 |
| 2.1 Definition und Einordnung..... | 8 |
| 2.2 Historische Entwicklung von Organisationen..... | 10 |
| 2.2.1 Das postmoderne pluralistische Paradigma..... | 11 |
| 2.2.2 Das integrale evolutionäre Paradigma..... | 13 |
| 2.2.3 Aktuelle Anforderungen an Organisationen..... | 14 |
| 2.3 Agile Werte und Prinzipien..... | 16 |
| 2.4 Agile Praktiken und Frameworks..... | 17 |
| 2.5 Agile Organisationsentwicklung | 22 |
| 3 Selbstorganisation als agiles Prinzip | 27 |
| 3.1 Definition und Einordnung..... | 27 |
| 3.2 Formen der Selbstorganisation..... | 30 |
| 3.2.1 Kollegiale Führung..... | 30 |
| 3.2.2 Holakratie | 32 |
| 4 Selbstorganisation in der Sozialen Arbeit | 33 |
| 4.1 Aktuelle Chancen und Herausforderungen für die Soziale Arbeit..... | 33 |
| 4.2 Beispiele | 37 |
| 4.2.1 Burtzoorg – Burtzoorg-Modell..... | 37 |
| 4.2.2 Bathildisheim e. V. – Kollegiale Führung..... | 40 |
| 4.2.3 Behinderten-Werk Main-Kinzig e. V. – Teilautonome Teams | 42 |
| 5 Methodik | 44 |
| 5.1 Vorgehensweise und Auswahl der Dokumente | 44 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.2 | Grundlagen der Inhaltsanalyse nach Mayring..... | 46 |
| 5.3 | Kategorisierung und Analyseverfahren..... | 48 |
| 6 | Analyse und Ergebnisse | 50 |
| 6.1 | Chancen durch die Einführung von Selbstorganisation | 50 |
| 6.2 | Herausforderungen durch die Einführung von Selbstorganisation | 51 |
| 6.3 | Besonderheiten in der Sozialen Arbeit..... | 52 |
| 6.4 | Handlungsempfehlungen..... | 53 |
| 7 | Diskussion | 57 |
| 8 | Fazit | 65 |
| | Literaturverzeichnis..... | 67 |
| | Anhang | 71 |
| | Eidesstattliche Erklärung | 92 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Agilität vom Mindset bis zum Framework | 9 |
| Abbildung 2: Angewandte agile Praktiken | 18 |
| Abbildung 3: Angewandte agile Frameworks..... | 20 |
| Abbildung 4: Anwendungsbereiche ausgewählter Entwicklungsmodelle | 26 |
| Abbildung 5: Kreismodell kollegialer und ziehender Führung..... | 31 |
| Abbildung 6: Einfluss der Corona-Pandemie auf die Agilität von Organisationen..... | 36 |
| Abbildung 7: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse..... | 47 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Organisationsformen nach Laloux | 10 |
| Tabelle 2: Transformationsstrategien nach Oestereich und Schröder | 23 |
| Tabelle 3: Transformationsstrategien nach Laloux | 24 |
| Tabelle 4: Dokumente der Inhaltsanalyse | 46 |
| Tabelle 5: Haupt- und Subkategorien der Inhaltsanalyse..... | 49 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|--|
| BMAS | Bundesministerium für Arbeit und Soziales |
| BTHG | Bundesteilhabegesetz |
| BWMK | Behinderten-Werk Main-Kinzig e. V. |
| WfbM | Werkstatt für behinderte Menschen (Werkstatt für Menschen mit Behinderung) |

1 Einleitung

Die Soziale Arbeit und Organisationen der Sozialwirtschaft sehen sich neben dem täglichen Handeln mit zahlreichen Herausforderungen, wie einer immer komplexer werdenden Umwelt, neuen Technologien sowie einem fortschreitenden Fachkräftemangel, konfrontiert. Hinzu kommen spezifische Anforderungen wie veränderte Erwartungen von Nutzer*innen personengebener Dienstleitungen, neue Möglichkeiten der Vernetzung und die Forderung nach besseren Rahmenbedingungen seitens der Sozialarbeitenden. Es gilt nun, diese Herausforderungen anzunehmen und möglicherweise auch in Chancen umzuwandeln.

Diese Bachelor-Thesis befasst sich mit den Möglichkeiten agiler Strukturen, insbesondere der Selbstorganisation, in der Sozialen Arbeit. Dabei sollen mithilfe der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Phillip Mayring die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

Ist die Einführung von agilen Strukturen und insbesondere von Selbstorganisation für die Soziale Arbeit geeignet?

Welche Handlungsempfehlungen können aus Beispielen der Praxis abgeleitet werden?

Als Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage dient die Hypothese, dass agile Strukturen und Selbstorganisation in der Sozialen Arbeit bisher noch nicht häufig vertreten sind, allerdings eine Chance darstellen können, um genannten Herausforderungen zu begegnen. Zudem wird die Vermutung aufgestellt, dass auch im spezifischen Arbeitskontext auf agile Strukturen zurückgegriffen werden kann, um Klient*innen miteinzubeziehen und zu bestärken. Die Handlungsempfehlungen sollen dafür einen konkreten und praktischen Rahmen bieten.

Im zweiten Kapitel erfolgt dafür zunächst eine definitorische Eingrenzung des Agilitätsbegriffs, bevor die historische Entwicklung von Organisationsformen nach Frederic Laloux erörtert wird. In diesem Kontext erfolgt eine Beleuchtung der allgemeinen Herausforderungen der aktuellen Zeit. Eine mögliche Antwort auf die dargelegten Herausforderungen kann im sogenannten ‚agilen Manifest‘ gefunden werden, aus dem sich Werte, Prinzipien sowie Praktiken und Frameworks ableiten lassen. Im Anschluss erfolgt eine Auseinandersetzung mit der agilen Organisationsentwicklung, welche die theoretischen Grundlagen der Agilität im Organisationskontext in die Praxis überführt.

Das dritte Kapitel dient der Vertiefung der Selbstorganisation: Neben der Definition und Einordnung in den Gesamtkontext der Agilität findet eine Auseinandersetzung mit konkreten An-

wendungsbereichen und -empfehlungen statt. Zu diesem Zweck folgt eine Vorstellung der beiden Frameworks ‚Kollegiale Führung‘ und ‚Holakratie‘. Diese dienen im weiteren Verlauf als theoretischer Bezugsrahmen für die im Rahmen der Inhaltsanalyse betrachteten Organisationen.

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln auf allgemeingültige und auf viele Bereiche übertragbare Charakteristika eingegangen wurde, widmet sich das vierte Kapitel den Formen und Möglichkeiten von Selbstorganisation in der Sozialen Arbeit. Dazu erfolgt ein Diskurs über die gegenwärtigen Chancen und Herausforderungen der Sozialen Arbeit. Im Anschluss werden die agilen Transformationsprozesse dreier Akteure vorgestellt, die in der Sozialen Arbeit bzw. der Sozial- und Gesundheitswirtschaft tätig sind. Die Betrachtung der Organisationen dient als Grundlage für die Inhaltsanalyse, in der jeweils Berichte aus den Organisationen betrachtet werden.

Im fünften Kapitel wird die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring erörtert, welche als Vorbereitung für die nachfolgende Inhaltsanalyse dient. Zudem wird auf die Vorgehensweise bei der Auswahl der Dokumente sowie auf den Prozess der Kategorisierung eingegangen.

Im sechsten Kapitel erfolgt eine detaillierte Darstellung der Analyseergebnisse. Diese sind entsprechend der Vorgehensweise der Methode nach Philipp Mayring in Hauptkategorien als Unterkapitel sortiert und werden reduziert in Subkategorien erläutert.

Im Anschluss an die Analyse folgt die Diskussion der dargelegten Forschungsergebnisse. Dafür erfolgen zunächst eine Zusammenfassung sowie die Diskussion der Ergebnisse unter Zuhilfenahme der in den ersten Kapiteln gewonnenen theoretischen Grundlagen und Empfehlungen. In diesem Zusammenhang werden zudem die Limitationen der erzielten Ergebnisse dargelegt sowie Forschungsdesiderate für weitere Untersuchungen benannt.

Abschließend erfolgt im Rahmen des Fazits ein Rückbezug auf die Forschungsfrage und die Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der durchgeführten Inhaltsanalyse.

2 Agilität

2.1 Definition und Einordnung

Der Begriff *Agilität* kann wortwörtlich mit „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“ (Scheller 2017, 42) definiert werden und stammt ursprünglich vom lateinischen ‚agilis‘, was mit „gewandt, rasch und schnell“ (ebd.) übersetzt werden kann.

Die Definitionen für *Agilität* sind in der Wissenschaft und Literatur vielfältig. Nach Oestereich und Schröder kann Agilität als das „Maß für die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit eines Systems sowie der Oberbegriff für eine Menge von Methoden, Modellen und Werkzeugen zum Umgang mit Dynamik und Komplexität in Entwicklungsprozessen“ (Oestereich/Schröder 2019, 6) definiert werden. Agilität wird in diesem Kontext als Mittel zur Erfüllung des Zwecks der Anpassungsfähigkeit verstanden (vgl. ebd., 46).

Die Notwendigkeit einer erhöhten Anpassungsfähigkeit lässt sich aus den Anforderungen, welche sich aus der *VUCA¹-Welt* ergeben, ableiten. Die neue VUCA-Welt stellt gänzlich andere Anforderungen als die Vorherige. Um diesen gerecht zu werden, sind individuelle Lösungen erforderlich, die sich durch eine hohe Flexibilität auszeichnen. In agilen Organisationen werden diese durch Experimente gefunden, bei denen die Mitarbeiter*innen in den Prozess der Veränderung aktiv eingebunden werden. (vgl. Scheller 2017, XIV) Agile Organisationen werden in diesem Kontext auch als „lernende Organisationen“ (ebd.) bezeichnet.

Die *Komplexität* stellt in diesem Kontext eine wesentliche Herausforderung dar, auf welche die Agilität Antworten finden möchte. Komplexität wird von Oestereich und Schröder als „Maß für die Unvorhersehbarkeit und Vielfalt eines Systemverhaltens“ (Oestereich/Schröder 2019, 6) definiert. Eine umfassende Analyse der Komplexität und ihrer inneren Zusammenhänge ist nicht möglich, da durch die Zerlegung in Einzelteile und Prozesse die Dynamik sowie die Eigenschaften der Vernetzung und Zusammenwirkung verloren gehen würden (vgl. Scheller 2017, 23). Sie ist somit nicht „beherrschbar“ (Oestereich/Schröder 2019, 6). Die Erforschung der Komplexität erfordert den Einsatz von Experimenten (vgl. Scheller 2017, 23) und der Umgang mit dieser die Anwendung einer „ebenbürtigen eigenen Komplexität“ (Oestereich/Schröder 2019, 6). Dies erfordert auch eine hohe Bereitschaft für *Disruption*, welche als

¹ Der Begriff VUCA steht als Akronym für die englischen Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity (auf Deutsch: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) und umschreibt einen seit den 1990er Jahren anhaltenden Kulturwandel der Arbeitswelt (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 6; Scheller 2017, 20).

Fähigkeit für die Ablösung und ganzheitliche Neugestaltung von bestehenden Geschäftsmodellen, Branchen oder Märkten durch eine von Innovation angestoßene Veränderung verstanden werden kann (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 6).

Um den vielfältigen Herausforderungen und Ansprüchen gerecht zu werden, ist häufig eine Veränderung der Haltung und Kultur von Organisationen erforderlich. Das von Bea und Göbel formulierte Ziel von Agilität besteht demnach nicht allein in einer punktuellen Anpassung der Strategie, sondern in einer „ständige[n] Wandlungsbereitschaft“ (Bea/Göbel 2019, 417). Agilität wird daher nicht als Prozess oder Werkzeug, sondern als Mindset für ein zeitgemäßes Management verstanden, um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Scheller 2017, VIII). Die grundlegenden Prinzipien dieses Mindsets sind im sogenannten agilen Manifest dokumentiert (vgl. AgileManifesto 2001a). Es besteht aus vier Werten, welche wiederum von zwölf Prinzipien definiert und durch eine Vielzahl von Praktiken manifestiert werden. Diese werden anschließend zu Methoden und Frameworks zusammengesetzt:

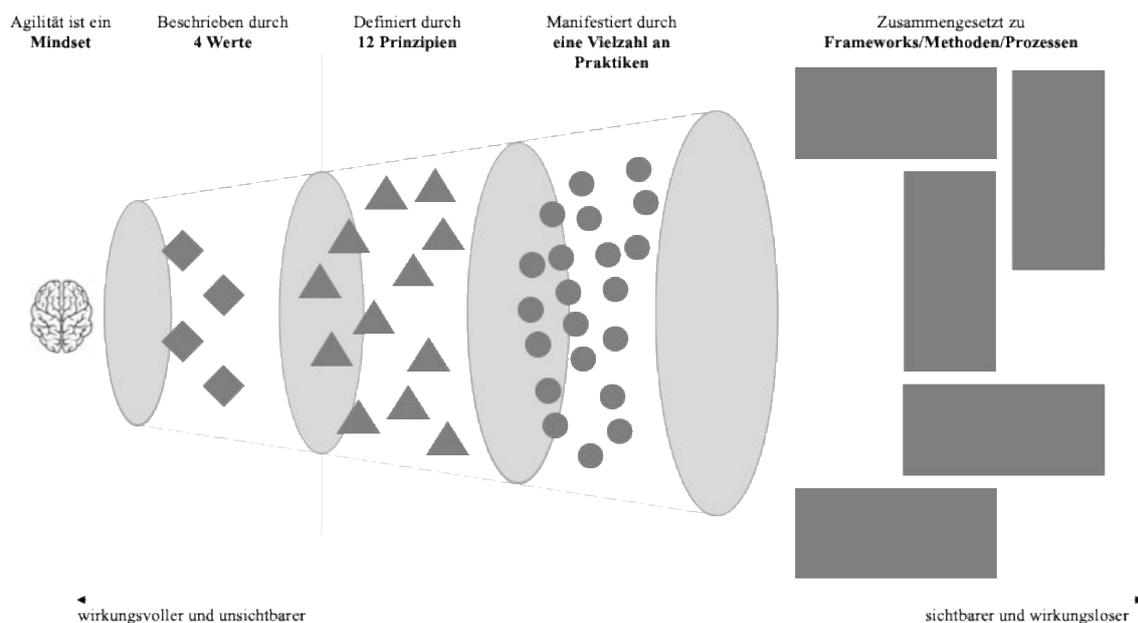


Abbildung 1: Agilität vom Mindset bis zum Framework (in Anlehnung an Scheller 2017, 4)

Der Aufbau und die Differenzierung der folgenden Kapitel basieren auf der Darstellung und Abfolge der vorangegangenen Abbildung. Dabei werden in Kapitel 2.3 zunächst die agilen Werte und Prinzipien und in Kapitel 2.4 die agilen Praktiken und Frameworks thematisiert. Im Vorfeld erfolgt werden die historische Entwicklung sowie der Herleitung der Notwendigkeit von Agilität in der aktuellen Zeit dargestellt.

2.2 Historische Entwicklung von Organisationen

Organisations- und Führungsmodelle unterlagen in der Geschichte stets einem Wandel, der als Ausdruck ihrer jeweiligen sozioökonomischen und kulturellen Epoche betrachtet werden kann. Diese Annahme wird durch die Theorie von Frederic Laloux gestützt, der die Wendepunkte der Menschheitsgeschichte analysierte. Diese hatten, neben ihren Auswirkungen auf Gesellschaft, Ökonomie, Machtstrukturen und die Rolle der Religion, stets einen Wandel der vorherrschenden Organisationsmodelle zur Folge. Er merkt an, dass „mit jeder neuen Stufe des menschlichen Bewusstseins [...] auch ein Durchbruch in unserer Fähigkeit zur Zusammenarbeit einher[gehe]“ (Laloux 2015, 13), welcher wiederum ein neues Organisationsmodell erfordere. Daraus lässt sich ableiten, dass heutige Organisationen und Formen der Zusammenarbeit denen der gegenwärtigen Weltansicht und der aktuellen Evolutionsstufe entsprechen und künftig weitere Entwicklungen zu erwarten sind. (vgl. ebd.) Laloux definiert in diesem Zuge verschiedene Paradigmen, welche als Stufen menschlicher Entwicklung verstanden werden können und mit unterschiedlichen Organisationsmodellen einhergehen. Der Übergang auf eine neue Stufe wird dann möglich, wenn Menschen „in der Lage sind, einen höheren Blickpunkt zu erreichen, von dem [sie] die Welt aus einer weiteren Perspektive sehen können.“ (ebd., 43) Diese Paradigmen, welche Laloux auch als Frameworks bezeichnet, fungieren als Vereinfachung. So entspricht vermutlich keine Organisation ganzheitlich einem Paradigma. (vgl. Laloux 2016, 34) Die nachfolgende Tabelle bietet abschließend eine Übersicht über die verschiedenen Phasen der Entwicklung.

| Farbe | Merkmale | Metapher | Durchbrüche |
|-----------|-----------------------------|------------|--|
| Rot | Tribal impulsiv | Wolfsrudel | Arbeitsteilung, Befehlsautorität |
| Bernstein | Traditionell konformistisch | Armee | Formale Rollen und Hierarchien, Prozesse |
| Orange | Modern leistungsorientiert | Maschine | Innovation, Verlässlichkeit, Leistungsprinzip |
| Grün | Postmodern pluralistisch | Familie | Empowerment, wertorientierte Kultur, Berücksichtigung aller Interessensgruppen |
| Petrol | Integral evolutionär | Ökosystem | Selbstführung, Ganzheit, evolutionärer Sinn |

Tabelle 1: Organisationsformen nach Laloux (in Anlehnung an Laloux 2015, 36; Laloux 2015, 43ff.)

2.2.1 Das postmoderne pluralistische Paradigma

Laloux' Theorie basiert auf der Annahme des postmodernen pluralistischen Paradigmas, welches die aktuell entstehende und künftig geltende Weltsicht widerspiegelt. Menschen sehen in ihrem Leben – im Vergleich zum modernen Paradigma – mehr als nur „Erfolg und Scheitern“ (Laloux 2015, 30), sondern sind sich der vorherrschenden „materialistische[n] Obsession, [...] soziale[n] Ungerechtigkeit und [dem] Verlust von Gemeinschaft“ (ebd.) bewusst. Die postmoderne pluralistische Weltsicht bringt allen Perspektiven denselben Respekt entgegen und vertritt zentrale Werte wie Fairness, Kooperation und Konsens. Außerdem sind Beziehungen wichtiger als Ergebnisse. Als erste Ausbrüche aus der modernen Weltsicht und somit als erste Anzeichen der Postmodernen versteht Laloux z. B. die Abschaffung von Sklaverei, die Befreiung von Frauen aus ihnen zugeschriebenen Rollen sowie die Religionsfreiheit und Demokratie. Während sich die Wirtschaft und Politik noch überwiegend mit der modernen Weltsicht identifizieren, sei die postmoderne Perspektive besonders in der Wissenschaft, in gemeinnützigen Kontexten wie auch der Sozialen Arbeit und unter politischen Aktivist*innen vertreten. Durch neue Strukturen und Prozesse werden Regeln abgeschafft oder gelockert, was im Sinne des postmodernen Paradigmas und der verbreiteten Werte ist. Keine Regeln zu haben, birgt jedoch auch die Gefahr des Machtmissbrauchs und der Bereicherung Einzelner. (vgl. ebd., 30f.)

Laloux identifiziert zentrale, teilweise eng miteinander verbundene Durchbrüche von postmodernen Organisationen. Dazu zählen die (1) Förderung von Empowerment, die (2) Etablierung einer wertorientierten Kultur bzw. einer sinnstiftenden Ausrichtung sowie die (3) Integration von Interessensgruppen.

(1) Empowerment bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Mehrheit der Entscheidungen an die Mitarbeiter*innen abgegeben, wodurch weitreichende Entscheidungen ohne die Genehmigung des Managements getroffen werden (vgl. ebd., 32). Häusling, Kahl-Schatz und Seidel definieren Empowerment im Führungskontext als „die Ermächtigung der Mitarbeiter[*innen] zum eigenverantwortlichen Handeln“ (Häusling/Kahl-Schatz/Seidel 2020, 73). Es gilt die Annahme, dass Arbeitskräfte die Prozesse in ihrem Arbeitsalltag am besten kennen und daher bessere Lösungen für Herausforderungen finden können als Expert*innen, die den jeweiligen Arbeitsschritt nicht regelmäßig praktisch ausüben. Die Implementierung von Dezentralisierung und Empowerment erweist sich in großen, etablierten Organisationen als herausfordernd. Bestehende Strukturen müssen gelöst werden und Führungskräfte aller Ebenen sind dazu gezwungen, Macht und Kontrolle zu teilen oder gar aufzugeben. Eine pluralistische Führungskultur fordert nicht nur „distanzierte Problemlöser (wie auf der modernen Stufe)“ (Laloux 2015, 33),

sondern vielmehr „Servant Leaders (dienende Führungskräfte), die ihren Mitarbeiter[*inne]n zuhören, sie ermutigen, motivieren und entwickeln.“ (Laloux 2015, 33) Sie fördern diese stärkenorientiert und setzen sie ebenso stärkenbasiert in ihren jeweiligen Tätigkeitsbereichen ein. Dies erfordert einen hohen Einsatz an Ressourcen in Form von Zeit und Mühe. Laloux nennt exemplarisch den hohen Bedarf an Fort- und Weiterbildungen für neu eingestellte oder beförderte Führungskräfte zur Vermittlung der neuen Führungswerte oder für den Einsatz neuer Personalentwicklungs-Instrumente. (vgl. ebd.) Kritisch zu betrachten ist, dass die Entscheidung für Empowerment nicht losgelöst von Machtstrukturen ist. Eine Entscheidung für mehr Mitgestaltung bedeutet, dass jemand an der Spitze die bewusste Entscheidung trifft, einen Teil der eigenen Macht abzugeben. (vgl. ebd., 60) Integrale evolutionäre Organisationen hingegen „überwinden das althergebrachte Problem der ungleichen Machtverteilung, weil Strukturen und Praktiken zur Anwendung kommen, in denen niemand Macht über jemand anderen hat.“ (ebd.)

Einer (2) werteorientierten Kultur und inspirierenden Sinnausrichtung wird in postmodernen Organisationen ein ebenso großer Wert zugeschrieben. Während in modernen Organisationen die Strategie und Ausführung im Zentrum standen, ist es in postmodernen Strukturen besonders die Unternehmenskultur. Es gilt die Annahme, dass Mitarbeiter*innen, im Sinne des Empowerments, dann die richtigen Entscheidungen treffen können, wenn „sie sich an einer Reihe gemeinsamer Werte orientieren, statt an dicken Regelbeschreibungen und Absprachen.“ (ebd., 33) Die Förderung der Unternehmenskultur und gemeinsamer Werte wird als zentrale Aufgabe der Geschäftsführung verstanden. Auch operative Bereiche, wie beispielsweise die Personalentwicklung, tragen maßgeblich dazu bei, die Unternehmenskultur innerhalb der gesamten Organisation zu etablieren und zu fördern. Ergänzend zu den Maßnahmen, die bereits zur Förderung des Empowerments genannt wurden, können z. B. Kulturtrainings und -initiativen sowie regelmäßige Mitarbeiter*innen-Befragungen angeführt werden. Eine werteorientierte Kultur stellt für dezentrale Organisationen einen besonderen Mehrwert dar, da sie das Risiko des Auseinanderfallens und von Reibungsverlusten durch lange Kommunikationswege reduzieren kann. (vgl. ebd., 33f.) Sie erfüllt außerdem die Funktion der emotionalen Bindung an die Organisation, ermöglicht somit kollektives Handeln und bietet eine Orientierung für erwünschtes Verhalten (vgl. Schumacher 2023, 153). Laloux kritisiert, dass viele moderne Organisationen häufig zwar gemeinsame Werte und eine werteorientierte Kultur in den Mittelpunkt interner und externer Kampagnen stellen, diese jedoch nicht immer konsequent leben bzw. nur so lange, wie der Umsatz oder die finanziellen Ziele nicht gefährdet sind (vgl. Laloux 2015, 33).

Die (3) Integration verschiedener Interessensgruppen stellt die Führung bzw. das Management vor die Herausforderung, Kompromisse zu finden, von denen alle Stakeholder profitieren bzw. keine Benachteiligung stattfindet. Das Ziel in modernen Organisationen war stets die Gewinnmaximierung für Investoren*innen oder Aktionär*innen, wodurch primär die Interessen ebendieser verfolgt wurden. In postmodernen Organisationen hingegen soll es keine Hierarchie unter Interessensgruppen mehr geben und die Organisation versteht ihre Verantwortung als gleichgewichtet gegenüber z. B. Investoren*innen, Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Gesellschaft und Umwelt. Soziale Verantwortung wird in diesem Zusammenhang als zentrale Mission und Treiber für Innovationen verstanden und nicht als bürokratische Verpflichtung. Laloux berichtet aus seinen Untersuchungen, dass führende postmoderne Organisationen zwar zugeben, dass die neue Perspektive kurzfristig mit höheren Kosten einhergeht, sie allerdings langfristig mit einer positiven Entwicklung der Ergebnisse für alle Beteiligten rechnen. Er führt als Beispiele eine Verringerung des CO₂-Ausstoßes oder Wasserverbrauchs und die verbesserte Zusammenarbeit mit Zulieferern in Entwicklungsländern zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder Verhinderung von Kinderarbeit an. (vgl. Laloux 2015, 34)

2.2.2 Das integrale evolutionäre Paradigma

Als nächster Entwicklungsschritt wird vermutlich das integrale evolutionäre Paradigma das postmoderne pluralistische Paradigma ablösen. Das Paradigma verfolgt das übergeordnete Ziel der Selbstverwirklichung. Während im postmodernen Paradigma die Zugehörigkeit und Harmonie als zentrale Werte für eine Entscheidungsfindung galten, wird nun die „[i]nnere Stimme als Kompass“ (ebd., 44) herangezogen, wobei statt äußerer Maßstäbe innere Maßstäbe berücksichtigt werden. In zwischenmenschlichen Beziehungen werden andere Überzeugungen und Weltanschauungen wertschätzend anerkannt, auch wenn sie nicht den eigenen entsprechen. Mitmenschen werden dabei unterstützt, die eigene Wahrheit zu finden, anstatt sie von der eigenen Meinung zu überzeugen, zu belehren oder abzulehnen. Die Angst vor Veränderungen und der Fokus auf Probleme und Mängel wird abgelöst von Vertrauen in neue Situationen und dem Fokus auf Stärken und Ressourcen. Rückschläge, Fehler und Hindernisse werden als wertvolle Erfahrungen wahrgenommen und bieten die Möglichkeit zum Lernen und zum Vornehmen kleiner Veränderungen, die wiederum ein persönliches Wachstum ermöglichen. (vgl. ebd., 44ff.) Laloux stellt in Aussicht, dass die genannten Einstellungen auch Konsequenzen auf die Berufs- und Arbeitgeberwahl haben werden. Organisationen, die eine „klare und noble Sinnausrichtung“ (ebd., 51) vorweisen, werden solchen bevorzugt, deren Werte und Ziele in erster Linie

auf Profitabilität, Wachstum oder Marktanteile ausgerichtet sind. Die Durchbrüche evolutionärer Organisationen, welche von Laloux mit der Metapher von „[l]ebendigen Systemen“ (Laloux 2015, 54) beschrieben werden, umfassen die Selbstführung, das Streben nach Ganzheit sowie den evolutionären Sinn. (vgl. ebd., 51ff.)

Selbstführung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Organisationen vollständig ohne Hierarchie und Konsens funktionieren. Dies gelingt, indem sie die „Funktionsweisen von komplexen adaptiven Systemen“ (ebd., 54) aus der Natur auf ihre eigene, individuelle Organisation übertragen. Mit der Ganzheit ist gemeint, dass Mitarbeiter*innen ihre ganze Ressource und ihr ganzes Selbst in die Arbeit einbringen und auch emotionale, intuitive und spirituelle Aspekte (anders als in vergangenen Zeiten) willkommen sind und sogar gefördert werden. In der Vergangenheit wurden Entscheidungen überwiegend rational und ohne Berücksichtigung der genannten Aspekte getroffen. Der evolutionäre Sinn sieht vor, dass Organisationen als „aus sich selbst heraus lebendig“ (ebd., 55) wahrgenommen werden. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter*innen aktiv daran beteiligt sind, die (Sinn-)Richtung der Organisation mitzugestalten bzw. ihrem Sinn zu dienen. Der Sinn der Organisation sind ausdrücklich nicht wirtschaftliche Profitabilität, Wachstum oder Marktanteile. (vgl. ebd., 51ff.)

2.2.3 Aktuelle Anforderungen an Organisationen

Laloux untersuchte im Zuge seines Werkes ‚Reinventing Organizations‘ zwölf verschiedene Organisationen, die Praktiken integraler evolutionärer Organisationsformen nutzen und darauf zurückgreifen. Die meisten dieser Organisationen stellen eine Mischung aus modernen, post-modernen und evolutionären Einflüssen dar. (vgl. ebd., 59) Alle Organisationen haben im Laufe der vergangenen Jahre oder Jahrzehnte einen starken Wandel durchlaufen und sich auf neue Situationen und Gegebenheiten einstellen müssen. Ein wesentlicher Treiber für die Notwendigkeit neuer Organisationsformen und Arten von Zusammenarbeit ist die Digitalisierung oder auch der digitale Wandel, welcher „eine Vielzahl von Veränderungen [anstößt], die auf Basis einer schnellen und breiten Adaption neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Wirtschaft und Gesellschaft realisiert werden können.“ (BMAS 2015, 14) Diese Veränderungen sind weitreichend und gehen mit einer Menge Wechselwirkungen einher. Hattendorf wägt in diesem Kontext die gewonnene Flexibilität und Geschwindigkeit von Innovationen gegen die Entgrenzung der Arbeit und Rationalisierung, die Unsicherheiten und Ängste auslösen und letztendlich zu „selbstaussbeuterischen Tendenzen“ (Hattendorf 2021, 101) führen kann, ab (vgl. ebd.).

