Zurich University
of Applied Sciences

School of
Management and Law

Fit für Agilität?
Eine explorative Untersuchung der individuellen Passung in SAFe-Teams

PVM 2025 – Post-Agilität, Resilienz, Transformation
STREAM 1 - Session Agilität & Post-Agilität

Ninja Leikert-Boehm, Katja Kurz,
Michèle Trebo, Philipp Matter

Agiles Versprechen vs. gelebte SAFe Realität

Skalierte Agilität - agiles Ideal

- Selbstorganisation & Empowerment
- Vertrauen & Transparenz
- Kollaboration & Alignment
- Adaptivität & Lernfähigkeit

SAFe Implementierung - beobachtete Praxis

- Top-down Steuerung & Rollenkonflikte
- Formalisierte Transparenz & Kontrollkultur
- Kulturelle Dissonanz & Koordinationsprobleme
- Überlastung & Anpassungserschöpfung

Dikert et al., 2016, Edison et al., 2022

Psychologische Passung in skaliert agilen Organisationen



Spannungen trotz etablierter SAFe-Strukturen



Struktur und Methodik erklären nicht den Erfolg



Fehlende Diagnostik in skalierter Agilität

Fokus der Studie

RQ 1: Wie beeinflussen **psychologische** Merkmale die wahrgenommene Passung (Person-Job-Fit) in SAFe-Teams?

RQ 2: Wie beeinflussen **strukturelle und kulturelle** Faktoren der SAFe-Implementierung die wahrgenommene Passung (Person-Job-Fit)?

Dikert et al., 2016, Edison et al., 2022, Horlach & Drechsler, 2020, Nyandongo & Madumo, 2022, Neuman et al., 1999

Agilität & SAFe

Agilität im Team

- Prinzipien: Selbstorganisation, Iterationen, Lernen, Feedback
- Fokus auf Teamebene
- Ziel: schnelle Anpassung, Kundennutzen



SAFe – Skalierte Agilität

- Agile Prinzipien auf Team-, Programm- und Portfolio-Ebene
- Rollen, Events & Artefakte stark formalisiert
- Ziel: Alignment & Transparenz in großen Organisationen



Beobachtete Spannungen

- Spannungsfeld: Struktur vs. Autonomie
- Formalisierung: Verlust an Selbstorganisation
- Unterschiedliche Reifegrade von Teams/ Führungskräften



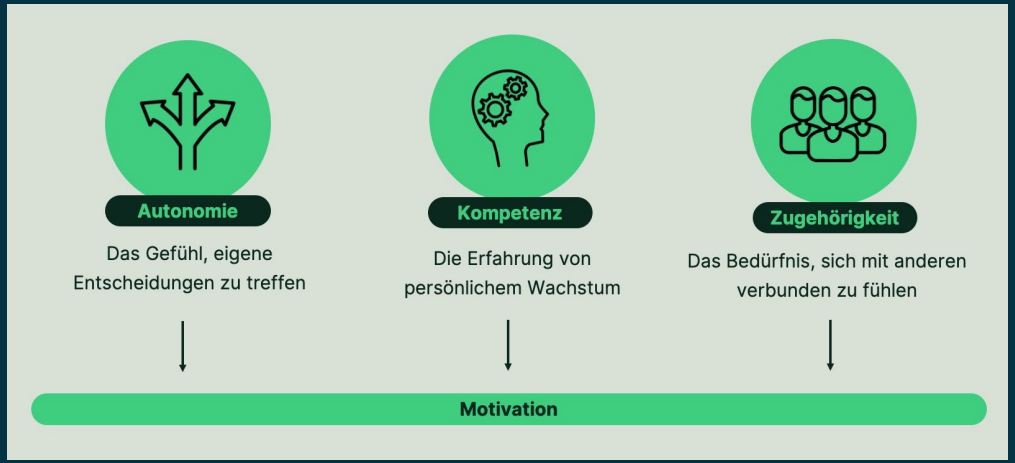
Dikert et al., 2016, Edison et al., 2022, Horlach & Drechsler, 2020, Nyandongo & Madumo, 2022, Neuman et al., 1999

Psychologische Grundlagen der individuellen Passung

Big Five



Self Determination Theory (SDT)

