



Agilität sinnvoll begleiten

IAP-Studie Von agiler Vielfalt, Treibern sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien agiler Transformationen.

ANNA-LENA MAJKOVIC

Welche Formen agiler Arbeits- und Organisationsstrukturen (siehe auch Seite 42) stehen aktuell im Fokus von 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 Studie des IAP Institut für Angewandte Psychologie in der Studienreihe «Arbeitswelt 4.0» aufgenommen. In strukturierten Interviews wurden 22 Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen der Schweiz eingehend dazu befragt, wie sie die agile Transformation für ihr eigenes Unternehmen einschätzen und nutzen.

Agilität als Buzzword Die Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeit wird von einer Vielzahl von Schlagworten begleitet: Arbeitswelt 4.0, Internet der Dinge, Big Data, künstliche Intelligenz. Angesichts sich rasch verändernder technologischer Rahmenbedingungen und zunehmend unvorhersehbarer Wirtschaftsentwicklungen suchen Unternehmen immer wieder neue Antworten auf den Umgang mit der Unsicherheit. Dies ist mit all diesen Veränderungen verbunden. Verantwortliche sind bestrebt, den diversen Revolutionsstufen von Industrie 4.0 mit Effizienz, Zukunftsorientierung und Flexibilität zu begegnen. Agilität ist dabei ein häufig verwendeter Begriff für das Management der digitalen Transformation.

Was ist neu beim Thema Agilität? Dabei ist der Ruf nach Beweglichkeit, Schnelligkeit und Prozessoptimierung keineswegs neu. Spätestens seitdem der Gedanke des Lean Management in den 1990er Jahren in den Unternehmen Einzug hielt, sind Absichtserklärungen zu Effizienz und Effektivität die Dauerbrenner des Managerjargons. Ist Agilität also nur eine semantische Neudefinition eines 25 Jahre alten Hutes? Oder verbirgt sich dahinter die reale Hoffnung, durch immer mehr Prozessflexibilität und agiles Handeln die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern?

Agilität in der Praxis Eine wesentliche Erkenntnis aus den Interviews ist, dass der Begriff Agilität von den befragten Unternehmen bereits sehr unterschiedlich definiert wird (siehe Abbildung). 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 Deutungs-

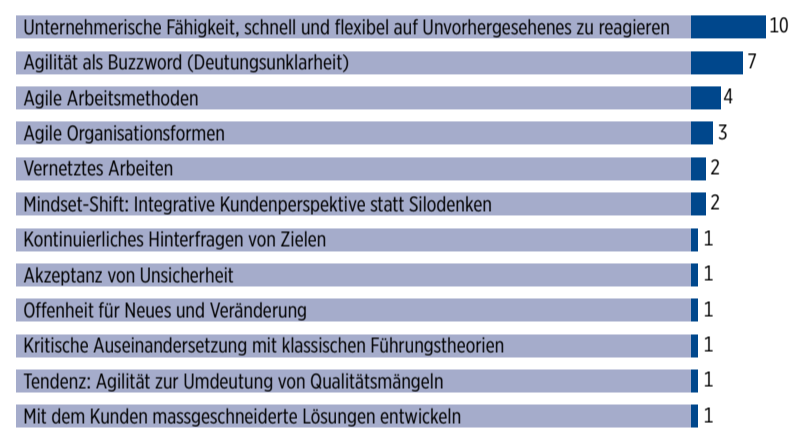
unklarheit und semantische Überstrapazierung des Begriffs von Agilität betont.

Treiber und Hindernisse Ein weiterer Themenschwerpunkt war die Frage nach Treibern und Hindernissen in der Einführung von agilen Arbeits- und Organisationsformen. Wesentliche genannte Aspekte beleuchten die Anpassungsfähigkeit offerierter Dienstleistungen im Angesicht einer stärkeren Einbindung von Kundenansprüchen in Produktions- und Entwicklungsprozessen. Des Weiteren sind agile Unternehmen deutlich attraktiver für den heftig umworbenen Talentpool. An dritter Stelle benennen die Interviewteilnehmenden die Initiative seitens der Mitarbeitenden, agile Methoden im eigenen Unternehmen zu erproben.

Erfolgs- und Misserfolgskriterien Als Hindernisse in der agilen Veränderung wurden insbesondere Widerstände der Mitarbeitenden gegenüber Veränderungen genannt, insbesondere wenn es um Anpassung von Tätigkeitsfeldern, Rollendefinitionen und erhöhte Anforderungen an

Agile Arbeits- und Organisationsformen

Treiber für deren Einführung



ZAHLEN ENTSPRECHEN DER ANZAHL NENNUNGEN

QUELLE: IAP

Selbststrukturierung von individuellen und teambasierten Arbeitsabläufen geht.

Zu den Erfolgsfaktoren agiler Veränderungsprozesse zählt die Etablierung einer Vertrauenskultur. Wichtig ist die Akzeptanz der Mitarbeitenden, Agilität als

sinnvollen Rahmen für mögliche Auswirkungen auf ihr Tätigkeitsfeld erkennen zu können. Misserfolge sind oft das Ergebnis einer unzureichenden Kommunikation im Change Prozess und die mangelnde Beteiligung wesentlicher Sta-

keholder in relevanten Entscheidungsprozessen. Des Weiteren benannten die Interviewpartner die Notwendigkeit, den Zeitfaktor agiler Veränderungen nicht zu unterschätzen.

Agiles Fazit Agilität stellt sich als vieldeutiges Konzept dar. Agilität bedeutet nicht «anything goes» oder völlige Autonomie in 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 Prozess, der auch mit Widerständen und Rückschlägen einhergeht. Daher gilt es, alle Ebenen einer Organisation an der Umgestaltung teilhaben zu lassen.

Dr. Anna-Lena Majkovic, Wissenschaftliche Mitarbeiterin IAP Leitung, IAP Institut für Angewandte Psychologie, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich.

Ergebnisbericht der Interviewstudie (ab Mai): zhaw.ch/iap/studie

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

INFO-EVENT
ZUG: 16. APRIL

Master of Science in Applied Information and Data Science

Das Sprungbrett für Fach- und Managementkarrieren in der digitalen Wirtschaft

Start im September 2019

Anmeldeschluss: 15. Mai

www.hslu.ch/master-ids

FH Zentralschweiz