



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

IAP Studie 2019

Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz

Ergebnisse der qualitativen Interviews



Impressum

Herausgeber

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pfungstweidstrasse 96, Postfach
CH-8037 Zürich

Projektleitung

Ellen Gundrum, Dr. Anna-Lena Majkovic

Inhaltliche, methodische Leitung und Bericht

Dr. Anna-Lena Majkovic

Sounding Board

Jean-Christophe Duménil, Andres Pfister

Illustrationen

Tobias Leuenberger

Zitationshinweis

Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Benz, S. M., Dzsula, N., Huber, R. (2019). IAP Studie 2019. Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Weitere Informationen

zhaw.ch/iap/studie

Bei den portraitierten personalisierten Interviews in dieser Studie handelt es sich um Auszüge aus den jeweiligen Gesamtinterviews.

Inhaltsverzeichnis

1. Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz – Grundlagen der Studie	3
2. Verständnis von Agilität in der Praxis	6
3. Agile Methoden und definierte Entscheidungsgrundlagen	8
3.1. Entscheidungsgrundlagen Einführung von Agilität	8
4. Treiber und Hindernisse bei der Einführung von Agilität	10
4.1. Treiber bei der Implementierung	10
Interview: Hans C. Werner, Leiter Group Human Resources, Swisscom	11
4.2. Hindernisse bei der Implementierung	13
4.3. Schnittstellen zwischen agilen und klassisch organisierten Organisationseinheiten	14
Interview: Marc Schaad, Chief Technology Officer, Kistler Instrumente AG,	15
Interview: David Müller, Head of Engineering Div ST, Kistler Instrumente AG	16
5. Agilität als Veränderungsprozess	17
5.1. Agilität als Veränderungsprozess: Was gilt es zu beachten?	17
5.2. Was gilt es zu vermeiden?	18
5.3. Agilität als Veränderung: Gestaltung Lernprozess	18
6. Kompetenzen, Erfolgs- und Misserfolgskriterien	19
6.1. Erfolgskritische Kompetenzen in der agilen Welt	19
Interview: Hartmuth Geldanowski, Innovations- & Agile Coach, Post CH AG	20
6.2. Erfolgs- und Misserfolgskriterien für den agilen Wandel	22
7. Auswirkungen auf die Unternehmenskultur	24
8. Auswirkungen auf die Fehlerkultur	25
Interview: Gerhard Andrey, Mitgründer, Liip	26
9. Herausforderungen agiler Wandel Ebene Mitarbeitende	28
10. Herausforderungen agiler Wandel Ebene mittleres Management	29
11. Herausforderungen agiler Wandel Top Management	30
12. Stand Transformationsprozess in fünf Jahren	31
13. Resümee – Ein agiles Fazit und noch offene Fragen	32
Abbildungsverzeichnis	34
Tabellenverzeichnis	35
Literaturverzeichnis	36

1. Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz – Grundlagen der Studie

«Agile Unternehmen sind erfolgreicher am Markt» schrieb die renommierte Schweizer Tageszeitung Neue Zürcher Zeitung im März 2018 (Müller, 2018). Sie bezog sich dabei auf eine Studie der Beratungsfirma Boston Consulting Group (Roghé, Toma, Scholz, Schudey, & Koike, 2017). In der Befragung wurden ca. 1100 Fach- und Führungskräfte aus Firmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden aus mehr als 40 verschiedenen Ländern und zehn unterschiedlichen Industrien befragt. Die Studienautoren eruierten sechs essentielle Erfolgsfaktoren des organisationalen Designs. Die Liste der Erfolgsfaktoren wird angeführt vom Faktor «agile Arbeitsweisen», welcher die Wahrscheinlichkeit in der Kategorie der Top Performer zu landen, um das Fünffache steigern soll. Als Top Performer werden diejenigen Firmen mit schnellerem Wachstum und höherem Profit definiert.

Der Trend hin zu mehr Agilität ist auch in der Schweiz spürbar und so begeben sich zahlreiche grosse und kleine Unternehmen auf den Weg der agilen Transformation. Das IAP Institut für Angewandte Psychologie hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Veränderungen im Kontext agiler Transformationen wissenschaftsbasiert zu untersuchen. Im Zentrum steht dabei immer der Mensch. So auch in der dritten Studie zur Arbeitswelt 4.0, welche den Fokus auf agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz richtet. Für die Studie wurden dabei ausschliesslich Interviewpartnerinnen- und partner aus Unternehmen und Organisationen, welche die agile Transformation aus eigener Erfahrung kennen, ausgewählt.

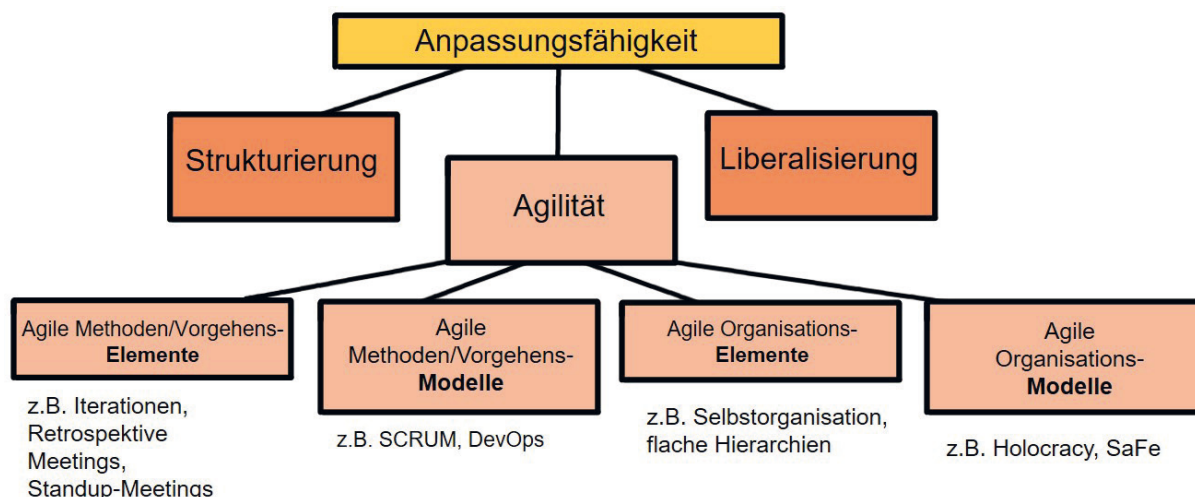
Organisationen, verstanden als soziotechnische Systeme (Jörg & Steiger, 2019), stehen in einem permanenten Austauschprozess mit ihrer Umwelt. Von dieser erhalten sie Inputs und generieren Outputs. Der so stattfindende, permanente Austauschprozess generiert Wandel, denn auch die Umwelt wandelt sich. Zentral beobachtbare Treiber für den agilen Wandel sind externe Faktoren wie technologische Veränderungen und Digitalisierung, steigende Dynamik und Komplexität, Kundenverhalten und hohe Wettbewerbsintensität, aber auch interne Faktoren wie Bürokratie und geringer Output, Fachkräftemangel aufgrund demografischer Entwicklungen, Wertewandel oder Individualisierung (Häusling & Kahl, 2017).

Agilität ist dabei ein häufig verwendeter Begriff für das Management der digitalen Transformation. Dabei ist der Ruf nach Beweglichkeit, Schnelligkeit und Prozessoptimierung keineswegs neu. Spätestens seit der Gedanke des Lean-Managements in den 1990er Jahren in den Unternehmen Einzug hielt, stellen Absichtserklärungen zu Effizienz und Effektivität Dauerbrenner des Manager-Jargons dar.

Erfolgreiche Anpassung bedeutet final immer den gelungenen Spagat zwischen Strukturierung, welche eine schlanke und effiziente Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen erlaubt und Liberali-

sierung, welche für Innovation und Flexibilität steht (siehe auch Abbildung 1). Agilität stellt einen Mittelweg zwischen vollständiger Liberalisierung und Strukturierung dar und ist somit eine mögliche Antwort, diesen Zielkonflikt erfolgreich anzugehen.

Abbildung 1: Agilität als Mittelweg zwischen Liberalisierung und Strukturierung, Framework zur Begriffsunterscheidung (mit freundlicher Genehmigung von Jean-Christophe Duménil)



Im operationalen Alltag findet Veränderung über Projekte statt. SCRUM ist ein agiles Methoden-Modell und eine der Methoden die, basierend auf den Resultaten unserer Interviews, von vielen Firmen in der Schweiz eingesetzt wird. Die Methode ist gekennzeichnet durch ein iteratives Vorgehen und erfordert viel Kommunikation zwischen den Teammitgliedern («daily stand-ups»). Wo klassische Wasserfall-Projektmethoden die Anforderungen (Projektziele) klar fixieren und die Kosten- und Zeiterfordernisse davon abgeleitet schätzen, wählt die agile SCRUM-Methode den Weg der Fixierung von Zeit («Sprints») und Kosten (Duménil, 2019). Davon abgeleitet sind die Anforderungen variabel und das Projektziel dementsprechend flexibler. Durch dieses alternative Projektvorgehen entsteht Raum für schnelle Veränderungswünsche von Seiten der Kunden – einer Kernforderung auch des agilen Manifests (Beck et al., 2001) und eine Möglichkeit, die zunehmende Komplexität der Wirtschaftswelt zu bewältigen.

Neben agilen Methoden existieren auch agile Organisationsmodelle wie z.B. Holocracy (Robertson, 2016), welches sich durch selbstorganisierte Teams in Form von Kreisen auszeichnet (Pfister & Müller, 2019). Sowohl agile Methoden und Arbeitsformen wie auch agile Organisationsformen zeichnen sich u.a. durch Prinzipien wie Iteration, flache Hierarchien, Kundennähe und Selbstorganisation aus. Diese Elemente finden sich in der Essenz im Gedankengut des agilen Manifests wider (Beck et al., 2001).

Obwohl der Trend hin zu mehr Agilität bei den vom IAP begleiteten Kunden immer wieder stark spürbar ist, existiert noch keine uns bekannte Studie, welche sich der Verbreitung der soeben erwähnten agilen Methoden-Modelle und Organisationsformen in der Schweiz widmet. Genauso wenig bekannt sind uns die real erlebten Treiber, welche zur Einführung von Agilität in der Schweiz führen. Detaillierte Auskünfte über den Veränderungsprozess und seine positiven und negativen Konsequenzen auf Entscheidungsprozesse, Fehlerkultur und Unternehmenskultur allgemein sind wenig bekannt. Diese Lücke versucht die nun folgende empirische Untersuchung zu schliessen.