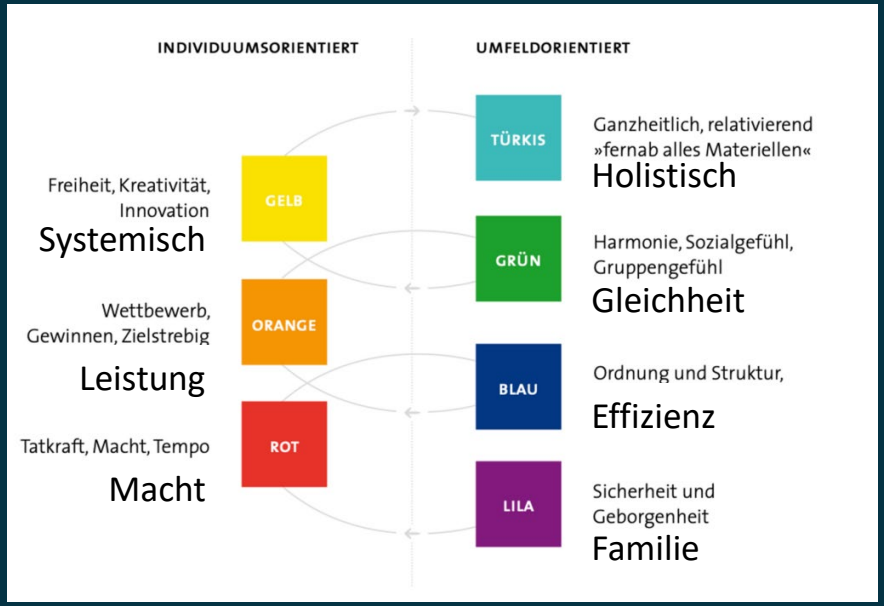


Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale werden mit höherer Eignung für agiles Arbeiten verbunden.
Psychologische Grundbedürfnisse sind unterschiedlich und für agile Teams relevant.

John & Srivastava, 1999, Emmerich et al., 2022, Deci & Ryan, 2000

Entwicklungslogik und Passung im Kontext von skalierter Agilität

Werte-Entwicklung nach Spiral Dynamics



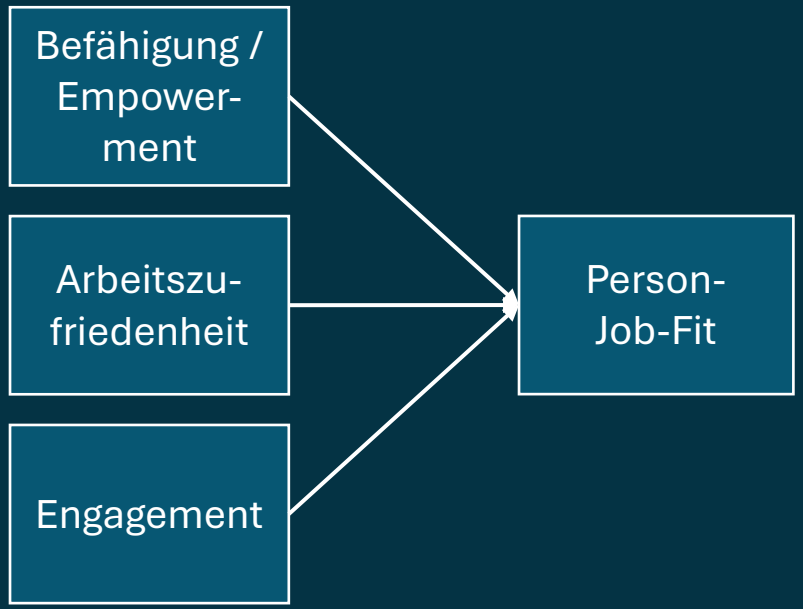
Spiral Dynamics in der Organisation

Hierarchische Organisation	Blau / Orange
SAFe Organisation	Orange / Grün ABER Tendenz Blau
Agiles Team	Orange / Grün ABER Tendenz Gelb

Wenn Führung oder Mitarbeitende auf unterschiedlichen Stufen agieren, entstehen kulturelle Reibungen.

Beck & Cowan, 2014; Laloux, 2015
Grafik https://impact-design.io/beratung/impact-profiler-werteanalyse/

Person-Job-Fit Modell



- Objektive Leistung und Erfolg in Agilität, Maturität schwer messbar.
- PJF relevant für Agilität: Rollen sind «neu», fluide und selbstorganisiert.
- PJF erklärt, wie gut die wahrgenommene Passung zu Rollenanforderungen ist.

