

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 3/24

Elina Lehmann & Nina Prochazka

Agilität in Nonprofit-Organisationen: Einblicke aus der Praxis

Verbands-Management, 50. Jahrgang, Ausgabe 3 (2024), S. 6-17.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Klimastreik»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 978-3-909437-71-9
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Agilität in Nonprofit-Organisationen: Einblicke aus der Praxis

Elina Lehmann und Nina Prochazka

Wie können Nonprofit-Organisationen (NPO) durch die Implementierung agiler Methoden ihre Anpassungsfähigkeit und Effizienz steigern? Anhand von vier Fallbeispielen – Fachstelle Kinderbetreuung Luzern, Seneca Care, Töpferhaus Aarau und Stiftung IdéeSport – werden praktische Einblicke und Herausforderungen aufgezeigt. Die Studie verdeutlicht, dass Agilität in NPO eine umfassende Transformation der Organisationskultur erfordert, die auf Transparenz, Zielgruppenorientierung, Selbstorganisation & Zusammenarbeit und kontinuierlichem Lernen basiert, um langfristigen Erfolg zu sichern.

Die Arbeitswelt unterliegt einem ständigen Wandel, von dem auch NPO nicht verschont bleiben. Digitalisierung, Fachkräftemangel, unzufriedene Mitarbeitende, Kosten- und Innovationsdruck sowie lange Entscheidungswege sind nur einige der Herausforderungen, denen sich NPO zunehmend stellen müssen.¹ In diesem Kontext bietet Agilität eine vielversprechende Möglichkeit, effizient, zielgerichtet, zielgruppenorientiert und wirkungsvoll zu agieren.² Mit ihrer Zweckorientierung und oft stark

partizipativen Strukturen haben NPO beste Voraussetzungen und Anwendungsmöglichkeiten für agile Arbeitsweisen.

Der Begriff «Agilität» hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung. Das agile Manifest von Beck et al. (2001) markiert den Beginn seiner breiten Nutzung. Es betont folgende Werte:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden_innen ist wichtiger als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

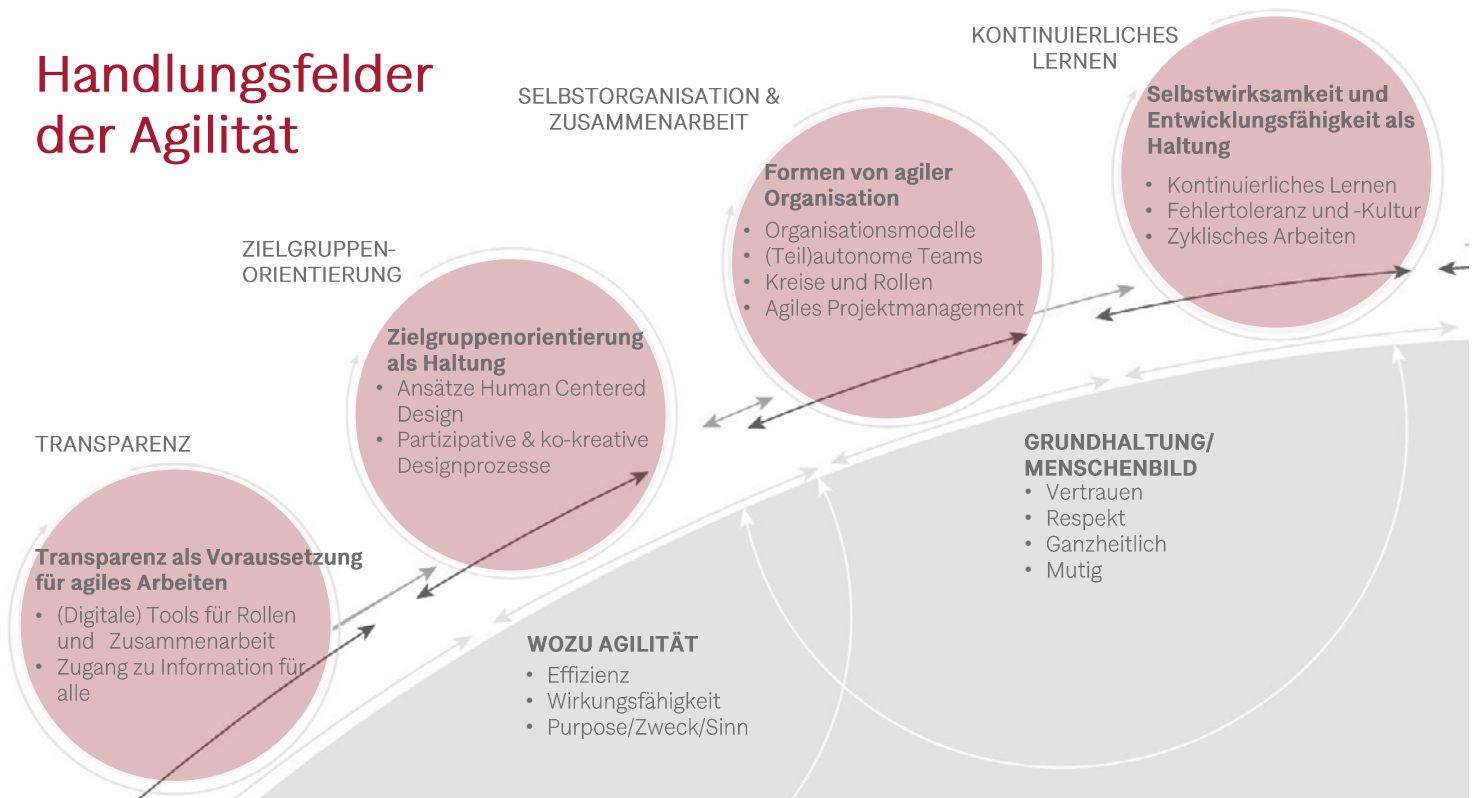
Diese Aspekte wurden als wichtiger erachtet als traditionelle Methoden und Prozesse, wobei dies nicht bedeutet, dass diese irrelevant sind.³ Agilität hat sich in den vergangenen Jahren weiterentwickelt und wird heute in verschiedenen wirtschaftlichen Bereichen wie Projektmanagement, Marketing und Führung verwendet.⁴