Neben den neuen Anforderungen an Organisationen durch die komplexere Umwelt und neue Technologien ist auch ein Wandel gesellschaftlicher Ansprüche und Werte zu beobachten. Durch die Individualisierung und Vervielfältigung von Lebensentwürfen sowie das Aufweichen von Rollenbildern in Beruf und Familie haben sich die Ansprüche an Arbeit und Arbeitsbedingungen verändert. Arbeitnehmer*innen wünschen sich unter anderem „mehr selbstbestimmte zeitliche Flexibilität“ (BMAS 2015, 18). Laut dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (kurz: BMAS) ist diese Flexibilität durch sozialpartnerschaftlich ausgehandelte und hochflexible Arbeitszeitmodelle möglich und weit verbreitet, wodurch der Anteil atypischer Arbeitsverhältnisse (Teilzeit, befristete Beschäftigungen, geringfügige Beschäftigungen und Zeitarbeit) verhältnismäßig hoch ist. Es besteht zudem, auch durch den fortschreitenden demographischen Wandel, ein Fachkräftebedarf, wodurch gute und attraktive Arbeitsbedingungen sowie die Förderung von Weiterbildungen an Relevanz gewonnen haben. (vgl. ebd., 22ff.) Das BMAS bestätigt die Theorie von Laloux, indem es eine „Kultur der Partizipation“ (ebd., 71) und eine „demokratische Teilhabe“ (ebd.) als essenzielle Treiber für die Bindung und Förderung von Mitarbeiter*innen bezeichnet.

Eine besondere Verantwortung kommt in diesem Kontext der Führungskultur bzw. den Führungskräften zu. Heroische Führungspersönlichkeiten, die v. a. früheren Organisationsformen zugeschrieben werden, führen mithilfe von Befehlen und Kontrolle. Sie neigen dazu, konkrete Aufgaben zu delegieren, anstatt Mitarbeiter*innen zu ermächtigen, die Aufgaben selbst zu erkennen und die konkrete Ausgestaltung zu definieren. Postheroische Führungskräfte hingegen schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Teammitglieder befähigt und engagiert fühlen. Sie tragen weiterhin die Verantwortung für die Ergebnisse und Leistung ihres Teams, ohne jedoch das Potenzial ihres Teams zu hemmen. (vgl. JCURV/Truthsayers/Agile Business Consortium 2023, 5) Hinzu kommt die bereits im modernen Paradigma beschriebene Haltung des „Servant Leaders“ (Laloux 2015, 33) oder „Dienstleister[s]“ (Häusling et al. 2020, 73), die auf der Einstellung beruht, dass „Führungskräfte denen, die sie führen, dienen“ (Laloux 2015, 33) und „großzügig, empathisch und aufmerksam für andere“ (ebd., 31) sind. Weitere konkrete Eigenschaften sind z. B. das Empowerment anderer, das Ermutigen zum Experimentieren, die Förderung von Zusammenarbeit und einer Feedback-Kultur und die aktive Förderung agiler Arbeitsweisen (vgl. JCURV et al. 2023, 6). Als zentrale Werte nennen Häusling, Kahl-Schatz und Seidel „Kooperationsbereitschaft, Mut, Offenheit, Transparenz und Respekt“ (Häusling et al. 2020, 74). Laut der Studie ‚The Third Annual State of Agile Culture Report‘ aus dem Jahr 2023 besteht eine Korrelation zwischen postheroischer Führung und einer starken, agilen Struktur.

Allerdings weisen nur zehn Prozent der untersuchten Organisationen Führungskräfte mit post-heroischen Führungsqualitäten vor. (vgl. JCURV et al. 2023, 4)

Es lässt sich festhalten, dass sowohl die Art der Führung als auch die Grundhaltung der Organisation im postmodernen pluralistischen Paradigma und auch später im integral evolutionären Paradigma eine entscheidende Rolle spielen, um den verschiedenen beschriebenen Anforderungen und evolutionären Durchbrüchen gerecht zu werden. Agilität kann in diesem Kontext als eine Lösungsstrategie betrachtet werden, deren Prinzipien und Werte im folgenden Kapitel dargestellt werden.

2.3 Agile Werte und Prinzipien

Das agile Mindset wird im agilen Manifest durch vier Wertpaare veranschaulicht, welche einen Rahmen des agilen Handelns vorgeben:

- „Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
 - Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
 - Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
 - Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“
- (AgileManifesto 2001a)

Im agilen Manifest, welches im Jahr 2001 von 17 Software-Entwicklern formuliert wurde, werden in vier Paaren jeweils zwei Werte einander gegenübergestellt. Die jeweils zuerst genannten Werte werden dabei als bevorzugt und höher eingeschätzt als die Werte, die zuletzt bzw. auf der rechten Seite genannt werden. Es wird betont, dass kein Wert dabei besser oder schlechter ist als andere und dass idealerweise immer alle Werte berücksichtigt und erfüllt werden sollten. (vgl. ebd.) Auch wenn die Werte stark auf die Software-Entwicklung bezogen sind, lassen sich diese auf viele andere Bereiche übertragen, besonders wenn ‚Software‘ durch ‚Produkt‘ oder ‚Leistung‘ ersetzt wird (vgl. Scheller 2017, 215). Hattendorf schlägt vor den ‚Kundennutzen‘ als Ersatz für ‚Software‘ zu nutzen (vgl. Hattendorf 2021, 110).

Aus den vier Wertpaaren lassen sich wiederum zwölf Prinzipien ableiten, welche die Haltung der Autoren des agilen Manifests widerspiegeln und als Ergänzung zu den grundlegenden Werten verstanden werden können (vgl. ebd., 97):

1. „Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software (Produkte) zufrieden zu stellen.
2. Radikale Anforderungsänderungen sind selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software (Produkte) regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.

4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.“

(AgileManifesto 2001b; zitiert und ergänzt nach Scheller 2017, 216)

Nach Scheller fokussieren sich die agilen Werte und Prinzipien auf drei Themen: Mensch, Produkt und Anpassungsfähigkeit. Der Fokus Mensch bezieht sich dabei besonders auf das erste und das dritte Wertepaar und auf die grundsätzliche Haltung von Menschen, die sich untereinander wertschätzend verhalten, unabhängig davon, ob die Interaktion mit Kolleg*innen aus der eigenen Organisation oder externen Kund*innen stattfindet. (vgl. Scheller 2017, 2016ff.) Menschen benötigen „Autonomie, Perfektionierung, Sinn und Zusammenarbeit, um motiviert zu sein“ (ebd., XIV). Vertrauen und Innovationen sind dabei wichtiger als vorgefertigte Muster und Verträge (vgl. ebd., 218). Vertrauen geht mit der Übergabe von Verantwortung und Entscheidungsfreiheit das ausführenden Personen einher, wodurch auch die Selbstorganisation und die interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert wird, um gemeinsam die besten Lösungen zu finden (vgl. ebd., XIV).

2.4 Agile Praktiken und Frameworks

Im Anschluss an die Darstellung und Erörterung des agilen Manifests, welches die Agilität als Mindset in ihren vier Werten beschreibt und woraus sich anschließend die zwölf agilen Prinzipien definieren lassen, liegt der Fokus im Folgenden auf den Praktiken, die die Werte und Prinzipien manifestieren und schließlich zu Frameworks zusammensetzen.

Scheller definiert agile Praktiken als „aus agilen Prinzipien resultierende, bereits erprobte agile Handlungsweisen[, die] sowohl einzeln eingesetzt als auch als agile ‚Bausteine‘ verstanden werden und Zusammensetzen agiler Methoden verwendet werden“ (ebd., 249) können. Oestereich und Schröder verwenden die Begriffe ‚Mikrowerkzeuge‘ und ‚Workhacks‘ für „niederschwellige Kommunikations- und Arbeitsformate“ (Oestereich/Schröder 2019, 225), die zudem

„minimalinvasiv“ (Oestereich/Schröder 2019, 225) sind. Es handelt sich hierbei um einfach anzuwendende Werkzeuge, welche keinen speziellen Auftrag oder gesonderte Schulungen benötigen. Sie lassen sich einfach und ohne großen Aufwand ausprobieren und ggf. wieder werfen. (vgl. ebd.)

VersionOne hat im Jahr 2016 im Rahmen einer Studie knapp 3.900 Teilnehmer*innen, die weltweit in verschiedenen Branchen und auf verschiedenen Hierarchieebenen arbeiten, zu den agilen Tools und Praktiken, welche in ihrer Organisation verwendet werden, befragt. Die am meisten verwendeten Praktiken sind demnach Daily Standups, priorisierte Backlogs, Iterationen bzw. Wiederholungen sowie Retrospektive. (vgl. VersionOne 2016, 10) Die folgende Abbildung stellt einen Ausschnitt der Ergebnisse der Studie dar und zeigt auf, wie hoch der Anteil der Teilnehmer*innen der Studie ist, die die jeweilige Praktik verwendet haben.

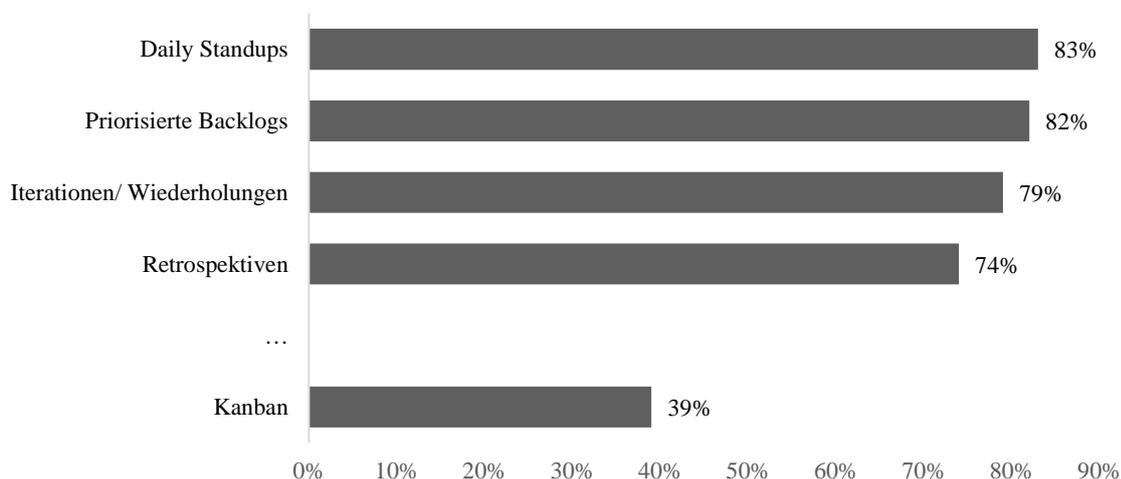


Abbildung 2: Angewandte agile Praktiken (in Anlehnung an VersionOne 2016, 10)

Daily Standups sind ein täglich stattfindendes, etwa 15 Minuten andauerndes Treffen (oder eine alternativ vereinbartes festes Zeitfenster), an dem alle Teammitglieder teilnehmen. Das Treffen findet im Stehen statt und verfolgt die Idee, dass die Teammitglieder sich gegenseitig durch kurze Updates auf dem Laufenden halten. Dafür werden immer dieselben drei Fragen (,Was habe ich gestern getan?‘, ,Was werde ich heute tun?‘ und ,Was behindert mich gerade oder wo bei brauche ich Unterstützung?‘) beantwortet. (vgl. Scheller 2017, 489) Eine Regel des Daily Standups ist, dass währenddessen nicht diskutiert wird, sondern dies bei Bedarf im Nachgang des Treffens erfolgt. Die Vorteile sind eine gesteigerte Transparenz, weniger Koordinationsaufwand sowie das frühzeitige Erkennen von Problemen und Blockaden, die schnell und gemeinsam im Team gelöst werden können (vgl. ebd., 489f.) und die allgemeine Beschleunigung der Arbeit des Einzelnen und des gesamten Teams (vgl. Sutherland 2001, 8). Daily Standups

wurden zunächst besonders in der agilen Softwareentwicklung verwendet (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 231) und finden auch häufig Anwendung in agilen Frameworks wie Scrum (vgl. Scheller 2017, 490).

(Priorisierte) *Backlogs* können auch als „Rückstandsliste“ (Oestereich/Schröder 2019, 250) oder eine „(meistens priorisierte) Liste mit noch zu erledigenden Aufgaben“ (ebd.) verstanden werden. Es kann unterschieden werden in Gesamtdarstellung der Anforderungen an eine Leistung (Product Backlog) und ein Extrakt dieser Anforderungen sowie daraus abzuleitende Aufgaben, die im Rahmen des aktuellen Sprints zu bearbeiten sind (Sprint Backlog). (vgl. Schwaber/Sutherland 2020, 10f.; Scheller 2017, 482) Auch wenn Backlog-Boards ursprünglich in der Softwareentwicklung und im Framework Scrum mit festen Sprint- und Iterationszyklen verwendet wurden, können sie auch in der Organisationsentwicklung hilfreich sein, indem große Aufgaben in kleine Zwischenschritte zerlegt werden und Anforderungen allumfassend und übersichtlich dargestellt werden (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 208).

Iterationen und Wiederholungen sind ein zentrales Element und wesentliches Merkmal von Agilität und lernenden Organisationen. Scheller verweist darauf, dass Iterationen in verschiedenen Prinzipien agiler Arbeitsweisen (z. B. im agilen Manifest) angedeutet werden, dies aber bewusst offen formuliert sei, um die Freiheit der Anwendung verschiedener iterativer Verfahrensweisen aufrechtzuerhalten. Iterationen dienen der schrittweisen Annäherung an ein Problem, dessen Lösung nicht bekannt ist. Durch das wiederholte Vorgehen und das Nutzen der Ergebnisse für den nächsten Zyklus, können die Ergebnisse kontinuierlich verbessert und die Annäherung an eine ideale Lösung (z. B. ein Produktdesign) gefunden werden. Scheller erinnert an die hohe Komplexität der VUCA-Welt, welche mit einem hohen Grad an Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit einhergeht. Durch wiederkehrende Iterationen, die immer vom aktuellen Wissens- und Produktstand ausgehen, kann das Risiko und auch die Unsicherheit reduziert werden. Eine nach und zwischen Iterationen verwendete Praktik ist die Retrospektive. (vgl. Scheller 2017, 252)

Retrospektiven sind ein „Arbeitstreffen mit dem Ziel, die Zusammenarbeit sowie die Arbeitsprozesse und -strukturen zu reflektieren und zu verbessern“ (Oestereich/Schröder 2019, 102), in denen die „Lernschleife auf methodischer Ebene geschlossen“ (Scheller 2017, 497) werden kann. Es geht dabei weniger um das ‚Was?‘ und die operativen Themen, sondern viel mehr um das ‚Wie?‘ und die Art der Zusammenarbeit (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 102). Teams reflektieren und werten aus, was im vergangenen Zeitraum besonders gut lief und was besser gemacht werden könnte. Es kann unterschieden werden in die Retrospektive I, welche während

eines Durchlaufs agiler Zusammenarbeit regelmäßig durchgeführt wird, und die Retrospektive II, welche einmalig nach Abschluss der Veränderung stattfindet und den Gesamtprozess betrachtet. (vgl. Scheller 2017, 327) Teilnehmer*innen einer Retrospektive sind immer die Mitglieder eines Projektteams oder im Rahmen einer agilen Organisationsentwicklung z. B. eines Bereiches, in dem eine agile Transformation umgesetzt wird. Oestereich und Schröder weisen explizit darauf hin, dass Gäste oder nicht am Projekt teilnehmende Personen nicht vorgesehen sind und empfehlen zudem eine/n externe/n Moderator*in. (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 102f.)

Wie bereits beschrieben und aus der Abbildung 1 abzuleiten, lassen sich die Praktiken agiler Zusammenarbeit zu Methoden und Frameworks zusammenfassen. Im Rahmen der Studie von VersionOne aus dem Jahr 2016 wurden die Teilnehmer*innen auch zu den verwendeten Methoden und Frameworks befragt. Ein Ausschnitt der Ergebnisse wird im Folgenden dargestellt:

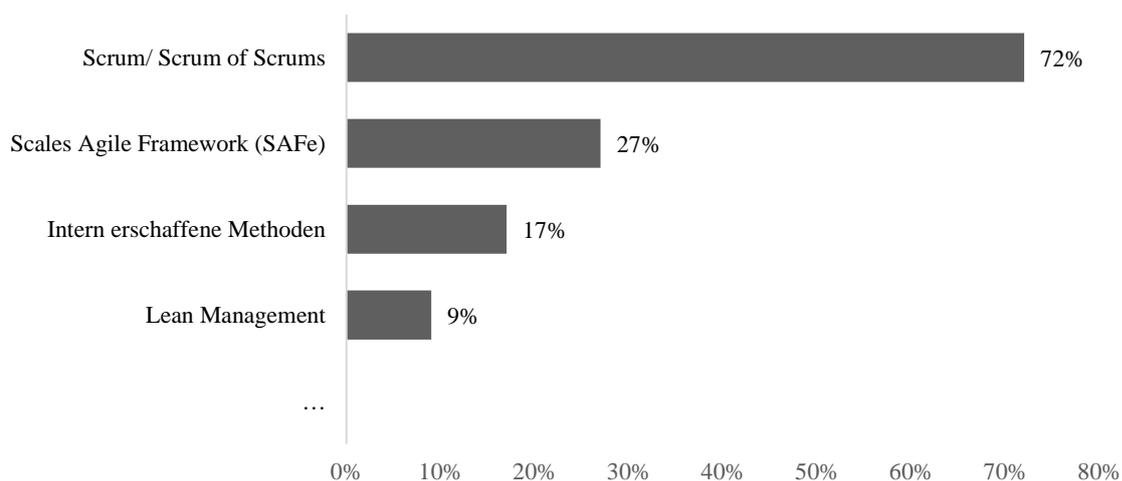


Abbildung 3: Angewandte agile Frameworks (in Anlehnung an VersionOne 2016, 13)

Das mit Abstand am häufigsten verwendete Framework ist *Scrum*. Bei Scrum handelt es sich um ein Rahmenwerk (Framework), welches im Jahr 2010 erstmals von den Mitbegründern des agilen Manifests Ken Schwaber und Jeff Sutherland veröffentlicht und seitdem mehrfach überarbeitet wurde. Die aktuelle, siebte Version wurde im Jahr 2020 veröffentlicht. Nach Schwaber und Sutherland „verwendet [Scrum] einen iterativen, inkrementellen Ansatz zur Optimierung der Vorhersagbarkeit und zur Risikokontrolle.“ (Schwaber/Sutherland 2020, 3) Scrum verfolgt dabei die fünf Werte „Commitment^[2], Fokus, Offenheit, Respekt und Mut“ (ebd., 4), die dem

² Scheller übersetzt ‚Commitment‘ als „Selbstverpflichtung“ (Scheller 2017, 271).

Team eine Orientierung hinsichtlich der eigenen Handlungen und des eigenen Verhaltens geben. In der Folge verbessern sich die Kommunikation im Team und die Qualität der Ergebnisse merklich. (vgl. Sutherland 2001, 10) In dem interdisziplinären Scrum-Team als „geschlossene Einheit von Fachleuten“ (Schwaber/Sutherland 2020, 5) mit maximal zehn Mitgliedern gibt es feste Rollen (Scrum Master, Product Owner und Developer), jedoch keine Hierarchien oder Teilteams. Als zentrales Element gelten die Sprints. Sprints sind „Events mit fester Länge von einem Monat oder weniger“ (ebd., 8). Die Sprints folgen unmittelbar aufeinander und umfassen „alle Arbeiten, die notwendig sind, um das Produktziel zu erreichen, einschließlich Sprint Planning, Daily Scrums, Sprint Review und Sprint Retrospective“ (ebd.). Sprint Planning gilt als Start in einen Sprint, in dem alle im Sprint zu bearbeitenden Aufgaben definiert und gemeinschaftlich durch das Scrum Team geplant werden. Als Grundlage zur Auswahl der Arbeitseinheiten dient das Product Backlog und das Ergebnis ist schließlich das Sprint Backlog. Im Sprint Review wird das Ergebnis des Sprints gemeinsam überprüft und Anpassungen definiert. Neben dem Scrum Team nehmen auch die Stakeholder bzw. Auftraggeber*innen an diesem Termin teil. Auf Grundlage der Diskussionen werden nächste Schritte geplant und auch ggf. Anpassungen im Product Backlog vorgenommen, um neue Chancen realisieren zu können. (vgl. ebd., 5ff.) An dieser Stelle zeigt sich die iterative Vorgehensweise agiler Projekte und Prozesse.

Bei dem Framework *Scrum of Scrums* handelt es sich um eine Methode, um Scrum auf mehrere Teams oder sogar die gesamte Organisation zu skalieren. Ziel ist es, alle Funktionen und Bereiche in Teams zu organisieren, die nach der Scrum Methode arbeiten. Die Teams benennen jeweils Repräsentator*innen, die sich in Scrum of Scrums regelmäßig mit den anderen Teamleiter*innen treffen und im Sinne des Scrum Prozesses die weitere Zusammenarbeit und Ausrichtung der Organisation besprechen. (vgl. Sutherland 2001, 10)

Wie bereits angedeutet, zeichnen sich agile Techniken häufig durch eine einfache und schnelle Umsetzbarkeit aus, sodass kein großer Aufwand oder Vorlauf erforderlich ist (vgl. Oestreich/Schröder 2019, 225). Es sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die Nutzung einzelner Techniken zwar einen ersten Schritt in Richtung Agilität darstellt, jedoch keine agile Organisation etabliert. Um eine agile Unternehmenskultur zu etablieren, die den postmodernen Anforderungen gerecht wird, ist ein wesentlich größerer Einsatz erforderlich. Dies umfasst den Einsatz ganzheitlicher Frameworks sowie die Umsetzung weiterer Maßnahmen. Im Folgenden werden die Grundlagen der agilen Organisationsentwicklung erörtert.

2.5 Agile Organisationsentwicklung

Oestereich und Schröder definieren die agile Organisationsentwicklung als

„die schrittweise empirische (Weiter-)Entwicklung einer Organisation
Durch kontinuierliche praktische Erprobungen einzelner Veränderungen
Mit anschließender Nutzenbewertung und Fortführungsentscheidung
In einem systemisch-integralen Wertesystem und
Mit kollegial-selbstorganisierten Führungs- und Organisationsprinzipien.“
(Oestereich/Schröder 2019, 2)

Sie bezeichnen den Prozess der agilen Organisationsentwicklung als „evolutionäres Vorgehen mit revolutionären Auswirkungen“ (ebd., 14). Begründet wird dies mit der starken Abweichung zu traditionellen Change-Prozessen, welche häufig ziel- und nicht prozessorientiert verlaufen und zudem versuchen das bestehende System zu reformieren, anstatt parallel ein neues System zu erschaffen (vgl. ebd.). Dieses neue System umfasst verschiedene Organisationsformen, wie z. B. die Prozessorganisation, Teamorganisation, Selbstorganisation und die lernende Organisation (vgl. Bea/Göbel 2019, 417). Hinzu kommt die Partizipation der Mitarbeiter*innen, auch hinsichtlich des Inhalts und Tempos von Entwicklungsschritten. Auch die Zielformulierung, welche sich nicht auf eine konkrete wirtschaftliche Zielgröße oder z. B. die Arbeitsverdichtungen oder Effizienz- und Gewinnsteigerungen bezieht, kann als evolutionär bezeichnet werden. Das Ziel der hohen Anpassungsfähigkeit ist vage formuliert und es lassen sich diverse Abstufungen und Ausprägungen, die individuell auf das Unternehmen und die jeweilige Situation zutreffen, finden. Auch die persönliche Entwicklung aller beteiligter Personen, insbesondere hinsichtlich der kommunikativen Fähigkeiten, ist an dieser Stelle zu nennen. (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 14)

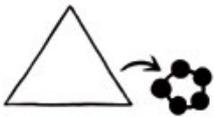
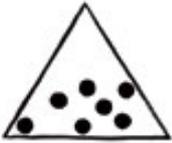
Als Voraussetzung für einen agilen Organisationsentwicklungsprozess nennen Oestereich und Schröder die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens und „verlässliche Entscheider[*]innen und Sponsor[*]innen, die den Willen, den Mut und das Durchhaltevermögen haben, einen kontinuierlichen Reifungsprozess zu starten, beizubehalten, und sich selbst ebenfalls demütig als Lernende begreifen.“ (ebd.) Hinsichtlich der wirtschaftlichen Stabilität ist zu berücksichtigen, dass mit der Verfolgung des Ziels der Erhöhung der Anpassungsfähigkeit häufig eine vorübergehende negative Entwicklung der Effizienz und Produktivität einhergeht. Diese muss durch das Unternehmen gedeckt und auch durch das Management akzeptiert werden können. (vgl. ebd., 17)

Zur Einführung und Erprobung neuer Prozesse und Strukturen stehen verschiedene *Transformationsstrategien* zur Verfügung, welche in der nachfolgenden Tabelle dargestellt werden:

| | |
|--|--|
| Top down | Die Transformation beginnt bei der Geschäftsführung und wird schrittweise von oben nach unten ausgeweitet. |
| Fluss- oder Fließbandprinzip | Eine zentrale Organisationseinheit unterstützt eine oder mehrere Organisationseinheiten bei der Transformation. Sind die Prinzipien verinnerlicht, beginnt die zentrale Einheit mit der Begleitung eines neuen Teams. |
| Wellenprinzip | Eine zentrale Organisationseinheit unterstützt immer parallel und ab einem fixen Startpunkt eine bestimmte Anzahl von Organisationseinheiten. Die Begleitung erfolgt systematisch und Erfahrungen aus den vorherigen Wellen werden für neue Teams adaptiert. |
| Zuteilungs- oder Schnellballprinzip | Nachdem eine Organisationseinheit bei der Transformation begleitet wurde, wird eine Teilmenge des Teams ersetzt. Die freigewordenen Mitarbeiter*innen fungieren als Multiplikator*innen und interne Treiber in Einheiten, die im nächsten Schritt mit der Adaption beginnen. |
| Neugründung oder der Revolution | Die bestehende Organisation wird sukzessive oder abrupt durch eine gänzlich neue, kreisförmige Struktur ersetzt. Dies ermöglicht, dass ‚Altlasten‘ in Form von Prozessen oder Strukturen eliminiert werden. |

Tabelle 2: Transformationsstrategien nach Oestereich und Schröder (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 86f.)

Auch Laloux stellt verschiedene Arten von ergänzenden Roll-Out-Möglichkeiten dar. Er differenziert diese insbesondere hinsichtlich der initialen Organisationseinheit(en):

| | | |
|--|---|---|
| Eine bestehende Einheit in der Organisation | Die Durchführung von Experimenten und Tests erfolgt mit einer bereits bestehenden Einheit der Organisation. Bei der Auswahl der zu testenden Einheiten werden Kriterien, wie das Engagement und die Motivation des Teams sowie der Einsatz der jeweiligen Führungskraft, berücksichtigt. |  |
| Eine neue Einheit außerhalb der Organisation | Anstatt eine bestehende Einheit zu transformieren, wird eine neue, kleine, separate Einheit neben der Organisation gegründet. Den Mitarbeiter*innen wird die Möglichkeit eingeräumt, die Einheit freiwillig zu wechseln. Das Ziel ist, dass die neue Einheit zu einer neuen Organisation heranwächst, während die bestehende Organisation allmählich ausstirbt. |  |
| Viele verstreute Experimente durch Einzelpersonen oder kleine Teams | In einer bereits bestehenden Organisation werden verschiedene Experimente durchgeführt, die bislang ohne übergeordnete Struktur und Koordination erfolgen. Der Beginn wird durch eine freiwillige Kick-off-Veranstaltung markiert. Die Experimente zielen |  |

| | | |
|--|--|---|
| | darauf ab, einen Wandel in der Organisation anzustoßen und die effektivsten Lösungen zu identifizieren, die anschließend verallgemeinert werden sollen. | |
| Einführung einer Methode für die ganze Organisation | Eine Methode wird flächendeckend und gleichzeitig für die gesamte Organisation eingeführt. Beispiele können eine neue Meeting-Praxis oder ein neues Budget-Verfahren sein. Um die Akzeptanz in der Organisation zu erhöhen, sollten im Vorfeld möglichst viele Mitarbeiter*innen mitwirken und von der Veränderung überzeugt sein. |  |

Tabelle 3: Transformationsstrategien nach Laloux (vgl. Laloux 2016, 142f.)

Laloux empfiehlt, unabhängig von der gewählten Roll-Out-Methode, einen Start mit den Menschen bzw. der Organisationseinheit, welche der Veränderung sowohl inhaltlich als auch aktiv am positivsten entgegenstehen. Des Weiteren ist eine Orientierung an den, in der Organisation vorhandenen Strukturen und Prozessen, welche für die größte Begeisterung und die meiste positive Energie sorgen, sinnvoll. (vgl. Laloux 2016, 144)

Es ist auch möglich, dass langfristig nur vereinzelt Bereiche als organisationale Selbstorganisationseinheiten arbeiten und andere Teile der Organisation in ihrer bestehenden Struktur verbleiben. Das Adaptionmodell von Oestereich und Schröder verweist explizit darauf, dass keine abschließende dichotome Entscheidung gefordert ist, sondern dass eine Vielzahl von Einzelentscheidungen möglich ist. Es gilt zu entscheiden, welche Elemente aus der Erprobungsphase beibehalten werden sollen und welche nicht. Hilfreich ist an dieser Stelle bzw. an diesem Zeitpunkt die Durchführung einer Retrospektive, in der empirisch erhoben wird, welche Elemente der Selbstorganisation für die Gesamtorganisation oder einzelne Bereiche passend sind und in welcher Ausbaustufe diese verfolgt werden sollen. (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 137) Oestereich und Schröder sprechen bei der langfristigen Koexistenz verschiedener Führungs- und Organisationsprinzipien von einem „Normalfall“ (ebd.).

Für die Transformation hin zu einer agilen Organisation gibt es keine Anleitung, sondern es handelt sich immer um individuelle Wege und Abläufe (vgl. Bathildisheim 2021, 14; Laloux 2016, 137). Dennoch gibt es fundamentale Übungen oder Schritte, die abhängig sind von dem Fokus, auf dem die Transformation liegt (vgl. Laloux 2016, 136). Hattendorf spricht von einem Trial-and-Error-Prinzip, bei dem Unternehmen trotz theoretischer Hilfestellungen ihren eigenen Weg finden müssen (vgl. Hattendorf 2021, 102). Auch Scheller mahnt an, dass sowohl

übergreifend auf der obersten Ebene der Gesamt-Organisation als auch innerhalb der Organisation im fortgeschrittenen Projektverlauf das ‚Copy & Paste‘ von bestehenden und in anderen Organisationen bzw. Organisationsteilen funktionierende Strukturen und Prozessen fast immer scheitert (vgl. Scheller 2017, 373). Im Zeitverlauf hätte es sich durchgesetzt, dass „es Prinzipien statt Strukturen braucht, um Agilität in eine komplette Organisation zu bringen.“ (ebd., 375)

Oestereich und Schröder weisen darauf hin, dass die Geschwindigkeit und die Anzahl der Veränderungen entscheidend für den Erfolg einer Transformation sind. Auch unvorhersehbare Wechselwirkungen bei gleichzeitigen Entwicklungen seien möglich (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 28). Es besteht das Risiko der Überforderung und negativen Nebenwirkungen durch eine schlagartige organisationsweite Umstellung der Grundprinzipien, zu unspezifische Rahmenbedingungen oder zu großer Selbstüberlassung (vgl. ebd., 46). Auch Laloux mahnt, dass das Risiko, wieder zu bewährten und bekannten Strukturen und Gewohnheiten zurückzugehen, hoch ist und der Anspruch einer stetigen Reflexion und bewussten Entscheidung für neue, unbekannte Wege entsprechend hoch ist (vgl. Laloux 2016, 136).