Edwards, 1991, Brkich et al., 2002

Forschungsdesign Kurzüberblick

Mixed-Methods-Studie bei einem großen Schweizer Unternehmen

Erhebungen in 4 SAFe Teams

- **Selbsteinschätzung durch SM**
- **Interviews zu Autonomie, Rollenverständnis & Teamleistung**
- **Survey:** Big Five, SDT, PJF
- **Entwicklungsprofile nach Spiral Dynamics (ValueMatch)**

Datenanalyse durch Triangulation

- **Deduktiver Codierungsprozess**
- **Mustererkennung**
- **Teamvergleiche**

ID	Performance (Scrum Master)	Agile Rolle der Interviewten
H1	Hoch	SM, PO, 2x Dev
H2	Hoch	-
M1	Mittel	SM, TL, 3x DevOps
M2	Mittel	PO, Dev

Drei Arten fehlender Passung

Strukturell:
Autonomie eingeschränkt

- Strukturen und Prozesse passen nicht zu Bedürfnissen, z.B. Kontrolle vs. Selbststeuerung
- Rollenunklarheit und Top-down-Entscheidungen

Kulturell:
Wertekonflikte

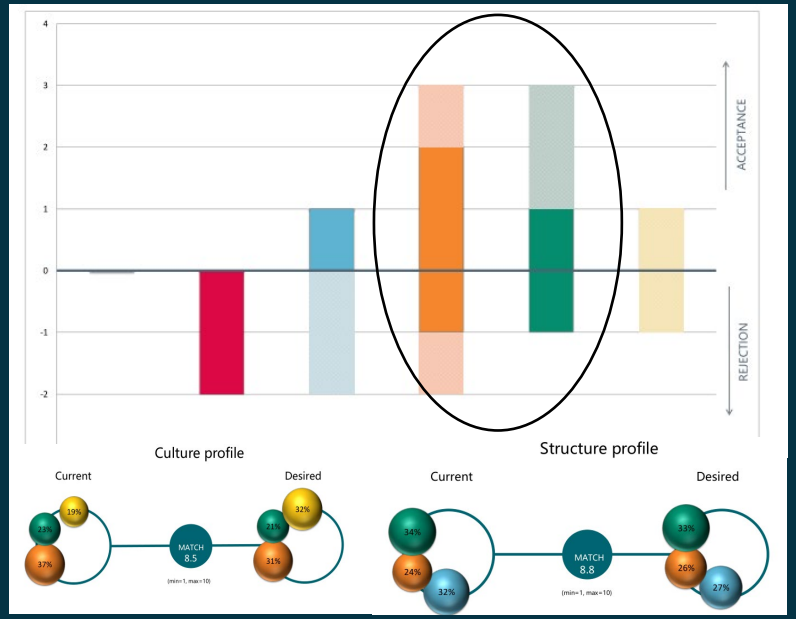
- Wertedissonanz zwischen Team & Organisation
- Vertrauen vs. Kontrolle im Konflikt
- Geringe psychologische Sicherheit

Entwicklungsbezogen:
Psychologische Reife

- Unterschiedliche Denk- und Wertelogik im Team
- Reife-Mismatch (z. B. Orange ↔ Grün), limitierte Lern- und Reflexionsfähigkeit

Teambeispiele zur Verdeutlichung: Team H1

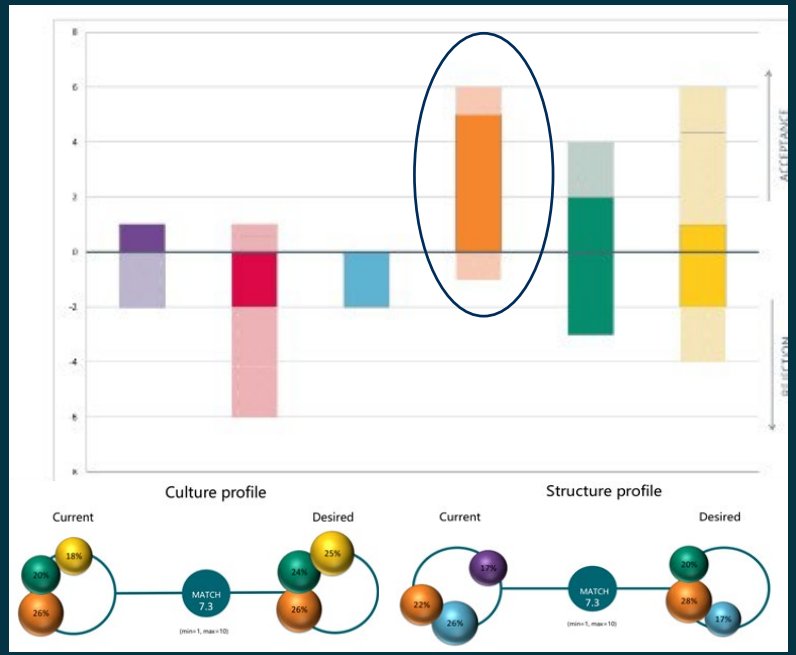
PJF	Hoch
Big Five	Hohe Gewissenhaftigkeit & Offenheit, niedriger Neurotizismus
SDT	Hohe Autonomie und Kompetenz
Werteprofil	Orange-grün zentriert; Akzeptanz für blau
Wahr-nehmung	Selbststeuerung und Empowerment



