



Michael Vilain | Carmen Schulz [Hrsg.]

Schatten der Zukunft – wie Megatrends die Sozial- und Gesundheitswirtschaft verändern

New Work und Innovation

Tagungsband zum Social Talk 2018 und 2019



Nomos

Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

herausgegeben vom

Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt.

Geschäftsführender Direktor des Instituts:
Prof. Dr. Michael Vilain

Band 3

Michael Vilain | Carmen Schulz [Hrsg.]

Schatten der Zukunft – wie Megatrends die Sozial- und Gesundheitswirtschaft verändern

New Work und Innovation

Tagungsband zum Social Talk 2018 und 2019



Nomos

© Titelbild:
Peter Krause
BRANDorphan
Büro für Design & Kommunikation

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7560-0030-2 (Print)

ISBN 978-3-7489-3609-1 (ePDF)



Onlineversion
Nomos eLibrary

1. Auflage 2023

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2023. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Agilität und Innovation – Eine Herausforderungen für die gesamte Organisation

Ein Vorwort

Michael Vilain

Megatrends sind nicht mit kurzfristigen Modeerscheinungen und ihren vergleichsweise geringen Halbwertszeiten gleichzusetzen. Vielmehr durchdringen sie langsam und gelegentlich auch schubweise über Jahre oder Jahrzehnte hinweg menschliche Lebens- und Arbeitsbereiche. In der frühzeitigen Wahrnehmung von Megatrends liegt daher ein enormes strategisches Potenzial. Die Vorwegnahme möglicher Entwicklungen erlaubt eine aktive Organisationsgestaltung. Dies gilt nicht nur für High-Tech-Unternehmen, sondern auch für die Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens. Der Social Talk hat sich deshalb als transferorientiertes Tagungsformat zur Aufgabe gemacht die Konsequenzen von Megatrends auf die Führung und Leitung vor allem von Nonprofit-Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen in den Blick zu nehmen. Über ein Jahrzehnt diskutieren wir unter Federführung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) daher an der Evangelischen Hochschule Darmstadt bereits wechselnde, strategisch relevante Themen mit hochrangigen Vertreterinnen und Vertretern aus Verbänden, Wissenschaft, Politik, Verwaltung, Kirche und Praxis.

Bereits im Rahmen des Social Talk im Jahr 2018 hatten wir die Expressgesellschaft mit ihren rasanten und bisweilen kurzatmigen Veränderungen in Verbindung mit dem vielfach als New Work bezeichneten Megatrend in den Fokus genommen. Im Folgejahr diskutierten wir erneut über die Arbeitswelt, aber diesmal mit dem Fokus auf Innovation. Dass diese Themen eine hohe Relevanz hatten, war uns schon zuvor bewusst. Wie schnell die bis dahin oft nur zögerlich angegangenen Aufgaben durch das kurz darauf eintretende Pandemiegeschehen erzwungenermaßen zum Tagesgeschäft wurden, hat dann jedoch auch uns überrascht. Unternehmen mussten von jetzt auf gleich reagieren und es zeigte sich, dass solche Organisationen, die sich bereits zuvor mit Flexibilisierung und Digitalisierung befasst hatten, gerade zu Beginn der Pandemie, einen deutlichen Vorsprung hatten.