Im Rahmen der Studie ‚The 10th Annual State of Agile Report‘ aus dem Jahr 2016 wurden Mitglieder agiler Organisationen nach Erfolgsfaktoren bei der Skalierung von Agilität gefragt. 43 Prozent der Befragten gaben an, dass Verfahren und Vorgehensweisen konsistent sein müssen. 40 Prozent empfehlen die Implementierung eines gemeinsamen, teamübergreifenden Tools und 37 Prozent würden (wieder) eine/n agile/n Berater*in oder Trainer*in hinzuziehen. Das Sponsoring und die Unterstützung durch die Geschäftsführung oder ein Mitglied der Geschäftsführung war für 35 Prozent besonders wichtig und für 35 Prozent galt ein internes agiles Support-Team als Erfolgsfaktor. (vgl. VersionOne 2016, 13)

Zur Identifikation der geeigneten Frameworks für Organisationen haben Oestereich und Schröder eine Einordnung in verschiedene Anwendungsbereiche vorgenommen. Dabei schätzen sie zunächst die Anforderungen und den Kontext der jeweiligen geplanten oder sogar notwendigen Entwicklung hinsichtlich ihrer Dynamik und Stabilität ein. Im zweiten Schritt wird eine Einordnung des Entwicklungsgegenstandes bzw. des Objektes vorgenommen. Unterschieden wird in technische Systeme (kausal) und soziale Systeme (komplex):



Abbildung 4: Anwendungsbereiche ausgewählter Entwicklungsmodelle (Oestereich/Schröder 2019, 9)

Bei Trägern und Organisationen der Sozialen Arbeit handelt es sich i. d. R. um dynamische Kontexte und komplexe soziale Systeme, für welche sich nach dem vorgestellten Modell besonders der Einsatz von Frameworks wie der ‚kollegial-selbstorganisierten agilen Organisationsentwicklung‘, der ‚ergebnisoffenen systemischen Organisationsentwicklung‘ sowie ‚Holokratie‘ und ‚Soziokratie‘ eignet. Ein gemeinsames Merkmal aller Frameworks ist der Fokus auf die Selbstorganisation der Organisation und ihrer Mitglieder. Daher wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit ein besonderes Augenmerk auf die Selbstorganisation als agiles Prinzip gelegt.

3 Selbstorganisation als agiles Prinzip

3.1 Definition und Einordnung

Selbstorganisation kann als „Prinzip, [in dem] sich Organisationseinheiten gemeinsam kollegial organisieren, beispielsweise mithilfe selbstkreierter passender Rollen, anstelle von vorgesetzten Führungskräften“ (Oestereich/Schröder 2019, 255) verstanden werden. Es wird davon ausgegangen, „dass soziale Systeme von selbst Regeln, Strukturen und Kulturen entwickeln, die evolutionäre (entstandene) und kreierte (geschaffene) Ordnungen darstellen.“ (Geyer 2023, 29) Nach Laloux gilt die Selbstorganisation als großer Durchbruch evolutionärer Organisationen, indem sie die ungleiche Machtverteilung überwindet und die Organisation im Ganzen mächtiger und stärker macht (vgl. Laloux 2015, 60).

Bea und Göbel unterscheiden die Selbstorganisation in die autonome und die autogene Selbstorganisation folgendermaßen:

- „Autonome Selbstorganisation: Ordnung entsteht ‚selbstbestimmt‘ durch die Organisationsmitglieder. Bei entsprechendem Handlungsspielraum können alle Organisationsmitglieder an der sie betreffenden Ordnung mitwirken.
- Autogene Selbstorganisation: Ordnung entsteht ‚von selbst‘ durch die Eigendynamik komplexer dynamischer Systeme. Ohne bewusste menschliche Planung entstehen ‚spontan‘ bestimmte Regelmäßigkeiten und Muster.“
(Bea/Göbel 2019, 186)

Bei agilen Organisationsentwicklungsprozessen handelt es sich um autonome Ordnungsbildung, die nach Bea und Göbel Effizienzvorteile sowie eine höhere Flexibilität und Schnelligkeit verspricht (vgl. ebd., 187). Außerdem entspreche sie den bestehenden Forderungen an eine „Humanisierung der Arbeitswelt“ (ebd.). Autogene Selbstorganisation findet in allen Organisationen, auch in streng hierarchischen Organisationen und solchen, die es nicht entsprechend benennen, statt und ist „als Realität in Organisationen zu akzeptieren“ (Scheller 2017, 166).

Autonome Selbstorganisation folgt dem Prinzip der Heterarchie, was als „Herrschaft der vielen“ (Geyer 2023, 29) verstanden werden kann und „die Einbeziehung aller Organisationsmitglieder in die Führungsarbeit“ (ebd.) meint. Eine Herausforderung besteht in der Gewinnung der Führungskräfte für einen Prozess, der sie zunächst in ihrer Autorität und ihrem Status bedroht. Stattdessen wird Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen und die „ordnende Kraft der Selbstorganisation“ (Moser 2017, 237) erwartet. (vgl. ebd.) Die Definition von Führung wandelt sich und „statt Befehlshaber[*in] und Herrscher[*in] sind sie Coach[*in],

Mentor[*in] und Unterstützer[*in] der Mitarbeiter[*innen]“ (Bea/Göbel 2019, 421). Die Verantwortung verteilt sich dabei auf die gesamte Organisation statt auf wenige, ausgewählte Führungskräfte. Die Aufgabe der Führungskräfte liegt nun darin, Orientierung zu geben und Rahmenbedingungen für die selbstorganisierte und eigenverantwortliche Arbeit von Teams zu schaffen, sodass die Organisation auf natürlichem Wege lernen und wachsen kann. (vgl. Häusling et al. 2020, 79; Bea/Göbel 2019, 421) Moser empfiehlt einen „evolutionäre[n] Übergang von hierarchischen zu eher heterarchischen Formen“ (Moser 2017, 237), der mithilfe eines kontinuierlichen Abbaus von „hierarchischen Strukturierungsleistungen der Unternehmensführung“ (ebd.), der Konzentration auf Routineprozesse und -aufgaben sowie die Förderung von Selbstorganisation und Empowerment erfolgen kann (vgl. Moser 2017, 237). Nach Geyer handelt es sich bei der Entwicklung hin zu einer Selbstorganisation ebenso um einen „Wandel auf der Kultur-, Struktur- und Prozessebene. Organisationale wie individuelle Haltungen, Einstellungen und Sprachen sind davon ebenso betroffen wie Regeln, Werte, Muster, Routinen, Abläufe und Methoden.“ (Geyer 2023, 29) Laut Scheller eignen sich aufgrund der hohen Komplexität dieser verschiedenen Ebenen und betroffenen Bereiche v. a. Experimente, um langfristig sinnvolle und nachhaltige Rahmenbedingungen („Leitplanken“ (Scheller 2017, 183)) für eine funktionierende Selbstorganisation zu schaffen (vgl. ebd., 171).

Zur Einführung von Agilität in Organisationen wird der Selbstorganisation häufig schon im Transformations-Prozess ein großer Wert zugeschrieben. Als Teil der agilen Organisationsentwicklung kann beispielsweise ein Selbstorganisationskreis³ benannt werden, der die kollegiale Selbstorganisation der Gesamtorganisation koordiniert und steuert. Dieser Kreis besteht „aus Unterstützern mit komplementärem Wissen und Können, welches die Einführung und Adaption neuer Organisations- und Führungsprinzipien gestaltet und begleitet.“ (Oestereich/Schröder 2019, 80) Mitglieder können Geschäftsführer*innen, Führungskräfte, Mitarbeiter*innen und Mitglieder aus Vertretungsgremien sein. Bei größeren und flächendeckenden Transformationen oder großen Organisationen bietet es sich auch an, dass externe Organisationsbegleiter*innen dieses Team unterstützen. (vgl. ebd.)

„Der Zweck des Selbstorganisationskreises ist die Organisation der Selbstorganisation“ (ebd., 81), womit auch die Reduktion von Unsicherheiten seitens der Mitarbeiter*innen durch neue Organisations- und Führungsprinzipien und Entscheidungen, die im Übergang und zur Orien-

³ Andere Bezeichnungen sind Übergangsteam, Adaptionsteam, Evolutionsteam, Einführungsteam, Metateam oder Steuerungskreis (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 80).

tierung unterstützen, einhergehen. Der Selbstorganisationskreis entscheidet u. a. über die betroffenen Bereiche innerhalb der Organisation, den Zeitpunkt und Rahmen von Experimenten, die Bewertung der entstandenen Veränderungen, die Etablierung oder Verwerfung der Ergebnisse sowie dem Umgang mit eventuell entstandenen negativen Wirkungen eines Experimentes ebenso wie die Kommunikation während des gesamten Prozesses. (vgl. Moser 2017, 237.) Oestereich und Schröder empfehlen für die Einarbeitung und Startphase des Selbstorganisationskreises bewusst auf Schulungen zu verzichten (wie im allgemeinen Einführungsprozess auch), sondern das Lernen und Verstehen durch Experimente und verschiedene Techniken und Prinzipien zu ermöglichen. Nur mit ausreichend Sicherheit und Überzeugung durch eigene Erfahrungen kann das Gremium seine Aufgabe gut wahrnehmen und die agilen Prinzipien vor der Organisation und möglichen Kritiker*innen vertreten. Konkret beinhaltet die Übungsphase des Selbstorganisationskreises das Kennenlernen von Entscheidungswerkzeugen für Rollenwahlen und inhaltliche Entscheidungen und die Organisation und Koordination der eigenen Führungsarbeit sowie der Organisation des gemeinsamen Lernens. Auch Grundprinzipien der Selbstorganisation, wie beispielsweise das Sog- bzw. Pull-Prinzip, die Übernahme von Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen sowie die das Vertrauen in die Verantwortung der anderen Teammitglieder, werden an dieser Stelle genannt. (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 83) Geyer empfiehlt außerdem zunächst den Begriff ‚Selbstorganisation‘ zu hinterfragen und gemeinsam zu klären, was die Beteiligten darunter verstehen und welchen Zweck diese hinsichtlich der Organisation und ihrem Zweck sowie dem Geschäftsmodell erfüllen soll (vgl. Geyer 2023, 29).

Durch die Einführung neuer Führungs- und Organisationsprinzipien sind in agilen Organisationsentwicklungsprozessen häufig die Mitbestimmungsrechte, Mitwirkungsrechte, Anhörungsrechte sowie Informationsrechte der Vertretungs-Gremien (z. B. Mitarbeiter*innen-Vertretung) zu berücksichtigen. Häufige Einwände von Vertretungsgremien sind nach der Erfahrung von Oestereich und Schröder die Sorge vor weiterer Arbeitsverdichtung, der Selbstausschöpfung von Mitarbeiter*innen, die Freisetzung von Mitarbeiter*innen, das gewerkschaftliche Geschäftsmodell sowie die finanziellen Ansprüche für Führungskräfte hinsichtlich ihrer Führungsarbeit. (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 70) Oestereich und Schröder empfehlen eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter*innen-Vertretung, auch wenn Veränderungen sich zunächst unterhalb der Schwelle der Information oder Mitbestimmung des Gremiums befinden (vgl. ebd., 74).

3.2 Formen der Selbstorganisation

Im Folgenden werden in Anlehnung an das Modell von Oestereich und Schröder zwei Formen der Selbstorganisation vorgestellt, welche in den im Rahmen der Analyse betrachteten Beispielen Anwendung finden und zudem die praktische Umsetzung von Selbstorganisation veranschaulichen.

3.2.1 Kollegiale Führung

Kollegiale Führung wird von Oestereich und Schröder, welche als Organisationsbegleiter*innen insbesondere bei der Einführung kollegialer Führung tätig sind, wie folgt definiert:

„Kollegiale Führung ist die von vielen [...] Kolleg[*]innen nach dem Sogprinzip (Pull-Prinzip) dynamisch und dezentral übernommene Führungsarbeit anstelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte nach dem Schubprinzip (Push-Prinzip).“ (Oestereich/Schröder 2019, 32)

Kollegiale Führung eignet sich in Anlehnung an die Abbildung 4 besonders für Organisationen mit einem hohen Maß an Unvorhersehbarkeiten und einer hohen Vielfältigkeit. Oestereich und Schröder sprechen an dieser Stelle von einem „komplexen Kontext“ (Oestereich/Schröder 2019, 8), in dem „kaum vorhersehbar ist, wann wer mit wem worüber kommunizieren muss“ (ebd.) und demnach feste und definierte Kommunikations- und Machtbeziehungen nicht dienlich sind. Unflexible Strukturen verhindern häufig sogar die effiziente Kommunikation zwischen den Personen und Bereichen. (vgl. ebd., 7f.) Während das Modell der kollegialen Führung zunächst v. a. dem Ziel einer höheren Anpassungsfähigkeit diene, kann es nun auch als Konzept zur Neugestaltung der Führungskultur, zur Unterstützung der Kompetenzförderung von Mitarbeiter*innen, zur Steigerung der Attraktivität für intrinsisch motivierte Fachkräfte sowie zum Gewinn von mehr Freiraum für Innovationen verstanden werden (vgl. Bathildisheim 2021, 1).

Oestereich und Schröder verwenden den Begriff ‚Führungsarbeit‘, der betonen soll, dass „Führung ein selbstverständlicher und integraler Teil der Arbeit einer jeden Kollegin sein kann“ (Oestereich/Schröder 2019, 32) und dass z. B. das Treffen von Entscheidungen oder die Übernahme von Verantwortung ebenso Formen von Arbeit sind wie z. B. Produktions-, Dienstleistungs- oder Wissensarbeit (vgl. ebd.). Das Zitat „Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen.“ (ebd.) verdeutlicht dies.

Kollegial geführte Organisationen werden von außen nach innen geführt, also „vom [äußeren] Markt zur innersten Führung“ (ebd., 34). Eine Orientierung bietet das Kreismodell, welches

den/die Inhaber*in im Zentrum des Kreises und die verschiedenen operativen Geschäftskreise im äußersten Kreis zeigt. Die Umgebung des Modells stellen z. B. der Markt oder auch die Kund*innen sowie das öffentliche Interesse, der Arbeitsmarkt und die Lieferant*innen dar. Die Führungsrichtung erfolgt von außen nach innen, während die Weiterbildungsrichtung und somit unter anderem die Identifikation der notwendigen Lernfelder und Entwicklungsthemen von innen nach außen gesteuert wird. (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 104) Durch diese Zuschreibung liegt die primäre Entscheidungsmacht über die Wertschöpfung (z. B. Geschäftsmodelle, Preise, Produkte, Personal) und auch die Zusammenarbeit mit anderen Kreisen bei den operativen Einheiten bzw. Geschäftskreisen. Im Transformationsprozess sind ausreichende zeitliche, inhaltliche und finanzielle Freiräume für die Gewinnung einer guten Balance zwischen Effizienz und Anpassungsfähigkeit und die Haltung hinter einer Führungsrichtung von außen nach innen, um diese mittragen zu können, notwendig. (vgl. ebd., 34)

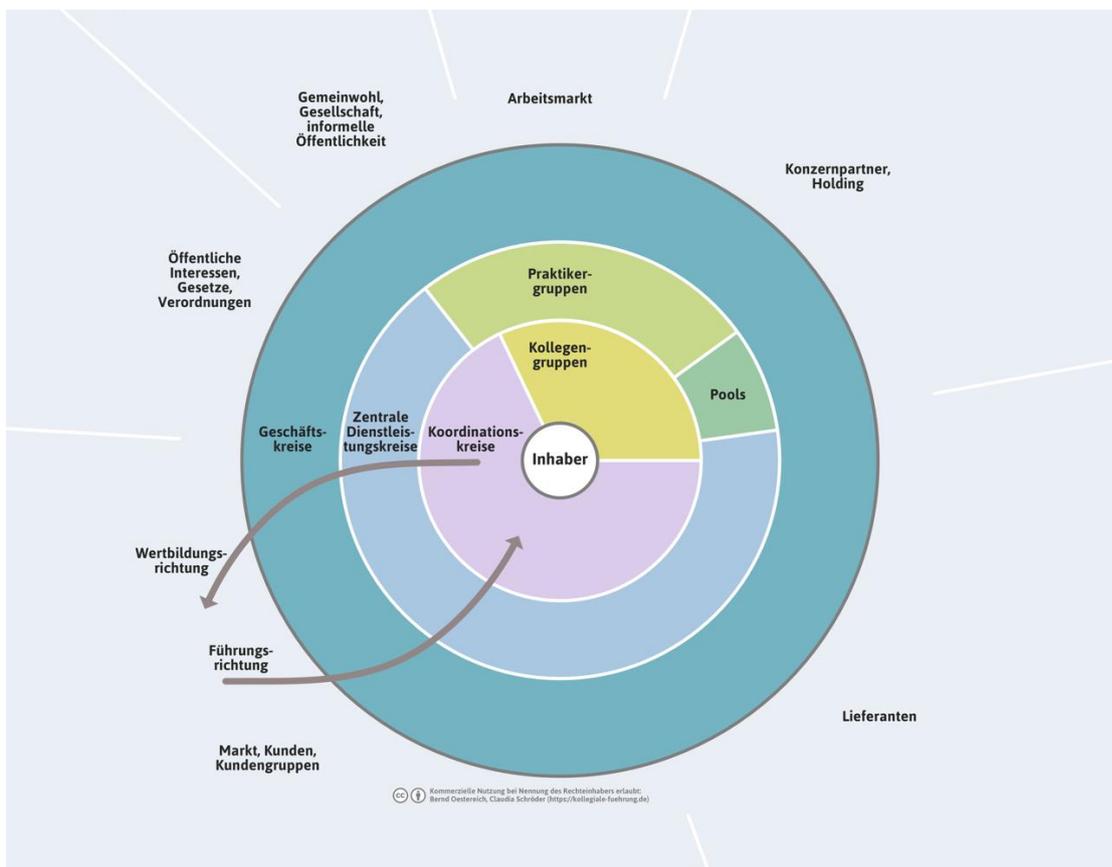


Abbildung 5: Kreismodell kollegialer und ziehender Führung (Werkstatt für kollegiale Führung o.J.)

Kollegial geführte Organisationen oder Teams arbeiten mit dem sogenannten Sogprinzip: Die umsetzende Funktion oder Rolle beginnt eine neue Aufgabe, sobald eine entsprechende Kapazität dafür frei wird. Die Arbeitsergebnisse der vorherigen Aufgabe werden wiederum den nachfolgenden Arbeitsschritten zur Weiterbearbeitung zur Verfügung gestellt. Ein praktisches

Beispiel für das Sog- oder auch Pull-Prinzip ist Kanban. „Ohne Anregung eines Sogs durch geeignete Strukturen und Prozesse wird es zu keiner proaktiven Selbstorganisation kommen.“ (Oestereich/Schröder 2019, 36) Stattdessen kommt es in traditionellen Strukturen systematisch zu Verantwortungsverlusten, indem die Verantwortung von Führungskräften getragen wird, die Umsetzung jedoch durch Mitarbeitende übernommen wird, die sich maximal für die Lösung des aktuellen Problems oder Ergebnisses verantwortlich fühlen, nicht aber für den Gesamtkontext. Die Übertragung von Verantwortung benötigt Vertrauen und Transparenz beider Seiten. Kommunikations- und Moderationsformate ermöglichen eine Dialogkultur, in der offene Fragen ausgetauscht, Erwartungen geklärt, Feedback adressiert und Konflikte identifiziert werden, um wiederum eine schnellere Veränderung herbeizuführen. (vgl. ebd., 36ff.)

Eine wesentliche Eigenschaft ist auch die Vielfalt an Entwicklungen durch das „Prinzip der versuchsweisen Entwicklung“ (ebd., 33) und schnellem Ausprobieren von neuen Ideen und Ansätzen anstelle von langem Planen und Kalkulieren. Die Wahrscheinlichkeit, unbeabsichtigte und unerwartete Ergebnisse hervorzubringen, steigt (Serendipität). Mit der Förderung von Vielfalt durch niedrige Entscheidungsschwellen werden parallele und konkurrierende Entwicklungen gefördert, welche dann gezielt verglichen werden und ein Austausch über Erfahrungen erfolgen kann. Das Ergebnis ist eine qualifizierte Entscheidung. Als Methode eignen sich z. B. Einwands- oder Widerstandsfragen, welche einen vergleichsweise breiten Lösungsraum haben im Vergleich zu Zustimmungsabfragen oder traditionellen Mehrheitsentscheidungen. (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 33)

3.2.2 Holakratie

Bei der Holakratie handelt es sich um ein Organisationsmodell, welches ursprünglich von Brian Robertson entwickelt und später durch das Unternehmen HolacracyOne vertrieben wurde. Das Modell wurde seitdem von zahlreichen gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen weltweit angewendet. (vgl. Laloux 2015, 57) Es handelt sich bei der Holakratie um eine erstmals im Jahr 2007 erwähnte Variation und Weiterentwicklung der Soziokratie (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 221). Robertsons Idee beruhte auf seiner Beobachtung und Wahrnehmung, dass Führungskräfte in Organisationen häufig nicht die Zeit und Kapazität hatten, um Veränderungspotentiale zu erkennen und umsetzen zu können. (vgl. Hertel/Herzog/Grolimund 2024, 19) Sie beruht auf der sogenannten Verfassung (Holacracy Constitution), welche als formalisiertes Regelwerk verstanden werden kann. Die Verfassung definiert die Organisationsstruktur, die Regeln der Zusammenarbeit, die taktischen Besprechungen, die verteilte Autorität und den dezentral gestalteten Prozess der Führung. (vgl. HolacracyOne 2021, 1)

In der Holakratie wird die Aufbauorganisation mithilfe von Rollen und Kreisen beschrieben, die in der Verfassung im Rahmen des ersten Artikels definiert werden. Eine Rolle ist demnach ein organisatorisches Konstrukt mit einem beschreibenden Namen und einem oder mehreren folgenden Elementen: (1) Verfolgen eines Sinns und Zwecks, (2) Zuschreibung einer exklusiven Kontrolle und Eigentum der Rolle („Domain“) und/oder (3) Zuteilung von Verantwortlichkeit(en) für laufende Aktivitäten in der Organisation. (vgl. ebd., 3) Die Verantwortungsübernahme in Form einer Rolle geht mit der Pflicht zur Transparenz, Verarbeitung und Priorisierung der eigenen Projekte innerhalb des Kreises einher (vgl. HolacracyOne 2021, 8ff.). Auch wenn diese Anforderungen nach Hertel et al. in vielen Bereichen als selbstverständlich gelten, macht die Holakratie diese noch einmal besonders deutlich und fördert somit auch die Erwartungsklarheit (vgl. Hertel et al. 2024, 25).

Ein Kreis oder ein Zirkel ist eine Sammlung – „Container-Element“ (Hertel et al. 2024, 21) – verschiedener Rollen zu einem bestimmten Zweck, die einer gemeinsamen Vereinbarung und gemeinsamen Richtlinien (Governance) folgen. Innerhalb des Kreises erfüllen die Mitglieder verschiedene Funktionen, die ihnen anhand der Rollen zugewiesen werden. Nur Rollen-Inhaber*innen können Teil eines Kreises sein. (vgl. HolacracyOne 2021, 4)

In jedem Kreis werden sogenannte „Circle Leads“ bestimmt, welche auch als Rolle verstanden werden (vgl. ebd., 6). Die Person mit der Führungs-Rolle übernimmt übergreifend die Verantwortung für den Kreis, bestimmt die Kreisführungen möglicher Unterkreise und fungiert und kommuniziert explizit als Schnittstelle an der Grenze des Kreises. Es handelt sich bei der Holakratie somit um ein „machtzentriertes System“ (Oestereich/Schröder 2019, 221). Oestereich und Schröder kritisieren die Ähnlichkeit zu klassischen Linienorganisationen, wodurch „angesichts der zunehmenden Dynamik und Komplexität des ökonomischen Umfeldes [...] dieser Grad von Agilität [...] unzureichend bleiben“ (ebd.) könnte. (vgl. ebd.) In Anbetracht der Abbildung 4 wird deutlich, dass die Holakratie im unteren Bereich der rechten Seite positioniert ist und sie sich somit für Organisationen mit stabilen Anforderungen und Kontextbedingungen eignet. Dies sollte bei der Bewertung und Auswahl des geeigneten Frameworks berücksichtigt werden.

4 Selbstorganisation in der Sozialen Arbeit

4.1 Aktuelle Chancen und Herausforderungen für die Soziale Arbeit

Die Sozial- und Gesundheitswirtschaft sieht sich, neben den im Kapitel 2.2.3 thematisierten gesamtgesellschaftlichen Veränderungen, mit einer Reihe von zentralen Herausforderungen

konfrontiert. Darunter fallen ein steigender Wettbewerbs- und Kostendruck, sich wandelnde Kundenanforderungen, Digitalisierung bzw. technologische Entwicklungen sowie neue Qualitätsanforderungen und Versorgungssysteme (vgl. Schumacher 2023, 137). Die vielfältigen Herausforderungen sind auch auf die verschiedenen Ziel- und Interessensgruppen sowie Mandate⁴ der Sozialen Arbeit zurückzuführen.

Konkret anzuführen sind zunächst neue und veränderte Erwartungen der Nutzer*innen sozialer personenbezogener Dienstleistungen, die nicht zuletzt aus den Anforderungen, die wiederum durch die Gesellschaft an sie gestellt werden, resultieren (vgl. Gehrman/Müller 2006, 122f.). Sie fordern z. B. im Bereich der Teilhabe berechtigterweise mehr Selbstbestimmung und Partizipation, was in diesem Fall durch das Bundesteilhabegesetz (kurz: BTHG) verbindlich und rechtskräftig wird (vgl. Geyer 2023, 28).

Nicht zuletzt durch die Digitalisierung angetrieben, entstehen neue Möglichkeiten der trägerübergreifenden Vernetzung und gemeinsamen Arbeit in Netzwerken. Als Beispiele können z. B. Familienzentren, Mehrgenerationenhäuser, soziale Frühwarnsysteme und Jugendhilfestationen genannt werden, in denen professionsübergreifend verschiedene Träger mit unterschiedlichen Aufträgen zusammenarbeiten. (vgl. Schulze-Krüdener 2020, 214) Die wesentlichen Chancen der Vernetzung liegen in der flexibleren und bedarfsgerechteren Unterstützung von Klient*innen, der höheren Transparenz von Angeboten, Synergieeffekten sowie dem Ausschöpfen von Potentialen, dem Abbau von Über- und Unterversorgung und der Überwindung von Schnittstellen-Problemen durch kurze und direkte Kommunikationswege (vgl. Schinzler/Gaugisch/Kohlhase/Kamphausen 2021, 4; Schulze-Krüdener 2020, 215). Auch die digitale Transformation eröffnet die Möglichkeit, Prozesse und Strukturen konsequenter auf die Anforderungen der Klient*innen abzustimmen (vgl. Geyer 2023, 28).

Hinzu kommt, dass besonders seitens der Arbeitnehmer*innen in der Sozialen Arbeit Forderungen nach besseren Rahmenbedingungen bestehen. Im pflegerischen Kontext betrifft die ‚innere Pflegereform‘ die Organisation der Pflege und der Leistungserbringung sowie das Zusammenwirken der professionellen Pflege mit dem Umfeld der Klient*innen. Laut Hilbert, Merkel und Technau haben aktuelle Trends, wie die Veränderung der Qualifizierungsstrukturen und die Digitalisierung, das Potential, eine innere Pflegereform anzustoßen. Ein Ziel der Weiterent-

⁴ Die Mandate der Sozialen Arbeit wurden in vielen Veröffentlichungen und von verschiedenen Theoretiker*innen diskutiert. Silvia Staub-Bernasconi ergänzt das doppelte Mandat (Mandat der Adressat*innen und Mandat der Gesellschaft) um das Mandat der Profession (vgl. Staub-Bernasconi 2018, 113f.).

wicklung und des Wandels im Gesundheits- und Sozialwesen liegt zum einen in der Fachkräftesicherung, aber auch in der Priorisierung der Organisations- und Personalentwicklung und der Nutzung digitaler Möglichkeiten zur optimalen Leistungserbringung. Treiber für Veränderungen ist auch die zunehmende (anwendungsorientierte) Forschung und die zunehmende Akademisierung der Gesundheits- und Sozialberufe. (vgl. Hilbert/Merkel/Technau 2019, 187f.)

Neben den inhaltlichen Rahmenbedingungen fordern Mitarbeiter*innen häufig auch bessere Arbeitsbedingungen und Anreizsysteme. Mit der Generation Z⁵ steigt zudem weiterhin der Wunsch nach einer optimalen Potenzialentfaltung (vgl. Geyer 2023, 28). Sozialarbeiter*innen beklagen häufig eine schlechte tarifliche Einstufung und geringe Karriereaussichten sowie einen hohen Verschleiß und das Risiko psychischer Erkrankungen (vgl. Gehrman/Müller 2006, 14). In Anlehnung an Laloux können an dieser Stelle auch die Grundprinzipien postmoderner Organisationen bzw. der Anforderungen der Mitarbeiter*innen, die daraus abzuleiten sind, aufgeführt werden: Empowerment, eine wertorientierte Kultur und die Integration verschiedener Interessensgruppen. Laut Laloux sei die postmoderne Weltsicht besonders im akademischen Umfeld, in gemeinnützigen Organisationen sowie in der Sozialen Arbeit und im aktivistischen Umfeld vertreten. (vgl. Laloux 2015, 31ff.)

Eine Antwort auf diese Herausforderungen kann Agilität sein. Laut der Studie ‚The Second Annual State of Agile Culture Report‘ aus dem Jahr 2022 waren besonders der Bildungs- (ca. 75 Prozent) und Non-Profit-Bereich (ca. 95 Prozent) von einer steigenden Agilität (‚organizational agility‘) als Antwort auf die neuen Herausforderungen durch die Corona-Pandemie betroffen:

⁵ Für die zeitliche Einordnung der Geburtsjahre der Generation Z gibt es verschiedene Ansätze. Parment definiert die Zeitspanne der Geburtsjahre der Generation Z zwischen 1995 und 2010 (vgl. Parment 2023, 4).

