



Agilität, Angststörungen und die Eingliederungstätigkeit der Invalidenversicherung

MAS Thesis

Master of Advanced Studies (MAS) FHNW
Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt

2024

Fernanda Benz

Begleitperson: Niklas Baer
Hochschule für Angewandte Psychologie

Abstract

Obwohl sich weder Theorie noch Praxis einig sind, was Agilität bedeutet, setzten sich verschiedene Schweizer Unternehmen seit Jahren damit auseinander. Agiles Arbeiten fordert Selbstorganisationsreife oder Flexibilität und bietet Selbstwirksamkeit oder Autonomie. Parallel dazu nimmt der Anteil Personen mit psychischen Erkrankungen, vor allem mit Angststörungen, ebenfalls seit Jahren zu in der Schweiz. Die Invalidenversicherung (IV) unterstützt Menschen mit psychischen Erkrankungen bei der beruflichen Eingliederung. Die vorliegende Arbeit geht deshalb der Frage nach, was es für die IV bei der beruflichen Eingliederung von Personen mit Angststörungen in agile Unternehmen zu berücksichtigen gibt. Die Ergebnisse aus zwölf Interviews mit Fachpersonen zu agilen Arbeitsorganisationen und beruflicher Eingliederung zeigte unter Bezug des Job Demands-Resources Modell auf: Die IV-Stellen treffen auf eine grosse Vielfalt agiler Organisationsformen. Sie müssen deshalb zuerst eine zentrale Ansprechperson finden, die die agilen Anforderungen und Ressourcen zu Beginn steuert und die betroffene Person dadurch – zusammen mit der IV – bei der beruflichen Eingliederung unterstützen kann.

Die MAS-Thesis umfasst 132 096 Zeichen inkl. Leerzeichen.

Keywords: Agile Organisationsformen, agile Methoden, Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen, Job Demands-Resources Modell, berufliche Eingliederung, Angststörungen.

Danksagung: Bei der Erstellung dieser MAS-Thesis wurde die Verfasserin von 15 Fach- und Leitungspersonen aus agilen Organisationen und IV-Stellen, von der Betreuungsperson, vom Leiter der Geschäftsfelds IV des BSV, der Leiterin des Bereichs Berufliche Integration des BSV und vom Leiter des Ressort Integration der IV-Stellenkonferenz (IVSK) unterstützt – ein herzlicher Dank an dieser Stelle an die genannten Personen. Ein lieber Dank geht auch an Philippe und Basil Stadler Benz für Ihre Geduld und Nachsicht.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
1.1. Ausgangslage	4
1.2. Fragestellung	5
1.3. Aufbau der Arbeit	5
2. Theoretischer Teil	6
2.1. Agile Arbeitsorganisation	6
2.2. Eingliederung von Menschen mit Angststörungen.....	14
2.3. Das Job Demands-Resources Modell	19
2.4. Forschungsfrage der Thesis	23
3. Methodisches Vorgehen	24
3.1. Untersuchungsdesign Mixed Methods	24
3.2. Quantitativer Teil: Deskription der Zielgruppe	25
3.3. Qualitativer Teil: Exploration von Eingliederung und Agilität.....	27
3.4. Zusammenführung über das Job Demands-Resources Modell	30
3.5. Aussagemöglichkeiten und Gütekriterien	31
4. Ergebnisse	32
4.1. Deskription: Personen in der Eingliederung der IV	32
4.2. Exploration I: Berufliche Eingliederung bei Angststörungen	34
4.3. Exploration II: Agile Arbeitsorganisation	41
5. Diskussion	48
5.1. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	48
5.2. Eingliederung und Agilität im JDR-Modell	50
5.3. Ausblick	52
5.4. Limitationen	53
6. Literaturverzeichnis	55
7. Weitere Verzeichnisse	62
7.1. Abbildungsverzeichnis	62
7.2. Tabellenverzeichnis	62
8. Eigenständigkeitserklärung	64
9. Anhang	65
Anhang A: Codes und Tabellen der quantitativen Auswertung.....	65
Anhang B Leitfaden für die Experteninterviews	69
Anhang C: Kategoriensysteme der qualitativen Auswertung	72

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Bedingt durch den technologischen Wandel stehen Unternehmen einer zunehmenden Unsicherheit, Dynamik und Komplexität gegenüber. Eine agile Organisationsform soll ihnen ermöglichen, adäquater auf diese Veränderungen zu reagieren (Kohnke & Wieser, 2019). In der Softwareentwicklung wird die agile Arbeitsweise seit mehr als 20 Jahren angewandt (Beck et al., 2001). In der Zwischenzeit hat sich diese auf andere Branchen ausgeweitet. Allerdings herrscht weder in der Literatur noch in der Praxis Konsens darüber, was eine agile Organisation ausmacht (Häusling, 2020; Majkovic, Gundrum, Toggweiler & Fortiguerra, 2020; Rietze & Zacher, 2022). Gemeinsam ist den agilen Organisationsformen und Methoden das Prinzip der *Selbstorganisation*. Dieses Prinzip ist mit einer Reduktion von Hierarchien und dem Empowerment der Mitarbeitenden verknüpft. Zudem stellt es gewisse Anforderungen wie Selbstorganisationsreife oder Flexibilität an Erwerbstätige, bietet aber auch Ressourcen wie Selbstwirksamkeit oder Autonomie.

Diese Veränderungen in der agilen Arbeitswelt treffen auf eine Zunahme psychischer Probleme in der Schweizer Bevölkerung seit 2017 (Bundesamt für Statistik, 2023). Am stärksten verbreitet sind *Angststörungen* (10 %), gefolgt von Depressionen (8 %). Bei einer Befragung im Auftrag des schweizerischen Gesundheitsobservatoriums weisen 52 % der arbeitsunfähigen Personen Angststörungen auf (C. Peter, Tuch & Schuler, 2023). Depressionen stehen mit 36 % an zweiter Stelle. Laut Behrens-Wittenberg und Wedegärtner (2023) müssen Angststörungen nicht zu einer lebenslangen Arbeitsunfähigkeit führen. Eine berufliche Eingliederung ist in Kombination mit therapeutischer und medikamentöser Behandlung sogar eine zentrale «mental health intervention» (Drake & Wallach, 2020; Herdt, Winckel & Laskowska, 2010; Luciano et al., 2014). Menschen mit psychischen Erkrankungen wollen arbeiten und ein grosser Teil tut dies auch (Baer, Bachmann, Keller & Frick, 2017b).

Für eine erfolgreiche berufliche Eingliederung von Menschen mit Angststörungen bedarf es aber der sorgfältigen Betrachtung der Arbeitsbedingungen, wofür verschiedene beteiligte Akteure zusammenarbeiten müssen (Baer et al., 2017a; Riechert & Habib, 2017; Scharf, Loerbroks & Angerer, 2022). In der Schweiz kann die Invalidenversicherung (IV) Menschen mit psychischen Erkrankungen bei der beruflichen Eingliederung unterstützen. Sie bringt im Rahmen der Fallführung die relevanten Akteure an einen Tisch, um gemeinsam die beste Eingliederungsstrategie zu erarbeiten und spricht Massnahmen zu, in welchen Betroffene etwa die Bewältigung von Anforderungen trainieren können. Die Eingliederung von Menschen mit psychischen Erkrankungen ist bereits seit Jahren ein wichtiger Bestandteil der Tätigkeiten der IV.

1.2. Fragestellung

Was bedeuten agile Arbeitsbedingungen und die Zunahme von Angststörungen für die berufliche Eingliederungstätigkeit der IV? Es wurde keine Studie gefunden, die sich dieser Frage widmet. In der Arbeits- und Organisationspsychologie existiert jedoch ein Modell, das die Gesundheit und das Arbeitsengagement von Mitarbeitenden mit der Ausgestaltung von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen erklärt, das Job Demands-Resources Modell (JDR-Modell). Basierend auf diesem Modell widmet sich die vorliegende Arbeit folgender Forschungsfrage, die in drei Unterfragen aufgegliedert wird:

Was gilt es für die IV zu berücksichtigen, wenn sie Menschen mit einer Angststörung bei der beruflichen Eingliederung in eine agile Organisation unterstützen will?

1. Welchen beruflichen Hintergrund und welche Erkrankungen weisen versicherte Personen auf, die von der IV in der beruflichen Eingliederung unterstützt werden?
2. Welches sind die Herausforderungen und Gelingensbedingungen für eine berufliche, von der IV unterstützte, Eingliederung von Menschen mit Angststörungen?
3. Welche agilen Organisationsformen und Methoden werden in Schweizer Unternehmen angewendet und wie sind Führung, Anforderungen und Ressourcen umgesetzt?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden die Erkenntnisse aus den drei Unterfragen in dem oben erwähnten JDR-Modell miteinander verknüpft. Für die Beantwortung der drei Unterfragen wird ein Mixed Methods Ansatz gewählt.

1.3. Aufbau der Arbeit

Nach dieser Einleitung werden die Ergebnisse der Literaturanalyse zu den Begrifflichkeiten und dem aktuellen Forschungsstand agiler Arbeitsorganisation in Kapitel 2.1, Angststörungen und beruflicher Eingliederung der IV in Kapitel 2.2 sowie dem Job Demands-Resources Modell in Kapitel 2.3 dargelegt, um daraus die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit in Kapitel 2.4 abzuleiten. Kapitel 3 widmet sich dem methodischen Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage. Das Untersuchungsdesign sieht einen Mixed Methods Ansatz vor, in dem ein qualitatives Vorgehen mit quantitativen Daten ergänzt wird. Die Erkenntnisse dieser empirischen Untersuchungen werden in Kapitel 4 dargelegt: Nach einer Beschreibung der Zielgruppe in Kapitel 4.1 werden die Ergebnisse der zwölf Interviews mit den Expertinnen und Experten agiler Arbeitsorganisationen und beruflicher Eingliederung in den Kapiteln 4.2 und 4.3 beschrieben. In *Kapitel 5 werden* alle Erkenntnisse zusammengefasst und über das JDR-Modell miteinander verknüpft, um die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit zu beantworten sowie einen Ausblick zu wagen und mit den Limitationen der Arbeit abzuschliessen.

2. Theoretischer Teil

Um den Begriff Agilität und dessen Vielfalt zu erfassen, werden in Kapitel 2.1 das Prinzip der Selbstorganisation, eine Auswahl agiler Methoden und Organisationsformen sowie der aktuelle Forschungsstand dargelegt. In Kapitel 2.2 werden die Merkmale und Formen von Angststörungen und die Bedeutung der beruflichen Integration für diese skizziert sowie die Prinzipien, Instrumente und Funktionsweise in der IV erläutert. Das in Kapitel 2.3 beschriebene *Job Demands-Resources Modell* dient der Herleitung der Forschungsfrage in Kapitel 2.45.

2.1. Agile Arbeitsorganisation

2.1.1. Agilität: Selbstorganisation und Empowerment

Bedingt durch den technologischen Wandel steigen Unsicherheit, Dynamik und Komplexität in der Unternehmenswelt. Agilität wird häufig mit grösserer Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Innovativität gleichgesetzt und als adäquate Antwort auf die genannten Herausforderungen betrachtet (z.B. Bachmann & Quispe Bravo, 2021; Kohnke & Wieser, 2019). Erzeugt werden soll die erhöhte Reaktions-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit dadurch, dass fachliche Entscheide von Mitarbeitenden gefällt werden und nicht im Flaschenhals einer hierarchisch organisierten Firma stecken bleiben (Neumer, 2020). Dies basiert auf der Annahme, dass Mitarbeitende aufgrund ihres Fachwissens und der täglichen Konfrontation mit der Materie fachlich fundiertere und innovativere Entscheide fällen (Zirkler, 2023). Hierfür bedarf es einer Enthierarchisierung und einer Stärkung der *Selbstorganisation* der Mitarbeitenden (Schneider, 2020). Die Mitarbeitenden müssen lernen, eigenverantwortlich zu agieren und die Führungskräfte mit Empowerment die Selbstorganisation des Teams ermöglichen (Boes, Gül, Kämpf & Lühr, 2021). Ansätze zur Selbstorganisation wurden bereits 1990er Jahren gefördert (Womack, Jones & Roos, 1991). Auch *Empowerment* ist ein Konzept, das es seit mehr als 50 Jahren gibt (Boes et al., 2021). Dabei wird zwischen strukturellem und psychologischem Empowerment unterschieden (z.B. Edmondson & Woolley, 2003). Strukturelles Empowerment fokussiert darauf, Entscheidungsmacht an niedrigere Hierarchieebenen zu delegieren bzw. Weiterentwicklung oder den Zugang zu relevantem Wissen, zu Unterstützungsleistungen und zu adäquaten Ressourcen (Zeit, Mittel) zu ermöglichen (Kanter, 1993). Psychologisches Empowerment richtet sich auf die subjektive Wahrnehmung durch die beschäftigte Person: Empfindet sie Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstwirksamkeit und Einflussnahme, so erlebt sie psychologisches Empowerment (Spreitzer, 1995). Laut Schneider (2020) steht aktuell bei agilen Organisationsformen häufig das strukturelle Empowerment im Vordergrund, indem durch genaue Struktur- und Prozessvorgaben Chaos verhindert und das Mehr an Kommunikationssträngen aufgefangen werden sollen.

2.1.2. Frameworks: Methoden und Organisationsformen

Unter agilem Arbeiten verstehen die einen die Nutzung *agiler Methoden* wie Kanban (Ander- sen, 2011) oder Scrum (Schwaber & Sutherland, 2020), während andere damit *Organisations- formen* wie die aufskalierenden Rahmenwerke (Ciancarini, Kruglov, Pedrycz, Salikhov & Succi, 2022), die Soziokratie (Endenburg, 1996), die Soziokratie 3.0 (Bockelbring, Priest & David 2019), die Holokratie (Robertson, 2016) oder die Teal Organization (Laloux 2014) mei- nen. Diese Methoden und Organisationsformen werden nachfolgend kurz skizziert.

Die agile Methode Scrum

1995 veröffentlichten Schwaber und Sutherland (2020) zum ersten Mal *The Scrum Guide*, der seither ca. alle 2 Jahre aktualisiert wird. Kernelemente von *Scrum* sind die *Sprints*, das *Product Increment* sowie der *Backlog* und das *Scrum Team*, das immer aus drei festen Rollen und vier Sitzungsarten besteht. Diese Elemente werden in der nachfolgenden Tabelle 1 beschrieben.

Tabelle 1: Bestandteile der agilen Methode Scrum (Schwaber & Sutherland, 2020)

Begriffe	Erläuterungen
Sprints	<i>Sprints</i> sind der Kern des Scrum-Prozesses. Sie dauern in der Regel 2-3 Wochen.
Inkrement	Am Ende eines Sprints liegt ein Teilergebnis für den Kunden vor, das <i>Inkrement</i> , ein potenziell auslieferbares Produkt, basierend auf den bisherigen Inkrementen.
Backlog	Der <i>Product Backlog</i> listet die Aufgaben für das gesamte Projekt auf und enthält user stories. Der <i>Sprint Backlog</i> enthält die Aufgaben des Sprints.
Rollen	Im Scrum gibt es drei Rollen: Die <i>Entwickler</i> bilden das eigentliche Scrum-Team, das die Prototypen der Produkte erarbeitet und seine Arbeiten in den verschiedenen Meetings koordiniert. Der <i>Product Owner (PO)</i> ist hauptverantwortlich dafür, dass das Produkt dem Bedarf des Kunden entspricht, er ist das Sprachrohr zwischen Kunde und Entwickler. Der <i>Scrum Master (SM)</i> unterstützt das Entwickler-Team bei der Implementierung und Durchführung des Scrum-Prozesses.
Meeting- typen	Scrum weist vier Meetingtypen auf: Das Entwickler-Team entscheidet im <i>Sprint Planning</i> gemeinsam, welche Aufgaben im kommenden Sprint von wem erledigt werden. Im <i>Daily Scrum</i> informiert sich das Team über den aktuellen Stand und formuliert Bedarfe. Im <i>Sprint Review</i> wird nach dem Sprint das Inkrement (Ergebnis) mit dem Product Owner besprochen und in der <i>Retrospective</i> reflektiert das Entwicklerteam den Arbeitsprozess zur Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten. Die Teammitglieder agieren auf Augenhöhe, in den Meetings sollen alle zu Wort kommen und Ansichten, Ideen und Vorschläge einbringen können.

Die agile Methode Kanban

David Andersen (2011) führte 2005 das Kanban-System in der Software- und Serviceentwicklung ein. Im Kanban-System wird die Menge an begonnenen Arbeiten limitiert und deren Ablauf visualisiert. Im agilen Projektmanagement werden häufig Kartensysteme an Wänden aufgehängt, die die begonnenen Aufgaben mit verschiedenen farbigen Notizzetteln den unterschiedlichen Phasen *to do*, *doing* und *done* zuordnen. Dadurch können Teams ihre Arbeitslast beobachten und sich selber organisieren. Wenn es keine explizite Begrenzung für die begonnenen Arbeiten und keinen Signalmechanismus für neue Aufgaben gibt, handelt es sich gemäss Andersen (2011) nicht um ein wirkliches Kanban-System. Die Begrenzung orientiert sich an den Kapazitäten des Systems. Eine neue Aufgabe steht so lange in einer Warteschlange, bis eine laufende beendet ist und ein Platz frei wird. Ziel ist, die Menge an begonnener Arbeit zu begrenzen, weil die Qualität der Arbeit leidet, wenn an zu vielen Projekten gearbeitet wird.

Die agile Organisationsform der aufskalierenden Rahmenwerke

Aufskalierende Rahmenwerke sind gedacht, um agile Arbeitsmethoden wie Scrum oder Kanban auf das Niveau grosser Organisationen zu heben. Das *Scaled Agile Framework SAFe* ist aktuell eines der bekanntesten Rahmenwerke, das Produkte und Vorgehensweisen agiler Teams in grossen Organisationen aufeinander abstimmt.¹ Stark vereinfacht besteht SAFe aus den vier Ebenen *Team*, *Agile Release Train*, *Solution Train* und *Portfolio*, wobei jede Ebene ihren eigenen *Backlog*, d.h. ihre eigene Aufgabenliste, hat (vgl. Tabelle 2). Ein wichtiges Instrument sind die *Product Increment Plannings*, die *PI-Plannings*, an denen die Ziele für jeden Zyklus festgelegt werden. Gemäss Ciancarini et al. (2022, S. 1) wird SAFe jedoch als eher aufwändig kritisiert: «It appears to be quite demanding and expensive in terms of human resource and project management practices.»

Tabelle 2: Bestandteile des aufskalierenden Rahmenwerks SAFe (Ciancarini et al., 2022)

Begriffe	Erläuterungen
Portfolio	Legt die strategischen Themen und Visionen fest, sorgt für ein schlankes Budget und Portfolio Management.
Solution Train	Koordiniert verschiedene Agile Release Trains (ART), liefert Produkte auf Unternehmensebene, ist für die grossen Lösungen zuständig.
Agile Release Train (ART)	Besteht aus mehreren Teams, liefert die Produkte, für deren Erstellung es mehrere Teams benötigt. Hat eine fachliche Leitung, die die Koordination übernimmt.
Team	Erarbeitet technische Lösungen für Teilbereiche, z.B. mit Scrum.

¹ [Achieving Business Agility and Agile Planning | Scaled Agile](#) (Zugriff am 23.06.2024)

Die agile Organisationsform der Soziokratie

Die Soziokratie wird als eine der frühesten Organisationsformen der Gegenbewegung zum traditionell hierarchischen Organisationsmodell bezeichnet (Güttler & Burse, 2022). Sie hat ihren Ursprung bei den niederländischen Quäkern und basiert auf vier Grundprinzipien (Endenburg, 1996): Erstens werden Beschlüsse im *Konsent* gefasst. Ein Beschluss wird nur dann angenommen, wenn niemand einen schwerwiegenden und begründeten Einwand dagegen vorbringt. Liegt ein Einwand vor, ist er zu diskutieren und der Vorschlag zu modifizieren, bis das Ergebnis von allen toleriert werden kann. Zweitens ist eine soziokratische Organisation aus miteinander verbundenen *Kreisen* aufgebaut, wobei jeder Kreis innerhalb seiner Zuständigkeit autonom entscheidet. Die Führungsebene bildet einen Kreis, die darunterliegenden Personal- und Finanzdienste einen weiteren, gefolgt von den Fachkreisen usw. Die Hierarchie bleibt als Ordnungsprinzip der Organisation bestehen. Drittens müssen die Kreise doppelt miteinander verknüpft sein, jeder Kreis entsendet eine Leitungsperson und eine weitere delegierte Person in den nächsthöheren Kreis. Viertens können Personen für Aufgaben oder Funktionen mittels Konsent und nach vorgängiger Diskussion offen gewählt werden. Neben diesen Prinzipien sind Zyklen vorgesehen, die eine iterative Problemlösung ermöglichen und es bedarf einer gemeinsamen Wertebasis im Unternehmen. Bockelbrink et al. (2019) haben *die Soziokratie 3.0* entwickelt, die Ideen aus den agilen Methoden oder der Holokratie aufnimmt. Gemäss Zirkler (2023) stehen im soziokratischen Modell, im Gegensatz zur Holokratie, die sozialen Prozesse und damit auch der Mensch im Vordergrund.

Die agile Organisationsform der Holokratie

Laut Grütter und Bruse (2022) ist die Holokratie der Versuch, die Soziokratie zu modernisieren und mit Konzepten aus anderen Agilitätsmodellen zu versehen. Sie übernimmt Grundelemente der Soziokratie, weist aber eine flachere Hierarchie und ein anderes Steuerungsverständnis auf. Die klassische top-down Hierarchie wird zu einer Unternehmensstruktur der Kreise, die wiederum aus Rollen mit Aufgaben zu einem gleichen Thema (z.B. Marketing) oder Projekt bestehen (Robertson, 2016). Es gibt flexible Rollen, wobei eine Person mehrere Rollen einnehmen kann oder mehrere Personen eine Rolle innehaben können. Zudem kann der oder die Mitarbeitende die Rolle definieren, weiterentwickeln, neu er- oder abschaffen. In jedem Kreis gibt es vier festgelegte Rollen: Der *Lead Link* macht Vorschläge für die Rollen und vertritt seinen Kreis in der nächstniedrigeren Ebene, der *Rep Link* moderiert Konflikte und vertritt seinen Kreis in der nächsthöheren Ebene, der *Facilitator* leitet die beiden Meetingtypen und der *Secretary* plant die Meetings und dokumentiert die Ergebnisse. Die Funktion der bisherigen Teamleitung fällt weg, wobei gewisse Funktionen von dieser durch die neuen Rollen übernommen werden. Ebenfalls besonders ist bei der Holokratie, dass ihre Prinzipien in einer

Verfassung mit fünf Artikeln zu den Rollen, Kreisen, Prozessen und Anpassungen festgehalten sind.² Im Gegensatz zur Soziokratie denkt die Holokratie streng von der Aufgabe her, nicht vom Menschen her (Zirkler, 2023).

Die agile Organisationsform der Teal Organization

Laloux (2015) verlagert in der *Teal Organization* nahezu alle Entscheidungen in selbstorganisierte Teams, die nur lose an eine nicht direktive Zentraleinheit angebunden sind. Dadurch soll das Selbstverantwortungsgefühl der Mitarbeitenden gestärkt und deren Entfremdung von der Arbeit reduziert werden. Die Teams oder Kreise verantworten jeglichen (Miss-) Erfolg. Die Teal Organization ist gemäss Zirkler (2023) erstens durch Selbstmanagement gekennzeichnet, die Autorität wird verteilt und man zählt auf die kollektive Intelligenz. Zweitens soll der Mensch als Ganzes mit Allem zur Geltung kommen und drittens geht es um Sinn, es wird nicht einfach irgendeine Arbeit erledigt, sondern man soll sich in der Arbeit verwirklichen und voll einbringen sowie Resonanz erfahren können.

Fazit: Vier Hauptkategorien

Gözlner und Beyer (2022) unterteilen agile Organisationsformen, mit denen Entscheidungskompetenzen dezentralisiert werden sollen, in vier Hauptströmungen (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Agile Managementsysteme (in Anlehnung an Gözlner & Beyer, 2022)

Die *agile* Strömung entstammt der Softwareentwicklung. Die *soziokratische* Strömung umfasst mit dem Fokus auf die Kreis- und Rollenorganisation auch die Holokratie. Die *integrale* Strömung bringt die Ganzheit des Menschen ein und die *Mischformen* übernehmen immer nur

² [Constitution v4.1 – Holacracy Foundation](#) (Zugriff am 09.07.2024).

Teile der drei anderen Strömungen. Gemeinsames Ziel dieser Organisationsformen ist die Förderung von Selbstorganisation und Empowerment, unter Anwendung agiler Methoden.