Anwendung der Agilität in NPO

Agilität in NPO bezieht sich auf die regelmässige Überprüfung der Hauptanforderungen oder des Produkts / Outcomes eines Projekts. In einem Nonprofit-Umfeld erfordert die agile Methode die Entwicklung des minimal notwendigen Produkts.⁵ Die Forschung rund um Agilität in NPO ist jedoch beschränkt. Oft unterscheiden For-

Wir bedanken uns bei den Gesprächspartner_innen Daniel Aeberhard (Stiftung Töpferhaus), Franziska Beer (Fachstelle Kinderbetreuung Luzern), Bettina Heim (IdéeSport), Julia Imboden (Fachstelle Kinderbetreuung Luzern) und Adalbert Koch (Seneca Care) für die spannenden und aufschlussreichen Gespräche. Ihre wertvollen Einsichten und Perspektiven haben diesen Artikel erst möglich gemacht.

Handlungsfelder der Agilität



schende nicht zwischen Organisationstypen oder fokussieren auf industrielle Organisationen.⁶ Für die Zukunft ist es wünschenswert, dass sich Forschungsprojekte speziell auf NPO und derer konzeptioneller Besonderheiten konzentrieren.

Kernprinzipien der Agilität

Die Autorinnen definieren Agilität für diesen Artikel mittels der Handlungsfelder Transparenz, Vertrauen, Zielgruppenorientierung, Selbstorganisation & Zusammenarbeit sowie kontinuierliches Lernen und einer positiven Grundhaltung (vgl. Abbildung 1). Diese Handlungsfelder fördern in Organisationen Dynamik und Anpassungsfähigkeit. Agilität ist mehr als ein organisatorisches Werkzeug; sie ist ein Prozess, der die Organisation kontinuierlich durch Veränderungen formt und anpasst.⁷ Praktiken, Methoden und Rituale unterstützen diesen Prozess und fördern eine agile Kultur. Wobei Agilität auf der Ebene des Individuums, des Teams oder der Organisation verortet werden kann.⁸

Herausforderungen bei der Implementierung

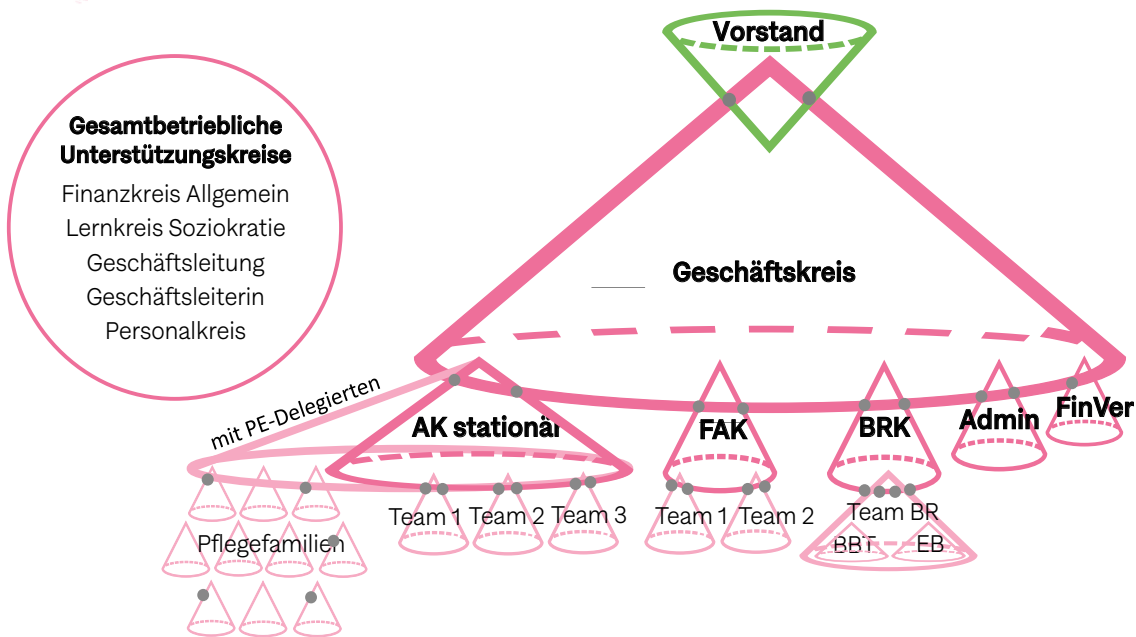
Trotz wachsender Aufmerksamkeit greift Agilität aus verschiedenen Gründen oft noch nicht vollständig. Häufig sind die Motive für die Einführung nicht klar, Rollenkonflikte bleiben ungelöst, und professionelles Change Management fehlt.⁹ Es gibt keine «best practice»; jede Organisation muss einen für sich passenden Zugang zur Agilität finden.¹⁰ Scholten et al. (2010) zeigten, dass die Anpassung und Veränderungen von agilen Methoden in der Praxis oft schneller sind als die Forschung. Darum lohnt es sich, in der Praxis nach Umsetzungsmöglichkeiten, Inspiration, Erfahrungen und Austausch zu suchen. So auch das Ziel dieses Artikels, in dem wir unser Verständnis von Agilität anhand von vier Organisationen und deren Umsetzung porträtieren.

Beispiel 1 – Transparenz und Vertrauen

Transparenz und Vertrauen gelten als Grundvoraussetzung für agiles Arbeiten. Dies umfasst freien Zugang zu Informationen für alle Beteiligten.



