

Editorial

Organisationen und Märkte im Wandel – wirtschaftspsychologische Perspektiven in Zeiten der Transformation

Thomas Bäumer, Stephanie Huber, Patrick Müller & Kathrin Railjan

Hochschule für Technik Stuttgart

Über die letzten Jahrzehnte hinweg verändern die zunehmend schneller werdenden Fortschritte in Wissenschaft und Technik die Gesellschaft und Wirtschaft grundlegend. Dies betrifft nicht nur die Lebensweisen vieler Menschen, sondern auch die Art ihrer Zusammenarbeit. Organisationen und beteiligte Akteure sind von diesem Wandel daher stärker betroffen denn je und stehen in den verschiedensten Bereichen Herausforderungen gegenüber, die vor wenigen Jahrzehnten in einer solchen qualitativen und quantitativen Vielfalt noch nicht existiert haben. Zu diesen zentralen, branchenübergreifenden Herausforderungen, welche in Unternehmen tiefgreifende Transformationsprozesse anstoßen, zählen die Digitalisierung, Globalisierung, Industrie 4.0, aber auch Nachhaltigkeit, Kundenzentrierung und Agilität. Wie die Bewältigung dieser Veränderungen und Anpassungsleistungen gelingen kann, ist eine zentrale Frage, die sich auch an den Fachbereich der Wirtschaftspsychologie richtet.

Als anwendungsorientierte Wissenschaft verbindet die Wirtschaftspsychologie betriebswirtschaftliche und psychologische Inhalte miteinander. Im Fokus steht hierbei der „Faktor Mensch“ innerhalb und außerhalb von Wirtschaftsorganisationen, d. h. menschliches Erleben, Handeln und Entscheiden in ökonomischen Kontexten. Zu den Anwendungsfeldern der Wirtschaftspsychologie zählen Human Resources Management, Consulting und Coaching, Team- und Organisationsentwicklung sowie Marketing und Marktforschung.

Die Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. (GWPs) steht als wissenschaftlicher Fach- und Berufsverband, der seine Anfänge bereits im Jahr 1994 hat, für die Qualität in der akademischen Lehre und Forschung der Wirtschaftspsychologie sowie für deren Anwendung in der Berufspraxis. Die GWPs versteht sich in der Zusammenarbeit mit anderen Fach-, Berufs- und Wirtschaftsverbänden sowie akademischen Organisationen als Brückenbauer, d. h. als Vermittler zwischen Praxis und Wissenschaft, als Qualitätssicherer im Wirtschaftspsychologie-Studium sowie als Experten-ausbilder für die Praxis mit einem interdisziplinären Berufsverständnis. In der Funktion als Bindeglied zwischen Wissenschaft und Praxis bezweckt die GWPs die Förderung der angewandten und problemlösungsorientierten Wirtschaftspsychologie. Zu

diesem Zweck veranstaltet der Verband unter anderem eine jährlich stattfindende Fachtagung, welche dem Austausch zwischen Hochschulen und Praxis über den aktuellen Stand der wirtschaftspsychologischen Forschung und Anwendung dient.

Die 24. Fachtagung der GWPs fand vom 4. bis 6. März 2020 an der Hochschule für Technik Stuttgart statt. Unter dem Motto *Business Transformation – Science meets Practice* trafen sich über 270 Interessierte aus Wissenschaft und Praxis zum wirtschaftspsychologischen Austausch in Fachvorträgen, Diskussionen und Workshops. Im Fokus der Tagung standen politisch und gesellschaftlich relevante Themen mit Bezug zur Digitalisierung, Agilität und Nachhaltigkeit sowie deren vielfältige Auswirkungen auf Menschen, Organisationen und Märkte.

Das vorliegende Themenheft der **Wirtschaftspsychologie** bildet dieses spannende Themenspektrum mit elf Beiträgen ab, die auf der Tagung bereits der Fachöffentlichkeit vorgestellt worden sind. Das Themenheft gliedert sich in die drei Themenblöcke: *Agilität*, *Personal und Organisation* sowie *nachhaltiger Konsum*. Dabei spiegeln die Beiträge eindrücklich die Auseinandersetzung der wirtschaftspsychologischen Forschung mit gesellschaftlich relevanten Fragestellungen wider und verdeutlichen den Mehrwert, der entsteht, wenn sich Forschung und Praxis systematisch verzahnen.