Kultur: Being agile, Manifeste und psychologische Sicherheit

Für die Umsetzung von Agilität in einem Unternehmen ist jedoch nicht nur die Organisationsform entscheidend, sondern auch die Unternehmenskultur (Zirkler und Werkmann, 2020). In diesem Zusammenhang wird auch von *being agile* und *doing agile* gesprochen: *doing agile* steht für die praktische Anwendung agiler Methoden in einem Projekt oder einer Organisation, während *being agile* die agile Haltung beschreibt, die Denken, Verhalten und Entscheidungen beeinflusst (Ahrendt, Bürklin & Obstberg, 2024). Gemäss Ahrendt et al. (2024) führt es zu Ineffizienz, wenn die Instrumente angewandt werden, ohne sie zu akzeptieren, weshalb *being agile* die Voraussetzung für ein erfolgreiches *doing agile* ist. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Einführung einer neuen Kultur und einer agilen Haltung um ein Vielfaches länger dauert als die Anwendung agiler Methoden. Manifeste oder Purposes (Zwecke) können hierbei unterstützen, indem sie die agile Haltung konkretisieren. Ein bekanntes Beispiel ist das *Manifesto for Agile Software Development*, das 2001 von einer Gruppe von 17 renommierten Softwareentwicklern formuliert wurde und auf zwölf Prinzipien basiert (Beck et al., 2001). Eines dieser Prinzipien gibt vor, dass die Arbeiten in einem Tempo ausgeführt werden sollen, das auf unbegrenzte Zeit gehalten werden kann. Laut Häusling & Rutz (2017; S. 114) ist agile Kultur zudem Vertrauenskultur. Ein zentrales Konzept agiler Organisationsformen ist deshalb auch die psychologische Sicherheit, die es bereits seit den sechziger Jahren gibt: Menschen fühlen sich im Zustand psychologischer Sicherheit bereit für Veränderungen (Schein & Bennis, 1965). Gemäss Edmondson und Woolley (2003) sind psychologisch sichere Teams lernfähiger und erzielen bessere Ergebnisse. Zudem konnte ein enger Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Teamidentifikation nachgewiesen werden (Bachmann & Quispe Bravo, 2021).

2.1.3. Aktueller Forschungsstand

In der Recherche zum aktuellen Forschungsstand von Agilität fallen drei Aspekte auf: Erstens referenzieren Studien ab 2020 häufiger auf den Begriff *New Work* als auf *Agilität*. Zweitens weisen agile Arbeitsformen hohe Anforderungen und interessante Ressourcen auf. Drittens ist es schwierig, aktuelle Angaben zur Verbreitung agiler Arbeitsorganisationen zu finden.

New Work und Agilität

Der Begriff *New Work* geht ursprünglich auf Frithjof Bergmann (2004) zurück. Er suchte die Befreiung von der Lohnarbeit via Selbstverwirklichung, jedoch ohne Vorschläge zu konkreten Organisationssystemen zu machen. Mittlerweile werden gemäss Schneider (2020) unter dem Sammelbegriff *New Work* diverse Ansätze verortet, die diese Lücke füllen und Arbeitszufriedenheit, Empowerment und intrinsische Motivation mit Methoden wie z.B. Scrum, Soziokratie

oder Holokratie erreichen wollen. Zirkler (2023) beschreibt den Begriff *New Work* mit folgenden drei Elementen: Ein *Purpose* soll als Leitmotiv den übergeordneten Sinn beschreiben, an dem sich die Mitarbeitenden und die Organisation orientieren. Die *Agilität* soll die Entscheidungen von den überforderten Führungsspitzen zur Basis verschieben, wo strikte Prozesse und Systeme ein Chaos der breit verteilten Entscheidungskompetenzen verhindern. Die *Führung* wird zu servant leaders, die sich dem Coachen, Ermöglichen, Koordinieren, Moderieren etc. verschreiben. In diesen Beschreibungen ist Agilität zumindest zum jetzigen Zeitpunkt Teil von New Work (Zirkler & Werkmann, 2020), allerdings ohne eine eindeutige Definition von Agilität zu liefern. Als Ergebnis der obigen Ausführungen wird in der vorliegenden Arbeit nicht versucht, den Begriff Agilität einheitlich zu definieren, sondern ihn anhand der Anwendung agiler Methoden, Organisationsformen, Haltungen, Führungsstrukturen und Arbeitsbedingungen (Anforderungen und Ressourcen) zu beschreiben.

Anforderungen und Ressourcen agilen Arbeitens

Porschen-Hueck (2020) zeigt auf, inwiefern Merkmale agilen Arbeitens durch Spannungsfelder zu Belastungen für Mitarbeitende werden können: So kann Transparenz im Team Aufklärung oder Kontrolle bedeuten. Oder tägliche Sitzungen können eine Abstimmungsrunde oder ein Zeitkiller sein. Und in Retrospektiven kann reflektiert oder um Macht gekämpft werden. Auch eine destruktive Sozialdynamik im agilen Team kann zur Belastungsfalle werden. Bei der Selbstorganisation können Mitarbeitende sich zu viel auflasten, einfach weil sie dürfen, aber auch weil die Einschätzung von Zeitaufwand Erfahrung braucht. New Work und agiles Arbeiten können eine Selbstgefährdung bewirken und zu steigenden Erschöpfungen von Mitarbeitenden führen (Zirkler, 2023). Laut Porschen-Hueck (2020) können die meisten Mitarbeitenden zudem nicht unmittelbar von einem fremdbestimmten in einen selbstorganisierten Modus wechseln, weshalb Unternehmen sie mit Schulungen, externen Coaches und anderen Aktivitäten und Gefässen unterstützen. Agiles Arbeiten fordert Selbstvertrauen, Selbstführung, Selbstorganisationsreife, Eigenverantwortung, Kritikfähigkeit, Reflexionsvermögen, Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit und noch einiges mehr von Mitarbeitenden, es stellt folglich hohe Anforderungen an diese (Würzburger, 2019). Gleichzeitig wird agiles Arbeiten gefeiert, weil es eine grössere Autonomie bei der Arbeit oder Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit verspricht. Aufgrund dieser Versprechungen führen laut Schneider (2020) immer mehr Unternehmen New Work und Agilität aus Marketingzwecken ein, um so dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, der sich gemäss Fachkräfteindex von 2021 auf 2022 über alle Branchen und Regionen hinweg erhöht hat (BSS Volkswirtschaftliche Beratung, 2023). Wird Agilität jedoch ohne die notwendige Sorgfalt und Klarheit auch hinsichtlich einer agilen Haltung nur zu reinen Marketingzwecken eingeführt, besteht die Gefahr, dass Autonomie und Selbstwirksamkeit leere Versprechungen bleiben und stattdessen unklare und wechselnde Strukturen und Prozesse die Mitarbeitenden verunsichern (Rietze & Zacher, 2022).

Relevanz von agilem Arbeiten

Laut M.K. Peter (2020) geben in der Schweiz im Jahr 2019 mehr als 40 % von 1144 befragten Unternehmen an, sich mit Agilität auseinanderzusetzen. Eine Internetrecherche führt zu Beiträgen verschiedener bekannter Unternehmen in der Schweiz, die zumindest teilweise agil arbeiten: Von der *Schweizerischen Post* oder den *Bundesbahnen SBB* über den Outdoor-Ausrüster *Transa* und den Taschenhersteller *Freitag* bis zu Unternehmen im Pflegebereich wie die *Spitex* oder Versicherungen wie die *Mobiliar*³. Aktuellere Studien zur quantitativen Verbreitung agilen Arbeitens in der Schweiz wurden keine gefunden. Das New Work-Barometer 2023 (Schermuly & Meifert, 2023a, 2023b) oder der Trendbericht von Xebia zur digitalen Transformation 2023 (Xebia, 2024) betrachten die Art von Agilität, nicht deren Verbreitung. Sie basieren auf Auskünften von einigen hundert Unternehmensvertretenden, ein Teil davon aus der Schweiz. In der Xebia-Studie (2024) kommen die meisten Teilnehmenden aus der Finanzbranche, gefolgt von der Informatikbranche, dem Beratungswesen, staatlichen oder staatsnahen Betrieben sowie Industrie und Versicherung. Dies lässt den Schluss zu, dass nicht nur die Informatikbranche agil arbeitet. Bei den Organisationsformen dominieren *Scrum Teams* und *aufskalierende Rahmenwerke*, während *Soziokratie* und *Holokratie* selten vorkommen. Auch gemäss *New Work – Barometer 2023* werden empowermentorientierte Führung, Selbstorganisation, offene Fehlerkultur sowie agile Führung und Projektarbeit häufiger als Merkmale von New Work genannt als Soziokratie und Holokratie (Schermuly & Meifert, 2023a). Das grösste Verbesserungspotenzial und den wichtigsten Erfolgsfaktor sehen die Befragten im Bereich *Mindset/ Unternehmenskultur* (Xebia, 2023).

Auch wenn keine aktuellen Zahlen zur Verbreitung agilen Arbeitens in Schweizer Unternehmen vorliegen, ist es dennoch von einer gewissen Relevanz, nicht nur weil verschiedene bekannte Unternehmen in der Schweiz agil arbeiten. Die Bedeutung der technischen und wissenschaftlichen Dienstleistungen nimmt zu (Bundesamt für Statistik, 2024), durch die künstliche Intelligenz werden zunehmend mehr Fachbereiche digitalisiert, wofür die Fachpersonen agil mit Informatikerinnen und Informatikern zusammenarbeiten. Auch wird von einem Hype um Agilität und New Work gesprochen, um Fachkräfte anzulocken (Zirkler, 2023; Neumer, 2020), da der Fachkräftemangel von 2021 auf 2022 wieder in fast allen Branchen gestiegen ist (BSS, 2024), wobei diese Arbeitsform nicht nur Ressourcen, sondern auch hohe Anforderungen an die Fachkräfte stellt.

³ [Agilität heisst das Zauberwort | Digital-Commerce – Die Post; SBB und das agile Arbeiten \(technik-und-wissen.ch\)](#); [Transa auf dem Weg in die Selbstorganisation - esieben](#); [Rückblick_GB_Sihl_2019.pdf \(spitex-zuerich.ch\)](#); [parexa excellence 2019 7 Agilitaet.indd](#) (Zugriff am 09.07.2024)

2.2. Eingliederung von Menschen mit Angststörungen

2022 fühlten sich 18 % der Schweizer Bevölkerung von psychischen Problemen beeinträchtigt. Die psychische Gesundheitsbelastung hat gegenüber 2017 in allen Alterskategorien zugenommen (Bundesamt für Statistik, 2023). Am häufigsten verbreitet sind gemäss Angaben der Befragten *Angststörungen* (10 %), gefolgt von Depressionen (8 %). Im Rahmen einer anderen Befragung im Auftrag des schweizerischen Gesundheitsobservatoriums weisen bei den arbeitsunfähigen Personen 52 % *Angststörungen* und 36 % diagnostizierte Depressionen auf, die Mehrheit (52 %) ist deswegen in Behandlung (C. Peter et al., 2023). Auch die Krankschreibungen aus psychischen Gründen nehmen zu (Baer et al., 2022). In Deutschland sind Depressionen und Angststörungen die häufigste Ursache für Fehlzeiten am Arbeitsplatz, eine lange Krankheitsdauer und für eine Invaliditätsrente bei Menschen im mittleren Alter (Behrens-Wittenberg & Wedegärtner, 2023; DAK-Gesundheit, 2020; Techniker Krankenkasse, 2020). Auch wenn sich letzteres bzgl. Angststörungen aufgrund fehlender Daten für die Schweiz nicht bestätigen lässt, stehen in der vorliegenden MAS Thesis *Angststörungen* im Fokus.

2.2.1. Angststörungen

Myers (2014, S. 654) definiert psychische Störungen als «abweichendes, beeinträchtigendes und dysfunktionales Muster von Gedanken, Gefühlen und Verhalten». Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Standards für abweichendes Verhalten kulturell unterschiedlich sein und sich im Wandel der Zeit verändern können. Angststörungen (anxiety disorders) sind «psychische Störungen, die gekennzeichnet sind durch eine quälende, überdauernde Angst oder unangemessene Verhaltensweisen, um die Angst zu reduzieren.» (Myers, 2014, S. 664). Grundsätzlich ist eine angemessene Angst eine überlebensnotwendige Basisemotion, von einer pathologischen Angst spricht man in folgenden Fällen (Plag, Ströhle & Hoyer, 2024): Eine *Phobie* kann durch einen bestimmten Gegenstand oder eine Situation ausgelöst werden; eine *Panikattacke* kann ohne eindeutigen Auslöser ausbrechen; eine *generalisierte Angststörung* ist durch permanente, kaum kontrollierbare Sorgen und Befürchtungen gekennzeichnet; bei einer *Zwangsstörung* drängen sich wiederholte Zwangsgedanken oder -handlungen auf; bei der *posttraumatischen Belastungsstörung* quälen Erinnerungen Betroffene lange nach dem belastenden Ereignis. In der aktuellen *German Modification der 10. Revision der internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (ICD-10-GM Version 24)* werden Angststörungen unter dem Titel *Neurotische, Belastungs- und somatoforme Störungen (F40-F48)* behandelt (siehe Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte [BfArM]). Nachfolgend werden drei Angststörungen exemplarisch beschrieben (vgl. Tabelle 3): die phobischen Störungen, die Panikstörung und die generalisierte Angststörung.

Tabelle 3: Drei bekannte Formen von Angststörungen (BfArM – ICD-10-GM Version 2024)

Begriffe	Erläuterungen
Phobische Störungen (F 40)	Bei den phobischen Störungen wird Angst durch eindeutig definierte, eigentlich ungefährliche Situationen hervorgerufen. Diese Situationen werden entweder vermieden oder mit Furcht ertragen. Die Betroffenen weisen Symptome wie Herzklopfen oder Schwächegefühl auf sowie Ängste vor dem Sterben, Kontrollverlust oder vor Wahnsinn. Beispiele sind die Agoraphobie (F40.0, Angst, das Haus zu verlassen, ein Geschäft zu betreten, auf öffentlichen Plätzen oder alleine mit Bahn, Bus oder Flugzeug zu reisen), die Sozialphobie (F40.1, Furcht vor prüfender Betrachtung durch andere Menschen) oder spezifische Phobien (F40.2, Angst vor bestimmten Tieren, Höhe etc.).
Andere Angststörungen (F 41)	Die <i>Panikstörung (F41.0)</i> besteht aus wiederkehrenden, schweren Panikattacken, die sich nicht auf eine spezifische Situation beschränken. Zu Beginn werden Panikattacken häufig als Herzinfarkt fehlinterpretiert, da sie mit Schmerzen im Brustkorb und dem Gefühl zu ersticken verbunden sind. Die <i>generalisierte Angststörung (F41.1)</i> ist durch eine anhaltende, generalisierte Angst, gekennzeichnet. Myers (2014, S. 664) nennt folgendes Fallbeispiel: «Der 27-jährige Elektriker Tom klagt seit zwei Jahren über Schwindelgefühle, feuchte Hände, Herzklopfen und Klingelgeräusche im Ohr. Er ist nervös und stellt manchmal fest, dass er zittert.» Besonders an diesen Symptomen ist, dass sie ein halbes Jahr oder länger dauern und die betroffenen Personen den Auslöser der Angst nicht identifizieren und deshalb auch nicht vermeiden können.

Für die Betroffenen ist eine Angststörung eine hohe psychosoziale Belastung und Einschränkung. Durch das krankheitsspezifische Sicherheits- und Vermeidungsverhalten wird der räumliche, soziale und gedankliche Aktionsradius immer mehr eingeschränkt. Mit den heute zur Verfügung stehenden Optionen können Angststörungen prinzipiell gut behandelt werden (Plag et al., 2024). Ein frühzeitiger Therapiebeginn kann entscheidend dazu beitragen, das hohe Chronifizierungsrisiko von Angststörungen zu reduzieren und das Auftreten von Folgeerkrankungen zu verhindern (Behrens-Wittenberg & Wedegärtner, 2023). Angststörungen treten überdurchschnittlich oft gemeinsam mit somatischen oder anderen psychischen Erkrankungen auf (Plag et al., 2024): Im Verlauf von körperlichen oder psychischen Erkrankungen entwickeln sich häufig Angststörungen, umgekehrt sind Angststörungen ein Risikofaktor für die Entstehung anderer psychischer oder somatischer Erkrankungen. Diese Komorbiditäten müssen in der Psycho- und Pharmakotherapie, aber auch in der beruflichen Eingliederung berücksichtigt werden. Letztere kann gemäss Drake und Wallach (2020) in Kombination mit einer Psycho- und Pharmakotherapie eine wichtige «mental health intervention» darstellen. Berufliche Eingliederung ist förderlich für die Gesundheit, weil sie eine Tagesstruktur, das Erlernen von Strategien im Umgang mit den Symptomen der psychischen Erkrankung sowie Selbstwirksamkeit,

Anerkennung und Sinnstiftung ermöglicht (Drake & Wallach, 2020; Heldt et al., 2010; Luciano et al., 2014). Gerade auch für Menschen mit Angststörungen gilt gemäss Behrens-Wittenberg und Wedegärtner (2023, S. 1387): «These findings show that an individually tailored return-to-work intervention is a useful, sustainable and economically advantageous therapeutic tool to get out of disability retirement due to mental illness even after all other therapeutic tools have failed.». Bei der individuell massgeschneiderten beruflichen Eingliederung kann die IV unterstützen, was im nächsten Kapitel erörtert werden soll.

2.2.2. Berufliche Eingliederung in der IV

Gemäss Artikel 1a des Bundesgesetzes über die Invalidenversicherung (IVG) hat die IV die Aufgabe, Invalidität mit geeigneten und zweckmässigen Eingliederungsmassnahmen zu verhindern, reduzieren oder beheben und damit die Erwerbsfähigkeit der betroffenen Person (wieder-)herzustellen. Nur wenn eine (Wieder-)Herstellung der Erwerbsfähigkeit nicht oder nur teilweise möglich ist, werden die verbleibenden ökonomischen Folgen der Invalidität mit einer Rente ausgeglichen. Dieses Prinzip nennt sich *Eingliederung vor Rente* (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2023).

Zuständigkeiten

Für die Durchführung dieser Aufgaben sind die 26 kantonalen IV-Stellen, bei denen sich die Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen anmelden, zuständig. Die IV-Stellen-Konferenz (IVSK) ist der nationale Verband dieser 26 IV-Stellen.⁴ Die IVSK verfügt über ein *Ressort Integration*, dessen Leiter die vorliegende Arbeit als Praxispartner unterstützt. Das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) sorgt in seinem Zuständigkeitsbereich dafür, dass das Sozialversicherungsnetz gepflegt und den immer neuen Herausforderungen angepasst wird (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2024). Das Geschäftsfeld Invalidenversicherungen ist die Abteilung innerhalb des BSV, die für die rechtskonforme Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben durch die IV-Stellen sowie für die Weiterentwicklung der IV sorgt. Der Leiter des Geschäftsfelds unterstützt die vorliegende MAS-Thesis ebenfalls. Innerhalb des Geschäftsfelds ist der Bereich Berufliche Integration (BI) auf die berufliche Eingliederung bzw. auf deren Aufsicht und Weiterentwicklung spezialisiert. In diesem Bereich ist die Verfasserin der vorliegenden Arbeit tätig.

Eingliederung vor Rente

Der Ablauf in der IV gemäss dem Prinzip *Eingliederung vor Rente* wird in Abbildung 2 dargestellt. Damit Leistungen wie berufliche Eingliederungsmassnahmen oder eine Rente möglich sind, ist eine *Anmeldung* bei der IV nötig (KSVI, 2024). Nach deren Eingang klärt die IV die

⁴ [IVSK : IV-Stellen-Konferenz \(IVSK\)](#) (Zugriff am 1.6.2024)

versicherungsmässigen Voraussetzungen und die Zuständigkeit der IV ab und nimmt eine Triage in die Eingliederungsabteilung oder die Rentenabteilung vor. Ist eine Eingliederung aufgrund der Schwere der gesundheitlichen Einschränkung nicht möglich, wird in die Rentenabteilung zugewiesen. Wo jedoch ein Eingliederungspotenzial besteht, erfolgt die Zuweisung in die Eingliederungsabteilung. Diese hat die Aufgabe, den Bedarf und das Potenzial für mögliche *berufliche Eingliederungsmassnahmen* vertieft abzuklären, diese zu zusprechen und die versicherte Person während der Eingliederung zu begleiten. Beendet wird die Eingliederung, wenn die versicherte Person über eine *Anstellung* in einem Unternehmen verfügt oder in der Lage wäre, eine solche anzutreten oder wenn eine solche aus gesundheitlichen Gründen doch nicht möglich und ein *Rentenanspruch* zu prüfen ist (KSFF, 2024).

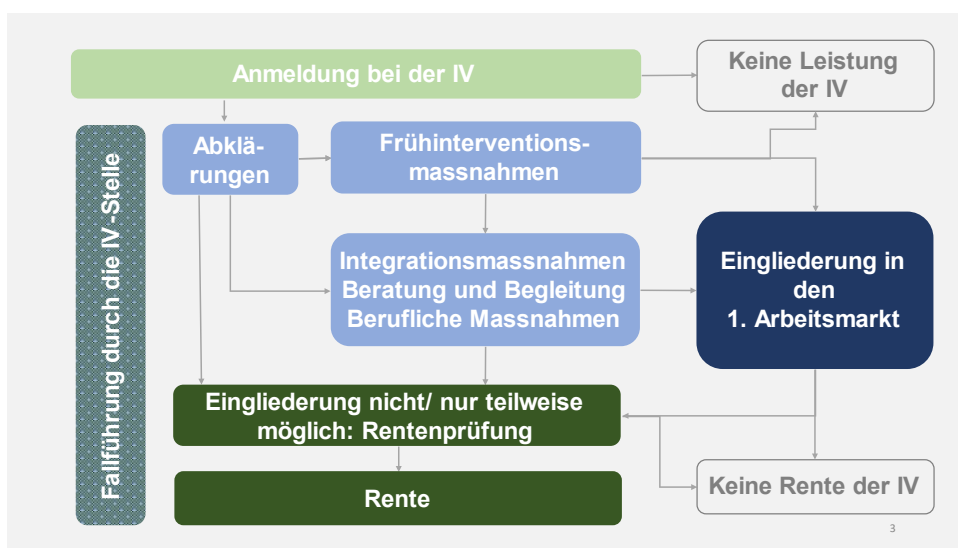


Abbildung 2: Ablaufprozess in der IV nach dem Prinzip *Eingliederung vor Rente*

Fallführung

Ab dem Zeitpunkt der Anmeldung bei der IV hat die IV-Stelle eine einheitliche und durchgehende *Fallführung* zu gewährleisten (KSFF, 2022). Die Fallführung besteht aus einer Bestandaufnahme über die Ressourcen und die gesundheitliche Einschränkung der Person sowie aus der Planung und Begleitung der Eingliederung. Hierzu organisiert die Eingliederungsfachperson der IV-Stelle Gespräche mit der betroffenen Person, holt Arztberichte ein, sucht den Kontakt zu allfälligen Arbeitgebenden oder zu anderen involvierten Akteuren. Bei unklarer medizinischer Ausgangslage tauscht sie sich mit dem VI-internen ärztlichen Dienst aus. Das geeignete Vorgehen für die berufliche Eingliederung wird abgestimmt auf die Ressourcen und die gesundheitliche Situation der Person und in Zusammenarbeit mit allen relevanten Akteuren festgelegt. Die IV-Stelle begleitet die versicherte Person während der gesamten beruflichen Eingliederung.

Eingliederungsmassnahmen

Es gibt in der IV verschiedene berufliche Eingliederungsmassnahmen, die von den kantonalen IV-Stellen geprüft und zugesprochen werden: die Frühinterventionsmassnahmen, Beratung und Begleitung, Integrationsmassnahmen und Berufliche Massnahmen (KSBEM, 2024).

- *Frühinterventionsmassnahmen* werden möglichst rasch nach der Anmeldung bei der IV, parallel zur Abklärung des Sachverhaltes, verfügt. Ziel dieser Massnahmen ist die Verhinderung eines Arbeitsplatzverlusts oder einer Chronifizierung der Situation.
- *Beratung und Begleitung* ermöglicht eine Vertiefung der Fallführung sowie ein Coaching, wenn die Eingliederung in einem Unternehmen im Arbeitsmarkt erfolgt und spezifischer Bedarf vorhanden ist.
- *Integrationsmassnahmen* sind sehr niederschwellige Massnahmen. Sie haben den Aufbau der Arbeitsfähigkeit von betroffenen Personen, die anfänglich nur zwei Stunden pro Tag an einer Massnahme teilnehmen können, zum Ziel. Konnte eine gewisse Arbeitsfähigkeit aufgebaut werden, sind Arbeitstrainings in einem Unternehmen möglich.
- *Berufliche Massnahmen* umfassen Berufsberatung, erstmalige berufliche Ausbildung, Umschulung, Arbeitsvermittlung, Arbeitsversuche und weitere Leistungen. Die IV finanziert z.B. eine *Umschulung*, wenn eine Person wegen einer gesundheitlichen Einschränkung ihren ursprünglichen Beruf nicht mehr ausüben kann. Bei der *Arbeitsvermittlung* erfolgen Begleitungen und Coachings der Person oder der Arbeitsgebenden. Die Massnahme des *Arbeitsversuchs ermöglicht* der betroffenen Person und dem Betrieb eine Probeanstellung während sechs Monaten.

Die obigen Aufzählungen und Erläuterungen sind nicht abschliessend, sollen jedoch einen ersten Einblick in die Tätigkeit der beruflichen Eingliederung der IV ermöglichen.