THE IMPACT OF COVID ON ORGANISATIONAL AND LEADERSHIP AGILITY

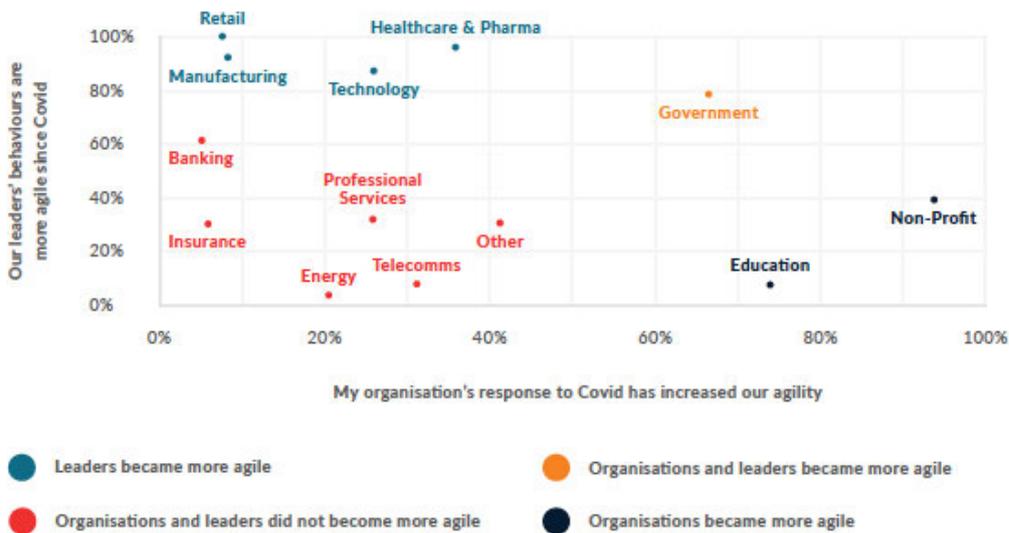


Abbildung 6: Einfluss der Corona-Pandemie auf die Agilität von Organisationen (JCURV/Truthsayers/Agile Business Consortium 2022, 11)

Eigenschaften des Bildungssektors, welche einen agilen Wandel positiv beeinflussen, sind u. a. die Anerkennung des individuellen Beitrags und die Haltung, dass sich eine agile Kultur positiv auf die gesamte Organisationsleistung auswirkt. Die Stärken des Non-Profit-Sektors zur Einführung agiler Strukturen sind u. a. das vorhandene Gemeinschaftsgefühl und die Förderung eines positiven und kooperativen Umfelds. Als negative oder die Entwicklung bremsende Faktoren wurden in beiden Sektoren eine fehlende Wertschätzung und eine unzureichende Unterstützung der Führungskräfte hinsichtlich der Entwicklung und Leistungssteigerung mithilfe agiler Methoden genannt. (vgl. JCURV et al. 2022, 21f.) Die unzureichende Unterstützung der Führungskraft bestätigt sich in der Beobachtung, dass sich auch trotz der steigenden Anforderungen an Agilität, das Führungsverhalten im Vergleich zu anderen Branchen eher wenig verändert hat. Dennoch liegt der ‚agile culture store‘ im Non-Profit-Bereich bei knapp 40 Prozent, was laut der Studie viele Möglichkeiten für künftige Vorteile verspricht. Der signifikante Anstieg kann auch auf den bisherigen Mangel an agilen Methoden in den betrachteten Organisationen zurückzuführen sein. Durch die Corona-Pandemie waren diese Organisationen gezwungen, schnell und flexibel auf die veränderte Situation zu reagieren. (vgl. ebd., 11f.)

Die Auseinandersetzung mit agilen Strukturen gewinnt für die Soziale Arbeit sowie für Organisationen, die in der Gesundheits- oder Sozialwirtschaft tätig sind, zunehmend an Bedeutung. Dies lässt sich anhand erster Berichte aus Organisationen ableiten, die agile Transformationsprozesse durchlaufen haben. Im Folgenden werden drei Organisationen vorgestellt, die im Pflege- und Sozialwesen tätig sind und agile Strukturen mit einem Fokus auf Selbstorganisation

in ihrer Organisation eingeführt haben. Die drei Beispiele dienen nachfolgend auch als Ausgangspunkte für die Inhaltsanalyse. Die Auswahl wird im Kapitel 5.1 begründet.

4.2 Beispiele

4.2.1 Burtzoorg – Burtzoorg-Modell

Burtzoorg (auf Deutsch: Nachbarschaftshilfe) ist ein niederländisches Unternehmen, welches ambulante Pflegeleistungen anbietet (vgl. Hilbert et al. 2019, 187). Es gilt als Vorreiter für die Entwicklung von einem modern-leistungsorientierten zu einem integral-evolutionärem Organisationsmodell. Das Burtzoorg-Modell orientiert sich an den agilen Prinzipien und stellt ein Framework der Selbstorganisation dar. Es enthält viele Facetten der kollegialen Führung. (vgl. Laloux 2015, 61)

Gegründet wurde Burtzoorg im Jahr 2006 von Jos de Blok. Das Pflegesystem in den Niederlanden war zu diesem Zeitpunkt sehr leistungsorientiert und sowohl Pflegefachkräfte als auch Patient*innen waren unzufrieden mit dem System und den Strukturen. Pflegeleistungen und dahinterliegende Prozesse wurden immer weiter optimiert, sodass Pflegekräfte letztendlich bis zu 100 Patient*innen betreuten und sie abhängig von ihrer Qualifikation mit Pflegeleistungen versorgten. Bei jedem Besuch wurde beim Ankommen und Verlassen des/der Patient*in ein Barcode an der Haustüre gescannt. Durch diese Methode konnten die Besuche und Leistungen hinsichtlich ihrer Effektivität immer weiter optimiert werden, sodass der Fokus schließlich nicht mehr auf dem Wohl des/der Patient*in, sondern der betriebswirtschaftlichen Leistungserbringung, lag. Die Folge war außerdem ein Verlust der medizinischen Qualität sowie der pflegerischen Kontinuität – beides hinsichtlich individueller Absprachen und Bedürfnissen der Patient*innen. (vgl. Laloux 2015, 62)

Im Rahmen des Burtzoorg-Modells wurden neue Paradigmen für die ambulante Pflege entwickelt, erprobt und verbreitet. Das Ziel ist eine Betreuung, die nicht nur die physische Pflege und Betreuung beinhaltet, sondern darüber hinaus die persönlichen und emotionalen Bedürfnisse der Patient*innen in Ganzheit betrachtet und das Umfeld der jeweiligen Person (z. B. Familie, Bekannte, Nachbarschaft) aktiviert, um die betreute Person zu unterstützen und einen Beitrag zum Wohlergehen zu leisten. Ziel ist außerdem die Förderung und (in angemessenem Maße) Wiedergewinnung der Selbstständigkeit der Patient*innen, sodass sich diese wieder stabilisieren und im Idealfall selbst für sich sorgen können. Auch hier spielt das Umfeld eine zentrale Rolle. (vgl. Hilbert et al. 2019, 188; Laloux 2015, 64)

Die selbstgeführten und selbstorganisierten Teams bestehen aus zehn bis zwölf Mitarbeiter*innen, die etwa 50 Patient*innen in der direkten oder nahen Nachbarschaft betreuen. Die Teams treffen alle Entscheidungen im Kollektiv und es gibt keine führende Person, die anderen überstellt ist. Die Entscheidungen betreffen neben täglichen, die Pflege betreffenden Themen, auch administrative Themen (z. B. Urlaubsplanung, Dienstplanung) und Entscheidungen über Kooperationen (z. B. mit Krankenhäusern oder Pflegeeinrichtungen). (vgl. Hilbert et al. 2019, 187; Laloux 2015, 63f.) Auch die Entscheidung darüber, ob bei einem Erreichen des Limits an Patient*innen dennoch neue Patient*innen aufgenommen werden sollen oder ob sich das Team alternativ aufteilt und ein zweites Team gründet, liegt im Verantwortungsbereich der Teammitglieder. Die Teams erhalten Unterstützung in Form von Fortbildungen, Beratungen und Methoden, die sicherstellen, dass die Selbstführung in der Praxis funktionieren kann. Neu gebildete Teams und neu eingestellte Mitarbeiter*innen durchlaufen einen Einarbeitungsprozess, der neben „lösungsorientierten Interaktionsmethoden“ (Laloux 2015, 66) auch Grundlagen der konstruktiven Zusammenarbeit, wie z. B. Formen des Zuhörens, unterschiedliche Kommunikationsstile, der Durchführung von Besprechungen und kollegialem Coaching, umfasst. Darüber hinaus haben die Teams die Möglichkeit, bei Schwierigkeiten oder Konflikten eine/n regionale/n Berater*in oder Vertreter*in des Ausbildungsinstituts hinzuziehen. Burtzoorg bietet zudem eine Plattform, auf der sich Teams austauschen und Erfahrungen miteinander teilen können. (vgl. ebd., 63ff.) Auch wenn es keine Hierarchien gibt, verteilen sich Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Teams häufig automatisch und je nach Kompetenzen, Interessen und Bedürfnissen der Teammitglieder (vgl. Hilbert et al. 2019, 188; Laloux 2015, 67). Laloux spricht in diesem Kontext von „natürliche[n] oder spontane[n] Hierarchien“ (Laloux 2015, 67) oder auch von „Verwirklichungshierarchien“ (Laloux 2015, 67). Alle Pflegefachkräfte werden in ‚Intervisie‘, einer Form der kollegialen Beratung, ausgebildet. Sie folgt einem strikten Format und Grundregeln, die statt Ratschlägen, Ermahnungen oder Bestätigungen ausschließlich offene Fragen, die von den Teammitgliedern der ratsuchenden Person gestellt werden, beinhaltet. (vgl. ebd., 158).

Nach Laloux werden „in evolutionären Organisationen die Unterstützungsfunktionen auf ein Minimum reduziert“ (ebd., 70), da die wirtschaftlichen Nachteile von Unterstützungsfunktionen z. B. in Form von geringer Arbeitsmotivation den Vorteilen wie z. B. Fachkompetenz überwiegen. Die verbliebenen Unterstützungsfunktionen sind nicht dazu berechtigt, Normen oder Entscheidungen zu bestimmen, sondern formulieren lediglich Regeln und werden nur dann aktiv, wenn sie von den Teams um Unterstützung gebeten werden. Bei Burtzoorg arbeiten in der

Zentrale insgesamt 30 Mitarbeiter*innen für 7.000 Pflegekräfte. (vgl. Laloux 2015, 70) „[I]hre Aufgabe besteht darin, die Pflegekräfte mit der gleichen Hingabe und Bereitschaft zu unterstützen, die die Pflegenden selbst den Patient[*innen] gegenüber zum Ausdruck bringen.“ (ebd.)

Der Erfolg von Burtzoorg lässt sich u. a. an dem Zuwachs an Mitarbeiter*innen messen. Während im Jahr 2006 zehn Mitarbeiter*innen bei Burtzoorg gearbeitet haben, waren im Jahr 2015 7.000 Menschen, also zwei Drittel aller mobilen Pflegekräfte in den Niederlanden, bei Burtzoorg beschäftigt (vgl. ebd., 65). Im Jahr 2011 und 2012 wurde das Unternehmen zum ‚Arbeitgeber des Jahres‘ in den Niederlanden gekürt (vgl. ebd., 285). Auch weitere Kennzahlen, wie eine Abwesenheit durch Krankheit, die 60 Prozent unter der von modernen leistungsorientierten Pflege-Anbietern liegt, bestätigen dies. Die Fluktuation von Mitarbeiter*innen liegt 33 Prozent unter der von klassischen Unternehmen des Sektors. Außerdem benötigen Pflegekräfte bei Burtzoorg 40 Prozent weniger Arbeitsstunden pro Patient*in für die Pflege als Pflegekräfte in anderen Krankenpflegeunternehmen. Patient*innen verbleiben zudem durch schnellere Genesung und Selbstständigkeit nur halb so lange in der Pflege wie gewöhnlich. Die Einweisung in ein Krankenhaus konnte bei einem Drittel der Patient*innen u. a. durch ein stabiles und engagiertes Umfeld verhindert werden. War eine Einweisung doch notwendig, so war der Aufenthalt der Patient*innen in der Regel kürzer als bei anderen Patient*innen. Neben den nicht-monetären Faktoren, wie einer besseren Gesundheit und mehr Wohlergehen der Patient*innen, lassen sich somit auch beträchtliche Einsparungen für das niederländische Gesundheitssystem festhalten. (vgl. Laloux 2015, 65)

Auch in Deutschland ist ein großes und wachsendes Interesse an dem Burtzoorg-Modell erkennbar und neben medialen Berichterstattungen wurden u. a. in Münster schon verschiedene Pilot-Projekte gestartet (vgl. Hilbert et al. 2019, 200). Auch der Freiburger Pflegedienst Ich & Du Pflege GmbH hat gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation und mithilfe einer Förderung des Ministeriums für Soziales und Integration Baden-Württemberg im Zeitraum vom 01.04.2019 bis zum 30.11.2021 das Projekt ‚Agile Nachbarschaftspflege‘ durchgeführt, welches das Ziel der „Bereitstellung von verlässlichen und flexiblen Dienstleistungen durch selbstorganisierte und agil arbeitende Pflgeteams und Hilfenetzwerke“ (Schinzler et al. 2021, 4) verfolgte. (vgl. ebd.) Die Ergebnisse des Projektes werden im Rahmen der Inhaltsanalyse in Kapitel 6 analysiert.

4.2.2 Bathildisheim e. V. – Kollegiale Führung

Das diakonische Sozialunternehmen Bathildisheim e. V. in Nordhessen ist in den Handlungsfeldern der Eingliederungs- und Jugendhilfe tätig. Es ist auch Träger für Angebote der beruflichen Rehabilitation für Menschen mit Behinderung und Förderschulen. Mit verschiedenen Pilotteams wurde das agile Framework der Kollegialen Führung (in Anlehnung an das Modell von Bernd Oestereich und Claudia Schröder) erprobt. (vgl. Geyer 2023, 29)

Eine unter den Mitarbeitenden durchgeführte Befragung ergab zunächst, dass eine große Unzufriedenheit hinsichtlich der Führung bestand. Zudem gaben viele Mitarbeitende an, sich während der zahlreichen Veränderungen (u. a. durch das BTHG) mit ihren individuellen Kompetenzen nicht ausreichend berücksichtigt und wertgeschätzt zu fühlen. (vgl. Bathildisheim 2021, 5) Es wurde infrage gestellt, ob „Mitarbeitende, die sich in der Organisation als fremdbestimmt erleben, Menschen mit Behinderung bei der Ermächtigung zu einem selbstbestimmten Leben angemessen unterstützen“ (ebd.) können. Abgeleitet wurde daraus die Forderung, welche auch auf andere Organisationen und Bereiche übertragbar ist, dass es in einer Sozialen Arbeit, die Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Teilhabe fördern soll, organisationale Rahmenbedingungen braucht, „die von einer Kultur der selbstbestimmten Teilhabe durchdrungen sind.“ (ebd.) Dies sei „eine Frage der Glaubwürdigkeit nach innen und nach außen.“ (ebd.) Auch sei durch die Personenzentrierung, welche im Rahmen des BTHG zu einem Grundsatz der Eingliederungshilfe geworden war, eine Anpassung der Organisation und ihrer Strukturen notwendig, um personenzentrierte Leistungen, die sich nach den individuellen Ressourcen und Bedarfen der Klient*innen richten, anbieten zu können. (vgl. Bathildisheim 2021, 5)

Jens Wehmeyer, Mitglied des Vorstandes, betont in einem Grußwort das Versprechen an die Mitarbeiter*innen, ein attraktiver Arbeitgeber sein zu wollen und auch die damit verbundenen Anforderungen der Belegschaft ernst zu nehmen. Maßgebend sind v. a. die sinnstiftenden Aufgaben sowie die Wertschätzung untereinander, das Arbeitsklima sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Er nennt an letzter Stelle außerdem eine faire Vergütung. Er beschreibt des Weiteren seine Wahrnehmung, dass der Wunsch der Mitarbeiter*innen, Verantwortung zu übernehmen und den beruflichen Alltag mitzugestalten, stetig steigt. Eine Reaktion auf diese Entwicklung sei die Entscheidung, das Traditionsunternehmen zu einem kollegial geführten Unternehmen zu transformieren. (vgl. ebd., 3)

Nach der Entscheidung, die Organisation künftig kollegial zu führen, wurde zunächst ein Arbeitskreis aus fünf Personen etabliert, der die Entwicklung begleitete. Sie starteten ihre Arbeit

zunächst mit dem Ziel, die Idee der kollegialen Führung in der Organisation bekannter zu machen, eine Prozessbegleitung zu erschaffen und erste Pilotprojekte vorzubereiten. In den drei ausgewählten Piloten wurden jeweils Vertreter*innen ausgewählt, welche den Arbeitskreis ergänzten. Der Arbeitskreis wurde somit größer, was dazu führte, dass dieser wieder in zwei Arbeitskreise unterteilt wurde. Der Steuerkreis verantwortet den Gesamtprozess und die Entwicklung der kollegialen Führung in der Organisation. Er steht bei Fragen und Unklarheiten im Kolleg*innenkreis, der aus Mitarbeiter*innen der Pilotteams besteht, zur Verfügung. Beide Kreise haben jeweils eine/n Vertreter*in gewählt, die regelmäßig im Austausch sind und somit den Informationsfluss sichern. (vgl. Bathildisheim 2021, 10f.) Unterstützt werden die Pilotteams, Arbeitskreise und Mitarbeiter*innen durch eine/n interne/n Organisations- und Lernbegleiter*in. Der Auftrag an den/die Begleiter*in und die Organisation liegen zwar übergreifend in der Einführung der kollegialen Führung, dabei werden die Richtung und die Ergebnisse jedoch nicht ultimativ vorgegeben. Er unterstützt bei Unsicherheiten (z. B. zu Beginn, wenn Strukturen frisch aufgebrochen werden und es keinen Druck ‚von oben‘ mehr gibt) und regt eine intrinsische Lernmotivation an. Es ist zu betonen, dass Fehler und Rückschläge in diesem Zusammenhang explizit erlaubt sind und diese geschätzt werden, indem sie das Lernen und den Aufbau von Kompetenzen fördern. (vgl. ebd., 6)

Zum Austausch und zur Kommunikation in der Organisation wurden verschiedene Formate eingeführt. Zunächst fand noch vor dem Beginn des Prozesses ein ganztägiger Termin (‚Unternehmensforum‘) mit Mitarbeiter*innen der mittleren Führungsebenen zur Erläuterung des Vorhabens und zum Austausch von Meinungen, Hinweisen und Fragen statt. Darauf folgte eine Kick-Off-Veranstaltung für Pilotgruppen und anschließend eine kontinuierliche Begleitung, um „Grundideen und Methoden der kollegialen Führung nach und nach kennenzulernen und begleitet zu üben“ (ebd., 18). Im Intranet der Organisation wurden regelmäßig aktuelle Informationen zum Entwicklungsstand sowie humorvolle Lernvideos, als niedrigschwellige Möglichkeit, die Thematik und Methoden übergreifend kennenzulernen, geteilt. Ein weiteres Angebot waren interne Podcasts mit Berichten von bzw. Interviews mit Mitarbeiter*innen aus Pilotgruppen und Organisationsbegleiter*innen sowie externe Podcasts, in denen der Vorstand Dr. Christian Geyer zu Gast war. Auch externe Berichte aus Zeitschriften und anderen Medien wurden den Mitarbeiter*innen zur Verfügung gestellt. (vgl. ebd.) Im Rahmen der im Kapitel 6 folgenden Inhaltsanalyse werden ausgewählte Berichte analysiert.

4.2.3 Behinderten-Werk Main-Kinzig e. V. – Teilautonome Teams

Das Behinderten-Werk Main-Kinzig e. V. (kurz: BWMK) wurde 1974 gegründet und ist an mehr als 50 Standorten im Main-Kinzig-Kreis vertreten. Das Angebot des Sozialunternehmens erstreckt sich von Beratungs- und Wohnangeboten über Möglichkeiten der Bildung, Qualifizierung und Arbeit bis hin zu Sport- und Freizeitangeboten. (vgl. BWMK o. J.) Einige Arbeitsgruppen arbeiten in bestimmten Prozessen selbstorganisiert und in teilautonomen Teams.

Insgesamt arbeiten im BWMK rund 2.500 Menschen, davon 1.700 Beschäftigte z. B. in Werkstätten für Menschen mit Behinderung (kurz: WfbM) oder Inklusionsbetrieben und 800 Mitarbeiter*innen z. B. als pädagogische oder gewerbliche Fachkräfte. Die Werkstätten und Inklusionsbetriebe des BWMK decken vielfältige Arbeitsfelder wie Industriemontage, Landwirtschaft, Gastronomie, Wäscherei, Fitness und Einzelhandel ab. (vgl. ebd.)

Ein weiteres Gewerk des BWMK ist das Digitaldruckzentrum ‚Alte Wäscherei‘ in Bad Soden-Salmünster. In dem Arbeitsbereich arbeiten rund 80 Beschäftigte in verschiedenen Arbeitsbereichen. Der Standort wurde im Jahr 2002 eröffnet und im Jahr 2006 wurde die Entscheidung getroffen, dass die Arbeitsbereiche künftig als teilautonome Teams organisiert sein sollen. Die Projektidee lautete: „Schaffung einer Arbeitsorganisation, in der die Mitarbeiter[*innen] die Arbeitsprozesse mitgestalten und die Arbeitsabläufe selbstständig steuern können, um damit die Entwicklung von Persönlichkeit und Leistungsfähigkeit zu ermöglichen und zu fördern.“ (Walter/Basener 2013, 69) Die konkreten Ziele zur Persönlichkeitsförderung und Qualifizierung bestehen u. a. aus der Förderung von Selbstständigkeit und Selbstbestimmung, der Stärkung der Team- und Konfliktfähigkeit sowie dem Entwickeln eines lösungsorientierten und verantwortungsbewussten Handelns. Als weitere zu erwartende Vorteile führt das Konzept der teilautonomen Teams im BWMK auch eine höhere Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit sowie eine bestmögliche und ganzheitliche Mitarbeiter*innen-Förderung an. (vgl. Walter/Basener 2013, 65f.) Hinsichtlich des Teilhabe-Auftrages einer WfbM bietet der Teamentwicklungsprozess zudem „eine gute Grundlage zur Zielfindung im Reha-Prozess (Reha-Planung) und für die Entgeltrichtlinien der Mitarbeiter*innen“ (ebd., 66).

Teilautonome Arbeitsgruppen können in diesem Zusammenhang als Gegenentwurf zur tayloristischen Arbeitsteilung verstanden werden, durch den die Verantwortung für den Gesamtprozess an die Mitglieder eines Teams oder eines Arbeitsbereiches übergeht. Insbesondere vor- und nachgelagerte Tätigkeiten wurden vorher i. d. R. durch Fachkräfte übernommen und Beschäftigte haben häufig dauerhaft nur einen einzelnen Arbeitsschritt ausgeführt. Der Ansatz

eignet sich in erster Linie für Routinetätigkeiten, welche dauerhaft von einem festen Team übernommen werden. (vgl. Basener/Birsens 2023, 4) Die teilautonomen Teams bestehen aus mindestens fünf und maximal zwölf Mitarbeiter*innen und treffen sich täglich in einer maximal 15-minütigen Frühbesprechung sowie einmal wöchentlich und bei Sonderthemen in längeren Teamsitzungen. Jedem Team steht eine feste pädagogische Fachkraft zur Verfügung, welche die Sitzungen vorbereitet, durchführt und nachbereitet. (vgl. Walter/Basener 2013, 62)

Zur Organisation der Aufgaben und Prozesse im Team wird zu Projektbeginn zunächst ein Organigramm bzw. eine Prozessbeschreibung mit den verschiedenen Arbeitsschritten und Positionen, die diese durchführen, erstellt. Ebenso werden gemeinsame Regeln für die Zusammenarbeit erarbeitet und verabschiedet. Jeden Morgen werden dann mithilfe des Organigramms und Namensschildern die Positionen und deren Aufgaben neu verteilt und die Mitarbeiter*innen haben die Möglichkeit, ihre Beschäftigung entsprechend ihrer Kompetenzen und auch hinsichtlich ihres Wohlbefindens auszuwählen. In den wöchentlichen Treffen können Herausforderungen in den Arbeitsabläufen sowie etwaige Spannungen oder Konflikte angesprochen werden und mithilfe der pädagogischen Fachkraft gemeinsam inhaltlich besprochen und gelöst werden. Angedacht ist anschließend eine Aufarbeitung der Themen (z. B. Kommunikation und Körpersprache, Stärken und Schwächen, Rollenverhalten in Gruppen) auf einer Meta-Ebene. Die Teams können sich darüber hinaus freitags zum Wochenabschluss zusammenfinden und ihre Erfahrungen der Woche gemeinsam reflektieren. Sie haben in diesem Zuge auch die Möglichkeit, Einladungen (z. B. an die Betriebsleitung oder pädagogische Fachkraft) auszusprechen. (vgl. ebd., 63)

Im Vergleich zu den beiden anderen vorgestellten Organisationen handelt es sich bei dem Vorhaben des BMWK um eine Transformation einzelner Teilbereiche, die auch konkret die Klient*innen, in Form von Beschäftigten der WfbM, mit einbezieht. Im Rahmen der Inhaltsanalyse in den folgenden Kapiteln wird neben einem Bericht über das BMWK in einem Fachbuch auch ein Artikel eines Organisationsberaters analysiert, welcher sehr ähnliche Prozesse in einem vergleichbaren Kontext begleitet hat.

5 Methodik

5.1 Vorgehensweise und Auswahl der Dokumente

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die theoretischen Grundlagen sowie die Einordnung agiler Methoden und agiler Selbstorganisation in den Kontext der Sozialen Arbeit erfolgt sind, werden im Folgenden ausgewählte Dokumente in Form einer qualitativen, induktiven Inhaltsanalyse analysiert. Ziel ist die Beantwortung der beiden Forschungsfragen:

Ist die Einführung von agilen Strukturen und insbesondere von Selbstorganisation für die Soziale Arbeit geeignet?

Welche Handlungsempfehlungen können aus Beispielen der Praxis abgeleitet werden?

Dazu wurden im Vorfeld verschiedene Träger und Organisationen der Sozialen Arbeit, die agile Methoden eingeführt haben, betrachtet und mögliche Berichte, die sich als Material für eine Dokumentenanalyse eignen, gesichtet. Dabei wurde deutlich, dass die meisten Organisationen agile Methoden eingeführt haben, die besonders auf Selbstorganisation abzielen und Frameworks wie z. B. Scrum nur sehr selten vertreten waren. Dies bestätigt die Annahme aus dem Modell von Oestereich und Schröder, dass Organisationen, die sich in einem dynamischen und komplexen Umfeld bewegen, überwiegend auf Methoden der Selbstorganisation zurückgreifen⁶ (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 9). Zudem war das, für die Beantwortung der vorab formulierten Forschungsfragen, auswertbare Material teilweise schwer zu beschaffen und häufig nicht aussagekräftig genug.

Schließlich konnten drei Organisationen identifiziert werden, für die einerseits ausreichende Informationen über den Einführungsprozess⁷ und andererseits aussagekräftige Erfahrungsberichte vorlagen:

- 1) Burtzoorg – Pflegedienst
- 2) Bathildisheim e. V. – Eingliederungs- und Jugendhilfe
- 3) Behinderten-Werk Main-Kinzig e. V. – Eingliederungshilfe

An dieser Stelle ist anzumerken, dass das Pflegeunternehmen Burtzoorg keine klassische Organisation der Sozialen Arbeit ist. Gleichwohl gibt es z. B. mit der ambulanten Familienhilfe

⁶ Siehe auch Kapitel 2.5.

⁷ Siehe auch Kapitel 4.2.

oder der klinischen Sozialarbeit Strukturen, die einerseits mit dem Pflegeunternehmen vergleichbar sind und andererseits durch die gleiche Zielgruppe Schnittstellen aufweisen. Zudem gilt Burtzoorg in vielen Quellen als gemeinnütziger Vorreiter für agile Selbstorganisation, so dass qualitative und detaillierte Erfahrungsberichte vorliegen, die sich für die Analyse eignen.

Folgende Dokumente wurden im Rahmen der Inhaltsanalyse berücksichtigt:

| # | Kurzbeleg | Dokumententyp | Weiterführende Informationen | Organisation |
|---|-----------------------|--------------------------|--|-------------------------|
| 1 | Schinzler et al. 2021 | Abschlussbericht | Projekt: Verlässliche und flexible Dienstleistungen durch selbstorganisierte und agil arbeitende Pflegeteams und Hilfenetzwerke nach dem Buurtzoorg Modell (agile Nachbarschaftspflege) Förderung: Innovationsprogramm Pflege 2019 durch das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg | Burtzoorg |
| 2 | Bathildisheim 2021 | Zeitschrift | Zeitschrift: IN (Unternehmenszeitschrift) Ausgabe: Kollegiale Führung – Selbstbestimmt und eigenverantwortlich Arbeiten und leben | Bathildisheim e. V. |
| 3 | Geyer 2023 | Artikel | Zeitschrift: SozialWirtschaft Artikel: Agile Organisationsentwicklung – Verteilte Führungsarbeit statt vertikaler Hierarchie | Bathildisheim e. V. |
| 4 | Walter/Basener 2013 | Buch | Buch: Umbauen und Öffnen – Werkstätten auf dem Weg zur Inklusion Kapitel: Beschäftigte übernehmen Verantwortung – Das Konzept der teilautonomen Teams im Digitaldruckzentrum „Alte Wäscherei“ in Bad Soden-Salmünster | BWMK e. V. |
| 5 | Basener/Birsens 2023 | Online-Artikel/Interview | Website: Klarer Kurs – Das Online-Magazin für berufliche Teilhabe! Artikel: Teamorientierung durch teilautonome Gruppenarbeit – Wie die | BWMK e. V. ⁸ |

⁸ Neben dem BWMK werden in dieser Quelle auch weitere Organisationen der Sozialwirtschaft, die der Organisationsberater Paul Birsens begleitet hat, berücksichtigt. Der Erfahrungsbericht beinhaltet somit nicht ausschließlich Erkenntnisse aus dem Projekt im BWMK, sondern bezieht sich auch auf vergleichbare Transformationsprozesse und die Umstellung auf eine teilautonome Gruppenarbeit anderer Träger.