Agilität

Die stetig voranschreitende Digitalisierung und die damit verbundene Zunahme an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität in der Arbeitswelt führen dazu, dass sowohl bewährte Organisationsstrukturen als auch Führungsansätze oft nicht mehr greifen und weitreichende Veränderungen erfahren. In diesem Zuge wird von Unternehmen und beteiligten Akteuren immer häufiger *Agilität* gefordert, um den Anforderungen des Umfelds gerecht zu werden. Der erste Teil des Themenhefts beinhaltet daher Beiträge rund um dieses Thema.

Zu Beginn des Themenblocks betrachten *Jung* und *Mühlfelder* in ihrem Beitrag, inwiefern der Grad organisationaler Agilität beschrieben und gemessen werden kann. Als Grundlage für ihre Forschung dient das sogenannte TRAFO-Modell, welches zur

besseren Erklärbarkeit der Transformation von der klassischen zur agilen Organisation genutzt wird und sechs zentrale Dimensionen (Strategie, Struktur, Prozesse, Führung, HR-Instrumente, Kultur) beinhaltet, innerhalb derer Unternehmen die agile Transformation ganzheitlich angehen können. Die Autoren entwickeln und evaluieren auf Basis des TRAFO-Modells einen Fragebogen und kommen zu der Schlussfolgerung, dass dieser als Screening-Instrument grundsätzlich dazu geeignet ist, die Merkmale organisationaler Agilität aus Sicht der Organisationsmitglieder ausreichend zuverlässig und inhaltsvalide zu messen.

Der zweite Beitrag des Themenblocks befasst sich mit der agilen Methode „Scrum“, welche im Rahmen des digitalen Wandels und dem Streben in Richtung mehr Agilität immer häufiger eingesetzt wird. Mitarbeitende haben innerhalb dieses agilen Ansatzes unterschiedliche Rollen inne, wobei die Rolle des „Scrum Masters“ eine Schlüsselposition darstellt. *Wallemann* und *Bronner* untersuchen in ihrem Beitrag mithilfe eines mehrstufigen Mixed-Method-Ansatzes, welche Kernkompetenzen Scrum Master haben sollten und geben einen Ausblick auf ein Rahmenkonzept für die Qualifizierung des Scrum Masters.

Da ein zunehmend agiles Arbeitsumfeld auch die Arbeit in Teams stärker in den Fokus rückt, setzen sich *Bleiker*, *Wallemann* und *Müller* im dritten Beitrag des Themenblocks intensiv damit auseinander, welche Faktoren Teams in dynamischen Umfeldern zufrieden, engagiert und erfolgreich machen. Die Autoren setzen damit wichtige Ansatzpunkte für die Gestaltung einer nachhaltig erfolgreichen Zusammenarbeit in einem agilen Arbeitsumfeld.

Personal- und Organisation

Auch das Human Resource Management, darunter die Personalauswahl, Personalbindung wie auch die Personalentwicklung, steht im digitalen Zeitalter vor zahlreichen Herausforderungen. Einige Veränderungen im Themenfeld *Personal und Organisation* werden von den Beiträgen im zweiten Abschnitt des Themenhefts aufgegriffen.

Digitale Technologien finden in den verschiedensten Bereichen Anwendung. So verspricht beispielsweise die Nutzung künstlicher Intelligenz (KI) in der Personalauswahl validere und effizientere Auswahlentscheidungen. Wie der Einsatz dieser Technologie bei den Bewerbern ankommt, untersuchen *Lochner* und *Anders* in dem ersten Beitrag dieses Themenblocks und stellen hierzu ein integriertes Modell zur Erfassung von Akzeptanz und wahrgenommener Fairness von KI-basierten Auswahlprozessen seitens der Bewerber vor.

Doch nicht nur die erfolgreiche Einführung digitaler Prozesse, Systeme oder agiler Arbeitsweisen und Methoden kann entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein. Der langfristige Unternehmenserfolg im digitalen Zeitalter ist insbesondere auch von den im Unternehmen beschäftigten Mit-

arbeitenden, deren Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen abhängig. So gewinnt die langfristige Bindung der Mitarbeitenden im Zuge dessen stärker an Bedeutung. Dabei sollte die Rolle des betrieblichen Karrieremanagements in der sich stetig verändernden Arbeitswelt nicht unterschätzt werden. *Ehrlich* untersucht im zweiten Beitrag dieses Themenblocks daher die Rolle der Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit dem betrieblichen Karrieremanagement und der Kündigungsabsicht.