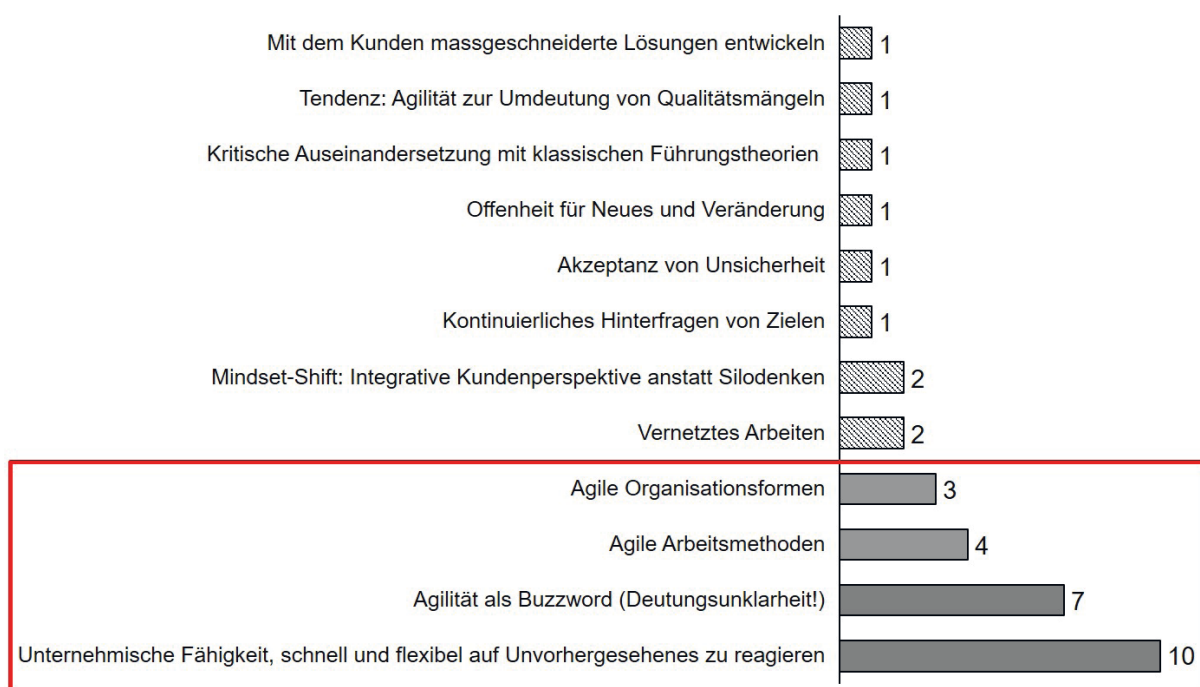
Die Interviews wurden anhand eines strukturierten Interviewleitfadens geführt und dauerten ca. 1 bis 1.5 Stunden. Kriterium für die Auswahl der Interviewteilnehmenden war, dass das Unternehmen bereits substantielle Erfahrungen in der Einführung und Implementierung von agilen Arbeits- und/oder Organisationsformen vorweisen kann. In der folgenden Ergebnisdarstellung werden funktionspezifische Unterschiede nur bei inhaltlicher Relevanz erwähnt. Falls keine Differenzen zwischen den Funktionsgruppen in der qualitativen Inhaltsanalyse erkennbar waren, werden die Ergebnisse funktionsübergreifend dargestellt. Alle Interviews wurden nach wissenschaftlichen Standards der qualitativen Datenauswertung bearbeitet.¹

¹ Detaillierte Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen werden bei Anfrage gerne zur Verfügung gestellt.

2. Verständnis von Agilität in der Praxis

Die einleitende Frage nach dem konzeptionellen Verständnis von agilen Arbeits- und Organisationsformen verdeutlicht, wie unterschiedlich Unternehmen Agilität definieren (s. Abbildung 2). Für eine grössere Anzahl der Teilnehmenden stellt Agilität allgemein die «unternehmerische Fähigkeit» dar, «schnell und flexibel auf Unvorhergesehenes zu reagieren». Bereits an zweiter Stelle wird die Deutungsunklarheit und semantische Überstrapazierung von Agilität betont. Weitere Einzelnennungen benennen die Relevanz von vernetztem Arbeiten, stetiges Hinterfragen von Zielen und die Akzeptanz von Unsicherheiten.

Abbildung 2: Wie wird das Wort Agilität in der Praxis interpretiert?



Zahlen entsprechen der Anzahl Nennungen

Die Frage nach dem Verständnis von agilen Arbeitsformen (s. Tabelle 1) betont die Bedeutung von Flexibilität in der Zusammenarbeit, die Berücksichtigung von iterativen Arbeitsschritten, die Beschleunigung und Verkürzung von Arbeitsprozessen und die Benennung von Methoden-Modellen wie SCRUM, Kanban, DevOps und Design Thinking. Bei allen folgenden Tabellen definieren die Zahlenangaben die Häufigkeit der Nennungen. Keine Zahlenangaben stehen für Einzelnennungen.

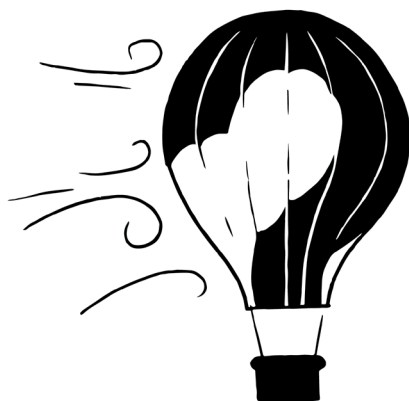
Tabelle 1: Verständnis von agilen Arbeitsformen

- Flexibilität in träge Zusammenarbeitsformen bringen
- Iterative Arbeitsschritte
- Experimentelles Arbeiten und Lernen aus Fehlern
- Verkürzung von Entscheidungswegen
- Autonome, selbststrukturierte Zusammenarbeitsformen
- Methoden-Modelle wie Scrum, Kanban, DevOps, Design Thinking, Continuous Improvement
- Reduktion von Controlling-Schleifen in Branchen mit Tendenz zum Over-Engineering

Die Definition von agilen Organisationsformen (s. Tabelle 2) betont das Vorherrschen von transparenten Organisationsstrukturen, netzwerkorientiertes Zusammenarbeiten, hohe Anpassungsfähigkeit von Rollen und Funktionen und eine bottom-up getriebene Entwicklung.

Tabelle 2: Verständnis von agilen Organisationsformen

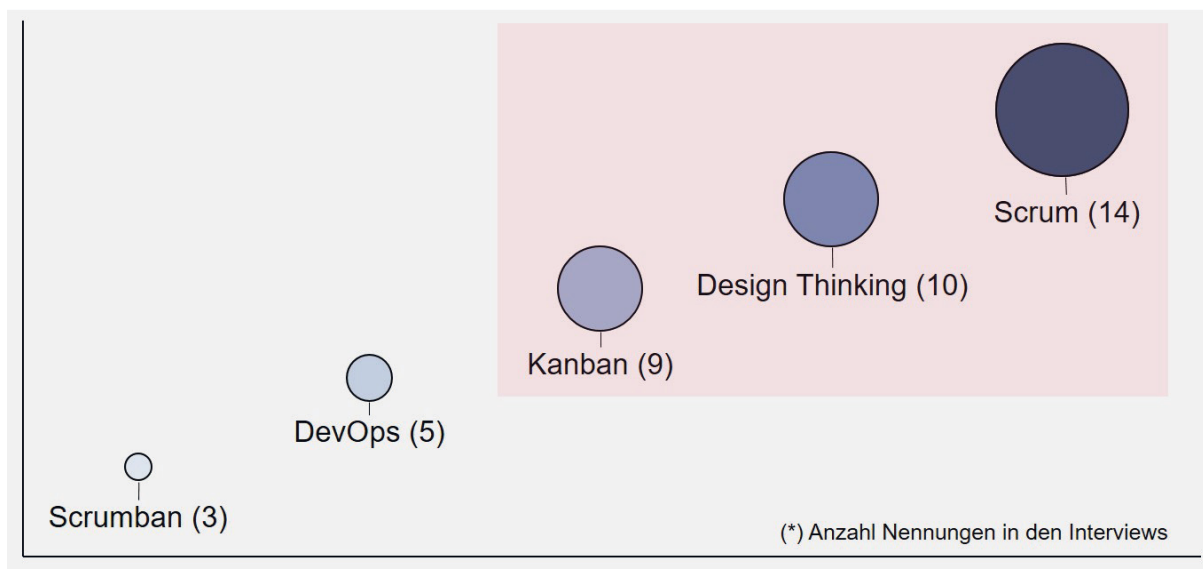
- Neustrukturieren von Rollen mit dem Ziel der Aufgabenoptimierung
- Hohe Anpassungsfähigkeit von Rollen, Funktionen und Zuständigkeiten
- Organisationsstrukturen geprägt von Transparenz, netzwerkorientierter Zusammenarbeit sowie schneller und offener Kommunikation (2)
- Bottom-up getrieben
- Abbau von Hierarchien



3. Agile Methoden und definierte Entscheidungsgrundlagen

In den befragten Unternehmen werden gemäss Abbildung 3 am häufigsten die Methoden SCRUM, Design Thinking und Kanban eingesetzt.

Abbildung 3: Einsatz von Methoden-Modellen in der Praxis



3.1. Entscheidungsgrundlagen Einführung von Agilität

Nach welchen Kriterien und Entscheidungsgrundlagen wird in den befragten Unternehmen die Einführung von agilen Arbeits- und Organisationsformen definiert? Welche Entscheidungsprozesse und welche Entscheidungsinstanzen werden beachtet?

Zusammenfassend für alle Funktionsgruppen benennen die Interviewpartner/innen folgende Entscheidungsgrundlagen- und -ebenen (s. Tabelle 3). Entscheidungen und die Verortung von Verantwortung findet auf Ebene Teamleitung statt. Des Weiteren werden Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse in Entscheidungsfindungen berücksichtigt.

Tabelle 3: Entscheidungsgrundlagen zur Implementierung von Agilität

- Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung auf Ebene Teamleitung (4)
- Fokus auf Kunden- und Mitarbeitendenbedürfnisse (4)
- Unterscheidung verschiedener Entscheidungsprozesse unter Einbezug etablierter Entscheidungsmodelle (3)
- Initiierung von Entscheidungsprozessen bottom-up (2)
- Einbezug verschiedener Entscheidungsträger (v.a. L&D) auf übergeordneter Organisationsebene
- Individuelle Testung auf Teamebene, gemeinsame Reflexion und Weiterentwicklung verschiedener Entscheidungsprozesse auf Organisationsebene

4. Treiber und Hindernisse bei der Einführung von Agilität

4.1. Treiber bei der Implementierung

Auf Effizienz und Sicherheit ausgerichtete Unternehmen bewegen sich zunehmend im Kontext grosser Komplexität und hoher Unsicherheit. In Zeiten von Unsicherheit hilft es häufig wenig, komplexe Regelsysteme weiterhin zu optimieren. Agieren und Führen unter sich schnell veränderbaren Rahmenbedingungen heisst, schnell auf neuartige Umstände reagieren zu können. Welche treibenden Kräfte und welche Zielvorstellungen haben die befragten Unternehmen veranlasst, agile Arbeits- und/oder Organisationsmethoden einzuführen? Tabelle 4 fasst die wichtigsten Treiber zusammen.

Tabelle 4: Treiber für die Einführung von Agilität

- Hohe Anpassungsfähigkeit offerierter Dienstleistungen (10)
- Employer Branding (8)
- Veränderung- und Weiterentwicklungswille der Mitarbeitenden (7)
- Sicherung Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit (6)
- Abbau von Komplexität und ressourcenorientiertes Agieren (5)
- Beschleunigung von Entscheidungsprozessen (5)
- Aufrechterhaltung Handlungsfähigkeit (5)
- Veränderung- und Weiterentwicklungswille des Top-Managements (5)
- Auflösung der Hierarchie- und Machtverhältnisse (5)
- Offenheit (Mindset) für Veränderung (3)
- Schnelllebige Marktveränderungen (3)

Aufgrund der stärkeren Einbindung von Kunden in Produktions- und Entwicklungsprozesse können Unternehmen stark individualisierte und massgeschneiderte Produkte entwickeln. Unternehmen, welche Agilität in ihren Arbeits- und Organisationsformen etablieren, sehen dies als Attraktivitätsfaktor für den zukünftigen Talentpool. Die Hoffnung auf die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen ist ein weiterer wesentlicher Treiber für die Einführung von Agilität. Neben dem Entwicklungswillen der Mitarbeitenden gilt das Top Management in einigen Unternehmen als Treiber von agiler Transformation.