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | Werkstatt mehr Selbständigkeit und Teilhabe schaffen kann | |
|--|--|--|---|--|

Tabelle 4: Dokumente der Inhaltsanalyse (Eigene Darstellung)

Bei den verschiedenen Quellen und den für die Analyse verwendeten Aussagen, handelt es sich um Informationen aus sehr unterschiedlichen Kommunikationszusammenhängen. Während in der ersten Quelle, dem Abschlussbericht der Ich & Du Pflege GmbH, aus den Ergebnissen einer wissenschaftlichen Befragung von Teilnehmer*innen des Projekts zitiert wird, handelt es sich bei den verwendeten Textstellen aus der zweiten Quelle um Beiträge von Mitarbeitenden im Rahmen einer internen Unternehmenszeitschrift. Die dritte Quelle bezieht sich auf den Bericht des Geschäftsführers des Bathildisheim e. V. und die vierte sowie die fünfte Quelle stammen aus einem Sammelband bzw. aus dem Online-Portal einer Fachzeitschrift der Eingliederungshilfe. Die Hintergründe und Entstehungssituationen der Materialien sowie auch die Zielgruppen sind somit stark voneinander abweichend und müssen bei der Analyse stets bedacht werden. Eine Übereinstimmung aller Quellen liegt in der Reflektion von Transformationsprozessen in der (eigenen) Organisation. Dabei wurden vergangene Projekte oder Projektphasen resümiert und im Rahmen der vorliegenden Inhaltsanalyse ausgewertet.

5.2 Grundlagen der Inhaltsanalyse nach Mayring

Die der folgenden Analyse zugrundeliegende Methode ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring, welche aus der Sozialwissenschaft stammt und der systematischen, kategoriegeleiteten Auswertung von (Text-)Materialien dient (vgl. Mayring/Fenzl 2019, 633). Die qualitative Inhaltsanalyse folgt dabei Grundprinzipien, zu denen u. a. die Einordnung des Materials in den gesamten Kommunikationszusammenhang sowie das systematische und regelgeleitete Vorgehen mithilfe von Kategorien zählen (vgl. Mayring 2015, 50). Es kann in drei grundlegende Techniken unterschieden werden: Zusammenfassende Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung, Explikation mit Kontextanalyse sowie strukturierende Inhaltsanalyse mit deduktiver Kategorienanwendung (vgl. Mayring/Fenzl 2019, 637f.).

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung verfolgt das Ziel der systematischen Reduktion des Materials auf die wesentlichen Inhalte, welche in Form von Kategorien verallgemeinert werden (vgl. Mayring 2015, 67). Das gewünschte Abstraktionsniveau wird durch den schrittweisen Einsatz von „Makrooperatoren der Reduktion“ (ebd., 69) erreicht. Das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse dient dabei als Grundlage für die Abfolge der Schritte im Abstraktionsprozess:

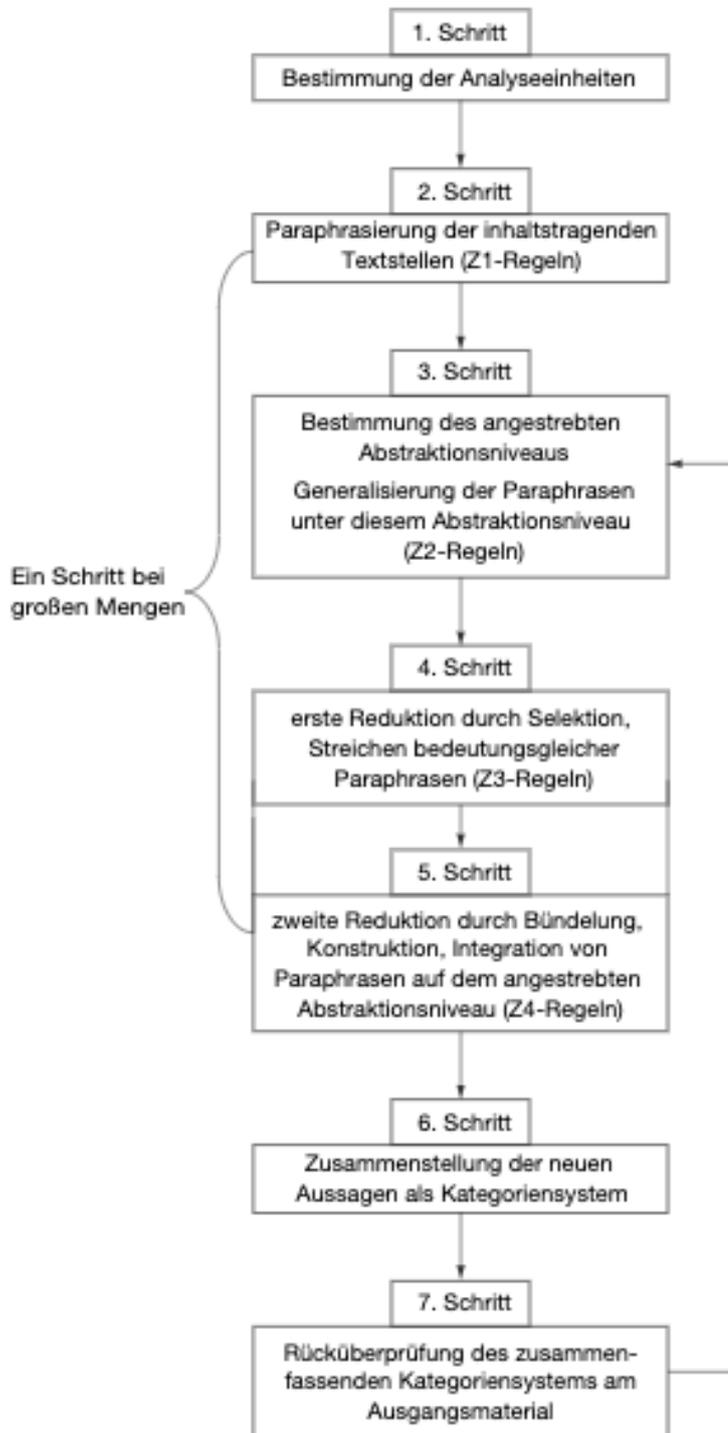


Abbildung 7: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring 2015, 70)

Die in der Darstellung beschriebenen Interpretationsregeln (auch Z-Regeln) beziehen sich auf die Reduktion des Materials und konkretisieren die im Ablaufmodell beschriebenen Schritte. Die Z1-Regel bezieht sich dabei konkret auf die Paraphrasierung im zweiten Schritt und zielt auf die Übersetzung der „inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene“ (Mayring 2015, 72) und die Transformation auf eine gemeinsame grammatikalische Kurzform ab.

Die Z2-Regel dient der Generalisierung der Paraphrasen auf ein gemeinsames Abstraktionsniveau, wobei Paraphrasen, die oberhalb des gewählten Abstraktionsniveaus liegen, nicht abstrahiert werden. Mit der ersten Reduktion (Z3-Regel) werden bedeutungsgleiche oder auf dem neuen Abstraktionsniveau als nicht wesentlich inhaltstragend erachtete Paraphrasen gestrichen. Die Selektion gilt der Übernahme der als zentral inhaltstragend erachteten Paraphrasen. In der zweiten Reduktion (Z4-Regel) werden dann die Paraphrasen gebündelt und zu einem Gegenstand zusammengefasst. (vgl. Mayring 2015, 72)

Mit der im Rahmen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse verwendeten induktiven Kategorienebildung lassen sich Kategorien direkt aus dem Material ableiten, ohne dass ein Bezug auf vorab formulierte Theoriekonzepte stattfindet. Nach Mayring „strebt [die induktive Kategorienebildung] nach einer möglichst naturalistischen, gegenstandsnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers, eine Erfassung des Gegenstands in der Sprache des Materials“ (ebd., 86) an. Ähnlich wie in der Zusammenfassung des Materials ist es ratsam, im Vorfeld das Abstraktionsniveau der zu bestimmenden Kategorien festzulegen. (vgl. ebd., 86f.)

5.3 Kategorisierung und Analyseverfahren

Aus den fünf in Tabelle 4 dargestellten Quellen konnten insgesamt 75 Zitate abgeleitet werden, die sich zur Beantwortung der Forschungsfragen eignen. Die Zitate wurden zunächst entsprechend der Z1-Regel paraphrasiert und auf ein gemeinsames Abstraktionsniveau gebracht. Anschließend folgten die Generalisierung sowie die Reduktion der Textstellen. Aufgrund der Übersichtlichkeit des Materials wurde bereits im Rahmen der Z2-Regel und der Generalisierung des Materials auf eine allgemeingültige Formulierung und die Anwendbarkeit auf verschiedene Bereiche geachtet. Bei erneuter Durchsicht nach Anwendung der Z3-Regel bzw. der ersten Reduktion wurden anschließend vereinzelt Formulierungen angepasst, wofür jedoch im Sinne der Übersichtlichkeit keine neue Spalte angelegt wurde.⁹

Die Differenzierung der Kategorien erfolgte induktiv und in Anlehnung an die beiden Forschungsfragen, wodurch sich vier Hauptkategorien bilden ließen:

1. Chancen der Selbstorganisation
2. Herausforderungen der Selbstorganisation
3. Besonderheiten in der Sozialen Arbeit

⁹ Nachvollziehen lässt sich dies mithilfe der Tabelle im Anhang oder der Excel-Tabelle.

4. Handlungsempfehlungen

Die ersten drei Kategorien beziehen sich dabei auf die erste Forschungsfrage (*Ist die Einführung von agilen Strukturen und insbesondere von Selbstorganisation für die Soziale Arbeit geeignet?*), während die vierte Kategorie auf die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage (*Welche Handlungsempfehlungen können aus Beispielen der Praxis abgeleitet werden?*) abzielt.

Aus den 75 Zitaten konnten, nach der Anwendung der verschiedenen Z-Regeln im Rahmen der Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion, insgesamt 72 in die finalen Kategorien zugeordnet werden. Den vier Hauptkategorien wurden insgesamt 13 Subkategorien untergeordnet. Die folgende Abbildung bietet eine Übersicht über alle Haupt- und die dazugehörigen Subkategorien:

| # | Hauptkategorie | # | Subkategorie |
|---|--|-----|--|
| 1 | Chancen der Selbstorganisation | 1.1 | Quantitative Vorteile |
| | | 1.2 | Qualitative Vorteile |
| | | 1.3 | Positive Effekte auf die Entwicklung von Mitarbeitenden |
| | | 1.4 | Positive Effekte auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden |
| 2 | Herausforderungen der Selbstorganisation | 2.1 | Risiko der Überlastung des/der Einzelnen |
| | | 2.2 | Risiko der Überlastung des Teams |
| 3 | Besonderheiten in der Sozialen Arbeit | 3.1 | Übertragbarkeit der Selbstorganisation in den Arbeitskontext |
| | | 3.2 | Mehr Zeit für pädagogische Aufgaben |
| 4 | Handlungsempfehlungen | 4.1 | Prozess und Rahmenbedingungen |
| | | 4.2 | Struktur und Organisationsaufbau |
| | | 4.3 | Kommunikation |
| | | 4.4 | Anforderungen an Mitarbeitende |
| | | 4.5 | Schulungen und Wissensmanagement |

Tabelle 5: Haupt- und Subkategorien der Inhaltsanalyse (Eigene Darstellung)

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse vorgestellt und erläutert. Die Unterteilung des Kapitels entspricht den vier induktiv ermittelten Hauptkategorien.

6 Analyse und Ergebnisse

6.1 Chancen durch die Einführung von Selbstorganisation

Die Chancen und Vorteile der Einführung von Selbstorganisation lassen sich zunächst in vier Subkategorien unterscheiden:

- 1.1 Quantitative Vorteile
- 1.2 Qualitative Vorteile
- 1.3 Positive Effekte auf die Entwicklung von Mitarbeitenden
- 1.4 Positive Effekte auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden

Als (1.1) quantitative Vorteile sind zunächst die höhere Zuverlässigkeit der Mitarbeitenden und die damit verbundenen geringeren Ausfallzeiten zu nennen, welche durch ein gestiegenes Verantwortungsbewusstsein gefördert werden (vgl. Bathildisheim 2021, 68). Hinzu kommt ein geringerer Organisationsaufwand für Fach- und Führungskräfte, welcher in einem der Beispiele von Birsens einer Einsparung von insgesamt sechs Stunden pro Woche für administrative Tätigkeiten umfasst (vgl. Basener/Birsens 2023). Die Prozesse in den Einrichtungen werden somit schneller und besser. Alle genannten Punkte ermöglichen folglich eine Steigerung der Produktivität, welche auch in einer der betrachteten Quellen als expliziter Vorteil in einigen Bereichen genannt wird. In anderen Bereichen wurde jedoch keine signifikante Veränderung der Produktivität beobachtet, sodass laut Birsens das „größere Plus [...] tatsächlich die Qualität“ (ebd.) war.

Die konkreten (1.2) qualitativen Vorteile sind u. a. der Zugewinn an Wissen zu Rahmenbedingungen und Abläufen sowie die eigenverantwortliche und ergebnisoffene Gestaltung dieser (vgl. Schinzler et al. 2021, 24). Durch die gemeinsam oder individuell übernommene und als Team getragene Verantwortung über den Gesamtprozess sowie auch das jeweilige Endergebnis, steigt die Prozess- wie auch Produktqualität. Durch die im vorherigen Absatz beschriebene Produktivitätssteigerung und Zeitersparnis, besteht zudem mehr Zeit für die Qualifizierung von Mitarbeitenden sowie eine ausführlichere Dokumentation (vgl. Basener/Birsens 2023), was sich beides letztendlich positiv auf die Qualität der Arbeitsergebnisse auswirkt.

Ergänzend zu den qualitativen Vorteilen, welche teilweise bereits auf die positiven Effekte der (1.3) Entwicklung von Mitarbeitenden abzielen, lassen sich auch die individuelle fachliche und persönliche Weiterentwicklung durch die Übernahme von administrativen Aufgaben und selbstorganisierter Arbeit nennen. Die Folgen sind ein gesteigertes Selbstbewusstsein sowie

eine Stärkung der Selbstwirksamkeit durch das Ausprobieren und den erfolgreichen Abschluss von neuen Abläufen und Strukturen. Im Beispiel der Ich & Du Pflege GmbH schilderten die Pflegekräfte ebenfalls die positiven Auswirkungen für die Zusammenarbeit im Team als auch im privaten Umfeld, z. B. durch das Erlernen von Gesprächs- und Kommunikationstechniken. (vgl. Schinzler et al. 2021, 25)

Alle Entwicklungsmöglichkeiten zielen schließlich auch auf die (1.4) Zufriedenheit von Mitarbeitenden ab. Zunächst sind an dieser Stelle der „durch die Selbstorganisation gewonnene Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum“ (ebd., 24) zu nennen, welcher sich auch auf die freie Gestaltung des Arbeitsalltags und der Arbeitsabläufe sowie der eigenen Rolle und Verantwortlichkeit übertragen lässt (vgl. Bathildisheim 2021, 17). Die Vereinbarung der fachlichen Themen mit den persönlichen Interessen fördert die Zufriedenheit und Selbstfürsorge der Mitarbeitenden (vgl. Schinzler et al. 2021, 24). Mitarbeitende nehmen die Möglichkeit der eigenständigen Arbeit und der neuen Aufgabenbereiche, im Beispiel des BMWK e. V. der erstmalige Kund*innen-Kontakt für Beschäftigte, als Wertschätzung wahr (vgl. Walter/Basener 2013, 68). Weitere Aspekte sind die gemeinschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie die subjektiv empfundene Verbesserung der Atmosphäre im Team durch die Beteiligung aller Teammitglieder (vgl. Bathildisheim 2021, 16). Folgendes Zitat verdeutlicht dies: „Ich habe das Gefühl, dass es für uns im Team atmosphärisch besser läuft als vorher. Wir sagen, wir sind alle beteiligt, wir sind alle zuständig.“ (ebd.) Die Folgen sind eine gesteigerte Motivation sowie ein gesteigertes subjektives Wohlbefinden (vgl. Schinzler et al. 2021, 25) und Selbstvertrauen der/des Einzelnen (vgl. Walter/Basener 2013, 68), welche sich letztlich auch positiv auf die Zufriedenheit und Arbeitsbereitschaft auswirken.

6.2 Herausforderungen durch die Einführung von Selbstorganisation

Die Herausforderungen durch die Einführung der Selbstorganisation, welche im Rahmen dieser Analyse ermittelt werden konnten, zielen ausschließlich auf die Überlastung und Überforderung von Mitarbeitenden ab. Sie lassen sich in folgende zwei Subkategorien unterscheiden:

2.1 Risiko der Überlastung des/der Einzelnen

2.2 Risiko der Überlastung des Teams

Das (2.1) Risiko der Überlastung des/der Einzelnen ist besonders auf die mögliche Mehrbelastung und Arbeitsverdichtung zurückzuführen. Mitarbeitende stehen vor der neuen Herausforderung, sowohl fachliche Aufgaben (z. B. Pflege und Betreuung) als auch administrative Auf-

gaben zu erledigen und zu koordinieren. Dabei werden häufig die administrativen und unternehmerischen Tätigkeiten, welche in der Vergangenheit überwiegend von der Führungskraft übernommen wurden und welche eine wirtschaftliche Perspektive erfordern, als besonders herausfordernd und belastend empfunden. Sowohl die neuen administrativen Aufgaben und die Selbstorganisation des Teams erfordern zunächst einen höheren zeitlichen Aufwand. Hinzu kommen Klärungs- und Abstimmungsbedarfe im Team, welche durch neue Kommunikations- und Entscheidungsfindungsmethoden zunächst auch wesentlich mehr Zeit in Anspruch nehmen. (vgl. Schinzler et al. 2021, 25ff.) Die Folgen sind Überstunden und das Risiko von steigender Nachlässigkeit und Unzufriedenheit der Mitarbeitenden.

Auf der Ebene des (2.2) Teams besteht ebenfalls das Risiko einer Überlastung, die sich besonders auf die Kommunikation und die Stimmung im Team bezieht. Durch die neue Form der Zusammenarbeit und Organisation im Team wächst die Bedeutung von offener und transparenter Kommunikation sowie einer ausreichenden Kritik- und Konfliktfähigkeit. Findet der Austausch im Team nicht wertschätzend und konstruktiv statt, so können infolgedessen vermutlich keine gemeinsamen Strukturen und Prozesse gestaltet und verabschiedet werden. Die Folge ist möglicherweise eine weitere Überforderung des Einzelnen, unter anderem durch eine als zu hoch empfundene Verantwortung. (vgl. Walter/Basener 2013, 68) Es besteht das Risiko, dass sich Mitglieder des Teams zurückziehen und Widerstände innerhalb des Teams entstehen (vgl. Basener/Birsens 2023).

6.3 Besonderheiten in der Sozialen Arbeit

Die bisherigen Ergebnisse der Analyse stammen aus Organisationen der Sozialen Arbeit, können jedoch auch allgemein interpretiert und möglicherweise auch auf Unternehmen anderer Wirtschaftszweige übertragen werden. Die folgenden Aspekte lassen sich aufgrund ihrer konkreten inhaltlichen Bezüge ausschließlich auf die Soziale Arbeit bzw. den pädagogischen Kontext projizieren. Es handelt sich dabei übergreifend um die folgenden beiden Subkategorien:

3.1 Übertragbarkeit der Selbstorganisation in den Arbeitskontext

3.2 Mehr Zeit für pädagogische Aufgaben

In der Subkategorie (3.1) Übertragbarkeit der Selbstorganisation in den Arbeitskontext der Sozialen Arbeit wurde überprüft, inwiefern die Methodik der Selbstorganisation neben der Anwendung zur Organisation des Teams und dessen Prozesse, auch im Arbeitsalltag mit Klient*innen und zur Organisation von Gruppen verwendet werden kann (vgl. Bathildisheim 2021, 17). Geyer betont in seinem Artikel die Bedeutung von „Selbstbestimmung und Partizipation

[...] [als] Erwartungen der Nutzer*innen sozialer personenbezogener Dienstleistungen“ (Geyer 2023, 28), welche wiederum mit den Werten von Selbstorganisation und Agilität übereinstimmen. In einem Erfahrungsbericht aus dem BMWK e. V. wird geschildert, dass die Arbeit in teilautonomen Teams die Bündelung des pädagogischen, personenzentrierten Arbeitsansatzes, der Förderung der Gruppendynamik und Möglichkeit der gleichzeitigen Förderung mehrerer individueller Kompetenzen der Klient*innen fördert. Daraus ergeben sich neue Qualifizierungsbereiche sowohl für Beschäftigte und Klient*innen als auch für Mitarbeitende und Sozialarbeitende. (vgl. Walter/Basener 2013, 67) Auf der individuellen persönlichen Ebene ermöglicht die Übernahme von Verantwortung, entsprechend den vorhandenen Ressourcen und Qualitäten – analog zu den Erkenntnissen der Subkategorien (1.3) Positive Effekte auf die Entwicklung von Mitarbeitenden und (1.4) Positive Effekte auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden – auch die Steigerung des Selbstwertgefühls und eine Zunahme der Zufriedenheit der Klient*innen (vgl. Basener/Birsens 2023).

Ein weiterer Aspekt der Einführung von Selbstorganisation in Teams oder sogar im Arbeitskontext der Sozialen Arbeit ist die (3.2) gewonnene Zeit für pädagogische Aufgaben. Durch die zunehmende Strukturierung von Gruppen (z. B. mit Organisationsdiagrammen) können Fach- und Führungskräfte wiederum mehr Zeit in die pädagogische Begleitung von Klient*innen investieren (vgl. Walter/Basener 2013, 67). An dieser Stelle ist jedoch zu betonen, dass zumindest vorübergehend der Bedarf an pädagogischer Betreuung steigt, wenn in Arbeits- und Wohngruppen neue Strukturen, Prozesse und Formen der Kommunikation eingeführt werden (vgl. Basener/Birsens 2023). Birsens weist in diesem Kontext auf einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel, weg vom „Helfer-Schema“ (ebd.), hin.

6.4 Handlungsempfehlungen

Nachdem in den vergangenen Unterkapiteln bzw. den ersten drei Hauptkategorien besonders die Vor- und Nachteile der Einführung von Selbstorganisation im Allgemeinen und in der Sozialen Arbeit analysiert wurden, liegt nun der Fokus auf den konkreten Handlungsempfehlungen, welche sich in fünf Kategorien einordnen lassen:

- 4.1 Prozess und Rahmenbedingungen
- 4.2 Struktur und Organisationsaufbau
- 4.3 Kommunikation
- 4.4 Anforderungen an Mitarbeitende
- 4.5 Schulungen und Wissensmanagement

Hinsichtlich des (4.1) Prozesses und der Rahmenbedingungen empfiehlt es sich, noch vor dem Projektstart eine Ist-Stand-Analyse durchzuführen, welche der frühzeitigen Erkennung von Potentialen und Risiken sowie geeigneten Beteiligten und Bereichen dient (vgl. Basener/Birsens 2023). Das finale Zuordnen von Verantwortlichkeiten kann anschließend z. B. mithilfe einer soziokratischen Rollenwahl erfolgen (vgl. Bathildisheim 2021, 16). Nach der Zuordnung der verschiedenen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten liegt der Fokus auf der sozialen Reifung der Gruppe, was die Stärkung der Gruppendynamik und des Vertrauens ineinander beinhaltet (vgl. Geyer 2023, 30). Mitarbeitende der Ich & Du Pflege GmbH wünschten sich explizit „ausreichend Zeit“ (Schinzler et al. 2021, 28) für das Erlernen des selbstorganisierten Arbeitens, dessen Umstellung möglichst in kleinen Schritten erfolgen soll, um Überforderung zu vermeiden. Ausreichend Zeit und Ressourcen sollten auch für die Reflexion der Selbstorganisation im Ganzen als auch für die neuen Strukturen und Prozesse zur Verfügung gestellt werden. (vgl. Geyer 2023, 30) Auch die dauerhafte Unterstützung und Förderung des Ansatzes durch die Führungskräfte ist von hoher Bedeutung. Die Unterstützung durch eine externe Begleitung kann zudem hilfreich sein, um eine unabhängige Perspektive zu gewinnen. (vgl. Basener/Birsens 2023)

Auch der (4.2) Struktur und dem Organisationsaufbau lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen zuordnen. Empfohlen wird der Beginn der Organisationsentwicklung hin zu einer Selbstorganisation mit einer oder wenigen Pilotgruppen, um zunächst Erfahrungen sammeln zu können und anschließend zu evaluieren, welche weiteren Teams oder auch Einzelpersonen sich für die Form der Zusammenarbeit interessieren und auch dafür geeignet sind (vgl. Basener/Birsens 2023). Am Beispiel der Ich & Du Pflege GmbH „muss ein Team mindestens aus vier Personen bestehen, damit Selbstorganisation sinnvoll und realisierbar ist“ (Schinzler et al. 2021, 31). Im Bathildisheim begann zunächst ein (Steuerungs-)Kreis mit der Planung und Steuerung des Projektstartes und später auch des strategischen Gesamtprozesses. Später wurde ein zweiter Kreis gegründet, der vor allem der fachlichen und persönlichen Vernetzung der Mitarbeitenden in der Praxis diene. Durch die Trennung der beiden Kreise konnten wiederum Produktivitätsgewinne erzielt werden, da Prozesse und Entscheidungsrunden wieder effizienter wurden. (vgl. Bathildisheim 2021, 10) Wichtig ist an dieser Stelle, dass der Steuerungskreis in erster Linie die Entwicklung beobachtet und nicht in die Prozesse und Strukturen der fachlichen Teams eingreift, da sich diese evolutionär ausbilden sollen (vgl. Geyer 2023, 30). Abhängig von der Organisationsstruktur und dem Auftrag des jeweiligen Trägers, sollte den selbstorga-

nisierten Teams weiterhin die Möglichkeit gegeben werden, auf eine zentrale und bedürfnisorientierte Verwaltung sowie eine Infrastruktur für übergreifende und administrative Themen (z. B. zur Lohnzahlung oder der Organisation von Betriebsärzt*innen) zurückgreifen zu können (vgl. Schinzler et al. 2021, 28).

Hinsichtlich der (4.3) Kommunikation hat es sich bewährt, in allen Phasen des Projektes, begonnen spätestens mit den Ergebnissen der Ist-Stand-Analyse, transparent und regelmäßig mit allen Mitarbeitenden zu kommunizieren. Eine isolierte Einführung von Selbstorganisation in einem Bereich, ohne den Einbezug und die Information, sei laut Birsens aussichtslos. Diese Vorgehensweise verhindere außerdem die Widerstände und Missgunst anderer, nicht betroffener Bereiche. Ein besonderer Fokus sollte an dieser Stelle auf durch Schnittstellen im Prozess oder der Organisationsstruktur indirekt betroffene Bereiche liegen. (vgl. Basener/Birsens 2023) Innerhalb der Teams sollte es einen regelmäßigen, geplanten und strukturierten Austausch zwischen allen Teammitgliedern geben, um unter anderem die regelmäßige Reflexion und die gemeinsame Identifikation von Veränderungsbedarfen zu ermöglichen. Die agile Selbstorganisation stellt hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit von Mitarbeitenden und Teams. Konkrete Eigenschaften, die von Mitarbeitenden gefordert werden, sind eine ausgeprägte Team- und Konfliktfähigkeit sowie eine Diskussionsfähigkeit. (vgl. Schinzler et al. 2021, 27f.)

Neben den Anforderungen hinsichtlich der Kommunikationsfähigkeit von Mitarbeitenden lassen sich weitere (4.4) Anforderungen an Mitarbeitende identifizieren und im Rahmen der Subkategorie zusammenfassen. Zum einen stellt die Flexibilität eine Kernkompetenz für Mitarbeitende in selbstorganisierten Teams dar (vgl. Bathildisheim 2021, 17). Mitarbeitende müssen sich immer wieder auf Veränderungen und Neustrukturierungen innerhalb ihres Teams einstellen, auch wenn z. B. neue Mitarbeitende dazustoßen und Aufgaben und Ressourcen neu verteilt werden. Hinzu kommt der Umgang mit neuen Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen und der Notwendigkeit der Übernahme des richtigen Maßes an Verantwortung sowie des Setzens von Grenzen. Dabei werden regelmäßig eigene Gewohnheiten durchbrochen und es gilt, neue Entscheidungsspielräume zu erkennen und zu nutzen. (vgl. Schinzler et al. 2021, 26f.) Dabei ist die Lernbereitschaft (vgl. Geyer 2023, 30) und Bereitschaft unbekannte Perspektiven einzunehmen ebenso eine Kernkompetenz für Mitarbeitende. Mitarbeitende stehen sowohl während der Einführung als auch darüber hinaus durch stetige Veränderungen und neue Verantwortungen vor der Herausforderung, sich ständig neue fachliche und persönliche Kompetenzen aneignen zu müssen. Abhängig von der Struktur der Gesamtorganisation zählt

dazu auch die Organisation des Wissenserwerbs innerhalb des Teams oder der Organisation. (vgl. Schinzler et al. 2021, 26f.)