Im darauffolgenden Beitrag betrachten *Drescher* und *Warszta* auf Basis einer branchenübergreifenden quantitativen Befragung, wie die Bindung von jungen Auszubildenden an das Unternehmen gelingen kann und legen damit ein Augenmerk auf die Generation Z, die unter dem besonderen Einfluss der Digitalisierung sowie der Globalisierung der Märkte und der Gesellschaft aufwächst und durch die sich verändernden Branchen und Berufsbilder oft mit Verunsicherung zu kämpfen hat. Die Autoren identifizieren wichtige Faktoren für die Vorhersage der emotionalen Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen und leiten aus den Ergebnissen zahlreiche Handlungsempfehlungen zum Ziel einer bedürfnisorientierten Bindung von Auszubildenden ab. Die Erkenntnisse liefern damit nicht nur einen Mehrwert für Unternehmen, sondern auch für Auszubildende.

Ausgangspunkt für die Forschungsarbeit und den Beitrag von *Berger*, *Goldschmitt*, *Lindner* und *Schmeink* waren unter anderem zahlreiche Studienergebnisse, die gezeigt haben, dass das Sinnerleben bei der Arbeit einen entscheidenden Einfluss auf das Engagement, die Zufriedenheit und die Gesundheit von Beschäftigten hat. Diese Erkenntnis und die damit verbundenen Auswirkungen haben nicht nur für Mitarbeitende, sondern auch für Unternehmen immense Bedeutung. Gegenstand der Studie von *Berger*, *Goldschmitt*, *Lindner* und *Schmeink* ist daher die Frage, inwiefern eine sinnorientierte Trainingsintervention zur Steigerung des individuellen beruflichen Sinnerlebens bei Mitarbeitenden führen kann. Die Autoren kommen aufgrund der Studienergebnisse zur Schlussfolgerung, dass das berufliche Sinnerleben durch trainingsbasierte Interventionen tatsächlich gesteigert werden kann, und liefern damit wichtige Implikationen für die Entwicklung wirkungsvoller Interventionen zur Steigerung des Sinnerlebens sowie deren Einbettung in Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung.

Der vorletzte Beitrag innerhalb des Themenblocks *Personal und Organisation* beleuchtet eine andere Seite des Wohlergehens und der damit verbundenen Arbeitsleistung von Beschäftigten. In einer Welt, die sich immer schneller zu drehen scheint und an Komplexität und Unsicherheit kaum zu übertreffen ist, haben viele Beschäftigte das Gefühl, unaufhörlich Leistung erbringen zu müssen, und gehen auch dann zur Arbeit, wenn sie sich eigentlich gesundheitlich nicht dazu in der Lage fühlen. Dieses weltweit verbreitete und als Präsentismus bezeichnete Phänomen, d. h. den Umstand, dass Beschäftigte krank zur Arbeit gehen, betrachten *Röser* und *Lohaus* in ihrem Beitrag genauer. Im Gegensatz zur

bisherigen Forschung, in der überwiegend die negativen Folgen von Präsentismus diskutiert wurden, gehen Röser und Lohaus mittels eines mehrstufigen qualitativ-deskriptiven Ansatzes auf die positiven Aspekte ein und tragen hiermit zu einem differenzierteren Bild über Präsentismus bei.

Da sich im Rahmen der digitalen Transformation auch bewährte Führungsansätze wandeln und Führungskräfte unterschiedliche Kompetenzen benötigen, um in dem veränderten Umfeld führen zu können, wird dies vom letzten Beitrag innerhalb dieses Themenblocks betrachtet. Als ein geeignetes Instrument für moderne und flexible Arbeitsgestaltung hat sich in den letzten Jahren das „Topsharing“ herausgestellt. Hierbei teilen sich zwei oder mehr Führungskräfte eine Führungsposition im Sinne des Jobsharings. Luong und Sachse beleuchten dieses Führungsmodell in ihrem Beitrag eingehend und untersuchen mithilfe von qualitativen Interviews, welche sozialen Kompetenzen sich im Topsharing als erfolgskritisch erweisen. Darüber hinaus legen sie dar, wie jene Kompetenzen in der Management-Diagnostik von Unternehmen, insbesondere in der Führungskräfteauswahl und -entwicklung, berücksichtigt werden können.

