



Faktenblatt 50

Psychische Gesundheit und Veränderungsbereitschaft als Erfolgsfaktoren agiler Transformation

Abstract

Viele Unternehmen versuchen mit neuen Arbeitsweisen und Strukturen anpassungsfähiger und agiler zu werden. Dafür brauchen sie Mitarbeitende, die sich aktiv in diese Veränderungen einbringen. Häufig haben Reorganisationen jedoch negative Auswirkungen auf die Mitarbeitenden, da deren psychische Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenzerleben und Zugehörigkeit beeinträchtigt werden. Agile Transformationen bieten das Potenzial für eine gesundheitsförderliche organisatorische Veränderung. Hierzu wird eine enge Zusammenarbeit von Geschäftsleitung, Human Resources und der für die Transformation zuständigen Projektleitung benötigt, die gemeinsam eine bedürfnisorientierte agile Transformation gestalten. Agile Transformation wird hierbei selbst agil umgesetzt und ist somit mehr als nur das Übernehmen eines bestehenden Frameworks.

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt

Psychische Gesundheit wird häufig als Erleben von Wohlbefinden oder als positiver energetischer Zustand betrachtet. Darüber hinaus bedeutet psychische Gesundheit das erfolgreiche Bewältigen der alltäglichen Anforderungen. Gelungene Arbeitsorganisation zeichnet sich durch Ressourcen aus, die engagiertes und gemeinsames Handeln im Arbeitsalltag ermöglichen und so die wichtigsten psychischen Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenzerleben und Zugehörigkeit stillen. Wenn die Arbeitsorganisation so angelegt ist, dass diese psychischen Grundbedürfnisse befriedigt werden, fördert sie die psychische Gesundheit der Erwerbstätigen.

Inhaltsverzeichnis

1	An wen richtet sich dieses Faktenblatt?	2
2	Psychische Grundbedürfnisse: Der blinde Fleck bei Reorganisationen	2
3	Agile Transformation – Grundbedürfnisse fokussieren	3
4	Drei Hauptakteure setzen gemeinsam auf eine bedürfnisorientierte agile Transformation	4
5	Literaturverzeichnis	5

1 An wen richtet sich dieses Faktenblatt?

Dieses Faktenblatt zeigt auf, wie eine agile Transformation die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv beeinflussen kann.

Zielgruppe sind Personen, die sich mit agiler Transformation beschäftigen und bereits über Erfahrungen mit agilem Arbeiten sowie dem Gestalten organisationaler Veränderungen verfügen.¹

Insbesondere sind drei Personengruppen mit dem Faktenblatt angesprochen:

- Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, die Strukturen und Rahmenbedingungen in ihrer Organisation beeinflussen können,
- Projektleiterinnen und Projektleiter, die die agile Transformation prägen und umsetzen,
- Human-Resources-Fachpersonen, die die agile Transformation begleiten und unterstützen.

2 Psychische Grundbedürfnisse: Der blinde Fleck bei Reorganisationen

Veränderungen sind nichts Aussergewöhnliches, sondern notwendiger Bestandteil jeder Organisation. Dabei ist wichtig zu verstehen, dass gesunde Mitarbeitende eine höhere Bereitschaft zeigen, sich aktiv bei solchen Veränderungen einzubringen – sie sind innovativer, kreativer und mit mehr Elan bei der Arbeit [4].

Aber wie können Mitarbeitende auch in Zeiten organisationaler Veränderung gesund bleiben? Die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden hängt massgeblich mit dem Ausmass der Befriedigung von drei psychischen Grundbedürfnissen zusammen: Autonomie, Kompetenzerleben und Zugehörigkeit. Werden diese Grundbedürfnisse bei der Arbeit bedient, sind Mitarbeitende gesünder, motivierter und berichten höheres Wohlbefinden [5, 6]. Es lohnt sich daher, diese Grundbedürfnisse genauer anzuschauen:

- Autonomie: Wichtige, die eigene Arbeit und den Arbeitskontext betreffende Entscheidungen können selbst getroffen werden.
- Kompetenzerleben: Die eigene Arbeit bringt gewünschte Resultate hervor und hat positive Folgen.
- Zugehörigkeit: Teil einer Gruppe in der Organisation sein und dort einen festen Platz haben.