Hans C. Werner

Leiter Group Human Resources
Swisscom



Was verstehen Sie unter agilen Arbeitsweisen?

Agile Arbeitsweisen sind auf den Anspruch ausgerichtet, sich in einem dynamischen Umfeld aus relativ starren, trägen Zusammenarbeitsformen, mit teilweise langen (Entscheidungs-) Wegen und Prozessen zu lösen, um schneller und flexibler zu werden. Diese Wendigkeit ist ein Wettbewerbsvorteil. Agile Arbeitsweisen zeichnen sich deshalb für mich dadurch aus, dass die Wege bei der Zusammenarbeit, inklusive der Wege bis zur Entscheidung, stark verkürzt und vereinfacht werden. Neben der Geschwindigkeit ist auch der Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden und, damit verbunden, das Teilen der Verantwortung, ein wichtiger Aspekt, weil so mehr Mitarbeitende und damit mehrere Denkweisen in die Entscheidung einbezogen werden können. Es bedeutet auch, dass die Aufgaben gut organisiert, gut orchestriert sind und dass das Zusammenspiel sehr, sehr schnell funktioniert.

Was verstehen Sie unter Agilität?

Was ist Agilität? Agilität ist mittlerweile ein Buzzword. Jede und jeder eignet sich das an. Da ist es gut, ab und zu darüber nachzudenken: Um was geht es überhaupt? Agil heisst ja so viel wie: wendig, schnell, flexibel. Agilität ist für mich auf dieser Basis die Fähigkeit, sich neuen Situationen anpassen zu können.

Haben Sie die verschiedenen Methoden, die Sie anwenden, entsprechend dem ursprünglichen

Konzept implementiert? Man muss die unterschiedlichen agilen Methoden sehr genau analysieren und in einem gewissen Rahmen für das eigene Umfeld übersetzen. Es geht ja um eine Veränderung der Unternehmenskultur. Da muss man schrittweise vorgehen, damit die Organisation die Entwicklung verarbeiten kann. Dabei ist es meines Erachtens nicht weise, ein Modell ungesehen der Organisation überzustülpen. Es muss einem zuallererst bewusst sein, welche Wirkung man erzielen möchte. Und danach verstehen, welche Schritte dafür notwendig und eben verdaubar sind. So gelingt es, die Philosophie zu verankern. Im Vordergrund steht aus unserer Erfahrung somit: Was brauchen wir von welchem Ansatz? Was macht für uns Sinn? Ist unsere Organisation dafür bereit? Welche begleitenden Schritte braucht es? Vielleicht kommt man nach vertiefter Analyse zum Schluss, dass zum Beispiel Holacracy ein vielversprechender Ansatz wäre. Dann bedarf es einer vertieften Auseinandersetzung, mit welchen Schritten man die eigene Organisation in Richtung Holacracy bewegen möchte. Hier ist immer auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Firmen wichtig, um sich der Vor- und Nachteile aber auch der Hürden bei einer Einführung bewusst zu werden.

Gibt es jetzt noch agile Arbeitsformen und Arbeitsweisen, die noch geplant sind?

Ich glaube, es wäre falsch, je zufriedener zu sein. Wir sind permanent daran zu beobachten: Was brauchen wir, damit wir eben in der Stärke, wie wir positioniert sind, weiter gestalten können? In unserer Transformation haben wir drei Hebel identifiziert, die uns nach unserer Auffassung entscheidend weiterbringen. Der erste Hebel ist die Agilität als Form der Führung und der Zusammenarbeit. Da sprechen wir von einer Denkhaltung und von der Umsetzung. Es macht bei uns nicht für alle Teams Sinn, agile Arbeitsmethoden anzuwenden. Aber es macht für alle Mitarbeitenden Sinn, eine agile Denkweise anzunehmen. Der zweite Hebel ist die Kundenorientierung. Da liegt der Fokus auf dem Kundenerlebnis. Der dritte Hebel ist «Simplicity», weil wir überzeugt sind, dass wir in all dem, was wir tun, uns auch permanent hinterfragen und Komplexität eliminieren müssen.

Welche Treiber für Agilität identifizieren Sie innerhalb der Organisation?

Ich sehe insbesondere zwei – externe – Faktoren: einerseits die Herausforderung im Markt, in einem kompetitiven Umfeld. Da brauchen wir die Fähigkeit, uns an-

zupassen, um unseren Handlungsspielraum zu erhalten und auszubauen. Auf der anderen Seite merken wir ganz stark, dass die heutige Generation von Talenten gewisse Vorstellungen hat, was sie tun und wieviel sie mitgestalten möchten. Wir bekommen Feedbacks aus dem Arbeitsmarkt. Die Leute sagen uns: «Ich suche ein Umfeld, wo ich mitgestalten kann. Wenn mir jemand ständig vorschreibt, was ich zu tun habe, ist das für mich nicht spannend». Das heisst, für uns ist es auch aus Sicht Arbeitgeberpositionierung wichtig, ein Arbeitsumfeld zu gestalten, das die Talente anzieht, die eben viel Gestaltungskraft mitbringen und hohe Ambitionen haben, einen Beitrag zu leisten. Das ist ein wichtiger externer Treiber, den wir für uns nutzen wollen.

Wie haben Sie diesen Change-Prozess bei der Einführung von solchen Formen, Strukturen, Arbeitsweisen gestaltet? Wenn wir Agilität anstreben, sollten wir auch die Transformation entsprechend gestalten. Konkret heisst das, wir haben die Themen diskutiert und festgelegt, an welchen wir arbeiten – da gibt es einerseits die Kulturthemen, andererseits die Business Themen, wie zum Beispiel bei der Produktentwicklung. Dann wurden die Rollen besetzt. Das bedeutet, dass wir von Anfang an viele Mitarbeitende aus der Organisation einbezogen und nicht hierarchisch gedacht haben. Es gab Workshops mit Mitarbeitenden aus allen Einheiten und Hierarchiestufen, von denen wir den Eindruck haben, dass sie einen Beitrag leisten können, und wir haben die Verantwortungen geteilt. Es gibt nicht einen Chief Transformation Officer. Wir haben Verantwortung übergeben, meistens auch in Kombination von Linie und HR, dies in Ergänzung zu ihrer bisherigen Arbeit. So tragen zum Beispiel ein Linien- und ein HR-Vertreter gemeinsam die Verantwortung für ein Epic oder sie arbeiten in dem Epic einfach nur mit. Wir haben also versucht, die Arbeitsmethoden relativ breit in der Organisation zu etablieren, um mit dieser Breite eben auch das Mindset zu vermitteln, dass viele, auch neue Köpfe, mitarbeiten dass sich etwas verändert und dass es Chancen für jeden gibt, einen Beitrag zu leisten, mitzuwirken.

Wie unterstützen Sie die Mitarbeitenden, sich Kompetenzen für den Umgang mit agilen Arbeitsweisen anzueignen bzw. fokussierter aufzubauen? Wir investieren in diesem Zusammenhang sehr, sehr viel. Wir bieten nicht nur Schulungen, sondern Schulung und Begleitung. Ich denke,

die Veränderung ist extrem anspruchsvoll. Da gehören «Entlernen» und Neulernen dazu. Es greift zu kurz, das oberflächlich, und «schnell-schnell» zu machen, oder ein Buch zu lesen und zu meinen, man hätte das jetzt verinnerlicht. Es braucht ein echtes Engagement, den Willen und die Absicht, in diese Ausbildung zu investieren und dann auch die Begleitung des Prozesses durch sogenannte Agile Coaches. Das ist uns, denke ich, bisher gut gelungen. Aber es ist auch ganz klar: Wir befinden uns in einem Veränderungsprozess – die Veränderung ist noch nicht abgeschlossen.

Würden Sie in der Retroperspektive die agile Transformation anders gestalten? Ich denke, wir sind auf dem richtigen Weg. Im Nachhinein war es ein guter Entscheid, die Transformation nicht als top-down Prozess aufzusetzen, sondern stark bottom-up zu gestalten.

4.2. Hindernisse bei der Implementierung

Die Frage nach Widerständen und Hindernissen bei der Einführung von Agilität ist in folgender Tabelle 5 zusammengefasst.

Tabelle 5: Hindernisse für die Einführung von Agilität

- Rationalisierung von Tätigkeitsfeldern und erforderliche Umschulungen als Auslöser für Veränderungswiderstand (6)
- Rollenunklarheit und zukünftige Ausrichtung von Funktionen (4)
- Überforderung angesichts zunehmender individueller Selbstorganisation (3)
- Grösse des Unternehmens und Einbezug globaler Geschäftsbereiche (4)
- Starre, unflexible Entscheidungsmechanismen auf verschiedenen Organisationsebenen (3)
- Fehlendes Fachwissen über Methode (2)
- Fehlende Rahmenbedingungen für die Einführung agiler Methoden (2)
- Bedürfnis der Mitarbeitenden nach präziser Definition von Rahmenbedingungen und Richtlinien
- Starre klassische Hierarchien in gesamter Branche als Hindernis (2)
- Anhaltende Überzeugungsarbeit in der Aufweichung von starren, unflexiblen Entscheidungsmechanismen auf verschiedenen Organisationsebenen
- Seniorität und fachliche Expertise innerhalb von unerfahrenen Teams etablieren

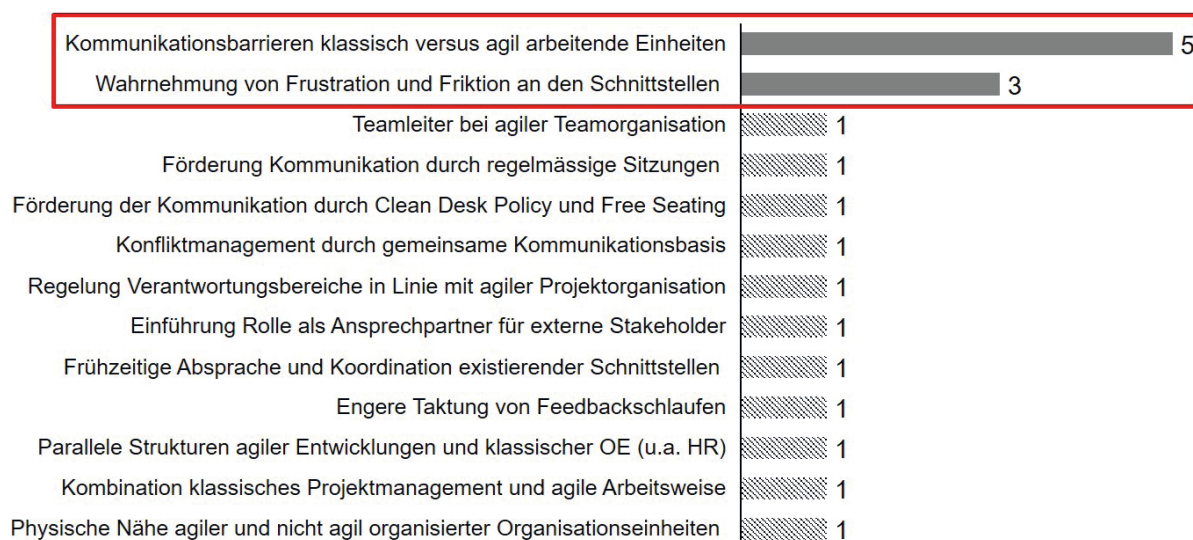
Agile Transformation bedingt häufig die grundlegende Anpassung von Tätigkeitsfeldern oder sogar die Streichung von Arbeitsplätzen. Die damit verbundenen Unsicherheiten und Befürchtungen lösen bei vielen Mitarbeitenden Widerstände gegenüber anstehenden Veränderungen aus. Die Neuausrichtung von Funktionen, die Unklarheit was Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Rollendefinitionen angeht, gelten als weitere Herausforderungen. Mitarbeitende empfinden es als notwendig, klare Rahmenbedingungen für die Einführung von agilen Methoden zu definieren. Fehlendes Fachwissen über agile Methoden erschweren häufig die professionelle Einführung. Mitarbeitende fühlen sich angesichts der eingeforderten Selbstorganisation überfordert. Insbesondere, wenn bisher sehr klassische Hierarchiestrukturen die Arbeitsstrukturen prägten.



