



Medienmitteilung vom 5. Juni 2019  
ZHAW IAP Institut für Angewandte Psychologie

## **Agilität sinnvoll begleiten**

**Wie gestalten und erleben Schweizer Fach- und Führungspersonen die agile Transformation in ihrem eigenen Unternehmen? Welche Herausforderungen und Widerstände bringen agile Arbeits- und Organisationsformen mit sich? Diese Fragen hat die dritte IAP-Studie zur «Arbeitswelt 4.0» aufgenommen.**

### **Treiber bei der Einführung von Agilität**

Eine verstärkte Kundenfokussierung und die damit einhergehende Notwendigkeit, individualisierte und massgeschneiderte Produkte zu entwickeln, sind gemäss den befragten Schweizer Unternehmen die stärksten Treiber, um agile Arbeits- und/oder Organisationsmethoden zu etablieren. Agile Unternehmen können zudem von einer erhöhten Attraktivität für den zukünftigen Talentpool profitieren. Die Hoffnung auf die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen ist ein weiterer wesentlicher Treiber für die Einführung von Agilität. Viele Unternehmen erhoffen sich, mit der Umstellung auf agile Arbeits- und Organisationsformen auch flexibler mit den zunehmend komplexen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen umgehen zu können. Neben den Mitarbeitenden treibt das Top Management in einigen Unternehmen die agile Transformation voran.

### **Hindernisse bei der Einführung von Agilität**

Neue Arbeits- und Organisationsformen lösen bei Mitarbeitenden oft Ängste aus bezüglich der Anpassung ihrer Tätigkeitsfelder oder dem Verlust des Arbeitsplatzes. Dies führt dazu, dass Mitarbeitende Widerstände gegenüber den anstehenden Veränderungen haben. Die Interviewpartnerinnen und -partner nannten zudem die Neuausrichtung von Funktionen, die Unklarheit bezüglich Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnissen und Rollendefinitionen als weitere Herausforderungen. Die zunehmende Selbstorganisation von Teams und einzelnen Mitarbeitenden kann Mitarbeitende schnell überfordern. «Deshalb ist es unbedingt notwendig, dass die Unternehmen die Mitarbeitenden in den Prozess hin zu mehr Agilität einbeziehen», sagt Anna-Lena Majkovic, die Autorin der Studie. «Dabei muss den Mitarbeitenden erklärt werden, warum das Unternehmen auf agil umstellt und was das konkret für die einzelnen Mitarbeitenden und ihre Tätigkeitsfelder bedeutet». Es müssen klare Rahmenbedingungen für die Einführung von agilen Methoden definiert werden. Gemäss den Unternehmen erschwert allerdings fehlendes Fachwissen über agile Methoden häufig die professionelle Einführung. Insbesondere in Unternehmen, deren Arbeitsstrukturen von sehr klassischen Hierarchien geprägt sind.



### **Agilität als Veränderungsprozess**

Die agile Transformation in Unternehmen verursacht tiefgreifende Veränderungen vor allem im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen und in der Teamaufstellung. Deshalb verläuft die Einführung von agilen Arbeits- und Organisationsformen in der Praxis oft nicht reibungslos. Vor allem das Schnittstellenmanagement zwischen klassischen und agilen Arbeits- und Organisationsformen lässt Kommunikationsbarrieren zwischen klassisch und agil arbeitenden Einheiten entstehen. Die befragten Interviewpartnerinnen und -partner berichten von Frustration und Friktion an den Schnittstellen. «Der Lernprozess hin zu Agilität kann schmerzhaft sein» sagt Anna-Lena Majkovic. «Die Unternehmen brauchen dazu viel Durchhaltevermögen. Und sie brauchen Vertrauen im Team, Dinge mutig auszuprobieren». Die befragten Fach- und Führungspersonen betonen die Wichtigkeit der Etablierung einer positiven Fehlerkultur und einer lernenden Organisation. Es ist empfehlenswert, die Umsetzung der Veränderungsprozesse mit den Mitarbeitenden zu gestalten. Das Top-Management ist als Vorbildfunktion gefragt. Das frühzeitige Erkennen und auch die Diskussion von Widerständen sind zentral bei der Implementierung von Agilität.

