
BestMasters

Mit „**BestMasters**“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften. Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Springer awards “**BestMasters**” to the best master’s theses which have been completed at renowned Universities in Germany, Austria, and Switzerland. The studies received highest marks and were recommended for publication by supervisors. They address current issues from various fields of research in natural sciences, psychology, technology, and economics. The series addresses practitioners as well as scientists and, in particular, offers guidance for early stage researchers.

Michael Burkhalter

Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit

Eine qualitative Untersuchung

 Springer VS

Michael Burkhalter
Fachhochschule Nordwestschweiz
FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit
Olten, Schweiz

Burkhalter, Michael (2023). *Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine qualitative Untersuchung.*

ISSN 2625-3577

ISSN 2625-3615 (electronic)

BestMasters

ISBN 978-3-658-46088-4

ISBN 978-3-658-46089-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-46089-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Daniel Rost

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Die vorliegende Masterarbeit von Michael Burkhalter widmet sich dem hochaktuellen Thema der Agilität in der Sozialen Arbeit und untersucht die Übertragbarkeit agiler Projektmanagementmethoden, insbesondere Scrum, auf diesen Bereich. Angesichts der zunehmenden Herausforderungen durch Globalisierung und Digitalisierung betont Burkhalter die Relevanz agiler Ansätze für Organisationen der Sozialen Arbeit.

In seiner Untersuchung definiert Burkhalter die zentralen Begriffe Agilität, Scrum und Mindset und zeigt auf, dass Agilität als Reaktion auf komplexe Umwelteinflüsse verstanden werden kann, die einen tiefgreifenden Kulturwandel erfordert. Die Forschungsfragen der Arbeit zielen darauf ab, die Anwendbarkeit agiler Methoden in der Sozialen Arbeit zu prüfen und die organisationalen Voraussetzungen, die eine agile Projektmanagementmethode wie Scrum bedingen, zu analysieren.

Der theoretische Teil der Arbeit bietet eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Konzept der Agilität und verschiedenen Projektmanagementmethoden, wobei Scrum besonders detailliert beleuchtet wird. Burkhalter stellt überzeugend dar, dass Agilität weit mehr als eine vorübergehende Modeerscheinung ist. Vielmehr handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz mit vielfältigen Elementen, die sowohl individuelles Handeln als auch organisatorische Strukturen betreffen. Gleichzeitig wird eine kritische Perspektive eingenommen, indem hervorgehoben wird, dass Agilität keine universelle Lösung darstellt und eine langfristige Veränderung erfordert.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Organisationen der Sozialen Arbeit vor vielfältigen Herausforderungen stehen und dass agiles Arbeiten als

mögliche Antwort auf den gesellschaftlichen Wandel angesehen werden kann, um soziale Probleme effektiver zu bewältigen. Die Einführung agiler Prinzipien erfordert jedoch eine Anpassung der Vision, Mission und Strategie der Organisation sowie die Entwicklung eines agilen Mindsets und Leaderships.

Insgesamt leistet diese Arbeit einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit und bietet wichtige Einsichten in die potenzielle Anwendung agiler Methoden in diesem Feld. Burkhalter unterstreicht die Bedeutung von Agilität als Antwort auf dynamische Umweltveränderungen und plädiert für eine vertiefte Forschung, um die Wirksamkeit agiler Methoden in Organisationen der Sozialen Arbeit weiter zu untersuchen. Die Arbeit ermutigt dazu, eigene Wege zur Einführung von Agilität zu finden und schrittweise agile Methoden auszuprobieren, um soziale Innovationen zu fördern und den Herausforderungen der Gesellschaft besser begegnen zu können.