4.3. Schnittstellen zwischen agilen und klassisch organisierten Organisationseinheiten

Das Schnittstellenmanagement zwischen klassischen und agilen Arbeits- und Organisationsformen lässt Kommunikationsbarrieren zwischen klassisch und agil arbeitenden Einheiten entstehen. Die befragten Interviewpartner/innen sprechen von Frustration und Friktion an den bestehenden Schnittstellen. Insbesondere werden ein konstruktives Konfliktmanagement, frühzeitige Absprachen zwischen den Schnittstellen und enge Taktung von Feedbackschleifen benannt (s. Abbildung 4).

Abbildung 4: Schnittstellenmanagement klassischer und agiler Einheiten



Marc Schaad

Chief Technology Officer
Kistler Instrumente AG, Winterthur



Welche der eingeführten agilen Arbeitsweisen haben Sie entsprechend des ursprünglichen Konzepts umgesetzt? Und welche haben Sie ggf. für Ihr Unternehmen angepasst? Uns war von Projektbeginn an klar, dass wir nicht lediglich theoretische Prozesse, sondern einen in unserem Unternehmen anwendbaren, praktischen Prozess einführen möchten. Zunächst wurde das Verständnis der neuen Rollen, die die Einführung agiler Prozesse mit sich bringt, geschaffen und durch diverse Schulungen ein Mindset-Change erwirkt. Hauptvoraussetzung für agile Prozesse war in diesem Zusammenhang in erster Linie die Definition der Rolleninhalte. In einer Firma, die 50 Jahre durch die Produktion und deren Wasserfallmethode geprägt wurde, bedarf es einiger Überzeugungsarbeit wenn es um die Einführung agiler Prozesse geht, setzen diese doch die Bereitschaft seitens des Managements voraus, Verantwortung in ein Projektteam abzugeben, ohne etwa die Deliverables mit entsprechender Timeline im Vorfeld detailliert zu kennen. Selbstverständlich unterlag dieser Prozess einigen Kistler-spezifischen Anpassungen. Auch heute, acht Jahre nach Einführung agiler Prozesse etwa in der Softwareentwicklung, sprechen wir noch über Anpassungen des Rollenverständnisses. Am ursprünglichen Konzept agiler Prozesse halten wir jedoch weiterhin fest.

Wie gestalten Sie das Schnittstellenmanagement zwischen agilen und klassischen Arbeitsweisen und Organisationsformen? Ist das für Sie ein Thema? Ja, das ist es. Um agile Arbeitsweisen mit klassischen zu verbinden, bedarf es regelmäßiger Synchronisationen, etwa zwischen der Soft-

ware-Entwicklung, die mit SCRUM einem agilen Vorgehensmodell folgt und bspw. der Elektronikentwicklung, die eher gemäss dem Wasserfallmodell vorgeht. In einem Umfeld wie unserem, in dem auch Hardware produziert wird, werden diese zwei Herangehensweisen auch künftig nebeneinander existieren und regelmässigen Synchronisationen unterworfen sein. Was Agilität angeht, sind wir in unserem Umfeld der Softwareentwicklung organisatorisch der Entwicklung in der Produktion einen Schritt voraus. Bis ein Unternehmen wie Kistler durchgängig agil organisiert wäre, würden vermutlich zehn Jahre nicht ausreichen. Wo nötig und das Business Model dies erfordert, werden agile Prozesse sukzessiv in weiteren Bereichen eingeführt, auch weil damit zusätzliche Marktvorteile erreicht werden können. Hierzu sei das Beispiel Formel 1 genannt: In diesem Bereich reicht eine agile Entwicklung nicht aus, gefragt sind auch eine agile Produktion sowie ein agiles Business- bzw. Produktmanagement mit dem Ziel, möglichst schnell eine möglichst hohe Qualität zu erreichen. Durch agile Arbeitsweisen werden wir von der Idee bis zum Produkt schneller und dynamischer. Abschliessend kann man sagen, dass agile und klassische Arbeitsweisen bei der Firma Kistler nicht als konkurrierende, sondern als sich ergänzende Prozessmodelle betrachtet werden.

David Müller

Head of Engineering Div ST
Kistler Instrumente AG, Winterthur



Aus der Sicht Ihrer beruflichen Funktion: Was ist Ihr spezifischer Beitrag in der Umsetzung von Agilität oder Entwicklung hin zu mehr Agilität?

Als Head of Engineering bin ich für eine grosse Zahl von Projekten verantwortlich, sowohl im Bereich der Mechanik als auch der Sensor-, Elektronik- und Softwareentwicklung. Ich bringe mich aktiv ein, wenn es um Prozessanpassungen und deren Beschreibung geht. Natürlich bin ich auch dafür verantwortlich sicher zu stellen, dass diese von den Mitarbeitern aktiv gelebt und eingehalten werden. Dabei stelle ich mir immer auch die folgenden Fragen: Passt der Prozess zur jeweils spezifischen Aufgabe, zur Grösse und Zusammenstellung des Teams? Dadurch können Ineffizienzen vermieden und damit auch die Motivation des Teams hochgehalten werden. Hier geht es dann wieder darum, nicht blind vorgegebenen Konzepten zu folgen, sondern diese dort anzupassen wo es für nötig erachtet wird.

Wo würden Sie in fünf Jahren in der Agilität-Thematik gerne stehen? Ich wünsche mir, dass wir den Prozess weiter in die richtige Richtung treiben und dass jedem Mitarbeiter im Team bewusst ist, was er zu tun hat, wofür er es tut und welchen Nutzen das eigene Tun für das Business hat. Das setzt natürlich ein hohes Mass an Business Know-How seitens unserer Software-Entwickler voraus, was wiederum mich als Manager und Auftraggeber in die Pflicht nimmt. Ich muss meine Mitarbeiter früh und umfassend über den Kundennutzen und die Hintergründe eines Produktes ins Bild setzen. Gefragt ist folglich ein hohes Mass an Transparenz gegenüber meinem Entwicklungsteam.

Welche Wirkungen der digitalen Transformation identifizieren Sie auf Ebene Unternehmenskultur? Ich bin immer wieder beeindruckt, wie offen die Mitarbeitenden kommunizieren. In den regelmässig abgehaltenen Review Meetings bringt jeder Einzelne seine «Lessons Learned» ein. Agil arbeitende Menschen sind es gewohnt, positive Aspekte genauso wie Kritikpunkte auf ein Poster zu schreiben und offen zu diskutieren. Um besser zu werden brauche auch ich immer wieder Input – was gut funktioniert hat und was ich ändern muss.

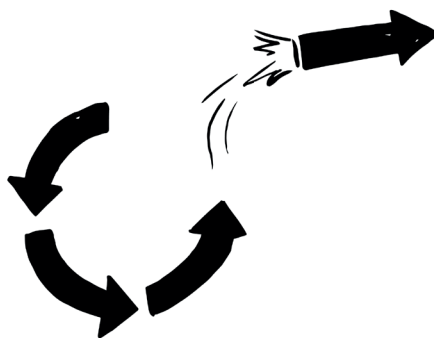
5. Agilität als Veränderungsprozess

5.1. Agilität als Veränderungsprozess: Was gilt es zu beachten?

Die agile Transformation in Unternehmen bedingt tiefgreifende Veränderungen im Hinblick auf Gestaltung von Arbeitsprozessen, Aufstellung von Teams, Stärkung von interdisziplinärem Denken und Arbeiten und Kultivierung einer konstruktiven Feedbackkultur. Agile Transformation kann nicht als «nice to have» ohne entsprechende Priorisierung thematisiert werden. Die Interviewpartner/innen betonen die Etablierung einer Fehlerkultur und einer lernenden Organisation (s. Tabelle 6). Die Umsetzung der Veränderungsprozesse gilt es bottom-up zu gestalten und auf extrinsische Anreize (u.a. monetär) zu verzichten. Es ist empfehlenswert, das Top-Management aktiv in die Transformation miteinzubeziehen und als Vorbildfunktion einzustufen. Transparente Kommunikation bezüglich Zielsetzung und Sinnhaftigkeit der anstehenden Veränderungen, der konstruktive Umgang mit Widerstand und die Beachtung emotionaler und prozeduraler Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind weitere Aspekte eines umsichtig konzipierten Veränderungsprozesses.

Tabelle 6: Agilität als Change: Was gilt es zu beachten?

- Förderung Fehlerkultur und lernende Organisation (11)
- Gestaltung des Veränderungsprozesses bottom-up (ohne Betonung extrinsischer Anreize) (6)
- Commitment und Wahrnehmung Vorbildfunktion des Top Managements (6)
- Fokus auf regelmässige und transparente Kommunikation innerhalb und zwischen den Hierarchiestufen (5)
- Widerstand zulassen (3)
- Sinnvermittlung des Veränderungsprozesses (Verhinderung von Demotivation) (3)
- Angemessenes Zeitfenster für den Veränderungsprozess (3)
- Fokussierung auf emotionale und prozedurale Bedürfnisse der Mitarbeitenden (3)
- Produktivitätsrückgang durch den Change (3)
- Integration wichtiger Entscheider in Transformationsprozess und prozedurale Beteiligung unterschiedlicher Mitarbeitenden-Gruppen
- Beachtung möglicher Unzufriedenheit nach Aufgabe der Hierarchiestruktur bei ehemaligen Führungskräften



5.2. Was gilt es zu vermeiden?

Bei der agilen Transformation sollte gemäss den Befragten keinesfalls auf agile Methodentrainings in der Einführungsphase verzichtet werden. Des Weiteren sollten Prozesse vermieden werden, die dem ursprünglichen agilen Konzept nicht entsprechen. Auf der anderen Seite schildern die Unternehmen, dass agile Prozesse nicht zu starr und zu dogmatisch einzuführen, sondern entsprechend den Bedürfnissen interner Strukturen und der Mitarbeitenden einzuführen sind. Kommunikationsbarrieren und unzureichender Austausch zwischen den Hierarchiestufen wird als weiteres Hindernis bei der agilen Transformation genannt (s. Tabelle 7).

Tabelle 7: Agilität als Change: Was gilt es zu vermeiden?

