

MA10 Masterthesis – Eine qualitative Untersuchung

## **Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit**

**Inwieweit ist eine agile Projektmanagementmethode wie Scrum auf Organisationen der Sozialen Arbeit übertragbar?**

Eingereicht bei:

Prof. Dr. Peter Zängl

Eingereicht am 18. Juli 2023

Michael Burkhalter, Matrikelnummer: 16-649-550

Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz

Master of Arts FHNW in Sozialer Arbeit, Olten

**Abstract**

In der vorliegenden Masterthesis wird Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit untersucht und der Fragestellung nachgegangen, inwiefern eine agile Projektmanagementmethode wie Scrum auf Organisationen der Sozialen Arbeit übertragen werden kann. Durch komplexe Einflüsse aus Umwelt und Gesellschaft werden neue Herausforderungen an die Soziale Arbeit sowie deren Organisationen herangetragen, die einen veränderten Umgang zur Bearbeitung sozialer Probleme erfordern. Agilität bietet als ganzheitliches Konzept einen Lösungsansatz, um in einer veränderten Form reagieren zu können. Dies geht mit einer Vielzahl agiler Methodiken einher. Die qualitative Untersuchung zeigt, dass Agilität organisationale Bedingungen und Logiken erfordert. Sowohl das individuelle Mindset, die Kultur und Strukturen der Organisation sowie das Leadership müssen berücksichtigt werden. Nicht zuletzt leistet die Untersuchung mehrere Ansätze und praktische Herangehensweisen, mit denen, beispielsweise durch den Modellversuch «socialScrum», Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit bei der Bearbeitung sozialer Probleme gelingen kann.

## **Danksagung**

Ich bedanke mich bei allen Personen, welche dazu beigetragen haben, dass diese Masterthesis möglich wurde.

Ein grosser Dank geht an die sieben Personen, welche ich im Rahmen der Untersuchung befragen durfte. Es waren nicht nur die Interviews, sondern vielmehr auch das agile Mindset, welches ich spürte und mir dadurch ermöglichte, meine persönliche Entwicklungsreise weiterführen zu können.

Weiter bedanke ich mich bei Beat Hutterer fürs Redigieren, die kritischen Rückmeldungen und anregenden Diskussionen rund um die Arbeit sowie bei Lisa Schenk für die kompetente Beratung und das professionelle Lektorat der Arbeit.

Ein grosser Dank geht an Prof. Dr. Peter Zängl für die Begleitung während der gesamten Masterthesis, begonnen beim gemeinsamen Visionieren über Scrum in der Sozialen Arbeit bis hin zu den Entwicklungsfeldern, welche über die Masterthesis hinausführen.

Meinem Arbeitgeber, meinem Team danke ich für das Ausprobieren agiler Methoden und insbesondere meinem Vorgesetzten für die Chance und Wertschätzung, meine Untersuchungsergebnisse in der Organisationsentwicklung sowie bei der täglichen Arbeit einbringen zu können.

Lea Krebs danke ich für die grosse Unterstützung während des gesamten Prozesses, in dem diese Masterthesis entstanden ist.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	8
1.1	Ausgangslage .....	8
1.2	Begriffsdefinitionen.....	9
1.3	Bezug zur Sozialen Arbeit .....	10
1.4	Innovation & Innovationspotenzial .....	13
1.5	Fragestellungen .....	15
2	Theoretischer Teil.....	16
2.1	Agilität .....	16
2.1.1	Hype und Kritik.....	17
2.1.2	Agiles Manifest.....	18
2.1.3	Mindset .....	20
2.1.4	Strukturen .....	20
2.2	Projektmanagementmethoden .....	22
2.2.1	Klassische Methoden .....	22
2.2.2	Agile Projektmanagementmethoden.....	23
2.2.3	Kanban, Lean, System Thinking und Design Thinking.....	24
2.2.4	Kooperatives Prozessgestaltungsmodell KPG .....	26
2.3	Scrum .....	27
2.3.1	Herkunft .....	27
2.3.2	Wie funktioniert Scrum? .....	27
2.3.3	eduScrum.....	29
2.3.4	Zwischenfazit .....	30
2.4	Agilität in der Sozialen Arbeit.....	31
2.4.1	Bearbeitung sozialer Probleme mit agilen Methoden.....	32
2.4.2	Gelingensfaktoren .....	33
2.4.3	Chancen und Herausforderungen .....	34
2.4.4	Annahmen vorliegender Untersuchung .....	36
3	Empirischer Teil .....	38

3.1	Methodisches Vorgehen.....	38
3.1.1	Stichprobe.....	38
3.1.2	Datenerhebung.....	39
3.1.3	Datenauswertung.....	40
3.1.4	Qualitative Inhaltsanalyse.....	40
3.2	Auswertung der Datenergebnisse.....	41
3.2.1	Angaben zu Personen und Organisationen.....	41
3.2.2	Bedeutung Agilität.....	42
3.2.3	Haltung & Mindset.....	44
3.2.4	Strukturen.....	46
3.2.5	Kompetenzen in der Sozialen Arbeit.....	48
3.2.6	Gelingensfaktoren.....	49
3.2.7	Hinderungsfaktoren.....	51
3.2.8	Theoretische Begründungen.....	53
3.2.9	Bedeutung von Projektmanagement.....	54
3.2.10	Projektmanagementmethoden.....	57
3.2.11	Organisationen der Sozialen Arbeit und Praxisfelder.....	58
3.2.12	Unterschiede von Organisationen der Sozialen Arbeit zur Privatwirtschaft.....	59
3.2.13	Soziale Arbeit und Innovationen.....	61
3.2.14	Agile Konzepte in der Sozialen Arbeit.....	62
3.2.15	Bedingungen und Logiken für Agilität in der Sozialen Arbeit.....	63
4	Diskussion.....	67
4.1	Interpretation der Ergebnisse.....	67
4.1.1	Agilität, Mindset und Strukturen.....	67
4.1.2	Kompetenzen, Gelingens- und Hinderungsfaktoren.....	68
4.1.3	Theoretische Bezüge und Projektmanagement.....	69
4.1.4	Organisationen der Sozialen Arbeit, Innovationen und agile Konzepte.....	70
4.1.5	Organisationale Bedingungen und Logiken für Agilität.....	72
4.2	Schlussfolgerungen.....	75

4.2.1	Überprüfung der Annahmen.....	76
4.2.2	Beantwortung der Fragestellungen.....	77
4.2.3	Ein Modellversuch: socialScrum.....	78
4.2.4	Limitationen der Untersuchung.....	81
4.2.5	Fazit und Ausblick.....	82
5	Literaturverzeichnis.....	84
6	Anhang.....	89
6.1	Interviewleitfaden.....	89
6.2	Datenschutz.....	91
6.3	Kategorienleitfaden.....	92
6.4	Eigenständigkeitserklärung.....	94

## Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
GL	Geschäftsleitung
IT	Information Technology
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
KPG	Kooperatives Prozessgestaltungsmodell
MVP	Minimum Viable Product
PI	Programm Inkrement
POZ	Praxis-Optimierungs-Zyklus
SAFe	Scaled Agile Framework
SIM	Social-Impact-Modell
TEC	Transparenz, Empowerment und Kollaboration
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Agile Softwareentwicklung mittels Scrum (in: Oestereich/Schröder 2020: 207)	29
Abbildung 2: Bausteine des agilen Projektmanagements (in: Preussig 2020: 135).....	32
Abbildung 3: Eigene Darstellung Übersicht Stichprobe.....	39
Abbildung 4: Eigene Darstellung Formel Bedingung Energie für Veränderung aus Interview 3 .....	53
Abbildung 5: Eigene Darstellung organisationale Bedingungen und Logiken für Agilität.....	73
Abbildung 6: Eigene Darstellung socialScrum (In Anlehnung an: Oestereich/Schröder 2020: 207).....	80

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Agilität und Soziale Arbeit scheinen auf den ersten Blick zwei Begrifflichkeiten aus unterschiedlichen Disziplinen und Kontexten zu sein. Jedoch stellen seit einigen Jahren auch agile Themen wie Organisationsentwicklung und Projektmanagement in der Sozialen Arbeit kein Novum mehr dar. Immer häufiger befassen sich Organisationen aus der Disziplin der Sozialen Arbeit mit der Entwicklung ihrer Organisation sowie möglichen Projektmanagementformen. Phänomene wie die Globalisierung und Digitalisierung verändern die bewegliche Markt- und Wettbewerbssituation (vgl. Koch 2018: 45). Durch sich ständig verändernde Umwelteinflüsse werden neue Herausforderungen an Organisationen, nicht zuletzt auch an Organisationen der Sozialen Arbeit, herangetragen. Durch einen beschleunigten gesellschaftlichen Wandel sind auch Akteur\*innen der Sozialen Arbeit gezwungen, hinsichtlich ihrer Angebote in den Praxisfeldern eine Antwort zu geben (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 30).

Im Bereich der Organisations- und Managemententwicklung sozialer Organisationen sind zahlreiche Ansätze bekannt, die zwar ursprünglich aus der Wirtschaft stammen, jedoch längst in der Sozialen Arbeit Einzug gefunden haben. Durch die Anwendung agiler Praktiken entstanden eine Vielzahl an agilen Methoden und Frameworks (vgl. Scheller 2017: 260). Bekannt wurden dabei Methoden wie Scrum, ein Rahmenmodell zur Produktentwicklung oder der Gestaltung von Entwicklungsprozessen (vgl. Lewrick/Link/Leifer 2018: 39). Im Fokus steht das Team, welches miteinander in einer «Co-Creation»-Form innovative Dienstleistungen oder Produkte entwickelt (vgl. ebd.: 237). Innerhalb von Organisationsstrukturen geht der Trend in Richtung holokratischer Ansätze. Dabei funktionieren Teams innerhalb von flachen Hierarchien selbstorganisierend. Holokratie wird mittlerweile von vielen Organisationen weltweit genutzt (vgl. Laloux 2017: 52). Die Aufzählung ist nicht abschliessend, deutet aber bereits auf eine Vielzahl von Organisations- und Managementansätzen hin. Durch den stetigen Wandel dürften auch Organisationen der Sozialen Arbeit mit Veränderung konfrontiert sein. Zu oft lassen sich in Organisationen Mitarbeitende finden, die keine Freude mehr an der Arbeit empfinden, Führungskräfte, die überlastet sind und das Vertrauen der Kund\*innen wird als tief eingeschätzt (vgl. ebd.: 14f.). Agilität wird dabei oftmals als polarisierendes Schlagwort benutzt, obwohl der dahinterliegende Ansatz eine weitaus grössere Bedeutung hat und mit einem veränderten Mindset, Strukturen und Instrumenten für Transformationsprozesse einhergeht (vgl. Wessels 2020: 4f.). Agilität beschreibt somit keine Theorie, sondern vielmehr einen Ansatz, der Methoden umfasst, die eine Antwort auf die komplexen Herausforderungen und Veränderungen der Umwelt liefern (vgl. ebd.: 21f.). Es stellt sich die Frage, inwiefern

Organisationen der Sozialen Arbeit diesen Ansatz nutzen können oder aufgrund der heutigen Anforderungen gar nutzen müssen.

Nachfolgende Untersuchung befasst sich mit der Agilität und agilen Methoden innerhalb von Organisationen sowie der Disziplin der Sozialen Arbeit. Zunächst wird in einem theoretischen Teil der aktuelle Forschungsstand zu Agilität, Projektmanagementmethoden, der spezifischen Methode Scrum und Agilität in der Sozialen Arbeit besprochen. In einem empirischen Teil werden die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung dargestellt und im anschliessenden Kapitel interpretiert. Die Schlussfolgerungen der Arbeit sollen den Transfer mittels einer praktischen Herangehensweise skizzieren.

## 1.2 Begriffsdefinitionen

Vorliegende Arbeit umfasst einige Begrifflichkeiten, die durchaus nicht einfach zu verstehen sind. Gerade im Bereich von Projektmanagement und Organisationsentwicklung werden häufig englische Ausdrücke genutzt, die aber in der Auslegung zunächst genauer definiert werden müssen. Ein solches «Buzzword» ist Agilität (vgl. Wessels 2020: 4). Der Begriff ist in zweierlei Hinsicht zu deuten. Einerseits versteht man darunter ein Mass, welches die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit eines Systems beschreibt. Andererseits bezeichnet Agilität die Menge von Modellen, Werkzeugen oder Methoden, die für den Umgang mit Komplexität oder Dynamiken in Entwicklungsprozessen genutzt werden können (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 6).

In der vorliegenden Forschungsarbeit werden Personen befragt, die im Bereich der Organisationsentwicklung tätig sind und innerhalb ihrer Mandate in Organisationen der Sozialen Arbeit agieren. Bei der historischen Betrachtung von Organisationen der Sozialen Arbeit in der Schweiz fällt auf, dass früher noch viele Tätigkeiten privat, beispielsweise durch Familien ausgeführt wurden und erst später zur staatlichen Aufgabe wurde, die durch staatliche Organisationen bearbeitet werden (vgl. Gredig/Goldberg 2012: 403). Mittlerweile gibt es verschiedenste Dienstleistende, die als Organisationen und Institutionen aus dem For-Profit- und Non-Profit-Bereich und entweder der staatlichen, kantonalen oder kommunalen Ebene anzugliedern sind. Was sie verbindet, ist das Tätigkeitsfeld der Sozialen Arbeit, in dem sie als Akteur\*innen agieren. Sie werden daher in vorliegender Arbeit als Organisationen der Sozialen Arbeit subsumiert.

Nebst den Bezeichnungen Agilität und Organisationen der Sozialen Arbeit werden in vorliegender Arbeit einige Projektmanagementmethoden oder -techniken vorgestellt, die vorgängig als Begriffe definiert werden müssen. Innerhalb des Projektmanagements ist Scrum

ein heute sehr gängiger Ausdruck. Dabei handelt es sich um ein Rahmenwerk, welches ein methodisches Vorgehen zur Entwicklung von komplexen Produkten umfasst. Die Regeln hierfür sind im Scrum-Guide zu finden. Die Methodik ist vor allem aus dem Informatikbereich bekannt (vgl. Simschek/Kaiser 2019: 156).

Als weiterer Begriff wird aus dem Projektmanagement das Wort Scope genutzt. Der englische Begriff steht für den Inhalt und Umfang eines Projektes. Das Projekt-Scope umfasst erstens den definierten Leistungsumfang und das Ergebnis, zweitens den Projektstrukturplan und drittens die festgelegten Vorgänge in Form von Arbeitspaketen (vgl. Kusay-Merkle 2021: 29f.).

Nicht zuletzt ist auch das Mindset ein Begriff, der zwar eine Erklärung bedingt, jedoch in vorliegender Arbeit bewusst als Anglizismus übernommen wird. Die Begründung geht damit einher, dass keine adäquate Übersetzung des Begriffs auf Deutsch existiert. Mindset bedeutet nach der formalen Übersetzung Verstand oder Aufstellung, meint aber die Haltung, Denklöge sowie das Handeln eines Individuums (vgl. Wessels 2020: 55). Er setzt sich aus den Wörtern «Mind» für Verstand und «Set» für Aufstellung oder Einstellung zusammen und beschreibt die Art des Denkens und Handelns von Menschen (vgl. Hofert 2018: 3).

Es bestehen zahlreiche weitere Ausdrücke, die innerhalb von Agilität und Projektmanagement zunächst näher zu betrachten und zu differenzieren sind sowie jeweils kontextgebunden definiert werden sollten. In vorliegender Arbeit werden weitere Begriffe, wo nötig, jeweils direkt im Text erläutert.

### **1.3 Bezug zur Sozialen Arbeit**

Agilität per se kann nicht der Disziplin der Sozialen Arbeit zugeordnet werden, sondern hat ihren Ursprung in verschiedenen Disziplinen und kann daher als eine Bewegung oder einen Trend beschrieben werden (vgl. Wessels 2020: 23). Sie folgt dem Bedürfnis, den komplexen Herausforderungen der Umwelt in einer völlig neuen und veränderten Form zu begegnen. Dabei stand in den Anfängen von Agilität nicht die Projektmanagementmethodik im Fokus, sondern vielmehr der Bedarf nach eben dieser Veränderung. Der Ansatz von Agilität liefert eine Antwort auf den Umgang mit Herausforderungen der komplexen Umwelt (vgl. ebd.: 21f.). Agilität bedingt einen Kulturwandel, da die Ausbreitung zunächst verlangt, Denk- und Verhaltensweisen von Menschen zu ändern (vgl. Roock/Wolf 2018: 183). Bei der Auseinandersetzung mit Agilität wird zudem ersichtlich, dass diese viel mit der Haltung von Menschen zu tun hat, weshalb die Einführung agiler Methoden in einer Organisation Zeit benötigt (vgl. Davies/Sedley 2010: 60).

Diese Differenzierung nimmt Wessels vor, indem er für eine agile Transformation einerseits auf die Veränderung zu agilen Strukturen, andererseits auf die Veränderung zu einem agilen Mindset innerhalb einer Organisation verweist (vgl. Wessels 2020: 55f.). Das agile Mindset stellt die Verknüpfung von Denken und Handeln dar. So sollte das Individuum im umgebenden System betrachtet werden mit dem Wissen, dass das System auch das Individuum beeinflusst. Dieses Individuum hat in einer Organisation das eigene Mindset, wobei jedoch auch das Unternehmen als eine soziale Organisation ein eigenes Mindset besitzt. Diese beiden Systeme beeinflussen sich gegenseitig, wodurch der Bezug zur Systemtheorie ersichtlich wird (vgl. ebd.: 55f.). Die von Luhmann entwickelte Systemtheorie fokussiert auf das grundlegende Verständnis einer Organisation, auf Beziehungen und Unterschiede von Systemen und deren Umgebung (vgl. Luhmann 1977: 30). «Die Systemtheorie beinhaltet unter anderem den Gedanken, dass ein System alles für seinen Selbsterhalt tut und das Umfeld deshalb Denken und Handeln bestimmt.» (Hofert 2018: 6)

Ein weiterer Bezug von Agilität zur Sozialen Arbeit stellen die Werte und Prinzipien hinter dem Ansatz dar. Im Agilen Manifest, welches im Kapitel 2.1.2 genauer erläutert wird, sind beispielsweise Kund\*innenzufriedenheit, tägliche Zusammenarbeit, regelmässige Reflexion und Anpassung, selbstorganisierte Teams etc. festgehalten (vgl. Simscek/Kaiser 2019: 42). Diese Prinzipien passen sehr gut zu den Werten der Sozialen Arbeit wie die Arbeit nach Empowerment, der Haltung, dass das Gegenüber Expert\*in für die eigene Lebenssituation ist sowie dem Grundsatz der Selbstbestimmung. Letzterer ist auch im Berufskodex der Sozialen Arbeit festgelegt (vgl. AvenirSocial 2010: 10). Das Ziel der Wissenschaft und Profession der Sozialen Arbeit besteht darin, soziale Probleme in einer Perspektive von Individuum und Gesellschaft zu bearbeiten und Menschen in erschwerten Lebenslagen dadurch zu unterstützen (vgl. Parpan-Blaser 2011: 66). Darin erweist sich das Praxisfeld der Sozialen Arbeit als sehr heterogen, zumal sich die Aufgabenfelder der Sozialen Arbeit aufgrund des beschleunigten gesellschaftlichen Wandels mit den damit einhergehenden Herausforderungen stetig verändern (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 30). Angebote und Organisationen müssen sich darin laufend weiterentwickeln. Das Konzept der «lernenden Organisation» schlägt vor, dass Organisationen geschaffen werden, in denen Menschen ihre Fähigkeiten entfalten, Ziele verwirklicht und dadurch neue Denkformen gefördert werden können. Somit können Menschen lernen, miteinander zu lernen (vgl. Senge 2017: 13). Das Konzept der lernenden Organisation beschreibt Höcker dahingehend, dass sich eine Organisation weiterentwickeln und den aktuellen Gegebenheiten anpassen kann (vgl. Höcker 2010: 309). Sommerfeld schlägt von der lernenden Organisation die Brücke zur lernenden Profession der Sozialen Arbeit, welche Wissenschaft und Praxis auf einer technologisch-praxeologischen Ebene zusammenführt (vgl. Sommerfeld 2022: 16). Nicht nur die

Organisation, sondern auch die Profession der Sozialen Arbeit ist daher verpflichtet, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Mit Bezug auf die Studie von Badura et al. 2010 hebt Clos die Wichtigkeit von gesunden Organisationen hervor und nennt als gesunde Unternehmensmerkmale partnerschaftlichen Führungsstil, flache Hierarchien, Vertrauen und gegenseitige Hilfe, Transparenz von Entscheidungen, Partizipationsmöglichkeiten und gute abteilungsübergreifende sowie konfliktfreie Zusammenarbeit zwischen Management und Belegschaft (vgl. Clos 2016: 162). Agilität kann als Konzept also durchaus im Kontext von Organisationen der Sozialen Arbeit genutzt werden, bietet überdies aber noch verschiedene Methoden und Techniken zu einer veränderten, agilen Vorgehensweise.

Aktuell sind aus der Sozialen Arbeit bereits einige Methoden zur Prozessgestaltung bekannt. Innerhalb der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) wird auf das Kooperative Prozessgestaltungsmodell (KPG) von Hochuli Freund und Stotz verwiesen. Das Prozessmodell dient einem methodisch strukturierten Vorgehen innerhalb der Fallarbeit und bietet eine Antwort auf das Merkmal der Nichtstandardisierbarkeit innerhalb der Sozialen Arbeit (vgl. Hochuli Freund 2017: 129). Inwiefern dieses Modell jedoch für Entwicklungsprozesse in Organisationen der Sozialen Arbeit genutzt werden kann, ist fraglich. Nichtsdestotrotz bestätigt das Modell, dass ein prozesshaftes Vorgehen für Fragestellungen der Sozialen Arbeit unabdingbar ist. Bei der Betrachtung dieser Methode wird aber auch ersichtlich, dass sie einer eher klassischen Projektmanagementmethodik folgt, die zunächst noch wenig mit Agilität gemeinsam hat. In der Agilitätsdebatte stellt sich daher die Frage, wie sich Organisationen der Sozialen Arbeit diesbezüglich positionieren. Eine Vielzahl von Organisationen behauptet heute, agil unterwegs zu sein. Die Beobachtungen und Erfahrungen aus der eigenen Praxis legen aber das Gegenteil von agilen Methoden nahe und lassen zudem die Vermutung zu, dass viele Organisationen der Sozialen Arbeit gar nicht wissen, was agiles Vorgehen oder Projektmanagement wirklich ist. So zeichnet sich eine agile Organisation nicht dadurch aus, dass sie sich komplett reorganisiert oder eine Menge an agilen Teams hat. Vielmehr gelingt es agilen Organisationen sich den Bedürfnissen der Umwelt anzupassen (vgl. Roock/Wolf 2018: 192).

Im Bereich von agilem Projektmanagement wird die Methode Scrum als Trend beschrieben, die bei über 90 % aller Projekte angewandt wird (vgl. Simschek/Kaiser 2019: 15). Heute gilt Scrum als der vermutlich bekannteste agile Ansatz (vgl. Wessels 2020: 43). Die Entwicklung von Methoden zum Management von Veränderungsprozessen hat an Bedeutung gewonnen, zumal auch die Organisationen der Wissensproduktion, aufgrund zunehmenden Volumens, neuer Ziele sowie neuer Kontexte, auf neue Managementformen angewiesen sind (vgl. Gibbons et al. 1994: 163). Organisationen nutzen neue Verfahren, um Prozesse und Wissen

in der Praxis zu testen, zu implementieren und auf die Wirksamkeit zu überprüfen (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 92f.). Unbeantwortet bleibt innerhalb dieses Theoriediskurses aber die Frage, nach welcher Methodik dies geschehen soll. Auch die Anwendung des Praxis-Optimierungs-Zyklus (POZ) nach Gredig und Sommerfeld leistet die Möglichkeit, einen Wissenshybridisierungsprozess durchzuführen, die einzelnen Verfahrensschritte sind aber nicht ersichtlich. Ein Blick auf die Wirtschaft zeigt, dass Wissen als soziale Konstruktion beschrieben wird, welche ein Wissensmanagement bedingt (vgl. Hahn 2013: 37). Zur Praxisimplementation und -translation dient daher der Vorschlag, dass auch die Anwendung von professionellem Wissen in der Praxis der Sozialen Arbeit Prozessgestaltung in Form von Management benötigt. Das Managementwissen subsumiert sich in einer Form von Organisationswissen, welches sich wiederum auf die Steuerung gesellschaftlicher oder politischer Prozesse fokussiert (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 88).

Die Soziale Arbeit braucht aufgrund der neuen Herausforderungen, welche die Umwelt an die Disziplin heranträgt, eine veränderte Vorgehensweise. Agile Transformationen gehen mit einem veränderten Mindset und somit einer neuen Denklogik einher (vgl. Wessels 2020: 55). Das Systemdenken bietet hier die Voraussetzungen für eine ganzheitliche Betrachtung und Erkenntnis. Da soziale Systeme aufgrund wachsender Komplexität und wechselseitiger Verbundenheit schwer zu verstehen sind, wird systemisches Denken in verschiedensten Disziplinen und somit auch innerhalb der Sozialwissenschaften empfohlen (vgl. Senge 2017: 86). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass innerhalb des Agilitätsansatzes sowie agiler Methoden ein Innovationspotenzial sowohl für Organisationen als auch die Disziplin der Sozialen Arbeit liegt.

#### **1.4 Innovation & Innovationspotenzial**

Die vorliegende Untersuchung hat dahingehend grosses Innovationspotential, da der Begriff Agilität zwar innerhalb von Organisationen als absoluter Trend bezeichnet wird, jedoch in der Sozialen Arbeit bisher nur marginal zur Anwendung kommt, wie der aktuelle Forschungsstand aufzeigt. Daher lässt sich die Hypothese formulieren, dass agile Projektmanagementmethoden wie Scrum auch für die Bearbeitung von Fragestellungen der Sozialen Arbeit genutzt werden könnten. Durch die vorliegende Arbeit sowie die empirische Untersuchung soll ein innovativer Beitrag zum Verständnis von Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit und im agilem Projektmanagement zur Bearbeitung von sozialen Problemen geleistet werden. Innovationen können eine Chance für die Weiterentwicklung der Disziplin der Sozialen Arbeit darstellen (vgl. Parpan-Blaser 2011: 18).

Sowohl Agilität wie auch die Projektmanagementmethodik Scrum sind vor allem aus dem Informatikbereich und der Softwareentwicklung bekannt. Das agile Verständnis, die Werte und Prinzipien können jedoch auch in anderen Bereichen wie der Produkte- oder Hardwareentwicklung genutzt werden (vgl. Böhm 2019: 121). Innerhalb des Schulsystems kamen Lehrpersonen vor einigen Jahren zum Schluss, dass eine Veränderung notwendig sei. Die Haltung der Schulkinder entspreche dem Konsum eines Kinofilms und müsse sich ändern, weshalb die Unterrichtsmethode eduScrum entwickelt wurde (vgl. Wijnands/Stolze 2019: 96). Die Methode eduScrum verwendet die agilen Prinzipien und Werte für die schulische Bildung und gestaltet mit dem Scrum-Framework den Unterricht, wobei Schüler\*innen vollumfänglich miteinbezogen werden (vgl. Böhm 2019: 124). Anhand dieses Beispiels wird ersichtlich, dass Agilität und Scrum durchaus in anderen Bereichen eingesetzt werden können. Inwieweit dies für Organisationen der Sozialen Arbeit gilt, soll in vorliegender Arbeit beantwortet werden. Weiter stellt sich die Frage, welche Strukturen und organisatorischen Logiken eine agile Projektmanagementmethode bedingen. Zur Beantwortung der Fragestellungen dient einerseits die Literatur, andererseits die Ergebnisse der Untersuchung.

Mit dem Masterstudium in Sozialer Arbeit sowie innerhalb des persönlichen Arbeitskontextes als Bereichs-, Team- und Projektleiter befasste ich mich in den letzten Jahren intensiver mit sozialen Innovationen. Gemäss dem Mehrebenenmodell lassen sich soziale Innovationen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene verorten (vgl. van Wijk et al. 2018: 890f.). Unter Berücksichtigung dieses Modells lässt sich festhalten, dass Innovationen und Lösungsansätze zwar auf der Mikroebene bei der Klientel direkt ankommen sollten, jedoch immer häufiger auch der organisationale Kontext auf der Mesoebene sowie der sozialpolitische Kontext auf der Makroebene mitbetroffen sind und involviert werden sollten. Dies legt die Kritik nahe, dass für die Bearbeitung sozialer Probleme sehr oft ein praktisches methodisches Vorgehen fehlt. Zwar liegen Modelle wie der Praxis-Optimierungs-Zyklus vor, welche beispielsweise bei der Prozessgestaltung der Wissenshybridisierung mit einem methodischen Vorgehen unterstützen (vgl. Gredig/Sommerfeld 2017: 16). Fraglich ist aber, welche Rolle Professionelle der Sozialen Arbeit übernehmen. So dient auch ein Kooperatives Prozessgestaltungsmodell (KPG) als Orientierungsstruktur und hilft, das Handeln der Professionellen zu strukturieren (vgl. Hochuli Freund 2017: 131). Jedoch fehlt auch in diesem Modell das Projektmanagement analog der Rolle Scrum Master. Die vorliegende Arbeit kann dazu dienen, eine eigene agile Projektmanagementmethode wie «socialScrum» für Organisationen der Sozialen Arbeit oder die Bearbeitung sozialer Probleme zu entwickeln und dadurch einen innovativen Beitrag zu leisten.

## 1.5 Fragestellungen

Die Übertragbarkeit agiler Projektmanagementmethoden auf die Soziale Arbeit und deren Nutzen sind bisher kaum untersucht worden. Zwar besteht eine Vielzahl an Literatur zu agilen Ansätzen in der Organisationsentwicklung und im Projektmanagement, jedoch nicht innerhalb der Disziplin der Sozialen Arbeit und in Bezug auf deren Organisationen sowie Professionsvertretende. Vielmehr spricht die Literatur als Zielgruppe das Projektmanagement, Produktentwickler\*innen sowie das mittlere Management im Bereich der Softwareentwicklung an (vgl. Roock/Wolf 2018: v). Die eigene Praxiserfahrung zeigt aber auch, dass Organisationen der Sozialen Arbeit zwar auf Agilität als Ansatz sowie agile Methoden in der Anwendung angewiesen wären, diese jedoch erst vereinzelt umgesetzt werden. Aufgrund dieser Praxiserfahrung sowie einer eigenen Tätigkeit im Bereich der Informatik und der Projektstätigkeit in einer Organisation der Sozialen Arbeit liegen Kenntnisse über die Scrum-Methodik vor. Dieses grosse Interesse sowie das Innovationspotential von Agilität sollen gemäss vorangehender Herleitung im Rahmen der vorliegenden Arbeit anhand der nachfolgenden Fragestellungen untersucht und beantwortet werden:

Inwieweit ist eine agile Projektmanagementmethode wie Scrum auf Organisationen der Sozialen Arbeit übertragbar?

Welche Strukturen oder organisationalen Logiken bedingen eine agile Projektmanagementmethode wie Scrum innerhalb von Organisationen der Sozialen Arbeit?

## 2 Theoretischer Teil

### 2.1 Agilität

Agilität ist unlängst zum «Buzzword» für Organisationen und Management geworden, jedoch bedingt der Begriff eine vertiefte kontextgebundene Auseinandersetzung (vgl. Wessels 2020: 4). Das Wort Agilität lässt sich am ehesten mit den Attributen beweglich und flexibel erklären und erscheint erstmals in einem betriebswirtschaftlichen Kontext Mitte der 1980er Jahre. Agilität bezeichnet die Fähigkeit von Unternehmen mit den Veränderungen des Marktes umgehen zu können (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 16). Ein gängiger Begriff, der Agilität mitprägte, ist der Ausdruck VUCA. Dieser bezeichnet die neue Umwelt, welche dem ständigen Wandel und rasanten Veränderungstempo ausgesetzt ist (vgl. Wessels: 2020: 9). Das Akronym VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, was in der deutschen Übersetzung Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der neuen Umwelt bedeutet (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 6). Inmitten dieser veränderten Umwelt braucht es Wandel und Veränderung. Der dafür bekannte Begriff lautet Change Management und zielt auf die Veränderung eines Zustandes durch einen Optimierungsprozess (vgl. Wessels 2020: 14). Agilität geht jedoch über diesen Change Management Prozess hinaus und fordert eine ganzheitliche, disruptive Veränderung. Disruption versteht sich als eine Veränderung, die einerseits auf einer Innovation beruht und andererseits das Bestehende ablöst und obsolet erscheinen lässt (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 6). Eine ganzheitliche Veränderung, Umwandlung, Umformung oder Verwandlung kann unter dem Begriff Transformation subsumiert werden. Dieser unterscheidet sich insofern von einem Change-Prozess, da die Transformation sich an die neue Umweltsituation anzupassen versucht und die Veränderungen nicht nur auf ein Produkt, sondern auch auf die Struktur und Kultur der Organisation fokussieren (vgl. Wessels 2020: 17). Vor diesem Hintergrund ist der Begriff der agilen Transformation entstanden.

