

Entwicklung eines Fragebogens zur mehrdimensionalen Messung der Agilität von Organisationen

Eine empirische Analyse auf der Grundlage des TRAFÖ-Modells™

Anke Jung & Manfred Mühlfelder

SRH Fernhochschule – The Mobile University

Zusammenfassung

Auf der Grundlage des TRAFÖ-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 TRAFÖ-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, TRAFÖ-Modell, agile Transformation, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation

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

An empirical analysis based on the TRAFÖ model™

Abstract

Based on the TRAFÖ 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 TRAFÖ 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 TRAFÖ 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, TRAFÖ 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 (Boni).

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 Mitarbeiterteilhabe am Unternehmenserfolg.

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

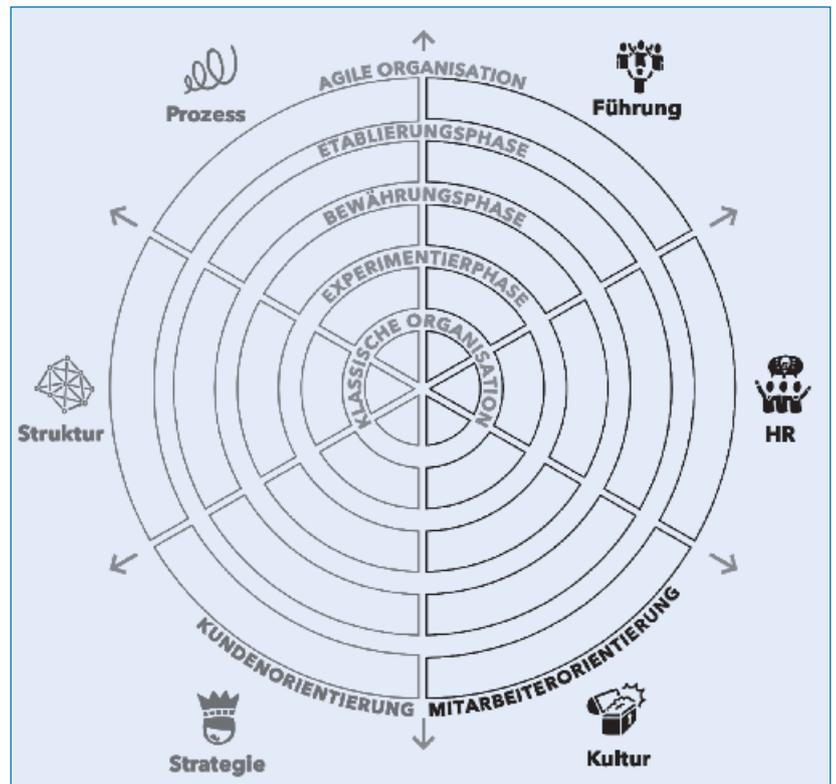


Abbildung 1

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 überprüfbares 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)

Dauer der Organisationszugehörigkeit	42 (11%) weniger als ein Jahr	144 (37%) ein bis fünf Jahre	136 (35%) fünf bis fünfzehn Jahre	68 (17%) über fünfzehn Jahre	
Beruflicher Status	21 (5%) Arbeiter*in	302 (77%) Angestellte(r)	18 (5%) Beamte(r)	11 (3%) Geschäftsführer*in	38 (10%) Leitende(r) Angestellte(r)

Tabelle 2
Soziodemografische Daten der befragten Stichprobe

Auf weitere demographische Fragen wurde bewusst verzichtet, da diese für die Entwicklung und Validierung des Fragebogens nicht notwendig waren und diese nur die Anzahl der Items und somit die Befragungsdauer gesteigert hätten. Diese können und sollten bei einer konkreten Organisationsdiagnostik zusätzlich erhoben werden.

Reliabilität und Interkorrelationen der Skalen und Subskalen

In Tabelle 3 sind die internen Konsistenzen (Cronbachs Alpha) der Subskalen angegeben. Nach Eliminierung von Items mit unzureichenden Trennschärfekoeffizienten (korrigierte Item-Skala-Korrelation

< 0.3) wurden nur diejenigen Skalen zur weiteren Analyse einbezogen, die eine interne Konsistenz von mindestens $\alpha = 0.6$ aufwiesen.