Besonders bemerkenswert ist Burkhalters Ansatz, mit „socialScrum“ eine spezifische Anpassung von Scrum für die Soziale Arbeit zu entwickeln. Dieser Ansatz verdient eine vertiefte Betrachtung, um das Innovationspotenzial noch besser auszuschöpfen. Insgesamt handelt es sich um eine herausragende Theses, die sowohl durch ihre theoretische Fundierung, die methodische Umsetzung und Ergebnisdarstellung als auch durch den mutigen Versuch, einen eigenen Scrum-Ansatz für die Soziale Arbeit zu entwickeln, überzeugt.

Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten

Prof. Dr. Peter Zängl

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.

Zusammenfassung

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.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Begriffsdefinitionen	2
1.3	Bezug zur Sozialen Arbeit	4
1.4	Innovation & Innovationspotenzial	7
1.5	Fragestellungen	8
2	Theoretischer Teil	11
2.1	Agilität	11
2.1.1	Hype und Kritik	13
2.1.2	Agiles Manifest	14
2.1.3	Mindset	15
2.1.4	Strukturen	16
2.2	Projektmanagementmethoden	18
2.2.1	Klassische Methoden	18
2.2.2	Agile Projektmanagementmethoden	19
2.2.3	Kanban, Lean, System Thinking und Design Thinking	20
2.2.4	Kooperatives Prozessgestaltungsmodell KPG	22
2.3	Scrum	23
2.3.1	Herkunft	23
2.3.2	Wie funktioniert Scrum?	24
2.3.3	eduScrum	26
2.3.4	Zwischenfazit	27

2.4	Agilität in der Sozialen Arbeit	28
2.4.1	Bearbeitung sozialer Probleme mit agilen Methoden	29
2.4.2	Gelingensfaktoren	31
2.4.3	Chancen und Herausforderungen	32
2.4.4	Annahmen vorliegender Untersuchung	34
3	Empirischer Teil	37
3.1	Methodisches Vorgehen	37
3.1.1	Sampling	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	45
3.2.4	Strukturen	46
3.2.5	Kompetenzen in der Sozialen Arbeit	49
3.2.6	Gelingensfaktoren	49
3.2.7	Hinderungsfaktoren	51
3.2.8	Theoretische Begründungen	54
3.2.9	Bedeutung von Projektmanagement	56
3.2.10	Projektmanagementmethoden	58
3.2.11	Organisationen der Sozialen Arbeit und Praxisfelder	59
3.2.12	Unterschiede von Organisationen der Sozialen Arbeit zur Privatwirtschaft	61
3.2.13	Soziale Arbeit und Innovationen	63
3.2.14	Agile Konzepte in der Sozialen Arbeit	64
3.2.15	Bedingungen und Logiken für Agilität in der Sozialen Arbeit	66
4	Diskussion	71
4.1	Interpretation der Ergebnisse	71
4.1.1	Agilität, Mindset und Strukturen	71
4.1.2	Kompetenzen, Gelingens- und Hinderungsfaktoren	73
4.1.3	Theoretische Bezüge und Projektmanagement	74
4.1.4	Organisationen der Sozialen Arbeit, Innovationen und agile Konzepte	75
4.1.5	Organisationale Bedingungen und Logiken für Agilität	77

4.2	Schlussfolgerungen	80
4.2.1	Überprüfung der Annahmen	81
4.2.2	Beantwortung der Fragestellungen	83
4.2.3	Ein Modellversuch: socialScrum	84
4.2.4	Limitationen der Untersuchung	87
4.2.5	Fazit und Ausblick	88
	Literaturverzeichnis	91

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 2.1	Agile Softwareentwicklung mittels Scrum	25
Abbildung 2.2	Bausteine des agilen Projektmanagements	29
Abbildung 3.1	Eigene Darstellung Übersicht Sampling	39
Abbildung 3.2	Eigene Darstellung Formel Bedingung Energie für Veränderung aus Interview 3	55
Abbildung 4.1	Eigene Darstellung organisationale Bedingungen und Logiken für Agilität	79
Abbildung 4.2	Eigene Darstellung socialScrum	86