Nachhaltiger Konsum

Nicht nur Organisationen, sondern auch Märkte befinden sich im Wandel. So rückt ein ökologisch verträglicher Lebens- und Konsumstil zunehmend in den gesellschaftlichen Fokus und zählt als Megatrend bereits zu den wichtigsten Anliegen der heutigen Zeit. Der dritte Abschnitt des Themenhefts befasst sich daher mit dem Themenfeld des *nachhaltigen Konsums*.

Da die Umweltverschmutzung durch Plastik bereits untragbare Ausmaße angenommen hat, ist es von großer gesellschaftlicher Bedeutung zu untersuchen, wie der Konsum von in Plastik verpackten Produkten reduziert werden kann. Dynowski und Beckenkamp zeigen in ihrem Beitrag auf Basis der Ergebnisse einer Onlinebefragung auf, dass sowohl das Wissen zum Thema Plastik als auch das allgemeine ökologische Verhalten dazu führen können, dass Plastik beim Einkaufen vermieden wird. In einer ausführlichen Diskussion leiten sie aus diesen Erkenntnissen wichtige Implikationen für Theorie und Praxis ab.

Zum nachhaltigen Konsum zählt auch der Kauf von Gebrauchsgütern. Felser setzt sich im letzten Beitrag des Themenhefts daher mit der Frage auseinander, was Konsumierende dazu motiviert oder davon abhält, sich am Gebrauchsgütermarkt zu beteiligen. Der Beitrag liefert damit einen wertvollen Überblick über unterschiedliche Treiber und Hemmnisse und deren Beziehung zum tatsächlichen Kauf von Gebrauchsgütern.

Zusammengenommen verdeutlicht die inhaltliche Breite der Beiträge die Vielfältigkeit wirtschaftspsychologischer Forschungs- und Betätigungsfelder. Die behandelten Themen haben alle eine hohe

Relevanz, um richtige Entscheidungen innerhalb sich stetig wandelnder Organisationen und Märkte treffen zu können.

Neben den Beiträgen des thematischen Schwerpunktes *Organisationen und Märkte im Wandel* beinhaltet diese Ausgabe aus aktuellem Anlass noch weitere Artikel. Im – von Lorenz Fischer moderierten – *Forum* dieses Heftes finden Sie eine kontroverse Diskussion um die Ergebnisse des Reinhard-Selten-Instituts über die „Vertrauenswürdigkeit von Beschäftigten der Finanzindustrie“ (Gill, Heinz, Schumacher & Sutter, 2020), die in der Presse großen Anklang gefunden haben. Diese Ergebnisse werden allerdings von zwei Experten dieser Zeitschrift recht kritisch gesehen. Im *Forum* stellen sie ihre Sichtweisen auf die Arbeit dar und die Autoren des Originalartikels nehmen hierzu Stellung. Den Abschluss dieser Ausgabe bildet ein Nachruf auf Prof. Dr. Günter Wiswede, den ältesten Beirat der *Wirtschaftspsychologie*.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen der unterschiedlichen Beiträge zu den großen Themen der heutigen Zeit!

Thomas Bäumer, Stephanie Huber,
Patrick Müller & Kathrin Railjan

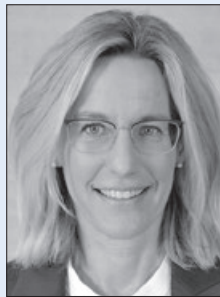
Literatur

- Berger, A., Goldschmitt, M., Lindner, C. & Schmeink, C. (2020). Sinn am Arbeitsplatz: Eine Interventionsstudie zum Sinnerleben im Berufskontext. *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 75–86.
- Bleiker, M., Wallemann, A. & Müller, P. (2020). Verstehen, was Teams erfolgreich und zufrieden macht – Entwicklung und Validierung eines Modells zur erfolgreichen Zusammenarbeit in Teams in dynamischen Umwelten. *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 26–39.
- Drescher, L. & Warszta, T. (2020). Gekommen, um zu bleiben – Identifikation von Bindungsfaktoren bei Auszubildenden. *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 62–74.
- Dynowski, D. & Beckenkamp, M. (2020). Beobachtetes ökologisches Konsumverhalten im Zusammenhang mit Wissen zum Thema Plastik. *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 113–124.
- Ehrlich, J. (2020). Stetiger Wandel oder anhaltende Bedeutung – Wie beeinflusst die Laufbahnplanung die Kündigungsabsicht? *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 53–61.
- Felser, G. (2020). Warum eigentlich nicht? Gründe für und gegen die Beteiligung am Gebrauchsgütermarkt. *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 126–136.
- Gill, A., Heinz, M., Schumacher, H. & Sutter, M. (2020). *Trustworthiness in the financial industry* (ECONtribute Discussion Paper No. 022). Bonn: Reinhard Selten Institute (RSI). <http://hdl.handle.net/10419/223044>