Tabelle 4 zeigt die Interkorrelationen (Spearman's Rho) zwischen den einzelnen Subskalen. Die Daten zeigen, dass alle Subskalen untereinander statistisch signifikante Zusammenhänge aufweisen. Die Werte liegen im Spektrum $\rho = 0.22_{\text{min}}$ bis $\rho = 0.68_{\text{max}}$.

Ergebnisse

Eine orthogonale Sechs-Faktoren-Struktur des TRAFO-Modells konnte mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse nicht bestätigt werden. Über eine

Skala	Subskala	Interne Konsistenz (Cronbachs Alpha)	Anzahl der Items	Skalenmittelwert (\bar{x})	Median	Standardabweichung (sx)	Standardmessfehler $se = sx \sqrt{1-\alpha}$
Führung	Förderung der Selbstorganisation	0.81	3	1.97	1.67	0.86	0.37
	Delegation von Verantwortung	/	/	/	/	/	/
	Gesamte Skala	0.81	3	1.97	1.67	0.86	0.37
Personal (HR)	Feedback	0.67	2	2.71	2.50	1.02	0.59
	Recruiting	0.70	2	2.99	3.00	1.04	0.57
	Weiterbildung	0.64	2	2.21	2.00	0.96	0.50
	Gesamte Skala	0.73	6	2.62	2.50	0.68	0.35
Kultur	Lernen	0.70	2	2.63	2.50	0.99	0.54
	Veränderungsbereitschaft	0.58	2	2.50	2.50	0.92	0.60
	Kommunikation	/	/	/	/	/	/
	Gesamte Skala (für die weitere Auswertung werden die Subskalen zusammengefasst)	0.80	4	2.56	2.50	0.88	0.39
Strategie	Kundenzufriedenheit	0.76	3	1.89	1.67	0.73	0.36
	Vision	0.66	3	2.45	2.33	0.82	0.48
	Gesamte Skala	0.78	6	2.17	2.00	0.68	0.37
Struktur	Hierarchiefreiheit	0.75	3	3.24	3.33	1.02	0.51
	Teamarbeit	/	/	/	/	/	/
	Gesamte Skala	0.75	3	3.24	3.33	1.02	0.51
Geschäftsprozesse/-abläufe	Kundenfokus	/	/	/	/	/	/
	Transparenz	0.81	2	2.75	2.50	0.99	0.43
	Kontinuierliche Prozessverbesserung	/	/	/	/	/	/
	Gesamte Skala	0.81	2	2.75	2.50	0.99	0.43

Tabelle 3
Interne Konsistenzen (Cronbachs Alpha), Anzahl der Items, Mittelwerte, Standardabweichungen und Standardmessfehler der Subskalen

/ = Subskalen wurden aus der weiteren Datenanalyse mangels Reliabilität ausgeschlossen.

Fünfstufige Likert Skala (1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = neutral, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme voll zu)

	Hierarchie-freiheit (Struktur)	Weiter-bildung (HR)	Feedback (HR)	Recruiting (HR)	Förderung der Selbst-organisa-tion (Führung)	Transpa-renz (Prozesse)	Kundenzu-friedenheit (Strategie)	Vision (Strategie)	Lernen (Kultur)	Verände-rungsbereitschaft (Kultur)
Hierarchiefreiheit (Struktur)	1	0.24**	0.28**	0.32**	0.33**	0.27**	0.26**	0.32**	0.42**	0.40**
Weiterbildung (HR)		1	0.43**	0.29**	0.38**	0.35**	0.26**	0.35**	0.38**	0.40**
Feedback (HR)			1	0.44**	0.49**	0.42**	0.25**	0.32**	0.47**	0.48**
Recruiting (HR)				1	0.45**	0.41**	0.28**	0.31**	0.39**	0.42**
Förderung der Selbstorganisation (Führung)					1	0.29**	0.22**	0.32**	0.39**	0.40**
Transparenz (Prozesse)						1	0.42**	0.41**	0.53**	0.56**
Kundenzufriedenheit (Strategie)							1	0.53**	0.44**	0.48**
Vision (Strategie)								1	0.48**	0.54**
Lernen (Kultur)									1	0.68**
Veränderungs-bereitschaft (Kultur)										1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant.