2.2.3. Aktueller Forschungsstand

Bereits seit 2008 lässt das BSV die berufliche Eingliederung von Menschen mit psychischen Erkrankungen aus unterschiedlichen Perspektiven untersuchen (z.B. Baer, Bachmann, Keller & Frick, 2017a; Baer et al., 2017b; Baer & Fasel, 2011; Heldt et al., 2010). Zum einen liegt dies am gesetzlichen Auftrag, wissenschaftliche Auswertungen über die Invalidenversicherung zu erstellen (Art. 68 IVG), zum anderen sind Personen mit psychischen Erkrankungen schon länger eine wichtige Zielgruppe der IV. Die Erkenntnisse aus diesen Studien flossen in die diversen Revisionen des IVG ein. In einer aktuellen Studie zeigte sich, dass der Anteil Personen in einer beruflichen Eingliederung, der psychische Erkrankungen aufwies, während des Untersuchungszeitraumes von 2008 bis 2021 von anfänglich 32 % auf 42 % stieg (Guggisberg & Kaderli, 2024). Laut Baer et al. (2022) nehmen auch die Krankschreibungen aus psychischen Gründen bei der Arbeit zu. Gleichzeitig gibt es Hinweise, dass eine berufliche Eingliederung bei einer psychischen Erkrankung schwieriger ist (Baer et al., 2017a). Laut einer

Befragung von Buess & Vogel (2022) kann sich mehr als die Hälfte der befragten Arbeitgeber vorstellen, dass Arbeitnehmende mit körperlichen Einschränkungen in ihren Unternehmen arbeiten, bei Menschen mit psychischen Einschränkungen ist das nur für 16 % der Befragten denkbar. Wenn der oder die Vorgesetzte jemanden mit psychischen Problemen in ihrem persönlichen Umfeld kennt, ist die Offenheit grösser (S. Böhm et al., 2019; Baer et al., 2011). In den verschiedenen Studien (z.B. Guggisberg & Kaderli, 2024; Baer et al., 2017a) wurde ersichtlich, dass für den Erfolg einer beruflichen Eingliederung die Dauer bis zur ersten Massnahme, die spezifische Ausgestaltung der Massnahmen, die Ausrichtung auf den Arbeitsmarkt sowie eine enge, koordinierte Begleitung der versicherten Personen wichtig sind – neben einer tiefen Arbeitslosenquote im jeweiligen Kanton und einem Ausbildungsabschluss der versicherten Person. Spezifische Erkenntnisse zur Eingliederung von Menschen mit Angststörungen liegen jedoch nicht vor, weder in agile noch in klassisch hierarchische Betriebe. M. Böhm & Stiglbauer (2019) untersuchten zwar die berufliche Rehabilitation von Menschen mit psychischen Erkrankungen in die digitalisierte Arbeitswelt, befragten hierfür aber nicht Arbeitgebende, sondern Eingliederungsorganisationen und fokussierten sich auf die Kompetenzen der Arbeitnehmenden und nicht auf die Arbeitsbedingungen agiler Betriebe.

Da die IV bei jungen Menschen unter 25 Jahren in der Regel eine erstmalige berufliche Ausbildung nach Berufsbildungsgesetz anstrebt, die relativ stark reguliert ist (via Jugendarbeitsschutz, Bildungsverordnungen etc.) und immer durch Ausbilderinnen und Ausbilder begleitet wird, wird die Zielgruppe dieser MAS-Thesis auf erwachsene Personen (über 25 Jahre), die bereits über einen Ausbildungsabschluss und Berufserfahrung verfügen, eingegrenzt, falls dieser Fokus durch die quantitativen Auswertungen in Kapitel 4.1 nicht korrigiert werden muss.

2.3. Das Job Demands-Resources Modell

Aufgrund der Anforderungen und Ressourcen agilen Arbeitens (vgl. Kapitel 2.1) und der Bedeutung von Arbeitsbedingungen für die berufliche Eingliederung von Menschen mit einer Angststörung (vgl. Kapitel 2.2), bietet sich ein bestimmtes arbeits- und organisationspsychologisches Modell an, das nachfolgend näher vorgestellt wird.

2.3.1. Das Job Demands-Resources Modell

Für die vorliegende Arbeit ist das *Job Demands-Resources Modell (JDR-Modell)*, von besonderem Interesse. Das JDR-Modell setzt Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen in Bezug zu Gesundheit, Arbeitsengagement und -leistung von Mitarbeitenden. Es wurde vor mehr als 20 Jahren von Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli (2001) eingeführt, um die Entstehung von *Burnouts* zu erklären.

Arbeitsanforderungen sind gemäss JDR-Modell jene länger anhaltenden physischen, psychischen, sozialen und organisatorischen Faktoren einer Tätigkeit, die dauernde physische und

mentale Anstrengungen der Mitarbeitenden erfordern und deshalb mit physiologischen und psychologischen Kosten verbunden sind (Demerouti et al., 2001). Beispiele sind Konflikte bei der Arbeit, Arbeitsüberlastungen oder Lärmbelastungen. Konkret handelt es sich dabei um Belastungen, deren Bewältigung besonderer Anstrengungen der Mitarbeitenden bedarf und deshalb ihren Energielevel senken bzw. längerfristig zu Ermüdung, reduzierter Schlafqualität und Arbeitszufriedenheit führen können (Schaufeli, 2017). Das reduzierte Energieniveau ist mit Erholungsphasen wieder auszugleichen, um tiefergehende Beanspruchungen und länger anhaltende gesundheitliche Beeinträchtigungen wie Burnouts und damit reduzierte Arbeitsleistungen und -ausfälle zu verhindern. Unter *Burnout* wird gemäss Demerouti und Nachreiner (2018) im JDR-Modell ein chronischer Zustand von arbeitsbezogenem, psychischem Stress verstanden, der durch Erschöpfung, Distanzierung zur Arbeit und reduzierter Effizienz gekennzeichnet ist. Dieser Prozess wird von Schaufeli (2017, S. 121) als «Stressprozess» bezeichnet. *Arbeitsressourcen* hingegen sind im JDR-Modell jene physischen, psychologischen, sozialen oder organisatorischen Aspekte einer Tätigkeit, die der Bewältigung der Anforderungen oder der Zielerreichung von Aufgaben dienen. Demerouti et al. (2001, S. 501) fokussieren auf soziale und organisatorische Ressourcen wie «job control, potential for qualification, participation in decision making and task variety», weil diese durch die Arbeitsgestaltung beeinflussbar sind. Schaufeli und Bakker (2004) erweiterten drei Jahre nach der Ersteinführung des Modells die Ressourcen dahingehend, dass sie auch persönliches Wachstum und Entwicklung stimulierten und dadurch das Arbeitsengagement und schliesslich die Arbeitsleistung steigerten. *Arbeitsengagement* wird als positiven, arbeitsbezogenen Zustand im Individuum bezeichnet, der länger andauernd, nicht auf ein bestimmtes Objekt oder Ereignis beschränkt ist und sich durch Vitalität, Hingabe und Absorption auszeichnet (Schaufeli & Bakker, 2004). Durch diese Erweiterung beschreibt das JDR-Modell auch einen «motivation process» (Schaufeli, 2017, S. 121). In der nachfolgenden Abbildung sind die *Anforderungen und der Stressprozess* auf der linken Seite und die *Ressourcen* mit dem *Motivationsprozess* auf der rechten Seite dargestellt (vgl. Abbildung 3). *Burnout* und *Arbeitsengagement* entstehen folglich in zwei unterschiedlichen Prozessen (Demerouti und Nachreiner, 2018). Damit verbindet das JDR-Modell *Arbeitsgestaltungs-Modelle* (z.B. Hackmann & Oldham, 1976) mit *Belastungs-Beanspruchungsmodellen* (z.B. Ferreira & Vogt, 2021) und berücksichtigt Belastungen ebenso wie das Motivationspotenzial von Arbeitsbedingungen.

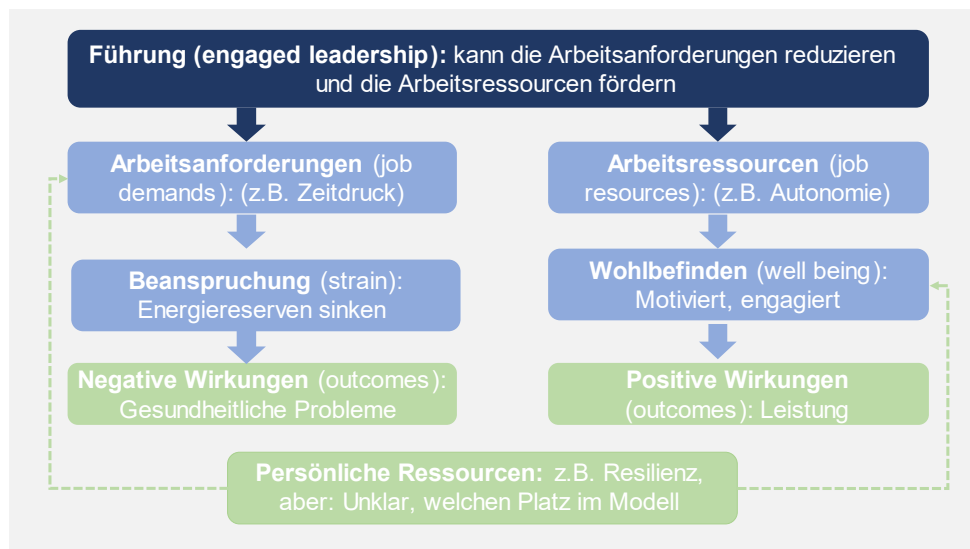


Abbildung 3: Erweitertes JDR-Modell (in Anlehnung an Schaufeli, 2017)

Arbeitsressourcen können den Einfluss der Arbeitsanforderungen reduzieren, da sie ihre Bewältigung fördern (z.B. Demerouti & Nachreiner, 2018). Bei hohen Anforderungen sollen Arbeitsressourcen zudem besonders stark auf das Arbeitsengagement wirken (z.B. Bakker et al., 2007). Welche Anforderungen und Ressourcen in einer Organisation jeweils eine Rolle spielen, ist von den spezifischen Merkmalen der untersuchten Tätigkeit abhängig (Demerouti & Nachreiner, 2018). Im JDR-Modell gibt es nicht eine bestimmte Anzahl festgelegter Anforderungen und Ressourcen wie in anderen Modellen. Es werden immer nur Beispiele genannt, damit das Modell den jeweils tatsächlich vorherrschenden Arbeitsbedingungen angepasst werden kann (Schaufeli, 2017).

Abbildung 3 enthält zudem zwei nachträgliche Erweiterungen des Modells, die nachfolgend skizziert werden:

Personale Ressourcen: Gemäss Demerouti und Nachreiner (2019) hat das JDR-Modell aufgrund der arbeits- und organisationspsychologischen Ausrichtung die Rolle der Person anfänglich übergangen. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti und Schaufeli (2009) führten personale Ressourcen wie Selbstwirksamkeit, organisationsbasierte Selbstachtung und Optimismus jedoch später in das Modell ein und konnten aufzeigen, dass Wechselwirkungen zwischen den Arbeitsressourcen und dem Arbeitsengagement bestanden. Eine weitere Rolle erhielt das Individuum als eigener aktiver Akteur, der die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen gestalten kann, was mit dem Begriff des *Job Crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001) beschrieben wird. Laut Schaufeli (2017) ist nicht eindeutig, welchen Platz das Individuum im Modell einnehmen soll, da es einerseits Teil der Arbeitsressourcen und andererseits eine eigene Einheit ist.

Führung: Vorgesetzte können gemäss verschiedenen Studien die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen ihrer Mitarbeitenden beeinflussen (Demerouti & Nachreiner, 2018). Das Modell kann deshalb um die Führungskräfte ergänzt werden, die durch ihre Persönlichkeit und ihr Aufgabenverständnis motivieren, inspirieren und stärken und gewisse Arbeitsanforderungen reduzieren, indem sie etwa genügend organisationale Ressourcen zur Verfügung stellen (Schaufeli, 2017). Demerouti und Nachreiner (2018) weisen darauf hin, dass beim Top-Down-Ansatz, also der Beeinflussung durch die Führungspersonen, in der Regel mehr Mitarbeitende von Anpassungen profitieren, als im Bottom-up-Ansatz des Job Craftings, bei dem das Individuum versucht, seine Arbeitsbedingungen zu gestalten.

Zusammenfassend lässt sich für das JDR-Modell festhalten: Je höher die Arbeitsanforderungen und je tiefer die Ressourcen, desto schlechter sind die Arbeitsbedingungen für die betroffene Person und desto gefährdeter ihr Wohlbefinden, ihr Engagement und ihre Leistung. Gemäss Schaufeli (2017, S. 121) sind die Anforderungen «the bad things» der Arbeit und Ressourcen «the good things». Führungskräfte und Mitarbeitende können die Arbeitsbedingungen und Ressourcen beeinflussen, mit unterschiedlicher Reichweite.

2.3.2. Aktueller Forschungsstand

Gemäss Demerouti und Nachreiner (2018) sind die Grundannahmen des Modells durch diverse Untersuchungen in verschiedenen Unternehmen und Ländern bestätigt worden. Da das Modell sehr anpassungsfähig und verallgemeinerbar ist (vgl. Schaufeli, 2017), können die Indikatoren für die Arbeitsanforderungen und -ressourcen je nach Arbeitssituation gewählt werden. Rietze und Zacher (2022) untersuchten in ihrer Studie die Auswirkungen von agilem Arbeiten auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden via JDR-Modell und fanden empirisch signifikante Hinweise darauf, dass agile Arbeitsformen die Arbeitsanforderungen reduzieren und die Arbeitsressourcen steigern können. Als spezifische Arbeitsanforderungen agiler Organisationen definierten sie die Merkmale *Arbeitsmenge, Zeitdruck und Arbeitsunterbrechungen*, als agile Arbeitsressourcen *Autonomie, Anerkennung und Teamunterstützung*. Diese spezifisch für agile Arbeitsanforderungen definierten Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen werden für das JDR-Modell der vorliegenden Studie übernommen und mit weiteren Merkmalen von Würzburger (2019) ergänzt, so dass sich schlussendlich je sechs agile Arbeitsanforderungen und agile Arbeitsressourcen aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit für die empirische Überprüfung ableiten lassen: Zeitdruck, Arbeitsmenge und -unterbrechungen, Transparenz, Teamfähigkeit und Selbstorganisation auf Seite der Anforderungen und Autonomie, Anerkennung, Teamunterstützung, Fehlerkultur, Selbstwirksamkeit und Partizipation auf der Seite der Ressourcen.

2.4. Forschungsfrage der Thesis

Basierend auf den vorangehenden theoretischen Ausführungen wird die folgende Forschungsfrage formuliert: Was gilt es für die IV zu berücksichtigen, wenn sie Menschen mit einer Angststörung bei der beruflichen Eingliederung in eine agile Organisation unterstützen will?

Zur Beantwortung wird die Forschungsfrage in drei Unterfragen aufgegliedert:

1. Welchen beruflichen Hintergrund und welche Erkrankungen weisen versicherte Personen auf, die von der IV in der beruflichen Eingliederung unterstützt werden?
2. Welches sind die Herausforderungen und Gelingensbedingungen für eine berufliche, von der IV unterstützte, Eingliederung von Menschen mit Angststörungen?
3. Welche agilen Organisationsformen und Methoden werden in Schweizer Unternehmen angewendet und wie sind Führung, Anforderungen und Ressourcen umgesetzt?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden die Erkenntnisse aus den drei Unterfragen in dem oben erwähnten JDR-Modell miteinander verknüpft.

Es wurden keine Studien gefunden, welche diese Fragen beantworten, weshalb im Rahmen der Thesis für den Master of Advanced Studies (MAS) in der Angewandten Psychologie für die Arbeitswelt (APA) eine explorative Studie durchgeführt wurde. Das methodische Vorgehen wird im folgenden Kapitel 3 beschrieben.

3. Methodisches Vorgehen

3.1. Untersuchungsdesign Mixed Methods

Für die Beantwortung der Forschungsfrage aus Kapitel 2.4 wurde der Ansatz der Mixed Methods gewählt, der qualitative und quantitative Forschungsmethoden kombiniert (Kuckartz & Rädiker, 2022; Hussy et al., 2020; Kelle, 2014). Bei dieser Kombination sind verschiedene Formen möglich, für die vorliegende Arbeit wurde das «eingebettete Design» gewählt, bei dem quantitative und qualitative Datentypen für die Beantwortung verschiedener Fragen beigezogen werden, wobei jeweils eine Forschungstradition die andere dominiert (Hussy et al., 2020, S. 290). In der vorliegenden Arbeit steht der qualitative Zugang im Vordergrund, die quantitativen Auswertungen sind ergänzend. Dieses Vorgehen folgt dem explorativen Charakter der Arbeit: Es wird versucht, mögliche Einflussfaktoren für die berufliche Eingliederung von Menschen mit Angststörungen in agile Organisationen zu identifizieren. Es sind noch keine Hypothesen für eine quantitative Überprüfung möglich. Das Untersuchungsdesign umfasst eine Literaturanalyse, eine deskriptive Auswertung bestehender Administrativdaten der IV und zwölf leitfadengestützte Experteninterviews, die über ein arbeits- und organisationspsychologisches Modell miteinander verknüpft werden. Diese Ergebnisse werden drei weiteren IV-Stellen zur Prüfung vorgelegt (vgl. Abbildung 4).

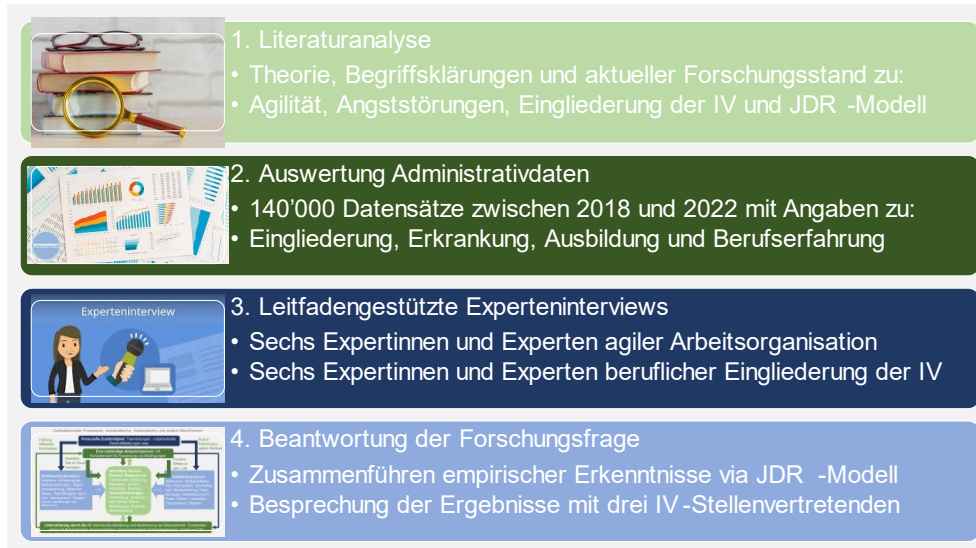


Abbildung 4: Untersuchungsdesign

Ziel der Literaturanalyse war die Aufarbeitung des Forschungsstands, ein zwingend notwendiger Schritt für die Konzipierung der Forschungsfrage (Gläser & Laudel, 2010). In Kapitel zwei wurde der aktuelle Forschungsstand zu den Themen Agilität, Angststörungen und berufliche Eingliederung erarbeitet und das arbeits- und organisationspsychologische Job Demands-Resources Modell (JDR-Modell) erläutert, mit dessen Hilfe Einflussfaktoren, Prozesse und Wirkungsmechanismen erklärt werden können.

Die deskriptive Auswertung diente dem Zweck, Angaben zu versicherten Personen mit Angststörungen in der beruflichen Eingliederung der IV zu erhalten. Aufgrund der Analyse von fast 138 000 Datensätzen zwischen 2018 und 2022 wurde die Zielgruppe der MAS-Thesis auf erwachsene Personen mit einer abgeschlossenen Ausbildung und Berufserfahrung eingegrenzt und der aus der Literaturanalyse abgeleitete Fokus auf die Angststörungen beibehalten.

Die leitfadengestützten Experteninterviews sind das Kernstück der vorliegenden Arbeit. Die interviewten Expertinnen und Experten sind die Wissensträger der Prozesse, die für die Eingliederung der Personen mit Angststörungen in agile Organisationen relevant sind (Gläser & Laudel, 2010). Es wurden je sechs Expertinnen und Experten mit mehrjähriger Erfahrung in agilen Arbeitsorganisationen oder in der beruflichen Eingliederung von erwachsenen Personen mit psychischen Erkrankungen interviewt.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage aus Kapitel 2.4 wurden die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Aussagen aus dem deskriptiven und dem theoretischen Teil im JDR-Modell verknüpft. So konnte aufgezeigt werden, was es für die IV bei der Eingliederung von Personen mit Angststörungen in agile Arbeitsorganisationen zu berücksichtigen gibt. Diese Verknüpfung wurde mit drei Vertretenden von IV-Stellen, die keine Experteninterviews gaben, diskutiert.

3.2. Quantitativer Teil: Deskription der Zielgruppe

3.2.1. Administrativdaten der IV

Die Administrativdaten der IV werden im Rahmen der administrativen Tätigkeiten der IV-Stellen erfasst, etwa bei der Registrierung einer Anmeldung bei der IV. Es handelt sich dabei um Daten zu Merkmalen wie das Alter, die Ausbildung usw. der betroffenen Personen. Eine Auswahl dieser Administrativdaten wird anonymisiert über die zentrale Ausgleichskasse an das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) geschickt. Das BSV sorgt dafür, dass die Öffentlichkeit Zugriff auf einen Teil dieser Daten in aggregierter Form erhält.⁵ Die Abteilung für Daten und Analysen des BSV kann Forschenden und Studierenden auf Anfrage zusätzliche, anonymisierte Daten liefern. Für die Herausgabe dieser Daten muss ein Datennutzungsvertrag unterschrieben werden, der definiert, wer welche Daten wozu, wie und bis wann verwenden darf. Für die vorliegende Arbeit wurde ein entsprechender Vertrag abgeschlossen, die anonymisierten Daten sind im Herbst 2024 zu vernichten.

3.2.2. Stichprobe und Operationalisierung

Ziel der Auswertungen dieser Administrativdaten sind Aussagen über das Alter, die Erkrankung, das Geschlecht, die Nationalität, das Ausbildungsniveau sowie die letzte berufliche

⁵ [IV-Statistik \(admin.ch\)](https://www.admin.ch) (Zugriff am 22.6.2024)

Funktion (inkl. Branche) von Personen, die berufliche Eingliederungsmassnahmen der IV erhalten. Anhand dieser Ergebnisse soll abgeleitet werden, welche Merkmale Personen aufweisen könnten, die von der IV bei der Eingliederung in eine agile Arbeitsorganisation unterstützt werden. Die Angaben zu den psychischen Erkrankungen liegen nur in sehr groben Kategorien vor, jene zu Ausbildung und Funktion (inkl. Branche) werden nicht vollständig erfasst. Zudem sind die Angaben zu diesen beiden Merkmalen in zwei verschiedenen Datensätzen vorhanden, die für die vorliegende Beschreibung über eine anonymisierte Versichertennummer (entspricht nicht der Sozialversicherungsnummer) miteinander verknüpft werden mussten.

Um diese Mängel auszugleichen, wurde für beide Datensätze eine Stichprobe über einen Zeitraum von fünf Jahren gewählt, konkret die Jahre 2018 bis 2022.⁶ Zuerst wurde der Datensatz zu den Ausbildungen bearbeitet. Er enthielt Doppelzählungen, d.h. Personen, die z.B. 2018 und 2019 eine Eingliederungsmassnahme erhielten, wurden zweimal gezählt. Im vorliegenden Zusammenhang interessiert nicht, wie viele Massnahmen eine Person über fünf Jahre hinweg erhielt, sondern welche Merkmale diese Person aufweist. Deshalb wurden die Doppelzählungen korrigiert. Zudem wurden alle fehlenden Angaben ausgeschlossen (vgl. die Ausführungen in den Anhängen A1-A3). Anschliessend wurde dieser bereinigte Datensatz über die anonymisierte Versicherungsnummer mit dem zweiten Datensatz zu den Erkrankungen verknüpft. Es resultierte ein Datensatz von 137 907 Personen, die zwischen 2018 und 2022 berufliche Eingliederungsmassnahmen der IV erhielten und Angaben zu Alter, Erkrankung, Geschlecht, Nationalität, Ausbildung und beruflicher Funktion (inkl. Branche⁷) aufweisen.

3.2.3. Auswertung: Deskriptive Analysen

Anschliessend wurden mit der Software SPSS deskriptive Analysen durchgeführt (vgl. Anhang A3). So konnten Aussagen zu den Häufigkeiten von Merkmalen wie dem Alter, Erkrankungen, Geschlecht, Nationalität, Ausbildung und letzte berufliche Funktion (inkl. Branchen) der Personen in einer Eingliederung der IV generiert werden. Innerhalb der psychischen Erkrankungen sind nur sehr grobe Unterteilungen (vgl. Anhang A1) und keine Angaben zum Vorkommen von Angststörungen möglich, weshalb letzteres in den Experteninterviews thematisiert wurde.

⁶ Die Daten aus 2023 wurden erst im Mai 2024 validiert und freigegeben, was für die vorliegende Arbeit zu spät war. Ein erster Versuch mit einem Zeitraum von 10 Jahren beinhaltete mehr als 500 000 Dateneinträge und scheiterte aufgrund der Datengrösse an den Kapazitäten der Informatiksysteme der Verfasserin.

⁷ Die Branche wird in den nachfolgenden Berechnungen nicht mehr ausgewiesen, da die Angaben aufgrund einer uneinheitlichen Erfassung wenig aussagekräftig sind.

3.3. Qualitativer Teil: Exploration von Eingliederung und Agilität

Gemäss Mayring (2020) ist das zentrale Element explorativer Studien, dass der Forschungsstand zum Untersuchungsgegenstand noch keine präzisen Hypothesen ermöglicht, was in der vorliegenden Arbeit der Fall war. Deshalb wurden mit Hilfe von qualitativen Experteninterviews Anhaltspunkte zur beruflichen Eingliederung in agile Arbeitsorganisationen erschlossen.