Agilität und Innovation – Eine Herausforderungen für die gesamte Organisation

Die Corona-Pandemie hat der Flexibilisierung und Digitalisierung in vielen Arbeitsbereichen Vorschub geleistet. Home-Office, Telearbeit oder flexible Arbeitsbedingungen wie wochenweise Wechsel der Belegschaft waren nun die neue Normalität. Viele Unternehmen mussten sich neu erfinden und ihr Geschäftsmodell gehörig auf den Kopf stellen, um überhaupt überleben zu können und bisher scheinbar Unmögliches wurde möglich (gemacht). Dies galt auch für die Arbeit in Forschung und Lehre und hat zu den bedauerlichen Verzögerungen bei der Erstellung des vorliegenden Bandes beigetragen. Gleichwohl wurde bei der erneuten Lektüre aller Beiträge deutlich, dass diese nach wie vor in hohem Maße relevant und erörterungswürdig sind. Mehr noch, die Tatsache, dass die Tagung 2019 die letzte Präsenztagung für mehrere Jahre war, erweist sich rückblickend als Glücksfall, insofern der vorliegende Sammelband in einzigartiger Weise eine Vorher-Nachher-Betrachtung ermöglicht. Einiges von dem, was im Winter 2019 noch hypothetisch und bisweilen auch kritisch diskutiert wurde, erweist sich bei Erscheinen des Bandes als gelebte Praxis. Es wäre jedoch zu kurz gegriffen, die pandemiebedingte Flexibilisierung und Teil-Digitalisierung von Arbeitswelten als Schlusspunkt einer Debatte zu werten. Vielmehr ist es gerade erst der Beginn der flächendeckenden Umsetzung. Die Erfahrungen der letzten Jahre sind noch nicht ansatzweise aufgearbeitet. Was hat sich verändert? Soll und kann das Erreichte gesichert werden? Was sind die nächsten Schritte? Während die Zeitersparnis durch Wegfall von langen Anfahrten für kurze Meetings noch allenthalben als Vorteil, sogar als nachhaltig gesehen wird, werden fehlende persönliche Kontakte und viele veränderte Arbeitsweisen nicht nur positiv bewertet. Das Feldexperiment ist in vollem Gange – allerdings ohne methodischen Versuchsaufbau. Insofern bildet der vorliegende Band trotz der pandemiebedingten Verzögerung relevante und auch spannende Einsichten und gibt einen Einblick in Forschungsbefunde und Einschätzungen aus Wissenschaft und Praxis. Dem Leser ist es nunmehr möglich, die Aussagen aus der unmittelbaren Zeit vor der Pandemie mit der aktuellen Situation zu vergleichen und eigene Schlüsse daraus zu ziehen.

Aus einer Managementperspektive spielt das Erleben immer schnellerer Anpassungserfordernisse – ausgelöst durch eine sich schnell wandelnde Umwelt – eine große Rolle. Der aus dem US-Militärwesen stammende Begriff der VUKA-Umwelt, der auf eine zunehmende Herausforderung durch eine volatilere (V), unsicherere (U), komplexere (K) und ambivalenter (A) Umgebung verweist, scheint die Problematik gut zu erfassen. Eine derartige Umwelt, so die zentrale systemtheoretisch inspirierte These, kann immer weniger durch Organisationen mit hochstandardisierten, zentral gesteuerten Prozessen mit starker Effizienzorientierung bewältigt

Agilität und Innovation – Eine Herausforderungen für die gesamte Organisation

werden. Diesen Erkenntnissen wollen Agilitätskonzepte Rechnung tragen. Deswegen ist es wichtig, dass sich die Sozial- und Gesundheitswirtschaft weiterhin mit agilen Arbeitsweisen und Innovation, der oftmals vermuteten Distanz zum Trotz, auseinandersetzt. Förderlich mag dabei wirken, dass beide Bereiche auf interpersoneller Beziehungsarbeit aufbauen, die zwar auf Stabilität und Vertrauen fußt, was in Teilbereichen eine hohe Berechen- und Planbarkeit voraussetzt, aber eben aufgrund des hohen Subjektbezugs immer schon auch hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität voraussetzte. Agilität als Idee ist demnach auch hier nicht per se neu.

Der Begriff „New Work“ hingegen schon eher. Es handelt sich dabei nach wie vor um einen Sammelbegriff für eine Vielzahl (alternativer) Arbeitsmodelle und Denkhaltungen. Ausgehend von der gesellschaftskritischen Definition des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann Anfang der 1970er-Jahre hat der Begriff in der heutigen Debatte zwar nicht den umwälzenden, aber doch seinen sozial-revolutionären Charakter zunehmend eingebüßt. Wenn demnach von New Work in der Wirtschaft und bei Großkonzernen gesprochen wird, ist damit mitnichten die Befreiung des Individuums von Lohnarbeit – wie ursprünglich bei Bergmann postuliert – gemeint, sondern eine eher technokratisch gedachte Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen unter Wahrung bestehender Machtverhältnisse. Befürchtungen, die dadurch bei Beschäftigten ausgelöst werden, gehen daher eher in Richtung auf eine weitere Jobverdichtung und Erhöhung der Ansprüche oder die quasi selbständige Lohnsklaverei. Die Entwicklungsgeschichte des Begriffes charakterisiert zugleich die Konzeptionen von New Work sowie die damit einhergehenden Hoffnungen und Befürchtungen. Diese reichen, wie die nachfolgenden Beiträge in gelungener Weise aufzeigen, von der Vorstellung der Auflösung bestehender Hierarchien, zunehmender Dezentralisierung, mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen neuartiger Team- und Leitungskonzepte auf der einen Seite bis zu rechtlichen Bedenken, finanziellen Restriktionen, Widerständen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis hin zu fehlenden Managementqualifikationen für eine entsprechende Realisierung.