Fehlpassungen:
innerhalb des Teams keine,
zur Organisation wenige

Teambeispiele zur Verdeutlichung: Team M1

PJF	Variierte stark
Big Five	Meist hohe Gewissenhaftigkeit, aber grössere Unterschiede in Offenheit und teils erhöhter Neurotizismus
SDT	Schwacher SDT-Fit, v.a. bzgl. Autonomieempfinden
Werteprofil	Orange-zentriert; Ablehnung von Blau
Wahr-nehmung	Kontrolle, Reibungen, teils geringe Psychologische Sicherheit, Fluktuation



Fehlpassungen:
alle 3 beobachtbar

Implikationen für Theorie und Praxis

Theoretische Implikationen

1. PJF als Brücke zwischen psychologischen und organisationalen Ansätzen
2. Psychologische Passung als Prädiktor für agile Performance
3. Entwicklungslogik in Kombination mit Autonmiebedürfnis als Moderationsfaktor

Praxisimplikationen

1. SAFe ≠ automatischer „Fit“
2. Fokus auf Autonomieerleben und Entwicklungslogik
3. Anpassung Strukturen/Rollen an MA & Entwicklungsorientierte Personal- und Teamarbeit

Edwards, 1991, Brkich et al., 2002, Emmerich et al., 2022, Deci & Ryan, 2000, Beck & Cowan, 2014

Zentrale Erkenntnisse und Ausblick auf Anschlussforschung

Fazit experimentelle Studie

- Psychologische und kulturelle Passung sind entscheidend für Teamperformance.
- Strukturelle Standardisierung kann Entwicklungsunterschiede überlagern.
- Autonomieerleben ist ein Schlüsselindikator für agilen Fit.

Von Forschung zu Praxis

- Organizational Fit Instrument (OFI 1.0): Pulsmesser und Diagnostik
- Erster Pilot mit der Schweizerischen Post AG (2025) umgesetzt.
- Identifizierte Muster von Autonomie- und Struktur-Fehlpassungen.
- Geplantes Forschungsprojekt: Erweiterung zu OFI 2.0



Diskussion & Offene Fragen

Ninja Leikert-Boehm, leik@zhaw.ch
Katja Kurz, kurk@zhaw.ch
Michèle Trebo, mitr@scip.ch
Philipp Matter, matp@zhaw.ch

Fit for Agility? Exploring Person-Job Fit in SAFe Teams

Ninja Leikert-Boehm [1], Katja Kurz[1], Michèle Trebo[1] and Philipp Matter[1]

Abstract: Agile frameworks such as SAFe assume employees naturally align with values of collaboration, self-organization, and adaptability. However, psychological and developmental misalignments can undermine agile transformations. This exploratory, mixed-methods study at a large Swiss organization examined person-job fit across four SAFe-organized teams, combining data on personality (Big Five), motivation (Self-Determination Theory), and values (Spiral Dynamics). The findings reveal three types of potential misalignment – structural, cultural, and developmental – associated with autonomy and competence satisfaction and perceived team performance. High-performing teams demonstrated stronger alignment across psychological and value dimensions, while mid-performing teams experienced friction due to autonomy constraints and cultural dissonance. The study highlights a diagnostic gap in scaled agile practice: current frameworks often overlook psychological diversity and motivational needs. We propose a holistic extension to the person-job fit model and outline practical implications of this human-centered diagnostic approach.

Keywords: Scaled Agile, SAFe, Big Five, Self-Determination Theory, Spiral Dynamics

Danksagung: Wir danken ValueMatch und Auke van Nimwegen für die Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung der Spiral Dynamics VM-Umfrage.

Anschluss-Forschung – OFI 1.0

Bei Interesse an Details und Zusammenarbeit

gern auf mich zukommen:

Gern auch mal den LinkedIn Beitrag ansehen!