Kreisstruktur Fachstelle Kinderbetreuung Luzern



FACHSTELLE KINDERBETREUUNG LUZERN – Das Kind im Zentrum

Gegenseitiges Vertrauen, klare Regeln und geklärte Erwartungen fördern Offenheit und Ehrlichkeit. Digitale Tools für Rollenverteilung und Zusammenarbeit sind oft entscheidend für gelebte Transparenz.

Die Fachstelle Kinderbetreuung Luzern ist eine soziale Organisation im Kanton Luzern, Schweiz, die 1992 gegründet wurde. Sie bietet stationäre und ambulante Dienstleistungen im Bereich Kinderschutz an, darunter Notaufnahmen und langfristige Aufnahmen in qualifizierten Pflegefamilien sowie begleitete Besuchstage und ambulante Familienarbeit. Mit rund 267 Mitarbeitenden (Stand 2023), darunter vielen Pflegeeltern, arbeitet die Organisation nach den vier Basisprinzipien der soziokratischen Kreisorganisations-Methode (SKM) und den 7 Prinzipien von Soziokratie 3.0. In Abbildung 2 ist die Organisationsstruktur der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern grafisch dargestellt.

Die Fachstelle Kinderbetreuung Luzern entschied sich für agiles Arbeiten und

die Einführung der Soziokratie hauptsächlich aufgrund des bevorstehenden Ruhestands des Pioniers und Gründers. Dieser Umbruch bot die Möglichkeit, die Organisationsstruktur zu überdenken und zu optimieren. Ziel war es, die Verantwortung und das visionäre Denken des Gründers nicht auf eine einzelne, sondern auf viele Personen zu verteilen, um die drohende Lücke zu schliessen. Der Slogan lautet: Nachfolgeplanung als Organisationsentwicklung.

Transparenz ist ein zentraler Wert für die Fachstelle Kinderbetreuung Luzern. Transparenz bedeutet, dass alle relevanten Informationen frei zugänglich sind und Entscheidungsprozesse nach den soziokratischen Prinzipien nachvollziehbar und offen gestaltet werden. Allen Mitarbeitenden ist klar, wie Entscheidungen zustande kommen. Wenn sich ein Kreis nicht entscheiden kann, gilt der Notfallplan, dass die Entscheidung an den nächsthöheren Kreis übergeben wird. Dies geschieht jedoch selten. Vertrauen basiert auf

einem wohlwollenden Menschenbild. Jede Person in der Organisation agiert nach bestem Wissen und Gewissen. Vertrauen umfasst auch das Wissen und die Professionalität, die allen Handlungen und Entscheidungen zugrunde liegen. Bei der Wahl von Rollenvertreter_innen ist es zentral, dass sie aufgrund von Fähigkeiten und Eignung gewählt werden. Dadurch wird das Vertrauen in Fähigkeiten und Fertigkeiten gestärkt.

Beispiel 2 – Zielgruppenorientierung

Ein weiteres Handlungsfeld ist die Zielgruppenorientierung. Diese wird sowohl als Haltung wie auch als praktischer Ansatz verstanden. Hierzu zählen Ansätze des Human Centred Designs sowie partizipative und ko-kreative Designprozesse, die die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe konsequent in den Fokus stellen.

Seneca Care ist ein seit drei Jahren bestehendes Sozialunternehmen, das in den Kantonen Bern, Zürich und Zug Pflege- und Betreuungsdienstleistungen anbietet. Seneca Care entstand als Reaktion auf die zunehmende Anzahl pflegebedürftiger Personen und den

Mangel an Pflegepersonal. Diese Situation führt zu Überlastung und Unzufriedenheit des Pflegepersonals, einem Qualitätsverlust in der Pflege und einem erhöhten Bedarf an Pflegeleistungen. Seneca Care will in diesem Kontext eine bewusste Alternative bieten. Die Organisation orientiert sich am Modell der niederländischen Pflegeorganisation Buurtzorg¹¹, basierend auf selbstorganisierten Teams, ganzheitlicher Pflege, weniger Bürokratie und hoher Kundenzufriedenheit. Buurtzorg gilt weltweit als Vorbild für effiziente und menschenorientierte Pflege.

Für Seneca Care sind agiles Arbeiten und klare Zielgruppenorientierung wesentliche Mittel zum Zweck. In der ersten Phase nach der Gründung, der sogenannten «Pionierphase», in der sich die Organisation derzeit befindet, stehen die Pflegenden im Vordergrund. Da sich das Unternehmen in dieser Phase noch im Aufbau befindet, müssen sich die Pflegenden zunächst selbst organisieren und Strukturen schaffen, bevor der Fokus auf die Zielgruppe der Gepflegten gelegt werden kann. Die Pflegenden tragen die Gesamtverantwortung für den Pflegeprozess und

Abbildung 3: Seneca Modell

SENECA MODELL

Community Care

- Qualifizierte Bezugspersonen pflegen umfassend
- Einbezug informelle und professionelle Netzwerke
- Inspiration: Buurtzorg-Modell



