

epd sozial 20.1.2019

Prof. Dr. Beate Hofmann, Kirchliche Hochschule Wuppertal/ Bethel

Führung neu denken – wie Diakonie und Kirche „agiler“ werden

„Agile“ Führung - ist das ein Modetrend oder ein zukunftsweisender Paradigmenwechsel in der Gestaltung von Führung von Organisationen? Mit dem Stichwort „Agilität“ verbinden sich mehrere Aspekte: Es geht um flexiblere Arbeitsweisen („vom Tanker zum Schnellboot“), die auch mit einem anderen Führungssystem und einer anderen Organisationskultur verknüpft sind. Agile Führung, so betont die Autorin Svenja Hofert, ist nicht eine weitere Projekt- oder Prozessmanagementmethode, sondern sie impliziert auch soziale und kommunikative Aspekte. (Hofert, Agiler Führen S.2)

Das Konzept ist im Umfeld der Softwareentwicklung entstanden. Angesicht von wachsender Komplexität, Unsicherheit und Unbeständigkeit wurden die Planungsstrukturen in Entwicklungsprozessen als zu starr, zu bürokratisch und zu teuer empfunden. Dagegen setzte das „Agile Manifest“ (<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>) von 2001 vier Prinzipien: Es betont

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.

In der Folge entstand eine Führungsphilosophie, die stark auf sich selbst leitende Teams, auf Kommunikation, Vernetzung und Hierarchieabbau setzt. Daher wird „agile“ auch als „vernetzte“, „kollegiale“ oder – leicht ironisch – als „sich selbst abschaffende“ Führung beschrieben. Zentral sind eine Haltung des Vertrauens in die Kompetenz und das Verantwortungsbewusstsein von Mitarbeitenden, eine hohe Kundenorientierung und die Gestaltung von klar strukturierten, fokussierten und Beteiligte vernetzenden Kommunikationsformen. Der damit einhergehende Bürokratie- und Hierarchieabbau ist von Werten wie Neugier, Mut, Respekt und Offenheit flankiert.

Für die Sozialwirtschaft wurden agile Führungskonzepte mit dem Erfolg von Buurtzorg, einer niederländischen Pflegeorganisation, relevant. Innerhalb von 10 Jahren hat Buurtzorg mit einem agilen Managementsystem den niederländischen Pflegemarkt revolutioniert. 2/3 aller niederländischen ambulanten Pflegekräfte arbeiten inzwischen für Buurtzorg, die für die Größe der Organisation einen minimalen Overhead aufweist. Und die Zahlen, die Buurtzorg vorlegt, demonstrieren eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, eine hohe Kundenzufriedenheit, gute Qualitätsbewertungen und (teilweise) geringere Kosten.

Auch wenn Wissenschaftlicher wie Prof. Dr. Wolfgang Wasel von der Hochschule Ravensburg-Weingarten darauf hinweisen, dass der Erfolg von Buurtzorg noch kaum belastbar erforscht ist, so ist doch nicht abzustreiten, dass die Organisation offensichtlich die Bedürfnisse einer neuen Generation von Mitarbeitenden besser als bisherige Organisationsformen trifft und in der Aktivierung des Sozialraums Erfolge aufzuweisen hat, die auch in Deutschland von Relevanz sind. So korrespondieren agile Führungsprinzipien mit den hybriden, an zivilgesellschaftlichen Netzwerkstrukturen anknüpfenden Organisationsstrukturen diakonischer und kirchlicher Organisationen. Und sie bieten die Führungsphilosophie, die in dezentralen, auf den Sozialraum hin orientierten Teams notwendig ist, um erfolgreich arbeiten zu können.

Doch wie lässt sich der Wandel von einer traditionellen zu einer agil geführten Organisation gestalten? Auf dem 15. Forum Diakoniewissenschaft des Instituts für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal /Bethel am 30.11.2018 wurden dazu in verschiedenen Workshops erste Erfahrungen ausgetauscht und Lernprozesse kommuniziert. Prof. Dr. Hanns-Stephan Haas, Vorstandsvorsitzender der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, gab Einblick in Agilisierungsprozesse in seinem Unternehmen. Sein zentraler Rat: Nicht bei den Strukturen anfangen, sondern bei Mikroprozessen, also bei der Sitzungskultur und den Formaten für Zusammenarbeit. Die Erfahrungen in Alsterdorf zeigten, dass der Umgang mit den neuen Methoden und Regeln eine gute Moderation braucht, die auch fundierte Expertise in agilen Methoden erfordert. Und es brauche Experimentierfelder, in denen Mitarbeitende die neuen Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen erproben und Leitende das Loslassen üben könnten. Beide Seiten müssten Vertrauen in die neue Form der Zusammenarbeit gewinnen und sich von bestehenden Mustern lösen. Erfahrungen in anderen Unternehmen belegen, dass oft der Eindruck entsteht, Leitung wolle ihre Verantwortung auf Mitarbeitende abwälzen und „ihren Job nicht mehr machen“. Haas empfahl auch, für den Anfang nicht in Bereichen zu experimentieren, die mit Haftung, Unternehmensaufsicht oder Mitbestimmungspflichten verknüpft sind.

Agile Führung impliziert einen Kulturwandel in der Organisation. Das muss von den „Eigentümern“ und der Leitung gewollt sein, denn solche Prozesse brauchen Geduld und Beharrungsvermögen. Doch angesichts der aktuellen Herausforderungen für die Sozialwirtschaft, nämlich kundennäher, flexibler, sozialraumorientiert und vernetzt zu agieren und motivierte Mitarbeitende zu finden, bietet agile Führung Antworten auf Probleme und Chancen, für die es derzeit wenig andere vielversprechende Konzepte gibt. Schließlich wird auch der digitale Wandel Strukturen und Arbeitsweisen fördern, in denen vernetzt, selbstorganisiert, eigenverantwortlich und nah an den Menschen und ihren Anliegen und Bedürfnissen gearbeitet wird. Dadurch werden diakonische Organisationen in die Lage versetzt, schnell auf geänderte Rahmenbedingungen in der Umwelt zu reagieren.

Last not least: Die agile Führungsphilosophie impliziert Haltungen, die sich auch biblisch begründen lassen: Vertrauen in die Mitarbeitenden und die Kraft von Teams sowie eine antihierarchische und machtkritische Einstellung stehen diakonischer Führung gut an (vgl. Mt 20, 25f).