Tabelle 4

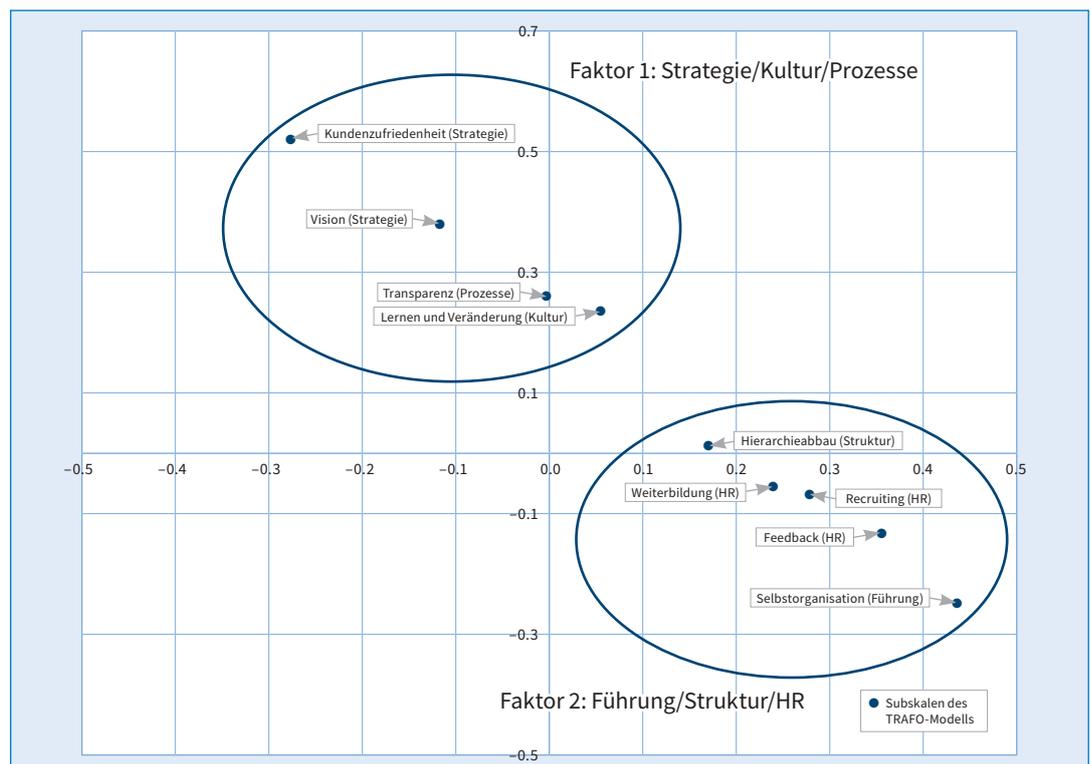
Interkorrelationen (Spearmans Rho) der Subskalen

explorative Faktorenanalyse wurde stattdessen eine Zwei-Faktoren-Lösung ermittelt. Dem ersten Faktor sind die Subskalen *Förderung der Selbstorganisation* (Führung), *Hierarchiefreiheit* (Struktur), *Weiterbildung* (HR), *Feedback* (HR) und *Recruiting* (HR) zugeordnet. Dem zweiten Faktor die Subskalen *Kundenzufriedenheit* (Strategie), *Vision* (Strategie), *Transparenz* (Prozesse), *Lernen und Veränderungsbereitschaft* (Kultur) (Abbildung 2). Die rotierte Zwei-Faktoren-Lösung erklärt 46.3 Prozent der Varianz im Datensatz (Faktor 1: 24.8%, Faktor 2: 21.5%).