Agilität folgt dem Bedürfnis, auf veränderte Herausforderungen der Umwelt, auch Unsicherheiten und höhere Komplexität in einer veränderten Form reagieren zu können. Agilität ist dabei aus unterschiedlichen Disziplinen entstanden und lässt sich nicht als Theorie, sondern vielmehr als Strömung bezeichnen (vgl. ebd.: 22f.). «Zum tieferen Verständnis, in welcher Bedeutung agil im Zusammenhang mit Unternehmen steht, führen verschiedene Ansätze, die weder als unabhängig voneinander betrachtet werden können noch von denen einer als der einzig wahre angesehen werden kann.» (Scheller 2017: 44)

Agilität als neuerer Ansatz kann auch als ein Ideal der Organisationsgestaltung betrachtet werden, um den kritischen Umweltentwicklungen mittels selbstveränderter und schnellerer Entscheidungsfindung in einer neuen Form begegnen zu können (vgl. Schiersmann/Thiel

2018: 209). Agilität kann in den drei Säulen Fokus, Flexibilität und Freiheit festgehalten werden. Die erste Säule meint die Fokussierung auf das Kund\*inneninteresse, welches im Zentrum steht. Zweitens wird Flexibilität verlangt, um in einer unsicheren, komplexen Umwelt im Denken und Handeln schnell reagieren zu können. Bei der dritten Säule steht die Freiheit auf der Ebene der Mitarbeitenden für eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Handeln im Zentrum (vgl. Wessels 2020: 31f.). Demgegenüber beschreiben Brückner und von Ameln (2016: 383) Agilität als ein Idealprinzip der Organisationsgestaltung mit folgenden Zielen:

- Höhere Reagibilität auf kritische Entwicklung in der Umwelt
- Gesteigerte Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbstveränderung
- Schnellere Entscheidungsfindung
- Nutzung verteilten Wissens
- Selbstorganisation in netzwerkförmigen Strukturen

Agilität und agile Organisationsentwicklung sind daher wichtig, weil sich Organisationen der Sozialen Arbeit in komplexen und dynamischen Kontexten befinden. Darin sind Kooperationen und Kommunikation unabdingbar, um Entscheidungsprozesse und Kooperationsbeziehungen dynamisch und situativ zu gestalten (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 6). Böhm (2019: 30) beschreibt Agilität als eine «iterative Philosophie» eines inkrementellen Produktionsentstehungsprozesses. Eine inkrementelle Entwicklung lässt sich mit «aufeinander aufbauend» beschreiben, als Metapher vergleichend mit dem Lego-Spiel, bei dem Stein für Stein aufeinandergesetzt wird (vgl. McGreal/Jocham 2021: 158). Agilität kennt mittlerweile eine Vielzahl von Methoden, mit denen sich beispielsweise Prozesse gestalten lassen. Der Lebenszyklus eines agilen Prozesses sieht als Iterationen die Planung, User Stories, Demo und Retrospektive vor (vgl. Davies/Sedley: 2010: 14). Der iterative Aspekt beinhaltet, dass ein Produkt nicht erst auf Qualität getestet werden kann, wenn der jeweilige Schritt abgeschlossen ist. Vielmehr soll Qualität vom ersten Tag an im Produkt eingebaut sein, so dass ein unmittelbarer Nutzen und mehr Effektivität entsteht (vgl. McGreal/Jocham 2021: 158f.). Iteration kann mit «Schleifen» übersetzt werden, innerhalb derer die Ergebnisausarbeitung erfolgt (vgl. Kusay-Merkle 2021: 24).

### **2.1.1 Hype und Kritik**

In den letzten Jahren ist rund um Agilität ein regelrechter Hype entstanden. Agilität ist aus der aktuellen Debatte der Organisationsentwicklung sowie dem Projektmanagement nicht mehr wegzudenken. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch ersichtlich, dass Agilität nach dem ursprünglichen, in vorangehendem Kapitel beschriebenen, Verständnis schon lange besteht. Gerade innerhalb der Organisationsentwicklung oder im Projektmanagement blickt Agilität auf eine lange Tradition zurück, in der versucht wurde, Hierarchien entgegenzuwirken oder die

Partizipation zu fördern (vgl. Brückner/von Ameln 2016: 383). Demnach lässt sich der Hype um Agilität anders erklären. «Management-Konzepte, -Techniken, -Methoden etc. unterliegen Trends. Manche dieser Gestaltungsempfehlungen kommen in Mode, um dann entweder teilweise oder ganz an Bedeutung zu verlieren.» (Thomaschewski/Völker 2019: 17)

Der aktuelle Hype um Agilität kann daher vor allem den aus dem Agilitätskonzept entsprungenen Methoden und Techniken innerhalb der Organisationsentwicklung und dem Projektmanagement zugeordnet werden. Die Fülle an neuen Methoden und Techniken lässt jedoch auch den Eindruck entstehen, dass die Anwendung vor allem auf möglichst schnelle Ergebnisse abzielt, ohne die Rahmenbedingungen, Kultur und Struktur einer Organisation entsprechend zu berücksichtigen (vgl. Schiersmann/Thiel 2018: 210). Es dürfte daher ein schwerwiegender Irrtum sein, Agilität als Lösung sämtlicher Probleme zu betrachten. Agilität als Konzept leistet eine neue, veränderte Herangehensweise, um aktuelle Problemlagen zu bearbeiten. Jedoch löst es nicht die bestehenden Grundproblematiken (vgl. Brückner/von Ameln 2016: 385). Weiter ist kritisch festzuhalten, dass agil nicht per se besser ist als alles bisher Bestehende. Hierzu meint Kusay-Merkle (2021: 28): «Agil ist nicht immer besser, nur weil es ‚moderner‘ ist».

Die Weiterentwicklung von Agilität in den nächsten Jahren ist schwer vorhersehbar. Innerhalb des Hype-Zyklus der Managementkonzepte, in welchem die Erwartungshaltung auf der Y-Achse und der Faktor Zeit auf der X-Achse dargestellt wird, verorten Thomaschewski und Völker Agilität noch in einer Hype-Phase, auf die die Phasen der Ernüchterung und Produktivität folgen sollten (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 19f.). Jedoch bestehen nach wie vor einige Faktoren, die Agilität vorantreiben dürften. Die IAP-Studie 2019 über agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz nennt als die grössten Treiber der Einführung von Agilität die hohe Anpassungsfähigkeit angebotener Dienstleistungen, das Employer Branding, Veränderungs- und Weiterentwicklungswille der Mitarbeitenden sowie die Sicherung der Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Majkovic et al. 2019: 10). Diese Treiber dürften auch in Zukunft, möglicherweise in veränderten Formen, bestehen.

### **2.1.2 Agiles Manifest**

Auch wenn Agilität als Strömung, iterative Philosophie oder ein Konzept beschrieben wird, ist grundlegend festzuhalten, dass der Begriff zunächst vor allem innerhalb der Informatik und der Softwareentwicklung bekannt wurde (vgl. Böhm 2019: 121). Anfangs des Jahres 2001 entwickelten Führungspersonen aus dem Bereich der Softwareentwicklung, unter Mithilfe der Scrum-Gründer Ken Schwaber und Jeff Sutherland, das Agile Manifest. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde die Softwareentwicklung als eher unbedeutend beschrieben. Im Agilen Manifest wurden Werte und Prinzipien guter Softwareentwicklung festgehalten, wodurch diese

erstmalig als agil bezeichnet werden durften (vgl. McGreal/Jocham 2021: 160). Scrum als konkrete Arbeitsmethodik lässt sich ohne das grundlegende Mindset und die dahinterliegenden Werte und Prinzipien nur schwer verstehen und erscheint realitätsfremd, teils sogar absurd (vgl. Roock/Wolf 2018: 140).

Die Basis für das Agile Manifest bilden vier Wertepaare, die auch die grundlegende Ausrichtung eines Unternehmens darstellen (Böhm 2019: 17):

- 1) Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge
- 2) Funktionierende Software über umfassende Dokumentation
- 3) Kooperation mit Kund\*innen über Vertragsverhandlungen
- 4) Reaktion auf Veränderung über Planerfüllung

Die vier Werte werden im Agilen Manifest mit zwölf Prinzipien für die Praxis übersetzt (Simschek/Kaiser 2019: 40-42):

- 1) Kund\*innenzufriedenheit
- 2) Anforderungsänderungen als Wettbewerbsvorteil
- 3) Regelmässige Auslieferung in kurzen Zeitspannen
- 4) Tägliche Zusammenarbeit im Projekt
- 5) Teams aus motivierten Individuen
- 6) Kommunikation von Angesicht zu Angesicht
- 7) Funktionierende Software
- 8) Nachhaltigkeit
- 9) Technische Exzellenz
- 10) Einfachheit
- 11) Selbstorganisierende Teams
- 12) Regelmässige Reflektion und Anpassung

Die Umsetzung dieser Prinzipien in der Praxis variiert zwischen Unternehmen, Projekten oder sogar Teams und so wird die Anwendung als agile Praktik beschrieben. Sie beinhalten die Methodenvielfalt, die Tools oder das Handlungswissen. Gute und praktische Erfahrungen des agilen Arbeitens werden unter dem Begriff «Best Practices» subsumiert (vgl. Böhm 2019: 22f.). Die agilen Werte und Prinzipien, festgehalten im Agilen Manifest, bilden die Grundlage für agile Vorgehensweisen. Der Unterschied von agilen Methoden gegenüber traditionellem Projektmanagement ist dadurch markant. Agile Werte fokussieren auf die Menschen, die Interaktionen und die damit einhergehende Transparenz (vgl. Grillitsch/Sagmeister 2021: 195f.).

### 2.1.3 Mindset

Nachdem die Bedeutung von Agilität sowie die Grundlagen des Agilen Manifests dargelegt worden sind, stellt sich nun die Frage, welche Grundvoraussetzungen Organisationen benötigen, damit Agilität möglich ist. Die Stufen einer agilen Transformation lassen sich in agile Strukturen und das agile Mindset unterscheiden. Das agile Mindset wird dabei als Verknüpfung von Denken und Handeln der Individuen beschrieben (vgl. Wessels 2020: 55). Hofert erweitert den Begriff, indem er dafür argumentiert, dass das Mindset nicht nur die Denkart und Handlungsweise der Menschen, sondern auch die Denk- und Handlungslogik einer Organisation umfasst (vgl. Hofert 2018: 3). Demnach ist das Mindset nicht nur bei Individuen, sondern auch bei Organisationen zu erkennen und beide, Individuum und Organisation, beeinflussen einander wechselwirkend (vgl. Wessels 2020: 55f.).

Agilität geht also über einen aktuellen Trend hinaus, hin zu einer Haltung. In der agilen Organisationsentwicklung stellt eine professionelle, systemisch-integrale Haltung eine Grundvoraussetzung dar (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 16). Diese hat sich aus dem früher vorherrschenden «tayloristischen Menschenbild» entwickelt, wonach Menschen faul seien und mittels Appelle, Verboten oder Druck zur Arbeit angetrieben werden müssten. Hinter der professionellen, systemisch-integralen Haltung verbirgt sich ein systemisches Menschenbild, in welchem der Wert vertreten wird, dass Individuen im jeweiligen Kontext aus ihrer Sicht sinnvoll handeln (vgl. ebd.: 18).

Im Zusammenhang mit Agilität spielen nicht nur die nachfolgend beschriebenen Strukturen eine wichtige Rolle, sondern auch die Haltung und Kultur der Mitarbeitenden beziehungsweise Führungspersonen einer Organisation. Eine Veränderung in der Organisation geht immer mit persönlicher Veränderung der Mitarbeitenden und Führungspersonen einher (vgl. Mayer et al. 2018: 108). Diese Veränderung bedingt auch einen Kulturwandel hin zu agilen Werten und Prinzipien. Durch die einfache Implementierung einer agilen Methode wie Scrum einen Kulturwandel zu bewirken, wäre daher grotesk, da ein solcher, persönlicher und organisatorischer Wandel immer Zeit und kontinuierliche Arbeit bedingt (vgl. Roock/Wolf 2018: 140).

### 2.1.4 Strukturen

Organisationen haben erkannt, dass die bloße Einführung von agilen Methoden in der Praxis nicht ausreicht, um erfolgreich zu sein. Vielmehr ist in einer Organisation ein Kulturwandel, der beim Individuum beginnt, erforderlich (vgl. Roock/Wolf 2018: 179). Eine Transformation hin zu Agilität kann ohne ein agiles Mindset einer Organisation sowie deren Mitarbeitenden also kaum gelingen, da die Denklöge nicht angepasst wird (vgl. Wessels 2020: 56f.). Ein Kulturwandel bedingt zunächst, dass eine Organisation auch bereit ist, bestehende

unternehmerische Glaubenssätze zu hinterfragen, was durch externe Unterstützung wie beispielsweise erfahrene Expert\*innen oder durch Coaching gelingen kann (vgl. Roock/Wolf 2018: 180). Agile Strukturen unterscheiden sich von klassischen Strukturen. Letztere sind hierarchisch und starr organisiert, wobei Mitarbeitende Rechte und Pflichten zu erfüllen haben (vgl. Wessels 2020: 61). Diese klassischen Strukturen sind veraltet und scheinen nicht mehr die passende Antwort auf die Herausforderungen der heutigen Zeit. Laloux unterscheidet in seinem Kulturmodell von Organisationen zwischen dem impulsiven, konformistischen, leistungsorientierten, pluralistischen und evolutionären Organisationsmodell (vgl. Laloux 2017: 36f.). Die Organisationsformen lassen sich verschiedenen Stufen zuordnen. Zudem betrachtet das Modell in einer Entwicklungsstufe das Bewusstsein der Menschen. Das Fazit im Modell von Laloux ist, dass eine Organisation in der Entwicklung nie weiter sein kann als die Individuen, die darin arbeiten, es sind (vgl. Scheller 2017: 367). Agilität ermöglicht innerhalb von Organisationen flexiblere Strukturen und grösstmögliche Freiheit im Denken und Handeln. Hinsichtlich der Organisationsstrukturen lässt sich Agilität auch mit Ansätzen wie Holokratie, Soziokratie oder Selbstorganisation verbinden (vgl. Wessels 2020: 62). Diese Ansätze halten unlängst Einzug in die heutige Organisationsentwicklung. Gründer\*innen von evolutionären Ansätzen sprechen daher von «Organisationen als lebende Organismen oder lebendige Systeme» (Laloux 2017: 54).

Das Bedürfnis nach veränderten Strukturen ist aber nicht nur aufgrund veränderter Umwelteinflüsse und Marktanpassung wichtig. Vielmehr äussern auch Mitarbeitende innerhalb der Organisationen Veränderungswünsche. Faktoren wie verbesserte Arbeitsbedingungen, gerechtere Lohnsysteme, Lohntransparenz und die Veränderung von hierarchischen Organisationsstrukturen werden als häufigste Veränderungswünsche genannt (vgl. Gawron/Gander/Zängl 2022: 86). Um Strukturveränderungen zu bewirken, können Pilotversuche beispielsweise eines agilen Projektmanagements nach Scrum hilfreich sein. Ist das Projekt erfolgreich verlaufen, so kann die neue Kultur schrittweise weiter in einer Organisation verankert werden (vgl. Roock/Wolf 2018: 181).

Das Betriebsklima wird durch Führungskräfte geprägt. Es bilden sich Normen, welche die gesamte Organisationskultur prägen (vgl. Clos 2016: 161). Daher haben Führungspersonen eine zentrale Rolle in der Struktur einer Organisation. So können die Fehlerkultur, der Umgang mit Konflikten, gemeinsame Rituale, der Umgangston und viele weitere Faktoren mitentscheidend sein (vgl. Roock/Wolf 2018: 181). Führung bedeutet immer in Interaktion mit anderen Menschen zu treten und hat daher eine integrierende Aufgabe. Ein Führungsstil sollte dabei jedoch situationsgerecht angepasst werden können, damit die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie die betrieblichen Aufgaben berücksichtigt werden (vgl. Clos 2016: 162).

Gesund führen bedeutet, dass mit der hohen Entscheidungskompetenz umgegangen werden kann und die Selbstwirksamkeitserfahrung bei Führungspersonen erkennbar ist (vgl. ebd.: 164). Jedoch sind Führungspersonen auch unter Druck, da sie selbst eine vorgesetzte Stelle haben. Die psychischen Belastungen sind dabei allgemein sehr hoch einzustufen (vgl. ebd.: 165). Umso mehr gilt die Tatsache, dass Führung eine Arbeitsbedingung ist, die eine starke Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat. Daher können Führungspersonen viel Positives oder Negatives bewirken, gelten aber so oder so als Multiplikatoren innerhalb von Organisationen (vgl. ebd.: 167).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Agilität und agile Transformationen sowohl mit dem Mindset der Individuen und Organisationen als auch mit den Organisationsstrukturen einhergehen. Agilität und dem Hype darum ist auch mit einer kritischen Perspektive zu begegnen. Welche agilen Methoden und Techniken sich entwickelt haben, wird in den folgenden Kapiteln beleuchtet.

## **2.2 Projektmanagementmethoden**

Das Management von Projekten kennt unterschiedliche Ansätze, Methoden und Herangehensweisen. Ist ein Projekt von Anfang an komplett durchstrukturiert, verfolgt einen genauen Plan und wird versucht diesen möglichst exakt einzuhalten, dann ist von einer klassischen Projektmanagementmethode zu sprechen. Demgegenüber versuchen neuere Ansätze mittels agilem Projektmanagement anpassungsfähiger und wendiger zu funktionieren (vgl. Grillitsch/Sagmeister 2021: 192). Nachfolgende Kapitel beschreiben klassische und agile Methoden aus den Bereichen der Organisationsentwicklung, des Projektmanagements sowie der Prozessgestaltung innerhalb und ausserhalb der Sozialen Arbeit.

### **2.2.1 Klassische Methoden**

Bei klassischen Projektmanagementmethoden wird ein Produkt Top-down aufgebaut. Die Schritte können als Analyse, Entwurf und Implementierung beschrieben werden, wobei diese kaskadenartig erfolgen und jeder Schritt als Vorlage für den nächsten dient, der aber erst nach Abschluss des vorangehenden Prozessschrittes erfolgen darf (vgl. Mayer et al. 2018: 175). Kritisiert wird dabei, dass von der Definition des Projektumfangs bis zur Initiationsphase bereits viele Ressourcen benötigt und einen grossen Teil der Projektlaufzeit beansprucht wird (vgl. Böhm 2019: 10). Am klassischen Projektmanagement wird zudem kritisiert, dass aufgrund der langen Planungszeit die Realisierungsdauer nicht mit Realwerten übereinstimmt, der gesamte Projektumfang unklar bleibt und nicht zuletzt auch Teile des Liefergegenstandes nicht nutzbar sind (vgl. ebd.: 10f.). Darüber hinaus kann das Endprodukt auch erst am Ende des Projektes genutzt werden, wobei sämtliche Verantwortung bei den Personen, die das Projekt realisieren

und nicht bei Auftraggebern, liegt. Auch Abweichungen von der Planung zeigen sich dadurch erst zu spät (vgl. ebd.: 11). Die eher starre Vorgehensweise bietet jedoch den Vorteil einer hohen Planungssicherheit (vgl. Simschek/Kaiser 2019: 19). Die klassische Methode innerhalb des Projektmanagements bewährt sich daher sehr, wenn ein Unternehmen im Voraus genau weiss, was es braucht (vgl. Mayer et al. 2018: 175).

Klassisches Projektmanagement wird oftmals auch als Wasserfallmodell bezeichnet. Dieser Begriff ist aber aus einem Irrtum heraus entstanden. 1970 hat Winston Royce einen iterativ-inkrementellen Ansatz zur Softwareentwicklung entworfen, der später stark vereinfacht genutzt und in die Praxis umgesetzt wurde, was die Grundlage für das Wasserfallmodell bildete. Dabei war für den Entwickler klar, dass ein Wasserfallmodell lediglich für unkomplizierte Projekte in einem kausalen Kontext funktionieren kann. Dies gilt jedoch nicht für die Softwareentwicklung, da dieses Gebiet komplexer ist. Der Irrtum besteht nun darin, dass die Wasserfallmethode für viele grosse Projekte angewandt wurde. Den Begriff Wasserfall wurde dabei aber nie verwendet, sondern aufgrund der kaskadenartigen Projektphasen erst später in der Literatur dazuerfunden (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 204). Zusammenfassend kann zu klassischen Projektmanagementmethoden festgehalten werden, dass sie viel Wert auf Struktur und weniger Wert auf Flexibilität legen (vgl. Simschek/Kaiser 2019: 20).

### **2.2.2 Agile Projektmanagementmethoden**

Innerhalb der Agilität wurden in den letzten Jahren zahlreiche Projektmanagementmethoden entwickelt, deren Technik das Agile Manifest zugrunde liegt (vgl. Wessels 2020: 35). Nebst dem Mindset, den Prinzipien und Werten ist die Vorgehensweise als zweite Komponente bei agilen Ansätzen wichtig. Ein Projekt sieht generell eine einmalige Ergebnislieferung beim Projektabschluss vor. Da agile Methoden aber in einem kontinuierlichen Fluss funktionieren, bei dem laufend Ergebnisse geliefert werden, ist der Begriff des agilen Projektmanagements nicht ganz korrekt (vgl. Kusay-Merkle 2021: 33f.). Für vorliegende Arbeit wird jedoch vom agilen Projektmanagement gesprochen. Dieses Vorgehen kehrt das klassische Projektmanagement um und stellt den unmittelbaren Nutzen und die Effektivität für die Nutzenden ins Zentrum. Das agile Prinzip sieht «fail fast» vor, was mit schnellem offensichtlichem Scheitern einhergeht, damit rasche Korrekturen möglich sind, um Kosten zu minimieren (vgl. Böhm 2019: 12).

Das gesamte Projektvorhaben, auch Projekt-Scope genannt, wird bei einer agilen Vorgehensweise in einzelne Schritte aufgeteilt. Gelingt deren Realisierung, dann entstehen ein unmittelbarer Nutzen sowie eine Optimierung der Effektivität für Kund\*innen.

Demgegenüber sind klassische Projektmanagementmethoden, welche die Schichten nacheinander realisieren, effizienter (vgl. ebd.: 13). Die Begriffe Effizienz und Effektivität erscheinen darin nicht trennscharf, lassen sich aber durchaus unterscheiden. Effizienz bezieht sich auf die Wirtschaftlichkeit und kann als Mass der Kosten-Nutzen-Relation genutzt werden, während Effektivität als Mass die Wirksamkeit und somit das Verhältnis von einem erreichten Zustand zu einem definierten Ziel beschreibt (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 6).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl klassische wie auch agile Projektmanagementmethoden ihre Daseinsberechtigung haben (vgl. Simschek/Kaiser 2019: 19). Es gilt situativ zu entscheiden, welche Vorgehensweise und Methode für welchen Projekt-Scope adäquat sind. Dabei werden agile und klassische Methoden oftmals als Gegenpole dargestellt. Die Inhalte beider Vorgehensweise lassen sich aber durchaus mischen (vgl. Kusay-Merkle 2021: 60). Diese Formen werden als hybrides Projektmanagement beschrieben (vgl. Simschek/Kaiser 2019: 22).

### **2.2.3 Kanban, Lean, System Thinking und Design Thinking**

Die nachfolgend beschriebenen agilen Vorgehensweisen bilden nur einen kleinen Teil einer Vielzahl an mittlerweile vorhandenen agilen Methoden ab. Eine bekannte agile Methode, welche auch für das Projektmanagement genutzt wird, ist Kanban. Sie kann als System beschrieben werden, welches Abläufe, die innerhalb einer Produkteentwicklung aufeinander aufbauen, steuert (vgl. Böhm 2019: 31). Ein zentrales Element von Kanban ist die Visualisierung der Arbeitsabläufe oder Warteschlangen auf dem Kanban-Board (vgl. Wessels 2020: 41). Die Anwendung von Kanban zielt darauf ab, dass kein Arbeitsschritt überlastet ist und folgt dem Grundprinzip der Limitation von Arbeitsschritten. Dies bedingt, dass der Durchfluss von laufenden Aufgaben optimal gesteuert wird, um schliesslich ein Gesamtoptimum aller Arbeitsschritte zu erreichen (vgl. Böhm 2019: 31). Die genaue Betrachtung der Durchlaufzeit macht auch mögliche Hindernisse ersichtlich. Diese werden auf verschiedenen «Flight Levels», welche aufeinander aufbauen, dargestellt. Das erste Level stellt die operative Umsetzungsebene und die Vorgehensweise dar. Auf der zweiten Ebene wird das «Wer und Wann» beantwortet, während das dritte Level die Frage nach dem «Wohin» beantwortet und damit das strategische Portfolio umfasst (vgl. ebd.: 33). Kanban wird zudem als Führungsmonitor genutzt und arbeitet mit flachen Hierarchien, was sich gerade für selbstorganisierte Teams sehr gut eignet. Die Visualisierung mittels einer Kanban-Tafel bringt in der praktischen Anwendung den Vorteil, dass Limitationen erkannt und möglichst transparent dargestellt werden (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 209). Gerade die Visualisierung ist bezeichnend bei agilen Tools. Ein weiteres Tool ist beispielsweise das Business-Modell Canvas. Durch Geschäftsmodellbausteine, welche mittels Post-it-Zettel auf

einer grossen Fläche dargestellt werden, können das gemeinsame Verständnis, die Analyse, Diskussionen und Kreativität gefördert werden (vgl. Osterwalder/Pigneur 2011: 46).

Die Bezeichnung Lean ist ebenfalls ein gängiger Begriff aus dem Bereich der Organisationsentwicklung und umfasst Prinzipien, um Qualität und Kund\*innenorientierung durch effizientere Arbeitsabläufe zu verbessern. Bei der Arbeit nach dem Lean-Konzept soll Verschwendung vermieden werden, die beispielsweise durch einen Kontextwechsel bei der täglichen Arbeit passiert (vgl. Böhm 2019: 27). Lean ist gerade aus dem Gesundheitswesen unter dem Begriff Lean Hospital bekannt und baut auf fünf Grundprinzipien auf (Walker 2021: 52):

- 1) Eliminierung von Verschwendung bei den auf die Patient\*in ausgerichteten Tätigkeiten
- 2) Flussprinzip
- 3) Nivellierung
- 4) Standardisierung
- 5) Qualität und kontinuierliche Verbesserung

Entstanden ist der Lean-Ansatz im Spitalwesen primär aufgrund der wirtschaftlichen Dringlichkeit. Es zeigte sich aber auch, dass mit dem Lean-Ansatz nicht nur eine Verbesserung der Finanzen, sondern auch der medizinischen Qualität einher ging (vgl. ebd.: 23). Als weiteren agilen Ansatz zur Entwicklung von Innovation ist Lean-Start-Up entstanden. Der Ansatz verfolgt das Ziel, ein Produkt oder eine Dienstleistung möglichst schnell auf dem Markt zu platzieren und via Kund\*innenfeedback Verbesserungen vornehmen zu können (vgl. Wessels 2020: 37). Während sich der Lean-Ansatz vor allem an der Wertschöpfungskette eines Produktes oder einer Dienstleistung orientiert, bietet sich der Design-Thinking-Ansatz als ein Prozessmodell mit Rahmenbedingungen für systematische Erfindungen oder Innovationen an. Dabei arbeitet das interdisziplinäre Team in einer kreativen Arbeitsumgebung mit einem Problem- und Lösungsraum, um Prototypen oder Modelle zu entwerfen, die später in einem Produkt oder einer Dienstleistung münden können. Beliebt ist das Zusammenspiel zwischen Design Thinking als Ausgangsbasis und dem Lean-Startup-Ansatz als Ergänzung (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 213). Ansätze wie Design Thinking werden aber unlängst auch in anderen Bereichen angewandt und dienen beispielsweise der Optimierung von Prozessen (vgl. Wessels 2020: 40). Obwohl sich die Begriffe beschreiben und definieren lassen, gilt es zu berücksichtigen, dass sie in der Praxis von Organisationsentwicklung und Projektmanagement nicht trennscharf genutzt werden. Daher kann Agilität, Scrum, Lean und Kanban auch unter dem ganzheitlichen Ansatz System Thinking zusammengefasst werden. Der Ansatz nach System Thinking zielt darauf ab, komplexe Probleme besser lösen zu können (vgl. Böhm 2019: 26).

## 2.2.4 Kooperatives Prozessgestaltungsmodell KPG

Innerhalb der Profession der Sozialen Arbeit ist das Management von Projekten zunächst kein gängiger Begriff. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch ersichtlich, dass es durchaus Methoden und Techniken gibt, die innerhalb der Disziplin der Sozialen Arbeit Anwendung finden. Eine gängige Methode an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) ist das Kooperative Prozessgestaltungsmodell (KPG) nach Ursula Hochuli Freund und Walter Stotz. Das Modell umfasst sieben Prozessschritte und ist zirkulär konzipiert. Somit ist einerseits von einer klaren Schrittabfolge auszugehen, jedoch sind andererseits auch abweichende Abläufe möglich, indem etwa auf einen Prozessschritt auch ein vorangehender erfolgen kann. Das KPG-Modell sieht sich als methodenintegrativ, was mit der Verwendung unterschiedlichster Arbeitsinstrumente und Methoden einhergeht (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 142-144). Einen besonderen Schwerpunkt legt das Modell zudem auf die Koproduktion und Kooperation mit den involvierten Personen, welche innerhalb jedes Prozessschrittes erfolgen sollten (vgl. Gebert 2017: 46). Das Kooperative Prozessgestaltungsmodell wird gerne als Denkstruktur, Hintergrundfolie oder Orientierungsrahmen beschrieben und soll den Professionellen der Sozialen Arbeit dazu dienen, das Handeln zu strukturieren und zu systematisieren (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 145f.). Es kann in sämtlichen Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit genutzt werden. Als generalistisches Konzept dient es zudem sowohl in der Fallarbeit als auch auf Fachebene oder im Projektmanagement (vgl. Gebert 2017: 40).

Obwohl die Anwendung sehr flexibel gestaltet werden kann, geschieht die Abfolge der Prozessschritte nach einer klassischen Projektmanagementmethode, deren Ziel ein möglichst hoher Strukturierungsgrad darstellt, was wiederum mit der Idee von KPG einhergeht. Zudem folgt das KPG der grundsätzlichen Logik von Situationserfassung, Analyse, Diagnose, Ziele, Interventionsplanung, Interventionsdurchführung und Evaluation. Diese Schritte lassen sich spezifischen Tätigkeiten in der Praxis zuordnen (vgl. Hochuli Freund/Sprenger-Ursprung 2017: 181f.). Damit zeigen sich deutliche Ähnlichkeiten zum Phasenkonzept des klassischen Projektmanagements. Dieses folgt meistens den Prozessschritten Idee, Entwicklung, Umsetzungsplanung und Realisierung (vgl. Kuster et al. 2022: 20). Kusay-Merkle (2021: 23) benennt diese Phasen im Projektlebenszyklus als «Analyse, Design, Herstellung/Umsetzung, Test und Lieferung». Das Kooperative Prozessgestaltungsmodell ist jedoch in der Anwendung auch flexibel und dynamisch angedacht (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 148). Daher kann die explizite Zuordnung zu einer klassischen oder agilen Projektmanagementmethode vermutlich nur aufgrund der praktischen Umsetzung erfolgen.

## 2.3 Scrum

Als wohl bekanntester Ansatz des agilen Projektmanagements wird Scrum beschrieben. Der Ansatz konzentriert sich auf die Entwicklung von innovativen Dienstleistungen und Produkten (vgl. Wessels 2020: 43). Scrum ist keine Methode, kein Prozess und auch keine Technik, sondern vielmehr ein Rahmenwerk zur Entwicklung von komplexen Produkten (vgl. Böhm 2019: 30). Der Begriff Scrum stammt aus dem Sport Rugby und umfasst nach Wessels (2020: 43f.) zwei Faktoren:

Zum einen ist Rugby an sich ein Teamsport und trägt somit den Gedanken selbstorganisierter Teams in sich. Zum anderen beschreibt Scrum – oder im Deutschen das ‚angeordnete Gedränge‘ – eine im Rugby übliche Methode, nach einem kleinen Regelverstoss, unerlaubten Vorwärtsspiel oder Aus des Balls das Spiel wieder aufzunehmen.

### 2.3.1 Herkunft

Der Scrum-Ansatz wurde in den 1990er Jahren von Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelt. Das ursprüngliche Ziel war die Beschleunigung der Softwareentwicklung innerhalb der Technologiebranche. Scrum stand bereits damals für einen radikalen Bruch mit den gängigen klassischen Projektmanagementmethoden (vgl. Schiersmann/Thiel 2018: 210f.). Scrum lässt sich in der Logik als trivial und einfach zu verstehen beschreiben. In der Anwendung stellt der Scrum-Ansatz jedoch oftmals eine Herausforderung dar, da er mit der Veränderung von Mindset und Struktur einhergeht. Der Ansatz basiert auf dem Konzept von Lean zur kontinuierlichen Verbesserung von Teams, die selbstorganisiert funktionieren. Weiter liegt das Konzept des Empirismus zugrunde, welches auf ein messbares Vorgehen innerhalb eines transparenten Kontextes zielt. Dies bedeutet aber nicht, dass Scrum empirisch belegt wäre, sondern der Empirismus zielt auf das aus der Erfahrung gewonnene Wissen aufgrund getroffener Entscheidungen (vgl. Böhm 2019: 30f.).

### 2.3.2 Wie funktioniert Scrum?

Bereits die Frage, ob Scrum ein Prozess ist oder nicht, löst eine hitzige Debatte aus. Durch McGreal und Jocham wird Scrum als Rahmen, im Englischen Framework, zur Entwicklung von komplexen Produkten definiert (vgl. McGreal/Jocham 2021: 121). Das Vorgehen innerhalb des Scrum-Frameworks verfolgt jedoch eine klar definierte Abfolge mit strukturierter Planung und Rollen, weshalb durchaus von einer prozesshaften Vorgehensweise zu sprechen ist (vgl. ebd.: 122). Als wichtige Grundlage für agile Methoden wie Scrum ist die iterative und inkrementelle Vorgehensweise zu nennen. Iterationen können als Sprints oder Schleifen verstanden werden. In jeder Iteration entsteht ein neues, auf das vorhergehende Ergebnis aufbauendes Resultat, welches den Kund\*innen als Produkt-Inkrement geliefert werden kann

und wodurch diese eine unmittelbare Wertschöpfung als Nutzen erhalten (vgl. Böhm 2019: 48). Als Erfolgsfaktoren werden Scrum die Attribute einfach, agil, hierarchielos und pragmatisch zugeschrieben (vgl. Simschek/Kaiser 2019: 18). Die Scrum-Methodik kennt die drei definierten Rollen des Product Owners, des Entwicklungsteams und des Scrum Masters (vgl. McGreal/Jocham 2021: 126). Diese drei Rollen bilden das Scrum-Team und somit das Projektmanagement. Als Stakeholder\*innen werden Kund\*innen, Benutzer\*innen oder das Management bezeichnet, die ein Interesse an der Entwicklung eines Produktes haben, jedoch nicht zum Scrum-Team zählen (vgl. Simschek/Kaiser 2019: 60f.).