- Jung, A. & Mühlfelder, M. (2020). Entwicklung eines Fragebogens zur mehrdimensionalen Messung der Agilität von Organisationen. Eine empirische Analyse auf der Grundlage des TRAFO-Modells (HR Pioneers, 2018). *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 6–13.
- Lochner, K. & Anders, T. O. (2020). Künstliche Intelligenz in Auswahlprozessen: Möglichkeiten des Einsatzes und Akzeptanz seitens der Bewerber*innen. *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 40–52.
- Luong, L. & Sachse, K. (2020). Erfolgskritische soziale Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Führungskräfteauswahl und -entwicklung. *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 100–112.
- Röser, F. & Lohaus, D. (2020). Krank zur Arbeit – und das ist auch gut so?! Positive Effekte von Präsentismus. *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 87–99.
- Wallemann, A. & Bronner, U. (2020). „True Leader“ in der agilen Welt – kompetenzbasierte Entwicklung von Scrum Master. *Wirtschaftspsychologie*, 22/23 (4/1), 14–25.



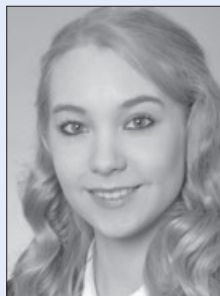
Prof. Dr. Thomas Bäumer



Prof. Dr. Stephanie Huber



Prof. Dr. Patrick Müller



Kathrin Railjan

Agilität

Entwicklung eines Fragebogens zur mehrdimensionalen Messung der Agilität von Organisationen

Eine empirische Analyse auf der Grundlage des TRAFO-Modells™

Anke Jung & Manfred Mühlfelder

SRH Fernhochschule – The Mobile University

Zusammenfassung

Auf der Grundlage des TRAFO-Modells (HR Pioneers, 2018) wurde ein Online-Fragebogen zur mehrdimensionalen Messung von organisationaler Agilität aus Mitarbeitersicht entwickelt und evaluiert. Das Ziel dabei war es zum einen, die Konstruktvalidität des TRAFO-Modells selbst empirisch zu überprüfen, und zum anderen, mögliche Zusammenhänge der Agilität mit der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation der Befragten zu untersuchen. In den Ergebnissen zeigte sich, dass die sechs Dimensionen des Trafo-Modells jeweils zwei Faktoren höherer Ordnung zugeordnet werden können. Es zeigten sich auch signifikant positive Korrelationen zwischen den einzelnen Skalen zur Beschreibung der Ausprägung organisationaler Agilität und der Arbeitszufriedenheit, weniger deutlich aber mit der Arbeitsmotivation der Befragten.

Schlüsselwörter: Agilität, TRAFO-Modell, agile Transformation, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation

Development of a questionnaire for multi-dimensional measuring of the agility of organizations

An empirical analysis based on the TRAFO model™

Abstract

Based on the TRAFO model (HR Pioneers, 2018) we developed an online questionnaire for the multi-dimensional measurement of organizational agility from the employees' perspective. The first objective of this study was to examine the content validity of the TRAFO model itself. The second objective was to analyze potential linear correlations between organizational agility and job satisfaction and job motivation of the employees. The results indicate that the originally six dimensions of the TRAFO model can be represented by two higher order factors. The data also show significant positive correlations between the scales for describing organizational agility with job satisfaction, to a lesser extent with work motivation however.