- Verzicht auf Methodentrainings in der Einführungsphase
- Prozesse, die zu weit von der ursprünglich definierten Methodik entfernt sind
- Starre Prozesse nach Einführung einer agilen Organisationsform (hochstrukturierte Abläufe)
- Nicht stattfindender Erfahrungsaustausch mit anderen agil strukturierten Unternehmen
- Top-down Einführungsstrategie (Nichteinbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse)
- Kommunikationslücken zwischen den Hierarchiestufen

5.3. Agilität als Veränderung: Gestaltung Lernprozess

Mit welchen Personalentwicklungsmassnahmen haben die befragten Unternehmen die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden in der agilen Transformation unterstützt? Welche Lehr- und Lernformen haben sich bei der agilen Entwicklung bewährt? Welche Lehr- und Lernformen haben sich bei der agilen Entwicklung bewährt? Eine grössere Anzahl der befragten Teilnehmenden berichtet, externe Fachexpertise bei der Einführung von agilen Arbeits- und Organisationsformen genutzt zu haben. Dementsprechend wurden Kurzschulungen über agile Arbeits- und Organisationsformen durchgeführt. Die Mitarbeitenden waren essentieller Bestandteil des Veränderungsprozesses. Interaktiver und abteilungsübergreifender Austausch fand über digitale Lernplattformen statt. Die Mitarbeitenden sollten das Vertrauen und die Sicherheit gewinnen, in einem experimentellen Lernraum die neuen Methoden auszuprobieren und Lernerfahrungen im Team kontinuierlich zu reflektieren (s. Tabelle 8).

Tabelle 8: Agilität als Lernprozess

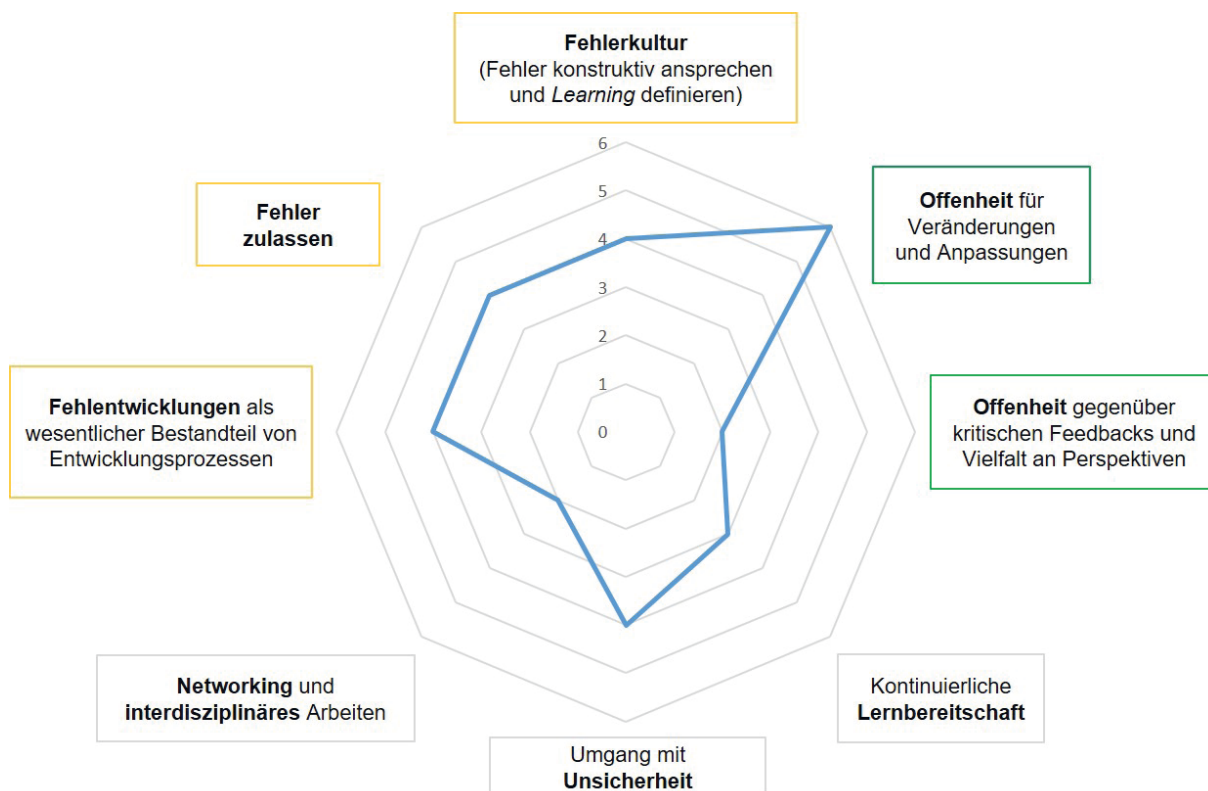
- Einbezug externer Coachs für den Einführungsprozess (8)
- Einführung Kurzschulungen über agile Arbeits- und Organisationsformen (6)
- Vermeidung einer top-down Einführungsstrategie / Nichteinbezug von Mitarbeitenden (3)
- Einsatz Mitarbeitende aus Pilotabteilungen als Agilitätscoach in anderen Abteilungen (3)
- Etablierung interaktiver Lernplattform als Austausch- und Trainings-Plattform (3)
- Sicherstellung eines Lernraumes / Vertrauensverhältnisses innerhalb des Teams (3)
- Kontinuierliche Reflexion bereits durchgeführter Veränderungsprozesse (3)
- Durchführung von Q&A's zur Sicherstellung des Wissensaustauschs (2)

6. Kompetenzen, Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren

6.1. Erfolgskritische Kompetenzen in der agilen Welt

Welche Kompetenzen sind als wesentlich einzuschätzen, um die Herausforderungen der agilen Transformation erfolgreich meistern zu können? Welche motivationalen Einstellungen sind erforderlich, um den Wandel aktiv mitgestalten zu können? Entsprechend der Befragung zählt der Umgang mit Fehlern (u.a. Fehler konstruktiv ansprechen, Fehler zulassen und entsprechende Learnings definieren) zu den Kernkompetenzen in agilen Arbeitswelten (s. Abbildung 5). Im kontinuierlichen Lernprozess benötigt es Offenheit gegenüber Veränderungen, kritischen Feedbacks und einer Vielfalt von Perspektiven. Die agile Veränderung ruft Unsicherheiten hinsichtlich möglicher Umstrukturierungen und Anpassungen von Tätigkeitsfeldern hervor. Eine wesentliche Kompetenz ist der konstruktive Umgang mit den verschiedenen Unsicherheitsfaktoren.

Abbildung 5: Erfolgskritische Kompetenzen in der agilen Transformation



Hartmuth Gioldanowski

Innovations- & Agile Coach
Post CH AG



Auf welchen Entscheidungsgrundlagen bzw. nach welchen Kriterien haben Sie entschieden, agile Arbeitsmethoden einzuführen? Da gibt es ganz viele unterschiedliche Kriterien und Gründe dafür. Ich glaube aber, dass wir bei der Beantwortung von folgenden Fragen besser werden wollen: Wie bekannt oder wie unbekannt ist die Problemstellung? Habe ich ein Problem, das ich schon mal irgendwo gelöst habe? Ist es etwas, das ich replizieren kann? Ist es schon irgendwas Bekanntes, das ich jetzt einfach anders machen will? Oder ist es irgendein Thema, von dem ich erst eine vage Idee habe und mich zunächst rantasten will. Bei der Anfrage eines Projektleiters oder eines Product Owners nehme ich dazu gerne ein Komplexitätsmodell wie Cynefin oder die Stacey-Matrix zur Hand, um in einen Dialog zu kommen: Wo würdest du dein Thema ansiedeln? Ich finde es wichtig, dass man über solche Fragestellungen den Dialog führt und dann anhand der Einschätzungen festlegt, welche Methode am besten zum Tragen kommt. Nebst der Komplexität ist auch der Business Horizont (Three Horizons, McKinsey) ein wichtiges Kriterium für die Bestimmung der richtigen Methodik. Ist es eine Aufgabe, die im bereits etablierten Geschäftsmodell oder Geschäftsbereich vorhanden ist? Dann ist es eher ein Problem im ersten Horizont und eine Erweiterung von etwas bestehendem. Wird das bestehende Geschäftsmodell erweitert oder sogar verändert, dann ist es eher ein Horizont 2 Thema. Oder, noch eher selten ist es sogar der dritte Horizont, wo ein komplett neues Geschäftsmodell mit einem noch unklaren Markt entstehen soll. Horizont 1 Themen sind in der Regel

eher mit klassischen Projekt- oder Prozessoptimierungsmethoden abzuwickeln, also wie z.B. Kaizen, Six Sigma etc. Sobald man es aber mit einem Horizont zwei oder sogar drei Thema zu tun hat, kommt man fast nicht mehr an iterativ-, inkrementellen Vorgehensweisen wie SCRUM, Design Thinking und Lean Startup vorbei.

Was verstehen Sie unter agilen Arbeitsmethoden? Für mich ist Agilität eigentlich nichts anderes als die systematische Ausrichtung der Wertschöpfung auf Kundenprobleme, also auf Probleme, die wir für und mit Kunden zusammen lösen. Dieses Bestreben darf nicht von einem reduktionistischen und deterministischen Denken geprägt sein. Es ist eine Lernreise, auf welcher man kontinuierlich dazu lernen muss - und will. Dadurch müssen auch kontinuierlich die eigenen Ansprüche und Werte hinterfragt und verändert werden können. Inspect & Adapt als umfassendes Thema – das ist für mich der Kern der Arbeitsweise.

Was ist beim Einführungsprozess von agilen Organisationsformen unbedingt zu beachten? Es ist enorm wichtig, sich bewusst zu machen, was die Rahmenbedingungen sind und welche Wirkungen erzielt werden soll. Zum Beispiel das Thema Zielvereinbarungen. Dieses Thema ist von Anfang an zu berücksichtigen, um den Menschen den Shift in den Werten aufzuzeigen, so dass sie selbst in den «Driver-Seat» kommen und Verantwortung übernehmen lernen. Die Mitarbeitenden müssen diejenigen sein, welche sagen, was und in welcher Form gemacht werden soll. Und der Coach oder der Servant Leader facilitiert mehr oder weniger nur die Richtung und hilft, methodische Wissenslücken zu überbrücken. Diesen Wechsel in der Verantwortung muss man gut begleiten und verdeutlichen. Hierzu ein Zitat von Richard Barrett «Organizations don't change, people do.» Es ist nicht die Organisationsform, die sich ändern muss, es sind die Menschen, die sich ändern müssen. Wesentlich hängt dies mit dem Thema Selbstvertrauen zusammen. Das heisst, haben die Menschen Vertrauen in sich selbst? Dazu gehört auch das Thema «Safe-Space». Gibt es genügend psychologische Sicherheit im Team

oder in dem Bereich der Organisation, der transformiert werden soll? Ein zentraler Aspekt ist die Art und Weise, wie die Transformation gestaltet sein sollte: selbständig zur Agilität selbst. Dies bedeutet, dass die eigentliche Einführungsphase, die meistens länger dauert als man denkt, auf einem empirischen Prozess, welcher auf iterativ ausgeführten Organisations-Experimenten aufbaut, durchgeführt werden sollte.

Was ist noch zu beachten? Ich glaube, was wirklich zu beachten ist, ist die Tatsache, dass man wiederholt durch die Veränderungskurve durchgeht. Aller Anfang ist schwer. Was die Menschen wirklich immer unterschätzen ist, dass tatsächlich solche Teams am Anfang ganz einfach weniger produktiv sind und mehr Zeit für sich verwenden müssen. Die Tatsache aber ist, dass je besser man sie in dieser Phase begleitet, desto schneller können sie sie bewältigen. Und da sprechen wir - im Best Case - von vielleicht drei Monaten bei einem einzigen Team bis zu 18 Monaten und mehr wenn man grössere Strukturen agilisieren will.