3.3.1. Leitfadengestützte Expertinnen- und Experteninterviews

Erhebungsinstrument Experteninterviews: Bei *Interviews* stellen die Forschenden Fragen, die von den Befragten in deren *eigenen* Worten beantwortet werden (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010). Interviews unterscheiden sich zudem im Grad der Standardisierung: Das *Leitfadeninterview* ist ein halbstandardisiertes Interview, bei dem die relevanten Aspekte des Untersuchungsgegenstands vor Beginn des Interviews festgelegt werden, die Reihenfolge der Fragen im Gesprächsverlauf aber angepasst wird. *Expertinnen und Experten* sind Personen, die auf einem bestimmten Gebiet über ein besonderes Wissen, z.B. über bestimmte Prozesse, verfügen (Gläser & Laudel, 2010). Da es in der vorliegenden Arbeit nicht um das Empfinden der Menschen mit Angststörungen in einer beruflichen Eingliederung der IV geht, sondern um Prozesse und Einflussfaktoren auf die Eingliederung in eine agile Arbeitsorganisation, sind die Fach- und Leitungspersonen, die in der beruflichen Eingliederung oder in einer agilen Arbeitsorganisation arbeiten, das Medium, welches das Wissen über den interessierenden Sachverhalt vermitteln kann.

Leitfadenkonstruktion: Gemäss Gläser und Laudel (2010) kann man sich bei der Konstruktion eines Leitfadens nur auf wenige allgemeine Regeln berufen wie das theoriegeleitete Vorgehen, das Prinzip der Offenheit und die Unterteilung in Einleitung, Hauptteil und Schluss. Deshalb muss die Konstruktion des Leitfadens transparent und nachvollziehbar erläutert werden. Für die vorliegende Arbeit wurden zwei Leitfäden erstellt (siehe Anhänge B1 und B2). Beide Leitfäden beginnen mit einem kurzen, einleitenden Teil zu Ziel und Rahmenbedingungen des Interviews. Anschliessend folgt zur Einstimmung eine Frage zu Tätigkeit und Rolle der Interviewpersonen (Hussy et al., 2010). Die weiteren Fragen orientierten sich am theoriegeleiteten Vorgehen: Basierend auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse (Kapitel 2) wurden Fragen zur *Umsetzung der agilen Organisation, zum Eingliederungsvorgehen* und zu den Faktoren *Führungsstrukturen, Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen* konzipiert (vgl. Gläser & Laudel, 2010). Dabei wurden die in Kapitel 2.3.2 festgelegten agilen Anforderungen und Ressourcen verwendet: *Zeitdruck, Arbeitsmenge und -unterbrechungen, Transparenz, Teamfähigkeit und Selbstorganisation* sowie *Autonomie, Anerkennung, Teamunterstützung, Fehlerkultur, Selbstwirksamkeit und Partizipation*. Die Interviewpersonen wurden gebeten, diese zu beurteilen. Mit der Frage danach, ob ein wichtiges Thema nicht angesprochen wurde, endete der Leitfaden. Vor dem ersten Interview wurden beide Leitfäden getestet und besprochen.

3.3.2. Fallauswahl und Operationalisierung

Fallauswahl: In der qualitativen Forschung erfolgt eine Fallauswahl absichtsvoll nach bestimmten Kriterien (Hussy et al., 2010). Ziel ist nicht die empirisch-statistische Verallgemeinerbarkeit, sondern die detaillierte Beschreibung und analytische Verallgemeinerbarkeit (Schreier, 2020). Nicht die Menge, sondern die Zusammensetzung der ausgewählten Fälle, sind entscheidend (Hussy et al., 2010). Häufig wird der optimalen Fallzahl das Kriterium der Sättigung zugrunde gelegt (Schreier, 2020): Fallauswahl und Datenerhebung gelten als abgeschlossen, wenn durch den Einbezug neuer Fälle keine neuen Informationen mehr generiert werden. In einer Überprüfung von Guest, Bunce und Johnson (2006) zeichneten sich die zentralen Metathemen nach sechs Interviews ab, was für die vorliegende Arbeit übernommen wird. Die Fallauswahl erfolgte top-down, d.h. auf der Grundlage von Vorwissen über den Untersuchungsgegenstand (Hussy et al., 2010; Schreier, 2020). Die Expertinnen und Experten zur Agilität sollten in unterschiedlich grossen Unternehmen⁸ mit jeweils anderen agilen Organisationsformen tätig sein. Es sollten sich private und öffentliche Unternehmen sowie öffentliche Verwaltungen darunter befinden, die aber alle dem Dienstleistungssektor angehören. Zudem wurde darauf geachtet, dass die befragten Expertinnen und Experten nicht als Informatikerinnen und Informatiker arbeiteten. Die Eingliederungsfachpersonen der IV-Stellen sollten mehrjährige Erfahrung in der Eingliederung von erwachsenen Personen mit psychischen Erkrankungen das gleiche Einzugsgebiet wie die agilen Unternehmen aufweisen.⁹

Feldzugang: Zuerst wurden via Publikationen und Bekanntenkreis unter Berücksichtigung der oben aufgeführten Kriterien Expertinnen und Experten agiler Arbeitsorganisationen gesucht. Sieben Personen wurde per E-Mail angefragt, sechs reagierten und sagten zu. Im Anschluss wurden sechs IV-Stellen angefragt, deren Einzugsgebiet mit jenem der agilen Unternehmen übereinstimmte. Hierfür wurde eine E-Mail mit einem Begleitbrief des Leiters des Geschäftsfeld IV an die IV-Stellenleitungen geschickt. Alle sechs IV-Stellenleitungen sorgten anschliessend für eine bis zwei Interviewpersonen. Bei einigen übernahmen die Teamleitungen das Interview, bei anderen Mitarbeitende. Alle Befragten erhielten vor dem Interview eine Einverständniserklärung, die sie unterschrieben retournierten. Die zwölf Interviews fanden im März und April 2024 statt.

Interviewsituation: Mit einer Ausnahme erfolgten alle Interviews online als Videokonferenz. Sie wiesen eine sehr gute Bild- und Aufnahmequalität auf und reduzierten den Aufwand für die Beteiligten, da keine Räume gesucht oder Reisewege angetreten werden mussten. In der

⁸ Kleine Unternehmen umfassen 10 bis 49, mittlere 50 bis 249 und Grossunternehmen mehr als 250 Mitarbeitende, vgl. [Kleine und mittlere Unternehmen | Bundesamt für Statistik \(admin.ch\)](#) (Zugriff am 19.7.2024)

⁹ In Anlehnung an die Regionen des Bundesamt für Statistik sind die Westschweizer Kantone, das Tessin und die Ostschweiz nicht vertreten: [Grossregionen | Bundesamt für Statistik \(admin.ch\)](#) (Zugriff am 19.7.2024).

Regel dauerten die Interviews zwischen 45 und 60 Minuten. Ein Interview wurde auf Wunsch der Interviewperson vor Ort durchgeführt und auf 120 Minuten angesetzt, verbunden mit einer Besichtigung der Räumlichkeiten. Bei allen Interviews wurden die allgemeinen Regeln der Interviewführung befolgt: aktives Zuhören, flexibler Frageablauf und Nachfragen bei Unklarheiten (Gläser & Laudel, 2010, S. 172ff). Aufgrund einer früheren beruflichen Tätigkeit verfügte die Interviewerin über Erfahrung in der Durchführung von Interviews, was den flexiblen Umgang mit dem Leitfaden erleichterte, aber natürlich nicht garantierte, dass jede Regel zu jedem Zeitpunkt perfekt umgesetzt wurde. Die Interviews wurden in Schweizerdeutsch geführt, um die Überlegungen und den Redefluss der befragten Personen nicht zu beeinflussen.

Transkription: Die Ersttranskription wurde mit Hilfe der Software töggli.ch vorgenommen, die aufgrund des Schweizerdeutschen jedoch nur ein erstes Textgerüst lieferte. Die wörtliche Transkription der zwölf Interviews erfolgte im Anschluss durch die Verfasserin der Arbeit und orientierte sich an den Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 200): Die Sprache wurde leicht geglättet, Wortstellungen und Artikel beibehalten, auch wenn sie Fehler enthielten. Hinweise auf die Sprechzeit, auf längere Pausen, Wortunterbrechungen und besonders betonte Aussagen wurden aufgenommen. In dieser Form wurden die Transkripte in die Software MAXQDA übertragen.

3.3.3. Auswertung: Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Die zwölf Experteninterviews wurden mit der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Eine quantitative Inhaltsanalyse wurde ausgeschlossen, da eine solche erst ab einer Mindestzahl von 30 Fällen empfohlen wird (Kuckartz & Rädiker, 2022).

Vorgehen in sieben Phasen: Für die qualitative Inhaltsanalyse der zwölf Transkripte wurden die in Abbildung 5 dargestellten sieben Phasen nach Kuckartz & Rädiker (2022) durchgeführt.

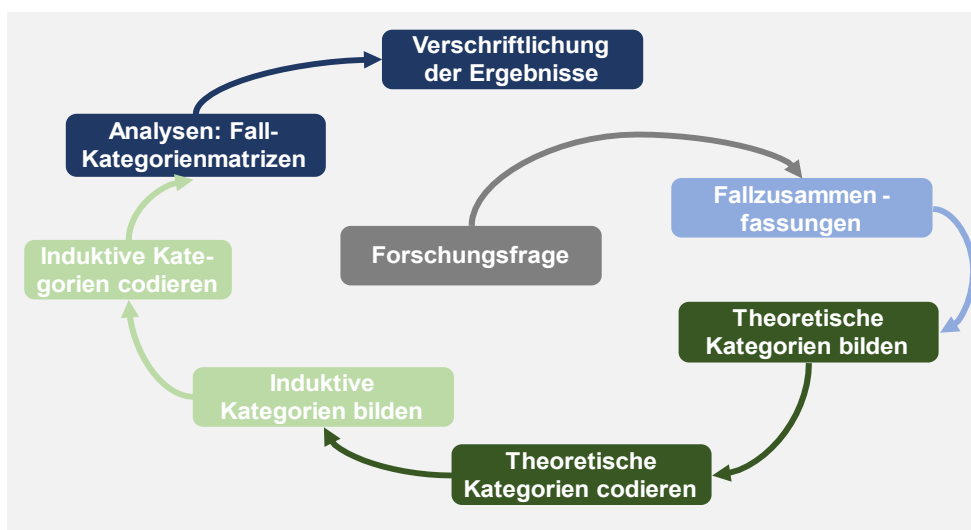


Abbildung 5: Qualitative Auswertung (in Anlehnung an Kuckartz & Rädiker, 2022)

Zuerst wurde jeder Fall zusammengefasst (Phase 1). Anschliessend wurden anhand der Forschungsfrage, der theoretischen Erkenntnisse und dem Leitfaden zwei Kategoriensysteme erstellt (Phase 2): Eines für die Interviews mit den Expertinnen und Experten der agilen Arbeitsorganisationen und eines für die Interviews mit den Eingliederungsfachpersonen der IV-Stellen. Die Transkripte wurden mit den Haupt- und Subkategorien dieses Kategoriensystems in der Software MAXQDA codiert (3. Phase). Anhand des Materials wurden neue Codes bzw. Subkategorien entwickelt (4. Phase) sowie die Transkripte erneut codiert (5. Phase). Nach dieser Strukturierung des Textmaterials wurde in MAXQDA je Akteursgruppe ein *Summary Grid* erstellt. Dabei handelt es sich um eine Matrix, bestehend aus Kategorien (Spalte), Fällen (Zeile) und Codes (Felder in der Tabelle). Die Codes wurden je Kategorie und Fall zusammengefasst und paraphrasiert (6. Phase). Anhand dieser Tabelle wurden die Ergebnisse im Text der Arbeit weiter interpretativ-reduktiv verschriftlicht, entlang der Struktur der Kategoriensysteme und mit passenden Zitaten illustriert (7. Phase). Die Zitate wurden geglättet und bei den Interviewpersonen im Juni 2024 nochmals das Einverständnis für deren Nutzung eingeholt.

Kategoriensysteme: Die Hauptkategorien sowie ein Teil der Subkategorien der beiden Systeme wurden basierend auf der Forschungsfrage und deren Unterfragen, den Erkenntnissen der Literaturanalyse (Kapitel 2) und dem Leitfaden erstellt. Es handelt sich um analytische und thematische sowie Ordnungskategorien (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2024). Das Kategoriensystem für die Interviews mit den Eingliederungsfachpersonen besteht aus den Hauptkategorien *Fallauswahl, Vorgehen Eingliederung, Vorkommen Angststörungen, Herausforderungen bei Angststörungen, Gelingensbedingungen bei Angststörungen, Führungsstrukturen und Agilität und Eingliederung*. Die theoretisch hergeleiteten Subkategorien wurden in Phase 4 mit induktiven Subkategorien ergänzt, die sich aus dem Interviewmaterial ergaben. Das gesamte System ist in Anhang C1 mit den Haupt- und Subkategorien sowie Beispielen zu den Ausprägungen und Erkenntnissen aufgeführt. Die induktiven Subkategorien sind gekennzeichnet. Die Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 4.2 orientiert sich an der Struktur der Hauptkategorien. Die Erstellung des Kategoriensystems für die Interviews mit den Expertinnen und Experten agiler Arbeitsorganisationen folgt der gleichen Logik. Es ist in Anhang C2 aufgeführt. Die Hauptkategorien lauten *Fallauswahl, agile Arbeitsform, Kontextfaktoren, Führungsstruktur, agile Arbeitsanforderungen, agile Arbeitsressourcen, ambivalente Faktoren und weitere Aspekte von Agilität*. Die Ergebnisdarstellung in Kapitel 4.3 entspricht ebenfalls der Logik des Kategoriensystems.

3.4. Zusammenführung über das Job Demands-Resources Modell

Die Erkenntnisse aus den quantitativen Analysen und den qualitativen Interviews wurden zur Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden MAS-Thesis im JDR-Modell miteinander verknüpft. Die daraus entstandene Abbildung wurde in einer Zusammenfassung beschrieben

und im Juni 2024 drei Vertretenden von IV-Stellen vorlegt, die in einem anderen Teil der Schweiz Menschen mit Angststörungen in der beruflichen Eingliederung unterstützen und nicht an den Interviews teilgenommen hatten. Der Austausch mit diesen drei IV-Stellenvertreternden fand via Videokonferenz statt und dauerte 1.5 Stunden. Im Fokus stand die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse in der Zusammenfassung. Die Erkenntnisse aus diesem Austausch flossen wiederum in den Diskussionsteil in Kapitel 5.2 ein.

3.5. Aussagemöglichkeiten und Gütekriterien

Quantitativer Teil

Das Ziel der quantitativen Auswertungen waren Aussagen zu den Personen, die von der IV in der beruflichen Eingliederung unterstützt werden. Die Ergebnisse sind lediglich auf diese Gruppe anwendbar. Da der verwendete Datensatz nur jene Personen umfasst, zu denen auch Aussagen über den Bildungshintergrund und die letzte berufliche Funktion (inkl. Branche) vorliegen, spiegelt er nicht die vollständige Anzahl der Personen wider, die zwischen 2018 und 2022 eine berufliche Eingliederungsmassnahme der IV erhielten. Er ist mit 80 000 bis 138 000 Daten dennoch sehr umfassend und kann deshalb als Annäherung an die Zielgruppe betrachtet werden. Aufgrund der detaillierten Beschreibung des Vorgehens im Methodenteil und mit Hilfe der Tabellen in den Anhängen sollte das Vorgehen intersubjektiv nachvollziehbar und die Validität und Reliabilität erfüllt sein.

Qualitativer Teil

Das Ziel dieser Auswertungen waren erste mögliche Erkenntnisse zur Forschungsfrage und deren Unterfragen. Ziel der qualitativen Forschung ist nicht die statistische Verallgemeinerbarkeit, auf diese wird kein Anspruch erhoben. Die zwölf Fälle konnten jedoch detailliert in ihrer gesamten Fülle analysiert werden, wodurch sie eine breite Palette an Ideen und Erkenntnissen lieferten. Gemäss dem Prinzip der theoretischen Sättigung begannen sich in den Interviews mit der Zeit Informationen zu wiederholen, ohne dass neue dazukamen. Ob damit bereits eine analytische Verallgemeinerbarkeit möglich ist und alle Metathemen je Akteursgruppe erfasst wurden (vgl. Kapitel 3.3.2), kann nicht abschliessend beurteilt werden. Die vorgesehenen Themen wurden jedoch abgedeckt und mit einer offenen Fragen am Schluss des Interviews weitere Themen erfragt. Nichtsdestotrotz kann nicht ausgeschlossen werden, dass allenfalls gewisse Themen aufgrund des Leitfadens oder der Interviewführung nicht zur Sprache kamen. Mit den detaillierten Beschreibungen im Methodenteil wird aber eine möglichst grosse Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Erhebungs- und Auswertungsprozesses angestrebt, um die Gütekriterien qualitativer Forschung zu erfüllen (Kuckartz & Rädiker, 2022).

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Auswertungen und der qualitativen Analysen dargelegt.

4.1. Deskription: Personen in der Eingliederung der IV

Zwischen 2008 und 2022 wurden von 23 IV-Stellen für rund 138 000 Personen im Alter zwischen 15 und 64 Jahren berufliche Eingliederungsmassnahmen sowie Angaben zu Alter, Erkrankung, Ausbildung und letzter beruflicher Funktion erfasst. Mit der Statistiksoftware SPSS wurden Häufigkeitsauswertungen dieser Daten erstellt, um die Personen in der beruflichen Eingliederung der IV beschreiben zu können. Die detaillierten Ergebnisse in absoluten Zahlen sowie die zugehörigen Variablen sind in den Anhängen A1-A3 zu finden. Die in den explorativen Interviews befragten Eingliederungsfachpersonen arbeiten in IV-Stellen, deren versicherte Personen in diesem Datensatz enthalten sind.

4.1.1. Alter, Erkrankung und Geschlecht

Altersverteilung: Von 137 907 Personen zwischen 15 und 64 Jahren sind 79 %, d.h. 108 849 Personen, über 25 Jahre alt. Die Alterskategorien sind relativ gleichmässig verteilt. Je 21 % sind zwischen 15 und 24 bzw. 55 und 64 Jahre alt, während Personen zwischen 25 und 34 Jahre mit 16 % die kleinste Gruppe ausmachen. Die 45- bis 54-Jährigen stellen mit 24 % die grösste Gruppe dar.

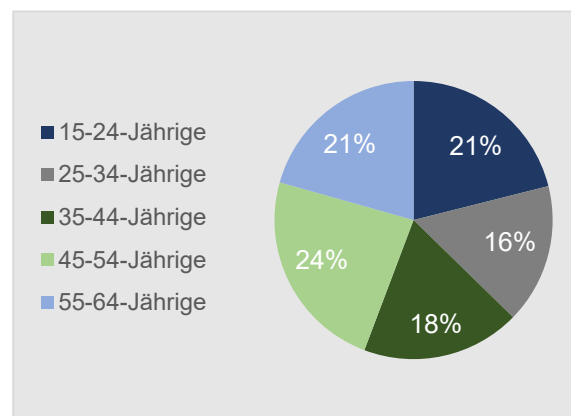


Abbildung 6: Altersverteilung (N=137 907)

Erkrankungen der 25- bis 64-Jährigen:

Von den 108 849 Personen zwischen 25 und 64 Jahren ist für 38.6 % eine psychische und für 61.4 % eine somatische Erkrankung erfasst. Angststörungen werden nicht explizit ausgewiesen in den Administrativdaten der IV. Sie sind der Kategorie der psychogenen oder milieureaktiven Störungen zugeordnet, die 29 % aller Erkrankungen der 108 849 Personen ausmacht.

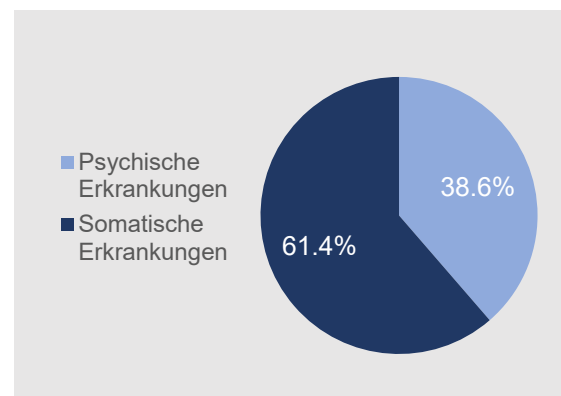


Abbildung 7: Erkrankungen (N=108 849)

Nationalität und Geschlecht: Von 108 849 Personen zwischen 25 und 64 Jahren, mit einer Eingliederung zwischen 2018 und 2022, waren 53 % männlich und 47 % weiblich. 68 % wiesen die schweizerische und 32 % eine ausländische Staatsangehörigkeit auf.

4.1.2. Berufsbiographische Angaben

Höchster Ausbildungsabschluss: Verwendbare Angaben zum höchsten Ausbildungsabschluss sind für 88 251 Personen zwischen 25 und 64 Jahren vorhanden. Von diesen verfügten 56 % über einen Abschluss auf Sekundarstufe II und 16 % über einen Tertiärabschluss. 27 % haben die obligatorische Schule, eine Anlehre oder eine Vorbereitung auf eine Hilfsarbeit oder eine Tätigkeit in einer Werkstatt absolviert.

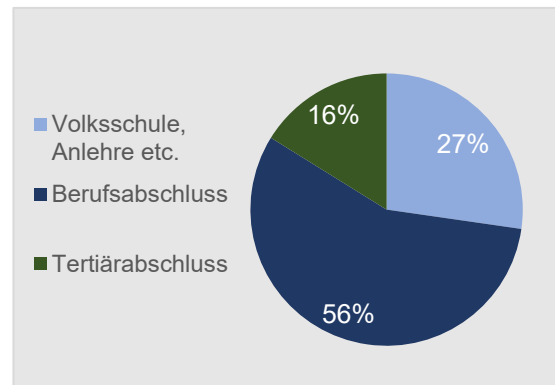


Abbildung 8: Bildungsabschlüsse (N = 88 251)

Funktion: Von 100 131 Personen zwischen 25 und 64 Jahren lagen Angaben zur Funktion vor. 63 % waren vor der IV in einer Fachfunktion und 5.3 % in einer Kaderfunktion tätig gewesen. 18 % arbeiteten in einer Hilfsfunktion. Der Anteil Lernender war bei den Personen zwischen 25 und 64 Jahren nicht sehr hoch. Angaben zur Branche werden aufgrund der geringen Aussagekraft nicht dargelegt (vgl. Fussnote 7 auf S. 26).

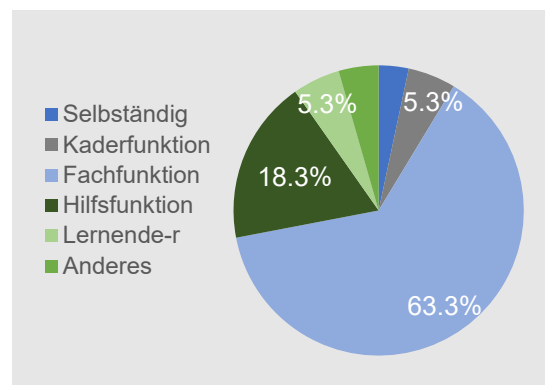


Abbildung 9: Letzte Funktion (N = 100 131)

4.1.3. Fazit

Je eine Mehrheit der Personen, die zwischen 2018 und 2022 von der IV in der beruflichen Eingliederung unterstützt wurden und von denen entsprechende Angaben vorliegen, ist zwischen 25 und 64 Jahre alt, weist die schweizerische Staatsangehörigkeit sowie eine Ausbildung auf Sekundarstufe II oder Tertiärstufe aus und war vor der Anmeldung bei der IV in einer Fach- oder Kaderfunktion tätig. Fast 40 % leiden an einer psychischen Erkrankung.¹⁰

¹⁰ In diesen Angaben sind auch Erkrankungen im Autismus-Spektrum und das Aufmerksamkeitsdefizit oder Aufmerksamkeits-Hyperaktivitätsdefizit eingeschlossen. Diese machten bei den über 25-Jährigen nur 0.3 % des Totals aus.

4.2. Exploration I: Berufliche Eingliederung bei Angststörungen

In den sechs leitfadengestützten Interviews mit Expertinnen und Experten der beruflichen Eingliederung der IV wurde erörtert, wie die Befragten bei der Eingliederung von Personen mit Angststörungen vorgehen, was typische Herausforderungen und Gelingensbedingungen sind und wie sie auf agile Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen reagieren würden. Die Interviews wurden wörtlich transkribiert, in der Software MAXQDA codiert und mit der strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Sowohl die Analyse als auch die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse orientieren sich an einem Kategoriensystem, das deduktiv und induktiv hergeleitet wurde (vgl. Kapitel 3.3.3 und Anhang C1).

4.2.1. Fallauswahl

Alle befragten Expertinnen und Experten weisen eine mehrjährige Erfahrung in der beruflichen Eingliederung von erwachsenen Personen mit psychischen Erkrankungen auf, obwohl es in den Eingliederungsabteilungen ihrer IV-Stellen keine Spezialisierungen auf somatische oder psychische Erkrankungen gibt. Da die von ihnen begleiteten Personen bereits eine Ausbildung oder Berufserfahrung aufweisen, sind sie vor allem im (Wieder-)aufbau der Arbeitsfähigkeit, dem Arbeitsplatzerhalt oder der Vermittlung einer Arbeitsstelle tätig. In ihrem Vorgehen sind sie innerhalb des gesetzlichen Rahmens sehr autonom. Obwohl keine Voraussetzung, hatte die Mehrheit der Befragten Erfahrungen in der Eingliederung von Personen in agile Organisationen. Diese Erfahrungen fließen in die nachfolgenden Ausführungen ein. Die Fallauswahl enthält männliche und weibliche Personen über 35 und unter 64 Jahren, die als Eingliederungsfachpersonen oder (stellvertretende) Team- oder Abteilungsleitungen arbeiten.