1

2



Attraktives Arbeitsmodell

- Flexibilität (Selbstorganisation)
- Attraktive Vergütung
- Mitgestalten können

4

3



Eigene digitale Lösung

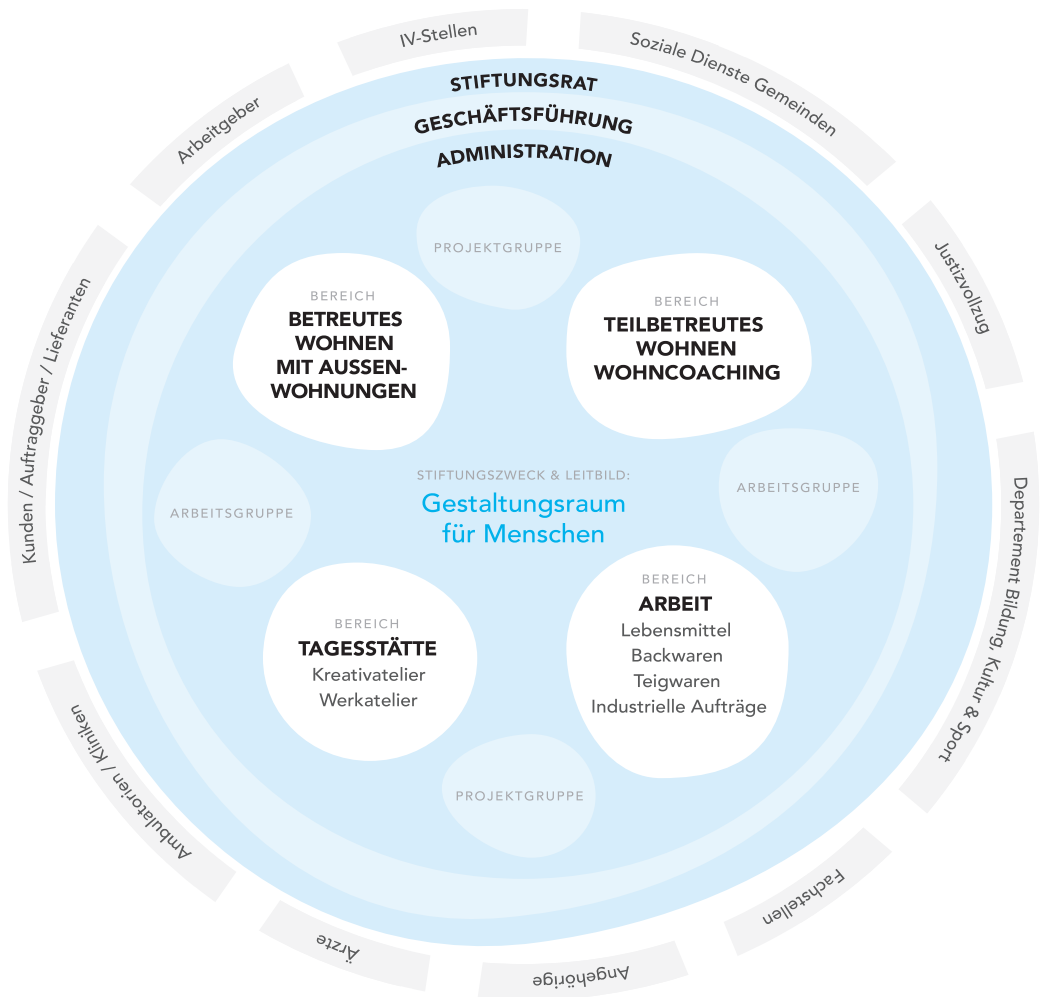
- Ermöglicht 1 und 2



Entlastung durch Backoffice

- Administrative Vereinfachung und Support

seneca
care



entwickeln ihn gemeinsam und in iterativen Schritten weiter. Dabei setzt Seneca auf das in Abbildung 3 dargestellte Modell. Dazu gehören die Prinzipien von Community Care, ein attraktives Arbeitsmodell mit flexiblen, selbstorganisierten Pflegeteams mit Gestaltungsspielraum, einer eigenen Pflegesoftware und einem unterstützenden Backoffice für die Administration. Für die Zusammenarbeit besonders relevant ist die digitale Plattform, welche die Zusammenarbeit aller involvierten Personen (Mitarbeitende, Angehörige usw.) vereinfacht. Sie bündelt Informationen, zentralisiert und optimiert die Datenverwaltung und ermöglicht ein datenbasiertes Management der Organisation. Weiter ermöglicht sie es Seneca Care mit einer wachsenden Nutzenden-Anzahl umzugehen, wodurch das Seneca Modell skalierbar wird.

Beispiel 3 – Selbstorganisation und Zusammenarbeit

Selbstorganisation und Zusammenarbeit sind zentral in agilen Organisationen. Verschiedene Organisationsmodelle, (teil-)autonome Teams sowie agiles Projektmanagement sind Formen, die agiles Arbeiten unterstützen und fördern können.

Die Stiftung Töpferhaus, gegründet vor über 40 Jahren, bietet heute vielfältige Arbeits- und Wohnmöglichkeiten sowie Tagesstrukturangebote. Die Stiftung Töpferhaus arbeitet als gemeinnützige Organisation und verfolgt das primäre Ziel, Menschen mit Beeinträchtigungen zu unterstützen und ihnen neue Perspektiven zu bieten. Der Betrieb umfasst verschiedene Standorte im Kanton Aargau.

Die Entscheidung für eine agile Organisationsstruktur in der Stiftung Töpferhaus entstand aus dem Wunsch, die

Flexibilität und Innovationsfähigkeit zu erhöhen. In einer dynamischen Umgebung wollten Daniel Aeberhard als Geschäftsführer und sein Team schneller auf Veränderungen und Herausforderungen reagieren können und gleichzeitig die Selbstorganisation des Personals im Unternehmen steigern.

Eine agile Organisationsstruktur bedeutet für die Stiftung Töpferhaus flache Hierarchie und Mitbestimmungsmöglichkeiten bei den Mitarbeitenden und Dienstleistungsnutzenden. Neben dem Stiftungsrat, der Geschäftsführung und der Administration gibt es vier verschiedenen Bereiche, die durch Teamleitende unterstützt werden. Zusätzlich zu dieser formalen Hierarchie arbeitet die Organisation mit (teil-) autonomen Teams, sogenannten Arbeitsgruppen (vgl. Abbildung 4). Diese übernehmen eigenständige Verantwortungsbereiche wie z. B. Öffentlichkeitsarbeit oder betriebliches Gesundheitsmanagement. Dabei arbeiten Personen unabhängig von Hierarchieebene oder Betriebszugehörigkeit zusammen. Theoretisch könnten auch die Dienstleistungsnutzenden Teil einer Arbeitsgruppe werden. Die Arbeitsgruppen treffen eigenständig Entscheidungen, planen Projekte und setzen diese um. Regelmässige Meetings und ein transparenter Austausch untereinander helfen ihnen, flexibel und effizient zu arbeiten. Die Struktur ermöglicht es, schnell auf Veränderungen zu reagieren und kontinuierlich Verbesserungen vorzunehmen.

