

## **Nutzen und Grenzen Agiler Arbeits- und Organisationsmethoden in diakonischen Einrichtungen**

Wohlfahrtsunternehmen im Kontext des gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels

*Arne Haferkemper*

Wie können wir die Herausforderungen in der Wohlfahrt angehen, Teams effektiver gestalten, die Menschen mit all ihren Fähigkeiten wahrnehmen und insgesamt die Attraktivität und Effektivität von diakonischen Einrichtungen steigern? Diesen und weiteren Fragen gehe ich in meiner Master-Thesis: „Nutzen und Grenzen Agiler Arbeits- und Organisationsmethoden in diakonischen Einrichtungen – Wohlfahrtsunternehmen im Kontext des gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels“ nach. Dabei steht im Fokus, zu hinterfragen, welchen Stellenwert Einrichtungen dem Thema widmen sollten. Im Verlauf der Arbeit stellt sich ein herausragender Nutzen auf verschiedenen Ebenen, sowie hervorhebend organisationskulturelle Grenzen heraus.

Einleitend befasst sich die Arbeit mit dem Wandel, welchem Diakonische Einrichtungen seit dem 20. Jahrhundert ausgesetzt sind. Dabei stehen die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen neben Herausforderungen wie der Ökonomisierung, omnipräsent aber die der VUCA-Welt. Diese stellen offenkundig heraus, dass Eigenschaften wie Anpassungsfähigkeit der Organisation kein *“nice to have”* ist, sondern ganz im Gegenteil über die Zukunft der Einrichtungen entscheiden wird. Eine Antwort auf die Herausforderungen der VUCA-Welt ist Agilität. Agilität ist nicht das Kunstwort, welches bei Umstrukturierungsmaßnahmen auf den Charts großer Unternehmen steht, sondern eine Haltung, hinter der sich ein großer Fundus an Wissen und Chancen versteckt. Dabei sind die Möglichkeiten zur Umsetzung von Agilität so heterogen, wie diakonische Einrichtungen an sich. Agilität findet ihre Umsetzungen in Praktiken, die schnell und ohne hierarchische Genehmigung im Unternehmen implementiert werden können, in Arbeitsmethoden für verschiedenste Einsatzgebiete, wie u.a. Projektmanagement oder Produktentwicklung, aber auch in Organisationsmethoden, welche durch spezielle Organigramme vollumfänglich agile Werte in die Praxis übertragen. Im Kern wird durch Agilität Zutrauen gegenüber allen Mitarbeitenden und deren Fähigkeiten, sowie Selbstbestimmung wiederhergestellt, Hierarchien abgebaut, Verantwortung geteilt und Eigenverantwortlichkeit gesteigert. Dabei soll die Anpassungsfähigkeit der Organisation erhöht, die Veränderungsfähigkeit hergestellt, und die Innovationskraft gesteigert werden. Um diese Chancen zu hinterfragen, wird mit Hilfe eines Mixed-Methods Ansatz gearbeitet. Dieser Ansatz beinhaltet ein Agilitätsbarometer, bei dem sich 37 Führungskräfte diakonischer Einrichtungen beteiligt

haben und ihre Einstellung gegenüber, sowie die strategische Relevanz von Agilität geteilt haben. Ein anschließendes Interview mit Hans-Peter Daub, dem theologischen Vorstand der Dachstiftung Diakonie, einem kollegial geführten diakonischen Unternehmensverbund, rundet den Ansatz ab.

Als Ergebnis dieser Arbeit steht, dass diakonische Einrichtungen einen großen Nutzen durch agile Arbeits- und Organisationsmethoden erfahren, der sich in den Bereichen der Mitarbeitenden, der Führung, der Organisation und der Prozesse niederschlägt. Diakonische Einrichtungen sind durch den Nutzen von Agilität zukunftsfähiger, da sie schneller auf sich verändernde Bedingungen reagieren können, die Attraktivität für Klientinnen und Mitarbeitende wächst, Angebote sich selbstständiger weiterentwickeln und die Organisation durch die Mitarbeitenden weiterentwickelt wird. Dies sind nur einige der Argumente, die für eine höhere Zukunftsfähigkeit sprechen. Die Liste an Chancen, die sich durch Agile Organisationsmethoden ergeben, ist schier endlos. Was jedoch der dafür zu zahlende Preis ist, ist der Preis eines kulturellen Wandels und der Verlust von Habitus, an dem es frei gesprochen nicht lohnt festzuhalten. Grenzen erfahren diakonische Einrichtungen nicht konkret durch die Umstellung auf agile Arbeits- oder Organisationsmethoden, sondern in ihren Strukturen und den Rahmenbedingungen sozialer Dienstleistungen. Gerade die hierarchischen Strukturen und die damit verbundene Kultur, welche diakonische Einrichtungen mit sich bringen, sind für Wandlungsprozesse hin zur Agilität eine Herausforderung. Weitere Hürden zeigten sich in einem überwältigenden Anteil an Literatur, der Praxis im Bereich des Mitarbeitervertretungsrechtes, sowie gesetzlichen Rahmenbedingungen. Diese sind aber frei gesprochen vielmehr Herausforderungen in der Umsetzung, aber keineswegs ein Hinderungsgrund zur Agilen Transformation. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass Diakonische Einrichtungen vermehrt agile Praktiken, Methoden und auch Organisationsmethoden nutzen werden.

Für weitere Informationen freuen sich ca. 80 Seiten auf interessierte Leser\*innen.