4.2.2. Die berufliche Eingliederung der IV

Allgemeiner Ablauf

Die berufliche Eingliederung der IV beginnt mit der Anmeldung bei der IV und der Zuweisung des Falles an die Eingliederungsabteilung, in der es wiederum unterschiedliche Zuständigkeiten gibt, je nach gesundheitlicher und berufsbiographischer Situation der versicherten Person (Arbeitsfähigkeit, Anstellung, Ausbildung, Alter). Nach dem Studium der Unterlagen wird die versicherte Person zu einem Erstgespräch eingeladen und bei Bedarf werden weitere Unterlagen eingefordert. Im Anschluss unterscheidet sich das Vorgehen je nach Situation der versicherten Person. Bereits involvierte Akteure, z.B. von der Krankentaggeldversicherung, Psychotherapeutinnen und -therapeuten, werden kontaktiert, bei Bedarf der IV-interne ärztliche Dienst beigezogen und passende Massnahmen verfügt.

Dann machen wir das Erstgespräch, das ist für mich wirklich wie ein Kennenlerngespräch. Manchmal kann man schon einen konkreten Weg gehen, manchmal braucht es weitere Abklärungen, zum Beispiel, dass ich mit dem Therapeuten spreche, dass ich mir etwas überlege. Und dann ist offen, wie es weitergeht. Das kommt ganz darauf an, ob ich in der Frühinterventionsphase bin oder in den Beruflichen Massnahmen, ob es eine Integrationsmassnahme oder eine Arbeitsvermittlung braucht. Das ist dann sehr individuell. (Interviewperson X, Transkript Position 30)

Vorgehen bei psychischen Erkrankungen

Gemäss Interviewpersonen gelten für die Eingliederung von Personen mit psychischen und somatischen Erkrankungen die gleichen Grundsätze. Bei psychischen Erkrankungen wird zusätzlich der Kontakt zu den Psychotherapeutinnen und -therapeuten oder den Psychiaterinnen und Psychiatern gesucht. In der Regel funktioniert dieser Austausch gut, obwohl deren Ressourcensituation angespannt ist. Die Kommunikationsmöglichkeiten haben sich zudem verbessert mit dem Instrument der Videokonferenzen, weil dadurch Weg und Zeit eingespart werden kann.

Ja, bei psychisch Erkrankten: Wir haben jetzt nicht einen Leitfaden. Ich würde eher sagen, so eine Best-Practice. Bewährt hat sich, wenn das möglich ist, mit den Behandlern zusammenzuarbeiten, direkt. Und eben dann natürlich ganz wichtig, auch mit dem Arbeitgeber. Dass man gemeinsam an den Tisch kommt oder sich zumindest bespricht. Für die Behandler ist es nicht immer so einfach, zu Arbeitgebergesprächen zu kommen, aber dass man sich gut austauscht vorher und nachher und in die gleiche Richtung arbeitet. (Interviewperson Y, Transkript Position 21)

Je nach psychischer Erkrankung wird die Kommunikation angepasst. Der Fokus in der beruflichen Eingliederung der IV liegt aber nicht auf der Diagnose oder dem Krankheitsbild, sondern auf den vorhandenen Ressourcen und Funktionen. Es ist auch nicht Aufgabe der Eingliederungsfachpersonen der IV, die Personen zu therapieren. Nichtsdestotrotz gibt es je nach Erkrankung spezifische Einschränkungen bzw. Herausforderungen und Gelingensbedingungen, die im Folgenden für das Beispiel der Angststörungen aufgezeigt werden.

4.2.3. Angststörungen in der IV

Bei den Personen, die von der IV bei der (Wieder-)Eingliederung unterstützt werden, ist die Angststörung meistens nur eine Nebendiagnose, die häufig zusätzlich zu einer Depression, einer Persönlichkeitsstörung oder als Folge einer somatischen Erkrankung diagnostiziert wird. Kombiniert mit einer dieser Erkrankungen kommen generelle Angststörungen, Panikstörungen, posttraumatische Belastungsstörungen und Sozialphobien immer wieder vor, Erkrankungen, die für die berufliche Eingliederung berücksichtigt werden müssen. Einige Interviewpersonen wurden in den letzten Jahren häufiger mit Angststörungen konfrontiert.

Herausforderungen in der beruflichen Eingliederung

Die Fachpersonen stellten in ihrer mehrjährigen Berufserfahrung folgende, spezifische Herausforderungen bei der beruflichen Eingliederung von Personen mit Angststörungen fest: Oft liegt ein *Vermeidungsverhalten* vor, es kostet die Betroffenen sehr viel Überwindung, ist unangenehm und anstrengend, sich den Ängsten zu stellen, weshalb diese vermieden werden. Zudem ist häufig eine grosse *Unsicherheit* im Hinblick auf die Fähigkeiten am Arbeitsplatz vorhanden, kombiniert mit negativen Arbeitserfahrungen oder gar keinen beruflichen Erfahrungen, weil sie den Eintritt in die Arbeitswelt nie schafften. Eine weitere Herausforderung ist die *Angst vor Fehlern*, die dazu führt, dass Arbeiten immer und immer wieder kontrolliert werden.

Es ist halt wirklich eine Angst da, Fehler zu machen, das ist, glaube ich, ein Riesenthema. So verliert man dann auch viel Zeit, weil man das Mail hundertmal durchliest, weil man sich nicht traut, es abzuschicken. Ist da dann mehr Zeitdruck und Arbeitsmenge, da kommt man irgendwann recht in einen Strudel hinein, und es passieren dann auch mehr Fehler, es ist ein bisschen wie ein Teufelskreis. (Interviewperson Z, Transkript Position 129)

Die Betroffenen setzen sich selber stark unter *Druck*, haben Angst, was die anderen denken, dass sie zu wenig erledigen oder die Arbeit nicht schaffen. Vermehrt wird auch eine *Abgrenzungsproblematik* gegenüber Stress festgestellt sowie ein Kontrollverhalten: Eine versicherte Person ist trotz des viel längeren Reisewegs immer mit dem Bus zum Arbeitsort angereist, weil sie so mehr Kontrolle über die Ausstiegsmöglichkeiten hatte. Erwähnt werden schliesslich auch *Somatisierungen*, die Betroffenen entwickelten körperliche Erkrankungen, die die Angststörung in den Hintergrund stellten.

Gelingensbedingungen seitens betroffener Personen, IV-Stellen und Arbeitgebender

Die Frage nach positiven Eingliederungsverläufen zeigt, dass die Gelingensbedingungen drei Akteuren zugeordnet werden können: Der einzugliedernden Person, der IV-Stelle und den Arbeitgebenden.¹¹

Bei der *einzugliedernden Person* ist entscheidend, welche Form der Angststörung vorliegt, ob eine therapeutische Begleitung besteht und über welche Ressourcen sie verfügt: Welche Bewältigungsstrategien hat sie entwickelt, wie motiviert ist sie, sich den Ängsten zu stellen und wieder zu arbeiten und über welche fachlichen und sozialen Ressourcen verfügt sie.

Die *Eingliederungsfachperson der IV-Stelle* klärt diese Ausgangslage zuerst ab und passt das Vorgehen der beruflichen Eingliederung entsprechend an: So ist bei den einen Versicherten

¹¹ Die Abstimmung mit den Therapeutinnen und Therapeuten und den Coaches wird in der vorliegenden Arbeit als Aufgabe der IV-Stelle behandelt, da eine separate Betrachtung dieser beiden Akteure den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

zuerst ein Aufbautraining in einer Institution nötig, während bei anderen direkt der Einstieg in ein Unternehmen gesucht werden muss. Mit geeigneten Massnahmen, wie einem Arbeitstraining, kann durch die Befristung und die Aufbaumöglichkeit Druck reduziert werden. Eine weitere zentrale Aufgabe der IV-Stelle ist die Abstimmung mit den therapeutischen Begleitpersonen. Es ist laut Interviewpersonen sehr wichtig, dass eine solche Begleitung vorliegt und diese die Schritte in Richtung Arbeitswelt vorbereitet und mitträgt, indem sie Bewältigungsstrategien erarbeitet und das Vermeidungsverhalten nicht unterstützt.

Hintendran der Therapeut, eben auch sehr zugewandt. Das finde ich bei der Angststörung eine Megarolle. Die Leute haben ja ein Vermeidungsverhalten pauschalisiert und wenn das gestützt wird vom Therapeuten, es gibt sehr beschützende Therapeuten, dann ist es schwierig. Es braucht einen Therapeuten, der sagt, 'kommen Sie, das können Sie', also das auch gut vorbereitet in der Therapie. (Interviewperson Y, Transkript Position 69)

Eine weitere zentrale Gelingensbedingung ist die Kontaktaufnahme und Kommunikation mit den Arbeitgebenden. Es ist einfacher für Vorgesetzte und Mitarbeitende, eine besondere Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu akzeptieren, wenn sie wissen, weshalb es diese braucht. Eine transparente Kommunikation bedeutet gemäss Eingliederungsfachpersonen aber nicht, dass man den Arbeitgebenden die Diagnose mitteilt, sondern ihnen aufzeigt, worauf zu achten ist. Auch kann man so besser gemeinsam diskutieren, was funktioniert hat und was zu verbessern ist. Es ist jedoch der versicherten Person überlassen, wie transparent sie ihre Einschränkungen den Arbeitgebenden gegenüber kommunizieren möchte. Gute Erfahrungen haben die Eingliederungsfachpersonen auch mit einem Coaching vor Ort gemacht: Der Coach kann eine passende Stelle in einem Umfeld suchen, das für den Start eine gute Ausgangslage bietet. Er kann mit der versicherten Person die Gespräche mit dem Arbeitgebenden üben oder die Rolle des Brückenbauers zwischen Arbeitgebenden und Versicherten übernehmen, indem er beide im Umgang mit den Herausforderungen berät bzw. mit ihnen konkrete Arbeitstechniken, Abgrenzungsstrategien oder ein Frühwarnsystem vor Ort erarbeitet.

Von grosser Bedeutung sind schliesslich die Bedingungen bei den *Arbeitgebenden* bzw. deren Bereitschaft und Wohlwollen, sozialen Kompetenzen, Geduld und Fähigkeiten, Steigerungen in den Leistungen der betroffenen Person wahrzunehmen und kommunikativ wertzuschätzen. Die Eingliederungsfachpersonen haben gute Erfahrungen in Arbeitsversuchen gemacht, in denen die versicherten Personen ein positives Feedback der Arbeitgebenden erhielten und positive Erfahrungen bei der Arbeit machen konnten. Die Betroffenen konnten ihr Selbstvertrauen (wieder) aufbauen und ihre Unsicherheit reduzieren. Wenn zu Beginn mehr Zeit für die Erledigung von Aufgaben zur Verfügung stand und allfällige Fehler keine gravierenden Folgen hatten, war dies ebenfalls vorteilhaft.

Sie hat einen wirklich tollen Chef gehabt, das ist der Abteilungsleiter gewesen, der hat gesehen, was sie kann und was sie für Fähigkeiten hat. Er hat auch Geduld gehabt, weil am Anfang die Ängste wieder gekommen sind. Dass sie jemanden gehabt hat, der ihr den Eindruck gegeben hat, dass sie auch mal etwas kann machen, das vielleicht nicht gut ist, war wichtig. (Interviewperson T, Transkript Position 46)

Zudem kann es sich bewähren, wenn die Betroffenen mit einem tieferen Pensum beginnen können, weil die Konfrontation mit den Ängsten sehr anstrengend ist und neben der Vorbereitung auch Nachverarbeitung benötigt. Manchmal bedarf es auch einer individuellen Anpassung der Arbeitsabläufe. Wichtig ist im Hinblick auf Angststörungen zudem eine möglichst regelmässige, gut planbare Arbeit (keine wechselnden Schicht- und Pikettdienste). Stabilität ist jedoch nicht nur von Bedeutung bei der Arbeitsgestaltung, sondern auch in Bezug auf das Vorhandensein einer Ansprechperson, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen.

Führungsstrukturen und Team: Eine zentrale Ansprechperson

Bei den Gelingensbedingungen wird die zentrale Rolle der *Vorgesetzten* bereits offensichtlich: Sie können die Arbeit wertschätzen und eine gewisse Stabilität ermöglichen. Für die Wahrnehmung dieser Rolle bedarf es aber auch des Wohlwollens der Unternehmensleitung. Ist eine Unternehmensleitung einer Eingliederung oder der Fürsorge ihrer Mitarbeitenden gegenüber positiv eingestellt, gibt es auch die Möglichkeit hinzusehen, wie es so weit kam.

Es ist auch meine Erfahrung, wenn man es schafft, offen zu kommunizieren und auf allen Seiten so eine Lösungsbereitschaft da ist, dann geht da was. Da bin ich auch immer wieder überrascht ehrlicherweise, im positiven Sinne, wie weit Arbeitgeber auch bereit sind, sich auf so einen Prozess einzulassen. (Interviewperson Y, Transkript Position 105)

In Bezug auf die Bedeutung des *Teams* bei der beruflichen Eingliederung ist zu differenzieren, ob sich die Arbeit durch viel Teamarbeit auszeichnet oder nicht. Bei letzterem hat das Team eine untergeordnete Rolle. Bei ersterem kann ein Team unterstützen oder auch Vorwürfe machen, wenn es über längere Zeit Mehrarbeit leisten muss. Aus Sicht der Befragten könnte auch ein Teammitglied die Begleitung der betroffenen Person übernehmen. Wenn die Beziehungsebene nicht vorbelastet ist und die Person über die nötigen sozialen und personalen Kompetenzen (z.B. für Aufgabenzuteilungen) verfügt, kann dies eine interessante Rolle sein. Allenfalls ist das Vertrauensverhältnis sogar besser, weil die Hürde, Schwächen einzugestehen, geringer ist als gegenüber der vorgesetzten Person.

Als zentral wird erachtet, dass gerade am Anfang *eine Ansprechperson* definiert ist, die die Arbeitsbedingungen anpassen, aber auch positive Rückmeldungen und Wertschätzung einbringen kann. Nicht nur aus Gründen des Datenschutzes sollte die betroffene Person ihre Anliegen nicht zu vielen Leuten berichten müssen. Die Begleitung durch den Personaldienst wird als zu wenig nahe und intensiv betrachtet.

4.2.4. Agilität und Eingliederung

Im Leitfaden wurden verschiedene Beispiele *agiler Arbeitsanforderungen und -Ressourcen* aufgelistet und danach gefragt, was diese bei Menschen mit Angststörungen bewirken könnten. Nachfolgend werden jene erwähnt, zu denen sich die Befragten äusserten.

Agile Arbeitsanforderungen

Gemäss den befragten Eingliederungsfachpersonen ist *Zeitdruck* nicht förderlich, weil sich Menschen mit Angststörungen bereits selber viel Druck machen. Die *Selbstorganisation* kann zu Beginn, wenn die Person noch neu ist, eine Überforderung darstellen und die bereits bestehende Unsicherheit vergrössern. Bei der *Transparenz* ist zu beachten, dass es zu Beginn, wenn noch keine Routine und Erfahrung besteht, verunsichernd und herausfordernd sein kann, seine Arbeitsergebnisse immer transparent darlegen zu müssen. Allenfalls ist es auch nicht einfach, wenn Kolleginnen und Kollegen die eigene Arbeit immer als gut beurteilen.

Agile Arbeitsressourcen

Grundsätzlich werden die Ressourcen als vorteilhaft bezeichnet.

Von den Ressourcen habe ich wie das Gefühl, die sind alle gut für alle Leute, ob jetzt gesund oder krank, die tun allen gut und stärken auch bei Angststörungen. (Interviewperson W, Transkript Position 92).

Die *Autonomie*, sich die Arbeit selber einteilen zu können, kann Handlungsspielraum ermöglichen und die betroffene Person entlasten, weil sie arbeiten kann, wenn es ihr gut geht, an einem Ort, wo sie sich sicher fühlt. Gleichzeitig kann Autonomie zu Beginn eine Überforderung darstellen, weil die Betroffenen das Vertrauen verloren haben, gute Entscheidungen zu treffen. Eine *Fehlerkultur* funktioniert zudem nur, wenn sie gelebt wird. Mit der Fehlerkultur geht auch die Lernkultur einher, die ständige Veränderungsbereitschaft bedeutet, was für Menschen mit Angststörungen eher herausfordernd ist.

Kontext

Die Eingliederungsfachpersonen erwähnen zudem zwei übergreifende Themen. Wenn aufgrund einer schlechten *Umsetzung* die Strukturen fehlen, fördert das Angststörungen sogar.

Ich sehe ja relativ viele Arbeitgeber und das Fehlen von Strukturen ist jetzt nicht agil. Da wird eine Theorie, die eigentlich was Gutes meint, falsch umgesetzt. Und ich denke, wenn ich es so ein bisschen provokativ sag, das fördert natürlich durchaus bei dem einen oder anderen eine psychische Erkrankung wie die Angststörung. (Interviewperson Y, Transkript Position 77)

Flexibilität und Veränderungsaffinität, die Teil der Kultur von Agilität sind, stellen ebenfalls eine gewisse Herausforderung für den Menschen dar. Für die einen stimmt es, sie fühlen sich darin wohl. Die anderen können damit umgehen und bei den Dritten geht es einige Jahre gut, bis

die Ressourcen aufgebraucht sind. Eine Eingliederungsfachperson macht den Vergleich mit Führungspositionen: Sie gelten in der Gesellschaft als erstrebenswert und erst wenn die Tätigkeit ausgeübt wird, stellt man fest, dass man gar nicht dafür geeignet ist oder nicht in dem Ausmass, wie es erwartet wird.

4.2.5. Fazit

In Abbildung 10 werden die Erkenntnisse dieses Kapitels, d.h. die *Herausforderungen und die Gelingensbedingungen* seitens versicherter Person, Arbeitgebender und der IV bei der Eingliederung von Menschen mit Angststörungen dargestellt.

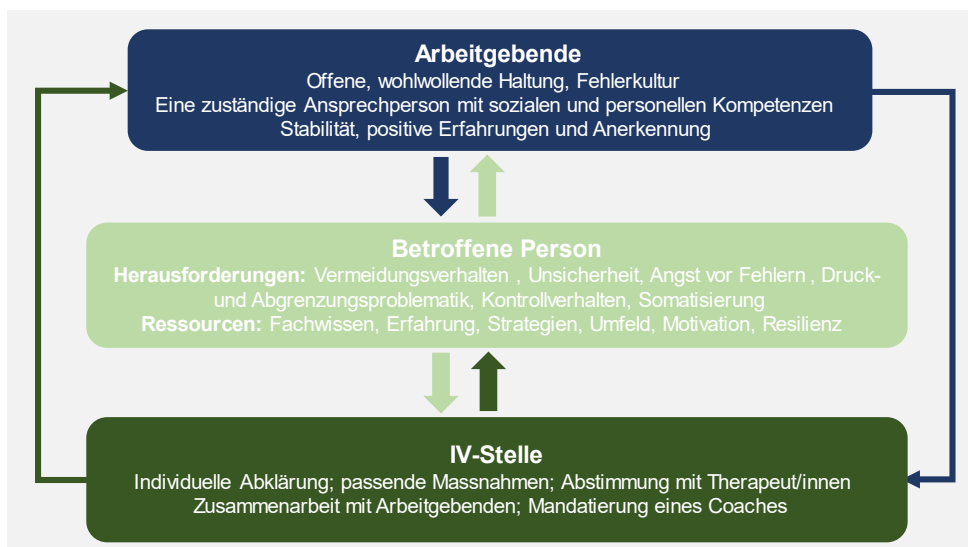


Abbildung 10: Gelingensbedingungen bei der Eingliederung von Personen mit Angststörungen

Für eine gelungene Eingliederung ist eine offene, wohlwollende Haltung der *Arbeitgebenden* sowie die Akzeptanz von Fehlern in dem Betrieb von Vorteil. Zudem braucht es eine zentrale Ansprechperson im Betrieb, die mit sozialen und personalen Kompetenzen ausgestattet ist, um der einzugliedernden Person eine gewisse Stabilität, positive Erfahrungen und Anerkennung zu ermöglichen. Die *betroffene Person* weist aufgrund der Angststörung Herausforderungen wie ein Vermeidungsverhalten, Unsicherheit, Angst vor Fehlern, eine Problematik mit Druck und fehlender Abgrenzung auf, bringt aber auch Ressourcen wie die Motivation, sich der Angst zu stellen, Bewältigungsstrategien oder Fachwissen mit, die eine berufliche Eingliederung fördern. Die *IV-Stelle* muss individuell abklären, welche Herausforderungen und Ressourcen vorliegen und welche Massnahmen in der Folge angezeigt sind. Es ist auch Aufgabe der IV-Stelle im Rahmen der Fallführung, ihr Vorgehen mit den Therapeutinnen und Therapeuten abzustimmen, Kontakt mit dem Betrieb aufzunehmen oder allenfalls einen Coach zu mandatieren, der die versicherte Person oder die Arbeitgebenden im Betrieb unterstützt.

4.3. Exploration II: Agile Arbeitsorganisation

In den sechs leitfadengestützten Interviews mit den Expertinnen und Experten agiler Arbeitsorganisationen wurde erörtert, welche Organisationsform in den Unternehmen umgesetzt ist, wie die Führungsstrukturen ausgestaltet sind und wie sie die agilen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen beurteilen. Die Interviews wurden wörtlich transkribiert, in der Software MAXQDA codiert und mit der strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Sowohl die Analyse als auch die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse orientieren sich an einem Kategoriensystem, das deduktiv und induktiv hergeleitet wurde (vgl. Kapitel 3.3.3 und Anhang C2).

4.3.1. Fallauswahl

Die befragten Expertinnen und Experten verfügen alle über mehrjährige Erfahrung (bis zu 10 Jahren) mit agilen Organisationsformen und -methoden. Sie arbeiten nicht als Informatikerin oder Informatiker, sondern als Fach-, Führungs- oder Beratungspersonen in unterschiedlichen Bereichen, zum Teil in Zusammenarbeit mit der Informatikabteilung. Die Interviewpersonen sind in Unternehmen tätig, die dem Dienstleistungssektor angehören, es sind private und öffentliche Unternehmen und Verwaltungen sowie kleine, mittlere und grosse Unternehmen vertreten. Die Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten, weisen zudem unterschiedliche agile Organisationsformen auf. Eine Kontrastierung dieser Punkte war Kriterium für die Fallauswahl (vgl. Kapitel 3.3.1). Erfahrungen mit beruflichen Eingliederungen wurden nicht erwartet, lagen jedoch mehrheitlich vor. Die Fallauswahl enthält weibliche und männliche Personen über 35 und unter 64 Jahren, mit höheren Berufsqualifikationen.

4.3.2. Agile Arbeitsorganisation in der Praxis

Organisationsformen und Methoden

In den Interviews kristallisieren sich zwei Haupttypen agiler Organisationsformen heraus:

- A. Rahmenwerke zur Aufskalierung agiler Methoden, die der Softwareentwicklung entstammen, stark reglementiert sind und eher in grossen Unternehmen angewandt werden.
- B. Flexiblere Mischformen, die sich an soziokratischen oder holokratischen Rahmenwerken und agilen Werten orientieren und eher in kleinen und mittleren Unternehmen oder Unternehmenseinheiten vorkommen.

A. Rahmenwerke zur Aufskalierung agiler Methoden

Ein Teil der befragten Fachpersonen ist in Unternehmen tätig, in denen die agilen Methoden Scrum oder Kanban aufskaliert wurden. Das bedeutet, dass mit Hilfe dieser Rahmenwerke verschiedene Teams übergreifend mit der Scrum-Methode arbeiten. Diese Rahmenwerke sind stark strukturiert. Alle paar Monate finden Planungssitzungen (sogenannte Product Increment Plannings, kurz PI-Plannings) statt, um festzulegen, was im nächsten Zyklus erreicht werden

soll. Die Teams stellen die unterste Ebene in diesen Frameworks dar. Auf der nächsthöheren Ebene werden die Produkte der verschiedenen Teams unter einer fachlichen Leitung aufeinander abgestimmt.

B. Mischformen aus soziokratischen oder holokratischen Elementen und agilen Methoden

Der andere Teil der befragten Fachpersonen arbeitet in kleineren und mittleren Unternehmen oder Abteilungen, deren Organisationsform sich den flexiblen Mischformen zuordnen lässt. Die einen orientieren sich an soziokratischen oder holokratischen Rahmenwerken und arbeiten in Kreisen und Rollen nach dem Konsent-Prinzip. Die anderen lassen die Rollen und Kreise weg, da ihnen diese für ihre Organisation aktuell keinen Nutzen bieten. Sie orientieren sich an agilen Werten wie der Selbstorganisation und lassen die Fachpersonen fachliche Entscheidungen treffen. Agile Methoden und Hilfsmittel wie Backlogs, iterative Prozesse, Kanban oder Retrospektiven werden je nach Bedarf genutzt, Prozesse und Vorgehensweisen laufend weiterentwickelt oder gebildet. Probleme werden gelöst, wenn sie auftreten, nicht auf Vorrat. Ein solches Vorgehen setzt Kenntnisse und Erfahrungen mit Agilität voraus.