Beispiel 4 – Kontinuierliches Lernen

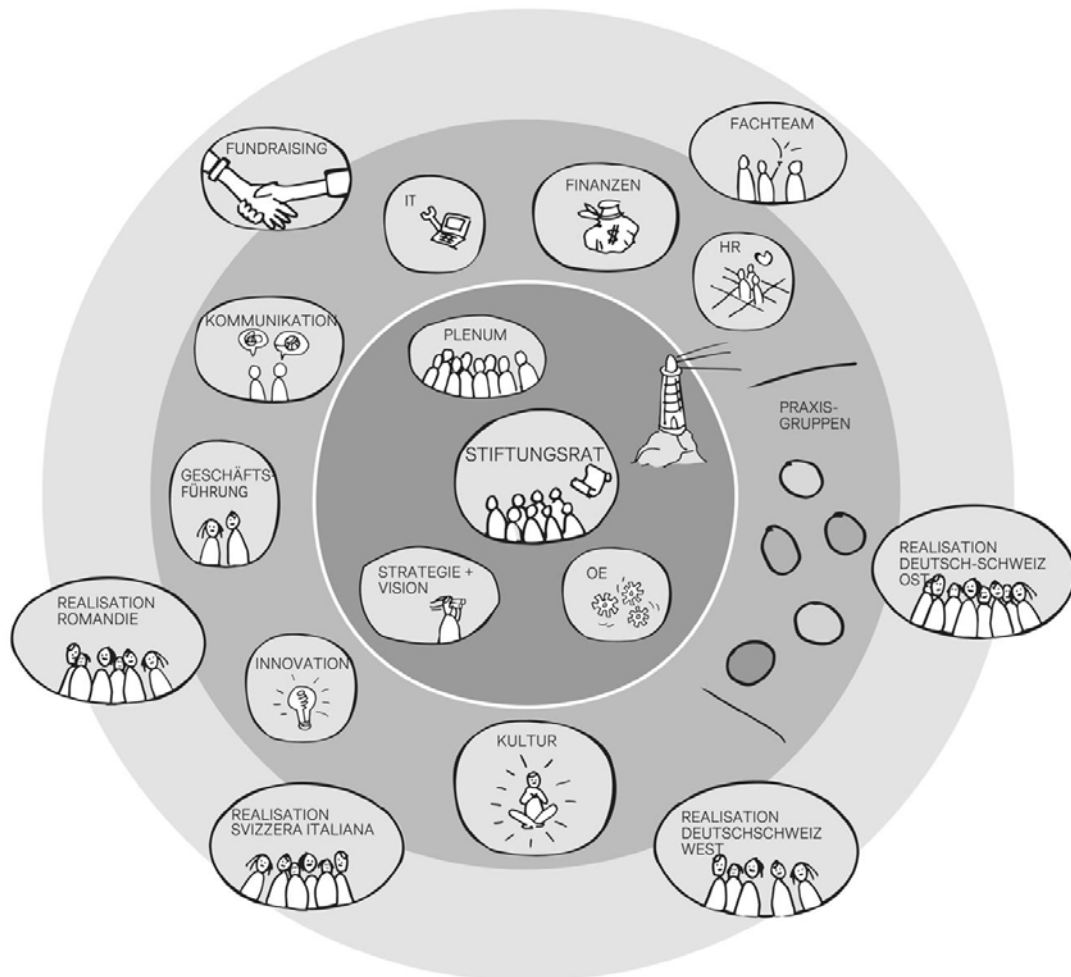
Ein wesentliches Element agiler Organisationen ist die Betonung des kontinuierlichen Lernens, das die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit fördert. Dies umfasst die Selbstwirksamkeit und Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeitenden, unterstützt durch eine Kultur der Fehlertoleranz und des iterativen Arbeitens.

Die Stiftung IdéeSport engagiert sich in der Kinder- und Jugendförderung und nutzt Sport zur Chancengleichheit, Gesundheitsförderung und Partizipation. An Wochenenden schafft sie in leerstehenden Räumen sportliche Treffpunkte für Jugendliche, Kinder und Eltern. 2019 entschied sich IdéeSport für eine agile Organisationsform, um Herausforderungen wie fehlende Weiterentwicklungsmöglichkeiten und hohe Fluktuation zu bewältigen. Durch aufgewertete Stellenprofile und agile Rollen wurde mehr Verantwortung auf Projektpositionen übertragen, um Motivation und Zufriedenheit zu steigern. Mitarbeitende übernehmen vielfältige Rollen wie Lernbegleitende oder Personalverantwortliche wie in der folgenden Abbildung 5 zu sehen ist. Die Organisationsstruktur lehnt sich an das Modell der kollegialen Führung an.¹²

Das kontinuierliche Lernen ist für IdéeSport zentral und unterstützt die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden. Dies ermöglicht der Organisation, sich kontinuierlich an ihren Zielen zu orientieren und Ressourcen optimal zu nutzen, was zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden beiträgt. Nachfolgend sind Beispiele, wie IdéeSport dabei vorgeht, skizziert:

IdéeSport hat einen strukturierten Innovationsprozess, der mit einer Idee oder einem Bedürfnis von Mitarbeitenden beginnt. Diese werden vor einem internen Innovationsgremium gepitcht, das die Erfolgsaussichten bewertet. Alle Mitarbeitenden können diesen Prozess initiieren.