Die (4.5) Schulungen und das Wissensmanagement stellen somit die letzte Subkategorie für Handlungsempfehlungen zur Einführung agiler Selbstorganisation dar. Durch die Organisation und Systematisierung der Wissensweitergabe, z. B. in Form einer internen Plattform zum Austausch von Informationen und Wissen, lässt sich das Wissensmanagement erfolgreich gestalten. Auch der Kompetenzaufbau mithilfe eines Konzeptes zu Fortbildungen und der Wissensweitergabe zwischen Kolleg*innen haben sich in der Ich & Du Pflege GmbH als sinnvoll erwiesen. (vgl. ebd., 28) Dabei sollten Ressourcen sowohl für den Ausbau von Führungskompetenzen (z. B. Entscheidungsfähigkeit und Kommunikation) als auch Ressourcen für Schulung und Coaching zu der jeweiligen Methode der Selbstorganisation bereitgestellt werden. (vgl. Geyer 2023, 30) Es bietet sich bei der Arbeit mit Klient*innen an, zunächst die Fachkräfte (z. B. in Methoden und Didaktik) zu schulen und anschließend Schulungen für Klient*innen (z. B. Übernahme von Verantwortung oder konkreten Tätigkeiten) anzubieten. Birsens schätzt die Dauer bis alle betroffenen Mitarbeiter*innen geschult und sicher in der Ausübung sind auf einen „Zeitraum von eineinhalb bis zwei Jahren“ (Basener/Birsens 2023). In dieser Zeit sei für alle Mitarbeitenden mit acht bis zehn Schulungstagen zu planen, wobei dies sicherlich stark von der Organisationsgröße, den Strukturen sowie dem Umfang des Vorhabens abhängig ist. (vgl. ebd.) Grundsätzlich sollte immer auch die Option einer externen Coaching-Begleitung der Organisation, der entsprechenden Teams und Mitarbeitenden in Betracht gezogen werden. (vgl. Bathildisheim 2021, 16)

7 Diskussion

Im Rahmen der Diskussion werden die Ergebnisse der Analyse im Folgenden noch einmal zusammengefasst und anschließend interpretiert. Dabei wird auf theoretische Grundlagen der Kapitel 2 bis 4 zurückgegriffen und mit den Erkenntnissen der Analyse abgeglichen. Alle zitierten Quellen und Textstellen wurden in den vorherigen Kapiteln bereits berücksichtigt und werden nun bei Bedarf zur Diskussion der Ergebnisse der Inhaltsanalyse angeführt. Anschließend erfolgt eine Limitation der Analyseergebnisse sowie ein Vorschlag weiterer Forschungsdesiderate.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage *Ist die Einführung von agilen Strukturen und insbesondere von Selbstorganisation für die Soziale Arbeit geeignet?* werden zunächst ausschließlich die ersten drei Hauptkategorien betrachtet. Hierbei können zunächst rein quantitativ die Anzahl von Chancen und Herausforderungen gegenübergestellt werden. Während sich aus dem Analysematerial insgesamt vier Subkategorien für Chancen und Vorteile der Einführung von Selbstorganisation ableiten ließen, konnten für die Herausforderungen und Nachteile nur zwei Subkategorien gebildet werden. Die Subkategorien der Chancen waren zudem inhaltlich wesentlich vielseitiger und breiter gefasst, während die Subkategorien der Herausforderungen sehr ähnlich und an manchen Stellen nahezu deckungsgleich waren. In der dritten Hauptkategorie, welche die Besonderheiten der Sozialen Arbeit zusammenfasste, ließen sich zwei Subkategorien ableiten. Hier wurden die Analyseergebnisse, die nicht wie die der ersten beiden Hauptkategorien als allgemeingültig ausgelegt werden könnten, sondern einen konkreten Bezug zur Sozialen Arbeit oder der Pädagogik haben, zusammengefasst.

Als Chancen für die Einführung von Selbstorganisation ließen sich quantitative und qualitative Vorteile sowie positive Auswirkungen auf die Entwicklung und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden als Subkategorien ableiten. Die quantitativen Vorteile umfassen geringere Ausfallzeiten und eine Optimierung administrativer Prozesse, woraus letztlich eine Steigerung der Produktivität resultiert. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass diese Produktivitätssteigerung nicht in allen betrachteten Organisationen in gleichem Maße beobachtet werden konnte. Dies deckt sich mit Erkenntnissen von Oestereich und Schröder, die darauf hinweisen, dass mit der Verfolgung des Ziels einer höheren Anpassungsfähigkeit auch vorübergehend eine negative Entwicklung der Effizienz und Produktivität einhergehen kann (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 17). Die qualitativen Vorteile umfassen den Zugewinn an Wissen, beispielsweise durch die

Möglichkeit, Mitarbeitende durch mehr Zeit für Qualifizierungsmöglichkeiten besser zu fördern. Zudem wird eine Steigerung von sowohl Produkt- als auch Prozessqualität erwartet, was unter anderem auf eine verbesserte Dokumentation der Prozesse zurückzuführen ist. Als weitere Chance lassen sich in der Subkategorie Entwicklung von Mitarbeitenden die fachliche und individuelle Weiterentwicklung und ein folglich gesteigertes Selbstvertrauen und eine gesteigerte Selbstwirksamkeit benennen. Die gesteigerte Zufriedenheit von Mitarbeitenden als vierte Subkategorie stellt die Folge aus den Möglichkeiten der optimierten Mitarbeiter*innen-Entwicklung dar. Mitarbeitende können fachliche Themen mit persönlichen Interessen vereinen und sind selbstständig für ihre Prozesse und Ergebnisse verantwortlich, was als Wertschätzung wahrgenommen wird und die Motivation somit steigert. Die Studie des BMAS aus dem Jahr 2015 bestärkt diese Erkenntnisse, indem es die Zunahme der Relevanz von attraktiven Arbeitsbedingungen und der Förderungen von Mitarbeitenden unterstreicht sowie die „Kultur der Partizipation“ (BMAS 2015, 71) und eine „Demokratische Teilhabe“ (ebd.) als Treiber für die Bindung und Förderung von Mitarbeitenden bezeichnet (vgl. ebd.).

Mit der Einführung agiler Selbstorganisation gehen jedoch nicht nur Chancen und Vorteile einher, sondern es sind auch die Herausforderungen und Risiken zu benennen. In der Inhaltsanalyse fokussierten sich die Ergebnisse dieser Hauptkategorie vor allem auf die Überforderung und Überlastung von Mitarbeitenden als Individuen sowie von Teams als soziale Gruppen. Dass grundsätzlich das nicht näher definierte Risiko einer Überforderung von Mitarbeitenden besteht, wenn Grundprinzipien schlagartig verändert werden, Rahmenbedingungen zu unspezifisch sind oder die Selbstüberlassung zu groß ist, haben bereits Oestereich und Schröder thematisiert (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 46). In der Inhaltsanalyse konnte dieses Risiko dann spezifiziert und auf zwei verschiedene Ebenen abstrahiert werden. Das Risiko der Überlastung des Einzelnen zeigt sich besonders in einer drohenden Arbeitsverdichtung sowie Mehrbelastung und einer inhaltlichen Überforderung durch eine neue Verantwortung über beispielsweise administrative Prozesse und wirtschaftliche Kennzahlen. Als Folge der individuellen Überforderung und Unzufriedenheit der einzelnen Teammitglieder droht auch eine Überlastung des Teams. Hinsichtlich der zuletzt genannten Vorteile der Optimierung von Prozessen und der Einsparung von Zeit zeigt sich auch hier erneut der Widerspruch der verschiedenen Aussagen zum Zeit- und Produktivitätsgewinn. In Anlehnung an Oestereich und Schröder, welche eine mögliche vorübergehende negative Produktivität in Aussicht stellen (vgl. ebd., 17), kann auch hier die Annahme getroffen werden, dass es sich bei der Arbeitsverdichtung und Mehrbelastung um vorübergehende Belastungen handelt. Agile Selbstorganisation erfordert von Beginn an

eine offene, transparente und konstruktive Kommunikation, die zunächst erlernt und erprobt werden muss. Durch Missverständnisse und Unsicherheiten können Widerstände innerhalb des Teams entstehen. Dem gilt es vorzubeugen und sowohl die Kommunikation innerhalb des Teams zu stärken als auch die individuelle, fachliche Entwicklung des/der Einzelnen zu fördern. Konkrete Ansätze dafür lassen sich in den verschiedenen Handlungsempfehlungen finden.

Im Vorfeld der Verfassung der vorliegenden Arbeit und der Inhaltsanalyse wurde infrage gestellt, inwiefern sich die agile Selbstorganisation besonders für Organisationen der Sozialen Arbeit eignet. In der Einleitung wurde die Hypothese aufgestellt, dass sich agile Selbstorganisation auch für Träger der Sozialen Arbeit eignet und neben den allgemeingültigen Vorteilen auch spezifische Chancen und Herausforderungen mit sich bringt. Im Rahmen der Inhaltsanalyse konnten zwei konkrete Aspekte benannt und überprüft werden: Zum einen wurde überprüft, inwiefern sich die Selbstorganisation auch in den Arbeitskontext der Sozialen Arbeit übertragen lässt. In den analysierten Quellen ließen sich Beispiele finden, in denen die Selbstorganisation auch in Wohngruppen und in WfbM in der Zusammenarbeit bzw. der Organisation mit Klient*innen angewendet wurde. Geyer verweist auf die „Selbstbestimmung und Partizipation“ (Geyer 2023, 28), die von Klient*innen eingefordert werden und die deckungsgleich mit den Werten und Charakteristika der Agilität sind. Auch die Durchbrüche und Werte postmoderner Organisationen (Empowerment, Werteorientierung und Sinnstiftung sowie Integration von Interessensgruppen) (vgl. Laloux 2015, 33f.) lassen sich inhaltlich auf den Auftrag und die Haltung Sozialer Arbeit übertragen. Laloux nennt explizit die Soziale Arbeit als einen Kontext, in dem häufig bereits eine Identifikation mit der postmodernen Sicht vorherrscht (vgl. ebd., 31). Grundsätzlich könnte daraus geschlussfolgert werden, dass viele Organisationen der Sozialen Arbeit bzw. Sozialarbeiter*innen einer agilen Transformation positiv begegnen und es im Vergleich zu anderen Professionen weniger Vorbehalte gäbe. Hinderlich könnten aber beispielsweise die historisch gewachsenen Strukturen vieler Träger und Organisationen der Sozialen Arbeit oder die Angliederung an große Wohlfahrtsunternehmen sein. Ein weiterer, eher praktischer Aspekt einer Umstellung auf die agile Selbstorganisation in der Sozialen Arbeit ist die zusätzlich gewonnene Zeit für pädagogische Aufgaben, wodurch einerseits die Arbeit mit Klient*innen intensiviert werden kann und andererseits auch ein größerer Fokus z. B. auf die Dokumentation gelegt werden kann, was übergreifend auch zu einer besseren Betreuung von Klient*innen führen kann. Auch an dieser Stelle ist noch einmal auf die mögliche vorübergehende Aufwandssteigerung zu verweisen, die mit der Einführung von Selbstorganisation z. B.

in Wohngruppen oder WfbM und einem erhöhten Bedarf an Anleitung für neue Prozesse und Strukturen einhergehen kann.

Während in den vergangenen Absätzen besonders die Vor- und Nachteile sowie die Spezifika der Sozialen Arbeit hinsichtlich der ersten Forschungsfrage abgewogen wurden, werden im Folgenden die Antworten auf die zweite Forschungsfrage *Welche Handlungsempfehlungen können aus Beispielen der Praxis abgeleitet werden?* diskutiert. Die Handlungsempfehlungen wurden im Rahmen der Inhaltsanalyse auf fünf verschiedene Subkategorien reduziert.

Eine Handlungsempfehlung zum Prozess und den Rahmenbedingungen einer agilen Transformation ist die Durchführung einer Ist-Stand-Analyse vor dem offiziellen Projektstart, um u. a. die richtigen Beteiligten und Bereiche zu identifizieren. Laloux empfiehlt die Auswahl der Menschen und Organisationseinheiten, die Veränderungen am positivsten entgegenstehen und möglicherweise auch schon in vergangenen Projekten Begeisterung und positive Energie nach außen getragen haben (vgl. Laloux 2016, 144). Zur anschließenden Auswahl der richtigen Transformationsstrategie ließe sich auf die Ansätze von Oestereich und Schröder oder Laloux¹⁰ zurückgreifen. Hinsichtlich der Rahmenbedingungen ist auch die Notwendigkeit von ausreichend Zeit und Ressourcen zum Erlernen des selbstorganisierten Arbeitens notwendig. Hierzu zählen der Fokus auf die soziale Reifung der Gruppe sowie die Umstellung in möglichst kleinen Schritten, um Mitarbeitende dauerhaft motiviert zu halten und vor allem dem Risiko einer Überforderung entgegenzuwirken. Die Transparenz im Team sowie die gemeinsame Reflexion der Selbstorganisation im Ganzen spielt in diesem Kontext eine wichtige Rolle. Vorgestellte Praktiken, wie Daily Standups oder Retrospektiven, könnten hier als praktische Werkzeuge dienen¹¹. Ebenso wichtig sind die dauerhafte Unterstützung und konsequente Förderung des Ansatzes durch die Führungskräfte bzw. die Entscheidungsträger*innen. Dies deckt sich mit Empfehlungen von Häusling et al. sowie Bea und Göbel, die den Führungskräften die Aufgabe, Orientierung zu geben und die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, zuweisen. (vgl. Häusling et al. 2020, 79; Bea/Göbel 2019, 421) Auch Oestereich und Schröder betonen die Wichtigkeit verlässlicher Entscheider*innen mit Durchhaltevermögen, um die Organisation kontinuierlich in ihrem Reifungsprozess zu begleiten. (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 14). Auch die Ergebnisse der Studie von VersionOne, in der sich knapp die Hälfte der Befragten konsistentere Verfahren und Vorgehensweisen wünschten, unterstützt dies (vgl. VersionOne

¹⁰ Siehe auch Kapitel 2.5.

¹¹ Siehe auch Kapitel 2.4.

2016, 13). Die Empfehlung einer externen Begleitung des Gesamtprozesses zur neutralen Beobachtung und Beratung lässt sich ebenfalls in den Forderungen der Befragten der Studie von VersionOne wiederfinden (vgl. VersionOne 2016, 13).

Weitere Handlungsempfehlungen lassen sich in der Subkategorie Struktur und Organisationsaufbau zusammenfassen. Empfohlen wird zunächst der Start mit einer oder wenigen Pilotgruppen, die mindestens aus vier Personen bestehen sollte. Aus einem analysierten Bericht wurde neben einem Steuerungskreis, der das Gesamtprojekt steuert, auch ein Kreis zum praktischen und operativen Austausch eingerichtet. Besonders wichtig ist an dieser Stelle, dass die jeweiligen Kompetenzen gewahrt werden und nicht in den Entscheidungs- und Handlungsbereich eines anderen Kreises eingegriffen wird. Der Austausch zwischen den Kreisen findet über definierte Schnittstellen in Form von gewähltem Vertreter*innen der beiden Kreise statt. Der Einsatz eines Steuerungskreises lässt sich auch mit den theoretischen und wissenschaftlichen Grundlagen begründen. Oestereich und Schröder empfehlen den Einsatz eines Steuerungskreises, welcher den Gesamtprozess koordiniert und steuert. Teilnehmer*innen des Steuerungskreises ergänzen diesen mit komplementärem Wissen und stammen möglichst aus vielen Bereichen der Organisation (z. B. Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeitende, Vertretungsgremien). (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 80) Die Organisation des Kreises, auch hinsichtlich der Verantwortlichkeiten und Kommunikation zu anderen Kreisen, lassen sich aus den Charakteristika der Holakratie¹² ableiten.

Die dritte Subkategorie der Handlungsempfehlungen stellt die Kommunikation dar. Aus den Ergebnissen der Inhaltsanalyse geht hervor, dass eine transparente und regelmäßige Kommunikation in allen Projektphasen notwendig ist. Dies betrifft alle Ebenen und auch Bereiche, die keinen direkten und offensichtlichen Bezug zu umstrukturierten Organisationseinheiten haben. Eine Möglichkeit der Kommunikation stellt z. B. die Unternehmenszeitschrift des Bathildisheim e. V. dar, welche im Rahmen der Inhaltsanalyse als Quelle verwendet wurde. Das Magazin erreicht idealerweise alle Kolleg*innen und ermöglicht einen unterhaltsamen, informativen Austausch zu neuen Themen. Ebenso wichtig ist der regelmäßige, geplante und strukturierte Austausch im Team, um neben gemeinsamen Entscheidungen und einem Austausch über aktuelle fachliche Themen auch vergangene Prozesse zu reflektieren und Veränderungsbedarfe zu identifizieren. Auch hier bieten sich wieder vorgestellte Praktiken¹³ (z. B. Daily Standups und

¹² Siehe auch Kapitel 3.2.2.

¹³ Siehe auch Kapitel 2.4.

Retrospektiven) an. Die Teilnahme an den Austauschformaten und der neuen Kommunikationskultur erfordern eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, auch besonders hinsichtlich der Kritik- und Diskussionskompetenzen. Auch hier besteht erneut das Risiko einer Überforderung, was bereits im Rahmen der Diskussion mehrfach thematisiert wurde und auch besonders hinsichtlich der Kommunikation und Teamkultur relevant ist. Können Mitarbeitende ihre Bedürfnisse und Sorgen nicht klar kommunizieren oder wird diesen nicht mit ehrlichem Interesse begegnet, steigt das Risiko eines Rückzugs oder innerer Widerstände. Ähnliches lässt sich auch für die Anwendung agiler Selbstorganisation von Klient*innen festhalten.

Die weiteren Anforderungen an Mitarbeitende, die nicht die Kommunikationsfähigkeit betreffen, wurden in einer separaten Subkategorie zusammengefasst. Zu nennen sind an dieser Stelle die Flexibilität, die Lernbereitschaft und die Bereitschaft neue Perspektiven und Rollen einzunehmen. Wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert, müssen sich Mitarbeitende im Rahmen eines Transformationsprozesses immer wieder auf Veränderungen innerhalb ihres Teams oder der Organisation einstellen. Schon das vierte Wertepaar des agilen Manifestes – „Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“ (AgileManifesto 2001a) – betont die Wichtigkeit der Reaktionsfähigkeit und Spontanität im Denken und Handeln von Mitarbeitenden. Dabei spielen jedoch auch die Resilienz und das Setzen von Grenzen, wenn die übertragene Verantwortung nicht mehr übernommen werden kann oder die Überlastung zu groß wird, eine wichtige Rolle. In Bezug auf die Soziale Arbeit stellen die Resilienz und das Setzen von Grenzen auch unabhängig von agiler Organisationsentwicklung wichtige Eigenschaften und Herausforderungen, mit denen Sozialarbeitende oft täglich konfrontiert sind, dar. Dies könnte dabei helfen, in einer möglichen agilen Transformation frühzeitig für sich einzustehen und eine mögliche Überforderung zu kommunizieren. Die Lernbereitschaft bezieht sich sowohl auf fachliche als auch auf persönliche Kompetenzen, die im Laufe des Prozesses und der Zusammenarbeit im Team gefordert sind.

Eine Form der Wissensaneignung ist die Teilnahme an Schulungen, welche gemeinsam mit dem Wissensmanagement die letzte Subkategorie der Handlungsempfehlungen darstellen. Im Rahmen der Analyse wurde ermittelt, dass ein Konzept zur systematischen Wissensweitergabe zwischen Kolleg*innen und Fortbildungen zum individuellen, nachhaltigen Wissensaufbau sinnvoll ist. Notwendig sind dafür zeitliche und finanzielle Ressourcen. Aus den Erfahrungen des Organisationsberaters Paul Birsens ließen sich in der Analyse konkrete Vorschläge für den Umfang und den Zeitraum für Schulungen ableiten. Im Widerspruch zu den Ergebnissen der

Analyse steht die Aussage von Oestereich und Schröder, die tendenziell von Schulungen abrateten und eher ein Lernen und Verstehen mithilfe von praktischen Experimenten und verschiedenen Techniken vorschlugen (vgl. Oestereich/Schröder 2019, 83). Allgemein lässt sich auch hier wieder die Individualität aller Vorhaben und der bisherigen Kultur von Organisationen betonen, die verschiedene Vorgehensweisen und Prozesse in der agilen Transformation erforderlich machen.

Aus der Individualität der Organisationen lässt sich eine erste *Limitation* der vorliegenden Inhaltsanalyse ableiten. Ziel der Forschungsfrage war es, eine Antwort auf die Frage, ob die Einführung agiler Strukturen und insbesondere von Selbstorganisation für die Soziale Arbeit geeignet seien, zu formulieren. Grundsätzlich kann die Frage aufgrund der Vielzahl an Argumenten für eine agile Transformation als beantwortet verstanden werden. Dennoch sind es letztendlich Eigenschaften, Dynamiken und die Kultur der Organisation, mit welcher sich die Frage für ein konkretes Vorhaben erst beantworten lässt. Die betrachteten Organisationen verfolgen unterschiedliche Aufträge und haben somit Zielgruppen, die von der Kinder- und Jugendhilfe über die Eingliederungshilfe bis hin zur Ambulanten Pflege reichen. Möglicherweise hat die Diversität dazu geführt, dass Handlungsempfehlungen sich in sich widersprechen oder einzelne Ergebnisse der Inhaltsanalyse nicht ausreichend belegt werden konnten. Einige der verwendeten Quellen stammen zudem aus dem internen Umfeld der Organisationen oder verfolgen möglicherweise auch politische Ziele, wodurch nicht sichergestellt werden kann, dass alle verwendeten Zitate neutral und wissenschaftlich fundiert sind. Außerdem stammen einige Berichte aus noch nicht abgeschlossenen Prozessen, wodurch eine abschließende Reflexion noch nicht in allen Fällen erfolgt ist. Folge dieser Begrenzung könnten die überschaubaren Herausforderungen und Nachteile für die agile Selbstorganisation sein. Es ist anzunehmen, dass es hier durchaus weitere Herausforderungen geben könnte, die die Forschungsfrage nicht oder nur eingeschränkt beantworten ließen. Theoretisch könnten auch die Handlungsempfehlungen als Herausforderungen, die es zu bedenken und einzuhalten gilt, verstanden werden. Hier wurde im Rahmen der Inhaltsanalyse möglicherweise nicht konsequent genug unterschieden. Als letzte *Limitation* lässt sich der nur in Ansätzen ausgeprägte Fokus auf die Soziale Arbeit nennen. Es konnten im Rahmen der Literaturrecherche nur wenige Quellen gefunden werden, die eine agile Selbstorganisation bei einem Träger der Sozialen Arbeit thematisierte. Auch wenn sich zuletzt für die Inhaltsanalyse drei praktische Beispiele finden ließen, basieren die theoretischen Annahmen aus den Kapitel 2 und 3 überwiegend aus der Fachliteratur der Betriebswissenschaften, die sich

jedoch in vielen Fällen ebenfalls mit den fünf analysierten Berichten aus der Sozialen Arbeit deckten.

Eine Empfehlung für eine *weitere Forschungen* wäre somit ein größerer Fokus auf die Profession der Sozialen Arbeit, auch besonders hinsichtlich der Anwendbarkeit in Gruppenkontexten mit Klient*innen oder Nutzer*innen sonstiger personenbezogener Leistungen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden ausschließlich die genannten Bereiche Kinder- und Jugendhilfe, Eingliederungshilfe und Ambulante Pflege betrachtet, wohingegen die Soziale Arbeit über weitaus mehr Aufgabenfelder verfügt. Es könnten konkrete Bereiche betrachtet und auch die Anwendung in verschiedenen Arbeitskontexten erprobt und wissenschaftlich begleitet werden. Hier könnten noch einmal explizit die Umstände und Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen mit den Möglichkeiten agiler Zusammenarbeit abgeglichen werden. Beispielsweise könnte geprüft werden, inwiefern agile Selbstorganisation noch ausreichend Strukturen bietet, wenn Klient*innen oder Zielgruppen hingegen das Bedürfnis nach Sicherheit und festen Rahmenbedingungen haben. Außerdem lassen sich vermutlich weitere Beispiele von Selbstorganisation in Teams oder Organisationen der Sozialen Arbeit finden, welche bisher nicht wissenschaftlich oder im Rahmen von öffentlichen Forschungsprojekten erfasst wurden. Diese könnten ebenso wie die Ergebnisse aus Erprobungen verwendet werden, um die in dieser Arbeit herausgearbeiteten Handlungsempfehlungen zu überprüfen.

8 Fazit

Abschließend werden im Fazit noch einmal die konkreten Ergebnisse der Inhaltsanalyse auch vor dem Hintergrund der in der Einleitung formulierten Forschungsfragen zusammengefasst. Die Forschungsfragen lauteten:

Ist die Einführung von agilen Strukturen und insbesondere von Selbstorganisation für die Soziale Arbeit geeignet?

Welche Handlungsempfehlungen können aus Beispielen der Praxis abgeleitet werden?

Die erste Forschungsfrage lässt sich wie auch schon im Rahmen der Diskussion thematisiert, damit beantworten, dass mit einer Einführung einer agilen Selbstorganisation überwiegend Chancen in Form von quantitativen und qualitativen Vorteilen sowie positiven Effekten auf die Entwicklung und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden einhergehen. Nicht zu vernachlässigen sind jedoch auch die besonderen Herausforderungen und Risiken, die insbesondere die Überlastung und Überforderung von Mitarbeitenden und Teams betreffen. Als Besonderheiten der Sozialen Arbeit lassen sich die Übertragbarkeit in den Arbeitskontext sowie der Zeitgewinn für pädagogische Tätigkeiten benennen. Die in der Einleitung formulierte Hypothese, dass agile Strukturen und Selbstorganisation in der Sozialen Arbeit bisher noch nicht häufig vertreten sind, allerdings eine Chance darstellen können, um verschiedenen Herausforderungen zu begegnen, lässt sich somit bestätigen. Auch die Möglichkeiten, Klient*innen in agile Strukturen mit einzubeziehen konnte geprüft und an praktischen Beispielen erörtert werden.

Die Antwort auf die zweite Forschungsfrage lässt sich in Anlehnung an die durchgeführte Inhaltsanalyse in fünf Bereiche bzw. Subkategorien unterscheiden. Diese beziehen sich auf den Prozess und die Rahmenbedingungen, die Struktur und den Organisationsaufbau, die Kommunikation, die Anforderungen an Mitarbeitende sowie die Schulungen und das Wissensmanagement. Die in der Analyse und der Diskussion dargestellten Ergebnisse stellen verschiedene Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren für gelingende agile Transformationen dar.

Auch wenn im Rahmen dieser Arbeit die Forschungsfrage beantwortet und Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden konnten, ist zu betonen, dass es sich bei der Umstellung auf eine agile Selbstorganisation immer um ganzheitlich individuelle Prozesse handelt und es wie im Rahmen der theoretischen Ausarbeitung beschrieben, keine allgemeingültige Anleitung oder Erfolgsgarantie gibt.

Für die Soziale Arbeit bleiben agile Strukturen und im Besonderen Formen der Selbstorganisation Chancen, um aktuellen sowie künftigen Herausforderungen zu begegnen und die Klient*innen in ihrer Selbstwirksamkeit und Beteiligung an Prozessen und Strukturen zu stärken. Inwiefern die formulierten Handlungsempfehlungen und besonderen Möglichkeiten der Sozialen Arbeit praktisch anwendbar sind, ließe sich in Form weiterer angewandter Forschungen erproben.

Literaturverzeichnis

- AgileManifesto (2001a): Manifest für Agile Softwareentwicklung. Online unter: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (Zugriff: 03.10.2024).
- AgileManifesto (2001b): Principles behind the Agile Manifesto. Online unter: <https://agilemanifesto.org/principles.html> (Zugriff: 03.10.2024).
- Basener, Dieter/Birsens, Paul (2023): Teamorientierung durch teilautonome Gruppenarbeit. Wie die Werkstatt mehr Selbstständigkeit und Teilhabe schaffen kann. Online unter: <https://www.53grad-nord.com/klarere-kurs/artikel/teamorientierung-durch-teilautonome-gruppenarbeit> (Zugriff: 02.10.2024).
- Bathildisheim (2021): Kollegiale Führung – Selbstbestimmt und eigenverantwortlich Arbeiten und leben. Online unter: https://www.bathildisheim.de/fileadmin/documents/Unternehmenszeitung/IN_21-01_web.pdf (Zugriff: 01.10.2024).
- Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth (2019): Organisation. Theorie und Gestaltung. 5. Auflage. München: UVK Verlag.
- BMAS (2015): Grünbuch. Arbeiten 4.0. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- BWMK (o.J.): Häufig gestellte Fragen (FAQ). Online unter: <https://www.bwmk.de/faq.html> (Zugriff: 04.10.2024).
- Geyer, Christian (2023): Agile Organisationsentwicklung. Verteilte Führungsarbeit statt vertikale Hierarchie. In: SozialWirtschaft (2), 28 – 30.
- Hattendorf, Mareike (2021): Die Aktualität des Agilen. Qualitative Forschung im Bereich digitaler Dienstleistungsunternehmen. In: Journal für Psychologie (1), 93 – 119.
- Häusling, André/Kahl-Schatz, Martin/Seidel, Tillmann (2020): Das Pioneers Trafo-Modell™ zur agilen Organisationsentwicklung. In: Häusling, André (Hrsg.) (2020): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. 2. Auflage. Freiburg: Haufe. 47 – 92.
- Hertel, Andreas/Herzog, Jeanette/Grolimund, Dominik (2024): Selbstorganisation mit Holakratie. Eine Frage der Kultur. Berlin: Springer.
- Hilbert, Josef/Merkel, Sebastian/Technau, Johannes (2019): Transformation der Pflegewirtschaft: Burtzoorg und der Nutzen digitaler Technik – Erkenntnisse aus den Niederlanden,

- Gestaltungsperspektiven für Deutschland. In: Heinze, Rolf G./Kurtenbach, Sebastian/Üb-
lacker, Jan (Hrsg.) (2019): Digitalisierung und Nachbarschaft. Erosion des Zusammenle-
bens oder neue Vergemeinschaftung? Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 187 –
205.
- HolacracyOne (2021): Holacracy Constitution. Version 5.0. Online unter: <https://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2023/04/Holacracy-Constitution-5.0.pdf> (Zugriff: 03.10.2024).
- JCURV/Truthsayers/Agile Business Consortium (2022): The Second Annual State of Agile Culture Report. Online unter: <https://www.agilebusiness.org/static/e3b17daa-4776-4666-909f2c297c8469ce/State-of-Agile-Culture-Report-2021-22.pdf> (Zugriff: 02.10.2024).
- JCURV/Truthsayers/Agile Business Consortium (2023): The Third Annual State of Agile Culture Report. Online unter: <https://www.agilebusiness.org/static/d2c9787c-0b5c-4578-9da04cc1df878094/3rd-State-of-Agile-Culture-Report.pdf> (Zugriff: 02.10.2024).
- Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.
- Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations. An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations. Millis, MA: Parker Nelson Publishing.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 633 – 648.
- Moser, Michaela (2017): Hierarchielos führen. Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2019): Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Verlag Franz Vahlen.
- Parmin, Anders (2023): Die Generation Z. Die Hoffnungsträgergeneration in der neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Verlag Franz Vahlen.
- Schinzler, Jörn/Gaugisch, Petra/Kohlhase, Markus/Kamphausen, Michael (2021): Agile Nachbarschaftspflege – Verlässliche und flexible Dienstleistungen durch selbstorganisierte und agil arbeitende Pflegeteams und Hilfenetzwerke nach dem Buurtzorg Modell – Abschlussbericht (2021). Online unter: https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Downloads_Pflege/Innovationsprogramm-Pflege_Abschlussbericht_Agile-Nachbarschaftspflege.pdf (Zugriff: 02.10.2024).
- Schulze-Krüdener, Jörgen (2020): Vernetztes Handeln in der Sozialen Arbeit. Herausforderungen zwischen multiprofessioneller Vernetzungsaufgabe und wegweisender Organisationsform. In: Birgmeier, Bernd/Mührel, Eric/Winker, Michael (Hrsg.) (2020): Sozialpädagogische SeitenSprünge. Weinheim Basel: Beltz Juventa. 212 – 218.
- Schumacher, Lutz (2023): Die Geheimnisse innovativer und attraktiver Organisationen in der Sozialwirtschaft – Führung und Unternehmenskultur als zentraler Treiber. In: Vilain, Michael/Schulz, Carmen (Hrsg.) (2023): Schatten der Zukunft – wie Megatrends die Sozial- und Gesundheitswirtschaft verändern. New Work und Innovation. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 137 – 156.
- Schwaber, Ken/Sutherland, Jeff (2020): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Online unter: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf> (Zugriff: 03.10.2024).
- Staub-Bernasconi (2018): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft: Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität. 2. Auflage. Leverkusen: UTB.
- Sutherland, Jeff (2001): Agile Can Scale. Inventing and Reinventing SCRUM in Five Companies. In: Cutter IT Journal (14/12). 5 – 11.
- VersionOne (2016): The 10th Annual State of Agile Report. Online unter: <https://www.agile247.pl/wp-content/uploads/2016/04/VersionOne-10th-Annual-State-of-Agile-Report.pdf> (Zugriff: 02.10.2024).
- Walter, Jochen/Basener, Dieter (Hrsg.) (2013): Umbauen und Öffnen. Werkstätten auf dem Weg zur Inklusion. Hamburg: 53° Nord Agentur und Verlag.