Umsetzungsgrad

Unabhängig von der Organisationsform gibt es in allen sechs Unternehmen auch nicht agile Teams. Zum Teil stehen die Transformationen noch bevor oder eine agile Organisation würde von der Tätigkeit her keinen Sinn ergeben. Abteilungen mit festen Abläufen und Strukturen, wie etwa eine Buchhaltung oder ein Empfang, werden als ungeeignet für agiles Arbeiten bezeichnet, weil z.B. die Auszahlung eines Lohnes beständig sein sollte. Dieses Nebeneinander ist nicht immer konfliktfrei. So kann in der agilen Abteilung während eines Zyklus nicht jeder neue eingehende Auftrag angenommen werden. Zudem sind die Teams, die agil arbeiten, sehr sichtbar, was bei den nicht agilen Abteilungen nicht der Fall ist. Diese Sichtbarkeit kommt einerseits von Hilfsmitteln wie dem Kanban- oder Capacity-Board, in das die agilen Abteilungen ihre Vorhaben für die nächsten drei Monate eintragen. Andererseits erfolgt die Sichtbarkeit durch Treffen, an denen alle Teams ihre Ziele und deren Erreichung präsentieren.

Kontextfaktoren

Mehrere Fachpersonen weisen darauf hin, dass neben der Anwendung von Rahmenwerken und der Nutzung agiler Methoden, auch Kontextfaktoren wie die *Transformationsphase*, die *Kultur* oder die unklare *Definition* von Agilität die Umsetzung einer agilen Organisationsform in einem Unternehmen kennzeichnen. Die Transformation, der Wechsel von einer klassischen zu einer agilen Organisation, braucht Zeit, Investitionen und Begleitung. Trotz Weiterbildungen, Teamentwicklungsgefässen und Coachings für die Mitarbeitenden zum agilen Arbeiten, zur offenen Kommunikation oder zur psychologischen Sicherheit, funktioniert diese Umstellung nicht von heute auf morgen. Zudem kann es während einer Transformation wegen der schwammigen Definition von Agilität dazu kommen, dass die Geschäftsleitung nicht

geklärt hat, in welchem Grad sie Agilität zulassen will, was zu einem Hin und Her für die Mitarbeitenden führen kann. Schliesslich bedarf die Entwicklung einer agilen Kultur, das *being agile*, Geduld, Begleitung, Bemühungen und Aktivitäten auf diversen Ebenen gemäss verschiedener Interviewpersonen:

In den Ritualen, die man hat, zum Beispiel die offenen Gespräche miteinander, da soll man einander kritische Feedbacks geben. Da hat man Schulungen gemacht. Aber wenn ein Mitarbeiter zwanzig Jahre lang klassisch hierarchisch gearbeitet hat und in ein Team hineinkommt, wo ihm ein fünfundzwanzigjähriger Kollege sagt, 'weisst du, das stört mich, wenn du das so machst', da treffen Kulturen aufeinander. (Interviewperson Q, Transkript, Position 42)

Agiles Arbeiten ist aber laut Interviewpersonen nicht an die jüngere Generation, sondern an Merkmale wie Neugier, Interesse und Offenheit gegenüber der neuen Arbeitsweise gebunden. Man muss zwischen Können (hier kann man die Personen befähigen) und Wollen (das ist die Motivation der Betroffenen) unterscheiden.

4.3.3. Führungsstrukturen in agilen Organisationen

Eine Reduktion von Hierarchien ist nur bei der Hälfte der Unternehmen anzutreffen, in denen die befragten Fachpersonen tätig sind. Bei zwei der Organisationen gibt es zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden keine hierarchische Zwischenstufe mehr. Es handelt sich dabei um ein kleines und ein mittleres Unternehmen. Bei einer dritten und grösseren Organisation wurde die Stufe der Teamleitung ebenfalls abgeschafft und die Mitarbeitenden sind in Scrum-Teams organisiert, mit Scrum Master und Product Owner, die jedoch keine personelle Verantwortung haben. Letztere übernimmt eine Abteilungsleitung mit einer sehr breiten Führungsspanne, wobei diese Abteilungsleitung wiederum keinen Bezug zu den Scrum-Teams hat. Diese haben anstelle einer personellen eine fachliche Leitung auf der nächsthöheren Ebene. Bei den restlichen drei Fachpersonen besteht nach wie vor die klassisch hierarchische Matrixorganisation mit Teamleitungen, die die Personalverantwortung wahrnehmen und parallel dazu Rollen wie Product Owner und/oder Scrum Master innehaben. Diese Doppelorganisation ist dem Umstand geschuldet, dass nicht das gesamte Team agil arbeitet, weil dies aufgrund der Aufgaben nicht sinnvoll ist.

Auch in Bezug auf die Ausgestaltung der *Teams* ist eine grosse Vielfalt anzutreffen. In der einen Organisation hat es gar keine Teams. In zwei Organisationen sind die Teams in Kreisen mit Rollen organisiert, einmal selbstorganisiert und ohne Teamleitung, einmal mit Teamleitung, die jedoch viele Führungsaufgaben dem Team zur Disposition stellt. Auch wenn in einem Scrum-Team ohne Teamleitung Rollen und Methode klar bestimmt sind, weisen einige Interviewpersonen darauf hin, dass deswegen nicht jedes Team identisch ist oder gut zusammenarbeitet. Das hängt vom Reifegrad des Teams und den Personen darin ab. In einigen Fällen

kam ein Team wegen sehr dominanter oder egoistischer Teammitglieder nicht zur Ruhe, bis diese Personen ausgewechselt wurden. Dabei stellte sich die Frage, wer diese Wechsel initiiert. In einem Fall gab die fachliche Leitung den Wechsel vor, weil die Lösung über die Methode und das Team noch nicht funktionierte. In einem agilen Unternehmen wird das gesamte Team am Ende des Zyklus dahingehend bewertet, ob es die Ziele erreicht hat. Diese gemeinsame Verantwortung kann einen starken Gemeinschaftssinn erzeugen, aber auch schwierig werden, wenn die Zielerreichung mehrere Male wegen der gleichen Person nicht gelingt.

Personalverantwortung

Analog zu den unterschiedlichen Führungsstrukturen ist die Personalverantwortung divers geregelt: Bei Unternehmen mit *Teamleitungen* sind diese für personelle Themen zuständig. Das bedeutet nicht, dass die betroffene Person sich nicht auch mit einem Teammitglied über die Probleme austauscht. Die Teamleitung hat aufgrund ihrer Funktion aber die Kompetenzen, Aktionen einzuleiten (z.B. mehr Zeit geben). Zwei Teamleitungen weisen darauf hin, dass die Kultur bzw. letztendlich die Unternehmensleitung Einfluss auf den Umgang mit Überlastungen und (Wieder-)Eingliederungen habe:

Und es ist auch die Frage, muss man die Leute immer am Limit behalten? Das ist eine Haltungsfrage, da kann man sich einen Entscheid abholen von weiter oben, wenn man möchte, oder? 'Möchten Sie ein Mitglied immer Limit behalten'? Du kannst fragen. Du musst es aber fragen. (Interviewperson N, Position 230)

Bei den Organisationen *ohne Teamleitungen* gibt es unterschiedliche Strukturen: In einem Unternehmen stand es den Mitarbeitenden offen, sich bei Problemen eigeninitiativ bei der Geschäftsleitung zu melden. Da nicht alle Mitarbeitenden diese Möglichkeit wahrnahmen, wurden regelmässige Gesprächstermine eingeführt. In diesem Unternehmen wäre ein Geschäftsleitungsmitglied die zuständige Ansprechperson im Falle einer Eingliederung. In den anderen beiden Unternehmen scheint (noch) nicht ganz eindeutig definiert zu sein, wer Mitarbeitende bei einer (Wieder-)Eingliederung begleiten oder eine Überlastung erkennen könnte und sollte.

Und bei gewissen Sachen, wie zum Beispiel, dass man noch nicht weiss, wie man mit schwächeren Menschen umgeht oder eben mit solchen, die eine Erkrankung haben oder von der IV kommen, das ist vielleicht etwas, das sich noch entwickeln muss? (Interviewperson Q, Transkript Position 92)

Praxisbeispiele

In einem Fall hat die Interviewperson, die eigentlich die fachliche Leitung über mehrere Scrum-Teams innegehabt hätte, diese Rolle übernommen und die betroffenen Personen zum Beispiel von den Planungssitzungen befreit, an denen man vor 100 Leuten den aktuellen Arbeitsstand präsentieren muss. Die Person wurde vom Team trotz dieser Spezialregelung sehr geschätzt und akzeptiert, unter anderem wohl aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen und dem offenen

Umgang mit der Erkrankung. Bei einem zweiten Eingliederungsbeispiel spielten die fachlichen Ressourcen der betroffenen Person ebenfalls eine wichtige Rolle für die Eingliederung. Auch für diese Person wurden Spezialregelungen geschaffen, obwohl Methoden-Coaches dies nicht befürworten würden, was für das Team aber kein Problem darstellte.

Ja, es ist ein bewusster Entscheid gewesen, also wir haben sie nach dem Eintritt der Erkrankung eingestellt. Sie hat ein Profil gehabt, das sehr schwierig zu finden ist auf dem Markt. Und wir fanden, sie bringt alles mit, wo wir suchen und wir wollen das. Wir haben auch gewusst, dass es ein bisschen aufwendig wird und dass auch nicht sicher ist, wie es herauskommt. (Interviewperson P, Transkript Position 198)

4.3.4. Agile Arbeitsanforderungen und Ressourcen

Agile Arbeitsanforderungen

Mehrere Interviewpersonen wiesen darauf hin, dass *Zeitdruck*, *Arbeitsmenge* und *Arbeitsunterbrechungen* nicht nur agile Organisationen betreffen. Zum Teil wurde die agile Methode eingeführt, um genau dieser Problematik entgegenzuwirken, wobei man hierfür die agilen Methoden korrekt umsetzen und dem Druck von aussen standhalten muss. Auch an dieser Stelle ist die Haltung der Geschäftsleitung entscheidend. Die *Selbstorganisation* stellt eine spezifische Herausforderung agiler Arbeitsorganisationen dar: Es braucht Erfahrung, um den Aufwand für eine Arbeit einschätzen zu können sowie Disziplin, um in einem dreimonatigen Zyklus nicht alles auf die letzten Wochen zu verschieben. In diesem Zusammenhang ist gemäss Interviewpersonen *Eigenverantwortung* zentral, um Pausen und Ferien wahrzunehmen.

Ich glaube, es wird dann gefährlich, wenn du die Dynamik oder die Bewegungsfreiheit, die dir die Agilität gibt, immer zu deinen Lasten dehnt. Also ich sage mal, wenn du permanent im Modus bist, dass du die Bewegungsfreiheit dazu nützt, deine Arbeitstage noch länger zu machen, noch mehr Calls reindrückst, noch mehr Projekte übernimmst, weil es geht, ich kann auch am Sonntag noch arbeiten, mit den Möglichkeiten, die ich heute habe, ist das kein Thema. Ich glaube, dann wird es gefährlich und dort ist die Verführung wahrscheinlich grösser als in der klassischen Welt. (Interviewperson R, Transkript Position 75)

Bei der *Teamfähigkeit* wäre es laut einigen Fachpersonen auch möglich, dass nicht immer jede und jeder an allen sozialen Ereignissen und Ritualen teilnehmen muss. Eine weitere Anforderung in agilen Organisationen ist laut Interviewpersonen *Selbstvertrauen*, weil man in einigen agilen Organisationsformen Planungssitzungen hat, an denen man vor 250 Personen die Zielerreichung der aktuellen Arbeiten präsentieren muss. Gleichzeitig muss man im selbstorganisierten Team sagen können, welche Arbeiten man gut kann und machen will. Eine weitere Anforderung sind die Sprach- und Methodenkenntnisse:

Die Mitarbeiter müssen mit dieser agilen Methode sozusagen eine frische Sprache lernen. Wenn man diese Sprache nicht kann, ist man ausgeschlossen und es ist schwierig reinzukommen. Das heisst, die Personen, die die Sprache am besten können, sind die Helden, obwohl sie keine fachlichen Kenntnisse haben. (Interviewperson Q, Transkript Position 78).

Transparenz und Regeldichte können Anforderung oder Ressource darstellen. Bei der Transparenz stellt sich die Frage, wie viel Persönliches man im Hinblick auf die eigene Gesundheit preisgeben muss, das ist eine Anforderung. Dies ist auch der Fall, wenn man sieht, wer bis wann wie viel Arbeit geschafft hat. Werden Arbeitsergebnisse plötzlich sichtbar, kann das die Mitarbeitenden aber auch mit Stolz erfüllen und die guten Leistungen von eher stillen oder zurückhaltenden Kolleginnen sichtbar machen, womit die Transparenz zu einer Ressource wird. Da die aufskalierenden Rahmenwerke stark reglementiert sind, muss man *Regeln* akzeptieren. Das kann eine Anforderung oder eine Ressource sein, weil Regeln einen Rahmen bieten. Hier wendet eine Interviewperson aber kritisch ein, dass es sich bei den agilen Methoden auch um Produkte handelt, die verkauft werden wollen, und allenfalls bei gewissen Regeln auch Ausnahmen möglich sein könnten. *Motivation, Qualität und Resilienz* werden als weitere Anforderungen für agiles Arbeiten genannt, nachfolgend aber vernachlässigt, weil sie nicht nur für agile Organisationsformen gelten.

Agile Arbeitsressourcen

Die *Autonomie* wird von den Interviewpersonen als Ressource agilen Arbeitens wahrgenommen. Eine eigene Arbeitseinteilung kann den Druck senken, man kann bei der Zeitplanung mit dem Kanban- oder Capacity-Board Ferien oder Abwesenheiten besser einplanen und muss nicht mehr vor und nach den Ferien alle Arbeit vor- und nachholen. Zudem kann man selber bestimmen, wie man ein Arbeitsziel am besten erreicht, oder was einem besser liegt. Die *Selbstwirksamkeit* wird darin sichtbar, dass man nicht nur sieht, was thematisch nötig ist, sondern das auch einbringen und umsetzen kann und die Resultate sieht. In dem Zusammenhang wird auch die intrinsische Motivation genannt. *Partizipation* ist z.B. bei der Erarbeitung des gemeinsamen *Team-Purpose* möglich. Dazu müssen sich die Mitarbeitenden offiziell beken-
nen. Der *Team-Purpose* kann zudem die *Sinnhaftigkeit*, die Daseinsberechtigung des Teams enthalten. *Anerkennung oder Wertschätzung* sowie *Unterstützung* bei der Arbeit können durch das Team erfolgen, weil man zusammen ein Ziel erreichen muss und deshalb die Arbeit der anderen besser wahrnimmt und oder aus reinem Eigeninteresse eher unterstützt.

Was sehr schön ist, man arbeitet im Team zusammen. Also man merkt, dass Leute, wo sich vielleicht vorher weniger zugetraut haben, plötzlich Sachen übernehmen. Sie bekommen dann auch entsprechend die Anerkennung in und ausserhalb vom Team. Und das Team hilft sich, wenn jemand im Struggle ist. (Interviewperson O, Transkript Position 154).

Bei der *Fehlerkultur* weist eine Interviewperson darauf hin, dass man zuerst lernen musste, so zu arbeiten. Eine andere Interviewperson spricht dabei von der *Lernkultur*, die auch *Veränderungsbereitschaft* voraussetzt. In diesen Zusammenhang wird wiederum die psychologische Sicherheit erwähnt, die Arbeit und Geduld bedarf.

4.3.5. Fazit

In Abbildung 11 werden die Erkenntnisse dieses Kapitels grafisch zusammengefasst. Die *Unternehmensführung* einer agilen Organisation beeinflusst die agilen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen über die jeweilige Organisationsform *und* die agile Kultur und Haltung ebenso wie über die Regelung der hierarchischen Strukturen, die – wie die Interviews zeigten – sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können. Von nach wie vor klassisch hierarchisch strukturierten Unternehmen bis zu Kreisorganisationen mit nur einer Geschäftsleitung ist alles möglich, was Einfluss auf die Ausgestaltung der Selbstorganisation hat. Die im Leitfaden genannten *Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen* wurden mehrheitlich bestätigt sowie ergänzt um Selbstvertrauen und Sprache bei den Anforderungen und um die Lernkultur und Wertschätzung bei den Ressourcen. Transparenz und Regeldichte können sowohl Anforderungen wie Ressourcen sein, weshalb sie in beiden Feldern aufgeführt sind.



Abbildung 11: Agile Arbeitsorganisation im JDR-Modell

Die Interviewpersonen zählen neben den Anforderungen und Ressourcen weitere generelle Vor- und Nachteile von Agilität auf, wovon zwei hervorgehoben werden sollen: Aus Sicht von einer Interviewperson hat der *Faktor Mensch* mit all seiner Vielseitigkeit in einigen agilen Rahmenwerken noch zu wenig Raum und Bedeutung. Eine andere Interviewperson sieht das *grösste Risiko* agilen Arbeitens darin, dass sie irgendwann nicht mehr agil arbeiten darf.

5. Diskussion

Die Forschungsfrage der vorliegenden MAS-Arbeit lautet: *Was gilt es für die IV zu berücksichtigen, wenn sie Menschen mit Angststörungen bei der beruflichen Eingliederung in eine agile Organisation unterstützen will?* Die Beantwortung dieser Frage erfolgt in den Kapiteln 5.1 und 5.2. Kapitel 5.3 wagt einen Ausblick und Kapitel 5.4 widmet sich den Limitationen.

5.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

5.1.1. Berufliche Eingliederung durch die IV

Nachfolgend werden die zwei Unterfragen beantwortet: Welchen beruflichen Hintergrund und welche Erkrankungen wiesen die versicherten Personen in Eingliederungsmassnahmen der IV zwischen 2018 und 2022 auf und welches sind die Herausforderungen und Gelingensbedingungen bei der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Angststörungen.

In Kapitel 4.1 wurde festgestellt, dass drei Viertel der Personen, die zwischen 2018 und 2022 von der IV eine berufliche Eingliederungsmassnahme erhielten, über 25 Jahre alt sind. Davon weisen rund 40 % eine psychische Erkrankung auf. 62 % aller über 25-Jährigen haben zudem einen Berufs- oder Tertiärabschluss, 68 % der Personen über 25 Jahren hat vor der Anmeldung bei der IV eine Fach- oder Kaderfunktion ausgeübt. In Kapitel 4.2 zeigte sich, dass Angststörungen meistens zusammen mit einer Depression, einer Persönlichkeitsstörung oder einer somatischen Erkrankung auftreten. Komorbiditäten sind typisch bei Angststörungen (Plag et al, 2024). Wie zur Fallführung der IV aufgeführt (KSFF, 2024), liegt der Fokus der IV auch in der Praxis nicht auf der Diagnose oder dem Krankheitsbild, sondern auf den vorhandenen Ressourcen und Funktionen. Dennoch gibt es spezifische Herausforderungen und Gelingensbedingungen in der beruflichen Eingliederung von Personen mit Angststörungen, so wie dies auch bei anderen psychischen Erkrankungen der Fall ist (Baer & Ettl, 2015). Gemäss den Interviewpersonen treten bei Personen mit Angststörungen folgende Herausforderungen auf: Vermeidungsverhalten, grosse Unsicherheit, Angst vor Fehlern, selbstgemachter Druck, fehlende Abgrenzung, Kontrollbedarf und Somatisierungen. Als Gelingensbedingungen konnten identifiziert werden: Ressourcen und Motivation der betroffenen Personen; individuelle Abklärung und Zusprache passender Massnahmen; Abstimmung mit den Therapeutinnen und Therapeuten; Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden; Begleitung oder ein Coaching am Arbeitsplatz; wohlwollende und offene Arbeitgebende mit Geduld; eine zentrale Ansprechperson mit den nötigen Kompetenzen im Betrieb; ein stabiles Umfeld und Anerkennung.



5.2. Eingliederung und Agilität im JDR-Modell

In der untenstehenden Abbildung werden die Herausforderungen und Gelingensbedingungen der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Angststörungen aus Kapitel 5.1.1 mit den Erkenntnissen zu den agilen Organisationsformen, Führungsstrukturen, Anforderungen und Ressourcen aus Kapitel 5.1.2 im Job-Demands-Resources Model (JDR-Modell) zusammengeführt, um die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit zu beantworten: *Was gilt es für die IV zu berücksichtigen, wenn sie Personen mit Angststörungen bei der Eingliederung in eine agile Organisation unterstützt?* Hierfür wurde das ursprüngliche JDR-Modell um die *betroffene Person* und die *IV-Stelle* erweitert und der kommunikative Charakter des JDR-Modells genutzt (vgl. Schaufeli, 2017). Die Grafik wird nachfolgend beschrieben.

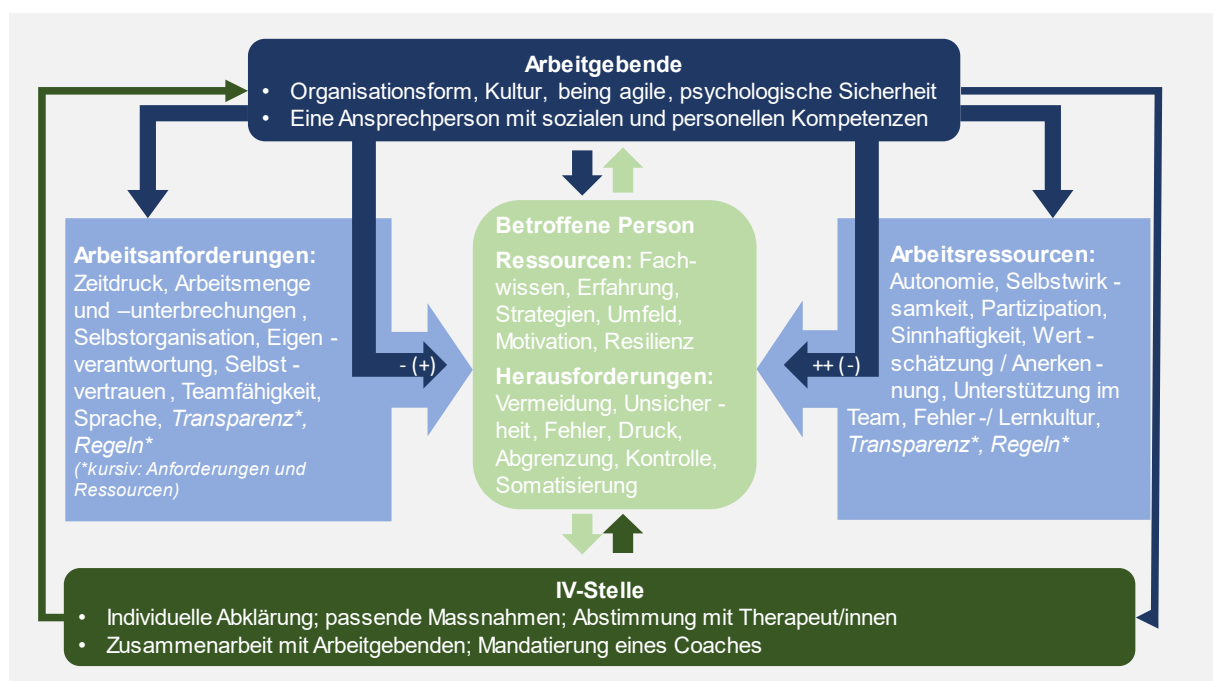


Abbildung 12: Gelingensbedingungen für die Eingliederung von Personen mit Angststörungen in agile Betriebe

Bei den *Arbeitgebenden* gilt es für die IV-Stellen zu berücksichtigen, dass sie auf unterschiedliche agile *Organisationsformen* wie das aufskalierende Rahmenwerk oder die Soziokratie mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen treffen können. Die Arbeitssituation im agilen Betrieb wird zudem von der Kultur des Unternehmens beeinflusst bzw. davon ob ein *being agile* gelebt wird. Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass viele Unternehmen erst am Anfang dieser Entwicklung stehen (z.B. Ahrendt et al., 2024; Schermuly & Seifert, 2023a; Zirkler, 2023). In den Interviews wird erwähnt, dass es in einigen agilen Unternehmen noch an etablierten Lösungen fehlt, um versicherte Personen bei der Eingliederung zu unterstützen. Diese Unternehmen sind zum Teil aber offen für Optimierungsvorschläge im Umgang mit ihren Mitarbeitenden. Unternehmen tragen gemäss Artikel 328 des Obligationenrechts eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden.

Wie die Interviews zeigten, sind Hierarchien und damit verbunden die personelle Verantwortung in agilen Betrieben unterschiedlich organisiert. Für das Gelingen einer beruflichen Eingliederung ist wesentlich, dass die IV-Stelle mit den Arbeitgebenden *eine Ansprechperson* für die einzugliedernde Person im Betrieb findet. Diese Person ist verbindlich für die Begleitung der einzugliedernden Person zuständig und muss hierfür über die nötigen *sozialen und personellen Kompetenzen* verfügen. Dann kann die Rolle auch von einem Teammitglied übernommen werden. In soziokratischen und holokratischen Organisationsformen können die Mitarbeitenden selber neue Rollen definieren (Robertson, 2016; Bockelbrink et al., 2019). Eine wichtige Aufgabe dieser Ansprechperson ist die Beeinflussung der agilen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen. Im erweiterten JDR-Modell ist dies die Aufgabe der Führungsperson (Schaufeli, 2017), dem servant leader im New Work Konzept (Zirkler, 2023).