Der Product Owner ist in der Verantwortung, den Wert des Produktes zu maximieren und trifft alle notwendigen Entscheide hierfür immer mit dem Ziel, den Kund\*innen oder anderen Stakeholder\*innen zu dienen (vgl. McGreal/Jocham 2021: 128). Zudem kümmert sich der Product Owner um das Management des Product Backlogs, welches den Umfang und die Anforderungen an das Produkt definiert. Wichtig ist, dass es für das jeweilige Produkt nur einen Product Owner gibt und nicht mehrere Personen diese Rolle ausführen (vgl. ebd.: 136f.). Der Scrum Master ist die zweite Rolle und verantwortlich für die Implementierung der Regeln. Diese Rolle wird im Englischen als Servant Leader beschrieben und übernimmt die Moderation sowie das Coaching des Scrum-Projekts (vgl. Simschek/Kaiser 2019: 62). Der Scrum Master wird auch als Regelhüter\*in im Scrum-Prozess beschrieben, nicht jedoch als Projektleitung oder Projektmanager\*in (vgl. ebd.: 68f.). Die dritte Rolle gehört dem Entwicklungsteam, welches das jeweilige Inkrement für ein Produkt entwickelt. Das Entwicklungsteam funktioniert selbstorganisierend und trägt gemeinsam die Verantwortung für die Entwicklung des Produktes (vgl. McGreal/Jocham 2021: 129).

Der Scrum-Prozess (Abbildung 1) beginnt mit dem Wunsch nach einem neuen Produkt, welches von Stakeholder\*innen definiert und deren Anforderungen in einem Product Backlog festgehalten werden. Das Product Backlog fasst alle Eigenschaften, die das Endprodukt umfassen sollte, zusammen (vgl. Simschek/Kaiser 2019: 51). Die Scrum-Methodik lebt von Sprints, welche geplant und regelmässig durchgeführt werden. Eine andere Bezeichnung dafür lautet Events. Innerhalb der Sprints oder Events erfolgt die eigentliche Produktentwicklung. Die Sprint-Planung definiert, welche Produktfeatures in einem Sprint erreicht werden sollen (vgl. ebd.). In täglichen Meetings in Form von Daily Scrums erfolgt der Austausch im Team über aktuelle Entwicklungsschritte, geplante Sprints sowie Herausforderungen. Eine weitere Eigenschaft der inkrementellen Herangehensweise kommt dann zum Tragen, wenn ein Produktinkrement fertiggestellt und als erledigter Teil zum Gesamtprodukt hinzugefügt werden kann. Im Sprint-Review besteht zudem die Möglichkeit der Überprüfung und Anpassung (vgl. ebd.: 52).

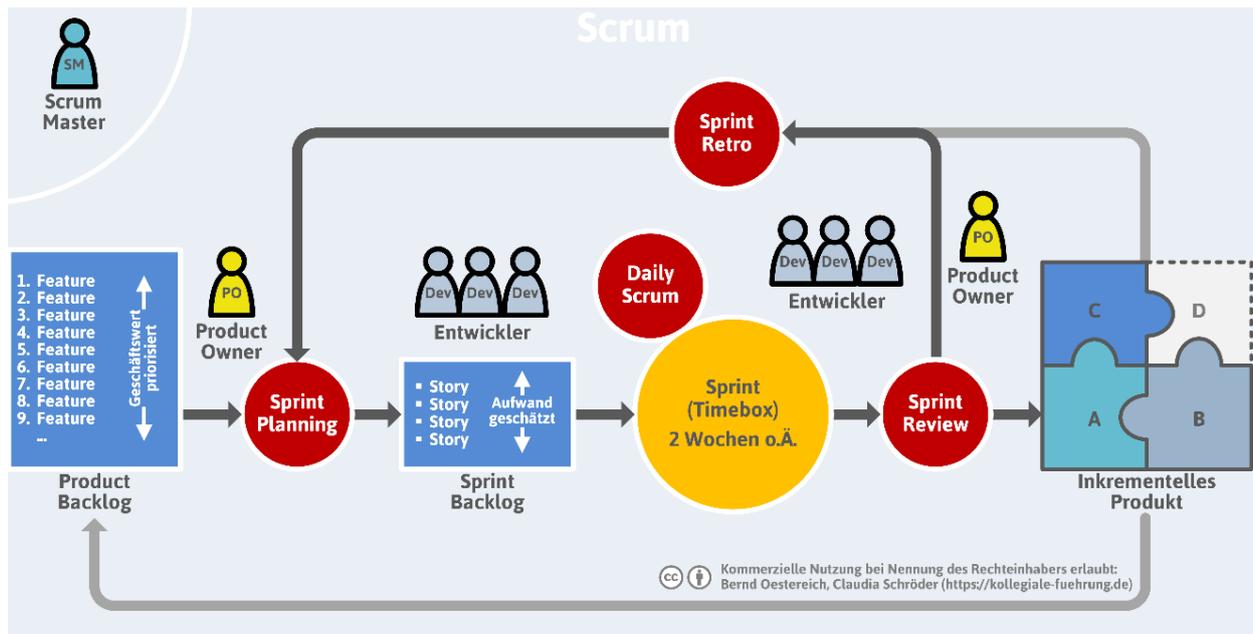


Abbildung 1: Agile Softwareentwicklung mittels Scrum (in: Oestereich/Schröder 2020: 207)

Scrum wurde im Laufe der Jahre über die Software- und Hardwareentwicklung hinaus in Organisationen verwendet, was vor allem an der interdisziplinären und veränderten Arbeitsweise liegt. So zeigen sich Ansätze innerhalb der Kommunikation, Organisationsentwicklung, Organisationspsychologie, Systemtheorie sowie im systemischen Coaching (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 205).

### 2.3.3 eduScrum

Der Scrum-Ansatz ist vorwiegend aus der Informatikbranche bekannt und wird spezifisch in der Softwareentwicklung genutzt. Unlängst wurde der Nutzen von agilen Mindsets sowie agilen Werten und Prinzipien für andere Bereiche erkannt. Scrum ist daher auch in der Hardwareentwicklung geläufig und wird mittlerweile sogar im Bildungswesen eingesetzt (vgl. Böhm 2019: 121). Der gesellschaftliche Wandel ist auch im Bildungssystem ersichtlich. Durch teilweise veraltete Strukturen wird die Lücke zwischen den Anforderungen des Arbeitsmarkts und dem Bildungsangebot immer grösser (vgl. Wijnands/Stolze 2019: 95). Als Grundlage für den Wandel sind drei Faktoren zu nennen. So müsse der Fokus für Schüler\*innen auf der Entwicklung von Fähigkeiten liegen, die im 21. Jahrhundert relevant sind. Dazu gehören Informatikkenntnisse, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und kritisches Denken. Als zweiten Faktor ist die Team- und Zusammenarbeit zu fördern, was damit einhergeht, dass Schüler\*innen ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen. Nicht zuletzt sollte Bildung über das Lehren und Lernen hinausgehen, hin zur Entwicklung einer neuen Einstellung der Schüler\*innen (vgl. ebd.: 96). Durch die Weiterentwicklung des Scrum-Rahmenwerks auf den Schulunterricht wurde Agilität in das Bildungssystem überführt. Der daraus entstandene eduScrum-Ansatz ist das Ergebnis von agilen Werten und Prinzipien der praktischen

Unterrichtsanwendung (vgl. Böhm 2019: 124). Dabei legt die Lehrperson das Lernziel fest, jedoch bestimmen die Schüler\*innen die Aufgabenschritte selbst, wodurch Freude, Motivation, persönliches Wachstum sowie bessere Unterrichtsergebnisse als Folgen genannt werden. Diese Folgen spiegeln sich in besserem Lernen, einer Steigerung der Effektivität, Effizienz sowie in Fähigkeiten wie Kooperation, Selbstkenntnis und Co-Kreativität (vgl. ebd.). Die bisherigen Erfahrungen zeigen jedoch auch, dass die Anwendung von eduScrum Zeit benötigt und ganzheitlich erfolgen sollte. Zudem ist ein gewisses Scheitern einzukalkulieren, analog der Scrum-Methodik «fail fast». Die weltweite Entwicklung von Agilität in der Bildung spricht aber für die Anwendung von eduScrum (vgl. Wijnands/Stolze 2019: 113f.). Mit einer ähnlichen Fragestellung setzte sich im Jahr 2010 bereits das Mittelschul- und Berufsbildungsamt der Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern auseinander. Das Projekt «Selbst organisiertes Lernen SOL» diente dazu, Maturand\*innen besser auf die Herausforderungen der heutigen Gesellschaft vorzubereiten mit der Erkenntnis, dass das Training der Fähigkeiten zu selbstorganisiertem Lernen sehr wichtig ist und noch mehr in der Unterrichtskultur verankert werden sollte (vgl. Hilbe/Herzog 2011: 4). Die Ansätze von eduScrum scheinen bereits vereinzelt im Bildungssystem der Schweiz angekommen zu sein, wie etwa das Weiterbildungsangebot der Pädagogischen Hochschule PHBern mit dem Kurs «Unterricht von morgen schon heute – von eduScrum bis Design Thinking» zeigt (Pädagogische Hochschule PHBern 2023: o.S.).

#### **2.3.4 Zwischenfazit**

Zur Entwicklung und Gestaltung von Projekten in der Sozialen Arbeit stellt sich die Frage, ob eine klassische oder eine agile Projektmanagementmethode genutzt werden soll. Der Vorteil der klassischen Projektmanagementmethode liegt bei der Optimierung der Effizienz, wobei der Zielzustand bekannt ist und daher möglichst effizient produziert werden kann. Demgegenüber dürfen aber auf dem Weg der Projektumsetzung keine Änderungen vorkommen, da diese nicht mitberücksichtigt werden können und die Kosten hierfür zu hoch wären (vgl. Böhm 2019: 13). Auf der anderen Seite steht agiles Projektmanagement für die Optimierung von Effektivität und einen unmittelbaren Nutzen für Kund\*innen. Da die Umsetzung des Projektes Schritt für Schritt und somit inkrementell erfolgt, wird das Projekt bei einer Realisierung nach der ursprünglichen Planung zwar teurer, jedoch kann, der agilen Logik im heutigen schnelllebigen Zeitalter folgend, jederzeit adäquat auf Veränderungen reagiert werden (vgl. ebd.: 13f.). Weder Kanban noch Scrum fokussieren auf das Optimum der Ressourcenauslastung (vgl. ebd.: 31). Dafür stellen agile Methoden wie Kanban und Scrum den unmittelbaren Nutzen, der als «value» für Wert bezeichnet wird, in den Vordergrund (vgl. Kusay-Merkle 2021: 22). Es bleibt situativ zu entscheiden, welche Projektmanagementmethode für welches Projekt genutzt werden soll. Dabei spielen der

Projekt-Scope, also der Inhalt und Umfang eines Projektes, die involvierten Personen sowie deren Haltung und die strukturellen Bedingungen von Organisationen der Sozialen Arbeit eine entscheidende Rolle.

## 2.4 Agilität in der Sozialen Arbeit

Übergeordnet hat die Soziale Arbeit den Auftrag soziale Probleme zu bearbeiten, in einer individuellen Perspektive sowie einer gesellschaftlichen Funktion (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 35f.). Die Soziale Arbeit kennt verschiedenste Praxisfelder, die sich durch den schnellen gesellschaftlichen Wandel einerseits verändert haben und weiter verändern, andererseits hat der Wandel auch zu einem Ausbau, einer Diversifizierung beziehungsweise Spezialisierung der Angebote geführt (vgl. ebd.: 30). Diese Angebote haben zum Ziel, die realen Problemlagen von Betroffenen wirksam zu bearbeiten. Die darin erforderlichen Innovationen sollten sich am Mehrwert messen, der für die Adressat\*innen der Sozialen Arbeit entsteht (vgl. Parpan-Blaser 2011: 65). Soziale Innovationen, die zur Bearbeitung sozialer Probleme dienen, lassen sich in einem Mehrebenenmodell verorten. Unter einer multiperspektivischen Sichtweise lässt sich die Mikro-, Meso- und Makroebene beschreiben (vgl. van Wijk et al. 2018: 890f.). Die Mikroebene kann in der Sozialen Arbeit beispielsweise mit der Fallarbeit einhergehen, während die Mesoebene auf die Organisationen der Sozialen Arbeit und die Makroebene auf sozialpolitische und gesellschaftliche Ebenen verweist. Das Modell dient dazu, Interventionen oder Innovationen entsprechend verorten zu können. Als wichtige Eigenschaft ist hierfür die multiperspektivische Sichtweise erforderlich, welche jedoch auch ein Umdenken erfordert. Ein Ansatz wäre die ganzheitliche Betrachtung von System und Umwelt. Systeme haben äussere sowie innere Umgebungen und sind selbst Teilsysteme eines Gesamtsystems, was eine differenzierte Betrachtung bedingt (vgl. Luhmann 1977: 31). Senge (2017: 87) nennt «das Systemdenken die fünfte Disziplin». Dieses Systemdenken erfolgte nicht nur im Kontext von Sozialwissenschaften, sondern auch in weiteren Disziplinen wie Natur-, Ingenieurwissenschaften oder Managementtheorien. Es bietet damit einen Lösungsansatz, um die immer komplexeren Herausforderung innerhalb der Gesellschaft verstehen zu können (vgl. ebd.: 86). Veränderungsprozesse bedingen die Entwicklung von Managementprozessen, da Organisationen mit zunehmender Komplexität, neuen Zielen und Kontexten darauf angewiesen sind (vgl. Gibbons et al. 1994: 163). Gredig und Sommerfeld schlagen als Voraussetzung hierfür Managementwissen vor, welches aus Organisationswissen entsteht und wiederum zur Steuerung gesellschaftlicher und politischer Prozesse dient (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 88). Unbeantwortet scheint darin aber die Frage, nach welcher Methodik und welchen Techniken diese Prozesse gestaltet werden sollen.

### 2.4.1 Bearbeitung sozialer Probleme mit agilen Methoden

Die Entwicklung von Methoden innerhalb der Sozialen Arbeit erfolgte verzögert, da zunächst Entwürfe und Leitkategorien entstanden waren. Diese Entwürfe oder Ansätze gehen mit einem konzeptuellen Verständnis einher, wobei sich Methoden diesen Konzepten unterordnen lassen. Die Methoden wiederum stützen sich auf in der Praxis erprobte Techniken ab (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 120). Der Vergleich zum agilen Projektmanagement lässt sich hier anhand von Bausteinen in einer Pyramidenform darstellen (Abbildung 2).

Als Grundlage bilden agile Werte das Fundament. Auf der zweiten Stufe sind die Prinzipien als Handlungsansätze beschrieben, während agile Techniken auf der dritten Stufe für die konkreten Verfahren zur Umsetzung von Werten und



Abbildung 2: Bausteine des agilen Projektmanagements (in: Preussig 2020: 135)

Prinzipien stehen. Das Dach bilden die agilen Methoden die Gesamtstruktur hin zum Projektmanagement (vgl. Preussig 2020: 135). Hochuli Freund und Stotz (2021: 121) sprechen bei Methoden von folgendem Verständnis:

Wir verstehen Methoden als systematische Handlungsformen, die den professionellen Umgang mit sozialen Problemen und Thematiken in zielgerichteter Weise leiten. (...) Sie berücksichtigen die Prozessorientierung professionellen Handelns, sind in eine übergeordnete Struktur (Methodik, Konzept) eingebettet und zeichnen sich idealer Weise (sic!) durch Transparenz auf (sic!).

Das professionelle Handeln innerhalb der Sozialen Arbeit lässt sich zwar anhand von Konzepten, Techniken und Methoden erklären, dennoch fehlt die Systematisierung des beschriebenen professionellen Handelns. Ein möglicher Zugang, soziale Probleme systematisch zu bearbeiten, ist, die Prozesse zu modellieren, was in Prozessmodellen mündet. Prozessmodelle wie jenes der Kooperativen Prozessgestaltung nach Hochuli Freund und Stotz bieten dabei eine mögliche Herangehensweise an die Tatsache, dass sich das Handeln innerhalb der Disziplin der Sozialen Arbeit nicht strukturieren lässt (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 139). Innerhalb der Wissenschaft um die Soziale Arbeit sowie in deren Praxis sind mittlerweile zahlreiche weitere Prozessmodelle bekannt. Einen Vorschlag für die Implementation der Wissenschaft in die Praxis bieten Gredig und Sommerfeld in Form des Praxis-Optimierungs-Zyklus (POZ), welcher Forschung, Konzeptentwicklung,

Interventionskonzepte und Evaluation der Prozessschritte vorsieht (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 94). Das Social-Impact-Modell (SIM) ermöglicht ein systematisches Vorgehen, um soziale Probleme mittels prozesshafter Vorgehensweise idealtypisch zu bearbeiten. Die SIM-Logik folgt den Phasen der Problemkonstruktion, Lösungskonstruktion, Umsetzung und der Wirkungsevaluation (vgl. Uebelhart/Zängl 2013: 22f.). Der transformative Dreischritt nach Staub-Bernasconi ist eine weitere systematische Modellierung, welche sowohl Studierenden wie auch Fachpersonen der Sozialen Arbeit ermöglicht, aus Forschungsergebnissen, welche soziale Probleme beschreiben und erklären, mögliche Handlungsleitlinien für die Praxis abzuleiten (vgl. Staub-Bernasconi 2018: 292). Diese und weitere Prozessmodelle sind innerhalb der Sozialen Arbeit bereits bekannt. Anhand von wenigen Strukturmerkmalen diese einer klassischen oder agilen Methodik zuzuordnen, wäre obsolet. Nichtsdestotrotz liegt aufgrund der eigenen Praxiserfahrung der vorliegenden Arbeit die Annahme zugrunde, dass in der Praxisanwendung die Bearbeitung sozialer Probleme häufig mittels einer klassischen Methode von Prozess- und Projektmanagement umgesetzt wird. Es stellt sich die Frage, inwiefern die Soziale Arbeit in der Bearbeitung von Problemen agile Methoden nutzen könnte. Innerhalb des agilen Managements wird die Frage, wer wie agil sein sollte, dahingehend beantwortet, dass die Notwendigkeit vor allem durch äussere Faktoren begründet wird. Äusseren Dynamiken in Technologien, bei Märkten oder Kund\*innen gehen mit Veränderungen einher, auf die meistens nur reagiert, optimalerweise jedoch auch proaktiv eingegangen werden kann (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 23).

Es lässt sich festhalten, dass die Soziale Arbeit in verschiedenen Facetten das Bedürfnis äussert, auf den schnellen Wandel und die Herausforderungen neuer sozialer Probleme mit einer veränderten Herangehensweise reagieren zu können. Agilität folgt diesem Bedürfnis und bietet hierzu Lösungsansätze. Zudem ist Agilität keiner bestimmten Disziplin zuzuordnen, sondern hat sich in verschiedenen Disziplinen gebildet (vgl. Wessels 2020: 22f.). Damit lässt sich Agilität als Ansatz in einem theoretischen Konstrukt gut auf die Themen der Sozialen Arbeit übertragen, was auch mit der Bearbeitung sozialer Probleme mithilfe agiler Methoden einhergehen könnte. Welche Gelingensfaktoren, Chancen und Herausforderungen dabei bestehen, soll in den nächsten Kapiteln vertieft betrachtet werden.

#### **2.4.2 Gelingensfaktoren**

Die Beantwortung der Frage, welche Gelingensfaktoren für Agilität notwendig sind, scheint zunächst simpel. Agilität kennt in ihrem Ursprung sowie in der Kernidee Werte und Prinzipien, die als Grundvoraussetzungen stehen (vgl. Wessels 2020: 25). Damit agile Transformationen möglich sind, beschreibt Wessels sowohl das agile Mindset wie auch agile Strukturen als zwei entscheidende Faktoren (vgl. ebd.: 55). Eine agile Herangehensweise bedingt ein Mindset,

welches mit einer gewissen Risikobereitschaft einhergeht. So ist beispielsweise in einer klassischen Projektvorgehensweise das Risiko klar kalkulierbar. Demgegenüber bedingen agile Projektmanagementmethoden einen anderen Risikoumgang (vgl. Böhm 2019: 3f.). Weiter bedingt es die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf neue Arbeitsweisen und veränderte Rollen einzulassen. Transformationsprozesse hin zu Agilität verlangen nach intrinsischer Motivation (vgl. Wessels 2020: 58). Vorbereitend lohnt es sich also für Organisationen der Sozialen Arbeit, die Motivation für das geplante Vorhaben zu klären und einen Rahmen vorzugeben, der zur bestmöglichen Orientierung beiträgt (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 48). Innerhalb der Selbstorganisation werden für Transformationsprozesse als weitere Faktoren die Vorbereitung darauf, Geduld im gesamten Prozess sowie eine partizipative Herangehensweise empfohlen (vgl. Gawron et al. 2022: 95). Roock und Wolf schlagen hinsichtlich der Kulturveränderung in einer Organisation die Pilotierung von agilen Methodiken wie beispielsweise Scrum vor (vgl. Roock/Wolf 2018: 180f.). Gelingen diese Versuche, dann kann schrittweise eine neue Kultur entstehen. Daher setzt Agilität auch Mut voraus, neue Wege zu denken und zu gehen. Als Grundlage und Leitbild agiler Organisationskultur dient das TEC-Modell (vgl. Pucket 2020: 54). Es basiert auf drei Säulen, welche als Gelingensfaktoren für Agilität übersetzt werden können, zumal diese mit den Wertvorstellungen von Agilität korrelieren. Die erste Säule ist Transparenz, welche Vertrauen, Zufriedenheit und Produktivität fördert. Die zweite Säule steht für Empowerment gegenüber Mitarbeitenden oder dem Team und die dritte Säule beinhaltet Kollaboration in der Zusammenarbeit (vgl. ebd.: 55f.). Nicht zuletzt empfiehlt sich für die Umsetzung agiler Ansätze und Methoden in Organisationen der Sozialen Arbeit, sich durch eine externe Fachperson begleiten zu lassen. Zwar steht für die agile Transformation die Organisation selbst in der Verantwortung, dennoch kann eine externe Organisationsbegleitung bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses und dem Ausprobieren beziehungsweise Pilotieren agiler Konzepte eine grosse Entlastung darstellen (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 50).

### **2.4.3 Chancen und Herausforderungen**

Agilität findet innerhalb der Sozialen Arbeit dahingehend eine Bedeutung, da die Disziplin mit veränderten Dynamiken und Umwelteinflüssen konfrontiert ist. Inwiefern sich die Soziale Arbeit sowie deren Organisationen jedoch auf Agilität und agile Methoden einlassen, dürfte sehr divers zu beantworten sein. Es gilt zu berücksichtigen, dass sich Branchen, Unternehmen und Organisationen sowohl innerhalb der Privatwirtschaft wie auch innerhalb der Sozialen Arbeit voneinander unterscheiden. Daher ist die Notwendigkeit, sich agil zu organisieren, entsprechend verschieden (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 25). Inwiefern diese Notwendigkeit in Organisationen der Sozialen Arbeit gegeben ist, muss situativ überprüft werden. Zu berücksichtigen sind dabei die Einflussfaktoren externer Stakeholder\*innen.

Während innerhalb der Privatwirtschaft das Ziel der Marktfähigkeit als Agilitätstreiber genannt wird, scheint dieses Argument in Organisationen der Sozialen Arbeit weniger zur Geltung zu kommen, was wiederum mit einem tieferen Leidensdruck hinsichtlich Veränderung einhergehen könnte. Die übergeordnete Herausforderung für Organisationen der Sozialen Arbeit besteht darin, einerseits auf Veränderungsprozesse aufmerksam zu werden und andererseits diese zu initiieren, was sich als grosse Chance auswirken kann. Generell gilt es in Bezug auf Agilität immer sowohl Chancen wie auch Risiken abzuwägen. Als Chance kann bei der Anwendung agiler Methoden wie beispielsweise Kanban oder Scrum festgehalten werden, dass Mitarbeitende innerhalb der selbstorganisierten Teams durch ihre Rolle mehr Verantwortung übernehmen können (vgl. Grillitsch/Sagmeister 2021: 207). So verhelfen agile Konzepte Mitarbeitenden zu mehr Selbstbestimmung und Freiheit. Die Kehrseite zeigt sich bei Mitarbeitenden, die lieber mit klar definierten Zuständigkeiten arbeiten (vgl. Böhm 2019: 7). Agile Methoden, wie sie beispielsweise im Projektmanagement eingesetzt werden, führen dazu, dass Projekt- und Teamleiter\*innen abgeschafft werden. Das Team arbeitet selbstständig und die Verantwortungen sind nach klaren Rollen aufgeteilt (vgl. ebd.: 15). Agilität schafft flachere Hierarchien und darin verbirgt sich das Risiko, dass Empowerment von Mitarbeitenden durch mehr Verantwortungsübernahme bald einmal mit der Auflösung von Hierarchien gleichgesetzt werden könnte (vgl. Kaune/Glaubke/Hempel 2021: 92). Die Herausforderung von Agilität in der Praxis besteht auch darin, dass agile Methoden lediglich Instrumente darstellen, die nicht ohne agile Transformation genutzt werden sollten (vgl. Wessels 2020: 72f.).

Als mögliche Hindernisse und Widerstände zur Implementierung von Agilität in Organisationen nennt die IAP-Studie 2019 über agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz mehrere Punkte. Als eine der grössten Herausforderung wird die Rationalisierung von Tätigkeitsfeldern und die damit einhergehenden Umschulungen von Mitarbeitenden gesehen. Diese würden Widerstände auslösen. Darüber hinaus seien Rollenunklarheit und die Zukunftsausrichtung der Funktionen Hindernisse. Auch die Organisationsgrösse sowie der Einbezug globaler Geschäftsbereiche erschweren die Implementation von Agilität und die zunehmende individuelle Selbstorganisation kann Mitarbeitende überfordern (vgl. Majkovic et al. 2019: 13). Daher besteht bei der Implementierung von Agilität durchaus die Gefahr, dass die Motivation lediglich auf der Basis von Kostenreduktionen erfolgt und agile Methoden als Lösung sämtlicher Probleme betrachtet werden. Als Herausforderung ist festzuhalten, dass Agilität beim agilen Mindset beginnt und nicht auf Methoden reduziert werden darf (vgl. Wessels 2020: 74). Weiter ist zu kritisieren, dass es bis heute keinen empirischen Beweis für die höhere Wirksamkeit von agilen Methoden wie Scrum gegenüber klassischen

Projektmanagementmethoden gibt. Daher sind Methoden wie Scrum innerhalb der Organisationsentwicklung auch starker Kritik ausgesetzt (vgl. Schiersmann/Thiel 2018: 213). Agilität wird aber auch mit schnellerer und flexiblerer Reaktionsfähigkeit verbunden und Organisationen erhoffen sich, besser auf die veränderten Marktanforderungen reagieren zu können (vgl. Kaune et al. 2021: 93). Agilität ist trotz aller Herausforderungen und Risiken aus dem Kontext der heutigen Organisationen der Sozialen Arbeit nicht mehr wegzudenken. Gerade die Weiterentwicklung des Scrum-Ansatzes, von den Ursprüngen in der Informatikbranche hin zu eduScrum, zeigt deutlich, dass agile Ansätze, Methoden und Techniken transdisziplinär genutzt werden können. Es wäre obsolet, in vorliegender Arbeit eine Abwägung aller Chancen und Herausforderungen vorzunehmen, um eine abschliessende Empfehlung für oder gegen Agilität zu treffen. Nachfolgende Forschungsergebnisse zielen daher darauf, sich der Frage nach Agilität im Kontext von Organisationen der Sozialen Arbeit zu nähern.

#### **2.4.4 Annahmen vorliegender Untersuchung**

Obwohl die vorliegende Studie in einem qualitativen Design durchgeführt und damit nicht hypothesenüberprüfend ist, werden nachfolgend einige Annahmen zur Untersuchung vorgestellt. Diese sollen im Anschluss der Untersuchung überprüft werden. Da eine qualitative Studie jedoch hypothesengenerierend ist, besteht kein Anspruch darauf, die vorliegenden Annahmen abschliessend beantworten zu können. Vielmehr dienen die Annahmen als theoretische Vorstrukturierungen und Formulierungen des bisherigen Wissensstandes (vgl. Mayring 2016: 28). Vorangehende Kapitel verweisen darauf, dass Agilität mehr als lediglich ein Hype innerhalb von Organisationsentwicklung bedeutet. Agilität betrifft einerseits die Organisationsstruktur, andererseits die Haltung der Akteur\*innen der Organisation. Für die Disziplin der Sozialen Arbeit ist Agilität dahingehend erkennbar, dass auf der Makroebene neue Herausforderungen nach veränderten Herangehensweisen und neuen Lösungsansätzen verlangen. Diese Vorgehensweise korreliert mit der Agilität, weshalb als erste Annahme festgehalten wird, dass Agilität auch innerhalb der Disziplin der Sozialen Arbeit sowie in deren Organisationen zu verorten ist.

*Erste Annahme: Agilität ist innerhalb der Sozialen Arbeit sowie deren Organisationen verortbar und spielt eine wesentliche Rolle in der Organisationsentwicklung.*

Die Bearbeitung sozialer Probleme hat dahingehend an Komplexität gewonnen, da in der heutigen Zeit schnellere und veränderte Formen von Entscheidungen erforderlich sind, um den kritischen Umweltentwicklungen entgegenzuwirken. Der beschleunigte gesellschaftliche Wandel hatte zunächst eine Vergrösserung der Angebote der Sozialen Arbeit zur Folge. Die Aufgabenfelder erfordern aber spezialisierte und diversifizierte Angebote mit einer hohen

Qualität (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 30). Als zweite Annahme wird daher festgehalten, dass es nicht mehr ausreicht, herkömmliche klassische Projektmanagementmethoden zu verwenden, sondern neuere, agilere Formen im Projektmanagement erforderlich sind.

*Zweite Annahme: Die Bearbeitung sozialer Probleme bedingt eine veränderte Herangehensweise und daher agilere Projektmanagementmethoden.*

Inwiefern eine Projektmanagementmethode wie Scrum für die Soziale Arbeit nützlich sein kann, wurde bisher nicht untersucht. Die Idee und Logik hinter einer inkrementellen Vorgehensweise lässt sich aufgrund der theoretischen Voraussetzungen aber durchaus auf Organisationen der Sozialen Arbeit übertragen. Es gilt jedoch zunächst die Strukturen und organisationalen Logiken zu berücksichtigen, was sich in der dritten Annahme als Stolperstein darstellen könnte. Dazu gehören beispielsweise die personellen Ressourcen, welche innerhalb des Projektmanagements gerade in Organisationen der Sozialen Arbeit zu knapp bemessen oder teilweise kaum vorhanden sein dürften.

*Dritte Annahme: Eine agile Projektmanagementmethode wie Scrum ist in der theoretischen Logik auf Organisationen der Sozialen Arbeit übertragbar, muss jedoch die Strukturen und organisationalen Logiken als Stolpersteine überwinden.*

Nicht zuletzt gilt es festzuhalten, dass das Verständnis rund um Agilität und eine Projektmanagementmethode innerhalb der Sozialen Arbeit und deren Organisationen als tief einzustufen ist. Diese Annahme begründet sich mit einem fehlenden Wissen über die Konzepte sowie mit fehlenden Kompetenzen im Bereich Projektmanagement. Darüber hinaus variiert das Verständnis innerhalb der Organisationen sehr stark, da die Themen der Sozialen Arbeit eher fremd erscheinen. Aus diesem Grund wurden für die Stichprobe der Arbeit Expert\*innen aus den Bereichen der Organisationsentwicklung befragt.

*Vierte Annahme: Das Verständnis um Agilität und Projektmanagement nach Scrum ist innerhalb der Organisationen der Sozialen Arbeit unterschiedlich und die Kompetenzen sind eher tief einzustufen, was damit einhergeht, dass die Materie fremd erscheint.*

## **3 Empirischer Teil**

### **3.1 Methodisches Vorgehen**

Für die Untersuchung wurde anhand der Fragestellung ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Qualitative Forschung eignet sich, um ein Phänomen anhand einer offenen Zugangsweise zu untersuchen (vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2019: 17). Vorliegender Arbeit liegt die Herausforderung, dass die Forschungsfrage die strukturierte Untersuchung zwar möglichst eingrenzen soll, jedoch mit grösstmöglicher Offenheit an den Forschungsgegenstand gelangen will, zugrunde. Dies gilt insbesondere in der qualitativen Forschung, die sich das Prinzip der Offenheit als Ziel setzt (vgl. Häder 2019: 66). Bei einer qualitativen Forschung besteht die Chance, eine Vielzahl von neuen Erkenntnissen und eine Fülle von Ergebnissen zu gewinnen. Da die Bedeutung von Agilität und agilen Methoden im Kontext von Organisationen der Sozialen Arbeit untersucht werden soll, eignet sich ein qualitatives Design. Qualitative Forschung fokussiert auf die Lebenswelt, beschreibt die Sicht der handelnden Menschen und liefert ein besseres Verständnis der sozialen Wirklichkeit, indem Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufgezeigt werden (vgl. Flick et al. 2019: 14). Als mögliche Schwäche gilt die Tatsache, dass die Themen Organisationsentwicklung und Projektmanagementmethoden eher einer wirtschaftlichen Disziplin zuzuordnen scheinen und die Schnittstellen zur Disziplin der Sozialen Arbeit sehr gut ausgearbeitet werden müssen.