Keywords: agility, TRAFO model, agile transformation, work satisfaction, work motivation

Ausgangslage und Problemstellung

Die Dynamik, Unvorhersehbarkeit und Volatilität in der Unternehmensumwelt fordern Unternehmen und staatliche genauso wie nichtstaatliche Organisationen stark heraus (Scheller, 2019), da sie ihre Abläufe und Produkte, Dienstleistungen und Prozesse nicht mehr langfristig planen, sondern in kürzeren Zyklen an neue Gegebenheiten anpassen und verändern müssen. Der disruptive Erfolg des Smartphones in den vergangenen zehn Jahren und die Verdrängung herkömmlicher, tastengesteuerter

Mobiltelefone sei hier als Beispiel aufgeführt, um die Schnelligkeit und Unausweichlichkeit des Wettbewerbs widerzuspiegeln. Dazu kommen unvorhersehbare Krisen, wie z.B. durch die Corona-Pandemie 2020/21, die ein Abweichen von den gewohnten Handlungsweisen und ein schnelles Umdenken notwendig machen, damit ein Unternehmen weiter im Markt bestehen kann. Agilität beschreibt in diesem Zusammenhang, wie schnell sich eine Organisation an eine sich wenig vorhersehbare Umwelt anpassen kann und dabei handlungsfähig bleibt (Häusling, 2017).

Der bloße technokratische Einsatz agiler Arbeitsmethoden wie z. B. Scrum oder Kanban führt allein nicht zu einer erfolgreichen agilen Transformation statischer Organisationen. Es bedarf auch einer Veränderung in den Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder. Daher ist auch die Betrachtung der Unternehmenskultur unerlässlich für eine erfolgreiche agile Transformation, weil diese die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen maßgeblich beeinflusst (Barghorn, 2010; Fröse, Kaudela-Baum & Dievernich 2015; Sackmann, 2017; Herget & Strobl, 2018).

Bei solchen grundlegenden Veränderungen treten häufig interne Hindernisse und Widerstände auf, da Denk- und Verhaltensmuster verändert und in der Vergangenheit bewährte Gewohnheiten aufgegeben werden müssen. Bei einer agilen Transformation werden traditionelle Denk- und Arbeitsweisen verändert und Hierarchien und Machtverhältnisse in Unternehmen aufgebrochen (Lauer, 2014; Homma & Bauschke, 2015). Es bedarf daher einer umfassenden Betrachtung, wie Organisationen agiler gestaltet und in ihrer Entwicklung begleitet werden können.

Das TRAFO-Modell

Das TRAFO-Modell ist ein konzeptionelles Rahmenmodell organisationaler Agilität, welches sechs Dimensionen beschreibt, die aus Sicht der Autoren für eine agile Transformation besonders relevant sind (HR Pioneers, 2018). Abbildung 1 zeigt das Modell im Überblick.

Demnach sind die *Führungsbeziehungen* und das Verhalten der Führungskräfte ein zentraler Einflussfaktor dafür, ob und wie eine agile Transformation gelingen kann. Wie sehr sind die Führungskräfte dazu bereit, Einfluss und Macht abzugeben und selbstorganisierte Teamarbeit zuzulassen? Wie verstehen sie ihre Führungsrolle in einem agilen Kontext und wie unterstützen Sie den Transformationsprozess?

Die zweite Dimension beschreibt die *Personalprozesse*, die sich ebenfalls verändern und anpassen müssen. Themen wie Personalentwicklung, Training sowie Aus- und Weiterbildung spielen dabei ebenso eine Rolle wie Fragen der Arbeitszeitgestaltung, die Gestaltung von individuellen Karrierepfaden, die Mitarbeiterbeurteilung (Feedback) oder die Entgeltfindung und die Leistungsanreizgestaltung (Bonis).

Die dritte Dimension fokussiert, wie weiter oben beschrieben, auf die *Organisationskultur*. Themen wie Mitarbeiterorientierung, Commitment und Empowerment der Mitarbeiter sind hierbei ebenso zentral wie Wertschätzung, Unternehmenskommunikation und Mitarbeiterteilnahme am Unternehmenserfolg.

Dem gegenüber stehen andere, eher betriebswirtschaftlich orientierte Dimensionen: Inwieweit fokussiert die *Unternehmensstrategie* auf die Schaffung von Mehrwert für die Kunden? Wie verändert