So ergibt sich ein Kreislauf (Abbildung 1), ausgehend von der organisationalen Veränderung, die sich auf die Befriedigung der Grundbedürfnisse auswirkt, was wiederum die Gesundheit und die Veränderungsbereitschaft beeinflusst. Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden ist ihrerseits einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg einer organisationalen Veränderung [7].

Das Berücksichtigen der Grundbedürfnisse ist bei einem klassischen Change-Prozess allerdings schwierig zu bewerkstelligen, da dieser in der Regel top-down angelegt ist. Eine Beteiligung der Mitarbeitenden erfolgt höchstens punktuell und zeitlich sehr beschränkt. Die meisten Mitarbeitenden erleben sich in solchen Veränderungen als fremdgesteuert; die Grundbedürfnisse nach Autonomie und Kompetenzerleben werden nicht befriedigt. Die Gesundheit leidet [8, 9, 10].

ABBILDUNG 1

Kreislauf bei einer organisationalen Veränderung



¹ Falls Sie jedoch Einsteigerin oder Einsteiger sind, können Sie beispielsweise mit Hasebrook et al. [1], Häusling [2] oder Oesterreich & Schröder [3] starten.

3 Agile Transformation – Grundbedürfnisse fokussieren

Agile Transformationen verabschieden sich von der Vorstellung, dass erfolgreiche organisationale Veränderungen primär top-down über das Neuausrichten von Prozessen und Strukturen zu erreichen sind. Eine agile Transformation erfolgt selbst nach agilen Prinzipien – ist also eine stetige Veränderung, die regelmässig reflektiert und angepasst und von den Mitarbeitenden entscheidend mitgestaltet wird. Voraussetzung für gelingende fortlaufende Veränderung ist ein hohes Mass an Selbstorganisation. In den für Selbstorganisation notwendigen betrieb-

lichen Rahmenbedingungen entwickeln sich zahlreiche Möglichkeiten, wie die Grundbedürfnisse befriedigt und so Gesundheit und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden auf Dauer erhalten bleiben können. Die wichtigsten Punkte sind in Tabelle 1 zusammengefasst und stammen aus Übersichtsbeiträgen zu den Erfolgsfaktoren agiler Transformationen [11, 12, 13].

Gelingt es mithilfe solcher Vorgehensweisen die Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden miteinzubeziehen, kann ein Kreislauf entstehen, der zu einer Stärkung der psychischen Gesundheit und Veränderungsbereitschaft führt, was wiederum die agile Transformation unterstützt (Abbildung 1).

TABELLE 1

Grundbedürfnisse und ihr Bezug zu Erfolgsfaktoren agiler Transformation

Autonomie

- **Freiwilligkeit:** Zu Beginn bringen sich experimentierfreudige Mitarbeitende freiwillig ein. Mit positiven Erfahrungen in der Pilotphase wächst die Bereitschaft bei Kolleginnen und Kollegen, sich ebenfalls einzubringen.
- **Teamautonomie:** Mitarbeitende können insbesondere über ihre Teams neue Prozesse und Methoden mitgestalten und mitbestimmen. Auch so wird eine anfängliche **Skepsis gegenüber Change** überwunden.

Kompetenzerleben

- Ausreichend Mittel zur Verfügung stellen, zum Beispiel für **Trainings und Coachings**, sodass die persönlichen Kompetenzen mit den sich ändernden Anforderungen wachsen.
- **Pilotieren** bzw. gemeinsame Experimente: Gemeinsam die Erfahrung machen, was gelingt. Durch das Feedback zwischen den am Pilotprojekt Beteiligten wird die eigene Kompetenz sehr schnell erfahrbar gemacht.

Zugehörigkeit

- Erlebbare **Unterstützung des Top-Managements** und Investment zeigen auf: Alle ziehen am selben Strick.
- **Konzentration auf Prinzipien und Werte:** Fokus auf gemeinsame Werte, die im Arbeitsalltag besprochen und konkretisiert werden, also auch realitätsnah und nicht wirklichkeitsfern sind, steigern ein Wir-Gefühl in der Organisation. So werden auch die **uneinheitlichen Auffassungen** und Schwierigkeiten **an Schnittstellen** innerhalb der Organisation reduziert.
- Die Vertreterinnen und Vertreter des mittleren Managements entwickeln eine Perspektive, welche **veränderten, neuen Rollen** sie in der Organisation wahrnehmen können, auch wenn ihre frühere hierarchisch legitimierte Führungsrolle entfällt.