In einer ersten Phase wurde der aktuelle wissenschaftliche Stand anhand der Literatur aufgearbeitet. Mittels systematischer Literaturrecherche gelingt es, den aktuellen Forschungsstand und erste Theorien zum vorliegenden Thema herzuleiten (vgl. Flick 2016: 63). Dabei interessierte die generelle Bedeutung von Agilität im Kontext der Sozialen Arbeit. Aufgrund eigener Praxiserfahrung interessierten zudem eine genauere Betrachtung klassischer und agiler Managementmethoden sowie deren Bedeutung in Organisationen der Sozialen Arbeit. In den weiteren Kapiteln ist das Forschungsdesign und damit das Vorgehen der Datenerhebung und -auswertung nach der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben.

#### **3.1.1 Stichprobe**

Als Herausforderung der vorliegenden Untersuchung überwog die Tatsache, dass Agilität und Projektmanagement wie Scrum innerhalb der Sozialen Arbeit sowie in deren Organisationen eher fremd erscheinen. Dies obwohl die Annahmen vorliegen, dass starke Parallelen zur Sozialen Arbeit und deren Organisationen bestehen dürften. Beim Sampling wurden bewusst keine Leitungspersonen aus Organisationen der Sozialen Arbeit befragt, da diese vermutlich eine andere Wahrnehmung sowie einen anderen Bezug zu Agilität in ihrer Organisation haben

dürften. Für die qualitative Untersuchung wurde zunächst eine Stichprobe von fünf Personen ausgewählt, die alle das Kriterium, aus dem Bereich Organisationsentwicklung zu kommen, erfüllten. Dabei müssen diese Personen als Referenzen Organisationen der Sozialen Arbeit vorweisen, in denen sie als Dienstleistende tätig waren. Als weiteres Kriterium wurde festgelegt, dass die Befragten mindestens drei Jahre in dieser Funktion tätig sein müssen, um damit eine gewisse Erfahrung im Gebiet gewährleisten zu können. Zusätzlich wurde die Organisationsform berücksichtigt, indem einerseits Organisationen mit der Rechtsform Einzelfirma und andererseits Organisationen mit der Rechtsform Aktiengesellschaft gewählt wurden. Die Anzahl der Mitarbeitenden sollte in der Stichprobe zudem von einer bis zu mehreren Mitarbeitenden im jeweiligen Bereich der Organisationsentwicklung variieren. Schliesslich wurde bei der Auswahl berücksichtigt, sowohl Frauen wie auch Männer zu interviewen. Im Verlauf der Untersuchung wurde die Stichprobe auf sieben Personen erweitert, um noch weiteres Datenmaterial zum Thema Projektmanagement zu erhalten. Die Personen wurden nach dem theoretischen Sampling gewählt (Abbildung 3). Das theoretische Sampling sieht vor, auf Grundlage der bisherigen Untersuchungsergebnisse zu entscheiden, welche Personen als nächstes befragt werden sollten, um das Gefundene einerseits zu bestätigen und andererseits einen weiteren Erkenntnisgewinn zu generieren (vgl. Merrens 2019: 296). Die Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen:

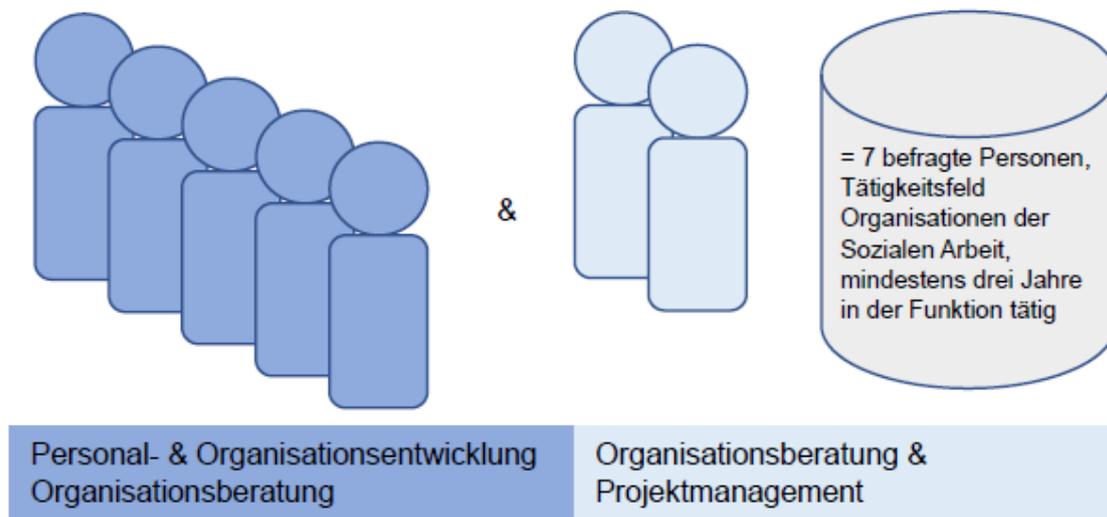


Abbildung 3: Eigene Darstellung Übersicht Stichprobe

### 3.1.2 Datenerhebung

Für die Phase der Datenerhebung wurde die qualitative Methodik eines leitfadengestützten Expert\*inneninterviews mit hohen narrativen Anteilen gewählt (vgl. Helfferich 2011: 179). Der Interviewleitfaden (Anhang I) enthält einige Fragen mit Erzählaufforderungen sowie detaillierte

fachspezifische Fragen, somit ist er halbstandardisiert und teilstrukturiert. Die Herleitung der Frageformen erfolgte offen sowie theoriegeleitet und ermöglichte eine flexible Vorgehensweise in den Interviews (vgl. ebd.: 35). Darüber hinaus konnten mit Ad-hoc-Fragen gesagte Aspekte der interviewten Personen spontan vertieft werden und der Gesprächsfluss aufrechterhalten werden (vgl. Mayring 2016: 70).

Die Interviews wurden als Audiodatei aufgezeichnet. Die Transkription der Daten erfolgte nach der Technik der Übertragung ins Schriftdeutsche. Dabei wurde der Dialekt bereinigt, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet (vgl. Mayring 2016: 91). Auf eine kommentierte Transkription wurde aufgrund der schlechten Lesbarkeit verzichtet (vgl. ebd.: 92). Es wurden lediglich Sprechpausen gekennzeichnet. Typische Mundart-Ausdrücke wurden bei der Transkription beibehalten, um eine möglichst hohe Authentizität zu erreichen. Sämtliche Namen von Personen oder Organisationen wurden anonymisiert. Weiter wurden explizite Ausdrücke, die einen Rückschluss auf die interviewte Person ermöglicht hätten, umformuliert. Für die Durchführung von Interviews ist der Datenschutz und die Garantie der Einhaltung der Vertraulichkeit essenziell (vgl. Helfferich 2011: 190). Vor dem Interview wurden daher jeweils eine Einwilligungserklärung und Information zum Datenschutz abgegeben sowie unterzeichnet (Anhang II). Ebenfalls wurde darauf hingewiesen, dass Fragen im Interview unbeantwortet bleiben dürfen, was die Datenschutzbestimmungen vorsehen (vgl. ebd.: 203).

### **3.1.3 Datenauswertung**

Als erster Schritt der Datenauswertung wurden anhand der Literatur sowie des Interviewleitfadens Kategorien gebildet. Dieser Vorgang erfolgte deduktiv als A-priori-Kategorienbildung (vgl. Kuckartz 2018: 64f.). Im Kategoriensystem wurden 20 Kategorien und fünf Hauptkategorien festgelegt. Diese wurden im Kategorienleitfaden (Anhang III) festgehalten, welcher aus dem Kategorienhandbuch sowie den Anweisungen und Unterstützungshilfen für die Kodierung besteht (vgl. ebd.: 39f.). A-priori wurden 17 Kategorien deduktiv gebildet. Bei der Kodierung des ersten Interviews wurden zusätzlich drei Kategorien erstellt. Letztere Kategorienbildungen erfolgten induktiv am Material (vgl. ebd.: 72). Die Kodierung und anschließende Datenauswertung erfolgte mit der Software «Atlas.ti», welche qualitative Textanalysen unterstützt (vgl. Mayring 2016: 117). Weiter wurden mit der Software «Atlas.ti» Reports pro Kategorie erstellt, was die Inhalte übersichtlich darstellte und daher die Auswertung erleichterte (vgl. Friese 2019: 232f.).

### **3.1.4 Qualitative Inhaltsanalyse**

Die Datenauswertung erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse. Als Orientierung diente die Technik der Strukturierung mit dem Ziel, explizite Aspekte herauszufiltern und dadurch einen

Querschnitt durch das Forschungsmaterial generieren zu können (vgl. Mayring 2015: 67). Als Technik wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse gewählt (vgl. Kuckartz 2018: 97). Diese kennt sieben Phasen, wobei mit der initiierten Textarbeit und dem Markieren wichtiger Textstellen gestartet wird. Die zweite und fünfte Phase mit der Entwicklung von fünf Hauptkategorien und 20 Kategorien erfolgte sowohl deduktiv wie auch induktiv in der dritten und sechsten Phase des Kodierens (vgl. ebd.: 100). Zur Analyse wurde primär die kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien sowie der Kategorien angewandt. Diese hat zum Ziel, die Inhalte in qualitativer Weise zu präsentieren und anschließende Interpretationen vornehmen zu können (vgl. ebd.: 118). Darüber hinaus erfolgte eine Untersuchung einzelner Kategorien innerhalb einer Hauptkategorie sowie unabhängig der Zugehörigkeit einer Hauptkategorie (vgl. ebd.: 119). So wurden beispielsweise die Kategorien «Gelingensfaktoren» und «Hinderungsfaktoren» der Hauptkategorie «Faktoren» auf Zusammenhänge untersucht. Jedoch auch die Kategorie «Strukturen», die keiner Hauptkategorie zugehörig ist und die Kategorie «Organisationen Soziale Arbeit» der Hauptkategorie «Organisationen». Nicht zuletzt erfolgte bei der Interpretation der Ergebnisse die Darstellung der Zusammenhänge anhand von Visualisierungen und Grafiken (vgl. ebd.: 120).

### **3.2 Auswertung der Datenergebnisse**

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Datenauswertung dargestellt. Die Gliederung der Überschriften erfolgte anhand der Kategorien, wobei einzelne Kategorien zusammengefasst wurden. Für die bessere Lesbarkeit wurde analog der Transkriptionsempfehlung von Mayring der Sprachstil geglättet und Zitate oder fachspezifische Ausdrücke in Anführungszeichen übernommen und kursiv dargestellt (vgl. Mayring 2016: 91). Die interviewten Personen werden mit den Abkürzungen I1 bis I7 dargestellt. Es erfolgt keine Zitationsangabe der Interviewaussagen, da die Transkripte der Interviews nicht Bestandteil des Anhangs dieser Arbeit sind. Die Transkripte können jedoch gerne eingefordert werden.

#### **3.2.1 Angaben zu Personen und Organisationen**

Die Stichprobe der Studie betrug zunächst fünf Personen und wurde im Verlauf der Untersuchung auf sieben Personen erweitert. Befragt wurden drei Frauen und vier Männer, das Durchschnittsalter beträgt 48 Jahre, wobei die älteste Person 60 Jahre und die jüngste Person 39 Jahre alt ist. Drei der befragten Personen sind in der Rechtsform Einzelunternehmen tätig und somit Inhaber\*innen und Geschäftsführer\*innen, wobei nur eine Person zusätzlich Mitarbeitende angestellt hat. Drei weitere interviewte Personen sind im öffentlichen Dienst bei einer Verwaltung tätig und nur eine Person arbeitet in einer marktwirtschaftlich orientierten Aktiengesellschaft. Die Organisationen sind in

unterschiedlichen Kantonen tätig. Während drei Organisationen lediglich im Kanton Bern tätig sind, operieren die übrigen Organisationen in der ganzen Deutschschweiz. Eine Organisation ist in der ganzen Schweiz tätig und eine Organisation engagiert sich sogar zusätzlich in Deutschland und Österreich. Die fünf ersten befragten Personen sind im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung sowie Organisationsberatung tätig. Die letzten beiden befragten Personen haben eine Funktion im Bereich Organisationsberatung und Projektmanagement innerhalb einer Organisation der Sozialen Arbeit. Zu erwähnen ist, dass lediglich zwei Personen allein in ihrer Firma oder ihrem Bereich arbeiten, der Rest der Interviewten kann auf mindestens zwei Mitarbeitende zählen. Die Praxisfelder der befragten Personen sind sehr vielseitig und innerhalb der Disziplin der Sozialen Arbeit zu verorten. Mehrfach wurden dabei Organisationen wie polyvalente Sozialdienste, Wohnheime, Organisationen aus dem Gesundheitswesen mit Sozialarbeitenden sowohl im stationären wie auch im aufsuchenden Bereich genannt. Das Spektrum der Praxisfelder umfasst Angebote aus den Bereichen Wohnen, Freizeit und Arbeitsintegration. Dabei zeigte sich aber, dass die meisten Organisationen mit ihren Praxisfeldern innerhalb des Non-Profit-Bereichs oder staatlich, kantonal oder kommunal zu verorten sind. Die befragten Personen sind durchschnittlich vier Jahre in der Organisation tätig, wobei zwei Personen unter einem Jahr angestellt sind und eine Person mit 14 Jahren sehr lange in der Organisation arbeitet. Innerhalb der Funktion arbeiten die befragten Personen durchschnittlich bereits 10,5 Jahre, wobei der niedrigste Wert bei 3,5 und der höchste Werte bei 20 Jahren liegt. Auffallend ist, dass sämtliche Personen ursprünglich in einem anderen Tätigkeitsgebiet berufstätig waren.

### 3.2.2 Bedeutung Agilität

Die Interviews starteten mit der offenen Frage, was Agilität für die befragten Personen bedeutet. Bereits die Definition anhand der Literatur scheint dabei nicht eindeutig, weshalb es nicht erstaunt, dass auch die Interviewantworten sehr unterschiedlich ausfielen. Nachfolgendes Kapitel zeigt die Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen zur Bedeutung von Agilität. Zunächst scheinen sich die interviewten Personen dahingehend einig, dass Agilität als Schlagwort verwendet wird. I1 bezeichnete sie als Modewort, welches schwierig zu definieren sei. Es bestehe keine Eindeutigkeit, was agiles Arbeiten heisse, und dies erschwere das Verständnis. Gerade die Methoden und Techniken wie Scrum stellen manchmal ein «*Buch mit sieben Siegeln*» dar, wie I1 schilderte. Agilität habe alle Dimensionen, stehe im Zusammenhang mit einer Bewertung sowie dahinterstehenden Werten. Dabei sei Agilität nicht per se nur gut für die Menschen, sondern könne auch eine Überforderung darstellen, zumal Agilität durch die Pandemie nochmals einen Schub erhalten habe. I1 beschrieb Agilität als «*Antwort auf die digitale Transformation und auf Work 4.0*» sowie als «*Modewort, das gerade als Antwort bereit liegt auf die Herausforderungen in der Arbeitswelt, die sozusagen jetzt*

*anstehen und gefragt sind*». Zudem meinte I1 zum Modewort Agilität, dass der Ausdruck schon immer präsent gewesen sei, jetzt einfach mit *«tollen Wörtern»* benannt werde.

Die zweite interviewte Person dachte bei Agilität zunächst an *«Agility»* und den Hunde-Parkour. I2 beschrieb Agilität als *«In-Wort»*, welches aufgepoppt sei, jedoch relativ wenig Inhalt habe. Das Wort sei erklärungsbedürftig, gerade auch weil sich alle Agilität auf die Fahne schreiben und wenn nicht *«sei man schon fast out»*, wie I2 erklärte. Bei Agilität im Kontext der Organisationsentwicklung sprach I2 auch von Menschen mit einer systemischen Haltung und einem systemischen Weltbild. Agilität gehe mit viel Unvorhersehbarem einher und entweder würden sich Organisationen darauf einlassen oder es ausblenden.

I3 nannte Agilität als Schlagwort und zugleich eine Grundvoraussetzung, um in der heutigen Zeit funktionsfähig zu sein. Starrheit funktioniere dabei nicht mehr, sondern agile Formen seien notwendig, da sich alles schnell ändere und rasche Reaktionen erforderlich seien. Dabei beginnt Agilität für I3 bei der Haltung mit der Frage: *«Wie schaffe ich es eigentlich, mich konstant ausserhalb der Komfortzone zu bewegen?»*. Für I3 bedingt Agilität aber auch die Frage, wie Unternehmen organisiert sind. Dies gehe mit den Wurzeln und Prägungen der Vergangenheit und der Frage, was ein Unternehmen in die Zukunft mitnimmt, einher. Nebst der Haltung und der Organisationsform bedeutet Agilität für I3 die Frage, wie Themen angegangen werden und unter welchem Führungsstil. Agilität habe viel mit *«Freestyle»* zu tun und mit der Offenheit, auf alles reagieren zu können. I3 fasste zusammen, dass sich Agilität durch alles hindurchziehe.

I4 schilderte als Bedeutung von Agilität ebenfalls die Reaktion auf veränderte Bedingungen. Der Kerngedanke sei die Anpassung eines Produktes oder einer Dienstleistung, wobei sich die Frage stellt, wie viel Anpassung notwendig sei oder ob das, was wir als Organisation anbieten würden und über lange Zeit gut war, es heute noch ist. I4 erläuterte zudem folgende Bedeutung: *«Agilität bedeutet für mich sich rasch auf sich ändernde Rahmenbedingungen auf dem Markt anzupassen und damit konkurrenzfähig zu bleiben in einer Organisation mit starkem Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden»*.

I5 betonte, dass Agilität als Thema sowie deren Bedeutung in Führungsschulungen immer wieder diskutiert werde. Agilität bedeutet für I5 eine gewisse resiliente Planung und Umsetzung eines Vorgehens, und zwar unabhängig davon, wie sich der Rahmen verschiebt oder welche externen Schocks vorkommen. Agil vorzugehen, bedeutet für I5 handlungsfähig bleiben. Methodisch bedeute Agilität iteratives Arbeiten in kleinen Zyklen mit Zwischenchecks, dem Abschluss von Schritten hin zum *«Minimum Viable Product»* (MVP). Beim MVP seien Grundfunktionen einsatzbereit und der Rest werde danach inkrementell aufgebaut. Agilität ist

für I5 sowohl in der Planung und der Umsetzung von Aktivitäten wie auch in der Entwicklung zu erkennen.

I6 verbindet das Wort agil zunächst mit Beweglichkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Dabei sei Agilität nicht nur im Projektmanagement erkennbar, sondern auch im Kontext der Organisationsentwicklung, beispielsweise indem «*kleine Päckli geschnürt*» und dann bearbeitet würden. Die agile Vorgehensweise ist für I6 daher sehr praktisch, wenn noch nicht genau klar ist, wohin der Weg führt. Auch I7 geht bei der Bedeutung von Agilität auf ein Vorgehensmodell im Rahmen der Projektmanagementmethodik ein. Dieses sehe vor, mit festgelegten, gegebenen Ressourcen die Ergebnisse zu erreichen und eine ständige «*Re-Priorisierung*» vorzunehmen. Als Methoden schilderte I7 Scrum oder SAFe sowie die Möglichkeit, weniger starr und dafür in kleinen Schritten voranzugehen und sich anpassen zu können. Jedoch sei gerade bei top-lastigen Organisationen aus der Sozialen Arbeit mit der Bedeutung von Agilität vorsichtig umzugehen. Eine Technologiefirma, welche Software herstellt, sei anders organisiert als Organisationen der Sozialen Arbeit. In Letzteren könne Agilität auch ein Schritt zu viel sein.

Als zweite Definitionsart bezeichnete I7 Agilität als «*Buzzword*» für Flexibilität sowie mit der «*Trial-and-Error*»-Thematik darin und folgender Aussage dazu: «*Wir dürfen uns irren, wir evaluieren unsere Ergebnisse immer wieder und passen unsere Vorgehensweise an*». Dementsprechend bedeute Agilität auch, sich personell anders aufzustellen, um beispielsweise Fachführung in Projekte und Personalführung zu trennen. Agilität sei aber auch stärker in Projektstrukturen und flacheren Hierarchien zu denken. I7 fasste diese Ausführungen wie folgt zusammen: «*Zwischen der völlig agilen Organisation und der in Stein gemeisselten Linienorganisation vor 15 Jahren liegen eine Menge Graubereiche und hier geht es vor allem, wie ich glaube, darum, [...], dass eine agile Organisation sich stärker an funktionalen und prozessgetriebenen Themen ausrichtet als an den klassischen Führungsaufgaben*».

### **3.2.3 Haltung & Mindset**

Nachdem zunächst der Begriff und die Bedeutung von Agilität dargelegt wurden, widmet sich folgendes Kapitel der Haltung und dem Mindset. Anhand der Daten war es zu Beginn nicht einfach, Haltung und Mindset von Strukturen zu trennen. I1 wies darauf hin, dass Haltung und Struktur ineinander spielen. Ein Ansatzpunkt sei beispielsweise positives Leadership innerhalb der Führung. Durch das Ausstrahlen dieser Haltung könnten Menschen mitgerissen werden, was Auswirkungen auf die ganze Unternehmenskultur habe. Für I1 ist es wichtig, Mitarbeitende in den Zustand und in das Mindset zu bringen, offen und lösungsorientiert zu sein sowie sich abgeholt zu fühlen. Ein entscheidendes Element sei dabei das Vertrauen. Es

gehe um das Menschliche, da der Mensch im Mittelpunkt stehe. Auch I2 benannte, dass Haltung und Struktur beide eine extrem wichtige Rolle spielten. Dabei sollten die Haltung und das Menschenbild im Kontext der Organisationsentwicklung systemisch sein, weil das Kopieren von Strukturen lediglich der kausalen Herangehensweise entspreche. Die Landkarte der Organisation und deren Prägungen sei zwingend zu berücksichtigen. Organisationen sind nach der Ansicht von I2 auf einer Reise der ständigen Transformation. Zentral für die New-Work-Bewegungen sei aber nicht nur, Strukturen zu schaffen, sondern vielmehr *«inner Work»*, als Bezeichnung für innere Arbeit, zu betreiben. I2 meinte dazu: *«Es ist ja bekannt, dass du bei Change Prozessen einen Preis bezahlst. Und was ja oft passiert, du machst einfach Strukturen, du veränderst Strukturen und machst irgendwelche Strukturen, du machst irgendeine Organisationsform, du machst vielleicht Holokratie, was zum Teil noch rigider ist als vorher und dann hast du das Gefühl, die Menschen sollten darin funktionieren. Also wenn du nur genügend genaue Strukturen hast, dann funktioniert es. Und meine Erfahrung ist, dass Strukturen wichtig sind aber noch viel wichtiger ist die innere Arbeit»*. Somit machen auch Menschen in den Organisationen innere Prozesse und nicht alle wollen und können dies, wie I2 betonte.

Auch die dritte interviewte Person erwähnte die Haltung als zentralen Faktor für Agilität: *«Es beginnt für mich bei der Haltung»*. Haltung heisst für I3, wie auf das reagiert werden kann, was auch immer passiert und wie Menschen selbst mit dieser Veränderung umgehen. I3 stellte die Frage: *«Wie schaffe ich es, mich konstant ausserhalb der Komfortzone zu bewegen?»*. Ein wichtiges Thema seien dabei Führungsmuster. Gerade Führungsverhalten wie *«Management by objectives»* ist gemäss I3 vorbei und es gehe heute vielmehr um Haltung und welche Führungsinstrumente hierfür eingesetzt werden. Agilität ziehe sich durch alles hindurch. Auch I4 nannte das Mindset als Grundvoraussetzung für Agilität. Dabei gehe es um Zusammenarbeit sowie die Bereitschaft, sich auf andere einlassen zu können. Als wichtigen Faktor bezeichnete auch I5 das Mindset. Gerade in agilen Prozessen sei die Angst vor Resultatoffenheit eine Haltungsfrage, die innerhalb von Teams oftmals auftauche. Die psychologische Sicherheit sei darin ein essenzielles Konzept und I5 beschreibt es als wichtig, Unsicherheiten und Ungewissheiten anzusprechen und auch *«auf den Tisch zu klopfen»*, wenn Prozesse zu unklar sind, damit gemeinsame Klarheit entstehen kann. Bedingungen hierzu seien die Akzeptanz im Unternehmen, im Bereich oder im agilen Team, nicht zu wissen, wohin die Reise geht.

I7 bekräftige, dass Projektmanagement viel mit Vorleben, Strukturen, Einfordern sowie mit der Haltung zu tun habe. Sehr banal gehe es auch um Respekt und darum, dass Personen aus anderen Fachbereichen oftmals mehr anwendbares *«Know-how»* als das eigene Team haben.

Die Tatsache, dass gewisse Mitarbeitende einen Beitrag leisten, den eine andere Person nicht leisten kann, beschrieb I7 als Haltungssache. I1 betonte die Wichtigkeit der Förderung von Moderationskompetenzen sowie der Kompetenzen von Vorgesetzten innerhalb der Personalbeziehungswise Prozessführung oder Sitzungsleitung. Zudem benötigt es für I1 positive Werte als Grundlage und Methoden sowie Techniken zur Gestaltung agiler Vorgehensweisen. Jedoch verhelfen Methoden und Techniken allein noch nicht zu Agilität. Wenn nämlich die Haltung und das Mindset negativ seien, dann werde agiles Arbeiten schwierig. Haltung entstehen zu lassen, ist für I7 möglich, wenn es gelingt, die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Dazu gehören Reglemente, bei denen jedoch nicht der Inhalt, sondern der Entstehungsprozess dazu relevant sei. Auch Coaching hinsichtlich Projektmanagement, Kulturentwicklung und deren Stärkung auf der Kulturebene wären für I7 Ansatzpunkte.

### 3.2.4 Strukturen

Neben Haltung und Mindset sind auch die Strukturen hinsichtlich Agilität sehr wichtig. Strukturen zu schaffen, kann nach I1 bedeuten, Mitarbeitenden entgegenzukommen, indem beispielsweise Zeitmodelle angepasst werden, die eine bessere Vereinbarkeit mit der Familie ermöglichen. Durch veränderte Rahmenbedingungen könne so ein positives Klima unterstützt werden. Bessere Rahmenbedingungen können aufgrund von Nachweisen und Statistiken beispielsweise zu einer tieferen Fluktuation beitragen. Veränderte Strukturen ermöglichen für I1 zudem flachere Hierarchien, etwa durch die Verteilung von rollenspezifischen Aufgaben. Jedoch zeige die Erfahrung, dass nicht alle Mitarbeitende dies schätzen. I1 meinte: *«Da sind wir Menschen halt völlig unterschiedlich»*. Aufgrund der eigenen Praxiserfahrung zeigt sich bei I1 der Eindruck, dass vielerorts noch veraltete Konstrukte in der Führung und Haltung vorherrschen mit Chefinnen beziehungsweise Chefs, die wenig Vertrauen geben und viel kontrollieren.

Im zweiten Interview war ebenfalls die Erkenntnis, dass Haltung und Struktur beide extrem wichtig sind, vorherrschend. Lediglich die Struktur nach Transformation oder New-Work-Modellen wie der Holokratie anzupassen, wäre dabei aber ein Fehler, da es ebenso die innere Arbeit der Menschen brauche. Auch im dritten Interview erwähnte die Person aus der Organisationsentwicklung sowohl Haltung als auch Struktur. Zur Struktur stellte I3 die Frage, wie ein Unternehmen organisiert ist. Dabei spielen für I3 die *«Wurzeln der Vergangenheit»* und welche Prägungen daraus für die Zukunft mitgenommen werden, eine wesentliche Rolle. Viele Organisationen aus dem Schulbereich oder Gesundheitswesen hätten veraltete und hierarchische Strukturen und seien unbeweglich. Für I3 steht dabei nicht die Selbstorganisation im Fokus, sondern vielmehr eine Abflachung der Hierarchie. Auch sei das nicht überall zu gleichen Teilen möglich. Gerade ein Spitalsetting brauche Hierarchien, klare

Zuständigkeiten und Linienverhältnisse. Eine Aufweichung sei aber beispielsweise mit Kreismodellen möglich, bei denen auch Leute aus dem Tagesgeschäft in einen Führungs- oder Projektkreis eingebunden werden. Aus der eigenen Erfahrung berichtete I3 zudem von zwei Herausforderungen hinsichtlich der Struktur. Einerseits bedingten veränderte Strukturen auch Veränderungen in den Positionen, so dass beispielsweise ein Top-Management verkleinert werde oder GL-Mitglieder nicht mehr zur Geschäftsleitung gehörten. Solche Entscheide beschrieb I3 als hart. Andererseits müssten sich Organisationen hinsichtlich veränderter Strukturen auch kritisch hinterfragen: *«Was ich einen Fehler finde, ist, wenn man es macht, weil es gerade der neuste Shit ist»*. I3 sprach die Frage, warum es die Menschen auf der Welt überhaupt gibt, an. Was der Sinn und was für die Organisation am zweckdienlichsten sei. Die Frage sei, welche Form helfe und unterstütze, das zu erreichen, was wir wollen. Passend dazu eine Aussage von I3: *«Und das finde ich wie extrem wichtig und sehe ich viel in Beratungen, dass ein Kunde sagt, ah wir müssen eine neue Struktur haben und ich finde die Frage der neuen Struktur ist die letzte Frage, die man stellt. Weil die erste ist, wo wollen wir eigentlich hin? Und was haben wir für eine Kultur für eine Geschichte. Und dann muss man schauen, unterstützt uns unsere Organisationsstruktur in unserer Arbeit. Bringt sie uns zum Ziel? Und das finde ich die entscheidende Frage»*.

I4 nannte neben dem Mindset ebenfalls eine Bereitschaft, mit unterschiedlichen Strukturen umgehen zu können, als einen wichtigen Faktor. Beispielsweise folge ein Meeting teilweise sehr engen Strukturen, während sich andere Formate nicht an fixen Strukturen orientieren. I4 beschrieb klare Grenzen als hilfreich, sowohl ausserhalb wie auch innerhalb dieser Grenzen sei die volle Ownership, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung jedoch wichtig. Es könnte sich durchaus widersprüchlich anhören, aber es geht für I4 genau darum, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in neuen Formen und Rollen zu haben. Die Organisationsgrösse spiele dabei natürlich auch eine Rolle. Eine kleine Firma könne für die Softwareherstellung sehr gut eine Methode wie Scrum nutzen. Bei grösseren Organisationsstrukturen mit verschiedenen Ressorts und über 100 Personen pro Bereich, die bei der Entwicklung eines Produktes mitarbeiten, da werde es hinsichtlich Arbeitsprozesse durchaus sehr viel komplexer. I4 schilderte die Methode der skalierten Agilität als Strukturierungshilfe. Aber gerade hierfür seien gute und transparente Strukturen essenziell, damit Mitarbeitende die Erwartungen an sich selbst kennen sowie den Freiraum, den sie haben. Zudem könne gerade in einem Projektteam explizit darauf geschaut werden, nur diese Personen in einer Projektstruktur mitzunehmen, die auch das Mindset dafür hätten. Ähnlich äusserte sich auch I5 hinsichtlich Grenzen, indem er sagte, dass das *«Why»* als Zweckrahmen rundherum stimmen müsse. Dabei müssten ganz grundlegende Spielregeln fixiert sein und alle ein gleiches Verständnis davon haben. Dies ermögliche Kreativität und es könne in jede Richtung agil gearbeitet werden. I5 bezeichnete

dies als gemeinsam geteilter Unterbau, weshalb Regeln und Freiheit oder Regeln und Agilität auch keine Gegensätze darstellen. Weiter erwähnte I5 auch die Rollenklarheit, das Leadership sowie den Rahmen, der in der Struktur einer zeigemässen Organisationen passen muss.

Im Projektmanagement erwähnte I6, dass gewisse Leute in Unternehmen auch Sicherheit benötigen, etwa durch ein Dokument oder einen Plan. Die Kunst der Führungspersonen sei demnach, Mitarbeitende zu bewegen, ihre Kreativität einzubringen. Dies müsse vom Unternehmen aber mitgetragen werden und Systeme sowie Strukturen sollten entsprechend gesetzt sein. I7 sprach wie I3 von klarer Linienführung im Gesundheitswesen, wobei sämtliche Handgriffe und Abläufe sitzen. Der Schritt zur Agilität ist für I7 bei besonders *«top-lastigen Organisationen mit einer pharaonischen Führungs-Architektur»* wohl zu viel. Trotz starrer Strukturen könnten aber Voraussetzungen für Agilität geschaffen werden, indem stärker in flacheren Hierarchien gedacht werde.

### 3.2.5 Kompetenzen in der Sozialen Arbeit

Die erforderlichen Kompetenzen von Sozialarbeitenden für die Anwendung agiler Methoden schätzte I2 aus der eigenen Erfahrung als weniger hoch ein als jene in der Privatwirtschaft. Diese Einschätzung, welche nicht evidenzbasiert belegt werden kann, fand I2 aber erstaunlich, da gerade Fähigkeiten wie Reflexion der eigenen Haltung und die Entwicklung einer systemischen Haltung durchaus Zutaten sind, die Agilität befeuern oder bewirken sollten: *«Also daher sollten Sozialarbeitende dafür prädestiniert sein»*. Bezüglich Kompetenzen sieht I3 eine grosse Chance darin, das Wissen in der Organisation abzuholen. Nach I3 ist das Wissen immer in der Organisation vorhanden und eine Berücksichtigung dessen fördert die Akzeptanz bei der Umsetzung von Projekten, da sich Mitarbeitende auch besser damit identifizieren können. Gerade im sozialen Bereich sei zudem zu beobachten, dass die Teams beispielsweise über pädagogisches Wissen oder Reflexionsfähigkeit verfügen und gerade hinsichtlich Veränderungsprozesse zu wissen scheinen, wie diese funktionieren. Je mehr Wissen jedoch vorhanden sei, desto anspruchsvoller sei es als externe Person in der Organisationsentwicklung. Das Wissen zum Projektmanagement schätzte I3 aber auch als eher dürftig ein, wobei sich die Frage stellt, ob Organisationen über all dieses Wissen verfügen müssen oder ihre Grenzen nicht besser kommunizieren und sich externe Begleitung holen sollten. Letztere Variante ermögliche auch, Geld zu sparen, da gerade kleinere Organisationen nicht über die Möglichkeiten verfügen, intern auf das Know-how zuzugreifen.