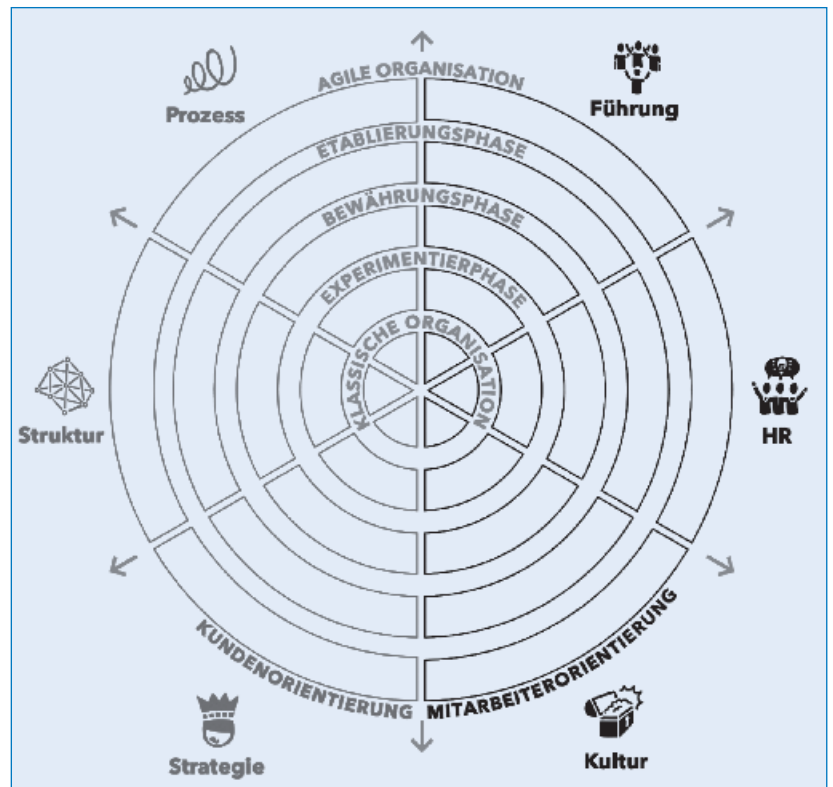


Abbildung 1

TRAFO-Modell für agile Transformationen von Organisationen (HR Pioneers, 2018). Je weiter außen sich eine Organisation in den einzelnen Segmenten verortet, umso mehr nähert sie sich dem Ideal einer agilen Organisation an. (Abdruck mit freundlicher Genehmigung der Urheber)

sich die Unternehmensstruktur im Rahmen einer agilen Transformation? Wie und welche Geschäftsprozesse, z. B. in der Produktentwicklung und -beschaffung, aber auch in anderen Bereichen wie z. B. Vertrieb, Finanzen, Informations- und Kommunikationstechnik, müssen weiterentwickelt werden, um sich den verändernden Rahmenbedingungen anpassen und annähern zu können?

Es handelt sich bei dem Modell nicht um ein theoretisch hergeleitetes und empirisch überprüftes Modell, sondern ein aus der Beratungspraxis heraus abstrahiertes Rahmenmodell zur Organisationsentwicklung. Daher war es ein Ziel der Autoren dieser Studie, die Faktorenstruktur des Modells empirisch zu überprüfen.

Forschungsziele und Hypothesen

Im Rahmen der hier beschriebenen Forschungsarbeit wurde das TRAFO-Modell als konzeptionelle Grundlage für die Entwicklung und Evaluierung eines Fragebogens zur Messung der Agilitätsausprägung einer Organisation genutzt. Mit der Studie sollte geprüft werden, ob die Dimensionen des TRAFO-Modells grundsätzlich dafür geeignet sind, die Agilität in einem Unternehmen aus Mitarbeitersicht hinreichend abzubilden. Dafür wurde ein Online-Fragebogen mit 42 Items entwickelt, der für jede der sechs Dimensionen eine Skala bildet. Die Homogenität und Reliabilität dieser Skalen sollten zunächst empirisch untersucht werden.

In einem zweiten Schritt sollte dann mittels einer explorativen Faktorenanalyse überprüft werden, ob sich die Sechs-Faktoren-Struktur des

TRAFO-Modells in dem Datensatz bestätigen lässt, oder ob eine andere Lösung mit weniger oder mehr Dimensionen geeigneter wäre.

In einem dritten Schritt sollten mögliche lineare Zusammenhänge zwischen den einzelnen Skalen und weiteren Maßen wie Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation der Befragten mittels Korrelationsanalysen untersucht werden.