Regelmässig finden Retrospektiven statt, in denen Projektteams vergangene Ereignisse analysieren und Massnahmen für die Zukunft festlegen. Diese Massnahmen werden in der nächsten Retrospektive erneut aufgegriffen. Einmal jährlich gibt es eine umfassende Retrospektive mit der gesamten Organisation.



Zusätzlich setzt IdéeSport auf regelmässige Mitarbeitenden-Dialoge, die dreimal im Jahr organisationsweit stattfinden. In diesen Dialogen werden Leistungsziele, Ziele für die Zusammenarbeit und persönliche Weiterentwicklung definiert. Die Ergebnisse werden aktiv kommuniziert.

IdéeSport fördert auch Rollenwechsel. Mitarbeitende können neue Rollen übernehmen und andere abgeben, was zum Wissenserwerb und zur persönlichen Entwicklung beiträgt. Ein Wechsel findet in der Regel alle zwei Jahre statt, sofern Interesse besteht.

Herausforderungen bei der Einführung agiler Strukturen

Mehrere Organisationen identifizieren ähnliche Herausforderungen bei der Einführung agiler Strukturen. Zentrale Punkte ist der Paradigmenwechsel und das Aufbrechen alter Strukturen, was

sowohl die Stiftung Töpferhaus als auch die Fachstelle Kinderbetreuung Luzern als Herausforderung sehen. Dieser Wandel erfordert erheblichen Zeitaufwand, Geduld und Durchhaltevermögen - Eigenschaften, die von der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern und Seneca Care als entscheidend hervorgehoben werden. Beide Organisationen betonen zudem die Notwendigkeit, Unsicherheiten auszuhalten und kontinuierlich an der Verbesserung der neuen Methoden zu arbeiten. Weiter sprachen die Gesprächspartner_innen von IdéeSport wie auch der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern von Herausforderungen beim Onboarding neuer Mitarbeitenden, da deren Erwartungen oft nicht mit der Realität übereinstimmen. Ein häufiges Missverständnis ist hier, dass Agilität mit uneingeschränkter Mitbestimmung verwechselt wird, was nicht der Fall ist.

Neben diesen gemeinsamen Herausforderungen gibt es spezifische Hürden, die einzelne Organisationen betreffen. Für die Fachstelle Kinderbetreuung Luzern ist es wichtig trotz agiler Methoden das klassische hierarchische Denken nicht zu verlernen, da die Umwelt oft nach diesem Muster funktioniert. Gleichzeitig gilt es, in angespannten Zeiten nicht in alte Muster zurückzufallen und bspw. hierarchisch zu entscheiden.

Seneca Care sieht die hohen Anforderungen an die Pflegefachpersonen als besonders herausfordernd, da diese aktiv in den Gestaltungsprozess eingebunden werden müssen, was eine erhebliche Belastung darstellen kann. Zusätzlich kämpft Seneca Care als Start-up mit der typischen Schwierigkeit, Strukturen von Grund auf neu gestalten zu müssen und so täglich mit unerwarteten Problemen konfrontiert zu sein.

Die Stiftung Töpferhaus hebt die Herausforderung hervor, eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens zu etablieren und gleichzeitig die Balance zwischen Eigenverantwortung und notwendiger Unterstützung zu finden. IdeéSport identifiziert die Gefahr von Hektik durch ständige Veränderungen und betont die Notwendigkeit, bewusst Phasen der Ruhe zu schaffen.

Erkenntnisse aus agilen Veränderungsprozessen

Obwohl sich die vier porträtierten Organisationen in ihrer Struktur und in ihrem Sachziel unterscheiden, fällt auf, dass die gewonnenen Erkenntnisse ähnlich sind: Agile Veränderungsprozesse haben einen langfristigen Horizont, der Ressourcen bündelt und personelle und finanzielle Mittel erfordert. Darüber hinaus ist es wichtig, die Betroffenen (Mitglieder, Mitarbeiter_innen, Nutzer_innen) von Anfang an einzubeziehen





und sicherzustellen, dass ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden und sie den Veränderungsprozess mittragen. Schlussendlich ist ein iteratives Vorgehen, das Korrekturen ermöglichen, wichtig.

Die soziokratische Struktur der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern hilft, Entscheidungsprozesse zu strukturieren und eine vertrauensvolle Grundhaltung zu schaffen, die psychologische Sicherheit für die Mitarbeitenden bietet. Dies schafft Raum für Kritik und unterschiedliche Meinungen. Gleichzeitig ermöglicht sie eine gleichwertige Verteilung des Sprechanteils unter allen Beteiligten. Die Erfahrung von Seneca Care zeigt, dass der Aufbau eines zielgruppenorientierten Systems oft mehr Zeit als erwartet in Anspruch nimmt. Daher ist eine Finanzplanung mit Reserven und ein langer Zeithorizont wichtig. Alle Schlüsselpersonen sollten von Anfang an einbezogen und eine transparente Kommunikation gepflegt werden. Man sollte klein beginnen, iterativ vorgehen

und mit aufgeschlossenen Menschen zusammenarbeiten.

Die Verantwortlichen der Stiftung Töpferhaus haben gelernt, dass ständige Reflexion und Anpassung für agiles Arbeiten unerlässlich sind. Regelmässiges Feedback, auch von externen Quellen, und eine offene Kommunikationskultur sind entscheidend. Agile Organisationsstrukturen sind ein fortlaufender Prozess ohne festes Ende. Die Erkenntnisse von IdéeSport zeigen, dass die gesamte Organisation von Beginn an einbezogen werden muss. Es ist wichtig, die bestehende Struktur bei Bedarf anzupassen und zu überprüfen, ob sie den übergeordneten Zielen entspricht. Anpassungen können über kurze und einfache Wege erfolgen, was in einer klassisch-hierarchischen Struktur schwieriger wäre.