Was ist das zentrale Kennzeichen von agilen Arbeitsmethoden und Organisationsstrukturen? Agilität basiert nicht auf einer deterministischen Puffer-Planung, sondern auf Feedbackzyklen. Das heisst, eine agile Organisation darf keinen Puffer haben, ich muss das Wesen und die Dynamik der Organisation möglichst direkt spüren können.

Welche Kompetenzen erachten Sie als erfolgskritisch für den Umgang mit agilen Arbeitsweisen? Die Menschen müssen neugierig sein, sie müssen lernen wollen. Sie müssen eine natürliche Resilienz haben. Entweder weiss ich, dass ich kontinuierlich lernen muss, und ich weiss, dass Lernen manchmal schmerzhaft ist. Oder ich ignoriere das und bin noch ein bisschen «im Bubble-Wrap» eingewickelt und möchte auch dort verbleiben, da es dort so bequem ist. Und das ist genau das Schwierige, dass man im Prinzip den Menschen etwas wegnehmen muss, was bisher sehr bequem war, dieser «Bubble-Wrap». Die Illusion von Sicherheit. Alles was man ihnen gibt, ist am Anfang nur die Hypothese, dass sie glücklicher werden können. Stichwort «Selbstwirksamkeit». Diese äussert sich darin, dass sie selber

entscheiden können und selber merken, was gut ist und was nicht gut ist für sie, und sie selbst direkt im Feedback-Loop sind und somit direkt den Effekt ihres Denkens und Handelns erfahren. Die Menschen müssen sich mit dem bevorstehenden Tauschhandel befassen: Hier ist es furchtbar bequem mit ganz viele Ecken, hinter denen du dich verstecken kannst. Und dort stehst du komplett im Licht draussen. Aber du bist frei. Doch es ist auch ein bisschen kalt und es tut manchmal auch weh. Eine weitere Voraussetzung ist die Kompetenz zur Selbstreflexion, welche mit dem eigenen mentalen Denkmodell zusammen hängt. Also: Wo stehe ich als Person im Leben? Welche Ziele will ich verfolgen und warum? Wann bin ich glücklich? Was muss ich selbst dafür unternehmen? Ich glaube, das ist eine Kompetenz, die in unserer Gesellschaft leider noch massiv unterausgebildet ist.

Welche Wirkungen identifizieren Sie auf der Ebene der Fehlerkultur? Ich finde es sehr spannend, dass wir aus Sicht der Innovation oder des Innovationsdenkens Agilität benutzen. Innovation ist für uns der eigentliche Treiber. Das ist grundsätzlich ein toller Anker, da dies im Kern auch das Ziel von Agilität ist. Wir wollen eine Innovationskultur etablieren, welche fähig ist, bessere Lösungen durch die Identifikation der richtigen Probleme zu finden. Wir erkennen im Rahmen unserer Innovationsprojekte und Massnahmen für eine verstärkte Kundenorientierung, dass die Mitarbeitenden immer öfter dafür bereit sind zu verstehen, wie sie systematisch lernen können. Also wie mache ich systematisch Experimente und lerne daraus? Und das ist für mich eine gesunde Fehlerkultur.

6.2. Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren für den agilen Wandel

Im Rahmen der Interviews wurden die Interviewpartner/innen nach Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren für den agilen Wandel befragt (s. Tabelle 9). Als Erfolgsfaktoren gilt erneut die Vorbildfunktion des Top Management. Führungskräfte müssen im Veränderungsprozess aktiv involviert sein und auch kritische Fragen zum agilen Wandel beantworten. Um eine offene und konstruktive Feedback-Kultur zu etablieren, benötigt es eine Vertrauenskultur, um Herausforderungen und kritische Fragestellungen offen ansprechen zu können. Es gilt Ausdauer und Fokussierung im Veränderungsprozess zu beweisen. Im organisationalen Lernprozess kann die Eigenverantwortung und die Innovationsfähigkeit der Belegschaft gestärkt werden. Agilität sollte nicht als Selbstzweck ohne konkrete Benennung der Zielsetzung eingeführt werden.

Zu den Misserfolgskfaktoren im agilen Change-Prozess zählt die mangelhafte Kommunikation der konkreten Ausgestaltung der Veränderung, die mangelhafte Kommunikation der Sinnhaftigkeit und die Unterschätzung des Zeitfaktors. Ein mangelhaftes Onboarding von Mitarbeitenden im Kick-Off beinhaltet die Gefahr, dass Mitarbeitende den Sinn des Wandels nicht nachvollziehen können und Unsicherheiten hinsichtlich der zukünftigen Arbeitsgestaltung entstehen. In diesem Kontext ist es gemäss der Befragten empfehlenswert, frühzeitig Widerstände und Unsicherheiten seitens der Mitarbeitenden offen anzusprechen. Die zunehmende Selbstverantwortung und die damit einhergehenden beruflichen Herausforderungen gilt es im organisationalen Lernen zu thematisieren und Mitarbeitende in der beruflichen Entwicklung zu unterstützen.

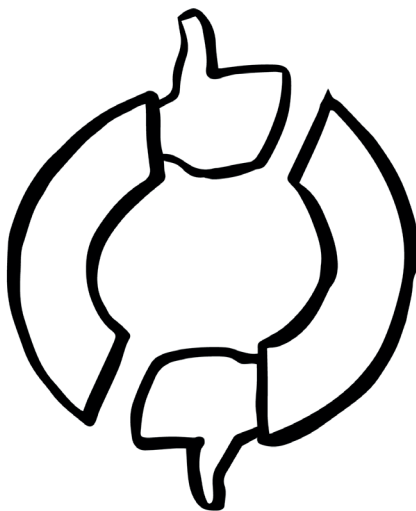


Tabelle 9: Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren

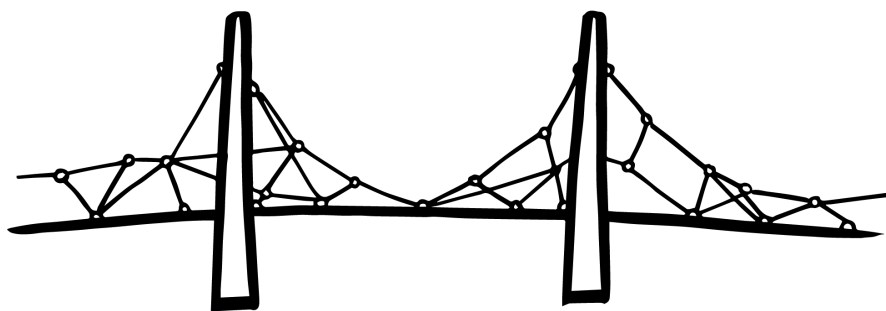
ERFOLGSFAKTOREN	MISSERFOLGSFAKTOREN
+ Vorbildfunktion des Top Management (3)	- Mangelhafte Kommunikation in der Gestaltung des Change-Prozesses (2)
+ Etablierung einer Vertrauenskultur (2)	- Mangelnde Kommunikation Sinnhaftigkeit und Vorteile der Transformation
+ Agilität nicht zum Selbstzweck (2)	- Mangelnde Integration wesentlicher Stakeholder (2)
+ Change Massnahmen und Akteure breit in der Organisation verankern (2)	- Unterschätzung des Zeitfaktors (2)
+ Ausdauer und Fokus im Change-Prozess (2)	- Fehlende Fokussierung (2)
+ Realistische Zielvorgaben (keine «Luftschlösser») (2)	- Fehlender Austausch mit anderen Unternehmen
+ Stärkung der Eigenverantwortung von Mitarbeitenden fördert Innovation und Kreativität ("Handbremse gelöst") (2)	- Mangelhaftes Onboarding von Mitarbeitenden beim Kick-Off
+ Definition der Treiber agiler Transformation (Effizienzsteigerung? Qualitätssteigerung? Risikominimierung)	- Zu späte Identifikation von Widerständen
+ Agile Transformation als kontinuierlichen Entwicklungsprozess	- Unterschätzung Herausforderung zunehmende Selbstverantwortung
+ Storytelling über erfolgreiche Vorzeigeprojekte (u.a. gegenseitiger Erfahrungsaustausch, Besuche)	- Bewusstsein für Überbeanspruchung der Ressource Mitarbeiter

7. Auswirkungen auf die Unternehmenskultur

Welche Auswirkungen hat die agile Transformation auf die Unternehmenskultur? Wie gestaltet sich die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die Qualität der Zusammenarbeit? Insgesamt schildern die Befragten positive Auswirkungen wie der zunehmende Abbau von Silodenken, die Etablierung einer offeneren Diskussionskultur und den höheren Grad an Selbstbestimmung beim agilen Vorgehen. Der Austausch mit anderen Unternehmen wird nicht als Konkurrenz wahrgenommen, sondern als wertvoller Erfahrungsaustausch eingeschätzt. Die Reduktion von hierarchischen Strukturen und Entscheidungsprozessen steigert die Selbstverantwortung und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (s. Tabelle 10).

Tabelle 10: Chancen permanenter Erreichbarkeit (funktionsübergreifend)

- Projektgetriebene Arbeitsstrukturen fördern Abbau von Silodenken (2)
- Offene Diskussionskultur zwecks kontinuierlicher Optimierung von Prozessen (2)
- Kultur des Einmischens ohne Berührungsängste
- Hoher Grad an Selbstbestimmung von Teams in der Auswahl agiler Arbeitsmethoden
- Etablierung von Netzwerksystemen mit anderen Unternehmen
- Definition von Freiheitsgraden anstatt starre Definition von Prozessen und Strukturen
- Anpassung der Arbeitsplatzgestaltung (u.a. Open Space), um interdisziplinären Austausch zu fördern
- Abbau von Hierarchien führt zur Steigerung von individueller Selbstverantwortung und interdisziplinärer Kooperation



8. Auswirkungen auf die Fehlerkultur

Ein weiterer Themenschwerpunkt der Interviews war die Etablierung einer Fehlerkultur im agilen Wandel. Gemäss den Befragten werden Fehler bewusst als Lernprozess eingestuft, welcher der Qualitätsoptimierung und der Verbesserung der Kommunikation dient. Fehler stellen die Möglichkeit dar, innovative Prozesse zu initiieren und aus Fehlentscheidungen wesentliche Erkenntnisse zu generieren. Betont wird jedoch auch, dass das Leben einer konstruktiven Fehlerkultur nach wie vor eine Herausforderung für die Unternehmen darstellt. Eine jahrelange arbeitssoziologische Ausrichtung auf Präzision und negative Konnotation von Fehlern stellen Hindernisse im zielorientierten und konstruktiven Umgang mit Fehlern dar (s. Tabelle 11).

Tabelle 11: Auswirkungen auf die Fehlerkultur

- «Ohne Fallen ist es gar nicht so spannend» (7)
- Wahrnehmung Fehler als Lernprozess, um Geschäftsabläufe, Kommunikation und Qualitätsstandards zu optimieren (7)
- Fehler als erwünschtes Korrekturlement in Geschäftsbereichen (2)
- Offene Kommunikation von Fehlern (Berücksichtigung von Persönlichkeitsrechten) (2)
- Differenzierung zwischen Schlamperei und lernorientierter Fehlerkultur
- Fehlerkultur als Möglichkeit, systematisch aus Experimenten zu lernen
- Entscheidungsfindungen auf der Grundlage unvollständiger Informationen
- Fehlerkultur noch nicht abschliessend etabliert
- Finger Pointing auf Teamebene trotz Betonung einer Fehlerkultur
- Risk over Safety in der Softwareentwicklung zwecks Sicherung Wettbewerbsfähigkeit

Gerhard Andrey

Mitgründer Liip



Stichwort agile Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen, was verstehen Sie darunter, agil zu arbeiten oder agile Methoden anzuwenden? Agil sein bedeutet für uns, dass sich die gesamte Organisation jeglichen Veränderungen schnell und laufend anpassen kann. Gerade in unserem Markt, aber zunehmend auch in anderen Branchen, sind kurze Wege und schnelles Entscheiden von kapitälem Vorteil. So begleiten wir unsere Kunden bei ihren individuellen Digitalisierungsprojekten optimal und liefern kontinuierlich. Methodisch setzen wir dafür in der Softwareentwicklung auf SCRUM; dies schon seit über zehn Jahren. Als Organisationsmodell verwenden wir seit 2016 Holacracy. Beide Methoden funktionieren sehr gut miteinander und ermöglichen dezentrale Entscheidungsfindungen. Das ist letztlich das wirklich Neue an diesen Methoden: Die traditionelle hierarchische Machtakkumulation wird obsolet und die Trägheit und Bürokratie, die damit einhergeht, stark reduziert.