Ninja Leikert-Böhm

Dozentin und Projektleiterin PMP®
Studiengangleitung CAS AITPM

Institut für Wirtschaftsinformatik
ZHAW School of Management and Law

Theaterstrasse 17, ST O2.21
Postfach – 8401 Winterthur
Tel. +41 58 934 46 91
leik@zhaw.ch
www.zhaw.ch/iwi

School of Management and Law
Institut für Wirtschaftsinformatik

Evidenz statt Bauchgefühl:
Diagnostik für agile Wirksamkeit

Den «Puls» messen mit dem Organizational Fit Instrument (OFI)

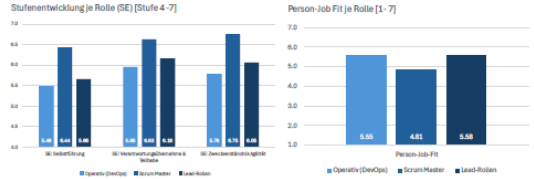
Skalierte agile Frameworks wie SAFe versprechen Selbstorganisation, transparentere Abstimmung und effektivere Zusammenarbeit. Doch in der Praxis bleiben Performance und Weiterentwicklungspotential oft hinter den Erwartungen zurück. Woran liegt das?

Mit ganzheitlichem Blick auf den Rollen-Fit haben wir an der ZHAW zusammen mit Integral Change im Rahmen eines Innovationsschecks der Innosuisse das Organizational Fit Instrument (OFI) entwickelt, um genau das sichtbar zu machen: Wie gut passen Mitarbeitende zu ihren Rollen, den Strukturen und dem Mindset in der (skaliert) agilen Organisation?

Das OFI integriert sechs zentrale Perspektiven (Psychologische Sicherheit, Selbstbestimmungstheorie, Big Five, Rollenklarheit, Denk- und Handlungslogik/Stufenentwicklung und Person-Job-Fit) und ermöglicht damit eine systematische Standortbestimmung von agilen Teams und Organisationseinheiten. Es gibt Hinweise auf die psychologischen, motivationalen und entwicklungsbezogenen Ursachen für Reibung und Rollenkonflikte.

Die Pilotierung des OFI beim Praxispartner, Teilbereich IT der Schweizerischen Post AG, zeigte folgende Erkenntnisse:

- **Autonomie-Empfinden als wichtigster Hebel:** Höher erlebte Autonomie geht mit deutlich besserem Person-Job-Fit einher.
- **Rahmenbedingungen zählen:** Hohe Rollenklarheit und psychologische Sicherheit steigern den Job-Fit. Sind die Rahmenbedingungen «agil» genug, wirkt sich dies positiv auf die Mitarbeitenden aus. Bei Scrum Mastern konnten wir beobachten, dass sie in wenig geeigneten Strukturen und Rollenbildern trotz hoher Offenheit und Entwicklungsreife eine niedrige Autonomie und Sicherheit empfinden – und damit einen geringen Job-Fit zeigen.
- **Stufenentwicklung differenziert:** Höhere Denk-/Handlungslogik von Mitarbeitenden korreliert mit höherem Fit – sofern Rollen und Kontext diese Reife zulassen (v. a. in Fach- oder Prozessführungs-Rollen).
- **Einfluss auf Teams:** Teams mit klaren Rollen und ähnlicher Autonomiewahrnehmung zeigen einen höheren kollektiven Fit.



Wie identifiziert das OFI «Rhythmusstörungen»? Das OFI macht typische Störfaktoren sichtbar – zum Beispiel unklare Verantwortlichkeiten, Spannungen zwischen Team- und Organisationsebene, Lücken zwischen Rollenanforderung und Autonomie sowie individueller Reifestufe. Diese Hinweise bilden die Grundlage für gezielte und menschenzentrierte Massnahmen in der Organisationsentwicklung.

Das OFI versteht sich als Startpunkt: Ohne Daten keine wirksamen Interventionen – und ohne Intervention keine nachhaltige Veränderung. Jetzt ist der richtige Moment, Agilität **messbar** zu machen und daraus wirksame Entwicklungsschritte abzuleiten.

Wie weiter? Wie messen Sie heute Agilität? Auch schon Rhythmusstörungen bemerkt – liegt es an Autonomie, Rollenklarheit, Sicherheit oder Reife? Interessiert, OFI 2.0 als Praxispartner mitzugestalten?