New Work und Agilität in einer VUKA-Welt

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation nähert sich *Hendrik Epe* im ersten Teil des Bandes dem Agilitätsbegriff aus verschiedenen Perspektiven an. Angelehnt an dem aus der Softwareindustrie stammenden agilen Manifest (Agile Manifesto 2001) sieht er dabei verschiedene Betrachtungswinkel

Agilität und Innovation – Eine Herausforderungen für die gesamte Organisation

von ihren Ursprüngen in der reinen Produkt- und Dienstleistungsentwicklung bis hin zur Verbesserung der Gesamtanpassungsfähigkeit der Organisation. Letztere sei für die Sozialwirtschaft erstrebenswert, berge sie das Potenzial über erhöhte Anpassungs- und Innovationsfähigkeit, einer besseren Bewältigung von Komplexität in einer unüberschaubareren Umwelt nicht nur zur Erhöhung der Überlebensfähigkeit, sondern auch zur Steigerung von Beteiligung und Attraktivität für Mitarbeitende und Klientel beizutragen. Insgesamt könne so der Übergang von einer eher reagierenden zu einer agierenden Sozialwirtschaft gelingen. Dieser Paradigmenwechsel sei jedoch voraussetzungs- und verlange unter anderem ein entsprechendes Mindset auf allen Ebenen, ein offenes Leitungsverständnis, eine erkennbare Vision und entsprechende Methodenkenntnis.

Ausgehend von einer zunehmend komplexeren Umwelt sieht auch *Valeria Berghoff-Flüel* einen erheblichen Anpassungsbedarf in Organisationen hin zu mehr Agilität. Dabei werde dieser Begriff häufig missverstanden und negiere mitunter die Sinnhaftigkeit strukturierter Planung und Strategiebildung grundsätzlich oder betone übermäßige Vereinfachungen und beliebige Anpassungen. Insgesamt sei jedoch ein Weg zwischen plan- und regelgeleiteter Rigidität einerseits und einer arbiträr agierenden Hyperflexibilität einzuschlagen. Wie dies gelingen kann, erläutert sie mit Blick auf Kultur, Strukturen und Prozesse der Organisation und identifiziert als wichtiges Kennzeichen und zugleich zentrale Voraussetzung zu einer Verbesserung der Agilität in Organisationen ein vernetztes und vernetzendes Denken. Da die „Agilisierung“ der Organisation selbst ein agiler Change-Prozess ist, bedürfe es vor allem eines entsprechenden Mindsets. Dieses ließe sich selbst auch als experimentell auf den Weg gebrachter Kulturwandel verstehen.

Ganz offensichtlich kommt damit dem Thema Führung eine Schlüsselrolle zu, wobei die Führungskräfte selbst Vorreiter*innen, Mitgestalter*innen und Mitgestaltete unter Bedingungen sind, mit denen sie nicht vertraut sind. Um diese Perspektive geht es auch *Vanessa Kubek*, wenn sie in ihrem Beitrag „Selbstorganisation wagen – Neue Formen von Führung und Zusammenarbeit in sozialen Organisationen“ den Umgang mit Paradoxien in Organisationen thematisiert. *Ambidexterous Organizations* schaffen die Überbrückung des vordergründigen Widerspruchs aus Effizienz- und Optimierungsperspektive (Exploitation) und Innovations- und Flexibilitätsorientierung (Exploration). Sie fordert den Mut zur Integration von Paradoxien in das Führungsverhalten, indem Vielfalt, Vertrauen und Nicht-Steuerbarkeit mit Standardisierung, Kontrolle und Steuerbarkeit in einer nicht linearen Form zu neuen Handlungsprinzipien kombiniert werden. Auf diese Weise könne es gelingen, die Begrenztheit klassischer

Agilität und Innovation – Eine Herausforderungen für die gesamte Organisation

Führungsinstrumente zu überwinden und so den zunehmend komplexer werdenden Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen.