Menschenbild

Das Menschenbild ist in jeder Organisation zentral für die Steuerung und Kultur der Organisation. Darin verankerte

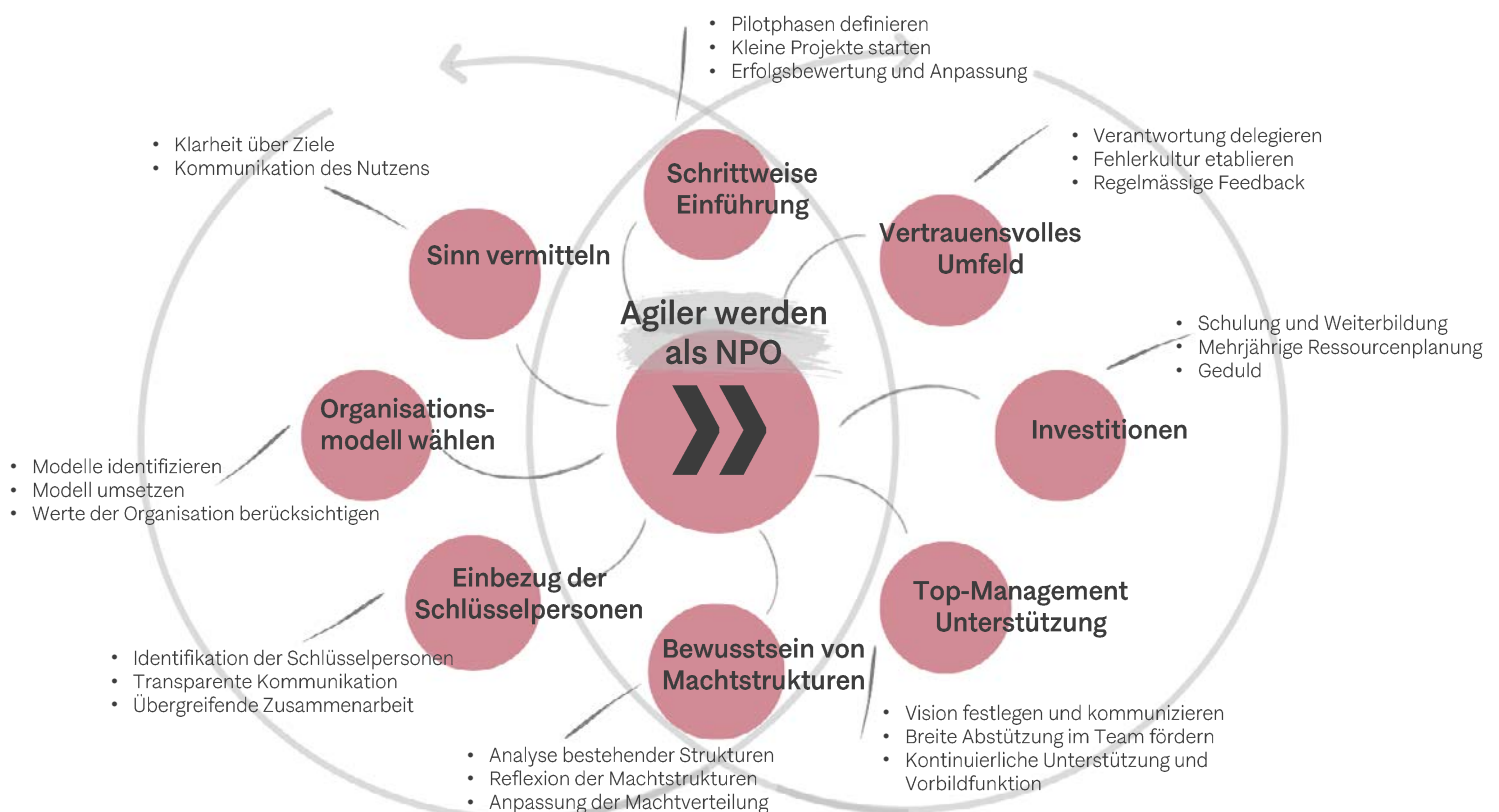
Werte schaffen eine Arbeitsumgebung, die inner- wie auch ausserhalb der Organisation spürbar sind. Die Menschenbilder der portraitierten Organisationen weisen Gemeinsamkeiten auf, die auf den Grundwerten Vertrauen, Respekt, Offenheit und Mut basieren. Diese Werte schaffen in allen Organisationen eine unterstützende Arbeitsumgebung, in der individuelle Fähigkeiten anerkannt und gefördert werden. In den Organisationen wird betont, dass die Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen und sich selbst organisieren sollen, um ihr Potential zu entfalten. Es gibt auch Aspekte, die in den einzelnen Organisationen besonders hervor- gehoben werden. In der Stiftung Töpferhaus steht die Wertschätzung und die Förderung einzigartiger Talente im Vordergrund, wobei besonders auf die Bedeutung von Selbstorganisation Wert gelegt wird. Bei Seneca Care sind Gleichwertigkeit und Kommunikation

auf Augenhöhe Prinzipien, die auch im Umgang mit Angehörigen eine bedeutende Rolle spielen. Die Fachstelle Kinderbetreuung Luzern verfolgt ein humanistisches Menschenbild, das durch Partizipation und die Anwendung der Soziokratie unterstützt wird, um eine umfassende Beteiligung aller zu gewährleisten. Innerhalb von IdeéSport wird eine Fehler- und Feedbackkultur gelebt. Von den Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie Prioritäten setzen und Entscheidungen treffen, um sowohl das individuelle Wohlbefinden als auch die Effizienz der Organisation zu fördern.

Tipps für andere Organisationen

Was raten die Expert_innen dieser Organisationen NPO, die mit dem Gedanken spielen, agil(er) zu werden? Das Mind-Map (Abbildung 6) fasst die wichtigsten Tipps zusammen.

Abbildung 6: Tipps für andere Organisationen



Fazit

Die Einführung von Agilität in NPO verspricht höhere Anpassungsfähigkeit, Effizienz und Innovationskraft. Agilität ermöglicht es schneller auf Veränderungen zu reagieren, Prozesse zu optimieren und die Mitarbeitendenzufriedenheit langfristig zu sichern.