Sind noch andere Arbeitsweisen zukünftig geplant oder sagen Sie: Jetzt haben Sie erst mal Ihr agiles Paket geschnürt? Wir sind derzeit mit SCRUM und Holacracy sehr gut bedient. Beide Methoden sind darauf ausgelegt, der immer schwierigen Absehbarkeit von wirtschaftlichen Entwicklungen zu begegnen. Insofern ist das für uns gut genug. Und gut genug ist perfekt, wie wir bei Liip zu sagen pflegen. Stossen wir künftig auf neue bessere Methoden, werden wir keine Hemmungen haben, diese anzuwenden und Altes hinter uns zu lassen.

Bei der Transformation hin zu Holacracy oder mehr Agilität bei Ihnen: Welche Massnahmen

würden Sie als erfolgreich bewerten? Drei Dinge finde ich zentral. Erstens müssen die bald ehemaligen Führungskräfte Macht und Status abgeben wollen. Und zwar konsequent und unwiderruflich. Ein nicht zu unterschätzender Faktor, der Zeit braucht. Wir hatten bereits vor Holacracy fast keine klassische Hierarchie. Der Wechsel hat bei uns deshalb viel weniger Leute betroffen, als das in einer traditionell organisierten Firma der Fall wäre.

Dann ist Selbstorganisation nur ein Teil. Zweitens ist der kulturelle Nährboden ein weiteres wichtiges Element einer Organisation. Und dieser muss stimmig sein. Ich behaupte, dass der Einsatz von SCRUM für die meisten Firmen relativ einfach zu bewältigen sein sollte. Die gesamte Organisation dezentral bspw. mit Holacracy oder Soziokratie umzubauen, ist wesentlich anspruchsvoller. Deshalb würde ich Firmen, die in die Richtung gehen wollen, empfehlen, zuerst agile Methoden im Tagesgeschäft einzusetzen. Um dadurch den Nährboden für weiterreichende Schritte zu etablieren. Erst dann würde ich firmenweite Selbstorganisation anstossen.

Als dritter Punkt hat sich bei uns gezeigt, dass die Investition in SCRUM- oder Holacracy-Ausbildungen den Erfolg ermöglicht hat. Wir hatten das zu Beginn etwas unterschätzt. Heute setzen wir primär darauf, damit das System maximale Wirkung entfalten kann.

Wir wollen ein Klima schaffen, in welchem sich alle idealerweise nach ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten einbringen können. Die fluide Organisationsform Holacracy ermöglicht das viel besser als pyramidale Strukturen, in welchem meist mit zu starren Jobprofilen gearbeitet wird.

Was hat Sie von der klassischen Pyramidenstruktur abgeschreckt? Uns war die Vorstellung von Management-Schichten zuwider, weil wir einen egalitären Umgang miteinander pflegen wollten. Und da stand die Idee von Vorgesetzten einfach schräg in der Landschaft. Zu Beginn wussten wir nicht wirklich, was eine Alternative zur Hierarchie sein könnte. Wir waren einfach überzeugt, dass die traditionelle Form keine Option für uns war. Die Open-Source- und die Agile-Bewegung haben uns inspiriert, dass es auch anders geht. Heute - Jahre später - sehen wir in den

Methoden SCRUM und Holacracy schlagkräftige Werkzeuge, welche die traditionelle Pyramide überflüssig machen.

Welche Auswirkungen hat die agile Transformation auf eure Fehlerkultur? Wir haben akzeptiert, dass sich die Realität nicht an vermeintlich wasserdichte Pläne anpasst. Hat man diese Ernüchterung einmal überwunden ist logisch, dass Fehler Teil des Handelns sind. Nun wollen wir Fehler möglichst zügig und günstig aufdecken, rasch daraus lernen und das Gelernte so schnell wie möglich einsetzen. Sehr wichtig finde ich dabei, dass es keine Sanktionen auf individueller Ebene geben darf. Denn würde Liip die Leute für Fehler bestrafen, würden wir als Organisation keine Risiken mehr eingehen. Und das wäre für unsere Innovationskraft fatal.

Damit die Liiper in den Rollen eigenständig sinnvolle Entscheidungen treffen können, ist völlige Transparenz unabdingbar. Und da ist es nur konsequent, wenn auch die individuellen Löhne und deren Herleitung offen liegen.

Gibt es etwas was Sie heute anders machen würden? Wir würden wohl schneller auf formellere Ausbildung setzen, insbesondere bei Holacracy. Das System ist zwar sehr effektiv, aber wirklich ganz anders als das, was wir uns gewohnt sind. Ich kann diesen Aspekt nicht genug betonen. Wir hatten diese Auswirkung unterschätzt.

Ich war auch etwas naiv, was die Wirkung von Holacracy betrifft. Ich dachte, damit würden wir alle Probleme lösen, also auch diese auf individueller Ebene. Für einen grossen Teil der alltäglichen Herausforderungen stimmt das tatsächlich. Hingegen sind bspw. Konflikte auf persönlicher Ebene anderes anzugehen. Denn es sind keine Vorgesetzten mehr vorhanden, die Schiedsrichter sein können. Wir haben deshalb viel in Persönlichkeitsentwicklung und Feedbackkultur aller Mitarbeitenden investiert. Obwohl wir in den vergangenen Jahren viel in diese Transformation gesteckt haben, hat die Wirtschaftlichkeit nicht gelitten. Ganz im Gegenteil. Aus all diesen Gründen fühlen wir uns bestätigt auf unserem Weg. Deshalb begleiten wir neuerdings auch andere Organisationen auf dem Weg hin zu mehr Agilität.

9. Herausforderungen agiler Wandel Ebene Mitarbeitende

Im folgenden Abschnitt sind die Aussagen zu Herausforderungen für Mitarbeitende im digitalen Wandel getrennt nach Funktion dargestellt (s. Tabelle 12). Gemäss den interviewten Führungskräften ermöglicht das iterative Vorgehen und die häufigen Feedbackschlaufen im agilen Prozess die potentielle Identifikation von Kompetenzlücken seitens der Mitarbeitenden. Selbstkritisch berichtet das interviewte Top Management, dass die mangelhafte Darstellung der Sinnhaftigkeit der agilen Transformation insbesondere im Einführungsprozess zu Widerständen, Unverständnis und Unsicherheiten führten.

Das HR Management betont die Herausforderung für Mitarbeitende, angesichts der mangelnden Definition von Aufgabenzuständigkeiten und Tätigkeitsinhalten. Sie berichten von emotionaler Ablehnung angesichts mangelhafter Kommunikation des Mehrwerts und der Sinnhaftigkeit agiler Transformationen. Entsprechend berichten auch die leitenden Personal- und Organisationsentwickler von Unzufriedenheit, mangelnder Einsicht in die Notwendigkeit der Transformation aufgrund unklarer Rollendefinitionen und Kommunikation möglicher Anpassungen von Tätigkeitsbereichen. Die Technologie-Experten/-innen nennen identisch grosse Unsicherheit und fehlende Einsicht bezogen auf die Veränderung.

Tabelle 12: Herausforderungen Ebene Mitarbeitende

Führung	Agile Methoden als schonungslose Identifikation unzureichender Kompetenz	1* ¹
	Mangelnde Darstellung der Sinnhaftigkeit agiler Transformation seitens Führung	2
HR	Unzufriedenheit angesichts mangelnder Definition von Aufgabenzuständigkeiten und Tätigkeitsinhalten	4
	Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Entwicklungspfade und individueller Verwirklichung	1
	Emotionale Ablehnung agiler Transformation angesichts mangelnder Kommunikation von Sinnhaftigkeit	1
PE/OE	Unsicherheit angesichts unklarer Ausgestaltung der neuen agilen Arbeitswelt	2
	Unzufriedenheit angesichts mangelnder Definition von Aufgabenzuständigkeiten und Tätigkeitsinhalten	4
	Mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit agiler Transformation («wir sind bereits digital unterwegs»)	2
	Auflösung von etablierten Teamstrukturen (i.e. «sicherer Hafen»)	1
Technology	Unsicherheit angesichts unklarer Ausgestaltung der neuen agilen Arbeitswelt	2
	Mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit agiler Transformation	2
		n= 22* ²

*1 Anzahl Nennungen pro Funktion; *2 Total Nennungen funktionsübergreifend

10. Herausforderungen agiler Wandel Ebene mittleres Management

Gemäss den Aussagen sieht die Mehrheit der verschiedenen Funktionsträger/innen grosse Herausforderungen für das mittlere Management (s. Tabelle 13). Das mittlere Management empfindet Unsicherheit aufgrund der unzureichenden Festlegung von Timing und Spezifikation neuer Prozesse. Die zunehmende Abgabe von Verantwortung an Mitarbeitende, der Verlust von Privilegien und eine subjektiv wahrgenommene Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Karriereentwicklungen bewirken Widerstand auf Seiten des mittleren Managements. Das mittlere Management muss häufig die agile Transformation zusätzlich zu bestehenden Projekten, welche von Leistungs- und Kostendruck gekennzeichnet sind, mit den Mitarbeitenden vorantreiben. So berichten auch die befragten Personalentwickler/innen, dass Manager/innen häufig von einer Abnahme der Selbstwirksamkeit und des Kompetenzerlebens sprechen.

Tabelle 13: Herausforderungen Ebene mittleres Management

Führung	Top-down-Vorgehen agiler Transformation hauptsächlich zu Lasten des mittleren Managements	2* ¹
	Unsicherheit hinsichtlich Timing und Spezifikation neuer Prozesse	1
HR	Übertragung von Verantwortung an Mitarbeitende	2
	Umgang mit Unsicherheit (u.a. persönliche Karriereentwicklung, Jobunsicherheit)	2
	Widerstand aufgrund des Verlusts von Privilegien und Verantwortung	1
	Heterogener Wissensstand agiler Methoden	1
PE/OE	Umgang mit Unsicherheit (u.a. persönliche Karriereentwicklung, Jobunsicherheit)	2
	Geringes Interesse für agile Erneuerungen aufgrund von Leistungs- und Kostendruck in bestehenden Projekten	1
	Zunehmende Abnahme der Selbstwirksamkeit und des Kompetenzerlebens	1
	Geringer Widerstand aufgrund von Transparenz hinsichtlich zukünftiger Entwicklungspfade	1
Technology	Erweiterung von Entscheidungsfreiheiten im gesamten Projektverlauf	1
		n= 15* ²

*¹ Anzahl Nennungen pro Funktion; *² Total Nennungen funktionsübergreifend

11. Herausforderungen agiler Wandel Top Management

Die Herausforderungen für das Top Management im agilen Wandel sehen Personal- und Organisationsentwickler/innen insbesondere in der unzureichenden Integration des Top Managements in Veränderungsprozesse, nicht ausreichendem Commitment und aktivem Widerstand aufgrund des möglichen Verlusts von Position und Einfluss. Auch die Technologie-Experten/-innen nehmen einen Kontrollverlust seitens des Top Managements wahr, was zu Verzögerungen bei der Umgestaltung führt. Des Weiteren betonen Technologie-Fachkräfte, dass sich Führung auf Top-Level zunehmend komplexer gestaltet. Das Top Management sieht sich gefordert, präzise zu kommunizieren, die agile Transformation als sorgsam geplanten Change-Prozess zu konzipieren und die Motivation der Mitarbeitenden zu fördern.