Doch wie sehen die Mitarbeitenden selbst heute diese Anforderungen? Was sind Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen? Antworten auf diese Fragen definieren in erheblichem Umfang die Akzeptanz für Veränderungen und zeigen möglicherweise auch Entwicklungsperspektiven. Ausgehend von den Befunden des HR-Panels New Work wirft *Alexandra Cloots* ein Schlaglicht auf die Beschäftigten und bereichert durch diesen Perspektivwechsel nicht nur die Debatte, sondern liefert damit wertvolle Hinweise für das Management. So wird gemäß ihrer Studie beispielsweise die Digitalisierung der Arbeit als Selbstzweck bei Beschäftigten in personennahen Dienstleistungen grundsätzlich kritisch gesehen. Führe diese jedoch zu einer Entlastung bei (administrativen) Routinearbeiten, steige die Akzeptanz deutlich. Auch sehen die Befragten die Entwicklung von beispielsweise Fach-, Innovations-, Koordinations- und Moderations- sowie Digital- und Netzwerkkompetenzen als Schlüsselemente für ein künftig zu realisierendes Arbeitsportfolio an.

Die Faszination, die der Ansatz für die Praxis hat, skizziert *René Linek* in seinem Beitrag. „Einfach mal machen“, so sein pragmatischer Aufruf, der zugleich ein wesentliches Gestaltungsmittel agiler Konzepte wie das *Design Thinking* aufnimmt. Am Beispiel der Evangelischen Bank zeigt er dabei, wie erste Schritte jenseits der hohen Komplexität des Themas gelingen können. Mittels gezielter Lernreisen, Schaffung informeller Kommunikationsgelegenheiten oder dezentralerer und autonomerer Kommunikation, die mehr an schneller Problemlösung als an formalen Hierarchien orientiert ist, entwickelt sich die Organisation weiter, sodass in der Folge neue Mindsets Platz greifen können.

Ein weiteres Praxisbeispiel zeigt ein Firmenmodell, in der viele der genannten Forderungen bereits erfüllt zu sein scheinen. Wie die Integration von Leitungs- und Mitarbeitendeninteressen in Verbindung mit einem neuen Leitungsverständnis und schlanken Verwaltungsstrukturen zu einer Flexibilisierung und Agilisierung führen kann, zeigt *Jos de Blok* am Beispiel seiner niederländischen Firma Buurtzoorg. Gemeinsam mit *Matthias Heuberger*, *Michael Vilain* und *Carmen Schulz* skizziert er das Erfolgskonzept seines international viel beachteten Konzepts, mit dem er in den Niederlanden und auch international zum Vorbild für eine moderne, agile Organisationsstruktur im Sozialbereich geworden ist. Dezentral agierende Teams mit weitreichender Autonomie, minimale Hierarchien und wenig zentraler Steuerung sind hier bereits Realität. Kommunikation und Kultur sind durch Vernetzung geprägt: nach innen zwischen den örtlichen Teams sowie den Teams und der Zentrale; nach außen in den Sozialräumen,

Agilität und Innovation – Eine Herausforderungen für die gesamte Organisation

zwischen Stakeholdern, Klientel und Mitarbeitenden. Technisch möglich machen dies cloudbasierte, vernetzende IT-Lösungen.

Annemarie Fajardo greift das Beispiel auf, um zu verdeutlichen, dass auch in Deutschland ein agiles Pflegemanagement denkbar ist. Voraussetzung sei jedoch ein neues Rollenverständnis von Führungskräften, die als Coach und Beratende den notwendigen Rahmen schaffen, in dem sich selbstorganisierte Teams mit hoher Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der bestmöglichen Erfüllung ihrer Aufgaben widmen. Das Arbeiten in Netzwerkstrukturen, Selbstführung und das Bilden von Teams stelle demnach nicht nur Anforderungen an die Leitung, sondern auch an die einzelnen Organisations- bzw. Teammitglieder.