### **Erfolgs- und Misserfolgskriterien**

Als Erfolgsfaktoren nannten die Befragten Unternehmen die Vorbildfunktion des Top Managements. Führungskräfte müssen im Veränderungsprozess aktiv involviert sein und auch kritische Fragen zum agilen Wandel beantworten. Um Herausforderungen und kritische Fragestellungen offen ansprechen zu können, muss aber eine Vertrauenskultur herrschen. Zu den Misserfolgskriterien im Change-Prozess hin zu mehr Agilität zählt die mangelhafte Kommunikation zur konkreten Ausgestaltung der Veränderung, erneut die mangelhafte Kommunikation der Sinnhaftigkeit und die Unterschätzung des Zeitfaktors.

### **Auswirkungen auf die Unternehmens- und Fehlerkultur**

Insgesamt schildern die Befragten positive Auswirkungen bei der Einführung von agilen Arbeits- und Organisationsformen. Sie berichten von einem Abbau des Silodenkens und offeneren Diskussionskulturen. Die Reduktion von hierarchischen Strukturen und Entscheidungsprozessen steigert zudem die Selbstverantwortung und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Gemäss den Befragten gibt es auch einen positiven Effekt bei der Fehlerkultur. Fehler werden bewusst als Lernprozess eingestuft, der eine Qualitätsoptimierung ermöglicht und die Kommunikation verbessert. Fehler stellen die Möglichkeit dar, innovative Prozesse zu initiieren und aus Fehlentscheidungen wesentliche Erkenntnisse zu generieren. Die befragten Unternehmen betonen aber auch, dass das Leben einer konstruktiven Fehlerkultur nach wie vor eine Herausforderung für die Unternehmen darstellt.



### **Agilität sinnvoll begleiten**

Eine grössere Anzahl der befragten Teilnehmenden berichtet, externe Fachexpertise bei der Einführung von agilen Arbeits- und Organisationsformen genutzt zu haben. Zum Beispiel wurden Kurzschulungen über agile Arbeits- und Organisationsformen durchgeführt. Dies empfiehlt auch Studienautorin Anna-Lena Majkovic: «Die agile Transformation ist ein langfristiger Prozess, der von Widerständen, Unsicherheiten und Rückschlägen begleitet 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».

#### **IAP Studien Arbeitswelt 4.0**

Die IAP-Studienreihe zur Arbeitswelt 4.0 befasst sich mit den aktuellen Veränderungen unserer Arbeitswelt im Kontext digitaler Transformationen und den Auswirkungen auf den Menschen. In der aktuell dritten Studie hat das IAP in strukturierten Interviews 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. Für die Studie wurden dabei ausschliesslich Interviewpartnerinnen- und partner aus Unternehmen und Organisationen ausgewählt, die die agile Transformation aus eigener Erfahrung kennen.

#### **IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW**

Das IAP ist das führende Weiterbildungs- und Beratungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Seit 1923 entwickelt das IAP auf der Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis. Mit Beratung und Weiterbildung fördern wir die Kompetenz von Menschen und Organisationen und unterstützen sie dabei, verantwortungsvoll und erfolgreich zu handeln. Im Zusammenspiel von Dienstleistung (Beratung, Coaching, Diagnostik und Therapie), Weiterbildung, Forschung und Lehre ergänzen sich neuste Erkenntnisse aus der Wissenschaft und langjährige Erfahrung in der Praxis.

**Weitere Informationen:** [www.zhaw.ch/iap/studie](http://www.zhaw.ch/iap/studie)

#### **Kontakt:**

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Marketing & Kommunikation, +41 058 934 84 08, [marketing.psychologie@zhaw.ch](mailto:marketing.psychologie@zhaw.ch)