Tabelle 14: Herausforderungen Ebene Top Management

PE/OE	Mangelnde Integration des Top Managements bewirkt mangelhaftes Commitment auf allen Ebenen	1* ¹
	Fehlende Einsicht in Notwendigkeit agiler Transformation angesichts steigenden Kosten- und Effizienzdrucks	1
	Widerstand angesichts drohendem Verlust von Macht und Einfluss	1
	No need for change	1
	Nicht aktiv unterstützend, eher abwartend	1
	Unterschätzung des Cost of Delay aufgrund mangelnder Zukunftsausrichtung und vorausschauender Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	1
Technology	Wahrnehmung Kontrollverlust	2
	Zunehmende Komplexität in der Führung (u.a. Präzision in der Kommunikation, aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen, Überzeugungskraft in der Motivation von Mitarbeitenden)	1
		n= 9* ²

*1 Anzahl Nennungen pro Funktion; *2 Total Nennungen funktionsübergreifend

12. Stand Transformationsprozess in fünf Jahren

Die Frage nach der zukünftigen Ausrichtung agiler Vorhaben betonte insbesondere die Notwendigkeit, Fokus und Ausdauer in der Transformation zu beweisen. Die Einführung weiterer agiler Methoden ist geplant. Neben einer stärkeren Kundenfokussierung stehen Themenfelder wie effizienteres Schnittstellenmanagement, unternehmensorientierte Anpassung von agilen Methoden und die Ambition, Agilität nicht als experimentellen Hype zu testen, sondern als langfristigen Trend zu etablieren.

Tabelle 15: Stand Transformationsprozess in fünf Jahren

- Fokus und Ausdauer in der agilen Transformation nicht nur in einzelnen Abteilungen (u.a. IT), sondern abteilungsübergreifend (4)
- Weiterführende Einführungen von agilen Methoden (DevOps) (3)
- Noch stärkere Kundenfokussierung
- Effizienteres Schnittstellenmanagement zwischen agilen und nicht agilen Unternehmensbereichen
- Agilität zwecks Rekrutierung und Bindung von jungen Talenten
- Fortbestand Dienstleistungsangebot Strukturierung von Prozessen und Entwicklungsverfahren
- Unternehmensorientierte Anpassung von agilen Methoden
- Zunehmende interdisziplinäre abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- Agilität nicht als kurzfristiger Hype, sondern als langanhaltender Trend in der Personal- und Organisationsentwicklung

13. Resümee – Ein agiles Fazit und noch offene Fragen

Welche Formen agiler Arbeits- und Organisationsstrukturen stehen aktuell im Fokus Schweizer Unternehmen? Wie gestalten Schweizer Unternehmen die Veränderung hin zu mehr Agilität? Welche Herausforderungen und Widerstände bringen agile Arbeits- und Organisationsformen mit sich? Diese und weitere Fragen hat die dritte IAP-Studie im Kontext «Arbeitswelt 4.0» aufgenommen. In strukturierten Interviews wurden 22 Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen der Schweiz dazu befragt, wie sie die agile Transformation in ihrem eigenen Unternehmen erleben und nutzen.

Die Arbeitswelt 4.0 wird von vielen Schlagwörtern begleitet wie Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeit, Internet der Dinge, Künstliche Intelligenz, Big Data. Angesichts sich rasch verändernder technologischer Rahmenbedingungen und zunehmend unvorhersehbarer Wirtschaftsentwicklungen suchen Unternehmen immer wieder neue Antworten auf den Umgang mit Unsicherheit und Komplexität, die mit all diesen Veränderungen einhergeht. Agilität ist dabei ein häufig verwendeter Begriff für das Management der digitalen Transformation.

Eine wesentliche Erkenntnis aus den Interviews ist, dass der Begriff Agilität von den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich definiert wird. Für eine grössere Anzahl der Teilnehmenden stellt Agilität allgemein die «unternehmerische Fähigkeit, schnell und flexibel auf Unvorhergesehenes zu reagieren» dar. Bereits an zweiter Stelle wird die Deutungsunklarheit und semantische Überstrapazierung des Begriffs von Agilität betont.

Als **Treiber** der Einführung agiler Arbeits- und Organisationsformen werden insbesondere die hohe Anpassungsfähigkeit von offerierten Dienstleistungen aufgrund stärkerer Kundenfokussierung, die steigende Arbeitgeberattraktivität von agilen Unternehmen und der flexiblere Umgang mit zunehmend komplexen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen genannt.

Als **Hindernisse** sehen die Interviewpartner/innen Veränderungswiderstände auf Seiten der Mitarbeitenden angesichts der Rationalisierung und Anpassungen von Tätigkeitsfeldern, entstehende Rollenunklarheit insbesondere bei der Definition von Entscheidungsprozessen und die Überforderung angesichts zunehmender Selbstorganisation von Teams und einzelnen Mitarbeitenden.

Die Thematisierung des Veränderungsprozesses ergab interessante Einsichten in die Erfahrungen der Unternehmen. Als zentral wird die Etablierung einer positiven Fehlerkultur und einer lernenden Organisation angesehen. Veränderungsprozesse gilt es unter Beteiligung der Mitarbeitenden zu gestalten, dabei sollte das Top-Management als Vorbild fungieren. Die frühzeitige Erkennung und Diskussion von Widerständen sind zentral bei der Implementierung von Agilität.

Die Thematisierung der **Erfolgs- und Misserfolgskriterien** in der agilen Transformation betonte die Etablierung einer Vertrauenskultur, die Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und die

Betrachtung der agilen Veränderung als kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Benannte Misserfolgskriterien beinhalten die mangelhafte Kommunikation der Sinnhaftigkeit des Veränderungsprozesses, die Unterschätzung des Zeitfaktors und der fehlende Austausch mit anderen Unternehmen.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass Agilität sich als vieldeutiges Konzept darstellt. Agilität bedeutet nicht «anything goes» oder völlige Autonomie bei der Gestaltung von Arbeit. Im Gegenteil: Agilität braucht stark strukturierte Prozesse und klare Kommunikation. Ihr Ziel ist, interdisziplinäre Zusammenarbeit und Beweglichkeit im Unternehmen optimal zu gestalten. Die agile Umstellung ist ein umfassender **Veränderungsprozess**, der von Widerständen, Unsicherheiten und Rückschlägen begleitet wird. In den Interviews wird von «schmerzhaften» Lernprozessen gesprochen. Die agile Transformation ist daher ein langfristiger Prozess, bedarf einer realistischen Einschätzung notwendiger Zeiträume und die Einsicht, dass Agilität kein Garant für Effizienz ist.

Daher ist es empfehlenswert, das Vorhaben Agilität von Beginn an professionell zu begleiten und alle Ebenen einer Organisation an der Umgestaltung teilhaben zu lassen. Den Mitarbeitenden ist es wichtig, dass die Sinnhaftigkeit von Agilität im gemeinsamen Dialog herausgearbeitet wird. Warum wollen wir agiler werden? Was ist der unternehmerische und der individuelle Mehrwert der Transformation? Diese und andere Fragestellungen gilt es kontinuierlich im agilen Veränderungsprozess partizipativ mit allen Ebenen der Organisation zu beleuchten.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Agilität als Mittelweg zwischen Liberalisierung und Strukturierung, Framework zur Begriffsunterscheidung	4
Abbildung 2: Wie wird das Wort Agilität in der Praxis interpretiert?	6
Abbildung 3: Einsatz von Methoden-Modellen in der Praxis	8
Abbildung 4: Schnittstellenmanagement klassischer und agiler Einheiten	14
Abbildung 5: Erfolgskritische Kompetenzen in der agilen Transformation	19

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verständnis von agilen Arbeitsformen	7
Tabelle 2:	Verständnis von agilen Organisationsformen	7
Tabelle 3:	Entscheidungsgrundlagen zur Implementierung von Agilität	9
Tabelle 4:	Treiber für die Einführung von Agilität	10
Tabelle 5:	Hindernisse für die Einführung von Agilität	13
Tabelle 6:	Agilität als Change: Was gilt es zu beachten?	17
Tabelle 7:	Agilität als Change: Was gilt es zu vermeiden?	18
Tabelle 8:	Agilität als Lernprozess	18
Tabelle 9:	Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren	23
Tabelle 10:	Chancen permanenter Erreichbarkeit (funktionsübergreifend)	24
Tabelle 11:	Auswirkungen auf die Fehlerkultur	25
Tabelle 12:	Herausforderungen Ebene Mitarbeitende	28
Tabelle 13:	Herausforderungen Ebene mittleres Management	29
Tabelle 14:	Herausforderungen Ebene Top Management	30
Tabelle 15:	Stand Transformationsprozess in fünf Jahren	31

Literaturverzeichnis

- Baitsch, C. & Wetzel, R. (2008).** Organisationale Lernfähigkeit gestalten - Ein Instrumentenvorschlag zur Analyse und Bewertung einer zentralen Unternehmensressource. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 79–86. Retrieved from https://www.alter.bfh.ch/uploads/tx_frppublikationen/Artikel_Baitsch_Wetzel_2008_01.pdf
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, M., Fowler, M. & ... Thomas, D. (2001).** Manifesto for Agile Software Development. Retrieved July 20, 2018, from <http://agile-manifesto.org/>
- Duméril, J.-C. (2019).** Agility Suitability Check. In C. Negri (Ed.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (pp. 51–61). Berlin Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8>
- Häusling, A. & Kahl, M. (2017).** Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser. In A. Häusling (Ed.), *Agile Organisationen : Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere* (1. Auflage, pp. 17–25). Freiburg München Stuttgart: Haufe Lexware.
- Jörg, U. & Steiger, T. (2019).** Organisationsverständnis und dessen Einfluss. In E. Lippmann, A. Pfister, & U. Jörg (Eds.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte - Führungskompetenz und Führungswissen* (5. Auflage, pp. 19–38). Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2>
- Müller, T. (2018).** Agile Unternehmen sind erfolgreicher am Markt. Retrieved May 7, 2019, from <https://www.nzz.ch/wirtschaft/agile-unternehmen-sind-erfolgreicher-am-markt-ld.1365331>
- Pfister, A. & Müller, P. (2019).** Psychologische Grundlagen des agilen Arbeitens. In C. Negri (Ed.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (pp. 33–50). Berlin Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8>
- Robertson, B. J. (2016).** Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Verlag Franz Vahlen.
- Roghé, F., Toma, A., Scholz, S., Schudey, A., & Koike, J. (2017).** Boosting Performance Through Organization Design. Retrieved May 7, 2019, from http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Boosting-Performance-Through-Organization-Design-July-2017_tcm9-165115.pdf

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP **Institut für Angewandte** **Psychologie**

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 33
Fax +41 58 935 83 33

E-Mail info.iap@zhaw.ch
Web zhaw.ch/iap



blog.zhaw.ch/iap