Die Übertragbarkeit des niederländischen Modells auf die bundesdeutsche Sozialwirtschaft sehen *Annette Rabe, Klaus Bartl und Ingo Dreyer* nicht zuletzt aus einer rechtlichen Perspektive etwas skeptischer. In ihrem Beitrag werfen sie die Frage auf, ob und in welcher Form New Work auch ein New Law bedingt. Dabei eröffnen sie einen differenzierten Blick auf Restriktionen und Anpassungsbedarfe durch das individuelle und kollektive Arbeitsrecht. Sie zeigen auf, dass sich unter anderem Formen agilen Arbeitens in bestimmten Grenzen heute schon gut arbeitsrechtlich realisieren lassen, während eine umfassende Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen aus sozialpsychologischer, rechtlicher und Managementsicht schwierig bleibe und umfassendere gesetzliche Anpassungen erforderlich mache. Gerade mit Blick auf die zunehmende Individualisierung der Interessenslagen sei dabei darauf zu achten, dass die kollektive Interessenvertretung nicht ausgehöhlt wird. So führe u. a. die Plattformökonomie zu einer Umwandlung regulärer Beschäftigungsformen in Kleinstselbstständigkeiten, deren Interessen und sozialversicherungsrechtliche Absicherung in einem korporatistischen Beteiligungsmodell nicht vergessen werden dürfen.

Voraussetzung für den Übergang traditioneller Organisationsformen und Managementvorstellungen in agilere Strukturen ist die Bereitschaft zur Erneuerung. Damit ist zugleich ein wichtiger Bezug zum Innovationsbegriff hergestellt. Auch wenn es derzeit keinen geschlossenen oder gar allgemeingültigen Innovationsbegriff gibt, scheinen sich die meisten Ansätze doch einig darin, dass es sich für die jeweilige Betrachtungsebene um eine Neuerung handeln muss. Als Betrachtungsebenen können dabei Individuen, Gruppen, Produkte und Dienstleistungen, Organisationen, regionale Systeme oder ganze Gesellschaften gewählt werden. Eine Neuerung auf der jeweiligen Ebene stellt dabei in der Regel einen notwendigen, aber nicht hinreichenden Definitionsbestandteil dar. Vielmehr entsteht Innovation erst durch die tatsächliche Realisierung oder Implementierung des Neuartigen. Insofern wird regelmäßig zwischen Invention (der Entwick-

Agilität und Innovation – Eine Herausforderungen für die gesamte Organisation

lung des Neuartigen) und Innovation (der Realisierung des Neuen) differenziert. Dies können bei Produkten und Dienstleistungen der tatsächliche Markterfolg, bei sozialen Innovationen veränderte Haltungen oder Handlungsweisen von Personengruppen und bei der Organisation die realisierten Struktur- und Prozessveränderungen sein. Innovativität ist jedoch nicht voraussetzungslos. Zwar können dem Menschen von Grund auf ein gewisser Erfindungsreichtum und ein Maß an Originalität zugeschrieben werden, allerdings braucht es bis zur Innovation auch entsprechende Rahmenbedingungen. Hier wiederum kann agiles Denken und Handeln Voraussetzungen für Innovationen schaffen. Der Zirkelbezug zwischen Innovation und Agilität legt bereits nah, dass die Beziehung zwischen den beiden Konzepten eine vielschichtige und somit im Rahmen eines Vorworts kaum aufzulösend ist. Der zweite Teil des Bandes fokussiert nun den Innovationsbegriff aus verschiedenen Blickwinkeln und bietet damit einen weiteren Referenzpunkt zur Planung und Umsetzung organisatorischer Erneuerung.

Innovation als Anpassungsleistung für ungewisse Zukunft

Wie der Einstieg in ein konzernweites Innovationsmanagement im Gesundheitswesen konkret gelingen kann, zeigt der Beitrag von *Markus Horneber* und *Claudia Möller*. Ausgehend von einem Megatrend-Mapping und dem Aufbau einer eigenen Stabsstelle hat die AGAPLESION gemeinnützige AG, einer der größten Gesundheitskonzerne der Bundesrepublik, in mehreren Schritten ein organisationsumspannendes Innovationssystem entwickelt. Bewusst wurde hier auf eine eigene Innovationsstrategie als „Konkurrenz“ zur Gesamtstrategie verzichtet, sondern diese vielmehr als Querschnittsansatz in alle bestehenden Strategien eingearbeitet. Dabei sind Leitlinien wie die Erzeugung einer Innovationshaltung oder das Trial-and-Error-Prinzip in Prozesse und Haltungen eingegangen.