Auch I4 schätzte die Kompetenzen als eher niedrig ein, was mit der tendenziell fremden Materie von Scrum zu begründen ist. Bei Themen wie Selbstorganisation oder Partizipation sei innerhalb der Sozialen Arbeit zwar mehr Wissen vorhanden, in Bezug auf das Mindset oder schnellere Iterationen, um etwas auszuprobieren und ein neues Produkt oder eine neue

Dienstleistung zu erfinden, noch kaum. Hier sieht I4 viel Potential. Im Projektmanagement erklärte I6 das fehlende Wissen mit starren Strukturen sowie dem Reifegrad der Organisation.

### 3.2.6 Gelingensfaktoren

Als Gelingensfaktoren werden nachfolgend Faktoren beschrieben, die für Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit sowie agiles Projektmanagement wichtig erscheinen. Die interviewten Personen nannten eine Vielzahl möglicher Ansatzpunkte. Übergeordnet lässt sich festhalten, dass nicht nur die organisationalen Strukturen wichtig sind, sondern vielmehr das Mindset der Organisation und Mitarbeitenden. I1 nannte zum agilen Arbeiten Methoden und Techniken, die bei der Gestaltung helfen würden, als Grundlage sind aber Werte und Haltung zu berücksichtigen, was dem Mindset entspreche. I4 schilderte Mindset in der agilen Zusammenarbeit als Bereitschaft, sich auf andere einlassen zu können. Dazu gehöre auch die Kommunikation und Selbstverantwortung. Fixe Strukturen seien dabei nicht als Widerspruch zu betrachten, sondern Mitarbeitende benötigten innerhalb von klaren Grenzen «*Ownership*», um selbstständig und selbstverantwortlich agieren zu können. Hierarchien, klare Zuständigkeiten oder Linienverhältnisse könnten mit Kreisorganisationen aufgeweicht werden, schlägt I3 als Ansatz vor. I5 sprach vom Zweckrahmen, der stimmen muss. Jede Einheit in einer Organisation sollte wissen, welchen Zweck sie hat und wie sich Mitarbeitende darin maximal bewegen können. I5 bezeichnete das gemeinsame Verständnis als geteilten Unterbau, auf dem Mitarbeitende in verschiedene Richtungen kreativ aufbauen können. Als Voraussetzung nannte auch I6, dass die Organisationsstruktur Agilität mitträgt und diese zulässt. I7 schilderte als Gelingensfaktoren fürs Projektmanagement, dass letzteres viel mit Vorleben, Strukturen sowie Einfordern dieser Faktoren zu tun habe.

Als weitere Voraussetzung und Grundlage nannte I1 das Vertrauen und zieht die Konzepte von positiver Leadership und positiver Psychologie hinzu, welche agiles Arbeiten ermöglichen können. Das Vertrauen schilderte auch I6, während I3 das Einbinden der Mitarbeitenden sowie die Identifikation als matchentscheidend ansieht. Letzteren Gedanken nahm auch I4 auf, weil gerade innerhalb des sozialen Bereichs sowohl Identifikation wie auch die «*purpose-Geschichte*» mitspiele. Dort, wo Menschen mit Menschen arbeiten und viele Werte haben, dürfte die Wahrnehmung viel sensitiver sein, so die Argumentation der vierten interviewten Person. Daher müssten Mitarbeitende wissen, wo die anderen stehen, was einerseits mit den guten Strukturen, andererseits mit Transparenz hinsichtlich Freiraums und Erwartungen einhergehe. Klarheit zu Rollen und Einheit sowie der Faktor, diese transparent darzustellen, wurde auch von I5 genannt. Die Person aus dem Bereich Projektportfoliomanagement, I6, nannte eine regelmässige Kommunikation als weiteren Faktor.

Auf der Ebene der Methodik nannte I4 eine Toolbox, die ein Repertoire an Techniken und Methoden beinhaltet, die genutzt werden können; von der Zeremoniengestaltung, über Review oder Retrospektiven bis zur inkrementellen PI-Planung. Weiter unterstützen auch IT-Systeme oder Boards wie Scrum oder Kanban agiles Arbeiten. Eine Voraussetzung hierfür ist nach I6 der Wissensaufbau bei Mitarbeitenden, die effektiv an einem Projekt beteiligt oder entscheidungsbefugt sind. Als Vorteil agiler Vorgehensweise nannte I5 sehr spezifisch die Tatsache, dass die Grundfunktionen des Produktes schnell fertiggestellt sind und erst danach der detaillierte Ausbau erfolgt. Daher könne ein externer Schock wie eine wirtschaftliche Krise zwar alles stoppen, dennoch sei das Produkt schon funktionsfähig. Der Zusammenhang zwischen der Planung und der Umsetzung von Aktivitäten in der Entwicklung sowie die Anschlussfähigkeit eines Produktes seien hierfür zu berücksichtigen.

Auf das Konzept der positiven Psychologie eingehend, nannte I1 die drei Punkte psychologische Sicherheit, Resilienz und Achtsamkeit. Die Resilienz bedinge dabei, positive Gefühle wecken zu können und die Achtsamkeit bezeichnete I1 als ein Bewusstsein und Bewusstwerden. Die psychologische Sicherheit stehe für die Akzeptanz und Sicherheit am Arbeitsplatz. Auch I5 nannte das Konzept der psychologischen Sicherheit sowie den Umgang mit Ungewissheiten und Unsicherheiten. Diesen Umgang sprach ebenfalls die zweite interviewte Person an. Zunächst sei wichtig, sich Zeit zu nehmen, Bestehendes zu hinterfragen und dann den Mut aufzubringen, Neues zu wagen mit einer Wahrscheinlichkeit, dass es gut komme trotz ungewissen Ausgangs. Dabei sei es üblich, auch mal ausserhalb der Norm zu arbeiten und dafür ausgelacht zu werden. Wenn jedoch ein Projekt dann erfolgreich funktioniert habe, dann hätten Kund\*innen, Mitarbeitende und die Organisation gewonnen. Der simple Lösungsansatz für I2 ist daher, auszuprobieren, aber nicht den Mitarbeitenden neue Methoden «überzustülpen», indem sie zur Mitarbeit gezwungen würden. Hierbei sei ein wichtiger Faktor die Neugier der Mitarbeitenden und die Haltung, etwas ausprobieren zu wollen. I2 sagte: «*Tun ist wie wollen, nur krasser*». Die Akzeptanz im Unternehmen, Bereich und Team sprach auch I6 an. Zudem müssten Mitarbeitende akzeptieren nicht zu wissen, wohin das agile Arbeiten gehe. Wichtig sei die Offenheit der Leute, so zu arbeiten und sich auf Experimente oder Pilotversuche einzulassen. Nicht zuletzt sei die Kunst der Leitung die Mitarbeitenden dazu zu bringen, Kreativität einzubringen. I1 schilderte hierfür die Arbeit auf Augenhöhe und nicht «*Top-down*», wobei der Einbezug und die Förderung der Mitarbeitenden optimalerweise so gut funktionieren, dass Mitarbeitende ihre Stärken einbringen können. Hierzu müssten aber alle sehr beweglich bleiben. Für I3 muss die Organisation darin nicht per se selbstorganisierend sein, jedoch sollte es gelingen, die Hierarchien flacher zu gestalten, mit der eigentlichen Frage, wie es eine Organisation schaffen kann, die eigenen Expert\*innen mehr einzubeziehen.

### 3.2.7 Hinderungsfaktoren

Bezüglich der Gelingensfaktoren nannten die befragten Personen in den Interviews einige Faktoren, die Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit oder agiles Projektmanagement erschweren oder gar verhindern. Zunächst fällt auf, dass mehrere Gelingensfaktoren auch als Hinderungsfaktoren benannt wurden oder als diese umgedeutet werden können. Die Unterscheidung zwischen Gelingen und Hindernis ist dadurch nicht trennscharf und erfolgt je nach Auslegung und Interpretation der Interviewaussagen.

So wurde von I1 als Hinderungsfaktoren das fehlende Vertrauen oder von I6 die fehlende Akzeptanz in der Organisation genannt. Darin bestehe zudem die Gefahr, im Betrieb nicht ernst genommen zu werden, weil eine agile Vorgehensweise mit einer neuen Denkweise einhergehe. I2 nannte die Idee der Steuerbarkeit als wichtigen Faktor. So sei die Arbeit mit Menschen unvorhersehbar. Menschen haben Absichten, Ziele und Pläne die I2 als «*Landkarten*» beschrieb. In einer Organisation mit 100 Personen gebe es 100 Landkarten. Werde dies zu wenig beachtet, oftmals aus Angst davor beim Einbezug von Mitarbeitenden zu viel Zeit zu verlieren, könne dies ein Hinderungsfaktor sein. Auch mangelnde Transparenz darüber, dass ein Scheitern möglich sei sowie fehlende Kommunikation können Agilität verhindern. I5 beschrieb diese Tatsache als «*Angst vor Resultatoffenheit*». Die interviewte Person beobachte innerhalb von Verwaltungsstrukturen, dass in agilen Prozessen zu Beginn nicht klar sei, wo der Prozess am Schluss lande, gerade weil unterwegs neue Bedürfnisse aufkommen. Ohne die konkrete Output-Ebene zu kennen, sei zudem die Kommunikation erschwert, da zwar der Projektrahmen möglichst gut skizziert werde, letztlich dennoch die «*Black Box*» verkauft würde. Zudem stelle sich die Frage, welche IT-Systeme genutzt würden, da es sich teilweise um mächtige Tools handle, die zwar viele Möglichkeiten bieten, jedoch damit auch die Gefahr, sich darin verlieren zu können, wie I4 schilderte. Nicht zuletzt könnten nach I6 agile Methoden zur Bearbeitung sozialer Probleme zwar genutzt werden, dennoch müsse die Vorgehensmethode gut passen. Als Hinderungsfaktoren schilderte die Person aus dem Projektportfoliomanagement die Widerstände der Mitarbeitenden, sich aufgrund fehlender Sicherheit auf agile Projektmethoden einzulassen.

Als Hinderungsfaktoren werden auch die fehlenden Strukturen genannt. So können für I5 agile Rollen in gewissen organisationalen Logiken nicht wie gewünscht im heutigen Personalrecht angebunden werden, da zwischen Mitarbeitenden und vorgesetzter Stelle keine scharfe Trennung vorliege. Umso wichtiger sei daher, agiles Arbeiten anschlussfähig zu machen. I6 aus dem Projektportfoliomanagement resümierte, dass starre Strukturen mit kalkulierten Kosten pro Jahr und einem klaren Rahmen fast nicht in eine agile Projektplanung übertragen werden könnten. Dabei seien agile Methoden und Vorgehensweisen zudem nicht für alle

Projekte geeignet. Auch I3 benannte Organisationen mit veralteten, hierarchischen Strukturen, etwa in den Bereichen Schulen, Hochschulen oder im Gesundheitswesen, als sehr unbeweglich. Als weiteren Hinderungsfaktor fügte I3 den fehlenden Zugang zu Wissen in der Organisation an. Diese Strukturen seien als Silos zu betrachten innerhalb dieser stelle sich für die Mitarbeitenden die Frage, wie sie mit den knappen Ressourcen auch ausserhalb des Teams agieren können. I7 erachtete es als hilfreich, Richtlinien zu haben, die Projekte stärker in Strukturen pressen, da dies ermögliche, innerhalb von Projekten besser zu funktionieren. Als Hinderungsgrund lasse sich hieraus ableiten, dass dies am Anfang viel Aufwand bedeute. Diesen Aufwand schildert wiederum I4 dahingehend, dass Mitarbeitende zu sehr im operativen Geschäft eingespannt seien und die *«Muse oder Zeit»* nicht haben, sich in einem agilen Team einzubringen. Darin liege auch ein gewisses Verbrennungspotential für Mitarbeitende und Vorgesetzte, sich für die Arbeit zu sehr zu verausgaben.

Nebst diesen strukturellen Aspekten könne auch die Haltung ein Hinderungsfaktor darstellen. Eine fehlende Haltung oder Bereitschaft würden Agilität erschweren. Für I2 ist nebst dem Gelingensfaktor einer systemischen Haltung der Gegenpol *«Missionieren und etwas überstülpen»* ein Hinderungsfaktor. I1 schilderte, dass Mitarbeitende auch gezwungen werden können, agil zu arbeiten. Jedoch sei die Umsetzung von agilen Techniken und Methoden nicht per se positiv, denn eine negative Haltung und Mindset erschweren agiles Arbeiten. Agilität sei daher nicht per se etwas Gutes, sondern könne auch mit Überforderung einhergehen. I4 aus dem Bereich Organisationsentwicklung nimmt bei Führungsschulungen jeweils viel *«psychischen Schmerz»* wahr, von dem die Kursteilnehmenden berichten. Dabei handle es sich um schwierige Situationen oder eine allgemein schwierige Kultur in den Organisationen, die viel mit anderen Dingen wie beispielsweise Entwicklungsprozessen, Fachkräftemangel oder wirtschaftlichen Aspekten beschäftigt seien. Agilität könnte dahingehend gehindert werden, weil sie ein Schritt zu viel wäre und vielen Menschen *«auf den Schlip»* getreten werden würde. Als Schmerz wiederum wird die Organisation im Umbruch, mit viel Stress, viel Druck, hoher Arbeitsbelastung sowie einer hohen psychologischen Unsicherheit erklärt. Auch I5 kategorisierte die Haltung als Gelingens- und Hinderungsfaktor. In der Haltung stecke viel politisches Kapital in Form von Steuergeldern. Mit agiler Vorgehensweise könnten durch kurze *«Loops»* ein schnelles Scheitern verhindert und Kosten reduziert werden, was bei hierarchischer Leadership und Haltung schwierig werde. Als weiteren Hinderungsfaktor nannte I7 Interessenkonflikte zwischen Auftraggebenden, die wiederum auf das Projektmanagement zurückfallen. I2 erläuterte zudem, dass der Faktor Mensch zu wenig berücksichtigt werde und bezeichnete die Idee, diesen Faktor steuern zu wollen, als Illusion. I1 sieht eine Überforderung der Menschen im Arbeitsmarkt, wenn eine Organisation Agilität verlangt. Dies begründet die interviewte Person mit der Schwierigkeit, dass Agilität nicht

eindeutig sei. Zudem berichtete I1 davon, über die Praxis geschockt zu sein. Nach I1 sei Agilität nur an wenigen Orten zu finden, weil diese vor allem in der Umsetzung scheitern würde. Die Herausforderung für Organisationen sei demnach, agile Menschen zu finden, die achtsam sind. Einen weiteren Hinderungsgrund stelle die fehlende Notwendigkeit dar, wie I2 beispielsweise anhand von staatlichen Organisationen schilderte. Ohne grosse Notwendigkeit müsse eine Organisation auch nicht innovativ sein.

### 3.2.8 Theoretische Begründungen

Als theoretische Begründungen werden Interviewaussagen interpretiert, die gezielt Theorie-, Praxis- und Erfahrungswissen beinhalten oder auf bestimmte Konzepte verweisen. Inwiefern diese Aussagen mit der Literatur vorliegender Arbeit übereinstimmen oder sich unterscheiden, wird im Kapitel Diskussion behandelt. Die erste interviewte Person nannte mehrmals das Konzept der positiven Psychologie oder auch positiven Leadership. Zudem habe die Verbindung zwischen Agilität und positiver Psychologie mit psychologischer Sicherheit zu tun. Das Konzept der psychologischen Sicherheit nannte auch I5 als theoretische Begründung. Aus der Theorie bringen sowohl I2 wie auch I3 den systemischen Aspekt ein. I2 sieht eine Relevanz darin, dass im Kontext der Organisationsentwicklung Menschen mit einer systemischen Haltung und systemischen Menschenbild arbeiten, gerade weil das kausale Weltbild, analog einer Maschine, den Faktor Mensch nicht genügend miteinbeziehe. Eine wichtige Überlegung sei daher der Gedanke, wie Systeme funktionieren, was anhand interaktiver Übungen in der Praxis ersichtlich werde. I2 nimmt den Gedanken auf, dass die Haltung von Sozialarbeitenden von systemischen Herangehensweisen geprägt sei, weil in der Ausbildung Reflexion und das Hinterfragen von Haltung ein zentrales Element darstelle und *«das wären alles Zutaten, die das befeuern und bewirken sollten»*. Die dritte interviewte Person bezeichnete sich selbst als Systemikerin und verbindet dies mit dem Gesamtblick auf die Organisation anhand eines Modells, bei dem sich auf der horizontalen Linie der Ursprung, die Wurzel und Entwicklung befinden und auf der vertikalen Linie die Vision und Ziele. I3 hat dazu eine eigene Arbeitsformel aufgestellt (Abbildung 4), wobei die zentrale Frage für I3 ist, welche die Bedingungen sind, damit Energie für Veränderung entstehen kann.

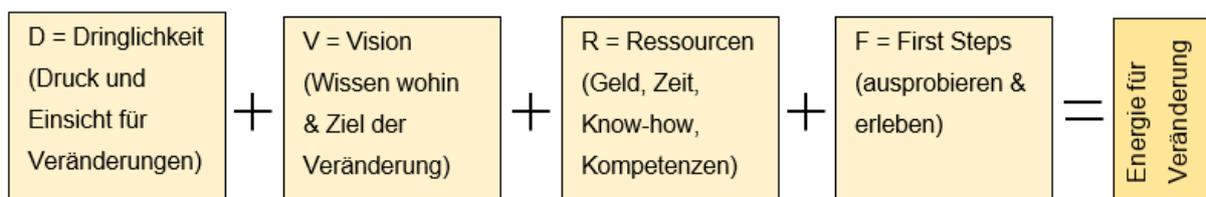


Abbildung 4: Eigene Darstellung Formel Bedingung Energie für Veränderung aus Interview 3

Einen weiteren interessanten Exkurs machte I3 zur Systemtheorie von Luhmann, da die systemische Schlaufe auch auf den Kontext der Organisationsentwicklung übertragen werden

könne. Es gehe darum, aufgrund einer Hypothese zum Zustand der Organisation eine Intervention zu planen, durchzuführen und danach das Ergebnis zu betrachten, um daraus die nächste Hypothese zu bilden. Diese Vorgehensweise sei durchaus mit Scrum vergleichbar. Die Organisation könne in der Analogie zu Luhmann als *«lebendigen Organismus»* betrachtet werden, wodurch sich die Konzepte ähnlich seien.

I5 äusserte, dass Agilität innerhalb der IT schon seit über 25 Jahren ein bekanntes Konzept sei, jedoch Begriffe wie Selbstorganisation oder Holokratie eher *«Buzzwords»* darstellten und im Feld der Sozialen Arbeit weniger bekannt seien. Die interviewte Person brachte aber das Wissen aus dem eigenen Studium der Soziologie und Politikwissenschaften ein und äusserte in diesem Kontext: *«Soziale Prozesse sind nie fertig»*. Als Ansätze aus der Theorie könnten *«Co-Design»* oder *«embodied experience»* dienen, da die Umfelder komplex und resultatoffen seien. I1 erwähnte als theoretische Grundlage die Neurowissenschaft, da es eigentlich immer darum gehe, wie wir Menschen funktionieren. Früher hatten Menschen das Gefühl, so bleiben zu müssen, wie sie geboren wurden und sich dabei nicht verändern zu können. Menschen seien Opfer des Schicksals gewesen. Heute sei bekannt, dass der Mensch sehr wohl etwas verändern könne. Spannend findet I1, was der Mensch braucht, um *«aufblühen»* zu können. Innerhalb der Personalführung wird der theoretische Bezug zum Konzept Empowerment hergestellt, welchen I2 damit begründete, dass einerseits die Sinnhaftigkeit sichtbar sei und Leute entsprechend ihren Stärken gefördert werden sollten. Demgegenüber benannte I4 keine theoretischen Begründungen, verwies aber darauf, dass Studien belegten, dass agile Arbeiten Prozesse beschleunige. Die beiden interviewten Personen aus der Organisationsberatung und dem Projektmanagement benannten vor allem den theoretischen Bezug zur IT und der Wirtschaft. Agile Vorgehensweisen seien vor allem in der IT und spezifisch in der Softwareentwicklung vorhanden, meinte I6 und I7 nannte *«SAFe»* und *«Watering Hole's»* als mögliche agile Methoden. Dabei handle es sich um einen Framework mit skalierter Agilität sowie Partizipationsmöglichkeiten von Mitarbeitenden gegenüber der Geschäftsleitung. Diese Konzepte und weitere Methoden aus dem Bereich Projektmanagement werden im nachfolgenden Kapitel näher beschrieben.

### **3.2.9 Bedeutung von Projektmanagement**

Die Bedeutung von Projektmanagement war als Frage für die interviewten Personen dahingehend herausfordernd zu beantworten, weil aufgrund der beruflichen Tätigkeit wenig Erfahrung im Projektmanagement vorliegt. Aus ihren Beobachtungen im Gebiet der Organisationsentwicklung ergaben sich aber dennoch einige spannende Aussagen. I1 schilderte zunächst das hohe Frustrationspotential im Bereich des Projektmanagements. Da sich Situationen und Bedingungen ständig verändern, sei die Planbarkeit nicht mehr gegeben.

Agilität stelle eine Anforderung dar, um sich im Projektmanagement nicht zu versteifen. Hierzu helfe ein Rahmen mit Meilensteinen und Zielen sowie beweglichem, agilem Arbeiten. Auch die agilen Werte, wie die Arbeit auf Augenhöhe, der Einbezug von Mitarbeitenden und ihre Förderung, indem sie so eingesetzt werden, dass sie ihre Stärken einbringen können, seien dabei wichtig. In der Führung sei es zentral keine Top-down-Struktur zu haben und als Vorgesetzte vermeintlich allwissend zu sein, sondern das Projektteam und die Leitung miteinzubeziehen, so dass alle gefragt seien. Auf das Projektteam ging auch I3 ein und hielt die Wichtigkeit davon, wer alles einbezogen wird, fest. So empfehle es sich, als externe Beratungsperson nicht die Projektleitung zu haben. Da die externe Person sonst zu viel Macht habe, sei es wichtig, dass die Projektleitung in der Organisation bleibe. Zudem helfen Steuerungs- oder Resonanzgruppen wie «*Sounding-Boards*», die aber optimalerweise «*Bottom-up*» entstehen würden. Auch I4 schenkte der Zusammensetzung des Projektteams Bedeutung, vor allem mit dem Fokus darauf, wer am Projekt arbeitet und wer nach wie vor operativ im Tagesgeschäft tätig bleibt. Da sei beispielsweise bereits eine Entscheidung darüber möglich, welche Personen sich vom Mindset her eignen und welche nicht.

Demgegenüber meinte I5, dass der Projektrahmen meistens rigide sei, die Finanzen und Rollen definiert seien und die Schwierigkeit in der Aufstellung des Projektteams bestehe. Die Hürde dabei sei, das Projektteam repräsentativ zu gestalten, gerade weil alle Direktionen und Bereiche eine Person aus den eigenen Reihen dabei haben wollten und sich dadurch auch gegenseitig blockierten. Diese politischen Strukturen mit speziellen Stabstellen ergeben riesige Gremien, die nicht mehr handlungsfähig seien. Das Finden von Kompromissen sei unumgänglich, wobei Agilität aufgrund eines kleineren Kernteams und der Arbeit mit «*Loops*» eine Chance biete. Auch wenn die Angestellten zunächst skeptisch wirken, empfinden sie es aus der Erfahrung von I5 als positiv, weil sie nicht überall dabei sein müssen. Nichtsdestotrotz seien dies «*Challenges*», die Prozesse und Tools benötigen sowie neue Herausforderungen in der Kommunikation und Zusammenarbeit mitbringen. Auch I7 stellte zunächst das Projektteam ins Zentrum und bezeichnete Projekte als einen gemeinschaftlichen Effort: «*Es ist eine Gemeinschaft auf Zeit, die versucht etwas zu erreichen*». Die Ressourcenfrage und ein stabiles Team seien dabei Grundvoraussetzungen. Aus der Erfahrung von I7 können Mitarbeitende bereits in kurzen Zyklen viel umsetzen, jedoch nur, wenn es den eigenen Bereich betrifft. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sei aufgrund nicht funktionierender Prozesse aber noch schlecht. Zudem bestünden Interessenskonflikte zwischen Auftraggebern. Projektrichtlinien helfen dabei sicherlich, obwohl dadurch zu Beginn ein Mehraufwand bestehe, die Projekte eben diesen Richtlinien anzupassen.

Den Rahmen und den Projektauftrag sprachen die befragten Personen ebenfalls an. I3 nannte die Wichtigkeit eines sehr klaren Auftrages und des Empowerment-Gedankens in der Führung von Projekten. I3 verglich die iterativen Schleifen der Projektmanagementmethode Scrum mit der Systemtheorie von Luhmann und hielt fest, dass die Konzepte und Ideen sehr ähnlich scheinen. Gerade im Projektmanagement lässt sich heute nicht mehr sagen, wie das Ziel beziehungsweise das Endprodukt genau aussehen sollte. Vielmehr müssten schon beim ersten Schritt Fragen gestellt werden, die das Projekt bei einer ersten Abzweigung möglicherweise in eine andere Richtung lenken würden. Trotz noch so klarer Planung verändern sich Schritte, weil unterwegs viel passiert. Insbesondere grössere Projekte mit *«Projekt-Pitches»* erschweren durch viel Schriftlichkeit den Projektbeginn. Dies sei gerade bei veralteten Organisationsstrukturen zu beobachten. Abläufe scheinen damit einengend, Agilität hat für I3 aber viel mit *«Freestyle»* zu tun. Auch digitale Tools könnten letztlich Agilität sogar verhindern, da diese als Lösung der starren Strukturen genutzt werden. Diesen Aspekt beschrieb auch die zweite interviewte Person. Sie sagte, dass das beste Tool nichts nütze, wenn die Menschen den Wert von Projekten und deren Inhalt nicht sehen. Für I2 geht es immer um Ziele und Meilensteine in Projekten und darum die richtigen Leute am richtigen Ort zu haben. Projektmanagement beschrieb I2 nicht als Wissenschaft, die eine grosse Herausforderung darstellt, sondern als lösbare Aufgabe: *«Ich meine Projektmanagement ist nicht rocket science»*.

In Bezug auf das Projektmanagement und die Organisationsberatung meinte I6, dass Agilität im Projektmanagement sehr gut sei, weil sie zulasse über Grenzen hinweg zu denken, visionär, kreativ und *«übergeschnappt»* zu agieren. Gerade bei einer Angebotsentwicklung diene eine Wasserfallmethode wohl weniger, weil am Ende schon klar sein müsse, was das Projektteam will. I6 verglich Agilität und klassisches Projektmanagement nach Wasserfall wie folgt: *«Aber ich würde jetzt mal sagen, dass die Leute, die auf den Mond geflogen sind, mit ihren Visionen sicher nicht zuerst Wasserfall gemacht haben. Das ist jetzt meine These, ich weiss es aber nicht»*.

Dennoch eigne sich eine agile Vorgehensweise nicht für jedes Projekt. Gerade Bauprojekte würde I6 nie agil führen, da *«Mauern ja nicht wieder eingerissen und neu gebaut werden können»*. In der Softwareentwicklung sind agile Projektmanagementmethoden gängiger, was nebst I6 auch I7 bestätigte. Zwischen Agilität und Wasserfallmethodik unterschied I7 aber noch dahingehend, dass bereits die Zergliederung von Projekten in kleine Phasenabschnitte ein erstes Element von Agilität hineinbringe, welches ebenfalls hilfreich sein könne. Projektmanagement hat nach I7 auch viel mit Vorleben, mit Strukturen und Einfordern zu tun. Zudem müssen Ressourcenkonflikte offengelegt werden. Agile Organisationen stossen meistens an ihre Grenzen, wenn sie auf die Wasserfallwelt treffen, wie I7 meinte: *«In der*

*Produkteentwicklung ist das klassische der Fall, wenn ich zum Beispiel ein Nicht-Software-Produkt wie Hardware einführe, dann gibt es einen Launch-Termin. Diesen habe ich einzuhalten und zu diesem Zeitpunkt hat das Ding fertig zu sein, und zwar richtig fertig. Ich kann, anders als bei der Software, nicht nachliefern. Ich kann nicht beim I-Phone sagen ich rufe jetzt mal alle Geräte zurück und hätte da gerne noch einen Knopf. Da müssen Marketingfenster gebucht sein und da ist meistens der Punkt, bei dem Agilität zu entgleisen beginnt».*

### **3.2.10 Projektmanagementmethoden**

Als Methoden für das Projektmanagement wurden etliche genannt. I1 beschrieb «*Scrum oder weiss Gott was alles*» als «*ein Buch mit sieben Siegeln*». Die Methoden und Techniken aus agilen Methoden seien aber hilfreich, um Mitarbeitende gerade bei Sitzungen abzuholen und mitzunehmen. Als weitere Methode nannte I1 Kanban, wobei vor allem die Visualisierung und das spielerische Element daran geschätzt wird. Mit Bildern zu arbeiten, die Kreativität zu fördern und eine angenehme Atmosphäre zu schaffen sei wichtig. Auch I2 nannte als Projektmanagementmethoden Scrum oder Tools und Abläufe, kritisierte jedoch auch, dass wenn Menschen den Gewinn dahinter nicht sehen würden, das beste Tool nichts nützen würde. Die Methodenwahl sowie ob diese agil sei oder nicht sei projekt- und kontextabhängig. I3 bezeichnete sich als «*Freestyle-Mensch*», welcher interessante Ideen gerne sofort einbaut. Scrum beschrieb I3 vom systemischen Gedanken her und aufgrund der iterativen und agilen Schleifen als sehr spannend. Weitere hilfreiche Methoden seien Moderationstools oder Retrospektive für einen Rückblick beispielsweise auf das letzte Halbjahr. Auch «*Konsent-Diskussionen*» seien sehr hilfreich, da diese ein schnelleres Vorgehen in Projekten ermöglichen. Die Schwierigkeiten von Methoden liegen darin, dass Projektmanagement an digitale Tools geknüpft wird, obwohl für I3 Projektmanagement nicht tool-orientiert ist.

Aus der Praxis nutzt I4 die Formate wie Zeremoniengestaltung, Review, Retrospektive, PI-Planung oder Inkremente und beschrieb die Tools und Softwares als extrem mächtig. Boards wie Scrum und Kanban seien ebenfalls hilfreich. Zudem hat I4 Erfahrung mit skaliertem Agilität. Es gebe in der Praxis sehr viel zum Ausprobieren. Auch I5 ist Scrum ein Begriff. Demgegenüber nannte I6 als gängigste Projektmanagementmethode HERMES. Die vom Bund zertifizierte Methode werde mittlerweile sogar klassisch als Wasserfallmethode und agile Phasenplanung angewandt. Wichtig ist für I6 nicht nur die Anwendung einer Projektmanagementmethode, sondern die gesamten Projekte in einer Organisation auch in einem Portfolio zu verwalten. Zu den Projektmanagementmethoden meinte I7: «*Also grundsätzlich glaube ich führen immer verschiedene Wege nach Rom. Ich glaube der Kern für mich in der Unterscheidung zwischen Agilität und Wasserfall liegt immer auch ein Stück darin,*

*dass ich beim Wasserfall Tasks habe und versuche die Leute dazu zu holen. In der Agilität habe ich Leute und versuche die Aufgaben passend zu priorisieren darin». Agilität biete darin die Chance, Probleme in kleine Aufgaben zu zergliedern. Bei einer Wasserfallmethode könne dies über Teilprojekte und Aufgabenbeschreibungen erfolgen. Bei agilen Methoden gelinge Gestaltung noch detaillierter und tiefer, beispielsweise mit 14-Tage-Sprints.*

### **3.2.11 Organisationen der Sozialen Arbeit und Praxisfelder**

Wie bereits erwähnt sind die befragten Personen in verschiedenen Praxisfeldern der Sozialen Arbeit tätig. Dabei wurden Organisationen aus dem Gesundheitswesen sowie den Bereichen Wohnen, Freizeitgestaltung oder Arbeitsintegration genannt, die grösstenteils im Dienstleistungssektor der Non-Profit-Branche und daher mehrheitlich staatlich, kantonal oder kommunal zu verorten sind. Aus dem For-Profit-Bereich wurden wenige Organisationen der Sozialen Arbeit genannt, obwohl die befragten Personen einige Erfahrungen daraus zu berichten wussten. I1 erläuterte, in KMUs bereits holokratische Ansätze beobachtet zu haben, das Augenmerk fiel aber auf die hohe Fluktuation, gerade bei Organisationen der Sozialen Arbeit. Der Fachkräftemangel zeige sich somit auch in dieser Disziplin, weshalb es für Organisationen wichtig sei, Mitarbeitende zu schulen, um mit Veränderungen nachhaltig umgehen zu können. Einen ähnlichen Aspekt erwähnte I4 mit hoher Arbeitsbelastung und viel psychologischer Unsicherheit bei einer allgemein schwierigen Organisationskultur, welche in der Praxis beobachtet werde. Eine Problematik sei dabei, dass Mitarbeitende zu stark ins Tagesgeschäft eingebunden seien und keine Zeit für Projekte hätten. Zwar nutzen Organisationen der Sozialen Arbeit bereits Tools wie ein «Daily Standup» oder «Kanban», jedoch gehe es gar nicht um eine «Agilisierung», sondern vielmehr um eine Kulturentwicklung. Von Praxiserfahrungen im Bereich der Kulturentwicklung erzählte auch I5, wobei als wichtige Attribute «Zeit» und die «Pilotierung» genannt wurden. Durch Pilotphasen können Co-Leitungen begründet und Rollen auf verschiedene Leute verteilt werden, gerade wenn eine Organisation zu politisch organisiert und daher sehr starr in der Entscheidungsfindung sei. Dienstleistungsbetriebe oder Verwaltungen seien behördenmässiger unterwegs, jedoch dadurch auch «risikoaverser». Die Pilotierung in der Praxis sei dahingehend hilfreich, weil diese in einem Reflexionsprozess ausgewertet und die gemeinsamen Werte für die Kulturentwicklung genutzt werden können.