Ninja Leikert-Böhm / ZHAW
ninja.leikert-boehm@zhaw.ch

Barbara Küchler / Integral Change GmbH
barbara.kuechler@integral-change.com

Anhang

Ausgewählte Quellen

Beck, D. E.; Cowan, C. C.: Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change. John Wiley & Sons, 2014

Brkich, M. et al.: A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit. In: European Journal of Psychological Assessment, Bd. 18, Nr. 1, S. 43–51, 2002

Deci, E. L.; Ryan, R. M.: The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. In: Psychological Inquiry, Bd. 11, Nr. 4, S. 227–268, 2000

Dikert, K. et al.: Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. In: Journal of Systems and Software, Bd. 119, S. 87–108, 2016

Edison, H. et al.: Comparing Methods for Large-Scale Agile Software Development: A Systematic Literature Review. In: IEEE Transactions on Software Engineering, Bd. 48, Nr. 8, S. 2709–2731, 2022

Edwards, J. R.: Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In (Cooper, C. L.; Robertson, I. T.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. Bd. 6, John Wiley & Sons, Oxford, England, S. 283–357, 1991

Emmerich, P. et al.: Three Personality Trait Combinations for Agile Employees: The Relationship Between the Big Five and Agile Mindset. In: ICIS 2022 Proceedings, S. 1–17, 2022

Horlach, B.; Drechsler, A.: It’s Not Easy Being Agile: Unpacking Paradoxes in Agile Environments. In (Paasivaara, M.; Kruchten, P.): Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops XP 2020. Lecture Notes in Business Information Processing, Bd. 396, Springer, S. 182–189, 2020

John, O. P.; Srivastava, S.: The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives, University of California, Berkeley, S. 102–138, 1999

Laloux, F.: Reinventing Organizations. C. H. Beck, 2015

Neuman, G. A. et al.: The Relationship between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Teams. In: Group & Organization Management, Bd. 24, Nr. 1, S. 28–45, 1999

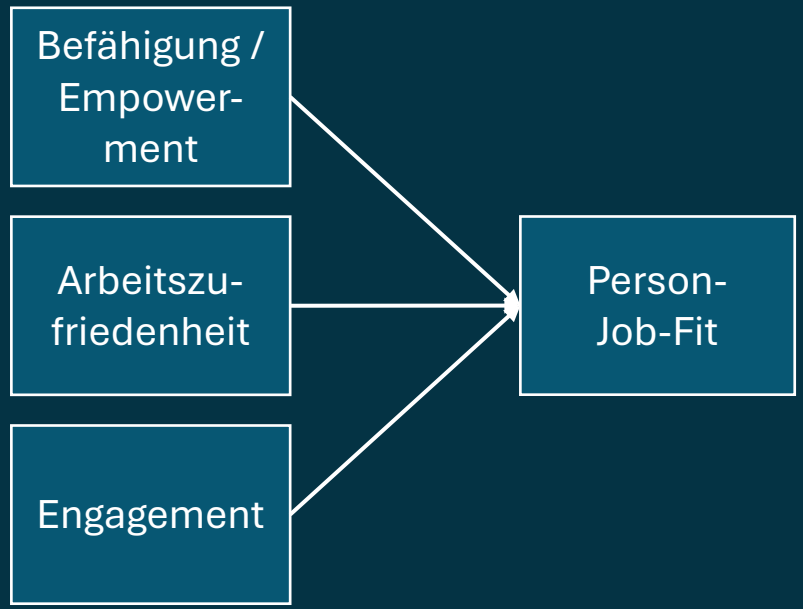
Entwicklungslogik und Passung im Kontext

Werteentwicklung nach Spiral Dynamics in skalierter Agilität



Beck & Cowan, 2014; Brkich et al., 2002
Grafik von Bernd Oestereich und Claudia Schröder (http://kollegiale-fuehrung.de)

Person-Job-Fit Modell



Übersicht vMeme nach Beck & Cowan (2014)

vMeme Color	Way of thinking	followed by structure	and process
BEIGE	automatic	loose bands	survivalistic
PURPLE	animistic	tribal	circular
RED	egocentric	empires	exploitative
BLUE	absolutistic	pyramidal/hierarchical	authoritarian
ORANGE	multiplistic	delegative	strategic
GREEN	relativistic	egalitarian	consensual
YELLOW	systemic	interactive	integrative
TURQUOISE	holistic	global	ecological

Tab. 1: Characteristics of vMemes [Be14]

Beck & Cowan, 2014