4 Drei Hauptakteure setzen gemeinsam auf eine bedürfnisorientierte agile Transformation

Um den positiven, sich verstärkenden Kreislauf in Unternehmen in Gang zu setzen, sind drei Akteure notwendig, die mit unterschiedlichem Fokus auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

1) Topmanagement (z. B. Geschäftsführung)

Als Entscheidungsgremium liegt es am Topmanagement, die Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden in die Strategie einzubeziehen. Insbesondere gilt dies beim Gestalten der Rahmenbedingungen für die agile Transformation, indem beispielsweise genügend Mittel zur Begleitung gesprochen werden.

2) Human Resources (z. B. HR Business Partner)

Als konstante Begleitung des Transformationsprozesses bringt HR die Expertise zu den sozialen Aspekten der Veränderung und der Entwicklung

ein. Es übernimmt Verantwortung für die Unterstützung und Befähigung der Mitarbeitenden während der Transformation.

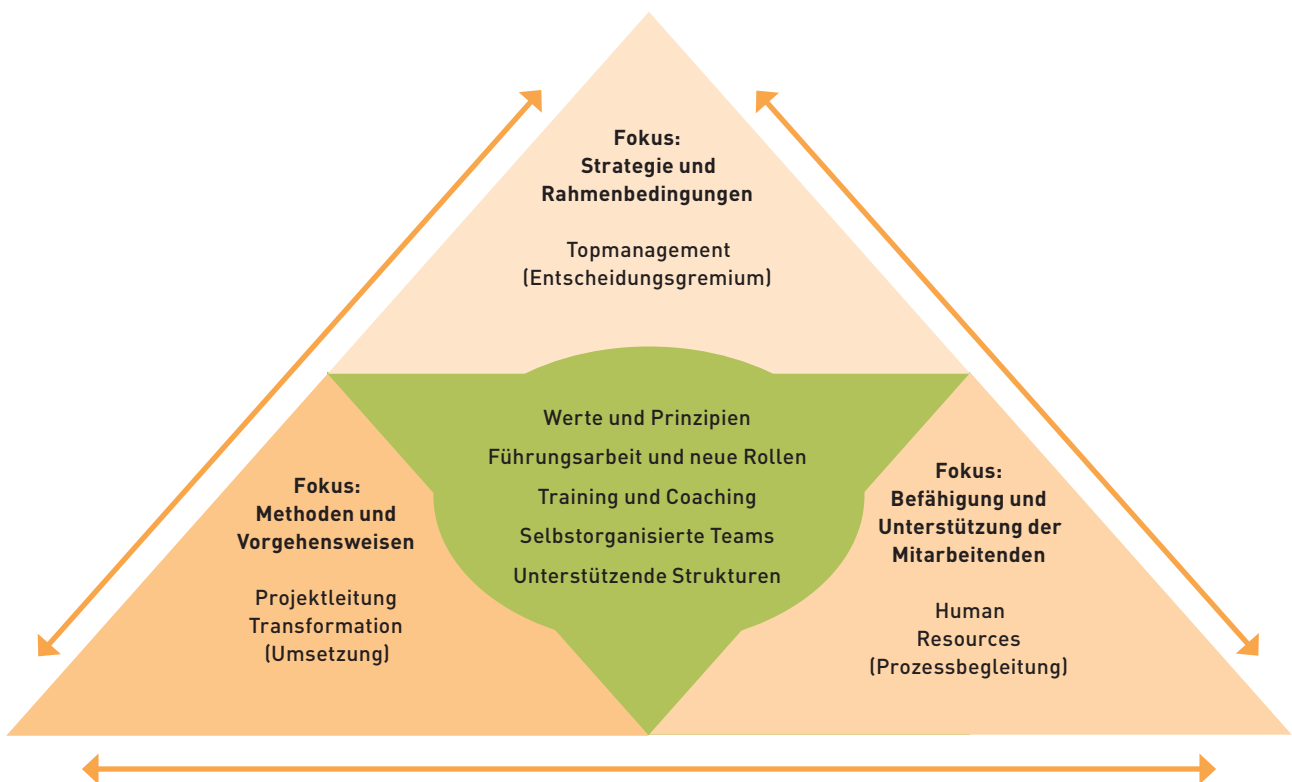
3) Projektleitung Transformation (z. B. Transformation Lead)

Als eigentliche Umsetzungsinstanz entscheidet die Projektleitung, mit welchen Methoden und Vorgehensweisen die Transformation umgesetzt wird. Sie tauscht sich bezüglich Strategie und Rahmenbedingungen mit dem Topmanagement und bezüglich Befähigung und notwendiger Unterstützung mit dem HR aus.