Die Korrelationen der Variablen *subjektiv wahrgenommene Agilität der Organisation aus Mitarbeitersicht* (Globalvariable), *Arbeitszufriedenheit* und *Arbeitsmotivation* mit den Subskalen des Fragebogens zeigen ebenfalls signifikant positive lineare Zusammenhänge ($\rho = 0.12^{**}$ bis $\rho = 0.53^{**}$). Dabei sind die Korrelationen der Subskalen mit wahrgenommener *Agilität* und *Arbeitszufriedenheit* im Durchschnitt höher ($\rho = 0.21^{**}$ bis $\rho = 0.53^{**}$) als mit der *Arbeitsmotivation* ($\rho = 0.12^{**}$ bis $\rho = 0.28^{**}$). Die höchsten Korrelationskoeffizienten wurden zwischen *Agilität* und den Kulturvariablen (Lernen $\rho = 0.49^{**}$ und Ver-

Abbildung 2

Visualisierung der Koeffizientenmatrix der rotierten Zwei-Faktoren-Lösung für die nach den Itemanalysen verbliebenen neun Subskalen des TRAF0-Modells



	Agilität (Globalvariable)	Arbeitszufriedenheit	Arbeitsmotivation
Subjektiv wahrgenommene Agilität der Organisation aus Mitarbeitersicht (Globalvariable)	1	0.28**	0.13**
Arbeitszufriedenheit		1	0.50**
Arbeitsmotivation			1
Hierarchiefreiheit (Struktur)	0.38**	0.21**	0.12**
Weiterbildung (HR)	0.30**	0.32**	0.21**
Feedback (HR)	0.31**	0.45**	0.20**
Recruiting (HR)	0.28**	0.38**	0.26**
Selbstorganisation (Führung)	0.25**	0.44**	0.20**
Transparenz (Prozesse)	0.36**	0.41**	0.19**
Kundenzufriedenheit (Strategie)	0.42**	0.32**	0.21**
Vision (Strategie)	0.45**	0.34**	0.22**
Lernen (Kultur)	0.49**	0.43**	0.22**
Veränderungsbereitschaft (Kultur)	0.51**	0.53**	0.28**

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant.

Tabelle 5

Korrelationen der Variablen „Subjektiv wahrgenommene Agilität der Organisation aus Mitarbeitersicht“, „Arbeitszufriedenheit“ und „Arbeitsmotivation“ mit den Subskalen des TRAFO-Modells

änderungsbereitschaft $\rho = 0.51^{**}$) sowie den Strategievariablen (Kundenzufriedenheit $\rho = 0.42^{**}$ und Vision $\rho = 0.45^{**}$) beobachtet. Der Zusammenhang mit der Variablen *Arbeitszufriedenheit* war für die personal- und kulturbezogenen Subskalen (Feedback $\rho = 0.45^{**}$ und Veränderungsbereitschaft $\rho = 0.53^{**}$) am höchsten. Die Arbeitsmotivation korrelierte in dem Datensatz am höchsten mit der Veränderungsbereitschaft ($\rho = 0.28^{**}$).

Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit korrelierten in dem Datensatz mit $\rho = 0.50^{**}$ (Tabelle 5).

Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse zeigen, dass die im TRAFO-Modell beschriebenen sechs Dimensionen organisationaler Agilität nicht unabhängig voneinander sind, sondern zu zwei übergeordneten Komponenten zusammengefasst werden können:

- 1) Strategie/Kultur/Prozesse,
- 2) Führung/Struktur/Personal (HR).

Komponente 1 umfasst diejenigen Dimensionen, die zur strategischen Ausrichtung und kulturellen Veränderung hinsichtlich der Subskala *Lernen* und *Veränderungsbereitschaft* der Mitarbeiter beitragen. Ebenso dient die Transparenz der Geschäftsprozesse zur Steigerung der Agilität einer Organisation.

Komponente 2 umfasst hingegen vor allem führungs- und strukturbezogene Dimensionen sowie solche Dimensionen, die auf Veränderungen in der Personalarbeit abzielen. Subskalen wie Förderung der Selbstorganisation, Feedback und Recruiting neuer Mitarbeiter haben hier das größte Gewicht.