Das Beispiel zeigt, ebenso wie *Tobias Nowoczyn* in seinem Beitrag, dass Innovation im Sozial- und Gesundheitswesen nicht an den vielfach kritisierten föderalen Strukturen in Verbindung mit schwer zu lenkenden Organisationseinheiten scheitern muss. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich ganz im Gegenteil, dass die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege eine lange Tradition der Schaffung sozialer Innovationen und somit beträchtliches Innovationspotenzial aufzuweisen haben. Dies haben sie gerade aufgrund ihrer Verfasstheit als subsidiär tätige, föderal agierende und demokratisch legitimierte Verbände, die nah am Sozialraum arbeiten und fest in der Zivilgesellschaft verankert sind. Ein falsch verstandenes, an hierar-

Agilität und Innovation – Eine Herausforderungen für die gesamte Organisation

chische und zentralistische Vorstellungen von Unternehmen oder Staat angelehntes Leitungsverständnis sowie die nicht mögliche Berücksichtigung von Entwicklungsleistungen bei der Kalkulation meist eng vorgegebener Leistungsentgelte behindern jedoch die Innovationsleistungen. Eine interessante und zugleich kritische Deutung, die letztlich ein simplistisches Managementverständnis in hochkomplexen Strukturen als wesentlichen Hinderungsgrund für die Verbreitung von Innovationen ausmacht.

Zu ähnlichen Erkenntnissen – wenngleich mit unterschiedlichem Vorzeichen – kommt auch *Lutz Schuhmacher*. In seinem Beitrag stellt er die Ergebnisse eine Studie vor, die Führung und Unternehmenskultur als zentrale Innovationstreiber identifiziert hat. Er lenkt den Blick damit auf die Kultur der Organisation und das dadurch geprägte Engagement der Mitarbeitenden. Anhand einer Fallstudienauswertung innovativer Kreisverbände des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) geht er auf zentrale Erfolgsfaktoren ein. Dabei zeige sich, dass es gerade die sogenannten „weichen“ und sozialen Faktoren und nicht die vermeintlichen „harten“ Managementinstrumente seien, die im Sozialbereich zu einer hohen Innovationsleistung beitragen. Im Kern gehe es um die Erzeugung eines affektiven Commitments, d. h. die Mitarbeitenden identifizieren sich mit ihrer Organisation und erleben ihren Beitrag als bedeutsam für das Gelingen.

Auch bei *Gesa Gordon* ist die Kultur des Umgangs miteinander eine entscheidende Voraussetzung für Veränderung. Hierfür brauche es bewusst gestaltete Denk- und Dialogräume. Ausgehend von Haltungen als Ergebnis der Mission und Werte einer Organisation schildert sie in ihrem Beitrag skizzenhaft die Eigenschaften solcher „thinking environments“, die durch eine Atmosphäre schöpferischer Aufmerksamkeit (vgl. Miketta 2018: 38), strukturierter Ungestörtheit sowie Gleichwertigkeit aller Beteiligten jenseits organisatorischer oder sozialer Hierarchien gekennzeichnet sein sollten. An zwei vertiefenden Beispielen verdeutlicht sie Gründe für das Gelingen oder Misslingen von Veränderungs- und Innovationsprozessen in Organisationen.

Eine weitere wichtige, aber oftmals nicht beachtete Voraussetzung für Veränderung und Innovation sieht *Annemarie Fajardo* schließlich im gekonnten Zeitmanagement und eng damit verbunden in der Reduzierung von Stress. In ihrem Beitrag zeigt sie, wie Stress zu Blockaden führt und damit zu einem zentralen Innovationshemmnis wird. Stress setze die Fähigkeit zum komplexen Denken herab und verenge die Wahrnehmung. Gutes Zeitmanagement und Muße seien daher eine wesentliche Voraussetzung für gelingende Innovation.

Die Beiträge des Tagungsbandes zeigen eindrucksvoll, welchen unmittelbaren Einfluss die Megatrends auch auf den Arbeitsalltag und damit

Agilität und Innovation – Eine Herausforderungen für die gesamte Organisation

den Geschäftserfolg haben. Dabei wird ein spannender Bogen über aktuelle und künftige Herausforderungen des Managements im Nonprofit-Bereich gezogen. Die Autorinnen und Autoren sind sich dabei einig, dass in allem Bestreben nach Effizienz und Wachstum der einzelne Mensch nicht vergessen werden darf. Egal ob selbstlernende Organisation, selbstorganisierte Teams oder die Anwendung agiler Arbeitsmethoden, nötig ist ein Umdenken auf allen Ebenen – von der Führungskraft bis hin zum Mitarbeitenden. Megatrends wie Sicherheit, Globalisierung, Konnektivität und mit Sicherheit auch die aufkommende Nachhaltigkeitsdebatte werden die Gesundheits- und Sozialwirtschaft weiterhin massiv beeinflussen. Aber auch hier hat die Sozial- und Gesundheitswirtschaft die Wahl, ob sie aktiv gestalten oder abwarten möchte. Wir würden uns freuen, wenn auch dieser Tagungsband dazu beiträgt, den einen oder anderen Denkanstoß für eine vorausschauende Strategiebildung zu geben.