Werkstatt für kollegiale Führung (o.J.): LeereOrgaLandkarte. Online unter: <https://kollegiale-fuehrung.de/download-material/dl10000-leereorgalandkarte-png/> (Zugriff: 21.10.2024).

Anhang

Anhang: Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (sortiert nach Kategorien)

| Quelle | Seite | Nummer | Zitat | Paraphrase (Z1) | Generalisierung (Z2) | Reduktion (Z3) |
|--------|-------|--------|---|---|--|---|
| 2 | 10 | 32 | Nun werden Arbeitsprozesse bekanntermaßen immer langwieriger, wenn eine Gruppe eine bestimmte Größe überschreitet. Auch sollten neue Pilotgruppen, die kollegiale Führung in ihrer Organisationseinheit ausprobieren wollten, ebenfalls integriert werden. So kam es zu dem Entschluss, die Gesamtgruppe zu unterteilen. | Unterteilung der Gesamtgruppe, weil Arbeitsprozesse in großer Gruppe länger dauern und neue Pilotgruppen integriert werden sollen | Produktivitätsgewinn | 1.1 Quantitative Vorteile -Produktivitätsgewinn - Weniger Ausfallzeiten und mehr Zuverlässigkeit - Geringerer Organisationsaufwand |
| 4 | 68 | 57 | Betriebsleiterin: [...] Auch bei uns gibt es noch viele krankheitsbedingte Ausfallzeiten, aber die in vielen Werkstätten für Menschen mit psychischen Erkrankungen beklagte Unzuverlässigkeit der Mitarbeiter ist in unserer Werkstatt nur ein Randproblem. Wer kann, der kommt in der Regel auch, da ihm seine Arbeit wichtig ist und er seine Kollegen nicht im Stich lassen möchte. In den letzten beiden und im laufenden Jahr gibt uns zudem der wirtschaftliche Erfolg recht, dass wir den richtigen Weg beschritten haben. | Weniger Ausfallzeiten und mehr Zuverlässigkeit durch Verantwortungsbewusstsein dem Team gegenüber | Weniger Ausfallzeiten und mehr Zuverlässigkeit | |
| 5 | k.S. | 72 | <i>Und die Auswirkungen auf die Fachkräfte?</i> Wenn das installiert ist, haben die einen klaren Zeitvorteil. In den Murgtal-Werkstätten hat jemand das mal bilanziert. Er sparte sechs Stunden pro Woche, weil er sich nicht um alles kümmern musste. | Zeitersparnis für Fachkräfte durch weniger Organisation | Geringerer Organisationsaufwand | |

| | | | | | | |
|---|------|----|---|---|---|---|
| 5 | k.S. | 74 | <p><i>Und wie ist es mit der Produktivität?</i></p> <p>Die ist auch gestiegen, wenn auch nicht in allen Bereichen. Manche sind auf dem Stand geblieben. Das größere Plus war tatsächlich die Qualität.</p> | Teilweise Steigerung der Produktivität | Teilweise Steigerung der Produktivität | |
| 1 | 24 | 3 | <p>Den Pflegekräften eröffnen sich durch das selbstorganisierte Arbeiten allgemein viele Möglichkeiten und Freiräume, um Dinge neu und ergebnisoffen zu gestalten. Sie übernehmen Verantwortung für ihr eigenes Planen und Handeln. Sie besitzen aufgrund der Verantwortungsübernahme der Gesamtversorgung und Organisation über ein breiteres Wissen zu den Rahmenbedingungen der häuslichen Versorgung und den Bedürfnissen ihrer Kund*innen. Das wiederum führt zu schnelleren Prozessen und einer höheren Qualität der Arbeit.</p> | <p>Prozesse können durch selbstorganisiertes Arbeiten neu und ergebnisoffen gestaltet werden. Dies führt zu einem breiteren Wissen über Rahmenbedingungen, schnellere Prozesse und höhere Qualität der Arbeit</p> | <p>Schnellere Prozesse, höhere Qualität und breiteres Wissen durch selbstorganisierte Arbeit und ergebnisoffene Gestaltung</p> | <p>1.2 Qualitative Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> - Breiteres Wissen durch selbstorganisierte Arbeit und ergebnisoffene Gestaltung - Mehr Zeit für Qualifizierung, Dokumentation - Bessere Arbeitsqualität durch Eigenverantwortung für den gesamten Prozess und Endkontrolle |
| 5 | k.S. | 65 | <p><i>Was macht der Gruppenleiter dann noch? Der hat ja eigentlich nichts mehr zu tun, oder?</i> (Lacht). Ja das ist eine Frage, die ganz häufig kommt, selbst von denen, die damals bei mir in der Schulung waren. "Was machen wir dann?" Die Antwort: Ihr macht das, wo ihr sonst immer meckert, dafür keine Zeit zu haben. Die Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung von Qualifizierungen. Das ist Eure verstärkte Aufgabe als Teambegleiter. Dokumentationen, die immer wieder zu kurz kommen oder auch, sich um die Menschen zu kümmern, die sonst hinten runterfallen. Wenn es installiert ist, gewinnen die Fachkräfte eine ganze Menge an Zeitressourcen.</p> | <p>Neue Rolle für Vorgesetzte bzw. Fachkräfte: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Qualifizierungen, Dokumentationen und pädagogische Begleitung von Mitarbeiter*innen/Klient*innen</p> <p>Gewinn von Zeitressourcen</p> | <p>Mehr Zeit für Qualifizierung, Dokumentation und pädagogische Begleitung durch das Fachpersonal</p> | |

| | | | | | | |
|---|------|----|--|--|--|--|
| 5 | k.S. | 73 | <p><i>Wie ist es mit der Arbeitsqualität?</i></p> <p>Die wird verbessert. Gerade dort, wo sich die Gruppe selbstum die Endkontrolle gekümmert hat, ist die Fehlerquote laut den internen Audits dauerhaft gesunken. Weil die Teammitglieder mit mehr Eigenverantwortung eingebunden werden, schauen sie auch anders auf die Qualität.</p> | Bessere Arbeitsqualität durch Eigenverantwortung für den gesamten Prozess und Endkontrolle | Bessere Arbeitsqualität durch Eigenverantwortung für den gesamten Prozess und Endkontrolle | |
| 1 | 25 | 5 | Die Pflegekräfte schildern ebenfalls, dass sie sich durch die Übernahme von administrativen Aufgaben und der selbstorganisierten Arbeit fachlich und persönlich weiterentwickeln und sich gefordert fühlen. | Fachliche und persönliche Weiterentwicklung durch Übernahme von administrativen Aufgaben und selbstorganisierter Arbeit | Fachliche und persönliche Weiterentwicklung durch Übernahme von administrativen Aufgaben und selbstorganisierter Arbeit | 1.3 Positive Effekte auf die Entwicklung von Mitarbeitenden - Fachliche und persönliche Weiterentwicklung durch Übernahme von administrativen Aufgaben und selbstorganisierter Arbeit - Gesteigertes Selbstbewusstsein und gestärkte Selbstwirksamkeit durch Ausprobieren und Erfolge |
| 1 | 25 | 6 | Sie sind selbstbewusster geworden und erfahren eine Stärkung der Selbstwirksamkeit, wenn sie Dinge ausprobieren und erfolgreich beenden. | Mehr Selbstbewusstsein und Stärkung der Selbstwirksamkeit durch Ausprobieren und Erfolge | Mehr Selbstbewusstsein und Stärkung der Selbstwirksamkeit durch Ausprobieren und Erfolge | - Bereicherung für Zusammenarbeit im Team und Privatleben durch neue Gesprächs- und Kommunikationstechniken |
| 1 | 25 | 7 | Die Pflegekräfte empfinden es zudem als Bereicherung Gesprächs- und Kommunikationstechniken zu erlernen, die sowohl für die Zusammenarbeit im Team wichtig sind, von denen sie aber auch privat profitieren. | Erlernen von Gesprächs- und Kommunikationstechniken als Bereicherung für Zusammenarbeit im Team und Privatleben | Bereicherung für Zusammenarbeit im Team und Privatleben durch neue Gesprächs- und Kommunikationstechniken | |
| 1 | 24 | 1 | Die Pflegekräfte empfinden vor allem den durch die Selbstorganisation gewonnenen Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum als sehr positiv. [...] Sie übernehmen Verantwortung für ihr eigenes Tun, gestalten die Regeln und treffen eigene Entscheidungen. Sie arbeiten selbstbestimmt und haben Freiräume, um den Arbeitsalltag und die Arbeitsabläufe nach ihren Vorstellungen zu gestalten. | Positive Wahrnehmung neuer Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume sowie Übernahme von Verantwortung, Gestaltung von Regeln, Arbeitsabläufen und Arbeitsalltag und Treffen von Entscheidungen | Zufriedenheit durch neue Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume sowie Übernahme von Verantwortung, Gestaltung von Regeln, Arbeitsabläufen und Arbeitsalltag und Treffen von Entscheidungen | 1.4 Positive Effekte auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden - durch neue Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume - durch Übernahme von Verantwortung, Gestaltung von Regeln, Arbeitsabläufen und Arbeitsalltag und Treffen von Entscheidungen - durch Vereinbarung von persönlichen Interessen mit fachlichen Themen - durch Arbeit im Team - durch gesteigerte Motivation - durch gesteigertes subjektives Wohlbefinden - durch bessere Stimmung im |

| | | | | | | |
|---|----|----|--|---|---|--|
| 1 | 24 | 2 | Die Befragten schätzen, dass persönliche Interessen, pflegerische und organisatorische Themen im selbstorganisierten Arbeiten vereint werden können. Dies trägt zur Selbstfürsorge bei. | Vereinbarung von persönlichen Interessen, pflegerischen und organisatorischen Themen führt zu mehr Selbstfürsorge | Zufriedenheit durch Vereinbarung von persönlichen Interessen sowie pflegerischen und organisatorischen Themen | Team - durch mehr Selbstvertrauen - durch mehr Wertschätzung |
| 1 | 25 | 4 | Darüber hinaus wird das gemeinschaftliche Arbeiten von den Pflegekräften sehr positiv erlebt. Durch das selbstorganisierte Vorgehen ergibt sich ein gutes und wertvolles Miteinander im Team. | Positive Wahrnehmung der gemeinschaftlichen Arbeit und des Miteinanders im Team | Zufriedenheit durch gemeinschaftliche Arbeit und Miteinander im Team | |
| 1 | 25 | 8 | Die Arbeit in den selbstorganisierten Teams generiert bei allen Befragten Zufriedenheit und Verbundenheit mit ihrer Arbeit, dem Pflegedienst und dem Team. | Zufriedenheit und Verbundenheit mit der Arbeit in selbstorganisierten Teams | Zufriedenheit und Verbundenheit mit der Arbeit durch Selbstorganisation | |
| 1 | 25 | 9 | Gleichzeitig fördert die selbstorganisierte Arbeit die Motivation der Pflegekräfte | Förderung der Motivation | Motivation durch Selbstorganisation | |
| 1 | 25 | 10 | Die Selbstorganisation führt auch zu einem gesteigerten subjektiven Wohlbefinden bei der Arbeit. | Gesteigertes subjektives Wohlbefinden | Gesteigertes subjektives Wohlbefinden durch Selbstorganisation | |
| 2 | 16 | 36 | Claudia Körpe: „Ich habe das Gefühl, dass es für uns im Team atmosphärisch besser läuft als vorher. Wir sagen, wir sind alle beteiligt, wir sind alle zuständig. Früher war die Gruppenleitung verantwortlich. Ich empfinde es als positiv.“ | Bessere Stimmung durch geteilte Verantwortung und Beteiligung aller Teammitglieder | Verbesserung der Stimmung durch Beteiligung aller Teammitglieder | |
| 2 | 17 | 37 | Claudia Körpe: „Man nimmt sich selbst die Verantwortung. Es macht jeder das, was er oder sie gerne mag oder gut kann. Für mich fühlt sich das sehr gut und richtig an, die Rolle zu ziehen, die man selbst ausfüllen möchte.“ | Bewusste Auswahl der eigenen Rolle und Verantwortlichkeit entsprechend der eigenen Vorlieben fühlt sich gut an | Mehr Freude an der Arbeit durch Auswahl der eigenen Rolle und Verantwortlichkeit | |

| | | | | | | |
|---|----|----|---|--|---|---|
| 4 | 67 | 54 | [Sozialdienst:] Die Arbeit in teilautonomen Teams sorgt für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und ist ein guter Außendarstellungsfaktor speziell für die Akquise potenzieller Antragsteller in Bezug auf eine Berufliche Rehabilitation in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung. | Hohe Mitarbeiter*innenzufriedenheit und Öffentlichwirksamkeit für potentielle neue Kund*innen/Antragssteller | Hohe Mitarbeiter*innenzufriedenheit und Öffentlichwirksamkeit für potentielle neue Kund*innen/Antragssteller | |
| 4 | 68 | 55 | Positive Erfahrungen [einer Beschäftigten] = Entwicklung:- Mehr verantwortungsvolles eigenständiges Arbeiten-Durch gesteigertes Selbstvertrauen springt das Vertrauen auf die Teammitglieder über und kommt wieder zurück.- Durch die Kundenkontakte erfährt man eine hohe Wertschätzung. | Mehr Verantwortung, Selbstvertrauen und Wertschätzung durch eigenständiges Arbeiten und Kundenkontakt | Mehr Verantwortung, Selbstvertrauen und Wertschätzung durch eigenständiges Arbeiten und Kundenkontakt | |
| 1 | 25 | 11 | Manche der Interviewten schildern, dass selbstorganisierte Arbeit mitunter auch viel von ihnen abverlangt und sie teilweise an ihre eigenen Grenzen stoßen. Dabei nennen sie vor allem, die Mehrbelastung und die Arbeitsverdichtung, die Selbstorganisation mit sich bringt. | Herausforderung durch Mehrbelastung und Arbeitsverdichtung | Herausforderung durch Mehrbelastung und Arbeitsverdichtung | 2 Risiko der Überlastung des/der Einzelnen - durch hohe Arbeitsverdichtung - durch parallele Bewältigung pflegerischer und administrativer Tätigkeiten - durch viel Klärungs- und Abstimmungsbedarf im Team - durch neue unternehmerische Aufgaben und Perspektiven |
| 1 | 25 | 12 | Die Pflegekräfte haben durch die selbstorganisierte Arbeit nicht nur pflegerische, sondern auch administrative Aufgaben. Dabei besteht oft das Problem, dass die beiden Aufgaben parallel bearbeitet werden müssen. | Herausforderung durch die parallele Bewältigung pflegerischer und administrativer Aufgaben | Herausforderung durch die parallele Bewältigung pflegerischer und administrativer Aufgaben | |
| 1 | 26 | 14 | Einzelne der Befragten schildern zudem, dass vor allem in der Anfangszeit der Selbstorganisation das unternehmerische Denken als Belastung wahrgenommen wurde. Sie fühlten sich überfordert, da wirtschaftliche Aspekte bisher in ihrer Arbeit kaum eine Rolle gespielt hatten. | Überforderung durch neue unternehmerische, wirtschaftliche Aufgaben und Perspektiven | Überforderung durch neue unternehmerische, wirtschaftliche Aufgaben und Perspektiven | |

| | | | | | | |
|---|------|----|--|--|---|---|
| 1 | 28 | 24 | Auch schildern die Pflegekräfte, dass es essenziell ist eine Überlastung der Pflegekräfte zu vermeiden. Dafür bedarf es einer guten Organisation und einem achtsamen Umgang mit den Kapazitäten der Teammitglieder. | Risiko der Überlastung von Mitarbeiter*innen | Risiko der Überlastung von Mitarbeiter*innen | |
| 1 | 26 | 13 | Überstunden entstehen, wenn viel administrativen Aufgaben zu erledigen und zu organisieren gibt. Sie können diese Aufgaben nicht abgeben und sind mitunter nach der Pflgetour noch länger im Büro beschäftigt. Auch die Klärungs- und Abstimmungsbedarfe im Team erfordern Zeit. | Hoher Zeitaufwand durch Administration, Organisation sowie Klärungs- und Abstimmungsbedarfe im Team | Hoher Zeitaufwand durch Administration, Organisation sowie Klärungs- und Abstimmungsbedarfe im Team | |
| 4 | 68 | 56 | Negative Erfahrungen [einer Beschäftigten] (Herausforderungen): - Verantwortung kann über die eigenen Grenzen gehen. - Als Verteiler den Anspruch zu haben, seine persönlichen Ängste und Nöte nicht ins Team zu tragen. - Der Verteiler muss Konflikte ansprechen und auch in der Lage sein, konstruktive Kritik an einzelnen Teammitgliedern zu üben. | Risiko einer zu hohen Verantwortung, nicht transparenten Kommunikation oder nicht ausreichenden Kritik- und Konfliktfähigkeit der Teammitglieder | Risiko einer zu hohen Verantwortung, nicht transparenten Kommunikation oder nicht ausreichenden Kritik- und Konfliktfähigkeit der Teammitglieder | 2.2 Risiko der Überlastung des Teams - durch nicht transparente Kommunikation - durch nicht ausreichende Kritik- und Konfliktfähigkeit der Teammitglieder |
| 5 | k.S. | 68 | Es gab auch Misserfolge, etwa, dass sich die Mitglieder zurückgezogen haben, weil ihnen das zu viel wurde, zu unruhig war oder sie die Verantwortung nicht so gerne übernehmen wollten. | Misserfolge/ Widerstände durch den Rückzug von Team-Mitgliedern z.B. bei Unruhe, Überforderung oder zu viel Verantwortung | Misserfolge/ Widerstände durch den Rückzug von Team-Mitgliedern z.B. bei Unruhe, Überforderung oder zu viel Verantwortung | |

| | | | | | | |
|---|----|----|---|--|--|---|
| 2 | 17 | 40 | Stephan Böhne: „Auch unseren Kindern hier in der Gruppe [Wohngruppe für Kinder und Jugendliche] haben wir versucht, Methoden, die wir in den Coachings gelernt haben, zu vermitteln. So wurde zum ersten Mal ein Gruppensprecher per soziokratischer Rollenwahl bestimmt. Das haben unsere Kinder schnell und toll umgesetzt. Darüber hinaus haben wir für die Kinder ein Kanban-Board gemacht, welches nun fester Bestandteil der regelmäßigen Gruppenbesprechungen ist. Die Themen visuell mit dem Board sichtbar zu machen, zeigt sich bisher als sehr hilfreich.“ | Anwendung der kollegialen Führung auch im Arbeitsalltag mit Klient*innen und zur Organisation der Gruppe möglich und hilfreich | Mehrwert der kollegialen Führung durch Anwendbarkeit auch im Arbeitsalltag mit Klient*innen und zur Organisation der Gruppe | 3.1 Übertragbarkeit der Selbstorganisation in den Arbeitskontext - Anwendbarkeit auch in der Zusammenarbeit mit Klient*innen - Selbstbestimmung und Partizipation als Anforderungen an die Soziale Arbeit - Förderung der Gruppendynamik und gleichzeitige Förderung mehrerer individueller Kompetenzen - Mehr Qualifikationsmöglichkeiten - Klient*innen übernehmen Verantwortung --> Positiver Effekt auf Kompetenzen und Selbstwert |
| 3 | 28 | 41 | Selbstbestimmung und Partizipation – das sind die Erwartungen der Nutzer:innen sozialer personenbezogener Dienstleistungen. Und Teilhabe ist mittlerweile eine sozialrechtlich kodifizierte Norm. | Selbstbestimmung und Partizipation als Anforderungen von Klient*innen bzw. Nutzer*innen sozialer personenbezogener Dienstleistungen | Selbstbestimmung und Partizipation als Anforderungen an die Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft | |
| 4 | 67 | 50 | Pädagogische Fachkraft: Die Arbeitsorganisation teilautonomer Teams ermöglicht aus pädagogischer Sicht die Bündelung des individuellen Arbeitsansatzes (personenzentriert) mit den Themen der Gruppendynamik (Teamentwicklung nach dem systemischen Ansatz) und somit die Förderung mehrerer individueller Fähigkeiten gleichzeitig: z.B. Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit stärkt das Durchsetzungsvermögen und somit das Selbstbewusstsein; aber auch das Verstehen um Beziehungs- und Arbeitszusammenhänge. | Bündelung des pädagogischen, personenzentrierten Arbeitsansatzes, der Förderung der Gruppendynamik/ Teamentwicklung und Möglichkeit der gleichzeitigen Förderung mehrerer individueller Kompetenzen der Klient*innen | Bündelung des pädagogischen, personenzentrierten Arbeitsansatzes , der Förderung der Gruppendynamik/ Teamentwicklung und Möglichkeit der gleichzeitigen Förderung mehrerer individueller Kompetenzen der Klient*innen | |
| 4 | 67 | 52 | Sozialdienst: Für mich als Sozialdienst stellt die | Mehr Möglichkeiten für die Qualifikation der | Mehr Möglichkeiten für die Quali- | |

| | | | | | |
|---|------|----|--|---|--|
| | | | Etablierung von teilautonomen Teams innerhalb der Reha-Werkstatt Ost eine große Arbeitserleichterung dar. Durch die Selbstständigkeit der teilautonomen Teams ist es den Gruppenleitungen möglich, einen Teil ihrer Zeit, die sie zuvor für die Produktion einsetzen mussten, dazu zu nutzen, sich um die Qualifizierung der WerkstattmitarbeiterInnen zu kümmern und ebenfalls den Sozialdienst in den administrativen Tätigkeiten (Reha-Planung, Erstellung von Entwicklungsberichten etc.) zu unterstützen und ihm zuzuarbeiten. | Beschäftigten und Unterstützung des Sozialdienstes durch die Gruppenleitung | fikation der Beschäftigten und Unterstützung des Sozialdienstes durch die Gruppenleitung durch die neue Selbstständigkeit der Teams |
| 4 | 67 | 53 | [Sozialdienst:] Zusätzlich bilden die teilautonomen Teams eine sehr gute Grundlage für die Vereinbarung von Rehabilitationszielen und Qualifizierungen und ein entsprechendes Entgeltsystem. | Teilautonome Teams ermöglichen Vereinbarung von Rehabilitationszentren, Qualifizierungen und Entgeltsystem | Teilautonome Teams ermöglichen Vereinbarung von Rehabilitationszentren, Qualifizierungen und Entgeltsystem |
| 5 | k.S. | 71 | <i>Was sind die Auswirkungen auf die Beschäftigten?</i> Die eigentlichen Gewinner sind tatsächlich die Menschen mit Behinderung, weil sie sich durch die Übernahme von Verantwortung stärker mit dem identifizieren, was sie tun. Sie sind plötzlich im Scheinwerferlicht, bekommen eine besondere Rolle. Sie werden ernstgenommen, können ihre Qualitäten, ihre Ressourcen einbringen und das tut ihnen gut, stärkt ihr Selbstwertgefühl, die Zufriedenheit wächst. Menschen, die vorher eher apathisch waren, sind plötzlich ganz lebendig geworden und haben eigene Ideen eingebracht. | Klient*innen (Menschen mit Behinderung) als Gewinner: Mehr Identifikation durch Verantwortung, mehr im Fokus durch besondere Rolle, werden ernster genommen, können Qualitäten und Ressourcen einbringen, wachsendes Selbstwertgefühl und Zufriedenheit | Klient*innen (Menschen mit Behinderung): Mehr Identifikation durch Verantwortung, mehr im Fokus durch besondere Rolle, werden ernster genommen, können Qualitäten und Ressourcen einbringen, wachsendes Selbstwertgefühl und Zufriedenheit |

| | | | | | | |
|---|------|----|--|--|--|--|
| 5 | k.S. | 75 | <p><i>Die Teilautonome Gruppenarbeit beinhaltet ja eine andere Vorstellung von Werkstatt. Der Ursprungsgedanke einer eherbeschützenden, fürsorglichen Werkstatt wird ersetzt durch mehr Zutrauen und Entwicklungsmöglichkeiten, durch Strukturen, die mehr Autonomie möglich machen.</i></p> <p>Ja, es ist in der Tat eine andere Werkstattidee. Menschen werden stärker eingebunden, ihre Ressourcen kommen zur Geltung. Der Teilhabegedanke wird realisiert. Ja, das ist ein anderes Bild.</p> | Weiterentwicklung des Teilhabegedankens durch teilautonome Teams und Berücksichtigung der individuellen Ressourcen | Weiterentwicklung des Teilhabegedankens durch teilautonome Teams und Berücksichtigung der individuellen Ressourcen | |
| 4 | 67 | 51 | <p>Gruppenleiter: Die Vorteile teilautonomer Gruppen für den Gruppenleiter liegen vor allem im Zeitmanagement. Durch den Einsatz von Organisationsdiagrammen ist der Arbeitsablauf der Gruppe gut durchstrukturiert. Das führt zu Zeitersparnis für den Gruppenleiter, da er weniger in die Produktion eingreifen muss und somit die gewonnene Zeit frei wird für wichtige Gespräche mit den Mitarbeitern bezüglich ihrer Probleme und der Weiterentwicklung unserer Klienten.</p> | Strukturierung des Arbeitsablaufs mit Organisationsdiagrammen führt für Gruppenleitung zu Zeitersparnis und mehr Ressourcen für Entwicklungsgespräche und Betreuung von Mitarbeiter*innen und Klient*innen | Zeitersparnis und mehr Ressourcen für Entwicklungsgespräche und Betreuung von Mitarbeiter*innen und Klient*innen für Gruppenleitung durch Strukturierung von Arbeitsabläufen mit Organisationsdiagrammen | <p>3.2 Mehr Zeit für pädagogische Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mehr Ressourcen für Führungskräfte durch strukturierte Arbeitsabläufe - Notwendig für Unterstützung der Teams bei der Organisation des Alltags |
| 5 | k.S. | 66 | <p><i>Das heißt, sie übernehmen mehr pädagogische Aufgaben, zu schulen, zu begleiten, zu fördern?</i> Ja, es kommt ein größerer pädagogischer Anteil auf die Fachkräfte zu. Die Teilautonome Gruppenarbeit läuft auch nicht von Anfang an komplett teilautonom. Es gibt immer wieder Momente, wo der Teambegleiter da sein muss, um zu unterstützen und Hilfestellung zu geben. Bei der Wochenplanung brauchen die zum</p> | Unterstützung der Teams zu Beginn z.B. bei Wochenplanung, dadurch größerer pädagogischer Anteil als zuvor Umstellung des Verständnisses der eigenen Rolle (Helfer-Schema) | Neues Verständnis durch mehr pädagogische Begleitung der Gruppen (z.B. besonders zu Beginn in der Wochenplanung) | |

| | | | | | | |
|---|----|----|---|--|---|--|
| | | | Beispiel am Anfang stärkere Unterstützung. Den Fachkräften gelingt die Umstellung übrigens nicht immer und wer bei seinem alten Helferschema bleibt, wird nicht erfolgreich sein. | | | |
| 1 | 28 | 25 | Die Befragten nennen „ausreichend Zeit“, damit das selbstorganisierte Arbeiten erlernt werden kann. Den Pflegekräften ist wichtig, dass „jeder die Zeit bekommt, die er braucht“ (P1:51) um sich an die neue Form der Arbeitsorganisation zu gewöhnen. Die Umstellung der herkömmlichen auf selbstorganisierte Strukturen soll laut der Befragten in kleinen Schritten erfolgen, um niemanden zu überfordern. | Ausreichend Zeit und kleine Schritte als Erfolgsfaktoren für das Erlernen von selbstorganisiertem Arbeiten | Erfolg durch ausreichend Zeit für das Erlernen von selbstorganisiertem Arbeiten und kleine Schritte | 4.1 Prozess und Rahmenbedingungen - Ausreichend Zeit zum Erlernen der Selbstorganisation und für kleine Schritte - Verteilen von Verantwortung durch soziokratische Rollenwahl - Fokus auf soziale Reifung von Teams, um Gruppendynamik und Vertrauen zu stärken - Ausreichend Ressourcen für Reflektion und anschließend schnelle Umsetzung von erkannten Veränderungsnotwendigkeiten - Ist-Stand-Analyse vor Projektstart zur frühzeitigen Identifikation von Potentialen und geeigneten Beteiligten - Externe Begleitung hilfreich für unabhängige Perspektive und Erfahrungen - Dauerhafte Unterstützung des Ansatzes durch alle Hierarchieebenen |
| 2 | 16 | 35 | Stephan Böhne: „Mit einer soziokratischen Rollenwahl haben wir einen Dienstplaner, einen Kreis-Ökonomen, eine Vivendi-Beauftragte, eine Repräsentantin, eine Lernbegleiterin, eine operative Fortbildungsplanerin und eine Personalkoordinatorin gewählt. Diese Rollenverteilung hat gut geklappt. Es gab auch Rollen, die nicht so beliebt waren, aber man hat hier eine Verantwortung zu übernehmen. Und wir sind in einem Team, in dem alle bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.“ | Rollenverteilung mithilfe einer soziokratischen Rollenwahl. Verantwortung wurde von allen gleichermaßen übernommen, auch für nicht so beliebte Rollen. | Verteilen von Verantwortung (auch für nicht so beliebte Rollen) durch soziokratische Rollenwahl | |
| 3 | 30 | 43 | Mehr Rahmenvorgaben sind nötig: [...] Selbstorganisation findet statt. Aber das bedeutet nicht, dass erwünschte oder förderliche Muster ausgebildet werden. Selbstorganisation kann am besten dann entstehen, wenn sie kanalisiert (beeinflusst) und kreiert (gesteuert, fremdorganisiert) wird. | Selbstorganisation braucht Rahmenbedingungen, um Entwicklung in gewünschte Richtung zu lenken | Erfolg durch Rahmenbedingungen, um Entwicklung in die gewünschte Richtung zu lenken | |