Für die Steuerung der *agilen Arbeitsanforderungen* muss die Ansprechperson im Betrieb von der Unternehmensleitung gestützt werden und über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Ist dies der Fall, kann sie die einzugliedernde Person begleiten und ihr zum Beispiel zu Beginn Aufgaben zuteilen, mehr Zeit für diese einplanen oder die betroffene Person von gewissen sozialen Anlässen befreien. Mit letzterem haben die Expertinnen und Experten agiler Organisationen gute Erfahrungen gemacht. *Selbstorganisation* und *Eigenverantwortung* können vor Ort trainiert werden – allenfalls mit der Unterstützung der Ansprechperson oder einem Coaching der IV. Den agilen Arbeitsanforderungen *Sprach- und Regelkenntnisse* könnte die IV-Stelle mit der Finanzierung von passenden Kursen begegnen, die die betroffenen Personen methodisch und fachlich stärken. Dann wären die Regeln gerade für Menschen mit Angststörungen vielleicht nicht nur ein Korsett, sondern Halt und Stabilität. Das *Selbstvertrauen* wird durch Lob und positive Erlebnisse bei der Arbeit gestärkt, womit der Übergang zu den agilen Arbeitsressourcen erfolgt.

Die *agilen Arbeitsressourcen* sind gemäss Schaufeli (2017, S. 121) «the good thing». Das wird für gewisse Ressourcen in den Interviews und der Theorie bestätigt: *Selbstwirksamkeit, Sinnhaftigkeit und Anerkennung* sind für alle Menschen gut, auch für Menschen mit psychischen Erkrankungen oder Angststörungen (Heldt et al., 2010; Behrens-Wittenberg & Wedegaertner, 2023). Gemäss den Eingliederungsfachpersonen der IV-Stellen ermöglicht *Autonomie* zudem eine flexible Zeit- und Arbeitseinteilung, was für Menschen mit Angststörungen sehr hilfreich sein kann. Allenfalls müssen die Betroffenen zu Beginn von der Ansprechperson, der IV-Stelle oder einem von der IV mandatierten Coach begleitet und unterstützt werden. Wie bereits oben erwähnt stärken Lob und gute Erfahrungen sowie die *Unterstützung im Team* die Betroffenen gemäss Theorie und Praxis (Luciano et al., 2014). Die *Fehlerkultur* könnte gegen die Angst vor Fehlern helfen, wenn sie tatsächlich gelebt wird. Für die Fehler- und die Lernkultur spielt die psychologische Sicherheit im Unternehmen eine wichtige Rolle, da sie Vertrauen und Veränderungsbereitschaft fördert (Goller & Laufer, 2018; Edmondson & Woolley, 2003).

Die Arbeitgebenden, die Arbeitsanforderungen und die Arbeitsressourcen wirken alle auf die *betroffene Person*. Sie steht im Zentrum des Geschehens und bringt Ressourcen wie Fachwissen und Berufserfahrung mit, wie die quantitativen Auswertungen und die Aussagen der Expertinnen und Experten agiler Organisationen zeigten. Sie verfügen über Bewältigungsstrategien und sind motiviert, ihre Ängste und Herausforderungen anzugehen. Im JDR-Modell ist gemäss Schaufeli (2017) nicht ganz klar, welchen Platz die Person mit ihren Ressourcen im Modell einnehmen soll. In der vorliegenden Arbeit steht sie in der Mitte, weil es um ihre berufliche Eingliederung geht, die Anforderungen und Ressourcen auf sie einwirken und Arbeitgebende und IV-Stelle ihretwegen in Kontakt stehen.

Die *IV-Stelle* wird dem JDR-Modell ebenfalls neu zugefügt. Sie klärt die individuellen Ressourcen und Herausforderungen der betroffenen Person ab und sucht die Zusammenarbeit mit den Therapeutinnen und Therapeuten, da diese bei Angststörungen eine tragende Rolle innehaben. Sie spricht auch die darauf abgestimmten IV-Massnahmen zu, etwa den sechsmonatigen Arbeitsversuch in einem Betrieb, die engere Begleitung oder einen Coach (KSBEM, 2024). Im Rahmen der Fallführung nimmt sie Kontakt mit dem Arbeitgebenden auf und sucht und berät die zentrale Ansprechperson im Betrieb.

Abbildung 12 und ihre Erkenntnisse wurden drei IV-Stellenvertretenden vorgelegt, die nicht an den Interviews teilgenommen hatten und in einem anderen Teil der Schweiz Menschen mit Angststörungen in der beruflichen Eingliederung unterstützen (vgl. Kapitel 3.4). Aus Sicht dieser Fachpersonen sind die Aussagen der Grafik nachvollziehbar und die verschiedenen Aspekte von Agilität und Eingliederung differenziert dargestellt. Sie betonten die Wichtigkeit der sozialen Kompetenzen der Ansprechpersonen im Betrieb und die Bedeutung von IV-Massnahmen wie einem *Arbeitsversuch*, mit dem eine Eingliederung in einer agilen Organisation ausprobiert werden kann. Sie stellten zudem die Frage nach der Verbreitung von Agilität. Diese Frage kann mit der vorliegenden Arbeit aufgrund des explorativen Charakters nicht beantwortet werden (vgl. hierzu jedoch mehr in Kapitel 5.4 zu den Limitationen). Die Erkenntnisse aus diesem sehr hilfreichen Austausch flossen direkt in die Schlussfolgerungen der Thesis ein.

5.3. Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die IV bei der Eingliederung von Menschen mit Angststörungen folgende Punkte berücksichtigen kann: Zum einen erwartet sie bei einer agilen Arbeitsorganisation eine grössere Organisationsvielfalt. Deshalb ist es hilfreich, wenn sie zusammen mit dem Betrieb *eine* Ansprechperson mit entsprechenden sozialen und personalen Kompetenzen suchen kann, die die berufliche Eingliederung der Person mit Angststörungen begleitet und die agilen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen zu Beginn allenfalls steuert. Die IV kann die Unternehmen und die versicherten Personen zudem mit der Finanzierung von Kursen und Coaches unterstützen oder ihnen über einen Arbeitsversuch ein

dieser Arbeit weiter zu untersuchen und die Verbreitung von Agilität zu erforschen, wären quantitative Erhebungen vorzunehmen. Dies wäre auch wichtig vor dem Hintergrund, dass die Bedeutung der technischen und wissenschaftlichen Dienstleistungen schon seit längerem zunimmt (Bundesamt für Statistik, 2024) und durch die künstliche Intelligenz zunehmend mehr Fachbereiche digitalisiert werden, wofür die Fachpersonen agil mit Informatikerinnen und Informatikern zusammenarbeiten. Auch wird von einem Hype um Agilität und New Work gesprochen, um Fachkräfte anzulocken (Zirkler, 2023; Neumer, 2020), da der Fachkräftemangel 2022 in fast allen Branchen gestiegen ist (BSS, 2024). Es wäre interessant zu erfahren, ob neben den erwähnten bekannten Unternehmen wie Post, SBB, Freitag, Spitex usw. auch andere Unternehmen agil arbeiten und falls ja, wieso und in welcher Form.

6. Literaturverzeichnis

Ahrendt, B., Bürklin, N. & Ostberg, P. M. (2024). *Wege agiler Führung – mit Sinn. Praktische Grundlagen für lebendige Organisationen*. Berlin: Springer-Verlag.

Andersen, D. J. (2011). *Kanban. Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen*. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.

Bachmann, T. & Quispe Bravo, K. (2021). Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 28, 319-337. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00717-4>

Baer, N., Frick, U., Aebersold, Ph., Ammann, J., Baer, J., Caduff, S., Flammer, F., Grütter, M., Käser, F., Matt, M., Meier, E., Müller, R., Plattner, Z., Schwarz, L., Schwerzmann, A., Stalder, K., Wade, A., Wiesli, F., Wollschläger, M., Wyss, C. & Ritler, R. (2022). *Krankschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz: Hintergründe, Verläufe und Verfahren. Eine Analyse von Versichertendossiers der SWICA Krankentaggeldversicherung*. Verfügbar unter <https://workmed.ch/wp-content/uploads/studie-krankschreibungen-aus-psychischen-gruenden-ch.pdf>

Baer, N., Frick, U., Rota, F., Vallon P., Aebi, K., Romann, Ch. & Kurman, J. (2017a). *Patienten mit Arbeitsproblemen. Befragung von Psychiaterinnen und Psychiatern in der Schweiz*. Beiträge zur Sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 11/17. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.

Baer, N., Bachmann, K., Keller, I. & Frick, U. (2017b). Psychisch kranke Arbeitnehmer: Prozess und Resultate eines Forschungsprojektes. *Schweizer Zeitschrift für Psychiatrie & Neurologie* 2, 4-8. Neuhausen am Rheinfall: Rosenfluh Publikationen AG.

Baer, N. & Ettl, P. (2015). *Arbeitsplatzerhalt bei psychischer Erkrankung. Was Psychiater tun können*. Stiftung Rheinleben & Psychiatrie Baselland. Verfügbar unter <https://workmed.ch/wp-content/uploads/leitfaden-fuer-psychiater.pdf>

Baer, N. & Fasel, T. (2011). *Schwierige Mitarbeiter. Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche*. Beiträge zur Sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 1/11. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.

Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007) Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology* 99, 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>

Beck et al. (2001). *Manifest für agile Softwareentwicklung*. Verfügbar unter <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

- Becke, G. (2020). Agile Arbeitskonzepte – Zwischen Rationalisierung und gesundheitssensibler Gestaltung. In S. Porschen-Hueck, M. Jungtäubl & M. Wehrich (Hrsg.), *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation* (S. 127-149). Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Behrens-Wittenberg, E. & Wedegaertner, F. (2023). Effectiveness of a return to work intervention after occupational disability retirement due to depression and anxiety. *Psychology, Health & Medicine*, 28, 5, 1387-1398. <https://doi.org/10.1080/13548506.2022.2029505>
- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, neue Kultur*. Freiamt im Schwarzwald: Arbor.
- Bockelbrink, B., Priest, J., & David, L. (2019). *Soziokratie 3.0 – Ein Praxisleitfaden*. Verfügbar unter <https://sociocracy30.org/res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf>
- Boes, A., Gül, K., Kämpf, T. & Lühr, T. (2021). Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Ein Schlüssel für die nachhaltige Gestaltung neuer Arbeitsformen. In W. Bauer, S. Mütze-Niewöhner, S. Stowasser, C. Zanker, N. Müller (Hrsg.), *Arbeit in der digitalisierten Welt. Praxisbeispiele und Gestaltungslösungen aus dem BMBF-Förderpunkt* (S. 307-319). Berlin: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62215-5>
- Böhm, S., Baumgärtner, M. & Breier, Ch. (2019): *Erarbeitung einer Wirkungslandkarte zur beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen*. Bern: Eidgenössisches Büro für Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen.
- Böhm, M. & Siglbauer, B. (2019). Psychosoziale berufliche Rehabilitation in einer Arbeitswelt 4.0 – Zwischen Anforderungen und Bedürfnissen. *Neuropsychiatr* 34, 5–14. <https://doi.org/10.1007/s40211-019-0316-3>
- Buess, M. & Vogel, R. (2022). *Arbeitgeberbefragung zur Wahrnehmung der IV und ihrer Instrumente*. Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 3/22. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Bundesamt für Sozialversicherungen BSV (2024). *Aufgaben des BSV*. Verfügbar unter [Aufgaben des BSV \(admin.ch\)](https://www.admin.ch)
- Bundesamt für Sozialversicherungen BSV (2023): *Die schweizerische Invaliditätsvorsorge. Ein bewährtes System einfach erklärt*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Bundesamt für Statistik BFS (2024). *Wirtschaftssektoren und -abschnitt*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. Verfügbar unter [Wirtschaftssektor und -abschnitt | Bundesamt für Statistik \(admin.ch\)](https://www.admin.ch)
- Bundesamt für Statistik BFS (2023). *Schweizerische Gesundheitsbefragung 2022 – Übersicht*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. Verfügbar unter [Schweizerische Gesundheitsbefragung 2022. Übersicht | Publikation | Bundesamt für Statistik \(admin.ch\)](https://www.admin.ch)

Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM). *German Modification der 10. Revision der internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (ICD-10-GM Version 2024)*. Verfügbar unter [BfArM - ICD-10-GM Version 2024](#)

BSS Volkswirtschaftliche Beratung (2023). *Fachkräfteindex*. Verfügbar unter [BSS-Fachkräfteindex 2023 web.pdf \(bss-basel.ch\)](#)

Ciancarini, P., Kruglov, A., Pedrycz, W., Salikhov, D. & Succi, G. (2022). Issues in the Adoption of the Scaled Agile Framework. *44th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP '22)*. <https://doi.org/10.1145/3510457.3513028>

DAK-Gesundheit (2020). *Gesundheitsreport 2020. Stress in der modernen Arbeitswelt*. Verfügbar unter [dak-gesundheitsreport-2020-pdf-2366094.pdf](#)

Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2018). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* 2001, 86, 3, 499-512. <https://doi.org/101037//0021-9010863499>

Drake, E.R. & Wallach, A.M. (2020). Employment is a critical mental health intervention. *Epidemiology and Psychiatric Sciences* 29, e178, 1–3. <https://doi.org/10.1017/S2045796020000906>

Edmondson, A.C. & Woolley, A. W. (2003). Understanding outcomes of organizational learning interventions. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds), *International Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*. London: Blackwell.

Endenburg, G. (1996). Soziokratie – Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie? In J. Fuchs (Hrsg.), *Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen*. Wiesbaden: Gabler.

Ferreira, Y. & Vogt, J. (2022). Psychische Belastung und deren Herausforderungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 76, 202-219. <https://doi.org/10.1007/s41449-021-00292-5>

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Gözlner, H. & Beyer, J. (2022). Im Dschungel agiler Organisationsmodelle. Eine faktenbasierte Kategorisierung als Orientierungshilfe. *OrganisationsEntwicklung*, 41(1), 66-72.

Goller, I. & Laufer, T. (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.

<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

Güttler, A. & Bruse, T. (2022). *Beyond Agile. Ein neues System der Unternehmensorganisation in der Praxis*. Berlin: Springer-Verlag.

Guggisberg, J. & Kaderli, T. (2024): *Aktualisierung Evaluation der Eingliederung: Statistische Analysen VI-Neuanmeldekohorten 2008 bis 2017*. Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 1/24. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.

Hackman, R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance* 16, 250-279.

Häusling, A. (2020). *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*. Stuttgart: Haufe Gruppe.

Häusling, A. & Rutz, B. (2017). Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In C. von Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen* (S. 105-122). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12554-7>

Herdt, J., Winckel, H. & Laskowska, B. (2010). *Fallanalyse zur beruflichen Integration von Personen mit psychischen Störungen*. Beiträge zur Sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 11/17. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin: Springer-Verlag.

Kanter, R.M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kelle, U. (2014). Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 153-166). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_8

Kohnke, O. & Wieser, D. (2019). Agiles Change-Management. Revolution der Change Beratung? *OrganisationsEntwicklung* 1, 80-85.

Kreisschreiben über die beruflichen Eingliederungsmassnahmen der Invalidenversicherung (KSBEM, 2024). Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen. Verfügbar unter [Kreisschreiben über die beruflichen Eingliederungsmassnahmen der IV \(KSBEM\) \(gültig ab 1.1.2022; Stand 1.7.2024\) \(admin.ch\)](#)

Kreisschreiben über die Fallführung in der Invalidenversicherung (KSFF, 2024). Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen. Verfügbar unter [Kreisschreiben über die Fallführung \(KSFF\) \(gültig ab 1.1.2022; Stand 1.7.2024\) \(admin.ch\)](#)

Kreisschreiben über die Gebrechens- und Leistungsstatistik (KSGLS, 2024). Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen. Verfügbar unter [Kreisschreiben über die Gebrechens- und Leistungsstatistik \(KSGLS\) \(Gültig ab 1.1.2022; Stand 1.1.2024\) \(admin.ch\)](#)

Kreisschreiben über das Verfahren in der Invalidenversicherung (KSVI, 2024). Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen. Verfügbar unter [Kreisschreiben über das Verfahren in der Invalidenversicherung \(KSVI\) \(gültig ab 1.1.2022; Stand 1.1.2024\) \(admin.ch\)](#)

Kuckartz, U. & Rädiger, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München-Schwabing: Vahlen.

Luciano, A., Bond, G.R. & Drake, R. E. (2014). Does employment alter the course and outcome of schizophrenia and other severe mental illnesses? A systematic review of longitudinal research. *Schizophrenia Research* 159, 312–321.
<https://doi.org/10.1016/j.schres.2014.09.010>

Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Toggweiler, S. & Fortiguerra, F. (2021). *IAP Studie 2021: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Eine Monitoring-Studie mit Ausblick*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Mayring, P. (2020). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Muck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 495-535). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_52

Myers, D. G. (2014). *Psychologie* (3. Aufl.). Berlin: Springer.

Neumer, J. (2020). Selbstorganisation gestern und heute – ein qualitativer Umbruch im Umgang mit Unsicherheit? In S. Porschen-Hueck, M. Jungtäubl & M. Wehrich (Hrsg.), *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation* (S. 23-46). Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag.

Peter, C., Tuch, A. & Schuler, D. (2023). *Psychische Gesundheit – Erhebung Herbst 2022. Wie geht es der Bevölkerung in der Schweiz? Sucht sie sich bei psychischen Problemen Hilfe?* Obsan Bericht 03/2023. Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium. Verfügbar unter [Psychische Gesundheit – Erhebung Herbst 2022 | OBSAN \(admin.ch\)](#)

Peter, M.K, (Hrsg.) (2020). *Arbeitswelt 4.0. Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. Olten: FHNW.

- Plag, J., Ströhle, A. & Hoyer, J. (2023). *Praxishandbuch Angststörungen. Ursachen, Diagnostik, Behandlung, Prävention*. München: Urban & Fischer Elsevier.
- Porschen-Hueck, S. (2020): Agile Frameworks als Formalisierungsinstrument und Widerspruchsgenerator in der Innovationsarbeit – Neue Belastungen in der VUKA-Welt. In S. Porschen-Hueck, M. Jungtäubl & M. Wehrich (Hrsg.), *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation* (S. 163-204). Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag.
- Riechert, I. & Habib, E. (2017). *Betriebliches Eingliederungsmanagement bei Mitarbeitern mit psychischen Störungen*. Berlin: Springer-Verlag.
- Rietze, S. & Zacher, H. (2022). Relationships between Agile Work Practices an Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources. *International Journal of Environmental Research of Public Health* 2022, 19, 1258. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031258>
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Verlag Franz Wahlen.
- Scharf, J., Loerbroks, A. & Angerer, P. (2022). Rückkehr an den Arbeitsplatz von Beschäftigten nach einer psychischen Erkrankung. Entwicklung eines Leitfadens und eines Schulungsmoduls für Betriebsärztinnen/Betriebsärzte. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie* 72, 228-235. <https://doi.org/10.1007/s40664-022-00471-z>
- Schaufeli, W.B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model:A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics* 46: 120-132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model. Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schein, E., & Bennis, W. (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods*. New York: Wiley.
- Schneider, T. (2020). Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppenspezifischen Prozessen im New Office. *Gruppe. Interaktion. Organisation*. 51, 469-479. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00546-6>
- Schermuly, C. & Meifert, C. (2023a). *Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023*. Verfügbar unter [Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023.pdf \(srh-berlin.de\)](https://www.srh-berlin.de/Ergebnisbericht_zum_New_Work-Barometer_2023.pdf)

Schermuly, C. & Meifert, C. (2023b). Machtlos in die «Neue Arbeit». *Personalmagazin* 09/23, 24-29.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Verfügbar unter <https://scrumguides.org/docs/scrum-guide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>

Schreier, M. (2020). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 19-40). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_19

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38/5, 1442-1465.
<https://doi.org/10.2307/256865>

Techniker Krankenkasse (2020). *Gesundheitsreport 2020 – Arbeitsunfähigkeiten*. Verfügbar unter <gesundheitsreport-au-2020-data.pdf> (tk.de).

Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1991). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Collins.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review* 26/2, 179-201.

Würzburger, T. (2019). *Die Agilitätsfalle*. München: Vahlen.

Zirkler, M. (2023). Die Versprechungen «neuer Arbeit» - eine kritische Betrachtung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 30, 167-180. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00816-4>

Zirkler, M. & Werkmann-Karcher, B. (2020). *Psychologie der Agilität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30357-0_2

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management* 14/2, 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Xebia (2024). *Trends und Benchmarks Report. Digital Transformation. Business Agility. Transformation. Agile Way of Working. Product Engineering. 2023*. Verfügbar unter [Xebia | Trends & Benchmarks Digital Transformation 2023](https://xebia.com/trends-benchmarks-digital-transformation-2023)

7. Weitere Verzeichnisse

7.1. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Agile Managementsysteme (in Anlehnung an Gölzner & Beyer, 2022)	10
Abbildung 2: Ablaufprozess in der IV nach dem Prinzip <i>Eingliederung vor Rente</i>	17
Abbildung 3: Erweitertes JDR-Modell (in Anlehnung an Schaufeli, 2017)	21
Abbildung 4: Untersuchungsdesign	24
Abbildung 5: Qualitative Auswertung (in Anlehnung an Kuckartz & Rädiker, 2022)	29
Abbildung 6: Altersverteilung (N=137 907)	32
Abbildung 7: Erkrankungen (N=108 849).....	32
Abbildung 8: Bildungsabschlüsse (N = 88 251)	33
Abbildung 9: Letzte Funktion (N = 100 131).....	33
Abbildung 10: Gelingensbedingungen bei der Eingliederung von Personen mit Angststörungen	40
Abbildung 11: Agile Arbeitsorganisation im JDR-Modell	47
Abbildung 12: Gelingensbedingungen für die Eingliederung von Personen mit Angststörungen in agile Betriebe	50

7.2. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bestandteile der agilen Methode Scrum (Schwaber & Sutherland, 2020)	7
Tabelle 2: Bestandteile des aufskalierenden Rahmenwerks SAFe (Ciancarini et al., 2022)...	8
Tabelle 3: Drei bekannte Formen von Angststörungen (BfArM – ICD-10-GM Version 2024) 15	
Tabelle 4: Codes zu den psychischen Erkrankungen und Entwicklungsrückständen in der Kategorie Geburtsgebrechen (KSGLS, 2024, S. 67).....	65
Tabelle 5: Codes zu den psychischen Erkrankungen in der Kategorie Krankheiten und Unfälle (KSGLS, 2024, S. 74f).....	65
Tabelle 6: Codes höchste abgeschlossene Ausbildung (KSGLS, 2024, S. 19).....	66
Tabelle 7: Codes letzte berufliche Funktion (KSGLS, 2024, S. 17f).....	66
Tabelle 8: Altersverteilung aller 15-64-Jährigen (N = 137 907)	67
Tabelle 9: Gesundheitliche Einschränkungen aller 25-64-Jährigen (N = 108 849).....	67
Tabelle 10: Nationalität aller 25-64-Jährigen (N = 108 849).....	67

Tabelle 11: Geschlecht aller 25-64-Jährigen (N = 108 849).....	67
Tabelle 12: Ausbildung aller 25-64-Jährigen, ohne Keine Angaben (N = 88 251).....	68
Tabelle 13: Funktion aller 25-64-Jährigen, ohne Keine Angaben (N = 100 131).....	68

8. Eigenständigkeitserklärung

Ich [REDACTED], habe die Arbeit mit dem Titel «Agilität, Angststörungen und die Eingliederungstätigkeit der Invalidenversicherung» selbst und selbständig verfasst habe und erkläre hiermit,

- dass ich im **untenstehenden Verzeichnis** alle verwendeten Hilfsmittel (KI-Assistenzsysteme¹³ wie Chatbots [z.B. ChatGPT], Übersetzungs- [z.B. DeepL], Paraphrasier- [z.B. Quillbot]) oder Programmierapplikationen [z.B. Github Copilot] deklariert habe;
- dass ich sämtliche von mir verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken in der Arbeit mit Quellenangaben kenntlich gemacht habe, oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass allfällige Teile in der Arbeit, die ich aus früheren selbst und selbständig verfassten Leistungsnachweisen von mir übernommen habe, in dieser Arbeit ausgewiesen und korrekt zitiert werden;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Arbeit auf Plagiate und auf Drittautorschaft menschlichen oder technischen Ursprungs (künstliche Intelligenz) überprüft werden kann bei Verdacht, aber auch ohne besonderen Anlass;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW einen Verstoß gegen diese Eigenständigkeitserklärung bzw. die ihr zugrundeliegenden Weiterbildungsordnung der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (§9 Abs. 3, §11) verfolgt und dass daraus disziplinarische Folgen (Nichtbestehen des CAS/DAS/MAS-Programmes) resultieren können.

Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel

Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
<i>Töggli</i>	<i>Nicht in Arbeit</i>	<i>Erster Rohentwurf der Transkripte, der jedoch sehr mangelhaft war, weshalb alle zwölf Interviews von der Verfasserin der Thesis transkribiert wurden.</i>
<i>MAXQDA</i>	<i>Nicht in Arbeit</i>	<i>Wurde für die Codierung der Transkripte und die Generierung der Tabellen erstellt. Die Zusammenfassung der Codes erfolgt allerdings wieder durch die Verfasserin, ohne Einbezug der KI von MAXQDA.</i>
<i>Es wurden keine weiteren elektronischen Hilfsmittel verwendet, da die von Chat GPT vorgeschlagenen Textumformulierungen nicht überzeugten. Die Arbeit wurde in ein Lektorat zur Korrektur von Schreibfehlern gegeben.</i>		

Ort, Datum

Unterschrift (darf elektronisch sein):

[REDACTED]

.....