Dieser Artikel zeigt anhand von vier Beispielen, wie NPO Agilität implementieren. Es wird deutlich, dass Agilität eine Transformation der Organisationskultur erfordert, die auf Vertrauen, Respekt, Offenheit und kontinuierlichem Lernen basiert.

Die Fachstelle Kinderbetreuung Luzern, Seneca Care, die Stiftung Töpferhaus und die Stiftung IdéeSport zeigen, dass der Erfolg agiler Methoden von der Bereitschaft zur Veränderung und dem Einbezug aller Beteiligten abhängt. Dabei steht die Zielgruppenorientierung im Mittelpunkt, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Nutzenden zu

berücksichtigen. Alle Organisationen haben ähnliche Erkenntnisse gewonnen: Agilität erfordert Geduld, die Fähigkeit, Unsicherheiten auszuhalten und eine kontinuierliche Reflexion der eigenen Prozesse.

Die Implementation agiler Strukturen in NPO ist kein einfacher Prozess. Es braucht Zeit, Ressourcen und eine klare Vision, wie die Organisation langfristig ihre Ziele erreichen will. Die Erkenntnisse aus den agilen Veränderungsprozessen der vier Organisationen bieten wertvolle Einblicke und praktische Tipps für andere NPO, die den Weg zu mehr Agilität beschreiten möchten. Agilität sollte als dynamischer Prozess verstanden werden, der stetig angepasst und weiterentwickelt werden muss. Die im Artikel vorgestellten Handlungsfelder bieten einen möglichen Anknüpfungspunkt.

Fussnoten

- 1 AbuKhamis & Abdelhadi 2022; Dufft & Kreutter 2018; Roblek et al. 2022.
- 2 AbuKhamis & Abdelhadi 2022.
- 3 Beck et al. 2001.
- 4 Bruce & Jeromin 2016; Hofert 2016.
- 5 AbuKhamis & Abdelhadi 2022.
- 6 vgl. bspw. Lee & Edmondson 2017 oder Maier et al. 2021.
- 7 Roblek et al. 2022.
- 8 Baran & Bible 2019.
- 9 Freitag & Freitag 2016.
- 10 Bischof 2019; Roblek et al. 2022.
- 11 vgl. Laloux 2015.
- 12 Oestereich & Schröder 2017.

Literatur

- AbuKhamis, F. & Abdelhadi, A. (2022). A Critical Analysis of Agile and Lean Methodology to Fulfill the Project Management Gaps in Nonprofit Organizations (NPOs). *Applied Sciences*, 12(11), 5467. <https://doi.org/10.3390/app12115467>
- Baran, B. E. & Bible, S. C. (2019). *Agility and agile: An Introduction for People, Teams, and Organizations*. Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *Manifest für Agile Softwareentwicklung*. <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Bischof, N. (2019). Self-Leadership in selbstorganisierten Systemen am Beispiel Holacracy. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 63–72). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_6
- Bruce, A. & Jeromin, C. (2016). *Agile Marktführung. Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11809-9>
- Dufft, N. & Kreutter, P. (2018). Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. In R. Berndt, P. Kreutter & S. Stolte (Hrsg.), *Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement* (S. 105–115). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19267-9_9
- Fachstelle Kinderbetreuung Luzern. *Organigramm: Internes Dokument*.
- Freitag, K. & Freitag, M. (2016). Was versteht man unter agiler Führung? *Organisations-Entwicklung* (2), 69–73.
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen*. Sonderegger. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12757-2>
- IdéeSport. *Organigramm: Internes Dokument*.
- Laloux, F. (2015). Reinventing organisations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Maier, F., Schneider, H. & Meyer, M. (2021). *Designing circular organizational structures: An Ostromian perspective*. 37th EGOS Colloquium.
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. Vahlen.
- Roblek, V., Dimovski, V., Mesko, M. & Peterlin, J. (2022). Evolution of organisational agility: a bibliometric study. *Kybernetes*, 51(13), 119–137. <https://doi.org/10.1108/K-11-2021-1137>
- Scholten, K., Sharkey Scott, P. & Fynes, B. (2010). (Le)agility in humanitarian aid (NGO) supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8/9), 623–635. <https://doi.org/10.1108/09600031011079292>
- Seneca. *Seneca Modell: Internes Dokument*.
- Töpferhaus Aarau. *Organigramm: Internes Dokument*.

Autorinnen



Elina Lehmann / elina.lehmann@hslu.ch

Seit 2021 ist Elina Lehmann wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Als Arbeits- und Organisationspsychologin forscht sie zu Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, Gesundheitsförderung und Selbstorganisation. Sie schreibt ihre Dissertation am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Freiburg CH zum Thema Führung in selbstorganisierten sozialen Organisationen. Zuvor war sie als HR-Managerin in der Industrie und als Sachbearbeiterin in verschiedenen Branchen tätig.



Nina Prochazka / nina.prochazka@bvmberatung.net

Nina Prochazka arbeitet seit 2022 als Beraterin bei der Beratungsgruppe für Verbandsmanagement B'VM und war Co-Lehrgangsleiterin des Intensivlehrgangs «Agilität für NPO» am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Freiburg CH. Zuvor sammelte sie Erfahrungen in verschiedenen Sektoren in der Organisationsentwicklung und im Management, darunter öffentliche Verwaltungen, gemeinnützige Organisationen, private Unternehmen sowie multilaterale Institutionen. Zu ihren Schwerpunktthemen gehören neue Arbeits- und Lernformen, Kulturentwicklung und Führung.

**Laissez le papier
raconter votre
histoire.**



*Votre contact privilégié
pour l'impression de vos
plus belles histoires.*

media f imprimerie SA
026 919 88 44
imprimerie@media-f.ch
imprimerie.media-f.ch

media f
imprimerie