Das staatliche Argument nannte auch I2, wobei diese Organisationen sehr hierarchisch organisiert sind und gar nicht innovativ sein müssen. Wären diese Organisationen vom Markt abhängig, müssten sie «blitzartig über Nacht» etwas Neues entwerfen sowie ihre Kompetenzen weiterentwickeln. Dies gehe von klassischen Sozialdiensten über stationäre bis zu ambulanten Einrichtungen. In Bezug auf die Organisationen der Sozialen Arbeit meinte I2:

«Also wenn wir Agilität mit flacher Hierarchie verbinden würden, dann findest du es nicht an so vielen Orten in der sozialen Landschaft, das würde ich jetzt mal so behaupten». Auf der Ebene der Individuen, also bei Sozialarbeitenden oder Sozialpädagog\*innen schilderte I2 eine hohe Agilität. Die bekanntesten Beispiele seien dabei die niederländische Spitex Buurtzorg oder die Spitex in Zürich Limmat oder Luzern, welche selbstorganisiert funktionieren. I3 schilderte aus Organisationen der Sozialen Arbeit die Tatsache, dass die Disziplin sehr viel mit der Nähe-Thematik konfrontiert sei, was sich auch in Organisationsentwicklungsprozessen zeigte. Mitarbeitende benötigten viel Nähe, Klarheit und Struktur, was bei dem Typ Mensch, welcher gerne Personen habe, gut nachvollziehbar sei. Teamkonflikte hätten dabei in der Praxis der Sozialen Arbeit auch sehr tiefgreifende Folgen. Die Settings der Sozialen Arbeit seien geprägt davon, Klient\*innen Sicherheit geben zu wollen. Diese Sicherheit kann sich auch hindernd in Entwicklungsprozessen von Organisationen zeigen, wie I3 erklärte. I6 erläuterte aus Organisationen der Sozialen Arbeit, dass diese aufgrund des Reifegrades oftmals noch nicht so weit seien, agile Methoden umzusetzen. Zunächst sei erstmals ein Projektmanagement wichtig und die Projektsteuerung beispielsweise den Finanzabteilungen zu entziehen und selbst eine Projektmanagementkultur aufzubauen. Bei bundesnahen Betrieben beginnen diese Veränderungsprozesse auch erst in den Jahren nach der Verselbständigung. I7 sieht aus den Praxiserfahrungen vor allem Handlungsbedarf darin, bereichsübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeiten zu stärken. Viele Organisationen seien dabei zu hierarchisch ausgerichtet und es wäre wichtig, die Organisation situativ anpassen zu können.

### **3.2.12 Unterschiede von Organisationen der Sozialen Arbeit zur Privatwirtschaft**

Nachdem die Organisationen und Praxisfelder der Sozialen Arbeit beleuchtet wurden, wird der Fokus nun auf die Unterschiede zu Unternehmen der Privatwirtschaft gelegt. Als grösste Differenz wurde der unterschiedliche Leidensdruck genannt. I2 sprach davon, dass Organisationen der Sozialen Arbeit es sich leisten könnten, nicht innovativ zu sein. Es brauche bei sozialen Institutionen viel, dass sie ins Wanken geraten, weil das Geld vorhanden sei. Demgegenüber müssten Organisationen in der Privatwirtschaft blitzartig innovativ sein, wenn das Geschäftsfeld nicht mehr funktioniere. Der «Need» sei bei gewissen, gerade auch staatlichen Organisationen nicht vorhanden. I2 meinte zudem: «Ich glaube das kann eine Herausforderung sein. Ich glaube innovativ zu sein ist schwierig, wenn nicht wirklich eine grosse Notwendigkeit besteht, sondern wenn es einfach läuft». Dies bestätigte auch I4 und benannte das Gefühl, dass die Agilitätsthematik in der Privatwirtschaft offensichtlicher ist, da Firmen sich an Mitbewerbenden orientieren und jeweils Schritte voraus sein müssen. Nicht nur der Leidensdruck sei damit höher, sondern auch der «Drive» und das «lösungsorientierte Vorangehen». So seien auch «Push- and Pull-Faktoren» bei öffentlichen Betrieben weniger

wahrnehmbar. I5 beschrieb diese Faktoren als «*Spill-Over-Effekte*» und meinte damit, dass Ideen und Innovationen in der Privatwirtschaft viel schneller umgesetzt werden, aus der Gefahr heraus, sonst als Firma in den nächsten Jahren unterzugehen. Der Anpassungsdruck gegenüber den Märkten sei daher viel höher. Es gehe darum, die Konkurrent\*innen zu beobachten und daraus «*selbstorganisierte Teams*» und «*Innovation-Labs*» zu entwickeln. Auch könne in der Privatwirtschaft ein neuer CEO theoretisch und praktisch alle Wände im Haus herausreißen lassen. Eine Verwaltungsstruktur wie beispielsweise in der Sozialen Arbeit habe hier andere Elemente und sei dadurch risikoaverser.

I6 bezeichnete aus der eigenen Erfahrung die Organisationen der Sozialen Arbeit als bundesnahe Betriebe, welche sich erst mit einer Verselbstständigung veränderten und aufgrund des finanziellen Drucks leisten müssten. Privatwirtschaftliche Organisationen schätzte I6 als «*einiges weiter und fortschrittlicher*» ein. Das liege daran, dass diese kreativer sein müssten, um Geld zu verdienen, ganz nach dem Modell von Angebot und Nachfrage. In der Sozialen Arbeit bestünden vorgegebene Preise und Kund\*innen und zudem sei «*der Schlag Mensch*», der in der Sozialen Arbeit tätig ist, eher «*am Verwalten*». I7 sieht die Privatwirtschaft ebenfalls als einen Schritt voraus, indem beispielsweise viel in Ausbildung investiert werde, damit Agilität und Kulturentwicklung möglich werden.

Die Ausbildung und Bildung beschrieb auch I1 als wichtige Aspekte. Das Bewusstsein im Sozialbereich schätzte I1 nicht höher ein als in der Privatwirtschaft, viel mehr fehlten Grundkompetenzen und das Mindset, wogegen KMUs besser unterwegs seien. Auch I2 schätzte die Kompetenzen und das Wissen innerhalb von Organisationen der Sozialen Arbeit als weniger hoch als in der Privatwirtschaft ein. Dies wirke dahingehend überraschend, weil im Studium der Sozialen Arbeit ein systemisches Verständnis schon vor vielen Jahren relevant wurde und die Haltung auf «*fruchtbaren Boden*» fallen sollte. I3 gab demgegenüber folgende Einschätzung: «*Soziale Organisationen sind nicht so anders wie die anderen*». Der Erfahrung von I3 nach sind die dahinterstehenden Werte einfach unterschiedlich. Die Person schilderte aus der Zusammenarbeit mit einer Firma aus dem Asset Management Treuhand Bereich, dass es dieser Firma klar um den finanziellen Gewinn gehe, was auch im Setting einer Retraite in einem Fünfsterhotel ersichtlich wurde. Dahinter stecken nach I3 aber ähnliche Wertesysteme: «*Es geht um Anerkennung bei den Mitarbeitenden. Es geht um Sinn in irgendeiner Form und selbst wenn der Sinn auch ist, hier zu arbeiten, um viel Geld zu verdienen, dann ist das der Wert. Und in einer sozialen Organisation ist es der Wert, Menschen ein besseres Leben oder die Basis dazu bieten zu wollen*».

Spannend ist es daher auch die Erkenntnisse der Privatwirtschaft für Organisationen der Sozialen Arbeit zu nutzen, wie I3 aufzeigt. Nach I3 verweisen genügend Studien darauf, dass

die Zufriedenheit der Mitarbeitenden essenziell ist, was nicht zuletzt auch mit den monetären Leistungen einhergeht. Glückliche Mitarbeitende bedeuten weniger Krankheitsausfälle, bessere Teamarbeit, weniger Kündigungen. Gallup-Studien zeigen, dass in einer Firma 40 % der Ressourcen genutzt würden. Daher täten nach I3 auch Organisationen der Sozialen Arbeit gut daran, die 100 % Leistung, welche bezahlt wird, einzufordern.

Als Unterschied zur Privatwirtschaft bezeichnete I7 die starren Hierarchien und Organisationen in Institutionen der Sozialen Arbeit. Beispielsweise im Gesundheitswesen oder im Spitalsetting seien die Hierarchien so starr, dass die Zusammenarbeit oftmals erschwert sei. Dabei sei die Zusammenarbeit und der Einbezug von Mitarbeitenden aus allen Hierarchiestufen essenziell. I3 schilderte dazu eine Geschichte: *«Ich glaube so in den 70er Jahren gab es eine Fabrik in England, noch so im klassischen Industriezeitalter mit einer Fließbandproduktion in einer riesigen Halle. Und die mussten die Wände neu streichen, und dann meinte der Chef, sagt doch ihr, wie ich diese Halle streichen soll. Und dann haben die diskutiert zusammen und haben sich für so ein Mint-Grün entschieden. Dann hat er diese Halle so gestrichen und die Produktion ist danach durch die Decke gegangen. Dann hat man diskutiert, auch so quasi in der Szene, dass Mint-Grün offenbar eine Farbe ist, welche die Produktion steigert. Und das blieb bei den anderen Fabriken natürlich aus»*. Dieses Beispiel verweist darauf, wie wichtig das Thema Employee Empowerment sei, sowohl in der Privatwirtschaft wie auch in Organisationen der Sozialen Arbeit.

### 3.2.13 Soziale Arbeit und Innovationen

Zur Disziplin der Sozialen Arbeit sowie zu Innovationen in diesem Feld schilderten die interviewten Personen zwar durchaus Ansatzpunkte, dennoch blieb die Kernaussage, dass gerade die Soziale Arbeit dringend mehr Innovationen benötige. I2 erläuterte, dass die Soziale Arbeit über eine lange Geschichte und Tradition verfüge und bezeichnete sie als sehr hierarchisch strukturiert. Dabei sei die Soziale Arbeit als *«verlängerter Arm der Gesellschaft»* zu betrachten, wobei Sozialarbeitende freier und agiler agieren sollten. Die Geschichte der Sozialen Arbeit verglich I2 mit einem Korsett, welches bewusst hinterfragt werden sollte. Der Gegenstand der Sozialen Arbeit sei es soziale Probleme zu lösen und diesen Aspekt werde es immer brauchen. Dennoch obliegt der Eindruck von *«Verwalten»* und I2 positioniert sich dabei klar, indem er sagte, dass es mehr Innovationen brauche, um Probleme zu lösen. Diese Innovationen seien überall in der Gesellschaft erforderlich und daher brauche es praktisch in jedem Feld der Sozialen Arbeit neue Gedanken und Ideen. Als Beispiele für Innovationen nannten mehrere Personen die niederländische Spitex Buurtzorg oder die Spitex in Zürich Limmat und Luzern, welche sich selbstorganisiert aufgestellt hätten. Dies wiederum führe aber auch zu einem Turnover im Personal, was bei einem Fachkräftemangel ein heikles Thema sei.

Jedoch meinte I4, dass gerade solche innovativen Ideen durchaus auch zum *«Pull-Faktor»* werden können und sich dadurch Chancen im Bereich *«Employer-Branding»* ergeben. Gerade im iterativen Arbeiten beschrieb I4 viel Potential, da auch die Kostensituation berücksichtigt wird: *«Also ich glaube überall dort, wo es um Veränderung geht, bietet sich Agilität oder ein Element von Agilität an»*. Das Beispiel von Buurtzorg aus den Niederlanden beschrieb I5 als *«Selbstorganisationsurknall»* und meinte, dass in Sozialdiensten Innovationen schwieriger seien, weil es sich um ein Massengeschäft in sehr definierten Prozessen handle. Innerhalb von Soziokultur oder Freiräumen könnten Sozialarbeitende durchaus innovative Ideen im Prozessdesign einbringen. Insgesamt sind Innovationslabs oder selbstorganisierte Teams in der Privatwirtschaft viel mehr zu beobachten als in der Sozialen Arbeit. Dies begründete I5 mit dem stärkeren Anpassungsdruck aufgrund der Märkte. I6 beobachtete, dass *«Kanban»* oder *«Huddle-Boards mit agiler Teamplanung»* in der Sozialen Arbeit bereits weit verbreitet sind. Gerade für Innovation oder Angebotsentwicklung eignen sich agile Methoden besser als eine Wasserfallvorgehensweise.

I7 äusserte für die Soziale Arbeit, dass es wichtig sei zu wissen, welche Elemente gestärkt werden sollen. Der grösste Handlungsbedarf bestehe darin, eine Organisation situativ anpassen zu können. Ähnlich beschrieb auch I4 Innovationen in der Sozialen Arbeit. Zwar hätten Sozialarbeitende viel Ahnung von Selbstorganisation und Partizipation, weniger aber von schnellen Iterationen oder vom nötigen Mindset. Dabei gehe die Soziale Arbeit mit einer hohen Sensitivität, zu wissen, was die anderen Menschen brauchen, einher. I4 sieht ein grosses Potential gerade auch darin, Bestehendes, welches über lange Zeit gut war, zu hinterfragen und zu überlegen, Produkte oder Dienstleistungen anzupassen. Zur Veränderung und möglichen Innovationen äusserte sich I3 in Bezug auf die Soziale Arbeit wie folgt: *«Ich glaube Entwickeln musst du ganz stark als Veränderung ansehen und da finde ich, auch wenn Widerstand entsteht oder gebremst wird oder man sich dagegen wehrt, dann finde ich ist es das erste Zeichen, dass sie auf dem Weg sind und das ist grossartig»*.

### **3.2.14 Agile Konzepte in der Sozialen Arbeit**

Agile Konzepte liessen sich aus den Interviewinhalten innerhalb der Sozialen Arbeit gut identifizieren. Die erste Person nannte die positive Psychologie als Konzept für ein förderliches Arbeitsklima, was wiederum auf Kund\*innen überspringe. Dasselbe sei auch für die Klientel der Sozialen Arbeit denkbar. I2 nannte es als unumgänglich, innerhalb der Sozialen Arbeit nicht agil zu sein: *«In der Arbeit mit Menschen musst du agil sein, da kann es nicht kausal sein»*. Sowohl die Herausforderungen wie auch die Menschen verändern sich und entwickeln sich weiter, weshalb dies per se Agilität bedinge. Auch I4 ist der Meinung, dass das Element der Agilität, etwa in Form von Selbstverantwortung oder Selbstorganisation, Platz hätte und

gewisse Teams innerhalb der Sozialen Arbeit bereits sehr selbstständig unterwegs seien. Agile Methoden eignen sich gemäss I5 für jegliche Arten von Entwicklung, wenn es darum geht, die Bedürfnisse sauber zu identifizieren und Mitarbeitende partizipativ, beispielsweise mittels «Co-Designs», auf einen Prozess mitzunehmen. Innerhalb der Organisationsentwicklung werde versucht, Freiräume für Mitarbeitende zu schaffen, indem Rahmen, Budget und Zeit definiert, aber die Inhalte völlig offen seien. Dieses gedankliche Prinzip lässt sich nach I5 auch auf die Soziale Arbeit übertragen. Beispielsweise könne es in der Quartierarbeit genau darum gehen, Freiräume zu schaffen. Die agilen Konzepte wie kürzere «Loops» oder Iterationen verhindern durch «*schnelles Scheitern ein grosses Scheitern*». Das sei im Feld der Sozialen Arbeit wohl eher möglich als beispielsweise bei baulichen Massnahmen, wie wenn beim Bahnhof ein neuer Spielplatz gebaut und dann ungenutzt wieder abgerissen werde.

I6 betrachtete die agile Vorgehensweise als Hilfe, aus der Not heraus kreativ zu werden. Ein Team mit agiler Vorgehensweise nach Sprints wäre für die Angebotsentwicklung in der Sozialen Arbeit durchaus denkbar und die agilen Konzepte seien bereits weit verbreitet. Zudem gefiel I6 die Überlegung, Agilität und Soziale Arbeit zu kombinieren. I7 beurteilte Organisationen der Sozialen Arbeit bezüglich der Agilität auf einem Kontinuum von sehr flexibel bis sehr starr. Zur Sozialen Arbeit meinte die Person aus der Organisationsberatung: «*Und es fällt mir schwer mir vorzustellen, dass man mit den gleichen Behandlungskonzepten in der Sozialen Arbeit vorgehen kann. Also wenn die sich nicht geändert haben, das wäre ja absolut ungewöhnlich, dass man mit dem gleichen Modell, was man vor 30 Jahren entwickelt hat, heute noch gut arbeiten kann. Also wäre dies die einzige Industrie, in der das möglich wäre*». Daher müssten gewisse Agilitätsthemen zwingend umgesetzt werden, angefangen bei flachen Hierarchien, Projektorganisation und dynamischen Anpassungen der Organisationen. I7 geht davon aus, dass eine Organisation in fünf Jahren nicht mehr gleich aussieht wie heute, weil sich die Bedürfnisse geändert haben: «*Ich fände es nochmal ganz wohltuend, wenn man alle X Jahre, und dieses X müsste man definieren, begründen müsste, warum man die Organisation so lässt, wie sie ist*».

### **3.2.15 Bedingungen und Logiken für Agilität in der Sozialen Arbeit**

Im letzten Kapitel der Datenauswertung sind die Ergebnisse dargestellt, welche die interviewten Personen als Bedingungen und Logiken für Agilität in der Sozialen Arbeit festhielten. Dabei entsteht eine gewisse Redundanz zu bisherigen Aussagen, wie beispielsweise im Kapitel Gelingensfaktoren, weshalb die nachfolgenden Punkte lediglich stichwortartig aufgeführt sind. Die erste befragte Person nannte folgende Bedingungen und Logiken:

- Konzepte von positiver Psychologie und positive Leadership nutzen

- Umgang und Beziehung zu Mitarbeitenden und untereinander sind entscheidend
- Vertrauen, Verantwortung und Unterstützung geben
- Rahmenbedingungen schaffen, weniger starr und weniger Top-down
- Psychologische Sicherheit, Achtsamkeit und Resilienz als drei Schwerpunkte
- Schulung im Betrieb

Gemäss I1 ist es wichtig, einfach irgendwo in der Team- oder Organisationsentwicklung anzusetzen und anzufangen. Zudem beschrieb I1 Agilität und deren Methoden nicht als Neuheit: *«Es ist alles schon da und man muss nichts Neues erfinden»*.

Die zweite Person schilderte ähnliche Ansatzpunkte:

- Ausprobieren und auswerten, agile Experimente helfen
- Sich Kontext und Kultur bewusst sein, nichts überstülpen
- Neugier nutzen, Mut haben und Neues wagen, auch ausserhalb der Norm

I3 nannte aus der eigenen Erfahrung die zentrale Erkenntnis, innerhalb von Organisationen immer wieder die Frage zu stellen, wie Energie für Veränderung entstehen kann und hielt einige Bedingungen und Logiken für Agilität fest:

- Neugier im Prozess
- Kulturwandel im Dienst der Agilität
- Systemischer Blick auf gesamte Organisation (ganzheitlicher Blick)
- Ressourcen zur Verfügung stellen
- Klassische und starre Hierarchien aufweichen mit Kreisorganisationen
- Wissen und Know-how der Organisation nutzen aber auch Wissen holen
- Strukturfrage nicht zu Beginn, sondern am Schluss des Prozesses stellen
- Führung nach Agilität und Ressourcenorientierung sowie Empowerment gegenüber Mitarbeitenden (Employee Empowerment)
- Orientierung an Stärken, Selbstwirksamkeit und Zuversicht der Mitarbeitenden sowie daran, dass diese glücklich sind (monetär, Lohn)

Zu letzterem Punkt schilderte I3, dass diese Faktoren sowohl in der Sozialen Arbeit wie auch in der Privatwirtschaft wichtig seien: *«Es ist völlig Wurst, ob du in einer Bank oder in der Sozialen Arbeit tätig bist, das ist wie ein Bedingungsfaktor»*. Innerhalb von Entwicklungsprozessen müssten sich Organisationen mit vielen Fragestellungen beschäftigen. Dabei gehe es um die Themen, woher wir als Organisation kommen, warum wir auf der Welt sind, was der Sinn ist und was am effektivsten sei, um eine Vision zu erreichen. Dabei geht es für I3 darum, sich aktiv mit diesen Themen zu befassen: *«Also nicht Agilität um der Agilität willen»*.

I4 setzt bei den folgenden Bedingungen und Logiken für Agilität an:

- Umbruch, Stress, Druck, Arbeitsbelastung und eine hohe psychologische Unsicherheit sowie Schmerz von schwierigen Situationen oder schwieriger Kultur berücksichtigen
- Elemente von Agilität wie Selbstverantwortung oder Selbstorganisation nutzen
- Versuchsballone in Form von Pilotversuchen machen
- Kommunikation und Transparenz, besonders in der Sozialen Arbeit, weil Mitarbeitende sehr sensitiv sind
- Realistische Planungen machen, Potential mit schnellen Iterationen und verändertem Mindset nutzen
- Nicht nur Scrum, auch andere Methoden ausprobieren
- Agilität bei Rekrutierung berücksichtigen: «*Hire Mindset not Skills*»

Zur Rekrutierung äusserte I4 die Wichtigkeit, Personen zu finden, welche für eine agile Vorgehensweise mitgenommen werden können. Agilität könne gerade trotz Fachkräftemangels ein Pull-Faktor sein, speziell auch für junge Menschen.

Die fünfte interviewte Person wiederholte einige oben genannte Faktoren, brachte aber auch neue Aspekte als Bedingungen und Logiken für Agilität in der Sozialen Arbeit ein:

- Pilotieren und Erfahrungen machen («*embodied experience*»)
- Praxisbeispiel, um den Reflexionsprozess anhand von Werten und Prinzipien zu starten
- Umgekehrte Reihenfolge nutzen und aus dem Praktizieren, aus der Praxis, die Kultur und Haltung verändern («*learning by doing*»)
- Ideen anschlussfähig machen, Rahmen, Vertrauen und Verständnis aufzeigen
- Multiplikationspfad so gestalten, dass am Schluss eine Lösung steht («*multiplication by example*»)
- Agile Methoden helfen in Entwicklungen besonders beim Identifizieren von Bedürfnissen und der Gestaltung partizipativer Prozesse (bspw. Scrum oder Co-Design)
- Versuchsballone oder Pilotversuche machen und sensitive, menschliche Seite berücksichtigen (ethische Aspekte)

I6 nannte folgende Faktoren als Grundvoraussetzungen für Agilität in der Sozialen Arbeit:

- Berücksichtigung des Reifegrades der Organisation
- Agile Elemente für Kreativität einbauen
- Wissensaufbau in der Organisation, Methoden von Projektmanagement einführen
- Regelmässige Kommunikation zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden
- Offenheit der Mitarbeitenden, sich auf Experimente und Pilotversuche einzulassen

- Angst nehmen, Kultur und Stimmung ermöglichen

Die letzte interviewte Person aus der Organisationsberatung schilderte spezifische Aspekte der Organisations- und Projektentwicklung:

- «*Minimal Viable Product*» (MVP) für Nutzende als Ziel
- Begrenzung darin, wenn Agilität auf Wasserfallwelt trifft, daher im Projektmanagement Zergliederung in kleinere Aufgaben
- Berücksichtigung, dass Projekt- und Personalführung oftmals auseinanderklaffen
- Hinterfragen und Begründen von Entwicklung und Veränderung der Organisation

Gerade zum letzten Punkt schilderte I7 die Wichtigkeit, dass Organisationen ihr Dasein begründen können: *«Ich glaube als vorgesetzte Person und Projektleitung bist du in der Pflicht zu begründen, warum die Organisation, die du vorschlägst, immer noch zum Problem passt. Und Organisationen sind ja Antworten auf Probleme. Und ich glaube wir sind in der Pflicht zu deklarieren, warum die Antwort noch passt. Ich bin immer sehr skeptisch, dass die Antwort, die wir vor zehn Jahren gegeben haben, heute und morgen noch passt, da habe ich so meine Zweifel».*

Nach der Auswertung der Daten besteht eine Vielzahl an Ergebnissen, welche für die Fragestellungen der vorliegenden Untersuchung genutzt werden können. Wie die empirischen Ergebnisse mit den eingangs der Arbeit erläuterten Theorien übereinstimmen, soll in den nächsten Kapiteln der Diskussion durch die Interpretation der Ergebnisse überprüft werden.

## 4 Diskussion

### 4.1 Interpretation der Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse interpretiert und anhand der Literatur diskutiert. Zudem soll der Ergebnisbericht als Resümee den Bogen zu den Forschungsfragestellungen schlagen und die Annahmen überprüft werden (vgl. Kuckartz 2018: 120).

#### 4.1.1 Agilität, Mindset und Strukturen

Zunächst gilt es festzuhalten, dass die Interviews eine Vielzahl an Ergebnissen geliefert haben, die nun verdichtet und interpretiert werden. Eine erste Erkenntnis liefert dabei bereits die Bedeutung des Wortes Agilität. Sowohl die Literatur wie auch die Untersuchungsergebnisse zeigen auf, dass der Begriff der Agilität und das darunterliegende Konzept ein tiefergehendes Verständnis und eine Auseinandersetzung mit der Thematik erfordern. Zwar bezeichneten die interviewten Personen Agilität als Schlag- oder Modewort, welches aber mit Inhalt gefüllt werden müsse. Die Aussage, dass Agilität eine schnelle Reaktion auf veränderte Bedingungen der Umwelt ist und mit Flexibilität einhergeht, lässt sich auch anhand der Literatur bestätigen. Agilität beschreibt Kusay-Merkle als Denk- und Arbeitsart, sie übersetzt agil mit flink und flexibel (vgl. Kusay-Merkle 2021: 33). Genannt wurden von den befragten Personen einerseits agile Vorgehensmethoden, gerade auch innerhalb des Projektmanagements. Andererseits fiel der Fokus bereits bei der Bedeutung von Agilität rasch auf das Mindset. Die Unterscheidung in die zwei Komponenten Vorgehensweise und Mindset, welches mit der Denkart und Haltung einhergeht, lässt Agilität nicht methodisch erscheinen, sondern verweist auf Werte und Prinzipien als Fundament (vgl. ebd.: 33f.).

Als wohl überraschendste Erkenntnis aus der vorliegenden Untersuchung geht die Tatsache hervor, dass sämtliche befragte Personen hinsichtlich der Agilität auf die Wichtigkeit des Mindsets verwiesen haben. Das Mindset wurde auch mit Haltung, dem Menschenbild und den Werten beziehungsweise Prägungen umschrieben. Mindset ist sowohl auf der Ebene der Individuen wie auch auf der Ebene der Organisation zu berücksichtigen, wie aus den Ergebnissen ersichtlich wird. Wessels spricht diesbezüglich von einer Wechselwirkung, welche mit dem agilen Mindset im Kontext Individuum und Organisation einhergeht (vgl. Wessels 2020: 55f.). Zudem ist eine Veränderung der Organisation auch immer mit einer Veränderung der Individuen verbunden. Fundamentaler Wandel kann demnach nur von innen kommen (vgl. Mayer et al. 2018: 107). Das Mindset der Organisation zeigt sich gemäss den interviewten Personen im Leadership, in Führungsmustern, in der Vermittlung psychologischer Sicherheit, im Vorleben und darin, dass Kompetenzen gefördert werden. Um das Mindset der

Organisation weiterzuentwickeln, braucht es einen Kulturwandel (vgl. Roock/Wolf 2018: 181). Die Voraussetzungen dazu müssten gemäss den Befragten auch auf der strukturellen Ebene der Organisation geschaffen werden. Es zeigte sich, dass dies einerseits die Rahmenbedingungen und andererseits die Führungsstruktur betrifft. Dabei zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass hierarchische und starre Strukturen als veraltet beschrieben werden und dringend in flachere Hierarchien überführt oder zumindest aufgeweicht werden sollten. Modelle wie Selbstorganisation oder verwandte agile Konzepte bieten gute Ansatzmöglichkeiten. Zu bedenken ist dabei jedoch auch, dass Mitarbeitende die Bereitschaft zu neuen Zusammenarbeitsformen mitbringen sollten, damit sie mit Freiraum und Verantwortung umgehen können.

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass die äusseren Rahmenbedingungen nach wie vor klar sein sollten und Mitarbeitende volle Rollenklarheit besitzen sollten. Das Aussen und das Innen stehen auch im Konzept nach Breidenbach und Rollow in einer dynamischen Beziehung zueinander, weshalb bei veränderten inneren Strukturen auch die äusseren Strukturen berücksichtigt werden müssen (vgl. Breidenbach/Rollow 2019: 24). Als weiterer zentraler Bestandteil der Strukturen wurde die Führung erwähnt. Durch veränderte Organisationsstrukturen, wie Mitarbeitenden mehr Verantwortung zu übergeben und nach neueren, flexibleren Arbeitsmodellen zu arbeiten, kann es Organisationen gelingen, eine tiefere Personalfuktuation zu erreichen. Eine vorgesetzte Person sollte deshalb den Führungsstil situativ anpassen können, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie die Aufgabe der Organisation gleichermassen zu berücksichtigen (vgl. Clos 2016: 162).

#### **4.1.2 Kompetenzen, Gelingens- und Hinderungsfaktoren**

Agile Arbeitsmethoden gehen auch mit veränderten Kompetenzen einher, wie die Ergebnisse zeigen. Diesbezüglich ist in den Organisationen der Sozialen Arbeit nach der Einschätzung der befragten Personen aber wenig Kompetenz vorhanden. Zwar sind Elemente aus der Agilität bekannt, das Wissen, vor allem in der Anwendung agiler Konzepte oder gar Projektmanagementmethoden, scheint verständlicherweise jedoch eher oberflächlich zu sein. Die erstaunliche Erkenntnis besteht nun darin, dass Sozialarbeitende durchaus für Agilität prädestiniert scheinen. Soziale Kompetenzen wie Kommunikations-, Kritik-, Konflikt- und Teamfähigkeit, aber auch Persönlichkeitsmerkmale, Werthaltungen und Einstellungen spielen im Kompetenzprofil von Sozialarbeitenden eine wesentliche Rolle (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 112f.). Daher wären zwar Kompetenzen vorhanden, jedoch fehlt das Wissen zur Anwendung von agilen Methoden. Demgegenüber wurde das organisationale Wissen aber als gross beschrieben und auf die Wichtigkeit, das Wissen aus den Organisationen zu berücksichtigen, hingewiesen.

Aus den Ergebnissen wurden auch einige Erkenntnisse zu Gelingens- und Hinderungsfaktoren gewonnen. Sowohl das agile Mindset wie auch agile Strukturen können zum Gelingen oder auch zur Verhinderung von Agilität beitragen. Als weitere Gelingensfaktoren wurden die Bereitschaft und das Zulassen neuer Arbeitsformen, höhere Selbstverantwortung, Vertrauen und Offenheit sowohl auf Seiten der Organisation wie auch der Mitarbeitenden genannt. Nicht zuletzt zählen auch die Kommunikation und Transparenz zu den Gelingensfaktoren. Sowohl Transparenz und Vertrauen als auch Empowerment und Kollaboration werden ebenso im Drei-Säulen-TEC-Modell agiler Organisationskultur vorgeschlagen (vgl. Pucket 2020: 54).

Fehlen die wichtigen Aspekte wie Vertrauen oder Akzeptanz, stellt dies ein Hinderungsfaktor dar. Eine hohe Arbeitsbelastung und Umbruchstress können psychologische Unsicherheit und Schmerz auslösen. Die Befragten schilderten aufreibende Situationen und eine allgemein schwierige Organisationskultur innerhalb ihrer Tätigkeitsfelder. Agilität kann bei Mitarbeitenden auch Widerstände und Überforderung auslösen (vgl. Majkovic et al. 2019: 13). Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Angst vor Resultatoffenheit, geringerer Steuerbarkeit, unklaren Rollen oder nicht vorhandenen Strukturen Mitarbeitende hinsichtlich agilen Arbeitens hindern können. Gerade bei Mitarbeitenden, welche klare Zuständigkeiten bevorzugen, besteht die Gefahr, dass diese Selbstverantwortung als zusätzlicher Stressor betrachtet wird (vgl. Böhm 2019: 7).

#### **4.1.3 Theoretische Bezüge und Projektmanagement**

Die Datenergebnisse verweisen auf einige theoretischen Bezüge. Dabei wurden sowohl die Konzepte von positiver Psychologie wie auch von positiver Leadership genannt. Sie dienen dazu, psychologische Sicherheit zu vermitteln, was mit stabilen Prozessen, klaren Rollenbeschreibungen und Zielen, Ehrlichkeit, Wertschätzung, Verlässlichkeit, Unterstützung, Freiraum und Vertrauen einhergeht (vgl. Breidenbach/Rollow 2019: 45).