¹³ Eine nicht abschliessende Liste von KI-Tools in der Lehre findet sich z.B. auf der Plattform Lehre im Bereich «[Chat GPT & KI im Hochschulkontext](#)»

9. Anhang

Anhang A: Codes und Tabellen der quantitativen Auswertung

A1: Codes der Administrativdaten der IV

Das Kreisschreiben über die Gebrechens- und Leistungsstatistik der IV (KSGLS) regelt die Erhebung der Daten, die zur Aufsicht über die Versicherung im Rahmen der IV und der AHV benötigt werden (KSGLS 2024, S. 9). Es beinhaltet die Codes sowie deren Definition und Anweisungen zur Anwendung. Nachfolgend sind die Codes aufgelistet, die für die Berechnungen in Kapitel 4.1 verwendet wurden.

Tabelle 4: Codes zu den psychischen Erkrankungen und Entwicklungsrückständen in der Kategorie *Geburtsgebrechen* (KSGLS, 2024, S. 67)

Code	Bezeichnungen und Erläuterungen
403	Schwere Verhaltensstörungen bei Menschen mit einer angeborenen Intelligenzminderung, sofern eine Therapie notwendig ist. Die Intelligenzminderung selbst stellt kein Geburtsgebrechen im Sinne der IV dar.
404	Angeborene Störungen des Verhaltens bei Kindern ohne Intelligenzminderung mit kumulativem Nachweis von: <ol style="list-style-type: none"> 1. Störungen des Verhaltens im Sinne einer krankhaften Beeinträchtigung der Affektivität oder der Kontaktfähigkeit, 2. Störungen des Antriebes, 3. Störungen des Erfassens (perzeptive Funktionen), 4. Störungen der Konzentrationsfähigkeit, 5. Störungen der Merkfähigkeit. Die Diagnosestellung und der Beginn der Behandlung müssen vor der Vollendung des 9. Lebensjahres erfolgt sein.
405	Autismus-Spektrum-Störungen, sofern die Diagnose durch eine Fachärztin oder einen Facharzt für Kinder- und Jugendmedizin mit Schwerpunkt Neuropädiatrie oder eine Fachärztin oder einen Facharzt für Kinder- und Jugendmedizin mit Schwerpunkt Entwicklungspädiatrie bestätigt worden ist.

Tabelle 5: Codes zu den psychischen Erkrankungen in der Kategorie *Krankheiten und Unfälle* (KSGLS, 2024, S. 74f)

Code	Bezeichnungen und Erläuterungen
641/841	Schizophrenie
642/842	Manisch-depressives Kranksein (Zyklothymie)
643/843	Organische Psychosen und Leiden des Gehirns
644/844	Übrige Psychosen (seltener Fälle, die nicht unter 641–643 bzw. 841–843 eingereiht werden können, wie Mischpsychosen, sog. schizoaffektive Psychosen, Pflorpschizophrenie etc.); Involutionsdepressionen.
645/845	Psychopathie
646/846	Psychogene oder milieureaktive Störungen; Neurosen; Borderline cases (Grenzbereich Psychose – Neurose); einfache psychische Fehlentwicklungen z.B. depressiver, hypochondrischer oder wahnhafter Prägung; funktionelle Störungen des Nervensystems und darauf beruhende Sprachstörungen, wie Stottern; psychosomatische Störungen, soweit sie nicht als körperliche Störungen codiert werden.
647/847	Alkoholismus
648/848	Übrige Süchte (Toxikomanie)
649/849	Übrige geistige und charakterliche Störungen (einschliesslich Sprachentwicklungsstörungen), Oligophrenie (Debilität, Imbezillität, Idiotie) – siehe unter XXI.

Tabelle 6: Codes höchste abgeschlossene Ausbildung (KSGLS, 2024, S. 19)

Code	Bezeichnungen und Erläuterungen
1	Weniger als 6 Jahre obligatorische Schule
2	Obligatorische Schule (ohne Sonderschule)
3	Sonderschule (inkl. integrierte Sonderschule)
4	Vorbereitung auf eine Hilfstätigkeit oder auf eine Tätigkeit in einer geschützten Werkstätte (z.B. IV-Anlehre, Praktische Ausbildung INSOS)
5	Berufliche Grundbildung (eidg. Berufsattest EBA, eidg. Fähigkeitszeugnis EFZ, Berufsmaturität BM)
6	Allgemeinbildende Schulen (Gymnasium, Fachmittelschule)
7	Höhere Berufsbildung (z.B. höhere Fachschulen, Berufsprüfung, höhere Fachprüfung)
8	Hochschulen (Universität, ETHZ, EPFL, Fachhochschulen, Pädagogische Hochschulen)
9	Unbekannt

Tabelle 7: Codes letzte berufliche Funktion (KSGLS, 2024, S. 17f)

Code	Bezeichnungen und Erläuterungen
1	Selbständig
2	Kaderfunktion
3	Fachfunktion
4	Hilfsfunktion
5	Lehrling
6	Heimarbeiter/in
7	Schüler/in, Student/in
8	Nicht erwerbstätig (z.B. Hausfrauen, Hausmänner)
9	Keine Angabe

A2: Detaillierte Angaben zur Bearbeitung des Hauptrohdatensatzes

Wie in Kapitel 3.2.2 erläutert, wurde der Hauptrohdatensatz folgendermassen bereinigt:

- Es wurden alle Erfassungen von Branchen-, Funktions- und Ausbildungsdaten, die vor 2018 oder nach 2022 erfolgten, ausgeschlossen.
- Zusätzlich wurden Doppelerfassungen innerhalb der gesamten fünf Jahre entfernt: Wenn pro Person in diesen fünf Jahren mehrere Einträge vorlagen, wurde der aktuellsten, jüngeren Erfassung Vorrang gegeben. Falls das Erfassungsdatum übereinstimmte, wurde das aktuellere, jüngere Anmeldedatum verwendet.
- 496 Dateneinträge wiesen leere Felder bei Branche, Ausbildung und Funktion aus (betraf nur 1 IV-Stelle in 1 Jahr) und wurden deshalb ausgeschlossen.
- Bei drei IV-Stellen lag aufgrund technischer Schwierigkeiten eine Fehlerfassungsquote von mehr als 25%, weshalb diese drei Stellen ausgeschlossen wurden
- Es wurden nur Personen zwischen 15 und 64 Jahren berücksichtigt.

Der bereinigte Datensatz wurde mit einem Datensatz zu den Erkrankungen verknüpft, um über diese Angaben zu verfügen, er wies 137 907 Datensätze von 23 IV-Stellen auf.

A3: Auswertungen des bereinigten und verknüpften Datensatzes in Zahlen

Nachfolgend sind alle Zahlen aufgeführt, die für Kapitel 4.1 verwendet wurden. Die Anzahl im Total variiert aus zwei Gründen:

1. Ab Tabelle 9 werden nur noch die 25-64-jährigen Personen betrachtet, was den Datensatz von 137 907 Personen auf 108 849 Personen reduziert.
2. Bei einigen Variablen war die Kategorie *Keine Angaben* möglich, welche Verteilungen der interessierenden Ausprägungen verzerrte und deshalb ausgeschlossen wurde. Dieser Ausschluss ist gemäss Studienleitung erlaubt, wenn er transparent gemacht wird.

Tabelle 8: Altersverteilung aller 15-64-Jährigen (N = 137 907)

Alterskategorien	Häufigkeit	Prozent
15-24-Jährig	29058	21%
25-34-Jährig	22397	16%
35-44-Jährig	25432	18%
45-54-Jährig	32577	24%
55-64-Jährig	28443	21%
Total	137907	100%

Tabelle 9: Gesundheitliche Einschränkungen aller 25-64-Jährigen (N = 108 849)

Gesundheitliche Einschränkung	Anzahl Personen	In Prozent
ASS, ADHS, ADS	353	0.3%
Psychische Erkrankungen	41710	38.3%
Somatische Erkrankungen	66786	61.4%
Total	108849	100.0%

Tabelle 10: Nationalität aller 25-64-Jährigen (N = 108 849)

Nationalität	Anzahl Personen	In Prozent
Schweizerische Staatsangehörigkeit	73750	68%
Ausländische Staatsangehörigkeit	35099	32%
Total (ohne	108849	100%

Tabelle 11: Geschlecht aller 25-64-Jährigen (N = 108 849)

Geschlecht	Anzahl Personen	In Prozent
Mann	57186	53%
Frau	51663	47%
Total	108849	100%

Tabelle 12: Ausbildung aller 25-64-Jährigen, ohne *Keine Angaben* (N = 88 251)

Höchste abgeschlossene Ausbildung	Anzahl Personen	In Prozent
Weniger als 6 Jahre obligatorische Schule	1244	1%
Obligatorische Schule (ohne Sonderschule)	13735	16%
Sonderschule (inkl. integrierte Sonderschule)	4184	5%
Vorbereitung auf eine Hilfstätigkeit oder auf eine Tätigkeit in einer geschützten Werkstätte (z.B. IV-Anlehre, Praktische Ausbildung INSOS)	5061	6%
Berufliche Grundbildung (eidg. Berufsattest EBA, eidg. Fähigkeitszeugnis EFZ, Berufsmaturität BM)	47084	53%
Allgemeinbildende Schulen (Gymnasium, Fachmittelschule)	2419	3%
Höhere Berufsbildung (z.B. höhere Fachschulen, Berufsprüfung, höhere Fachprüfung)	8209	9%
Hochschulen (Universität, ETHZ, EPFL, Fachhochschulen, Pädagogische Hochschulen)	6315	7%
Total	88251	100%

Tabelle 13: Funktion aller 25-64-Jährigen, ohne *Keine Angaben* (N = 100 131)

Berufliche Funktion	Anzahl Personen	In Prozent
Selbständig	3335	3.3%
Kaderfunktion	5338	5.3%
Fachfunktion	63413	63.3%
Hilfsfunktion	18288	18.3%
Lernende-r	5302	5.3%
Anderes	4455	4.4%
Total	100131	100.0%

Die Branche wird in nicht ausgewiesen, da die Angaben nicht einheitlich erfasst und wenig aussagekräftig waren.

Anhang B Leitfaden für die Experteninterviews

Anhang B1: Interviewleitfaden für die Fachpersonen der IV-Stelle

Vorbemerkungen
<p>Rahmen: Thesis für den <i>Master of Advanced Studies Angewandte Psychologie in der Arbeitswelt (MAS APA)</i>, an der <i>Fachhochschule Nordwestschweiz – Hochschule für angewandte Psychologie</i>, mit den Praxispartnerinnen und -partner <i>IV-Stellen-Konferenz (IVSK)</i> und <i>Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV)</i>.</p> <p>Ausgangslage und Ziel der Thesis: Psychische Probleme nehmen zu in der Schweizer Bevölkerung, am häufigsten verbreitet sind Angststörungen¹⁴: 2022 weisen 57 % der damals arbeitsunfähigen Personen eine Angststörung auf¹⁵. Gleichzeitig setzten sich bereits 2019 44 % von mehr als 1000 befragten Schweizer Unternehmen mit agilen Arbeitsorganisationen auseinander, wobei unklar ist, was genau unter «agiler Arbeitsorganisation» verstanden wird.¹⁶ Die vorliegende MAS-Thesis setzt sich deshalb erstens mit der Frage an Arbeitgebende auseinander, wie Agilität in ihrer Praxis konkret umgesetzt ist. Zweitens eruiert sie, was dies für die IV bedeuten könnte, die Menschen mit psychischen Erkrankungen wie einer Angststörung beim wieder Fuss fassen in der Arbeit unterstützt.</p> <p>Vorgehen: Leitfadengestützte Interviews mit agilen Arbeitgebenden und Eingliederungsfachpersonen bei der IV (inkl. vorgängiger Analyse aktueller Studien und anschliessender Validierung der Auswertungsergebnisse).</p>
Einstieg
Wie lange arbeiten Sie schon für die IV-Stelle und was ist Ihre aktuelle Tätigkeit? Sind Sie auf eine bestimmte Zielgruppe (Eingliederungsphase/Massnahmen, Alter, Erkrankung) spezialisiert?
Eingliederung bei psychischen Erkrankungen
<p>Wie gehen Sie (bzw. Ihre IV-Stelle) grundsätzlich bei der Eingliederung <i>von erwachsenen Personen (über 25 Jahre alt) mit psychischen Erkrankungen</i> vor? Gibt es einen bestimmten Ablauf (Prozess von Zuteilung bis Abschluss Auftrag)? Können Sie diesen beschreiben?</p> <p>Wie würden Sie eine erwachsene Person mit einer <i>Angststörung</i>, einer Berufsausbildung (oder einem Tertiärabschluss) und Berufserfahrung unterstützen? Gibt es eine bestimmte Form der Angststörung, mit der Sie besonders häufig konfrontiert waren? Fällt Ihnen dazu ein konkretes Beispiel ein?</p> <p>Hat sich für Sie ein gewisses Vorgehen für diese Zielgruppe <i>besonders bewährt</i>, welches Sie in Ihre Praxisarbeit übernommen haben? Können Sie sich an eine gelungene berufliche Eingliederung dieser Zielgruppe erinnern? Warum gelang diese aus Ihrer Sicht?</p> <p>Welche Rolle nehmen gemäss Ihrer Erfahrungen <i>Vorgesetzte</i> und das <i>Team</i> bei der (Wieder-)Eingliederung im Allgemeinen und bei der vorliegenden Zielgruppe im Spezifischen ein? Was müssen Teamkolleg/innen und Vorgesetzte bei dieser Zielgruppe beachten?</p>

¹⁴ Bundesamt für Statistik BFS (2023): Schweizerische Gesundheitsbefragung 2022 – Übersicht. [Link](#).

¹⁵ Peter, C., Tuch, A. & Schuler, D. (2023): Psychische Gesundheit – Erhebung Herbst 2022. [Link](#).

¹⁶ Peter, M.K. (Hrsg.) (2020): Arbeitswelt 4.0. [Link](#).

Agile Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen

Es gibt in der Arbeits- und Organisationspsychologie ein Modell, das Arbeitsbedingungen in *Anforderungen* und *Ressourcen* unterteilt. *Anforderungen* brauchen Energie und ermüden, *Ressourcen* unterstützen bei der Zielerreichung und sind motivierend. Nachfolgend sehen Sie mögliche *agile Anforderungen und Ressourcen*. Wie passen diese Punkte zum Eingliederungsbedarf von Personen mit Angststörungen? Was könnten Sie bewirken?

- Agile Arbeitsanforderungen (beanspruchend): Zeitdruck, Arbeitsmenge, Arbeitsunterbrechungen, Transparenz, Teamfähigkeit, Selbstorganisation
- Agile Arbeitsressourcen (motivierend): Autonomie, Anerkennung, Unterstützung durch Team, Fehlerkultur, Selbstwirksamkeit, Partizipation

Ich kann Ihnen das Modell während des Interviews gerne auch als Grafik zeigen (zur besseren Veranschaulichung).

Was wären aus Ihrer Sicht mögliche Massnahmen, welche Menschen mit Angsterkrankungen bei der Bewältigung der oben genannten agilen Anforderungen und der Nutzung der agilen Ressourcen unterstützen könnten?

Rück- und Ausblick

- Vor dem Interview: Unterschrift Einverständniserklärung (siehe Beilage)
- Am Ende des Interviews: Fehlt noch etwas aus Ihrer Sicht?
- Nach dem Interview: Information über Auswertung der Ergebnisse

Anhang B2: Interviewleitfaden für Expert/innen und Vertretende agiler Organisationen

Vorbemerkungen

Rahmen: Thesis für den *Master of Advanced Studies Angewandte Psychologie in der Arbeitswelt (MAS APA)*, an der *Fachhochschule Nordwestschweiz – Hochschule für angewandte Psychologie*, mit den Praxispartnerinnen und -partner *IV-Stellen-Konferenz (IVSK)* und *Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV)*.

Ausgangslage und Ziel der Thesis: Psychische Probleme nehmen zu in der Schweizer Bevölkerung, am häufigsten verbreitet sind Angststörungen¹⁷. 2022 weisen 57 % der damals arbeitsunfähigen Personen eine Angststörung auf¹⁸. Gleichzeitig setzten sich bereits 2019 44 % von mehr als 1000 befragten Schweizer Unternehmen mit agilen Arbeitsorganisationen auseinander, wobei unklar ist, was genau unter «agiler Arbeitsorganisation» verstanden wird.¹⁹ Die vorliegende MAS-Thesis setzt sich deshalb erstens mit der Frage an Arbeitgebende auseinander, wie Agilität in ihrer Praxis konkret umgesetzt ist. Zweitens eruiert sie, was dies für die IV bedeuten könnte, die Menschen mit psychischen Erkrankungen wie einer Angststörung beim wieder Fuss fassen in der Arbeit unterstützt.

Vorgehen: Leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten und Vertretenden agiler Organisationen sowie Eingliederungsfachpersonen bei der IV (inkl. vorgängiger Analyse aktueller Studien und anschliessender Validierung der Auswertungsergebnisse).

¹⁷ Bundesamt für Statistik BFS (2023): Schweizerische Gesundheitsbefragung 2022 – Übersicht. [Link](#).

¹⁸ Peter, C., Tuch, A. & Schuler, D. (2023): Psychische Gesundheit – Erhebung Herbst 2022. [Link](#).

¹⁹ Peter, M.K. (Hrsg.) (2020): Arbeitswelt 4.0. [Link](#).

Einstieg
Wie lange arbeiten Sie schon agil, seit wann in der jetzigen Organisation und was ist Ihre aktuelle Tätigkeit und Rolle (inkl. Kompetenzen und Verantwortungen)?
Agilität in Ihrem Unternehmen
<p>Welche Form von agilem Arbeiten ist in Ihrem Unternehmen/ Ihrer Abteilung / Ihrem Team konkret umgesetzt? Wie würden Sie diese beschreiben?</p> <p>Arbeiten alle Abteilungen und Teams in Ihrer Organisation agil oder eher vereinzelte Abteilungen/ vor allem Ihr Team? Allenfalls: Warum sind andere Tätigkeitsfelder nicht agil organisiert aus ihrer Sicht?</p> <p>Ganz konkret: Wie sind die Teams organisiert, wie werden Aufgaben verteilt, geplant und durchgeführt? Wie autonom kann gehandelt werden? Wer übernimmt Querschnittsaufgaben wie Finanzen, Personal usw.?</p> <p>Gibt es bei Ihnen noch Vorgesetzte in den Teams oder den Abteilungen? Welche Führungsspanne haben diese und welche Funktionen?</p> <p>Wer ist oder wäre zuständig, wenn sich bei Mitarbeitenden Probleme oder eine Erschöpfung bemerkbar machen? Wer wäre bei einem Wiedereinstieg zuständig, d.h. wer würde die Arbeitsaufgaben festlegen und die oder den Mitarbeitenden begleiten? Was könnte dies für das selbstorganisierte / agile Team bedeuten bzw. bei diesem auslösen?</p>
Agile Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen
<p>Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile einer agilen Arbeitsweise für die Mitarbeitenden?</p> <p>Welche Nachteile oder möglichen Risiken einer agilen Arbeitsweise sehen Sie für die einzelnen Mitarbeitenden?</p> <p>Es gibt in der Arbeits- und Organisationspsychologie ein Modell, das Arbeitsbedingungen in <i>Anforderungen</i> und <i>Ressourcen</i> unterteilt: <i>Anforderungen</i> brauchen Energie und ermüden, <i>Ressourcen</i> unterstützen bei der Zielerreichung und sind motivierend. Nachfolgend sehen Sie mögliche <i>agile Anforderungen und Ressourcen</i>. Treffen diese auf Ihre Organisation zu? Sehen Sie andere Anforderungen und Ressourcen?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Agile Arbeitsanforderungen (beanspruchend): Zeitdruck, Arbeitsmenge, Arbeitsunterbrechungen, Transparenz, Teamfähigkeit, Selbstorganisation – Agile Arbeitsressourcen (motivierend): Autonomie, Anerkennung, Unterstützung durch Team, Fehlerkultur, Selbstwirksamkeit, Partizipation <p>Ich kann Ihnen das Modell während des Interviews gerne auch als Grafik zeigen (zur besseren Veranschaulichung).</p>
Rück- und Ausblick
<ul style="list-style-type: none"> – Vor dem Interview: Unterschrift Einverständniserklärung (siehe Beilage) – Am Ende des Interviews: Fehlt noch etwas aus Ihrer Sicht? – Nach dem Interview: Information über Auswertung der Ergebnisse

Anhang C: Kategoriensysteme der qualitativen Auswertung

C1: Kategoriensystem Interviews IV-Stellen

Hauptkategorien	Subkategorien	Beispiele Ausprägungen / Erkenntnisse
Fallauswahl bzw. Interviewpersonen	Spezialisierungen	Erwachsene, Massnahmen etc.
	Autonomie	Entscheid über Vorgehen
	Erfahrung	Mehrjährige Erfahrung
	Kenntnisse Agilität (induktive Subkategorie)	Nicht vorausgesetzt, aber mehrheitlich vorhanden, hilfreiche Hinweise
Vorgehen Eingliederung	Allgemeiner Ablauf	Triage, Abklärung, Gespräch etc.
	Zuordnungen	Grosse Arbeitgebende, Region
	Einbezug Akteure	Therapierende, Arbeitgebende, RAD
	Psychische Erkrankungen	Kein Leitfaden, Ressourcenorientiert, aber Funktionseinschränkungen
Vorkommen von Angststörungen	Häufigkeit	Nebendiagnose, Komorbiditäten
	Formen in der IV	Generalisierte Angststörung etc.
Herausforderungen bei Angststörungen	Hauptproblematiken in der Eingliederung	Vermeidungsverhalten Unsicherheit, Angst vor Fehlern Druck Abgrenzungsproblematik
	Weitere Herausforderungen in der Eingliederung	Kontrollverhalten Somatisierung
Gelingensbedingungen bei Angststörungen	Seitens betroffener Personen	Motivation Bewältigungsstrategien Soziales Umfeld Fachwissen
	Seitens IV-Stellen	Individuelle Abklärung und Abstimmung Zusammenarbeit Behandelnde Kommunikation Arbeitgebende Coaching vor Ort
	Seitens Arbeitgebender	Offenheit, Wohlwollen Positive Erfahrungen / Anerkennung Stabilität, Reduktion von Druck Stabile Ansprechperson
Führungsstrukturen und Team	Vorgesetzte	Schlüsselrolle, Datenschutz
	Unternehmensleitung	Induktive Subkategorie Fürsorgepflicht, Haltung
	Team	Stimmung, Unterstützung
	Zuständigkeit	Definierte Ansprechperson Soziale und personelle Kompetenzen
Agilität und Eingliederung	Agile Anforderungen	Zeitdruck, Selbstorganisation, Transparenz
	Agile Ressourcen	Positive, ambivalente, negative Ressourcen
	Kontext (induktive Subkategorie)	Umsetzung, Kultur, Passung Agilität und Angststörungen
	Unterstützung IV	Ansprechperson Begleitung durch Coach

C2 Kategoriensystem Interviews agile Arbeitgebende

Hauptkategorien	Subkategorien	Beispiele Ausprägungen / Erkenntnisse
Fallauswahl bzw. Interviewpersonen	Funktion	Geschäftsleitung, Kreismitglied usw.
	Branche / Tätigkeit	Wirtschaftssektor / Beratung usw.
	Erfahrung Agilität	Mehrjährige Erfahrung mit Agilität
	Erfahrung Eingliederung (induktive Subkategorie)	Nicht vorausgesetzt, aber zur Hälfte vorhanden, hilfreiche Hinweise
Agile Arbeitsform in der Praxis	Umsetzungsform	Zertifizierte Frameworks vs. Mischformen
	Methoden	Scrum, Kanban, PI-Plannings etc.
	Umsetzungsgrad	Abteilungen, Teams, Schnittstellen
Kontextfaktoren	Transformation	Phasen, Prozess, Zeit
	Definition Agilität	Vieldeutigkeit, Hype
	Unternehmenskultur	Haltung, psychologische Sicherheit
Führungsstruktur	Führungsorganisation	Reduzierte oder klassische Hierarchien
	Teamorganisation	Bedeutung, Ausgestaltung
	Personalverantwortung	Zuständigkeiten, Entwicklungspotenzial
	Praxisbeispiele Eingliederung (induktive Subkategorie)	Vorgehen, Zuständigkeiten
Agile Arbeitsanforderungen	Theoretische Anforderungen, nicht spezifisch agil	Zeitdruck bzw. Haltung zu Überzeit Arbeitsmenge bzw. Kontrolle darüber Arbeitsunterbrechungen
	Theoretische Anforderungen, spezifisch agil	Selbstorganisation Eigenverantwortung Teamfähigkeit
	Praktische Anforderungen, spezifisch agil (induktive Subkategorie)	Selbstvertrauen Sprache
	Praktische Anforderungen, nicht spezifisch agil (induktive Subkategorie)	Motivation Resilienz Qualität
Ambivalente Faktoren	Anforderungen und Ressourcen (induktive Subkategorie)	Transparenz, Visibilität Regeldichte, Einschränkungen
Agile Arbeitsressourcen	Theoretische Ressourcen, spezifisch agil	Autonomie Selbstwirksamkeit Partizipation Sinnhaftigkeit Unterstützung im Team
	Praktische Ressourcen (induktive Subkategorie)	Wertschätzung (statt Anerkennung) Lernkultur (statt Fehlerkultur) Veränderungsbereitschaft
Weitere Aspekte von Agilität	Weitere Vorteile	Zusammenbringen von Fach und Informatik Aufteilung fachliche und personelle Leads Auseinandersetzung mit Zweck (Purpose)
	Weitere Nachteile	Hype, Allerweltsheilmittel Verkaufsprodukte Vernachlässigung Faktor Mensch