| | | | | | |
|---|------|----|---|---|---|
| 3 | 30 | 45 | <p>Mehr Augenmerk auf die Gruppendynamik legen: Mit der verteilten Führungsarbeit wird das bisherige Machtgefüge radikal gestört. Dadurch müssen sich die Interaktion der Teammitglieder, ihre sozialen Rollen im Team und auch die Art der Kommunikation (z.B. Feedback) neu ordnen. Je größer Teams sind, desto wahrscheinlicher sind informelle Sub-Gruppen, die an Einfluss gewinnen oder verlieren können. Die ausgeprägte Gruppenkohäsion (Teamgeist) entscheidet darüber, wie viel Vertrauen einzelnen Teammitgliedern entgegengebracht wird, die es wagen, Führungsaufgaben und Führungsrollen zu übernehmen. Die Erkenntnis für das Bathildisheim lautet: Zu Beginn muss in die soziale Reifung von Teams investiert werden.</p> | <p>Fokus auf die soziale Reifung von Teams, um Gruppendynamik und Vertrauen untereinander zu stärken, die durch die Neuverteilung von Führungsaufgaben und neuen Zusammensetzungen gestört sind</p> | <p>Fokus auf die soziale Reifung von Teams, um Gruppendynamik und Vertrauen untereinander zu stärken, die durch die Neuverteilung von Führungsaufgaben und neuen Zusammensetzungen gestört sind</p> |
| 3 | 30 | 47 | <p>Eine weitere Schwierigkeit war und ist, die erkannten Veränderungsnotwendigkeiten zügig umzusetzen, erneut zu reflektieren und bei Bedarf zu verändern. Die Erkenntnis lautet: Das organisationale Lernen ist notwendig und aufwendig. Insofern braucht es Ressourcen, die über das Review hinausgehen.</p> | <p>Schnelle Umsetzung von erkannten Veränderungsnotwendigkeiten nach einer Reflexion und Garantie der Ressourcen dafür</p> | <p>Ausreichend Ressourcen für Reflektion und anschließend schnelle Umsetzung von erkannten Veränderungsnotwendigkeiten</p> |
| 5 | k.S. | 58 | <p><i>Wenn sich eine Werkstatt entschließt, diesen Weg zu gehen, wie startet sie?</i> Es ist sinnvoll, mit einer Ist-Stand-Analyse zu beginnen. Die bezieht sich auf die Arbeiten, die angeboten werden. Es gilt, genau hinzuschauen: Was machen wir? Wie machen wir das? Auch mit dem Hintergrund, Potentiale zu entdecken, zuschauen, wer von den Fachkräften,</p> | <p>Ist-Stand-Analyse zu Beginn, um Potentiale und geeignete Beteiligte frühzeitig zu identifizieren</p> | <p>Frühzeitige Identifikation von Potentiale und geeigneten Beteiligten durch Ist-Stand-Analyse vor Projektstart</p> |

| | | | | | | |
|---|------|----|--|---|--|---|
| | | | wer von den Beschäftigten sich dafür eignet, in einer solchen Teamarbeit mitzuarbeiten. Die Fachkräfte nennen wir "Teambegleiter", die Beschäftigten sind die "Teammitglieder". | | | |
| 5 | k.S. | 62 | <i>Braucht es in Ihren Augen einen externen Begleiter oder geht es auch ohne?</i> Das Behindertenwerk Main-Kinzig hat das ohne externe Begleitung gemacht, offensichtlich auch mit Erfolg. Ich bin aber davon überzeugt, dass es von Vorteil ist, jemand von außeneinzubeziehen, weil der einen anderen Blick mitbringt. Einrichtungen haben ihre Geschichte und ihre Muster. Von außen ist man unbefangener, erkennt mehr, bringt andere Idee nein. | Externe Begleitung nicht zwingend notwendig, aber von Vorteil, um unabhängige Erfahrung und Perspektive zu gewinnen | Externe Begleitung hilfreich für unabhängige Perspektive und Erfahrungen | |
| 5 | k.S. | 69 | Es hängt immer auch an der Gruppenleitung, wie stark der Ansatz über die Jahre hochgehalten wird. Es kommt vor, dass KollegInnen im Laufe der Zeit nachlassen und dann kann es den Bach runtergehen. Das muss weiter gepflegt werden. | Pflege des Ansatzes und der damit einhergehenden Überzeugungen durch die Vorgesetzten/Fachkräfte über die Zeit sehr wichtig | Notwendigkeit der dauerhaften Pflege des Ansatzes und der damit einhergehenden Überzeugungen durch die Vorgesetzten/Fachkräfte | |
| 1 | 28 | 27 | Auch ist für die befragten Pflegekräfte bei ICH & DU eine zentrale Verwaltung unabdingbar. Diese soll sie bei der Erledigung bestimmter administrativer Aufgaben wie beispielsweise der Lohnzahlung der Beschäftigten unterstützen und entlasten. Auch wünschen sich die Befragten eine Infrastruktur für die Bearbeitung teamübergreifender Themen, damit sich nicht jedes Team separat bestimmten Aufgaben wie z.B. die Organisation eines Betriebsarztes widmen muss. Teamübergreifende Themen müssen | Zentrale, bedürfnisorientierte Verwaltung und Infrastruktur für übergreifende, administrative Themen als Entlastung | Entlastung durch zentrale, bedürfnisorientierte Verwaltung und Infrastruktur für übergreifende, administrative Themen | 4.2 Struktur und Organisationsaufbau - Entlastung Entlastung durch zentrale, bedürfnisorientierte Verwaltung und Infrastruktur für übergreifende, administrative Themen - Mindestgröße eines Teams: 4 Personen - 2 Kreise (Steuerung des übergeordneten Gesamtprozesses + Fachlicher Austausch) - Nur Beobachtungen und keine Vorgabe von Rahmenbedingungen durch den Steuerkreis - Beginn mit einer oder wenigen Gruppen, später ggf. weitere |

| | | | | | |
|---|----|----|--|--|--|
| | | | identifiziert und gemeinsam gestaltet werden. Trotzdem soll der Rahmen für die selbstorganisierte Arbeit flexibel an die Bedürfnisse und Erfahrungen der einzelnen Teams anpassbar sein. | | |
| 1 | 29 | 31 | Nach Einschätzung der Befragten muss ein Team mindestens aus vier Personen bestehen, damit Selbstorganisation sinnvoll und realisierbar ist. Andernfalls sehen die Pflegekräfte zum Beispiel Probleme bei der Dienstplanung und Urlaubsgestaltung. Außerdem zeigt sich, dass bei weniger Pflegekräften pro Team eine höhere Belastung auftritt, wenn es zum Dienstausfall einzelner Teammitglieder kommt. Erst ab vier Personen gibt es eine gewisse Sicherheit für das Team, die Aufgaben als selbstorganisiertes Team gemeinsam stemmen und zum Beispiel Krankheitsausfälle auffangen zu können. | Mindestgröße eines Teams: 4 Personen | Mindestgröße eines Teams: 4 Personen |
| 2 | 10 | 33 | Anstelle eines Kreises gibt es inzwischen zwei Kreise: Den Steuerkreis, der den Gesamtprozess im Auge behält, also unter anderem das Zukunftsbild kollegiale Führung für das Bathildisheim entwickelt, für Lernbegleitung, Informationsfluss und Dokumentation sorgt, über Ressourcen entscheidet und für ungelöste Fragen der Pilotgruppen zur Verfügung steht. Im zweiten Kreis, dem Kolleg*innenkreis, treffen sich die Kolleg*innen der Pilot-Teams. Sie gewährleisten die fachliche und persönliche Vernetzung der Teams in der Praxis. | Kreis 1: Steuerung des Gesamtprozesses "Kollegiale Führung" (inkl. Lernbegleitung, Informationsfluss und Dokumentation), Entscheidung über Ressourcen, Eskalationstufe für Pilotgruppen Kreis 2: Fachliche und persönliche Vernetzung unter Kolleg*innen der Praxis | Kreis 1 zur Steuerung des übergeordneten Gesamtprozesses Kreis 2 zum fachlichen Austausch in der Praxis |

| | | | | | | |
|---|------|----|---|--|---|---|
| 3 | 30 | 42 | Gemäß dem agilen Paradigma, dass sich Strukturen und Prozesse von selbst (evolutionär) ausbilden, hat der Steuerkreis Kollegiale Führung diese Entwicklung beobachtet, ohne mit Rahmenvorgaben in Führung zu gehen. | Steuerkreis beobachtet Entwicklung und gibt keine Rahmenbedingungen, da sich Strukturen und Prozesse selbst evolutionär ausbilden sollen | Nur Beobachtung und keine Vorgabe von Rahmenbedingungen durch den Steuerkreis | |
| 5 | k.S. | 60 | <i>Ist es sinnvoll, erst mit einer Gruppe zu starten und das dann auszuweiten?</i> Die Murgtal-Werkstätten sind mit vier Gruppen gestartet und haben es dann später erweitert. Bei der Frankfurter Werkgemeinschaft waren es anfangs zwei Gruppen. Ich finde es sinnvoll, nicht alles auf einen Schlag zu machen und erst einmal Erfahrungen zu sammeln, mit Projektgruppen zu beginnen und nach anderthalb, zwei Jahren zu schauen, gibt es noch andere geeignete Gruppen und Gruppenleiter, die sich dafür interessieren? | Beginn mit einer oder wenigen Gruppen, um zunächst Erfahrungen sammeln zu können und einen Zeitraum zu identifizieren, welche weiteren Gruppen und Personen für weiteren Roll-Out geeignet sein könnte | Empfehlung: Beginn mit einer oder wenigen Gruppen, später ggf. weitere | |
| 1 | 27 | 20 | Als ausschlaggebend beschreiben die Interviewten auch Team- und Kritikfähigkeit, damit selbstorganisiertes Arbeiten gelingen kann. | Team- und Kritikfähigkeit als Anforderung für (neue) Mitarbeiter*innen und als Voraussetzung für selbstorganisiertes Arbeiten | Anforderung an Mitarbeitende: Team- und Kritikfähigkeit | 4.3 Kommunikation - Anforderungen an Mitarbeitende: Kritik- und Konfliktfähigkeit, Diskussionsfähigkeit und effiziente Kommunikation - Gelingende Kommunikation durch einen regelmäßigen, geplanten und strukturierten Austausch zwischen den Teammitgliedern - Frühzeitige Kommunikation mit allen Schnittstellen-Bereichen - Verhindern von Widerständen aus anderen Bereichen durch transparente Kommunikation und Informationen zu Hintergründen und Anliegen |
| 1 | 27 | 21 | Die Schwierigkeit [der Kommunikation im Team] liegt zum einen in der richtigen Art der Kommunikation insbesondere dann, wenn die Teammitglieder sich nicht einig sind. Grundvoraussetzungen sind Fähigkeiten den anderen zuzuhören, sich selbst zu reflektieren und anschließend so zu kommunizieren, dass am Ende der Diskussion eine Lösung entsteht. Zum anderen muss die Kommunikation so effizient gestaltet oder begrenzt werden, dass | Diskussionsfähigkeit (zuhören, reflektieren und konstruktiv kommunizieren) und effiziente Kommunikation als Voraussetzung für selbstorganisiertes Arbeiten | Anforderung an Mitarbeitende: Diskussionsfähigkeit und effiziente Kommunikation | |

| | | | | | |
|---|------|----|---|--|---|
| | | | diese nicht zu viel Raum in der Selbstorganisation einnimmt und Zeit für andere Themen bleibt. Daher ist eine gute und funktionierende Kommunikation die Basis, damit die Arbeit in den selbstorganisierten Teams gelingen kann. | | |
| 1 | 28 | 30 | Darüber hinaus erklären die Pflegekräfte, dass es einen systematisierten und geplanten Austausch zwischen den Teammitgliedern geben muss. Dabei können sich die Pflegekräfte gegenseitig unterstützen und reflektieren wie zum Beispiel eigene Aufgaben besser gemanagt werden können. | Regelmäßiger, geplanter und strukturierter Austausch zwischen den Teammitgliedern | Gelingende Kommunikation durch einen regelmäßigen, geplanten und strukturierten Austausch zwischen den Teammitgliedern |
| 5 | k.S. | 59 | <i>Kann das ein Gruppenleiter für sich entscheiden bzw. wer muss an der Entscheidung beteiligt sein?</i> Wenn ein Gruppenleiter das für sich allein entscheiden will, das geht nicht gut. Es ist sinnvoll, die Geschäftsführung und die anderen Hierarchiestrukturen einzubeziehen. Alle müssen mindestens gut informiert sein und es auch wollen. Es bringt ja viele Veränderungen mit sich. Viele Teams haben beispielsweise Verantwortung für die Endkontrolle übernommen und damit tun sich oft die Kollegen in der Qualitätssicherung schwer. Deshalb ist es sinnvoll, am Anfang eine Informationsveranstaltung dazu zu machen, dass sich ein Bereich die Einführung der Teilautonomen Gruppenarbeit vorgenommen hat und dass das ein Unternehmensziel ist, damit alle davon wissen und dahinterstehen. | Entscheidung für Umstellung einer Gruppe nur gemeinsam mit Geschäftsführung und anderen Hierarchiestrukturen Kommunikation mit betroffenen Bereichen (z.B. Qualitätsmanagement) oder ggf. sogar der ganzen Organisation im Rahmen einer Informationsveranstaltung | Notwendigkeit der Entscheidung einer Umstellung durch Geschäftsführung und Hierarchiestufen sowie frühzeitige Kommunikation mit allen Schnittstellen-Bereichen |

| | | | | | |
|---|------|----|---|---|---|
| 5 | k.S. | 67 | <p><i>Gibt es auch Widerstände gegen das Konzept?</i></p> <p>Innerhalb einer Einrichtung, die das einführt, gibt es durchaus Widerstände. Ich habe eben die Verwaltung aufgeführt mit dem Buchungssystem. QM-Kollegen können auch skeptisch sein, wenn mehr Verantwortung auf behinderte Menschen übertragen wird. Andere Beschäftigte können Eifersucht oder Neid entwickeln: Oh guck mal, die sitzen schon wieder im Schulungsraum. Das kommt vor. Das ist aber immer eine Frage der Kommunikation und Information. Andere Kollegen oder Abteilungsleiter sind oft nicht ausreichend über die Hintergründe und Anliegen der Teilautonomen Gruppenarbeit informiert, weil das vom Üblichen, vom "Normalen" abweicht.</p> | <p>Widerstände innerhalb der Organisation z.B. durch Verwaltung/ Qualitätsmanagement, Eifersucht auf viele Schulungen</p> <p>Gegenwirken durch transparente Kommunikation und Information zu Hintergründen und Anliegen von teilautonomen Arbeitsgruppen, um organisationsweites Verständnis zu fördern</p> | <p>Verhindern von Widerständen aus anderen Bereichen durch transparente Kommunikation und Informationen zu Hintergründen und Anliegen</p> |
| 5 | k.S. | 70 | <p><i>Gibt es Dinge, die man beachten muss, Fehler, die man vermeiden kann?</i></p> <p>Zentral ist das Thema Kommunikation, die Information der gesamten Einrichtung. Es nur isoliert einzuführen, das wird nicht klappen. Und wenn man anfangs die Ist-Stand-Analyse nicht ausführlich genug macht, dann kann es sein, dass man sich was ausgesucht hat, was nachher doch nicht so gut funktioniert. Eine gute Vorbereitung zu machen, bevor man einsteigt, find ich ganz wesentlich.</p> | <p>Kommunikation und Information der gesamten Organisation</p> <p>Ausführliche Ist-Stand-Analyse vor dem Start des Projektes</p> | <p>Fehler vermeiden durch organisationsweite offene Kommunikation und ausführliche Ist-Stand-Analyse zu Beginn des Projektes</p> |

| | | | | | | |
|---|----|----|--|---|--|--|
| 1 | 26 | 15 | Die Pflegekräfte benennen auch Schwierigkeiten durch den gewonnenen Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum. Sie müssen den gewonnenen Spielraum annehmen, das richtige Maß für sich finden und die Verantwortung für die daraus entstehenden Ergebnisse übernehmen. Sie müssen sich eigenen Grenzen setzen und diese auch einhalten. | Herausforderung durch neuen Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum insbesondere hinsichtlich dem richtigen Maß an Verantwortung und dem Setzen von Grenzen | Umgang mit neuen Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum insbesondere hinsichtlich dem richtigen Maß an Verantwortung und dem Setzen von Grenzen | <p>4.4 Anforderungen an Mitarbeitende</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umgang mit neuen Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum insbesondere hinsichtlich dem richtigen Maß an Verantwortung und dem Setzen von Grenzen - Eigene Gewohnheiten durchbrechen und Entscheidungsspielräume erkennen und nutzen - Neustrukturierung bei neuen Kolleg*innen im Team, wenn Aufgaben und Verantwortungen einmal nach bestehenden Ressourcen vergeben wurden - Flexibilität als Kernkompetenz - Bereitschaft zum Lernen und zu radikalen Veränderungen |
| 1 | 27 | 17 | Die Schwierigkeit für die Pflegekräfte besteht somit darin, die eigenen Gewohnheitsrituale zu durchbrechen, den Entscheidungsspielraum für sich zu erkennen und ihn zu nutzen. | Herausforderung die eigenen Gewohnheiten zu durchbrechen und Entscheidungsspielräume zu erkennen und zu nutzen | Eigene Gewohnheiten durchbrechen und Entscheidungsspielräume erkennen und nutzen | |
| 1 | 28 | 23 | Eine gute Zusammenarbeit sowie ausgewogene und effektive Aufgabenverteilung sind nicht einfach herzustellen. Jedes Teammitglied soll sich mit seinen Fähigkeiten und Stärken einbringen können und die Aufgaben und die Verantwortung dennoch von allen gleichmäßig getragen werden. Dieses Miteinander herzustellen, gestaltet sich laut Befragten als besonders schwierig, wenn neue Teammitglieder hinzukommen. | Herausforderung durch neue Kolleg*innen, wenn Aufgaben und Verantwortungen einmal nach bestehenden Ressourcen vergeben wurden | Neustrukturierung bei neuen Kolleg*innen im Team, wenn Aufgaben und Verantwortungen einmal nach bestehenden Ressourcen vergeben wurden | |
| 2 | 17 | 38 | Stephan Böhne: „Ich bin der Dienstplaner und es kam viel auf mich zu. Es wird viel Flexibilität abverlangt. Es gibt Termine und Aufgaben, die den bisherigen Zeitplan durcheinanderwirbeln. Ich sehe die kollegiale Führung dennoch als sehr sinnvoll an. Es ist sehr gut, dass wir das so geteilt haben.“ | Flexibilität als Kernkompetenz für die neue Rolle und neue Termine und Aufgaben, die es einzuplanen gilt | Flexibilität als Kernkompetenz | |
| 3 | 30 | 49 | Der Blick in die Praxis zeigt, dass dieses Experiment komplex ist. Es erfordert von der | Bereitschaft zum Lernen und radikaler Veränderungen | Bereitschaft zum Lernen und zu radikalen Veränderungen | |

| | | | | | |
|---|----|----|---|---|--|
| | | | Organisation und ihren Mitgliedern die Bereitschaft, zu lernen und sich radikal zu verändern. | rung von der Organisation und allen Beteiligten | |
| 1 | 26 | 16 | Auch der Erwerb der neuen fachlichen Kompetenzen war zu Beginn herausfordernd. Vor allem administrative Themen, wie zum Beispiel die Dienstplanerstellung, Verordnungen oder die Kenntnis über Gesetze und Verordnungen waren neue Themen für die Pflegekräfte. Zudem muss der Wissenserwerb von den Pflegekräften selbst organisiert werden. | Herausforderung durch die Aneignung neuer fachlicher Kompetenzen und Organisation des Wissenserwerbs | Herausforderung durch die Aneignung neuer fachlicher Kompetenzen und Organisation des Wissenserwerbs |
| 1 | 27 | 19 | Die Pflegekräfte schildern, dass eine potenzielle neue Pflegekraft die Bereitschaft haben muss Neues zu lernen und andere Perspektiven einzunehmen, um Zusammenhänge verstehen zu können. | Bereitschaft Neues zu lernen und andere Perspektiven einzunehmen als Anforderung für (neue) Mitarbeiter*innen | Anforderung an Mitarbeitende: Neues lernen und andere Perspektiven einnehmen |
| 1 | 27 | 22 | Dafür ist es wichtig, Kommunikationstechniken zu erlernen und einzusetzen. | Lernen und Etablieren von Kommunikationstechniken | Anforderung an Mitarbeitende: Lernen und Etablieren von Kommunikationstechniken |
| 1 | 28 | 26 | Zudem muss ein Konzept zum Kompetenzaufbau vorhanden sein, auf dessen Grundlage die Arbeitstechniken und das Arbeiten in selbstorganisierten Strukturen erlernt wird zum Beispiel durch Fortbildungen oder durch Wissensweitergabe von erfahrenen Teammitgliedern. | Kompetenzaufbau mithilfe eines Konzeptes inkl. Fortbildungen und Wissensweitergabe von erfahrenen Mitarbeiter*innen als Erfolgsfaktor | Erfolg durch Kompetenzaufbau mithilfe eines Konzeptes inkl. Fortbildungen und Wissensweitergabe von erfahrenen Mitarbeiter*innen |
| 1 | 28 | 28 | Bei Ich & Du werden die Pflegekräfte durch einen Team-Coach unterstützt. Dies sehen die Befragten als unabdingbar, vor allem zur Reflexion des eigenen Handelns, der Zusammenarbeit im Team und zum Erlernen von Kommunikationstechniken. | Team-Coaching zur Reflexion der eigenen Arbeit, der Zusammenarbeit im Team und Vertiefung von Kommunikationstechniken | Reflexion der eigenen Arbeit, der Zusammenarbeit im Team und Vertiefung von Kommunikationstechniken durch (Team-)Coaching |

4.5 Schulungen und Wissensmanagement

- Erfolg durch Kompetenzaufbau mithilfe eines Konzeptes inkl. Fortbildungen und Wissensweitergabe von erfahrenen Mitarbeiter*innen
- Reflexion der eigenen Arbeit, der Zusammenarbeit im Team und Vertiefung von Kommunikationstechniken durch (Team-)Coaching
- Erfolg durch Organisation und Systematisierung der Wissensweitergabe bzw. Aufbau eines Wissensmanagements
- Coaching-Begleitung für Überblick und konkrete praktische Methoden
- Ressourcen und Zeit für den Ausbau von Führungskompetenzen (z.B. Entscheidungsfähigkeit und Kommunikation) zusätzlich zu Ressourcen für Schulung und

| | | | | | | |
|---|----|----|--|--|--|--|
| 1 | 28 | 29 | Neben der alltäglichen Kommunikation und dem Austausch ist es grundlegend wichtig die Weitergabe von Wissen zwischen den Teammitgliedern zu organisieren und zu systematisieren. Dabei hat sich ein Wissensmanagement zum Beispiel in Form einer internen Plattform als hilfreich erweisen. | Organisation und Systematisierung der Wissensweitergabe bzw. Aufbau eines Wissensmanagements | Erfolg durch Organisation und Systematisierung der Wissensweitergabe bzw. Aufbau eines Wissensmanagements | <p>Coaching in Kollegialer Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schulungen zunächst für Fachkräfte (z.B. Methodik und Didaktik), anschließend Schulung für Klient*innen (z.B. Übernahme von Tätigkeiten und Verantwortung) - 8-10 Schulungstage innerhalb von 1 bis 1,5 Jahren pro Mitarbeiter*in - 1,5 bis 2 Jahre bis alle betroffenen Mitarbeiter*innen geschult und sicher in der Ausübung sind |
| 2 | 16 | 34 | Claudia Körpe: „Zuerst gab es Coachings. Die haben wir gebraucht, weil für uns das Thema neu war. Wir haben schnell unsere Rollen verteilt und verschiedene Methoden der kollegialen Führung kennengelernt.“ | Coaching, um neues Thema und konkrete praktische Methoden kennenzulernen | Coaching-Begleitung für Überblick und konkrete praktische Methoden | |
| 3 | 30 | 44 | Kolleg:innen brauchen mehr Zeit für Kompetenzentwicklung: Während Ressourcen für Schulung und Coaching in Kollegialer Führung zur Verfügung standen, wurden die Kompetenzen für die Wahrnehmung der Führungsaufgaben bei den Teammitgliedern vorausgesetzt. Das hat sich als ein Irrtum herausgestellt. Die Kolleg:innen, die Führungsaufgaben übernehmen, brauchen sowohl technisches Handwerkszeug (Prozessorientierung, Dienstplanung, Budgetsteuerung etc.) als auch Zeit für die Entwicklung von Führungskompetenzen wie z.B. Entscheidungsfähigkeit und Kommunikation. | Ressourcen und Zeit für den Ausbau von Führungskompetenzen (z.B. Entscheidungsfähigkeit und Kommunikation) zusätzlich zu Ressourcen für Schulung und Coaching in Kollegialer Führung | Ressourcen und Zeit für den Ausbau von Führungskompetenzen (z.B. Entscheidungsfähigkeit und Kommunikation) zusätzlich zu Ressourcen für Schulung und Coaching in Kollegialer Führung | |
| 3 | 30 | 46 | Mehr Learnings umsetzen: [...] Im OE-Prozess des Bathildisheims wurde die Bedeutung des Lernens an sich unterschätzt und stattdessen intensiver auf die praktische Erprobung von Rollen und Methoden wert gelegt. Refle- | Mehr Möglichkeiten zum Lernen (z.B. mit Reflexionsräumen), statt ausschließlich Fokus auf die praktische Erprobung von Rollen und Methoden | Fokus auf Lernen und Reflektieren statt ausschließlich Fokus auf praktische Erprobungen | |

| | | | | | |
|---|------|----|--|---|--|
| | | | xionsräume wurden selten eingerichtet und genutzt. | | |
| 5 | k.S. | 61 | <i>Der nächste Schritt sind dann die Schulungen?</i> Die Schulungen betreffen zunächst einmal die Teambegleiter. Bei MWW und der WDL haben wir zunächst das Arbeitspädagogische ArbeitsgestaltungsSystem von Grampp geschult, die Methodik und Didaktik vermittelt. Wir schulen und qualifizieren aber auch die Teammitglieder, sprich die Beschäftigten, darin, Tätigkeiten und Verantwortung zu übernehmen. | Schulungen für pädagogische Fachkräfte zu Methodik und Didaktik, anschließend auch die betroffenen Klient*innen zur Übernahme von Tätigkeiten und Verantwortung | Schulungen zunächst für Fachkräfte (z.B. Methodik und Didaktik), anschließend Schulung für Klient*innen (z.B. Übernahme von Tätigkeiten und Verantwortung) |
| 5 | k.S. | 63 | <i>Auf was lässt man sich bei einem solchen Prozess denn ein? Wieviel Zeit braucht es, wie teuer ist es?</i> Bei den Murgtalern haben wir relativ viel geschult. In Recklinghausen haben wir 10 Schulungstage vereinbart. Es geht um die für die Qualifizierung notwendige Methodik/Didaktik. Zwischen 8 und 10 Schulungstage sollten sich über die Zeit von 1 bis 1 ½ Jahren verteilen. | Empfehlung: 8-10 Schulungstage innerhalb von 1 bis 1,5 Jahren pro Mitarbeiter*in, allerdings auch sehr individuell | 8-10 Schulungstage innerhalb von 1 bis 1,5 Jahren pro Mitarbeiter*in |
| 5 | k.S. | 64 | <i>Wie lange dauert das, bis alles reibungslos läuft?</i> Meiner Erfahrung nach ist ein Zeitraum von einhalb bis zwei Jahren realistisch, bis die Qualifizierungen getätigt und sie darin sicher sind. | 1,5 bis 2 Jahre bis alle betroffenen Mitarbeiter*innen geschult und sicher in der Ausübung sind | 1,5 bis 2 Jahre bis alle betroffenen Mitarbeiter*innen geschult und sicher in der Ausübung sind |
| 1 | 27 | 18 | Die bisher ungewohnten, hierarchiefreien Strukturen mussten angenommen und gestaltet werden. Die Entscheidungen zum Beispiel im administrativen Bereich oder bei der Auswahl von neuem Personal müssen in der Selbstorganisation von den Pflegekräften selbst getroffen werden. | Umgewöhnung durch neue Strukturen ohne Hierarchie, die selbst gestaltet werden können und Entscheidungen erfordern | Umgewöhnung durch neue Strukturen ohne Hierarchie, die selbst gestaltet werden können und Entscheidungen erfordern |

| | | | | | |
|---|----|----|---|---|--|
| 2 | 17 | 39 | Stephan Böhne: „Ich hoffe, dass wir den Weg so weitergehen, weil ich glaube, es ist der richtige. Die kollegiale Führung ist einfach ein Weg, bei dem jeder mitgestalten kann und Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird. Und das ist ein Gewinn.“ | Mitgestaltung und Teilen der Verantwortung als Gewinn der kollegialen Führung | Gewinn der kollegialen Führung durch Mitgestaltung und Teilen der Verantwortung |
| 3 | 30 | 48 | Verteilte Führungsarbeit ist eine Form, um mehr Selbstorganisation in sozialwirtschaftlichen Unternehmen zu kanalisieren und zu kreieren. Allerdings ist Selbstorganisation weder ein Selbstzweck noch ein Garant, um den zahlreichen Umweltanforderungen gerecht zu werden | Kollegiale Führung als Methode zur Kanalisation und Kreation von Selbstorganisation bei zahlreichen Umweltanforderungen | Kollegiale Führung als Methode zur Kanalisation und Kreation von Selbstorganisation bei zahlreichen Umweltanforderungen |

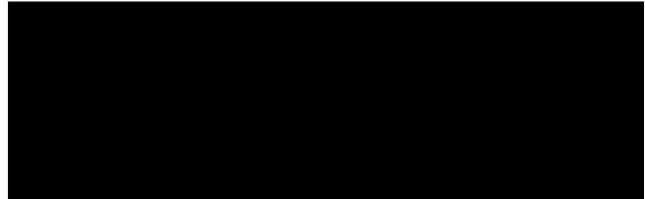
Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, 24.10.2024

Ort, Datum



Unterschrift