Es zeigte sich zudem, dass das grundlegende Verständnis über den Menschen, dessen Funktionsweise und dadurch der neurowissenschaftliche Theoriebezug wichtig sind. Zudem hilft eine systemische Betrachtung auf den Menschen als Individuum innerhalb von Organisationen der Sozialen Arbeit. Der Bezug zur Systemtheorie wurde sowohl in der Literatur wie auch in der Untersuchung offensichtlich. Die Systemtheorie fokussiert auf die Komplexität von Systemen sowie deren Beziehungen untereinander. Zudem werden in der Systemtheorie die Zusammenhänge und Unterscheidungen von Systemen gegenüber ihrer Umwelt betrachtet (vgl. Luhmann 1977: 30). Dieses Grundlagenverständnis kann auch für Organisationen der Sozialen Arbeit genutzt werden. Organisationen als Systeme benötigen für ihre Stabilität nicht nur den Blick nach innen, sondern auch den Einbezug der Umwelt. Dies bedingt, dass sich das System selbst betrachtet und innere Änderungen vornimmt, um auf

Umweltveränderungen reagieren zu können (vgl. Luhmann 2005: 50f.). Diesen theoretischen Bezug zeigt auch die Untersuchung auf, indem die befragten Personen Innovationen aus Organisationen der Sozialen Arbeit fordern.

In der Untersuchung wurden einige Vorteile im agilen Projektmanagement erkannt, die mit der Literatur korrelieren. Zunächst ist wichtig, wie das Projektteam die verschiedenen Rollen verteilt. Die Rollen müssen dabei klar definiert sein und die Projektmitarbeitenden den Sinn und die Werte sowie den Projektauftrag kennen. Zusammengefasst entspricht dies dem Projekt-Scope mit dem Leistungsumfang, Projektstrukturplan, den Ressourcen sowie den Prozessschritten mit den zeitlichen Abfolgen (vgl. Kusay-Merkle 2021: 29f.). Aus dem agilen Projektmanagement sprachen sich die Befragten vor allem dafür aus, verschiedene agile Methoden aus einer Toolbox zu nutzen und auszuprobieren, sich jedoch nicht auf die eine oder andere Methode zu versteifen. Sowohl agile, klassische als auch hybride Projektmanagementmethoden haben Vor- und Nachteile und die Entscheidung, nach welcher Methode gearbeitet wird, erfolgt situativ (vgl. Kuster et al. 2022: 15).

#### **4.1.4 Organisationen der Sozialen Arbeit, Innovationen und agile Konzepte**

Im Vorfeld der Untersuchung lag kein expliziter Fokus auf Organisationen der Sozialen Arbeit. Die Interviewauswertung lieferte diesbezüglich aber einige Erkenntnisse aus den Praxisfeldern der befragten Personen. Zu beobachten sind nebst einer hohen Fluktuation und einem Fachkräftemangel auch eine hohe Arbeitsbelastung und psychologische Unsicherheit. Menschen in Sozial- oder Gesundheitsberufen bringen viel Engagement, Identifikation, hohen Elan und Ideale mit. Im Praxisalltag sind sie mit grossen Herausforderungen in der Begleitung, Pflege und Beratung der Klientel in schwierigen Lebenssituation konfrontiert. Dies birgt das Risiko von Erschöpfung, Burn-outs oder wachsender Gleichgültigkeit gegenüber dem Beruf (vgl. Kieser 2020: 13f.). Die Soziale Arbeit und Sozialarbeitende wurden in der Untersuchung als sensitiv, gerade auch hinsichtlich der Nähe-Thematik, beschrieben. Professionelle der Sozialen Arbeit versuchen der Klientel Sicherheit zu vermitteln, obwohl diese Sicherheit bei Entwicklungsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit fehlt. Daher ist es wichtig, sich für solche Kultur- und Organisationsentwicklungsprozesse genügend Zeit zu nehmen. Zumal gerade traditionell ausgerichtete Kulturen und historisch gewachsene Strukturen für den Wandel Zeit brauchen und Agilität nicht sofort eingeführt werden kann (vgl. Kaune et al. 2021: 93). Im Unterschied zur Privatwirtschaft fehlt in Organisationen der Sozialen Arbeit aber oftmals der Leidensdruck und die Notwendigkeit für Veränderung und damit auch der Anpassungsdruck. Organisationen der Sozialen Arbeit sind nicht oder weniger marktabhängig. Die Notwendigkeit, sich agil zu organisieren und aufzustellen, unterscheidet sich von Branche zu Branche (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 25). Aus den Daten geht zudem hervor, dass

Organisationen der Sozialen Arbeit oftmals staatlich sind, über starre Hierarchien verfügen und die Aufgaben der Sozialen Arbeit eher als verwalten betrachtet werden können. Dadurch entsteht der Eindruck, dass innerhalb von Organisationen der Sozialen Arbeit zunächst kaum Agilität erforderlich sei, wie dies beispielsweise bei Organisationen der Privatwirtschaft der Fall ist. Dabei zeigen die Ergebnisse das einheitliche Bild, dass innerhalb der Disziplin der Sozialen Arbeit wenig Innovationen hinsichtlich Agilität ersichtlich sind. Zwar wurden mehrfach die Beispiele der niederländischen Spitex Buurtzorg, der Spitex in Zürich Limmat oder auch in Luzern genannt, Ideen wie eduScrum scheinen aber nach wie vor unbekannt. Dabei ermöglichen agile Methoden wie eduScrum nicht nur ein effektiveres und effizienteres Lernen, sondern verhelfen Schulen auch zu einem Mindset, welches in Organisationen zu Verbesserungen führen kann (vgl. Böhm 2019: 124f.).

Aus den Interviewergebnissen geht der Eindruck hervor, dass in der Privatwirtschaft die Innovationen viel schneller umgesetzt werden müssen als innerhalb von Organisationen der Sozialen Arbeit. Die Spill-Over-Effekte, also die Umsetzung von Ideen und Innovationen, sind aufgrund der Konkurrenz und dem damit einhergehenden Anpassungsdruck in der Privatwirtschaft viel höher. Nichtsdestotrotz zeigen die Ergebnisse deutlich auf, dass es mehr Innovationen innerhalb der Sozialen Arbeit braucht. Die hohe Sensitivität in der Disziplin der Sozialen Arbeit dafür, zu antizipieren, was andere Menschen brauchen, könnte hier ein Ansatzpunkt sein. Jedoch sollte die Soziale Arbeit hierfür auch agile Elemente nutzen und ausprobieren. Als ersten Schritt auf dem Weg der agilen Transformation beschäftigen sich Organisationen oftmals zu lange mit der Frage, wie der optimale Start gelingen kann. Die Erfahrung zeigt aber, dass ein Experiment in Form eines Prototypens oder Testballons den besten Einstieg ermöglicht (vgl. Rolle 2018: 117). Auch für die Einführung von Scrum wird ein Pilotprojekt empfohlen, um erste Erkenntnisse darüber, ob die Methode in einem Unternehmen eingeführt werden soll, zu erhalten (vgl. Roock/Wolf 2018: 177f.).

Die befragten Personen nutzen in ihrer Praxis bereits Methoden wie Kanban, skalierte Agilität, Retrospektive, Daily Standup und weitere. Das tägliche Standup ist in der Anwendung sehr simpel und bietet einem Team die Möglichkeit, sich jeden Tag kurz zu den Fragen, was ich seit gestern getan habe, was ich heute tun werde und was mir hierzu eventuell im Weg steht, abzusprechen (vgl. Davies/Sedley: 2010: 101). Nebst dem täglichen Standup Meeting sind Retrospektiven agile Tools, welche auch in einer klassischen Umgebung mit einer plangetriebenen Vorgehensweise genutzt werden können. Dadurch stehen klassische und agile Vorgehensweisen nicht als Gegenpole zueinander, sondern werden kombiniert (vgl. Kusay-Merkle 2021: 60). Weiter zeigen die Datenergebnisse, dass Elemente wie Selbstorganisation oder Selbstverantwortung in der Praxis bereits zum Einsatz kommen. Wie

aber auch ersichtlich wurde, ist das Ausprobieren wichtig, damit sich eine Organisation entsprechend anpassen kann. Da es bei der Ausbreitung von Agilität auch darum geht, Verhalten und Denkmodelle zu verändern, ist die Einführung von Agilität ebenso wenig planbar wie die eigentliche Anwendung. Ein Ansatz könnte somit sein, Agilität mittels agiler Verfahren schrittweise auszubreiten (vgl. Roock/Wolf 2018: 183). Als weitere Vorteile einer agilen Vorgehensweise in der Sozialen Arbeit wurde skizziert, dass diese Methoden mit einem hohen partizipativen Grad einhergehen und die kurzen Loops und Iterationen einerseits schnell einen Mehrwert generieren und andererseits auch ein schnelles Scheitern möglich ist. Böhm (2019: 12) beschreibt dies als «fail fast», wenn die agile Vorgehensweise falsch verläuft, sieht den Vorteil aber darin, Ressourcen einzusparen und flexibel zu sein.

Insgesamt zeigte sich, dass sich Agilität und Soziale Arbeit gut kombinieren lassen oder Agilität der Sozialen Arbeit sogar inhärent ist. Einerseits ist dies mit den praktischen Erfahrungen, andererseits mit dem Verständnis für Agilität zu begründen. Soziale Prozesse sind nie fertig und die Arbeit mit Menschen innerhalb der Sozialen Arbeit kann nicht kausal erfolgen. Daher ist auch die Soziale Arbeit veränderten Umwelteinflüssen ausgesetzt, auf die sie in einer veränderten Form reagieren muss. Agilität ist aus verschiedenen Disziplinen entstanden, um diesen Herausforderungen der sich ständig verändernden Umwelt in einer neuen Form zu begegnen (vgl. Wessels 2020: 23).

#### **4.1.5 Organisationale Bedingungen und Logiken für Agilität**

Aus den Ergebnissen der Datenauswertung liessen sich einige Gelingens- beziehungsweise Hinderungsfaktoren sowie organisationale Bedingungen und Logiken für Agilität herleiten, welche nun als Grafik (Abbildung 5) dargestellt sind. Gesamthaft entstanden in der Untersuchung 30 Punkte, welche in sechs Kategorien eingeteilt wurden. Die Einteilung erfolgte anhand der Datenauswertung und ist nicht trennscharf, sondern durchlässig zu denken. Die sechs Kategorien in der Grafik umfassen das individuelle Mindset, das Mindset und die Kultur der Organisation, die Strukturen sowie das Leadership und münden im Anschluss in Ansätze und Management als Hintergrundfolie sowie als praktische Herangehensweise für Agilität im Kontext der Sozialen Arbeit. Dabei könnten einzelne Punkte durchaus auch anderen Kategorien zugeordnet werden, weshalb das Modell als permeabel zu verstehen ist. Auffallend ist, dass auch in der Literatur das Mindset als Basiskomponente für agile Organisationsentwicklung beschrieben wird. Oestereich und Schröder bezeichnen die Haltung als professionell systemisch-integral und empfehlen neue Denkstrukturen neugierig und unkonventionell zu entwickeln (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 19). Für das Mindset und die Kultur der Organisation bedeuten Neuausrichtungen, dass die Vision, Mission und Strategie neu definiert werden müssen (vgl. Böhm 2019: 76). Die Veränderungen sind in einer

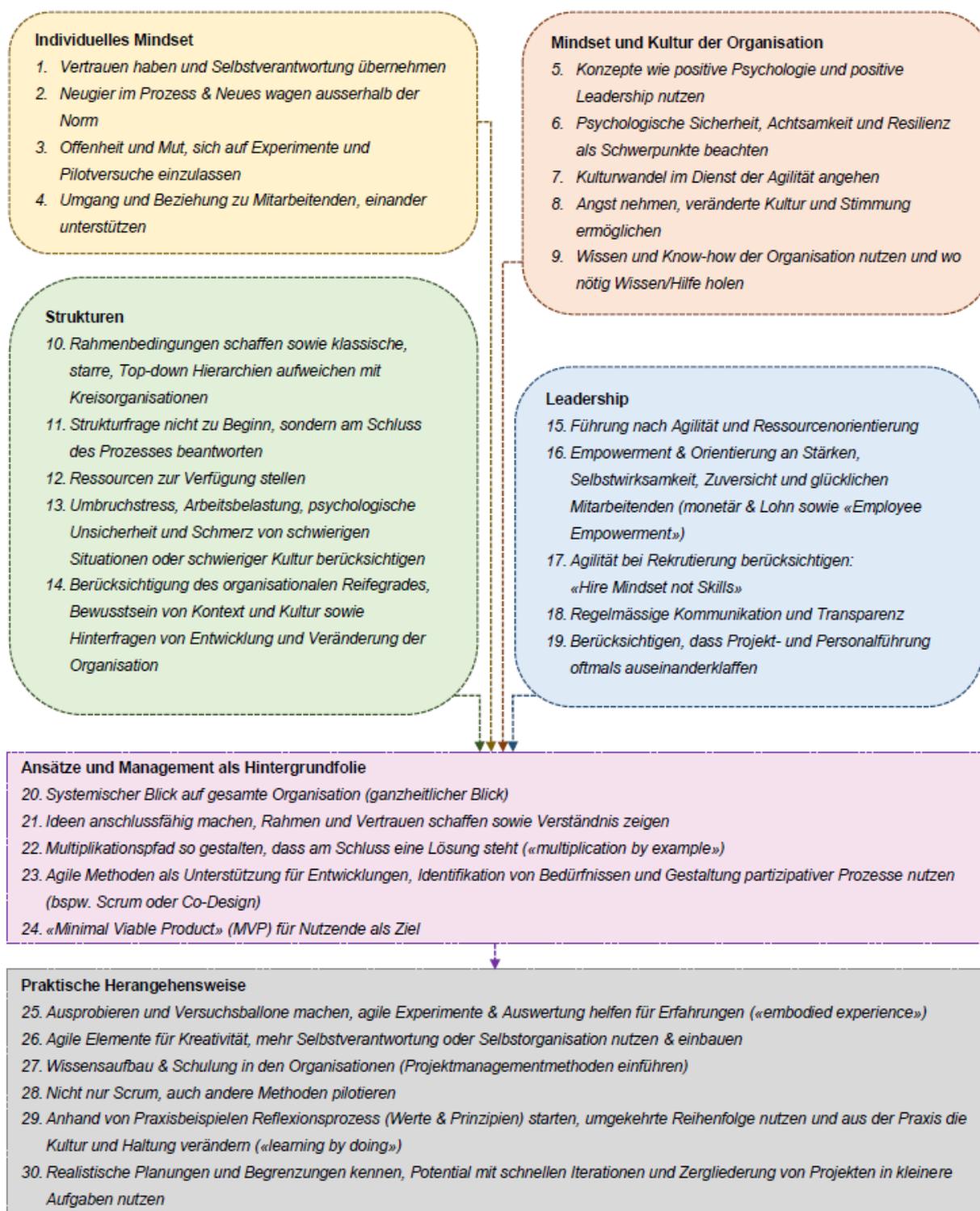


Abbildung 5: Eigene Darstellung organisationale Bedingungen und Logiken für Agilität

Organisation im Mindset, in den Strukturen sowie im Leadership spürbar. Gerade durch die Veränderung äusserer Elemente, die bisher Sicherheit gegeben haben, ist es aber erforderlich, in den inneren Dimensionen psychologische Sicherheit zu vermitteln. Dies geht mit den Kompetenzen in Kommunikation, Reflexion und Beziehung einher (vgl. Breidenbach/Rollow 2019: 45). Kompetenzen und Wissen sind in den Organisationen oder auch bei Professionellen der Sozialen Arbeit durchaus vorhanden. Die Handlungsfähigkeit, in

den Praxisfeldern der Sozialen Arbeit professionell zu agieren, wird als Professionskompetenz zusammengefasst. Diese besteht aus Selbst-, Fach- und Methoden- sowie Sozialkompetenzen und zählt zur Grundhaltung und zum Habitus von Sozialarbeitenden (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 126f.).

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Strukturen der Organisation ebenfalls eine Bedingung für Agilität darstellen. Dabei stellt sich die Frage nach der Motivation für Veränderung, die auf den Push- und Pull-Effekt reduziert werden kann. Im Fall des Push-Effekts drückt eine Spannung aus der Vergangenheit in die Gegenwart und Zukunft und die Motivation folgt dem Bedürfnis, dieser Spannung zu entkommen. Beim Pull-Effekt zieht die Inspiration, etwas Neues auszuprobieren, in die Zukunft (vgl. Breidenbach/Rollow 2019: 60f.). In jedem Fall ist empfohlen, dass sich Organisationen der Sozialen Arbeit mit diesen Fragen auseinandersetzen und nicht Agilität um der Agilität willen einführen. Damit Agilität und agile Methoden umgesetzt werden können, braucht es Mitarbeitende mit einer agilen Persönlichkeit. Die Untersuchung zeigte, dass bereits bei der Rekrutierung das Mindset ebenso gewichtet wird, wie die Fähigkeiten, die eine Person für eine Stelle mitbringt. Auch innerhalb einer Organisation lassen sich agile Persönlichkeiten finden. Die vorgesetzte Stelle übernimmt hier die Rolle als Coach, Guide, Berater\*in oder Moderator\*in, pilotiert erste Projekte und versucht dabei agil zu führen (vgl. Schmidt 2019: 92). Führungspersonen übernehmen eine zentrale Rolle in einer Organisation und Agilität erfordert, dass Leadership ebenfalls entsprechend angepasst wird, da Änderungsbereitschaft nicht nur vom Team verlangt werden kann (vgl. Roock/Wolf 2018: 203).

Um auf die Ansätze und das Management der Hintergrundfolie einzugehen, sei nochmal betont, wie wichtig die systemische und ganzheitliche Betrachtung einer Organisation ist. Diese kann im Rahmen von agiler Organisationsentwicklung, aber auch im Rahmen von agilem Projektmanagement erfolgen. Der systemische Ansatz sieht vor, dass auch Projekte soziale Systeme darstellen, welche selbstreferenziell und eigendynamisch mit der Umwelt vernetzt sind, wodurch die kommunikativen Beziehungen zwischen Menschen und Gruppen in den Fokus geraten, welche wiederum Spannungen und Dynamiken aushalten müssen (vgl. Kuster et al. 2022: 38f.). Die befragten Personen zeigten sich geschlossen in der Empfehlung, agile Methoden auszuprobieren und zu pilotieren. Hilfreich ist dabei immer die Frage, welcher Mehrwert für die Nutzenden entsteht. Agile Entwicklungen fokussieren auf das minimale, sinnvolle und auslieferbare Produkt, welches als MVP beschrieben wird (vgl. Böhm 2019: 14). In der praktischen Herangehensweise sind die realistische Planung, das Potential von Iterationen sowie die Zergliederung von Projekten in kleinere Aufgaben als Bedingungen zu beachten. Diese Handlungsempfehlungen für die Praxis halten auch Scholich und Kröber fest,

indem die Etablierung und Förderung agiler Methoden empfohlen wird, jedoch mittels Skalierbarkeit und Priorisierung der Projekte und Aktivitäten (vgl. Scholich/Körper 2019: 36). Bei agilen Transformationsprozessen sind die Handlungsempfehlungen zudem, die Balance zwischen der vergangenen Organisationsgeschichte und der weiterzuentwickelnden Zukunft zu halten und darin auf die Kreativität, Offenheit und Partizipation der Mitarbeitenden zu setzen (vgl. ebd.: 37). Nichtsdestotrotz stellen agile Transformationsprozesse eine grosse Herausforderung dar. Dies bestätigte eine Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), welche im Jahr 2017 im Auftrag einiger Schweizer Spitex-Organisationen publiziert wurde. Demnach ist das niederländische Buurtzorg-Modell in der Schweiz aufgrund unterschiedlicher Pflegeversicherungen, verschiedener Ausbildungssysteme und den damit einhergehenden Verantwortlichkeiten der Pflegefachpersonen nicht eins zu eins auf die Schweiz übertragbar. Die Studie zeigte aber deutlich, dass die Einführung selbstorganisierter Organisationsmodelle ein umfassendes Umdenken und auf dem Weg des Änderungsprozesses Mut und Klarheit erfordert (vgl. Cavedon/Minnig/Zängl 2018: 13-15). Nicht zuletzt besteht daher keine fertige Lösung dafür, wie Agilität erfolgreich eingeführt werden kann. Vielmehr geht es für Organisationen der Sozialen Arbeit darum, den eigenen Weg zu finden. Der eine richtige Weg, welcher agile Transformation erfolgreich macht, besteht aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten nicht (vgl. Rolle 2018: 118).

## **4.2 Schlussfolgerungen**

Als Fazit der vorliegenden Untersuchungen sollen Wissenslücken und allfällige weitere Forschungsfragen dargestellt sowie Schlussfolgerungen für die Praxis skizziert werden (vgl. Kuckartz 2018: 120). Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Agilität mehr als nur ein Modewort und Hype innerhalb der Organisationsentwicklung darstellt. Hinter Agilität steckt ein umfassendes Konzept, dessen themenspezifische Verortung schwerfällt (vgl. Bäumer 2018: 23). Das Konzept von Agilität umfasst einerseits Methoden und Techniken, welche eine agile Vorgehensweise ermöglichen. Andererseits versteht man unter Agilität ein Mindset mit Werten und Prinzipien. Wie die Untersuchung zeigte, ist das Mindset ein zentraler Gelingensfaktor für Agilität. Dies beginnt beim Individuum, beinhaltet aber auch die ganze Organisation. Als Stufen der agilen Transformation hält Wessels das agile Mindset innerhalb der Organisation sowie die agilen Strukturen der Organisation fest (vgl. Wessels 2020: 55). Veränderte Organisationsformen wie beispielsweise die Selbstorganisation ermöglichen neue Denklogiken und Herangehensweisen an die Herausforderungen der Umwelt. Dies ermöglicht einer Organisation eine Reaktion sowie einen Umgang mit plötzlichen Veränderungen oder Schocks. Zudem kann die Organisation mit neu entwickelten Strategien flexibler und

widerstandsfähiger handeln (vgl. Breidenbach/Rollow 2019: 70). Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse auch die Wichtigkeit von Leadership in Organisationen der Sozialen Arbeit.

Das theoretische Verständnis über Faktoren zum Gelingen oder zur Verhinderung von Agilität sowie Bedingungen und Logiken für Agilität reicht dabei leider nicht aus. Die Herausforderung stellt sich in der praktischen Umsetzung und darin, einen geeigneten Startpunkt zu finden. Empfohlen wird die Entwicklung von Prototypen sowie die Pilotierung von Testballons (vgl. Rolle 2018: 117). Die Grafik der organisationalen Bedingungen und Logiken für Agilität (Abbildung 5) liefert Ansätze als Hintergrundfolie sowie praktische Herangehensweisen.

#### **4.2.1 Überprüfung der Annahmen**

Die zu Beginn der Untersuchung getroffenen Annahmen werden anhand der Datenergebnisse interpretiert und überprüft. Die erste Annahme zielte generell auf das Konzept von Agilität in der Sozialen Arbeit: *Agilität ist innerhalb der Sozialen Arbeit sowie deren Organisationen verortbar und spielt eine wesentliche Rolle in der Organisationsentwicklung.*

Diese Annahme bestätigte sich in der Untersuchung in zweierlei Hinsicht. Einerseits verwiesen die befragten Personen darauf, dass agile Methoden in der Praxis der Sozialen Arbeit eingesetzt werden, und andererseits bestätigte sich, dass das Konzept von Agilität mit den dahinterliegenden Werten und Prinzipien gut in der Sozialen Arbeit zu verorten ist. So zählen der gegenseitige Respekt, Kooperation und gerechte Sozialstrukturen zu den Grundsätzen der Sozialen Arbeit (vgl. AvenirSocial 2010: 7). Zu reduzieren ist die Annahme aber dahingehend, dass Agilität noch nicht überall in den skizzierten Praxisfeldern der Sozialen Arbeit eine wesentliche Rolle spielt. Die Untersuchung verweist aber auf ein deutliches Innovationspotential innerhalb der Sozialen Arbeit.

Die zweite Annahme lautete: *Die Bearbeitung sozialer Probleme bedingt eine veränderte Herangehensweise und daher agilere Projektmanagementmethoden.*

Diese Annahme liess sich teilweise bestätigen. Zwar zeigen die Ergebnisse, dass die veränderten Umweltaforderungen nicht nur in Organisationen der Privatwirtschaft, sondern auch in der Sozialen Arbeit mit einer veränderten Herangehensweise einhergehen. Die Bearbeitung sozialer Probleme lässt sich aber nicht lediglich durch agile Projektmanagementmethoden verändert gestalten, sondern geht auch mit dem Mindset einher. Agilität kann als Antwort auf künftige Veränderungen dienen, durch die schnell, flexibel und anpassungsfähig reagiert werden kann, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Scholich/Kröber 2019: 34). Agilität kann deshalb gut für die Soziale Arbeit genutzt werden, weil das Konzept im Ursprung unabhängig von verschiedenen Disziplinen entstanden ist. Trotz

verschiedener Disziplinen, die Agilität geprägt haben, können die Ideen und Lösungskonzepte interdisziplinär genutzt werden (vgl. Wessels 2020: 22).

Die dritte Annahme bezog sich auf das Projektmanagement: *Eine agile Projektmanagementmethode wie Scrum ist in der theoretischen Logik auf Organisationen der Sozialen Arbeit übertragbar, muss jedoch die Strukturen und organisationalen Logiken als Stolpersteine überwinden.*

Diese Annahme lässt sich anhand der Untersuchung bestätigen, wobei dies nur theoretisch erfolgen kann. In der praktischen Anwendung wurde Scrum innerhalb der Sozialen Arbeit bisher nicht ersichtlich und im Rahmen dieser Untersuchung auch nicht überprüft. Die Logiken hinter Scrum wären aber auf Organisationen der Sozialen Arbeit übertragbar, sofern nebst den Strukturen die organisationalen Logiken entsprechend berücksichtigt und überwunden werden. Zu ergänzen ist bei dieser Annahme natürlich die Tatsache, dass die Methodenwahl für das Projektmanagement situativ zu erfolgen hat (vgl. Kuster et al. 2022: 15). Zudem geht die Annahme von der Grundvoraussetzung aus, dass sich Mitarbeitende mit einer motivierten agilen Persönlichkeit innerhalb dieser Organisationen finden lassen (vgl. Schmidt 2019: 91).

Die vierte und letzte Annahme wurde wie folgt formuliert: *Das Verständnis um Agilität und Projektmanagement nach Scrum ist innerhalb der Organisationen der Sozialen Arbeit unterschiedlich und die Kompetenzen sind eher tief einzustufen, was damit einhergeht, dass die Materie fremd erscheint.*

Diese Annahme lässt sich nicht bestätigen. Die Untersuchung verweist zwar auf ein unterschiedliches Agilitätsverständnis sowie auf fehlende Kompetenzen sowohl innerhalb der Organisationen wie auch bei den Professionellen der Sozialen Arbeit. Dies kann jedoch nicht mit der fremden Materie in Verbindung gebracht werden. Die Kompetenzen und das Wissen von Organisationen der Sozialen Arbeit müssten in einer Felduntersuchung genauer überprüft werden. Eine interessante Erkenntnis lieferten die Ergebnisse aber darin, dass gerade die Kompetenzen, die in der Disziplin der Sozialen Arbeit erforderlich sind, durchaus zum Konzept der Agilität passen. So verlangen die Selbstkompetenzen in der Sozialen Arbeit nach einem selbstorganisierten, selbstständigen und selbstreflexiven Handeln sowie nach Selbsteinschätzung, Weiterentwicklung und Lernfähigkeit (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2021: 126).

#### **4.2.2 Beantwortung der Fragestellungen**

Die Fragestellung der Untersuchung lautete, inwieweit eine agile Projektmanagementmethode wie Scrum auf Organisationen der Sozialen Arbeit übertragbar ist. Die Unterfrage befasste sich zudem mit dem Thema, welche Strukturen und organisationalen Logiken eine agile

Projektmanagementmethode wie Scrum innerhalb von Organisationen der Sozialen Arbeit bedingt. Im Rahmen von organisationalen Bedingungen und Logiken für Agilität leistet die Untersuchung einige Faktoren, die für Agilität und agile Vorgehensmethoden im Kontext von Organisationen der Sozialen Arbeit zu berücksichtigen sind (Abbildung 5). Nebst dem individuellen und organisationalen Mindset, den Strukturen und dem Leadership in den Organisationen gilt es Agilität als ganzheitlichen Ansatz zu berücksichtigen. Als Grundlage setzt Agilität mit den inhärenten Werten, Prinzipien, Techniken und unterschiedlichen Ausprägungen ein ganzheitliches Verständnis voraus, damit der Umgang auch im organisationalen Kontext möglich ist (vgl. Wessels 2020: 53).

Agile Methoden wie Scrum sind in der Softwareentwicklung der Informatik entstanden, können aber durchaus auch auf andere Branchen oder Bereiche übertragen werden, wie es in der Bildung mit eduScrum erfolgte (vgl. Böhm 2019: 121). Das Potential, agile Projektmanagementmethoden wie Scrum in Organisationen der Sozialen Arbeit zu nutzen, steht aufgrund der Untersuchung ausser Frage. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht nur Scrum, sondern eine Vielzahl von agilen Methoden und Techniken eingesetzt werden könnte. Sie generieren aber erst dann einen Mehrwert, wenn das Mindset der Sozialarbeitenden sowie der Organisationen der Sozialen Arbeit mit ihren Strukturen und dem Leadership die Anwendung zulassen. Vor diesem Hintergrund ist eine agile Transformation möglich und Agilität kann als Lösungsbeitrag betrachtet werden (vgl. Wessels 2020: 54). Die Untersuchung sowie die bisherigen Erfahrungen mit Agilität zeigen deutlich, dass soziale Innovationen aus der Anwendung agiler Methoden entstehen können. Diese lassen sich auf der Makro-, Meso- und Mikroebene verorten (vgl. van Wijk et al. 2018: 890f.). Um die theoretische Anwendung von Scrum auf die Bearbeitung eines sozialen Problems zu skizzieren, wurde nachfolgend ein Modellversuch erstellt.

#### **4.2.3 Ein Modellversuch: socialScrum**

In einem theoretischen Modell soll in Anlehnung an die agile Methodik Scrum ein soziales Problem bearbeitet werden. Der Modellversuch wird als «socialScrum» bezeichnet, wobei Scrum als Rahmenwerk an die vorliegende Thematik angepasst wurde (Abbildung 6). Aufgrund der eigenen Praxiserfahrung dient als Problemfeld junge Menschen zwischen 16 und 18 Jahren im Kontext der psychiatrischen Versorgung. Die psychischen Erkrankungen der Jugendlichen, akzentuiert durch die Corona-Krise, gehen mit beruflichen Problematiken im Ausbildungskontext einher. Die Problematik zeigt sich einerseits durch eine erhöhte Nachfrage in der psychiatrischen Versorgung und andererseits durch Ausbildungsabbrüche. Nachfolgend wird sie als Exklusionsrisiko von Jugendlichen mit psychischen Erkrankungen vom Arbeitsmarkt beschrieben. Scrum ist als iteratives Produktentwicklungsmodell, bestehend aus

einem Modell für Prozesse, Rollen und Artefakten, zu verstehen. In den Artefakten werden die Eigenschaften des Produktes, die Anforderungen und der Zweck für die Nutzenden festgelegt (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 207).

Um das soziale Problem des Exklusionsrisikos von Jugendlichen mit psychischen Erkrankungen vom Arbeitsmarkt anzugehen, würde in einer klassischen Vorgehensweise der Soll-Zustand in Form eines Ziels formuliert werden. Danach wäre es denkbar, in einer kaskadenartigen Vorgehensweise in den darauffolgenden Monaten oder Jahren ein entsprechendes Unterstützungsangebot auszuarbeiten. Dies geht aber mit der Problematik einher, dass sich auf dem Weg der Angebotsentwicklung die Umwelteinflüsse schnell verändern können. Dies zeigte etwa die Corona-Krise, als Herausforderungen könnten sich aber auch ein veränderter Arbeitsmarkt, die Zunahme von psychischen Erkrankungen oder eine psychiatrische Unterversorgung aufgrund eines Fachkräftemangels darstellen. Eine agile Methode wie Scrum bietet hier die Chance, die Umwelteinflüsse in der jeweiligen Sprint-Planung zu berücksichtigen und die Anforderungen iterativ einzubauen. Zu beantworten ist jedoch die Frage, wie die Herangehensweise mit socialScrum erfolgen kann.

Die Scrum-Rollen sehen einen Product Owner, ein Entwicklungsteam sowie den Scrum Master vor (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 207). Die Rolle des Entwicklungsteams würde bei der Bearbeitung des vorliegenden sozialen Problems interdisziplinär durch Fachpersonen der Psychiatrie und Arbeitsintegration, vermutlich also Psychotherapeut\*innen und Sozialarbeitende, erfolgen. Die Rolle des Product Owners hätte die Leitungsperson des Bereichs inne, welche für die Umsetzung eines Leistungsvertrages verantwortlich ist. Die Rolle des Scrum Masters könnte durch ein Projektmanagement erfolgen. Wichtig wäre in jedem Fall für die jeweiligen Rollen genügend Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Dadurch, dass agile Methoden die Effektivität gegenüber der Effizienz in den Vordergrund stellen, wird in einem änderungsintensiven Umfeld der grösstmögliche Nutzen ermöglicht (vgl. Böhm 2019: 14).