Für die Praxis der Organisationsberatung und -entwicklung hin zu mehr Agilität bedeutet dies, dass zum einen eine strategische Ausrichtung auf eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und einer

Vision für die Zukunft wesentlich für eine nachhaltige agile Transformation sind. Transparente Arbeitsprozesse stellen eine weitere Facette dar. Zudem bilden eine hoch ausgeprägte Lern- und Veränderungsbereitschaft der Organisationsmitglieder konstitutive Bestandteile einer agilen Unternehmenskultur.

Gleichzeitig kommt es darauf an, die Selbstorganisationsfähigkeit von Individuen und Teams zu stärken, eine wertschätzende und konstruktive Feedbackkultur zu fördern und Hierarchien konsequent abzubauen. Personalbezogene Themen wie Recruiting, Weiterbildung und Mitarbeiterbeurteilung spielen hierbei ebenfalls eine wichtige Unterstützungsfunktion.

In Kombination bilden diese beiden Komponenten sowohl strategische und kulturelle Faktoren als auch führungs- und verhaltensbezogene Elemente einer agilen Unternehmenstransformation ab. Es bedarf daher sowohl strategischer als auch führungsbezogener und struktureller Maßnahmen, um Organisationen hinsichtlich ihres Reifegrads an Agilität weiterzuentwickeln.

Die Beobachtung, dass die Skalen des Fragebogens durchweg höher mit der Arbeitszufriedenheit als mit der Arbeitsmotivation korrelieren, lässt daraus schließen, dass organisationale Agilität eher als ein Hygienefaktor denn als Motivator betrachtet werden kann. Der Abbau von Hierarchie, Feedback, Transparenz und die Förderung von Selbstorganisation und Veränderungsbereitschaft bilden die notwendige Grundlage für mehr Arbeitszufriedenheit, sind aber keine hinreichende Bedingung für mehr Motivation der MitarbeiterInnen.

Limitationen der Forschungsarbeit

Bei der Entwicklung und Validierung des Fragebogens fanden die Gütekriterien nach Moosbrugger und Kelava (2012) Anwendung. Die Inhaltsvalidität

der Skalen wurde mittels Pretests mit mehreren Probanden überprüft. Nach diesen Tests wurden einige missverständlich formulierte Items weiter konkretisiert. Manche Items sind aber weiterhin sehr abstrakt und sollten nachgebessert werden, um das Konstrukt spezifischer zu operationalisieren (z. B. „Bei der Auswahl neuer KollegInnen wird darauf geachtet, dass sie ins Team passen.“).

Um die vielschichtige und facettenreiche Unternehmenskultur in größerer Tiefe und Breite zu erforschen, ist das entwickelte Messinstrument nur bedingt geeignet, da es den Fokus auf die organisationale Agilität legt. Zur weiteren Erforschung der Unternehmenskultur könnte beispielsweise der Organizational Culture Survey von Denison und Neale (2000) herangezogen werden, der zu den agilen Dimensionen noch weitere Merkmale einer Unternehmenskultur wie z. B. gemeinsam geteilte Organisationsziele, innere Konsistenz und Einbeziehung der Mitarbeiter in Unternehmensentscheidungen beachtet (Denison, Nieminen & Kotrba, 2014).

Auch wurden Moderator- und Mediatoreffekte möglicher Drittvariablen, welche die Korrelationen zwischen den TRAF0-Subskalen und den Messwerten für Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und wahrgenommener Agilität beeinflussen könnten, nicht kontrolliert bzw. untersucht.

Einige TRAF0-Subskalen wie z. B. „Delegation von Verantwortung“ (Führung) und „Kommunikation“ (Kultur) erfüllten nicht die Voraussetzungen ausreichender Reliabilität (Cronbachs Alpha < 0.6) und wurden daher aus der weiteren Datenanalyse ausgeschlossen. Hier sollten weitere Item- und Skalenanalysen stattfinden, um auch diese Facetten des TRAF0-Modells in geeigneter Weise abzubilden. Gegebenenfalls sollten einzelne Subskalen zusammengefasst werden, um die interne Konsistenz zu erhöhen (z. B. „Lernen und Veränderungsbereitschaft“).