Danksagungen

Eine Vielzahl von Menschen und Organisationen hat dazu beigetragen, dass wir unsere Social-Talk-Tagungen 2018 und 2019 durchführen und diesen Sammelband erstellen konnten. Allen voran unsere Sponsoren, die uns nicht nur finanziell, sondern oft auch mit fachlichen Anregungen und eigenen Beiträgen zur Seite standen. Dies waren: die Evangelische Bank, die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Curacon GmbH, der Versicherer im Raum der Kirchen (VRK) sowie der Nomos Verlag als Medienpartner.

Ebenso bedanken wir uns herzlichst bei unseren Mitveranstaltern der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck (EKKW), der Diakonie Hessen und dem Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung der EKHN. Sie alle haben in wechselnder personeller Zusammensetzung in einem Geist von Offenheit und Risikobereitschaft immer wieder neue Formate nicht nur zugelassen, sondern aktiv befördert. Nur in einer solchen Konstellation konnte es gelingen, dass sich das Tagungsformat auch ohne Garantie für ein Gelingen mehrfach neu erfinden konnte. Ganz besonderer Dank gilt schließlich der Evangelischen Hochschule Darmstadt, die sowohl die Tagung als auch die vorliegende Publikation finanziell und personell, unter anderem im Rahmen ihrer Forschungsförderung aktiv unterstützt hat. Als Gastgeberin trug

Agilität und Innovation – Eine Herausforderungen für die gesamte Organisation

sie zusammen mit dem ideenreichen, kompetenten und einsatzfreudigen Team des IZGS die Hauptlast der Veranstaltungen.

Darmstadt, 2022

Michael Vilain

Carmen Schulz

Literatur

Agile Manifesto (2001). Online unter <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, (abgerufen am 03.01.2019).

Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiamt im Schwarzwald: Arbor Verlag.

Miketta, Marion (2018): Thinking Environment. Paderborn: Jungfermann Verlag.

Inhalt

Agile soziale Organisationen gestalten <i>Hendrik Epe</i>	17
Scrummifizierung?! Herausforderungen für Strukturen und Kultur <i>Valeria Berghoff-Flüel</i>	37
Selbstorganisation wagen – Neue Formen von Führung und Zusammenarbeit in sozialen Organisationen <i>Vanessa Kubek</i>	47
Arbeitsmodelle und Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt <i>Alexandra Cloots</i>	57
New Work: Einfach mal machen – ein Praxisbeispiel <i>René Linek</i>	67
Keep it small – keep it simple: Netzwerke, Technik und Pflege. Was wir aus dem Buurtzorg-Modell lernen können. <i>Jos de Blok, Matthias Heuberger, Michael Vilain und Carmen Schulz</i>	77
Agil interdisziplinär – Herausforderungen für das moderne Pflegemanagement <i>Annemarie Fajardo</i>	89
New Work – New Law? Personalrechtliche Gestaltungsaufgaben in der Sozialwirtschaft <i>Annette Rabe, Klaus Bartl und Ingo Dreyer</i>	105
Praxisbeispiel: Being busy and innovative: Der Weg zum Innovationsmanagement bei der AGAPLESION gAG <i>Markus Horneber und Claudia Möller</i>	115

Inhalt

Schwarminnovation – wie föderale Strukturen Innovationen fördern 125

Tobias Nowoczyn

Die Geheimnisse innovativer und attraktiver Organisationen in der Sozialwirtschaft – Führung und Unternehmenskultur als zentrale Treiber 137

Lutz Schumacher

Gelingende Veränderung – veränderndes Gelingen.
Zukunftsfähigkeit durch fokussierte Perspektivenvielfalt in Denk- und Dialogräumen 157

Gesa Gordon

Arbeiten Sie noch oder innovieren Sie schon – wie effizientes Zeitmanagement Innovationen ermöglicht 169

Annemarie Fajardo, CURACON