Für den Modellversuch von socialScrum müsste weiter der Prozess geplant werden. Hier empfiehlt sich je nach Ressourcen eine Abweichung der Scrum-Standardaktivitäten, was vor allem auf die zeitliche Entwicklungsphase zielt. Ob nun tägliche Arbeitsbesprechungen und zweiwöchige Angebotsentwicklungsphasen zielführend sind, wäre situativ zu überprüfen. Entscheidend für die Bearbeitung des sozialen Problems des Exklusionsrisikos von Jugendlichen mit psychischen Erkrankungen vom Arbeitsmarkt dürfte aber sein, dass innerhalb der Sprints ein Angebotsinkrement entsteht, welches in der Praxis der Sozialen Arbeit genutzt werden kann. Diese Produkt-Inkremente erzielen eine unmittelbare Wertschöpfung und werden zudem weiterentwickelt (vgl. ebd.: 48). Im vorliegenden

Problemfeld wäre es beispielsweise denkbar, dass durch die regelmässige Teilnahme der Sozialarbeitenden an den Fallbesprechungen der Psychotherapeut\*innen erste Kooperationen und Zusammenarbeitsmöglichkeiten entstehen und erste Fälle durch eine duale Behandlung oder Begleitung pilotiert werden. Bei der Sprint Retrospektive würden die Erfahrungen gemeinsam evaluiert und als Lerneffekte für die weiteren Sprints mitberücksichtigt. Die nachfolgende Grafik (Abbildung 6) skizziert in Anlehnung an die Scrum-Methodik nach Oestereich und Schröder ein Rahmenmodell socialScrum zur Bearbeitung sozialer Probleme. Anhand dieses socialScrum-Rahmenwerkes könnte die Problematik Exklusionsrisiko von Jugendlichen mit psychischen Erkrankungen vom Arbeitsmarkt bearbeitet werden.

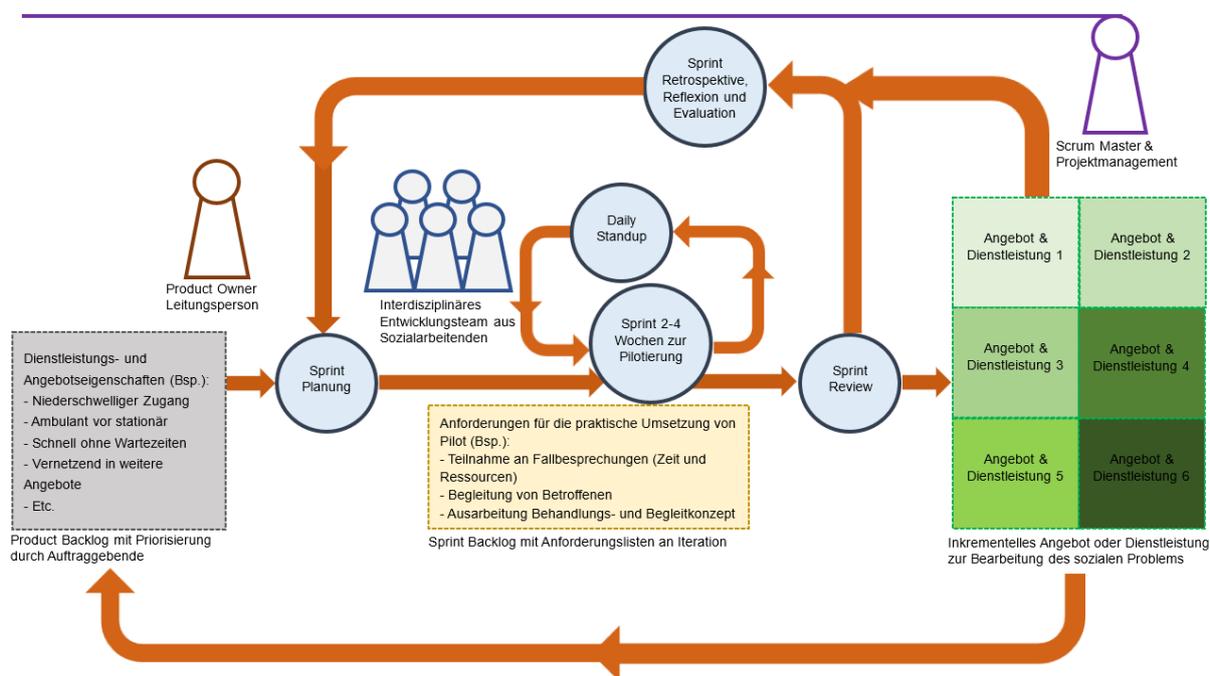


Abbildung 6: Eigene Darstellung socialScrum (In Anlehnung an: Oestereich/Schröder 2020: 207)

Im Product Backlog werden die Anforderungen an die zu entwickelnde Dienstleistung oder das Angebot erfasst. Der Sprint beinhaltet eine oder mehrere Iterationen, welche von einem interdisziplinären Team aus Sozialarbeitenden bearbeitet wird. Für das vorliegende Problem könnte dies eine Teilnahme an Fallbesprechungen oder die Begleitung von Betroffenen sein. Die Iterationen werden zugleich pilotiert, wobei der zeitliche Faktor je nach Sprint auf zwei bis vier Wochen gelegt werden kann. Mittels eines täglichen Standups wird überprüft, wie die Iteration abläuft und welche die nächsten Schritte sind. Der gesamte Sprint wird schliesslich in der Retrospektive reflektiert und die Iteration evaluiert. Daraus entwickelt sich idealtypisch ein neues Angebot oder eine neue Dienstleistung, bestehend aus verschiedenen Inkrementen.

Wichtig ist darin die Rolle des Scrum Masters. Diese Person legt den Fokus darauf, dass alle Beteiligten dem Prozess nach Scrum folgen können, sich zudem individuell verbessern und persönlich weiterentwickeln können. Nicht zuletzt hilft die Rolle Scrum Master dabei, mögliche Hindernisse zu überwinden (vgl. Oestereich/Schröder 2020: 207). Inwiefern die Anwendung von socialScrum auf der gesellschaftlichen Makroebene, der organisationalen Mesoebene oder auf der individuellen Mikroebene der Fallarbeit soziale Innovationen ermöglichen könnte, ist zu prüfen. Zudem wäre der Modellversuch socialScrum nun in einer weiteren Untersuchung im Feld der Sozialen Arbeit zu pilotieren und nach einer Erprobung auch hinsichtlich der Wirksamkeit zu evaluieren.

#### **4.2.4 Limitationen der Untersuchung**

Als Limitationen der Untersuchung werden einerseits die Grenzen des Geltungsbereichs, andererseits die Verallgemeinerbarkeit der Untersuchungsergebnisse benannt (vgl. Steinke 2019: 329). Die vorliegende Arbeit ging zunächst mit der Schwierigkeit einher, dass sich die thematische Eingrenzung als grosse Herausforderung darstellte. Zwar wurde der Fokus auf Agilität sowie die agile Projektmanagementmethode Scrum gelegt. Es zeigte sich jedoch im Verlauf der Untersuchung, dass sich die Methodik nach Scrum teilweise als zu spezifisch erwies. Innerhalb der agilen Transformation sind in den letzten Jahren multiple Methoden entstanden (vgl. Wessels 2020: 35). Es besteht eine Vielzahl an neuen Methoden und Techniken, deren Nutzung auf möglichst schnelle Ergebnisse zielen ohne Bedingungen und Logiken der Organisation angemessen zu berücksichtigen (vgl. Schiersmann/Thiel 2018: 210). Sich diesbezüglich auf eine Methode festzulegen, erwies sich einerseits als hilfreich, da die befragten Personen mit einer spezifischen Methode konfrontiert wurden, andererseits zeigte sich aber eine zu starke Eingrenzung. Das Gütekriterium der Fallkontrastierung versucht beim kontrastierenden Vergleichen möglichst ähnliche und möglichst verschiedene Fälle zu analysieren, um Elemente, Ursachen oder Phänomene zu identifizieren (vgl. Steinke 2019: 330). Daher wurde die vorläufige Stichprobe im Verlauf der Untersuchung von fünf auf sieben Personen erweitert, um auch noch Expert\*innen aus dem Bereich des Projektmanagements befragen zu können. Zu kritisieren ist bei dieser Stichprobe, dass keine Professionellen der Sozialen Arbeit befragt wurden und auch die Perspektive der betroffenen Adressat\*innen der Sozialen Arbeit fehlt.

Die vorliegende Arbeit legte den Schwerpunkt auf Agilität sowie deren Anwendung in Organisationen der Sozialen Arbeit. Agilität unterliegt grundsätzlich der Kritik der Theorielosigkeit (vgl. Wessels 2020: 22). Nichtsdestotrotz lieferte die Untersuchung eine Vielzahl an Ergebnissen und Erkenntnissen. Die Breite und Dichte adäquat zu bearbeiten, stellte sich daher als Herausforderung dar. Die daraus entstandene Grafik der

organisationalen Bedingungen und Logiken für Agilität (Abbildung 5) dient der Idee, dass einzelne Punkte als Praxisimplikationen genutzt werden können. Diese Faktoren sind weder als abschliessend noch als evidenzbasiert zu betrachten und müssten im praktischen Kontext erprobt sowie mittels weiterer Forschung überprüft werden. Dennoch leistet die entwickelte Theorie einen Beitrag und die Fragestellung ist hinsichtlich des pragmatischen Nutzens als relevant einzuschätzen (vgl. Steinke 2019: 330).

Nicht zuletzt verpflichtet das Gütekriterium der Kohärenz dazu, ungelöste Fragen und Widersprüche einer Theorie offen zu legen (vgl. ebd.). Die Anwendung von Scrum für die Bearbeitung sozialer Probleme konnte dabei lediglich theoretisch skizziert werden. Auch liefern agile Methoden wie Scrum bis heute keine Beweise für bessere Wirksamkeit (vgl. Schiersmann/Thiel 2018: 213). Die Wirkungsorientierung in der Praxis der Sozialen Arbeit könnte anhand der Ebenen output, impact und outcome überprüft werden. Die Ebene output umfasst die erbrachten Leistungen der Leistungserbringenden, während beim impact die individuelle Wirkung bei den Adressat\*innen der Sozialen Arbeit evaluiert werden kann. Soziale Probleme sind oftmals auf der gesellschaftlichen Ebene zu verorten, wobei die Wirkung als outcome evaluiert wird (vgl. Baumgartner 2013: 72f.). Vor diesem Hintergrund sollten die Schlussfolgerungen sowie der Modellversuch socialScrum in der Praxis ausprobiert, pilotiert sowie mit weiterer Forschung begleitet und evaluiert werden. Hierzu leistet diese Untersuchung einige Ansätze für die praktische Herangehensweise und das Potential sozialer Innovationen.

#### **4.2.5 Fazit und Ausblick**

Wie vorliegende Untersuchung aufzeigte, ist Agilität mehr als nur ein Hype und liefert als ganzheitliches Konzept sowohl eine Methodenvielfalt als auch ein Mindset, um auf veränderte Herausforderungen der Umwelt in einer angepassten Form reagieren zu können. Das Konzept von Agilität lässt sich sehr gut auf die Disziplin und den Gegenstand der Sozialen Arbeit, die Bearbeitung sozialer Probleme, übertragen. Wessels (2020: 50f.) beschreibt das Bedürfnis nach Agilität wie folgt:

Zum einen bedürfen externe Einflüsse wie eine sich verändernde, stetig komplexer werdende Umwelt ein Umdenken in Bezug auf den Umgang mit diesen Herausforderungen. Zum anderen besteht ein inhärentes Bedürfnis nach einem veränderten Vorgehen, bei dem Agilität – ausgedrückt durch ihre Werte, Prinzipien sowie Techniken – und darauf basierende Ansätze Lösungsansätze darstellen können.

Agilität geht mit einer Veränderung der inneren und äusseren Strukturen einher. Das Innen und Aussen sollten dabei in einer dynamischen Balance sein (vgl. Breidenbach/Rollow 2019:

24). Dies bedeutet, dass sowohl am Mindset der Mitarbeitenden und der Organisation gearbeitet werden sollte und parallel dazu veränderte Strukturen geschaffen und neue Leadershipansätze umgesetzt werden müssen. Agilität oder agile Methoden scheinen im Verständnis sowie in der praktischen Umsetzung sehr komplex. Dies stimmt insofern, da Agilität mit agiler Transformation einhergeht. Transformationsprozesse benötigen Ressourcen und das Commitment der betroffenen Personen. Anhand der Gelingens- und Hinderungsfaktoren sowie der organisationalen Bedingungen und Logiken lässt sich das Konzept der Agilität sowie eine agile Projektmanagementmethode wie Scrum auf die Soziale Arbeit übertragen. Agilität kann praxisnah, beispielsweise durch Pilotieren und Ausprobieren umgesetzt werden und dadurch bereits einen grossen Erkenntnisgewinn bringen. Ein möglicher Ansatz bietet der Modellversuch socialScrum. Dazu braucht es jedoch den Mut, diesen unkonventionellen Weg auszuprobieren. Als weiterführende Forschungsfrage könnte die Anwendung agiler Methoden im Feld der Sozialen Arbeit pilotiert und evaluiert werden. Auch die Wirksamkeit von agilen Methoden und die Wirkung von Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit wären weiterführend zu erforschen. Dazu würde sich das Forschungsdesign des qualitativen Experimentes eignen (vgl. Mayring 2016: 58).

Es stellt sich abschliessend die Frage, ob Agilität mit mehr Chancen oder mehr Risiken einhergeht. Diese Frage lässt sich nicht beantworten und ist aus persönlicher Sicht falsch gestellt. Vielmehr werden aufgrund der sich schnell veränderten, komplexen Umwelteinflüsse neue Herausforderungen an die Soziale Arbeit herangetragen, die schnelle, flexible und veränderte Reaktionen und soziale Innovationen bedingen. Daher braucht es Agilität als Lösungsbeitrag und die Frage liegt, unter der Berücksichtigung von Risiken und Chancen, in der Anwendung von agilen Konzepten und Methoden für die Soziale Arbeit. Oder wie eine interviewte Person meinte: *«Es gilt neue Herangehensweisen herauszufinden, um eben den Menschen weiterzuentwickeln und ihn zu unterstützen, dass er seine Herausforderungen lösen kann, das braucht per se Agilität»*.

## 5 Literaturverzeichnis

- AvenirSocial (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis. Bern: AvenirSocial.
- Bäumer, Nils (2018). Mit strukturierter Agilität zu aussergewöhnlichen Ideen. Wenn aus Scrum murcS wird. Göttingen: BusinessVillage.
- Baumgartner, Edgar (2013). Anforderungen an das Gütekriterium «Wirkungsorientierung». In: Uebelhart, Beat/Zängli, Peter (Hg.). Praxisbuch zum Social-Impact-Modell. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 71-79.
- Böhm, Janko (2019). Erfolgsfaktor Agilität. Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Breidenbach, Joana/Rollow, Bettina (2019). New Work needs Inner Work. 2. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Brückner, Fabian/Von Ameln, Falko (2016). Agilität. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie. (47). Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 383-386. DOI: 10.1007/s11612-016-0334-6.I.
- Cavedon, Enrico/Minnig, Christoph/Zängli, Peter (2018). Buurtzorg in der Schweiz: Kann das funktionieren? In: Spitex Magazin. Fachzeitschrift von Spitex Schweiz. (3). Bern. S. 13-15.
- Clos, Claudia (2016). Gesund im Job. So stärken Sie Ihre körperliche und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Bern: Hogrefe Verlag.
- Davies, Rachel/Sedley, Liz (2010). Agiles Coaching. Praxis-Handbuch für ScrumMaster, Teamleiter und Projektmanager in der agilen Software-Entwicklung. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: mitp.
- Flick, Uwe (2016). Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge. 3. Auflage. Rheinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2019). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reineck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 13-30.
- Friese, Susanne (2019). Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti. Third Edition. Los Angeles/London/New Dehli/Singapore/Washington DC/Melbourne: SAGE.
- Gawron, Maris/Gander, Thomas/Zängli, Peter (2022). Selbstorganisation als Treiberin gesellschaftlichen Wandels? Olten: Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement, Hochschule für Soziale Arbeit.

- Gebert, Jakin (2017). Anforderungen an professionelles Handeln. Kooperative Prozessgestaltung und weitere Professionalitätswürfe im Vergleich. In: Hochuli Freund, Ursula (Hg.). Kooperative Prozessgestaltung in der Praxis. Materialien für die Soziale Arbeit. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer. S. 17-50.
- Gibbons, Michael/Limoges, Camille/Nowotny, Helga/Schwartzmann, Simon/Scott, Peter/Trow, Martin (1994). The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies. London/Thousand Oaks/New Dehli: SAGE.
- Gredig, Daniel/Goldberg, Daniel (2012). Soziale Arbeit in der Schweiz. In: Thole, Werner (Hg.). Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 403-424.
- Gredig, Daniel/Sommerfeld, Peter (2010). Neue Entwürfe zur Erzeugung und Nutzung lösungsorientierten Wissens. In: Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas/Ziegler, Holger (Hg.). What Works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen/Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich. S. 83-98.
- Gredig, Daniel/Sommerfeld, Peter (2017). Neue Entwürfe zur Erzeugung und Nutzung lösungsorientierten Wissens. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Grillitsch, Waltraud/Sagmeister, Monika (2021). Projektmanagement in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Häder, Michael (2019). Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Helfferich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hilbe, Robert/Herzog, Walter (2011). Selbst organisiertes Lernen am Gymnasium. Theoretische Konzepte und empirische Erkenntnisse. Bern: Mittelschul- und Berufsbildungsamt, Erziehungsdirektion des Kantons Bern. URL: <https://www.bkd.be.ch/de/start/themen/bildung-im-kanton-bern/mittelschulen/entwicklung-mittelschulen/selbst-organisiertes-lernen-sol.html> [Zugriffsdatum: 13. Juni 2023].
- Hochuli Freund, Ursula (2017). Kooperative Prozessgestaltung im Eingliederungsmanagement. Eine praxisfeldspezifische Ausdifferenzierung des Konzepts Kooperative Prozessgestaltung. In: Hochuli Freund, Ursula (Hg.). Kooperative Prozessgestaltung in der Praxis. Materialien für die Soziale Arbeit. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer. S. 127-150.
- Hochuli Freund, Ursula/Sprenger-Ursprung, Raphaela (2017). Variationen zum Prozessgestaltungsmodell. Spiel-Möglichkeiten und Klärungen. In: Hochuli Freund, Ursula (Hg.). Kooperative Prozessgestaltung in der Praxis. Materialien für die Soziale Arbeit. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer. S. 179-190.
- Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2021). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. 5., erweiterte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

- Höcker, Annette (2010). Aspekte des Konzeptes Lernende Organisation im Rahmen einer betrieblichen Weiterbildung in Case Management. In: Brinkmann, Volker (Hg.). Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 309-323.
- Hofert, Svenja (2018). Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kaune, Axel/Glaubke, Niko/Hempel, Therese (2021). Change Management und Agilität. Aktuelle Herausforderungen in der VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kieser, Gabriele (2020). Achtsamkeitsbasierte Persönlichkeitsentwicklung. Praxisbuch für Menschen in Gesundheits-, Pflege- und Sozialberufen. Bern: Hogrefe.
- Koch, Axel (2018). Change mich am Arsch. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern. 2. Auflage. Berlin: Ullstein Buchverlage.
- Kuckartz, Udo (2018). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kusay-Merkle, Ursula (2021). Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte. 2. Auflage. Berlin: Springer Gabler.
- Kuster, Jürg/Bachmann, Christian/Hubmann, Mike/Lippmann, Robert/Schneider, Patrick (2022). Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid. 5. Auflage. Berlin: Springer Gabler.
- Laloux, Frederic (2017). Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden für sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.
- Lewrick, Michael/Link, Patrick/Leifer, Larry (2018). Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. 2. überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Luhmann, Niklas (1977). Differentiation of Society. Canadian Journal of Sociology 2(1). S. 29-53. DOI: 10.2307/3340510.
- Luhmann, Niklas (2005). Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 7. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Majkovic, Anna-Lena/Gundrum, Ellen/Benz, Sabine/Dzsula, Nora/Huber, Rafael (2019). IAP Studie 2019. Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Mayer, Tobias/Lewitz, Olaf/Reupke, Urs/Reupke-Sieroux, Sandra (2018). The people's Scrum: Revolutionäre Ideen für den agilen Wandel. 2. überarbeitete Auflage. Heidelberg: dpunkt.verlag.

- Mayring, Philipp (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung. 6. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- McGreal, Don/Jocham, Ralph (2021). Der professionelle Product Owner. Erfolgreiches Scrum Product Ownership: Wie der Wert eines Produktes über den gesamten Lebenszyklus maximiert wird. München: Vahlen.
- Merkens, Hans (2019). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reineck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 286-299.
- Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2020). Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Verlag Vahlen.
- Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2011). Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Pädagogische Hochschule PHBern (Hg.) (2023). Unterricht von morgen schon heute – von eduScrum bis Design Thinking. In: <https://www.phbern.ch/weiterbildung/19418015-unterricht-von-morgen-schon-heute-von-eduscrum-bis-design-thinking> [Zugriffsdatum: 13. Juni 2023].
- Parpan-Blaser, Anne (2011). Innovationen in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts. Wiesbaden: Springer Fachmedien VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Preussig, Jörg (2020). Agiles Projektmanagement: Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Pucket, Stefanie (2020). Der Code agiler Organisationen. Das Playbook für den Wandel zur agilen Organisationskultur. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Rolle, Jennifer (2018). Das Vorgehen – den Weg der agilen Transformation gestalten. In: Häusling, André (Hg.). Agile Organisationen. Transformation erfolgreich gestalten. Beispiele agiler Pioniere. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe Gruppe. S. 117-144.
- Roock, Stefan/Wolf, Henning (2018). Scrum verstehen und erfolgreich einsetzen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Scheller, Torsten (2017). Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Verlag Franz Vahlen.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2018). Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmid, Silvester (2019). Agilität und Selbstverantwortung. In: Thomaschewski, Dieter/Völker, Rainer (Hg.). Agiles Management. Stuttgart: Kohlhammer. S. 79-97.

- Schölich, Martin/Kröber, Katja (2019). Determinanten und Treiber der Agilität von Unternehmen. Industriegrenzen lösen sich auf – Unternehmen setzen auf Agilität. In: Thomaschewski, Dieter/Völker, Rainer (Hg.). *Agiles Management*. Stuttgart: Kohlhammer. S. 29-38.
- Senge, Peter M. (2017). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. 11. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Simschek, Roman/Kaiser, Fabian (2019). *SCRUM. Das Erfolgsrezept einfach erklärt*. 2. Auflage. München: UVK Verlag.
- Sommerfeld, Peter (2022). Professionelles Handeln ohne Interventionstheorie? Zur Bedeutung der Interventionsforschung für die Entwicklung der Sozialen Arbeit als Wissenschaft und professionelle Praxis. In: *Soziale Interventionsforschung, Band 5*. Frankfurt/Main: Kompetenzzentrum Soziale Interventionsforschung (KomSI).
- Staub-Bernasconi, Silvia (2018). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität*. 2. Auflage. Opladen/Toronto: Barbara Budrich.
- Steinke, Ines (2019). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reineck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 319-331.
- Thomaschewski, Dieter/Völker, Rainer (2019). Agilität und Agilitätsmanagement – eine Einführung. In: Thomaschewski, Dieter/Völker, Rainer (Hg.). *Agiles Management*. Stuttgart: Kohlhammer. S. 15-28.
- Uebelhart, Beat/Zängl, Peter (2013). Das Konzept des Social-Impact-Modells – Logik, Grundsätze und Phasen. In: Uebelhart, Beat/Zängl, Peter (Hg.). *Praxisbuch zum Social-Impact-Modell*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 17-28.
- Van Wijk, Jakomijn/Zietsma, Charlene/Dorado, Silvia/De Bakker, Frank/Marti, Ignasi (2018). Social Innovation: Integrating Micro, Meso and Makro Level Insights from Institutional Theory. In: *Business & Society*. S. 887-918.
- Walker, Daniel (2021). *Lean Hospital. Resilienz, Qualität und Wirtschaftlichkeit stärken*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Wessels, Dirk (2020). *Agilität: Management-Hype oder Mehrwert? Wann Scrum, Kanban & Co helfen können und wie eine agile Transformation gelingen kann*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Wijnands, Willy/Stolze, Alisa (2019). Transforming Education with eduScrum. In: Parsons, David/MacCallum, Kathryn (Hg.). *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning. Bringing Methodologies from Industry to the Classroom*. Singapore: Springer Nature. S. 95-114.

## 6 Anhang

### 6.1 Interviewleitfaden

#### Interviewleitfaden «Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit»

Inwieweit ist eine agile Projektmanagementmethode wie Scrum auf Organisationen der Sozialen Arbeit übertragbar?

---

##### Koordinaten

---

Geschlecht: \_\_\_\_\_ Alter: \_\_\_\_\_ Mte. im Betrieb: \_\_\_\_\_

Anzahl MA: \_\_\_\_\_ Funktion: \_\_\_\_\_ Mte. im Beruf: \_\_\_\_\_

Firmensitz & Form (juristisch): \_\_\_\_\_ Tätigkeitskantone Firma: \_\_\_\_\_

##### Fragenblock

---

##### Bedeutung Agilität

---

- a. Was bedeutet für Sie «Agilität», ganz grundsätzlich?
- b. Was meint «Agilität» im Kontext der Organisationsentwicklung?
  - i. Welches sind für Sie Grundvoraussetzungen für «Agilität»?
  - ii. Welches sind Faktoren, die «Agilität» verhindern?
  - iii. Inwieweit spielt die Haltung eine Rolle?
  - iv. Inwieweit die Organisationsstrukturen?

---

##### Projektmanagement

---

- c. Was gilt es beim Projektmanagement generell zu berücksichtigen?
  - i. Was denken Sie zu Projektmanagement in der Sozialen Arbeit?
- d. Was bedeutet Agilität im Kontext von Projektmanagement?
  - i. Welche agilen Projektmanagementmethoden kennen Sie?
  - ii. Welche nutzen Sie? Scrum?
  - iii. Welche vermitteln Sie?
  - iv. Welche beobachten Sie in der Praxis, d.h. in Firmen, die Sie in der Organisationsentwicklung beraten/begleiten?

- v. Wie schätzen Sie das Wissen und die Kompetenzen um Projektmanagement bei Organisationen der Sozialen Arbeit ein?

---

### **Organisationen der Sozialen Arbeit**

---

- e. In welchen Organisationen der Sozialen Arbeit sind Sie tätig (ohne Namen der Institutionen nennen zu müssen)?
- f. Welche Dienstleistungen bieten diese Organisationen an?
- g. Welche Entwicklungsprozesse begleiten Sie in den Organisationen der Sozialen Arbeit?
- h. Inwiefern spielt Agilität da eine Rolle?
- i. Was sind Ihres Erachtens die generellen Herausforderungen in Organisationen der Sozialen Arbeit?
- j. Welches sind die Chancen dieser Organisationen?
- k. Wo sehen Sie Unterschiede zwischen Organisationen der Sozialen Arbeit zu Organisationen bspw. aus der Wirtschaft hinsichtlich ...
  - i. Organisationsentwicklung?
  - ii. Agilität?
  - iii. Projektmanagement?

---

### **Disziplin der Sozialen Arbeit**

---

- l. Welche Innovationen beobachten Sie bei Organisationen oder innerhalb der Sozialen Arbeit?
- m. Wie kann die Soziale Arbeit als Disziplin von agilen Konzepten profitieren?
  - i. In Bezug auf Organisationsentwicklung?
  - ii. In Bezug auf die Bearbeitung sozialer Probleme?
  - iii. In der Fallarbeit?
- n. Wie wären agile Projektmanagementmethoden wie Scrum in Organisationen der Sozialen Arbeit umsetzbar? Evtl. auf Ebene Organisation/Problem der SA/Fallarbeit?
  - i. Welche Gelingensfaktoren wären für eine Übertragung wichtig?
  - ii. Was würde es zum Scheitern bringen?

---

### **Abschluss**

---

- o. Was ich zum Schluss noch sagen wollte?

## 6.2 Datenschutz

### Einwilligungserklärung und Information Datenschutz

(in Anlehnung an Helfferich 2011: 203)

Vielen Dank, dass Sie an dieser qualitativen Studie teilnehmen. Bitte unterzeichnen Sie die Einverständniserklärung vor dem Interview z.Hd. von Michael Burkhalter ([michael.burkhalter@students.fhnw.ch](mailto:michael.burkhalter@students.fhnw.ch)), Verfasser dieser Masterthesis.

#### Zweck der Interviews

Die Untersuchung wird im Rahmen der Masterthesis des Master-Studienganges der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW für den Master Soziale Arbeit im Schwerpunkt Sozialer Innovation durchgeführt.

Ziel ist es, Fachpersonen aus den Bereichen Organisations- und Managemententwicklung für Organisationen der Sozialen Arbeit zum Thema «Agilität» zu befragen.

#### Datenschutz

Das Interview wird aufgenommen (falls virtuell per Audio und Video, falls physisch lediglich per Audio) und ausschliesslich vom beauftragten Studierenden, Michael Burkhalter, transkribiert und ausgewertet. Die durch die Interviews erhaltenen Daten werden anonymisiert und nicht an Dritte weitergegeben.

#### Einwilligungserklärung

Die unterzeichnende Person zeigt sich damit einverstanden, dass einzelne Sätze (auch Zitate), die aus dem Zusammenhang genommen werden und damit nicht mit der befragten Person in Verbindung gebracht werden können, als Material für wissenschaftliche Zwecke und die Weiterentwicklung der Forschung genutzt werden können.

Unter diesen Bedingungen erklärt sich die unterzeichnende Person bereit, am Interview teilzunehmen und ist damit einverstanden, dass das Interview aufgenommen, aufgezeichnet, transkribiert, anonymisiert, ausgewertet sowie für die Masterthesis verwendet wird.

Name, Vorname

---

Ort, Datum

---

Unterschrift

---

## 6.3 Kategorienleitfaden

### Kategorienleitfaden Masterthesis MA10 «Agilität»

\*vor der Kodierung gebildet

Nr.	Kode	Kodegruppe	Definition / Ankerbeispiel oder mögliche Frage	Regeln
1.0	Angaben Person*	1_Koordinaten*	Frage nach Alter, Mte. in Beruf, Funktion	Teilweise aus Handnotizen entnommen
1.1	Angaben Organisation*	1_Koordinaten*	Organisationsgrösse und -Form, Anzahl MA, Tätigkeitskantone	Teilweise aus Handnotizen entnommen
2.0	Bedeutung Agilität*		Was bedeutet für Sie Agilität? Was bedeutet Agilität im Kontext der Organisationsentwicklung?	Teilweise lange Kodierungen
2.1	Haltung & Mindset*		Inwiefern spielt Haltung eine Rolle?	Doppelt kodiert mit Strukturen
2.2	Strukturen*		Inwiefern spielen die Organisationsstrukturen eine Rolle?	Doppelt kodiert mit Haltung & Mindset
2.3	Gelingensfaktoren*	2_Faktoren*	Welche Gelingensfaktoren wären für eine Übertragung wichtig?	Nicht trennscharf zu 2.4
2.4	Hinderungsfaktoren*	2_Faktoren*	Was würde es zum Scheitern bringen?	Nicht trennscharf zu 2.3
2.5	Theoretische Begründungen		Theoretische Begründungen, Verweise auf Forschung oder Literatur.	An I1 gebildet
3.0	Projektmanagementmethoden*	3_Projektmanagement*	Welche agilen Projektmanagementmethoden kennen Sie? Welche nutzen Sie?	Spezifische Software wird durch Nummer unkenntlich dargestellt.
3.1	Bedeutung Projektmanagement*	3_Projektmanagement*	Was gilt es beim Projektmanagement generell zu berücksichtigen? Was denken Sie zu Projektmanagement in der Sozialen Arbeit?	Teilweise auch in Kode 3.0
4.0	Organisationen Soziale Arbeit*	4_Organisationen*	In welchen Organisationen der Sozialen Arbeit sind Sie tätig (ohne Namen der Institutionen nennen zu müssen)?	Namen werden durch Buchstaben XY ergänzt.
4.1	Praxisfelder*	4_Organisationen*	Welche Dienstleistungen bieten diese Organisationen an?	Auch aus Handnotizen entnommen für Auswertung
4.2	Unterschiede Wirtschaft*	4_Organisationen*	Wo sehen Sie Unterschiede zwischen Organisationen der Sozialen Arbeit zu Organisationen bspw. aus der Wirtschaft hinsichtlich ... i. Organisationsentwicklung? ii. Agilität? iii. Projektmanagement?	
4.3	Kompetenzen SA		Einschätzung von Wissen und Kompetenzen der MA in Organisationen der Sozialen Arbeit Wie schätzen Sie das Wissen und die Kompetenzen um Projektmanagement bei Organisationen der Sozialen Arbeit ein?	An I2 gebildet
5.0	Soziale Arbeit*	5_Disziplin Soziale Arbeit*	Beobachtungen in der Disziplin der Sozialen Arbeit, evtl. auch Beschreibungen oder	Allgemeine Aussagen zur Disziplin, evtl.

			Schilderungen aus der Praxis oder über die Disziplin.	auch in Kode 2.5 vorhanden
5.1	Innovationen*	5_Disziplin Soziale Arbeit*	Welche Innovationen beobachten Sie bei Organisationen oder innerhalb der Sozialen Arbeit?	Erwähnte Beispiele oder Potentiale, die erwähnt werden
5.2	Agile Konzepte in SA*	5_Disziplin Soziale Arbeit*	Wie kann die Soziale Arbeit als Disziplin von agilen Konzepten profitieren? i. In Bezug auf Organisationsentwicklung? ii. In Bezug auf die Bearbeitung sozialer Probleme? iii. In der Fallarbeit?	Erwähnte Beispiele und praktische Anwendung die beobachtet wurde.
5.3	Bedingungen & Logiken		Wie wären agile Projektmanagementmethoden wie SCRUM in Organisationen der Sozialen Arbeit umsetzbar? Evtl. auf Ebene Organisation/Problem der SA/Fallarbeit?	An I1 gebildet
6.0	Zitate*		Wörtliche Zitate aus dem Interview zur Übernahme für den Forschungsbericht.	Mögliche Zitate oder schöne Aussagen für Bericht.
6.1	Divers*		Aussagen, die sich keinem Kode zuordnen lassen.	Übrige Aussagen, Regel: wenig verwenden