Fazit und Ausblick

Insgesamt konnte in dieser Studie gezeigt werden, dass die sechs Dimensionen des TRAF0-Modells prinzipiell gut dafür geeignet sind, relevante Dimensionen für eine agile Transformation von Unternehmen und anderen Organisationen zu beschreiben, auch wenn sie nicht unabhängig voneinander sind. Die Operationalisierung des Modells anhand eines Online-Fragebogens war möglich, wobei nicht alle Subskalen die Testgütekriterien ausreichend erfüllen konnten. Hier wären beispielsweise durch Skalenverlängerungen Verbesserungen der internen Konsistenz des Fragebogens notwendig.

Die positiven Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Agilität und der Arbeitszufriedenheit zeigen, dass vor allem kulturelle, führungs- und mitarbeiterbezogene Maßnahmen mit einer größeren Arbeitszufriedenheit einhergehen.

Andererseits attribuierten die Befragten vor allem unternehmenskulturelle Aspekte wie Lernen und Veränderungsbereitschaft und die strategische

Ausrichtung auf die Kundenzufriedenheit mit einer hohen Agilität ihrer Organisation.

Ein Einsatz des Online-Fragebogens in weiteren Unternehmen und Branchen wäre erstrebenswert, um ein normiertes und standardisiertes Instrument mit geeigneten Referenzwerten iterativ und inkrementell weiterzuentwickeln.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass nicht für jedes Unternehmen derselbe Grad an Agilität oder dasselbe Agilitätsprofil erstrebenswert und notwendig ist, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, da sich die Unternehmensumwelten hinsichtlich Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität voneinander unterscheiden. Die Coronapandemie 2020/21 und die damit verbundenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Unsicherheiten und raschen Anpassungsnotwendigkeiten an schwer zu prognostizierende Entwicklungen haben aber deutlich gezeigt, dass Agilität ein zentrales Konstrukt für die Organisationsentwicklung in vielen Branchen und gesellschaftlichen Bereichen für die Gegenwart und Zukunft ist. Der hier in seinen Grundzügen vorgestellte Fragebogen ist grundsätzlich als Screening Instrument dafür geeignet, den Grad organisationaler Agilität aus Sicht der Organisationsmitglieder mit einem Mindestmaß an Zuverlässigkeit und Inhaltsvalidität zu messen. Freilich bedarf es noch weiterer Studien zur Validierung und Verbesserung des Messinstruments.

Literatur

- Barghorn, K. (2010). *Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen* (Dissertation). Fachbereich Humanwissenschaften der Universität Osnabrück. Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:700-201103088005>
- Beck, K., Martin, R. C., Sutherland, J. et al. (2001). *Das agile Manifest*. Verfügbar unter: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Denison, D. R. & Neale, W. (2000). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, D. R., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1), 145-161, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Fischer, S., Weber, S. & Zimmermann, A. (2017). Was Unternehmen unter Agilität verstehen und warum sie sich mit dem Thema beschäftigen. *Personalmagazin: Management, Recht und Organisation*, 4, 40-43.
- Fröse, M. W., Kaudela-Baum, St. & Dievernich, F. (2015). *Emotion und Intuition in Führung und Organisation*. Wiesbaden: Springer.
- Goldman, S., Nagel, R., Preiss, K. & Warnecke, H. (1996). *Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Berlin: Springer.
- Häusling, A. (2017). *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*. Freiburg i. Br.: Haufe.

- Herget, J. & Strobl, H. (2018). *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices*. Wiesbaden: Springer.
- Homma, N. & Bauschke, R. (2015). *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- HR Pioneers. (2018). *Das HR Pioneers TRAF0-Modell™*. Verfügbar unter: <https://hr-pioneers.com/leistungen/unsere-beratung/unsere-modelle/pioneers-trafo-modell>
- Lauer, T. (2014). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Berlin: Springer.
- Porst, R. (2013). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Schein, E. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Scheller, T. (2019). *Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München: Vahlen.



Anke Jung

SRH Fernhochschule – The Mobile University
Limburgweg 4
D-73770 Denkendorf
anke.jung@outlook.com



Prof. Dr. Manfred Mühlfelder

SRH Fernhochschule – The Mobile University
Kirchstraße 26
D-88499 Riedlingen
manfred.muehlfelder@mobile-university.de