



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Hubert R. Kuhn / Elisabeth Götz

Soziagil!

Agilität und Selbstorganisation
in sozialen Organisationen

V&R

Herausgegeben von
Olaf Geramanis und Silja Kotte



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Herausgegeben von
Olaf Geramanis und Silja Kotte

Hubert R. Kuhn / Elisabeth Götz

Soziagil!

Agilität und Selbstorganisation
in sozialen Organisationen

VANDENHOECK & RUPRECHT

ISSN 2625-6061

ISSN 2625-607X (digital)

ISBN 978-3-525-40906-0

ISBN 978-3-647-40906-1 (PDF)

ISBN 978-3-666-40906-6 (eLibrary)

ISBN 978-3-647-99193-1 (EPUB)

DOI <https://doi.org/10.13109/9783666409066>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2026 Brill Deutschland GmbH, Robert-Bosch-Breite 10, 37079 Göttingen, Deutschland

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk sowie einzelne Teile desselben sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlags nicht zulässig. Text- und Datamining zu kommerziellen Zwecken bedarf der Genehmigung des Verlags.

Vandenhoeck & Ruprecht und Brill Deutschland GmbH sind Teil von
De Gruyter Brill.
www.degruyterbrill.com

Fragen zur allgemeinen Produktsicherheit: productsafety@degruyterbrill.com

Umschlagabbildung: Shutterstock_2693162403

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck: CPI books GmbH, Leck

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
1 Vorbemerkungen	9
1.1 Interesse sozialer Organisationen an Agilität und Selbstorganisation	11
2 Krise der bisherigen Organisation von Arbeit	16
2.1 Ursprünge und Konzept von Agilität und Selbstorganisation	17
2.2 Risiken und Gefahren von Agilität	25
3 Agilität und Nonprofit-Organisationen	29
3.1 Unser Verständnis von Nonprofit-Organisationen	29
3.2 Anknüpfungspunkte für Agilität und Selbstorganisation in Nonprofit-Organisationen	34
3.3 Agiles Manifest und Nonprofit-Organisationen	43
4 Umsetzen von Agilität und Selbstorganisation in Nonprofit-Organisationen	46
4.1 Herausforderungen für die Organisation	46
4.2 Herausforderungen für Teamarbeit, Führung und Mitarbeitende ...	50
4.3 Die Veränderung gestalten	64
5 Fazit	81
Literatur	83

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Berater:innen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforscher:innen, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mit gestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leser:innen, die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vorders-

ten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und Schulen übergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leser:innen dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Germanis

1 Vorbemerkungen

Mit diesem Buch zeigen wir, wie Zusammenarbeit in sozialen Organisationen lebendiger, vielfältiger und auch erfolgreicher sein kann.

Relevant sind diese Überlegungen aus unserer Sicht für alle Personen, denen es wichtig ist, die bisherigen Formen der Zusammenarbeit weiterzuentwickeln: Führungskräfte, Personal- oder Organisationsentwickler:innen, Supervisor:innen und Coaches. Dabei wollen wir Menschen, sowohl mit einer Pro- als auch mit einer Contra-Haltung gegenüber Agilität und Selbstorganisation ansprechen. Praxisbeispiele und theoretische Überlegungen können dazu anregen, die bisherige Position zu reflektieren. Dies bewegt sich in der Ambivalenz und im Spannungsfeld von Agilität und Selbstorganisation als (neue) Methoden der Selbstoptimierung im Sinne von »höher, schneller, weiter« oder als Schritt in Richtung einer Humanisierung der Arbeit im Sinne von größerer Autonomie und Selbstbestimmung (vgl. Schweinschwall, 2021, S. 36).

Unter Agilität verstehen wir in einem weiten Sinne, Kund:innen früh in Planung und »Produktion« einzubeziehen und im Team selbstorganisiert auf der Basis eines positiven Menschenbildes zusammenzuarbeiten. Von Selbstorganisation sprechen wir dann, wenn traditionell hierarchische Entscheidungsverantwortung an das Team oder einzelne Mitarbeitende gegeben wird.

Mit großem Interesse verfolgen wir, wie sich in Unternehmen eine neue Art der Zusammenarbeit entwickelt: Agilität und Selbstorganisation. In vielen Fortbildungen für Führungskräfte und Teambesprechungen erleben wir die Möglichkeiten und Herausforderungen dieser neuen Arbeitsformen in sozialen Organisationen. Gerade der soziale

Bereich mit vielen politischen Initiativen, selbstverwalteten Betrieben und »Graswurzel«-Vereinen zeigt eine hohe Affinität zu selbstorganisierten, nicht-hierarchischen Organisationsformen. Sozial und agil (für das Kunstwort »soziagil« bedanken wir uns bei Rosa Budziat): Dazu stellen wir unsere Erkenntnisse mit unterschiedlichen Fallbeispielen aus unserer Praxis und der Literatur vor. Wir wollen zu mehr Selbstorganisation anregen!

Zunächst untersuchen wir, ob mit agilen Arbeitsformen nur eine kurzlebige »Mode« aus dem Profitsektor imitiert wird oder ob dauerhafte Entwicklungen für eine andere, neue Organisation von Arbeit sprechen.

Anschließend beschreiben wir, wie diese neuen Arbeitsformen – Agilität und Selbstorganisation – entstanden sind und was sie im Kern auszeichnet. Auch wenn diese Konzepte aus unterschiedlichen Kontexten kommen, sehen wir interessante Gemeinsamkeiten darin, wie selbstorganisierte Arbeit gefördert werden kann: Führen durch strukturelles und psychologisches Empowerment. Dies meint, Entscheidungsbefugnis und Macht abzugeben und Bedingungen für gute Arbeit zu schaffen. Wie diese neueren Konzepte sich in der Praxis auswirken, belegen einige empirische Ergebnisse.

Bei allen durchaus erfreulichen Erfahrungen sind Agilität und Selbstorganisation jedoch keine Allheilmittel. Mit den Risiken und Gefahren von Agilität wollen wir vor überzogenen Hoffnungen warnen und einen realistischen Blick auf diese anspruchsvollen Konzepte fördern. Sie entfalten erst dann ihren Mehrwert, wenn sie bewusst, kontextsensibel und mit klarem Ziel eingesetzt werden – nicht als Selbstzweck.

Modelle aus einem gesellschaftlichen Sektor – hier aus profitorientierten Unternehmen – in andere Sektoren wie Nonprofit-Organisationen zu übertragen, wird in seiner Vielschichtigkeit oft unterschätzt und birgt durchaus Risiken. Deshalb beschreiben wir zuerst, wie wir soziale Organisationen verstehen, und untersuchen dann, welche Anknüpfungspunkte wir für diese neuen Arbeitsformen sehen. Diese erfolgreich in der Organisation zu verwirklichen, braucht neben einem »passenden Modell« von Organisation die Führungskräfte und die