Die Untersuchungshypothesen lauteten dabei wie folgt:

- Je höher die Befragten die eigene Organisation auf den sechs Dimensionen des TRAFO-Modells einschätzen, umso größer ist ihre Arbeitszufriedenheit.
- Je höher die Befragten die eigene Organisation auf den sechs Dimensionen des TRAFO-Modells einschätzen, umso größer ist ihre Arbeitsmotivation.
- Je höher die Befragten die eigene Organisation auf den sechs Dimensionen des TRAFO-Modells einschätzen, umso stärker bewerten sie insgesamt die Agilität ihrer Organisation.

Methodische Vorgehensweise

Das weiter oben beschriebene TRAFO-Modell stellte den Ausgangspunkt für die Fragebogenkonstruktion dar. Da die Dimensionen des Modells sehr weit und qualitativ formuliert sind, wurden für jede der sechs Dimensionen Subskalen gebildet. Pro Subskala wurden in Anlehnung an Schein und Schein (2018) jeweils drei Kategorien gebildet. Diesen Kategorien wurden sichtbare Artefakte (A), Werte (W) und Grundannahmen (G) bzgl. agiler Arbeits- und

Organisationsprinzipien als Indikatoren zugeordnet. Bei der Itemformulierung wurde zudem das agile Manifest (Beck, Martin, Sutherland et al., 2001) als Referenz herangezogen und auf Regeln zur Itemformulierung wie z. B. Konkretheit, Sparsamkeit und Verständlichkeit geachtet (Porst, 2013). Eine Übersicht über die einzelnen Skalen und Subskalen des TRAFO-Fragebogens und Beispiele für verschiedene Items finden sich in Tabelle 1.

Die eigene (allgemeine) Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und die subjektive Einschätzung der Agilität der Organisation wurden als drei separate Items von den Befragungsteilnehmern erhoben: „Wie zufrieden sind Sie im Moment insgesamt mit ihrer Arbeitssituation?“ „Wie motiviert sind Sie im Moment insgesamt bei der Arbeit?“ Wie schätzen Sie insgesamt die Agilität der Organisation, in der Sie im Moment arbeiten, ein?“

Stichprobe

Da es sich um eine erste Evaluierung des Fragebogens ohne einen konkreten organisationsdiagnostischen Auftrag oder Rahmen handelte, wurde mittels eines Schneeballsystems über verschiedene soziale Medien und Kanäle der Autoren und der Hochschule der Link zu dem Online-Fragebogen verteilt. Die Online-Umfrage war im Zeitraum vom 30.01.2020 bis zum 28.02.2020 zugänglich. Insgesamt nahmen 581 Personen an der Befragung teil, von denen 390 den gesamten Fragebogen vollständig bearbeitet haben.

Die Stichprobe setzte sich zusammen, wie in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 1
Strukturbaum
zum Fragebogen

Skala	Subskala	Beispielitems
Führung	Förderung der Selbstorganisation	Ich kann und darf selbstorganisiert arbeiten. Meine Führungskraft gibt mir viele Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten.
	Delegation von Verantwortung	Bei uns sind Führungsaufgaben auf mehrere Personen verteilt. Ich bin selbst verantwortlich für mein Tun.
Personal (HR)	Feedback	Feedback ist für mich wichtig für die persönliche Weiterentwicklung.
	Recruiting	Bei der Auswahl neuer KollegInnen wird darauf geachtet, dass sie ins Team passen.
	Weiterbildung	Weiterbildung wird bei uns gefördert.
Kultur	Lernen	Fehler sind bei uns dafür da, um daraus zu lernen.
	Veränderungsbereitschaft	Bei uns sind Veränderungen für alle sichtbar.
	Kommunikation	Bei uns erfolgt Kommunikation offen und transparent.
Strategie	Kundenzufriedenheit	Eine hohe Kundenzufriedenheit ist eines der Ziele in meinem Unternehmen.
	Vision	Wir verfolgen als Unternehmen eine gemeinsame Vision.
Struktur	Hierarchiefreiheit	Hierarchie hat bei uns im Unternehmen wenig Bedeutung bei Entscheidungen der täglichen Arbeit.
	Teamarbeit	In meinem Unternehmen werden Ergebnisse durch Teamarbeit erzielt.
Geschäftsprozesse/-abläufe	Transparenz	Unsere Arbeitsschritte sind transparent.
	Kontinuierliche Prozessverbesserung in kleinen Schritten	In unserem Unternehmen wird eine kontinuierliche Verbesserung in allen Bereichen angestrebt.

Antwortformat: fünfstufige Likert-Skala (1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = neutral, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme voll zu)