Notwendig ist eine enge Zusammenarbeit der drei Akteure, um die jeweiligen Verantwortlichkeiten untereinander klar zu benennen und erfüllen zu können. Insbesondere die in Abbildung 2 in der Mitte aufgeführten Gesprächsinhalte sollten zu Beginn einer geplanten agilen Transformation geklärt und den Verantwortlichkeiten entsprechend umgesetzt werden. An den folgenden Leitfragen zur Gestaltung

ABBILDUNG 2

Drei betriebliche Akteure verantworten den Erfolg agiler Transformation (grün: zu klärende Gesprächsthemen für eine bedürfnisorientierte agile Transformation)



der bedürfnisorientierten agilen Transformation können sich die drei Akteure untereinander eingangs orientieren:

- Haben wir in unserer Organisation ausreichend Orientierung für das tägliche Handeln mithilfe gemeinsamer Werte und Prinzipien?
- Wie verteilen wir die Führungsarbeit? Welche neuen Rollen brauchen wir dafür?
- Wie stellen wir sicher, dass interessierte Mitarbeitende, die sich freiwillig für Pilotversuche melden, auch die zeitlichen Ressourcen haben, mitzumachen? Wie laufen Pilotversuche ab? Wie werden sie ausgewertet und Erkenntnisse daraus abgeleitet?
- Was brauchen die Mitarbeitenden an Coaching, Training und Prozessbegleitung und wie setzen wir diese Unterstützung um (intern, extern)?
- Welche Strukturen brauchen selbstorganisierte Teams, damit sie möglichst barrierefrei arbeiten können? [14]

Das gemeinsame und abgestimmte Vorgehen der drei Akteure prägt die Kultur im Unternehmen und so kann ein positiver, sich verstärkender Kreislauf entstehen, der die Grundbedürfnisse und somit die psychische Gesundheit, die Veränderungsbereitschaft und auch die agile Transformation stärkt und unterstützt.

5 Literaturverzeichnis

- [1] Hasebrook, J., Kirmsee, S. & Fürst, M. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden. Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Zusammenarbeit und Strategie*. Wiesbaden: Springer.
- [2] Häusling, A. (2020). *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*. Freiburg: Haufe.
- [3] Oesterreich, B. & Schröder, C. (2019). *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Vahlen.
- [4] Kleine, A. K., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 973–999.
- [5] Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
- [6] Olafsen, A. H., Deci, E. L. & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189.
- [7] Paulsen, H., Klonek, F., Rutsch, F. & Kauffeld, S. (2015). Ready, steady, go! Veränderungsbereitschaft in der Interaktion messen. *PersonalQuarterly, Heft 2*, 22–27.
- [8] Köper, B. & Richter, G. (2016). Restrukturierung und Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2016. Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen* (159–170). Berlin: Springer.
- [9] Rigotti, T. & Otto, K. (2012). Organisationaler Wandel und die Gesundheit von Beschäftigten. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 66(4), 253–267.
- [10] Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275–285.
- [11] Conboy, K. & Carroll, N. (2019). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software*, 36(2), 44–50.
- [12] Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108.
- [13] Kalenda, M., Hyna, P. & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10).
- [14] Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>

Impressum

Herausgeberin

Gesundheitsförderung Schweiz

Projektleitung

- Gerson Schärli, Gesundheitsförderung Schweiz

Autoren

- Marcel Baumgartner, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Prof. Dr. Andreas Krause, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Jonas Mumenthaler, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Reihe und Nummer

Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 50

© Gesundheitsförderung Schweiz, Februar 2021

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz

Wankdorfallee 5, CH-3014 Bern

Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00

office.bern@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen