



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Entwicklung und Überprüfung der Güte eines Messinstruments zur Erfassung des agilen Entscheidens in der Organisation

MASTERARBEIT

2018

Elina Lehmann

Prof. Dr. Christoph Clases

Fachhochschule Nordwestschweiz

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank Herr Prof. Dr. Christoph Clases, der meine Masterarbeit betreut und begutachtet hat. Nicht nur in der Masterarbeit, auch in dem zugrundeliegenden Forschungsprojekt hatte ich die Möglichkeit vieles zu lernen und mich weiterzuentwickeln, das habe ich wirklich geschätzt.

Ebenfalls möchte ich mich bei meiner Kommilitonin Stefanie Rüesch für die interessanten Diskussionen rund um meine Masterarbeit bedanken.

Meiner Familie und meinen Freunden danke ich besonders für den emotionalen Rückhalt über die Dauer meines gesamten Studiums. Besonders danken möchte ich meinen Eltern, Rita und Vinzenz, die mir das Studium ermöglichten, sowie mein Bruder Sebastian, der immer hinter mir stand. Natürlich geht auch einen grossen Dank an meinen Partner Fabian, der die strengsten Phasen am nächsten miterlebt hat und mir mit einem offenen Ohr zur Seite stand...

Zusammenfassung

Agilität ist ein aktuelles Thema der Wissenschaft und der Praxis. Für Unternehmen gilt sie als Handlungsmaxime für den Umgang mit einer sich schnell verändernden und unsicheren Welt. Diese Arbeit fokussiert auf agiles Entscheiden, denn selbst wenn eine Organisation nichts tut, so liegt dem eine Entscheidung zugrunde. Das Ziel war die Konstruktion eines Online-Fragebogens, der agiles Entscheiden und Prädiktoren, die agiles Entscheiden beeinflussen, misst. Die Stichprobe ($N = 106$, 92 % männlich, 8 % weiblich) umfasste Führungskräfte des Bundesamt für Informatik und Telekommunikation. Die Skalengüte wurde mittels Item-, Reliabilitäts- sowie explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalysen überprüft. Die Skalen, die in weitere Auswertungen einbezogen wurden, erfüllten die in der Literatur definierten Anforderungen an die Güte. Die Effekte der Prädiktoren wurden mittels Regressionsanalysen geprüft. Es zeigte sich ein signifikant positiver Einfluss von Systemvertrauen, Organisations- und Delegationsspielraum und von Kundenorientierung auf agiles Entscheiden. Durch den Fragebogen erhält das Projektteam Informationen zur Ist-Situation und zu Entwicklungsmöglichkeiten von Organisationen.

Umfang des Berichts: 184'999 Zeichen, inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang

Abstract

Agility is an increasingly important topic, both in theory and in practice. It is considered to be the guiding principle when dealing with a rapidly changing, uncertain world. This thesis focuses on agile decision-making because decisions are fundamental for an organization. An online questionnaire should be constructed that measures both agile decision-making and the predictors which influence it. The sample ($N = 106$, 92 % male, 8 % female) included executives from the Federal Office of Information Technology, Systems and Telecommunication. An item analysis, a reliability analysis, as well as an exploratory and confirmatory factor analysis were used to confirm the psychometric validity. The scales, which were included in further evaluations, meet the requirements for psychometric validation. A regression analysis was used to examine the effects of the predictors. The results showed a significant positive impact of system trust, organisational and delegational scope, as well as customer focus on the agility of decision making. The measurement tool provides the project team with information about its current situation and about development opportunities for organisations.

Stichwortverzeichnis

APS	Hochschule für Angewandte Psychologie
BAL	Business Analyse & Lösungsarchitektur
BIT	Bundesamt für Informatik und Telekommunikation
BTR	Betrieb
CVF	Competing values framework (Competing Values Modell)
DIR	Direktion
DOCS	Denison organizational culture survey
EFA	Exploratory factor analysis (exploratorische Faktorenanalyse)
ETR	Engineering & Transition
F-A-T	Fragebogen zur Arbeit im Team
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
GEE	Generalized Estimating Equations – statistische Auswertungsmethode
GOV	Governance
IPO-Modell	Input-Prozess-Output-Modell
IT	Informationstechnologie
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KOV	Komplexe Vorhaben
L1	Direktor und Geschäftsleitung
L2	Mittleres Management
L3	Teamleiter/innen
ML-Methode	Maximum-Likelihood-Methode
PMA Scale	Preceptive agile measurement – agiles Messinstrument
PRO	Projekte
SGRPI-Modell	Modell von Beckhard (1972); SGRPI steht für system, goal, role, procedure, interpersonal
SOM	Support & Order Management
SUP	Supportfunktionen
TKI	Team-Klima-Inventar
VUCA	eine Umwelt die volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist

Inhaltsverzeichnis

Eigenständigkeitserklärung	i
Zusammenfassung	iii
Abstract	iv
Stichwortverzeichnis	v
Inhaltsverzeichnis	vi
1. Einleitung	1
1.1. Abgrenzung zu verwandten Themengebieten	4
1.2. Aufbau der Arbeit	5
2. Theoretische Grundlagen des Online-Fragebogens	6
2.1. Agilität	6
2.1.1. Der Begriff Agilität.....	6
2.1.2. Das agile Entscheiden in der Organisation.....	8
2.1.3. Messinstrumente zur Erfassung von Agilität.....	9
2.2. Generisches Konzept	11
2.2.1. Führungsspielraum	12
2.2.2. Systemvertrauen.....	13
2.2.3. Strukturorientierung	14
2.2.4. Teamklima	15
2.2.5. Organisationsstruktur	18
2.2.6. Organisationskultur	19
2.3. Limitationen der Theorie.....	21

3. Methode.....	22
3.1. Konzeptionelle Diskussion und Literaturrecherche	22
3.2. Fragebogenentwicklung	23
3.2.1. Methodenwahl und Zusammenstellung der interessierenden Konstrukte.....	24
3.2.2. Suche nach validierten Skalen	24
3.2.3. Anpassung von bestehenden und Entwicklung von neuen Skalen.....	25
3.2.4. Feedback durch Expertenteam	26
3.2.5. Erster Pretest.....	28
3.2.6. Zweiter Pretest.....	28
3.2.7. Finalisierung des Online-Fragebogens.....	29
3.3. Bestehende Skalen	29
3.3.1. Führungsspielraum	30
3.3.2. Fragebogen zur Arbeit im Team.....	32
3.3.3. Teamklima-Inventar	33
3.3.4. Systemvertrauen.....	36
3.3.5. Denison Organizational Culture Survey	36
3.4. Datenerhebung	37
3.4.1. Ablauf der Datenerhebung	37
3.4.2. Stichprobe.....	37
3.5. Methoden der Datenauswertung	40

3.5.1.	Datenexport, Datenbereinigung, Missing-Analyse und deskriptive Statistik	40
3.5.2.	Itemanalyse	41
3.5.3.	Explorative und konfirmatorische Faktorenanalysen	42
3.5.4.	Explorative Faktorenanalyse mit allen Items	47
3.5.5.	Reliabilitätsanalyse	47
3.5.6.	Regressionsanalysen.....	47
4.	Ergebnisse	50
4.1.	Ergebnisse der Datenbereinigung und der Missing-Analyse.....	50
4.2.	Ergebnisse der Item-, Reliabilitäts- und der Faktorenanalyse	51
4.2.1.	Skala <i>Agiles Entscheiden Ist-Situation</i>	51
4.2.2.	Skala <i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	54
4.2.3.	Skala <i>Führungsspielraum</i>	57
4.2.4.	Skala <i>Systemvertrauen</i>	58
4.2.5.	Skala <i>Strukturorientierung</i>	61
4.2.6.	Skala <i>Team-Klima-Inventar</i>	62
4.2.7.	Skala <i>Organisationsstruktur</i>	64
4.2.8.	Skala <i>Organisationskultur</i>	65
4.3.	Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse mit allen Items	68
4.4.	Ergebnisse der Regressionsanalysen	69
4.5.	Weitere Ergebnisse im Rahmen des Projekts.....	73
5.	Interpretation der Ergebnisse	74
5.1.	Skalen zum agilen Entscheiden.....	74

5.2.	Skalen zu den Prädiktoren	77
5.2.1.	Neu entwickelte Skala.....	77
5.2.2.	Etablierte Skalen.....	80
5.3.	Gesamter Online-Fragebogen.....	81
5.4.	Der Einfluss der Prädiktoren auf agiles Entscheiden	82
5.5.	Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellungen.....	84
6.	Diskussion	86
6.1.	Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten.....	87
6.2.	Implikationen für die Praxis	88
6.3.	Kritische Würdigung der Untersuchung	90
7.	Literaturverzeichnis.....	92
8.	Abbildungsverzeichnis	100
9.	Tabellenverzeichnis.....	102
10.	Anhang	105

1. Einleitung

Die Verwendung neuer Technologien, die Internationalisierung und die Globalisierung erhöhen die Komplexität von Arbeitsprozessen und entkoppeln die Arbeit von Zeit und Ort. Die Halbwertszeit von Wissen stellt hohe Anforderungen an die Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen (Buchholz & Knorre, 2017). Durch diese zunehmende Komplexität, Veränderungsgeschwindigkeit und das Bedürfnis nach Innovation sehen sich Organisationen mit einer VUCA-Welt konfrontiert, wobei VUCA eine Umwelt beschreibt, die volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist (Praeg & Bauer, 2017). Sowohl in der Forschung als auch in Organisationen rücken Fragen nach der Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit und den Möglichkeiten eines wirtschaftlichen Fortbestehens in einer VUCA-Welt in den Fokus. Dabei wird klar, dass die meist starren, oft streng hierarchisch angelegten Organisationsstrukturen den zunehmend komplexer werdenden Herausforderungen und Aufgabenstellungen nicht gerecht werden. Dadurch gewinnt die Agilität als eine Möglichkeit, um mit VUCA umgehen zu können, an Bedeutung, wobei Agilität als schnelle, bewegliche und effektive Reaktion auf Unvorhergesehenes und Unerwartetes verstanden werden kann (Buchholz & Knorre, 2017; Hofert, 2016).

In den letzten Jahren hat der Begriff Agilität enorm an Popularität gewonnen (Anderson & Uhlig, 2015). Oft wird in diesem Zusammenhang von Erfolgsgeschichten anhand von Beispielen wie Spotify oder Google (Gloger, 2017) oder aber in der Schweiz die Telekommunikationsfirma Swisscom („Wenn alle unternehmerisch denken und handeln“, o. J.) berichtet. Es existiert eine Fülle an Praxisliteratur, globale Unternehmensberatungen werben mit dem Begriff Agilität um neue Kunden (Buchholz & Knorre, 2017) und es gibt Vorträge, Messen und Tagungen zum Thema. Der Begriff Agilität kann gar als ein sogenanntes Buzzword bezeichnet werden, «... das jedem Objekt, das damit bedacht wird, den Anstrich der Modernität und Dynamik verleiht» (Anderson & Uhlig, 2015, S. 261). Durch den Hype um die Agilität sind die Führungs- und Unternehmenskulturen im Umbruch. Gleichzeitig kann die Beobachtung gemacht werden, dass der Begriff Agilität

unterschiedlich interpretiert wird, kaum jemandem ist klar, was unter agil wirklich zu verstehen ist (Hofert, 2016).

Diese Masterarbeit ist ein Teil des Forschungsprojekts «Agile Führung und Zusammenarbeit am BIT. Stand und Perspektiven», das in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) zwischen September 2017 und Juli 2018 durchgeführt wurde. Das BIT hat für sich die Relevanz der Agilität erkannt und plant die Organisation agiler zu gestalten. Das Ziel des BIT ist es, diese Entwicklung besonnen und strukturiert anzugehen. Aus diesem Grund wurden in Kooperation mit der Hochschule für Angewandte Psychologie (APS) der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in einem Forschungsprojekt der aktuelle Stand und die Perspektiven, die das BIT bezüglich Agilität aufweist, erhoben. Das Team dieses Forschungsprojekts besteht aus Prof. Dr. Christoph Clases und Elina Lehmann, der Autorin dieser Masterarbeit.

Um in dem Forschungsprojekt zu fokussieren, stand in der Untersuchung nicht Agilität im Allgemeinen, sondern agiles Entscheiden im Zentrum der Aufmerksamkeit. Denn durch die Vielschichtigkeit und die verschiedenen Facetten der Agilität wäre es aus Sicht des Projektteams nicht zielführend, die Fülle an Definitionen, auf die später nochmals eingegangen wird (vgl. Kapitel 2.1.2.), durch eine weitere zu ergänzen oder gar eine davon als besonders treffend zu benennen. Durch den Fokus auf ein für Organisationen wichtiges Element, nämlich das des Entscheidens, versprach sich das Projektteam ein strukturiertes und gezieltes Vorgehen. Die aus der Untersuchung gewonnen Erkenntnisse werden schlussendlich in einem Beitrag zur Forschung rund um den Begriff Agilität resultieren.

Die Ziele der vorliegenden Masterarbeit können von den Forschungsfragen des Forschungsprojekts abgeleitet werden. Für das Forschungsprojekt existierten die in Tabelle 1 aufgeführten Forschungsfragen:

Tabelle 1

Auflistung der Forschungsfragen 1 und 2 des Forschungsprojekts «Agile Führung und Zusammenarbeit am BIT. Stand und Perspektiven» (eigene Darstellung)

Forschungsfrage 1	Wie ist der aktuelle Stand des agilen Entscheidens beim Bundesamt für Informatik und Telekommunikation?
Forschungsfrage 2	Was ist in Bezug auf das agile Entscheiden die nächste Zone der Entwicklung beim Bundesamt für Informatik und Telekommunikation?

Um die Forschungsfragen zu beantworten und den aktuellen Stand zu ermitteln, führte das Projektteam eine Analyse mit einer vorgelagerten qualitativen und einer quantitativen Studie in der Organisation durch. Die Masterarbeit beschäftigt sich mit der quantitativen Untersuchung. Dazu konnten fünf Fragestellungen für die vorliegende Arbeit definiert werden. Die ersten beiden Fragestellungen befassen sich mit dem agilen Entscheiden und sind in der Tabelle 2 aufgeführt.

Tabelle 2

Auflistung der Fragestellungen 1a und 1b (eigene Darstellung)

Fragestellung 1a: Operationalisierung	Wie wird agiles Entscheiden operationalisiert?
Fragestellung 1b: Güte der Skala	Misst die entwickelte Skala objektiv, reliabel und valide agiles Entscheiden in der Organisation?

Aus den Erkenntnissen der Fragestellung 1a, die sich mit der Operationalisierung von agilem Entscheiden beschäftigt, entwickelte das Projektteam eine Skala für agiles Entscheiden. Die Fragestellung 1b befasst sich mit der Güte der entwickelten Skala und soll mittels Auswertung der erhobenen Daten beantwortet werden.

Das Ziel der Forschungsfrage 2 (vgl. Tabelle 1) war es, für das BIT massgeschneiderte Handlungsempfehlungen zu generieren, um agiles Entscheiden in der Organisation weiterzuentwickeln. Um diese Frage beantworten zu können, überlegte sich das Projektteam, welche Konstrukte im Sinne eines Input-Prozess-Output-Modells (IPO-Modell) einen Einfluss auf agiles Entscheiden in der Organisation haben könnten. Für diese Arbeit lassen sich aus der zweiten Forschungsfrage drei Fragestellungen ableiten (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3
Auflistung der Fragestellungen 2a, 2b und 2c (eigene Darstellung)

Fragestellung 2a: generisches Konzept	Welche Konstrukte haben einen Einfluss auf agiles Entscheiden in der Organisation?
Fragestellung 2b: Güte der Skala	Messen die Skalen objektiv, reliabel und valide die Konstrukte im generischen Konzept?
Fragestellung 2c: Hypothese prüfen	Welchen Einfluss haben die Konstrukte des generischen Konzepts auf agiles Entscheiden?

In einem ersten Schritt sollen für das generische Konzept, welches das IPO-Modell abbildet, Konstrukte definiert werden, von welchen das Projektteam ausgeht, dass sie einen Einfluss auf agiles Entscheiden haben. Die zweite Fragestellung befasst sich, wie die zuvor dargestellte Fragestellung 1b, mit der Güte der zu den Konstrukten gebildeten Skalen. Denn nur eine Skala mit ausreichender Güte kann dazu genutzt werden, zielführende Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die dritte Frage dient der Bestätigung der explorativen Annahme, dass die zuvor definierten Konstrukte einen Einfluss auf agiles Entscheiden haben.

Die Beantwortung dieser fünf Fragestellungen und die damit verbundene Fragebogenentwicklung behandelt diese Masterarbeit.

1.1. Abgrenzung zu verwandten Themengebieten

Da diese Masterarbeit einen Teil des Forschungsprojekts beim BIT abdeckt, wurden zu Beginn einige Themengebiete definiert, welche die vorliegende Arbeit nicht vertieft.

So behandelt diese Arbeit die qualitative Untersuchung, die am BIT durchgeführt wurde, nicht. Des Weiteren geht die Arbeit nicht vertieft auf die Netzwerkanalyse sowie die als abhängige Variable verwendeten Single-Items Arbeitszufriedenheit, Commitment und Innovation ein. Doch behält sich die Autorin vor, in dem Kapitel zu den Ergebnissen eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Auswertungen zu liefern. Zudem werden die Haupterkenntnisse zu möglichen Ansatzpunkten im BIT ausschliesslich bei den Implikationen für die Praxis aufgeführt.

Um bei der Überprüfung der Güte einen Fokus zu setzen, entschied die Autorin, die drei Hauptgütekriterien in das Zentrum zu stellen. Aus diesem Grund beschränken sich die Ausführungen zur Güte auf diese Gütekriterien:

- **Objektivität:** Sie beschreibt «den Grad, in dem die Ergebnisse eines Tests unabhängig vom Untersucher sind» (Bühner, 2011, S. 58). Die Objektivität lässt sich in die Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität unterteilen (Bühner, 2011).
- **Reliabilität:** «Die Reliabilität gibt den Grad der Messgenauigkeit eines Messwerts an» (Bühner, 2011, S. 60) und wird durch die Konsistenz, die Retest-Korrelation (Stabilität des Tests) und die Paralleltestkorrelation (die beiden Skalen messen dasselbe) differenziert (Bühner, 2011; Moosbrugger & Kelava, 2012).
- **Validität:** Sie gibt an, «ob der Test das auch wirklich misst, was er zu messen beansprucht» (Bühner, 2011, S. 61). Die Validität gliedert sich in die Augenscheinvalidität (inhaltliche Validität der Skala), die Konstruktvalidität (Skala misst so, dass sie mit bestehenden Konstruktdefinitionen übereinstimmt) und die Kriteriumsvalidität (Anwendbarkeit der Skala auf Situationen ausserhalb der Erhebungssituation) (Bühner, 2011; Moosbrugger & Kelava, 2012).

Auf Ausführungen zu den sieben Nebengütekriterien verzichtet die Autorin.

1.2. Aufbau der Arbeit

Den Start der Arbeit bilden die zuvor beschriebene Ausgangslage, die Darlegung der zu beantwortenden Fragestellungen sowie die Fokussierung und Abgrenzung gegenüber dem Forschungsprojekt. Daran knüpft der Theorieteil an. Dieser definiert Agilität und agiles Entscheiden, geht auf den aktuellen Forschungsstand von agilen Messinstrumenten ein und beschreibt das wegleitende generische Konzept inklusive der darin enthaltenen Konstrukte. Der Methodenteil beschreibt die Fragebogenkonstruktion, die Güte der bereits existierenden Skalen sowie die Datenerhebung, die Stichprobe und das Vorgehen bei der Aus-

wertung der Daten. Die Ergebnisse der Datenauswertung werden im darauffolgenden Kapitel 4. deskriptiv dargestellt. Um der Bedeutung der Ergebnisse Rechnung zu tragen, beschäftigt sich das fünfte Kapitel mit der Interpretation der Ergebnisse sowie mit der rekapitulierenden Beantwortung der fünf Fragestellungen. Den Abschluss der Arbeit bildet die Diskussion. Diese befasst sich mit den Implikationen für die Wissenschaft und für die Praxis sowie mit einer kritischen Würdigung der Arbeit.

2. Theoretische Grundlagen des Online-Fragebogens

Dieses Kapitel beschreibt die theoretischen Grundlagen der Arbeit. Zu Beginn stehen die Definition der Begriffe Agilität und agiles Entscheiden sowie ein Überblick über aktuelle agile Messinstrumente. In einem weiteren Schritt wird das generische Konzept, welches im Projektteam definiert wurde, und die darin enthaltenen Konstrukte beschrieben. Den Abschluss bildet eine kurze, kritische Reflexion des Methodenteils.

2.1. Agilität

Wie zuvor beschrieben, kann Agilität als Antwort auf den ständigen Wandel des Marktumfelds und die nicht zuletzt durch die Digitalisierung ausgelöste Halbwertszeit von Wissen angesehen werden (Buchholz & Knorre, 2017). Im Folgenden wird genauer auf die Begriffe Agilität und agiles Entscheiden eingegangen und es wird ein Überblick über Messinstrumente rund um das Thema Agilität gegeben.

2.1.1. Der Begriff Agilität

Die Herkunft des Begriffs Agilität wird in der Literatur oft mit der Softwareentwicklung in Verbindung gebracht. So bezeichnen beispielsweise Bruce und Jeromin (2016), Hofert (2016) und Häusling und Rutz (2017) das agile Manifest von Beck et al. (2001) als Startschuss für die Verwendung des Begriffs Agilität. Das agile Manifest wurde im Februar 2001 von 17 Programmierern definiert (Bruce & Jeromin, 2016; Hofert, 2016). Die Niederschrift

ist noch heute im Internet aufzufinden (Beck et al., 2001) und die Aussage lautet folgendermassen:

Wir erschliessen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation

Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung

Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heisst, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

(Beck et al., 2001)

Das agile Manifest gilt in der Softwareprogrammierung als alternativer Ansatz zum im Jahr 2001 dominierenden Wasserfall-Prinzip. In diesem wird ein detaillierter Plan entwickelt, welcher anschliessend schrittweise abgearbeitet wird (Bruce & Jeromin, 2016). Aus dem oben aufgeführten agilen Manifest lassen sich zwölf Prinzipien der agilen Softwareentwicklung ableiten (Beck et al., 2001). Die Prinzipien lassen sich unter die Begriffe «Flexibilität», «adaptiver Planung» und «Selbstbestimmung» subsumieren (Bruce & Jeromin, 2016, S. 62).

Der Begriff Agilität hat in den letzten Jahren eine Veränderung erfahren und sich weiterentwickelt. Heute wird im Wirtschaftskontext, beispielsweise im allgemeinen Projektmanagement, im Marketing und in der Führung, vom Begriff Agilität Gebrauch gemacht (Bruce & Jeromin, 2016; Hofert, 2016). Oft wird im Zusammenhang mit der Agilität auch von einer Reduktion oder Abschaffung der hierarchischen Strukturen einer Organisation gesprochen (Franken, 2016). Doch gibt es keine allgemeingültige Definition von Agilität. In der Literatur und der Praxis wird dieser Begriff unterschiedlich verwendet. Häusling und

Rutz (2017) beschreiben Agilität als schnelle und flexible Antwort auf den Wandel beziehungsweise die hochkomplexe Umwelt, in welcher sich Organisationen bewegen. Freitag und Freitag (2016, S. 1) bezeichnen Agilität als «beweglich, lebhaft, flink, wendig ...» und meinen damit «mehr Flexibilität und Robustheit gegenüber Komplexität, Veränderungstempo und Ungewissheit». Franken (2016) versteht unter agilen Unternehmen Organisationen, die ein gutes Netzwerk und einen regen Wissensaustausch haben. Bezogen auf Agilität in der Produktion oder in der Fertigung einer Fabrik definieren Goldman, Nagel und Preiss (2005, zitiert nach Erande & Verma, 2008, S.1) Agilität als umfassende Antwort auf die hohen Kundenansprüche bezüglich Qualität und Leistung in Zusammenhang mit Waren und Dienstleistungen. Hofert (2016) versteht Agilität als Mindset, wobei die Autorin unterstreicht, dass Agilität kein loses Zusammensein ohne Struktur und Regel bedeutet. Agilität braucht klare Regeln und Strukturen und umfasst die organisatorischen Prozesse sowie die sozialen und die kommunikativen Aspekte einer Organisation.

2.1.2. Das agile Entscheiden in der Organisation

Das vorherige Unterkapitel gibt einen Überblick, wie Agilität zu verstehen ist. Jedoch bleibt es beim Faktum, dass Agilität ein sehr weitläufiger Begriff ist. Bei der Planung des Fragebogens entschied sich das Projektteam, den Fokus nicht auf Agilität im Allgemeinen, sondern auf agiles Entscheiden zu legen. Denn in hierarchischen Systemen spielen Entscheidungen eine zentrale Rolle. Selbst wenn eine Organisation nichts tut, so liegt dem auch eine Entscheidung zugrunde (Göbel, 2016). Aus Sicht der Organisation haben Führungskräfte zwei Aufgaben, die des Entscheidens und die der Arbeitskoordination (Clases, 2014). Dabei ist der Begriff Entscheiden umfassend zu verstehen. Dieser beinhaltet sowohl das Treffen, das Herbeiführen, das Abholen, das Erzeugen, das Kommunizieren und das Überprüfen der Wirkung von Entscheidungen (Clases & Wehner, 2015).

In der Literatur werden Gestaltungskriterien für agile Entscheidungsprozesse skizziert. So sind beispielsweise Kooperationen notwendig, um in unsicheren Kontexten solide Entscheidungen herbeiführen zu können (Clases & Wehner, 2015). Es bedarf der Aushandlungs- und Kooperationsprozesse (Clases & Wehner, 2015) sowie der zum Entscheiden erforderlichen Informationen (Förster & Wendler, 2012). Entscheidungswege müssen kurz sein (Praeg & Bauer, 2017) und es muss die Möglichkeit vorhanden sein, Fehler zu machen (Franken, 2016). Die Liste der hier skizzierten Gestaltungskriterien ist nicht abschliessend, sie liesse sich bei ausgedehnter Recherche ergänzen.

Im Rahmen des Forschungsprojekts diskutierte das Projektteam die Erkenntnisse der Literaturrecherche gemeinsam. Dabei wurde entschieden, für das Projekt folgende, gemeinsam erstellte Definition von agilem Entscheiden zu verwenden:

Agiles Entscheiden bedeutet für uns, dass Menschen in Organisationen situativ angemessen und zeitnah Entscheidungen herbeiführen können und es ihnen so gelingt, auf wechselnde Bedürfnisse, Anforderungen und Opportunitäten im Arbeitsfeld zu antworten und auf diese Weise effektiv und effizient (auch neue) Ziele zu erreichen.

2.1.3. Messinstrumente zur Erfassung von Agilität

Ein Ziel des Forschungsprojekts ist die Entwicklung eines Messinstruments, welches agiles Entscheiden in der Organisation erfasst. Um sicherzugehen, dass nicht bereits ein vergleichbares Messinstrument existiert, wurde zu Beginn eine Literaturrecherche durchgeführt, mit dem Fokus auf Messinstrumente, welche Agilität messen. Die Literaturrecherche führte zu einer Übersicht mit verschiedene Messinstrumente, mit denen unterschiedliche Ziele verfolgt werden. So gibt es beispielsweise mehrere Messinstrumente, die Agilität in Softwarefirmen messen (Haase, Jöhnk, Lipowsky & Urbach, 2017; Kinnunen & Luoma, 2018; Nissen & Termer, 1991). Weiter besteht die Möglichkeit, den agilen Reifegrad mittels diverser Techniken zu bestimmen (Mühlfelder, Bullinger, Klein & Müller, 2018; So & Scholl, 2009). In Tabelle 4 ist eine Übersicht über die gefundenen Messinstrumente und

deren Funktion ersichtlich. Die in der Tabelle aufgeführten Messinstrumente sind lediglich ein Auszug aus der Literaturrecherche. Die Tabelle hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Tabelle 4
Zusammenzug der in der Literaturrecherche gefundenen agilen Messinstrumenten (eigene Darstellung)

<i>Titel</i>	<i>Fokus des Mess-instrumentes</i>	<i>Anmerkung der Autorin</i>	<i>Quelle</i>
Agilitätsgrad eines Softwareentwicklungsprojekts	Misst den Einfluss des Agilitätsgrades der eingesetzten Vorgehensweise auf den Erfolg eines Softwareentwicklungsprojekts unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur.	Beschränkt sich auf die Softwareentwicklung.	Haase, Jöhnk, Lipowsky und Urbach, 2017
Measuring the Agility of Software Business	Fragebogen zur Messung von Agilität im Software-Business mittels des semantischen Differentials.	Beschränkt sich auf die Softwareentwicklung.	Kinnunen und Luoma, 2018
Messung der IT-Agilität	Die Agilität von IT-Organisationen wird durch ein Kennzahlensystem gemessen. Dieses fokussiert auf Kopplung, Komplexität und Parametrierbarkeit.	Beschränkt sich auf die Softwareentwicklung.	Nissen und Rennenkampff, 2013
PMA Scale (Preceptive agile measurement)	Ein Messinstrument, das sozialpsychologische Effekte anhand von acht agilen Arbeitsmethoden misst.	Fokussiert auf agile Methoden und Arbeitspraktiken wie z. B. iteratives Vorgehen, Retrospektive o. ä.	So und Scholl, 2009
Agiler Status	Sechs dichotome Fragen zu agilen Prozesspraktiken.	Fokussiert auf agile Methoden und Arbeitspraktiken.	Hofert, 2016
The Agil Leader	Misst die Ausprägung von Eigenschaften und Verhalten, die eine Führungsperson mitbringen muss, um in Zukunft erfolgreich zu sein.	Bezieht sich ausschliesslich auf die individuelle Ebene, Validierungsprozess noch nicht vollständig abgeschlossen.	The Agile Leader, 2017
Reifegrad-Modell für agile Unternehmensentwicklung	Das Modell betrachtet die Wertschöpfung in Unternehmen und misst Agilität durch die Beachtung von agilen Prinzipien.	Reifegradmodelle sind fixiert, dadurch kann wenig Rücksicht auf spezifische Anforderungen einer Organisation genommen werden.	Krieg, 2016
Reifegradmodell für agiles Projektmanagement	Misst den Reifegrad agiler Projekte und Projektmanagementpraktiken.	Bezieht die Ebenen Team und Organisation mit ein, fokussiert auf agile Methoden und Arbeitspraktiken.	Mühlfelder et al., 2018

2.2. Generisches Konzept

Um die Entwicklung des Fragebogens zu strukturieren, definierte das Projektteam ein generisches Konzept (vgl. Abbildung 1). Dieses bildet ein IPO-Modell. Das Projektteam geht davon aus, dass es auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichem Kontext Input gibt, welcher das agile Entscheiden in der Organisation (den Output) beeinflusst. Nachfolgend wird der Input-Teil des Konzepts erläutert.

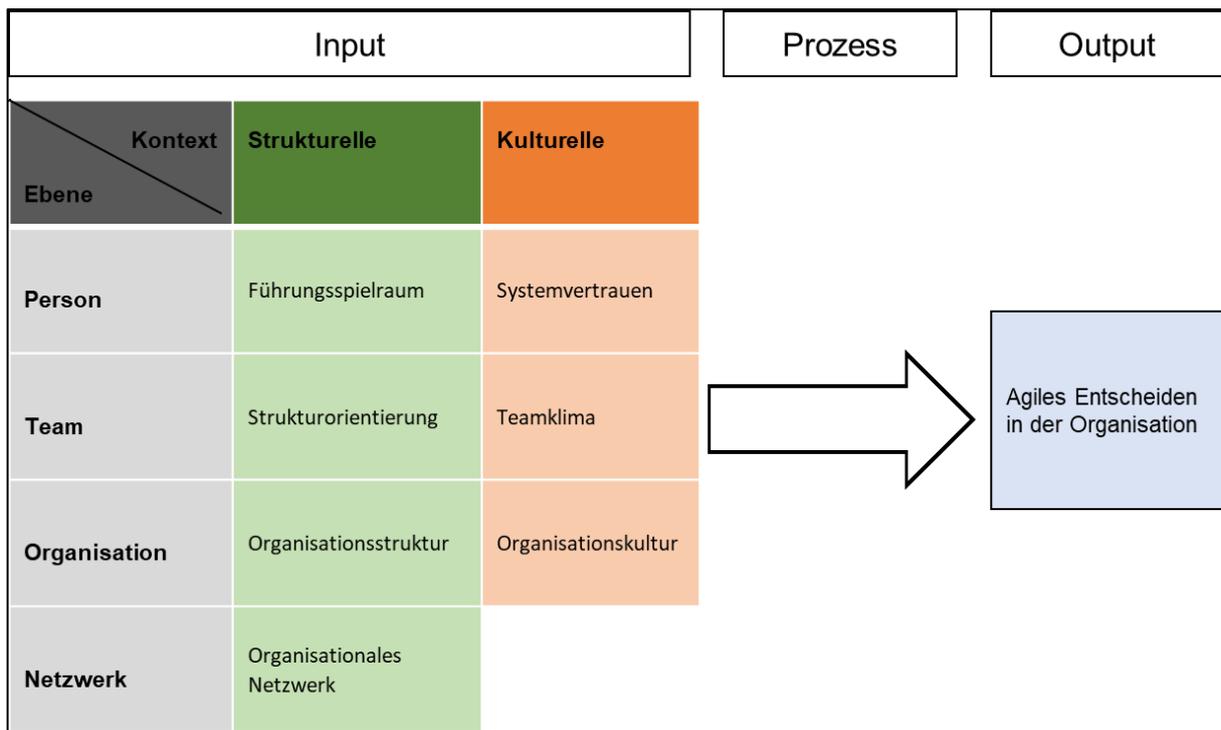


Abbildung 1. Grafische Darstellung des generischen Konzepts in Anlehnung an ein IPO-Modell (eigene Darstellung)

Orthogonal teilt sich das Konzept in vier Ebenen. Die drei Ebenen Individuum, Team und Organisation sind klassische Ebenen der Arbeits- und Organisationspsychologie (Landes & Steiner, 2013). Sie finden in vielen Büchern sowie in der Praxis der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung Beachtung (Kauffeld, 2014; Robbins & Judge, 2017; Rosenstiel, Regent & Domsch, 2003) und bezeichnen drei unterschiedliche Ebenen der sozialen Komplexität (Luhmann, 1991). Das Projektteam entschied, die drei Ebenen durch eine vierte, die Ebene des organisationalen Netzwerks, zu ergänzen. Diese Entscheidung basiert auf der Erkenntnis, dass die Vernetzung in agilen Organisationen eine zentrale Rolle spielt (vgl. Kapitel 2.1.1. bzw. Franken, 2016; Hofert, 2016).

Vertikal unterscheidet das Konzept zwischen dem strukturellen und dem kulturellen Kontext. Unter dem strukturellen Kontext sind formal institutionalisierte Rahmenbedingungen zu verstehen. Sie legen unter anderem die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Führungskräfte fest. In nahezu jeder Organisation existieren beispielsweise Pflichtenhefte, Prozess-, Kompetenz- und Aufgabenbeschreibungen, die den strukturellen Kontext beschreiben (Clases & Frei, 2012). Unter dem kulturellen Kontext der Organisation werden die Grundannahmen, die Werte und Normen sowie die Artefakte verstanden. Zwischen diesen drei kulturellen Ebenen existiert eine Wechselwirkung (Schein, 1990). Hier kann der Bogen zu der zuvor beschriebenen Relevanz von Entscheidungen in Organisationen geschlagen werden. «Die Art und Weise, wie Organisationen zu Entscheidungen kommen, ist ein strukturelles, vor allem jedoch ein kulturelles Spiegelbild von Führung» (Clases & Wehner, 2015, S. 35). Um eine Veränderung zu initiieren, braucht es sowohl den strukturellen als auch den kulturellen Kontext. Die Organisationskultur lässt sich durch strukturelle Bedingungen verändern. Veränderungen der Organisationskultur haben wiederum Einfluss auf die Strukturen einer Organisation (Kühl, 2018).

In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Konstrukte beschrieben, die das Projektteam als relevante Prädiktoren für den Output (agiles Entscheiden) definiert hat und deshalb den Input-Teil des generischen Konzepts bilden.

2.2.1. Führungsspielraum

In agilen Organisationen agieren Mitarbeitende und Führungskräfte vermehrt selbstorganisiert (Hofert, 2016; Teufel & Röhl, 2014). Dadurch erhalten Mitarbeitende und Führungskräfte mehr Handlungsspielraum (Teufel & Röhl, 2014).

Kurz und prägnant kann der Handlungsspielraum als «Flexibilität bei der Aufgabebewältigung» (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011, S. 354) beschrieben werden. Jedoch bezieht sich der Handlungsspielraum mehrheitlich auf Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben und trägt daher den Aufgaben einer Führungskraft nicht ausreichend Rechnung (Korek,

Felfe & Franke, 2015). Das Konstrukt Führungsspielraum basiert auf der Literatur zum Handlungsspielraum (Korek et al., 2015) und berücksichtigt Führungsaufgaben wie zum Beispiel die Personalverantwortung, die Bestimmung von Arbeitsabläufen im eigenen Verantwortungsbereich sowie das Fällen von unternehmerisch-strategischen Entscheidungen im Handlungsspielraum (Felfe, 2009; Steinmetz, 2011). Weiter trägt der Führungsspielraum den verschiedenen Freiheitsgraden der Führungstätigkeit auf unterschiedlichen Positionen Rechnung (Korek et al., 2015). Führungskräfte unterscheiden sich bezüglich ihrer Mitsprache in der Organisation und Delegation oder der Personalverantwortung im eigenen Bereich. Sowohl in einem kleinen als auch in einem grossen oder staatlichen Unternehmen haben Führungskräfte, unabhängig von ihrer Hierarchiestufe, unterschiedliche Aufgaben. Interne Regelungen und Vorgaben vom jeweiligen Unternehmen resultieren in diesen Unterschieden (Korek et al., 2015).

In verschiedenen Untersuchungen konnte dem Führungsspielraum eine gesundheitsförderliche Wirkung nachgewiesen werden. Weiter zeigt er Korrelationen zum transformativen Führungsstil.

Als Kritik kann angeführt werden, dass derzeit noch wenig Untersuchungen zum Führungsspielraum getätigt wurden. Um weitere Erkenntnisse zu erlangen, wäre es zielführend, das Konstrukt weiter zu untersuchen (Korek et al., 2015).

2.2.2. Systemvertrauen

Wie zuvor beschrieben, haben Unternehmen aufgrund der VUCA-Welt vermehrt mit dem Wandel zu kämpfen (Buchholz & Knorre, 2017). Dabei kommt dem Vertrauen eine grosse Bedeutung zu, da es einen Einfluss hat auf die Arbeitsmotivation und das Commitment, die Teilnahme an Entscheidungsprozessen und die Akzeptanz von Informationen (Spanner-Ulmer, Kunze, Trantow, Höhnel & Unger, 2010).

Vertrauen ist eine «riskante Vorleistung» (Luhmann, 2014). «Vertrauen bezieht sich ... stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch grösser sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauensweis gezogen wird» (Luhmann, 2014, S. 31).

Der Zweck des Vertrauens ist es, die Komplexität der Umwelt zu reduzieren. Durch die Vorleistung des Vertrauens in einer ungewissen Situation erscheinen gewissen Handlungsoptionen attraktiver als andere (Luhmann, 2014).

Vertrauen kann in personales Vertrauen und Systemvertrauen unterteilt werden (Giddens, 1995). Personales Vertrauen entsteht durch persönliche Kontakte und bezieht sich auf ein Individuum (Giddens, 1995). Systemvertrauen ist das Vertrauen in ein abstraktes System, beispielsweise ein Expertensystem und den Glauben an die im System bestehenden Regeln und Prinzipien (Giddens, 1995). Somit kann Systemvertrauen als eine intersubjektiv geteilte Form des Vertrauens verstanden werden, dessen Bestehen unabhängig von einzelnen Individuen ist, gleichzeitig aber den gesamten Kontext eines Unternehmens umfasst (Gilbert, 2006).

Das Vorhandensein von Systemvertrauen beeinflusst Beziehungszusammenhänge positiv und sorgt für weniger Einstellungskosten. In bestimmten Situationen erscheinen institutionelle Versprechen verlässlicher als Versprechen von Einzelpersonen und verringern somit die wahrgenommene Opportunismusgefahr (Gilbert, 2005). Zur Koordination in Netzwerken braucht es Systemvertrauen. Je komplexer die Umwelt und das Netzwerk sind, desto mehr Systemvertrauen braucht es (Gilbert, 2005; Luhmann, 2014).

2.2.3. Strukturorientierung

Agilität braucht klare Strukturen, Regeln und Prozesse (Hofert, 2016). Weiter scheint es empfehlenswert, bei der Suche nach Problemursachen vorgängig strukturelle Aspekte zu klären, bevor personale Aspekte vermutet werden (Kauffeld, 2004). Aus diesem Grund liegt der Fokus der strukturellen Teamebene auf der Strukturorientierung nach Kauffeld (2004). Diese besteht aus der Zielorientierung und der Aufgabenbewältigung (Kauffeld & Frieling, 2001).

Zielorientierung bedeutet die eindeutige Formulierung des Arbeitsauftrags eines Teams (Kauffeld & Frieling, 2001). Durch gemeinsame Ziele werden im Team gemeinsame Interessen verfolgt (Kauffeld & Frieling, 2001). Wenn Ziele unklar oder widersprüchlich formuliert

sind oder aber die Teammitglieder die Ziele nicht akzeptieren, kann ein Team nicht einwandfrei funktionieren (Kauffeld, 2011). Eine fehlende Zielorientierung kann zu Konfusion, Missverständnissen und Konflikten führen (Hutchins, 1991, zitiert nach Kauffeld, 2011). Armutat et al., (2015) prognostizieren, dass eine Zielorientierung, welcher sich sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte verbunden fühlen, unerlässlich ist für ein zukunftsorientiertes Performance-Management. Eine Handlungsempfehlung für mehr Agilität in der Organisation ist, Ziele klar und verständlich zu kommunizieren (Borer, Klebl & von Reding-Biberegg, 2018). Hingegen vertritt Hofert (2016) die Ansicht, dass Zielorientierung Egoismus und Machtkämpfe in der Organisation fördert und daher in einer agilen Organisation keinen Platz haben sollte.

Mit einer zielorientierten Arbeitsweise steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Team das gesetzte Ziel erreicht. Dennoch ist die Zielorientierung kein Garant für eine erfolgreiche Zielerreichung (Kauffeld, Grote & Lehmann-Willenbrock, 2009). Speziell in komplexen Projekten ist neben der Zielorientierung eine effektive Aufgabenbewältigung notwendig (Kauffeld et al., 2009). Dazu braucht das Team klare Prioritäten, koordinierte Anstrengungen und einen rechtzeitigen Informationsaustausch. Es ist hilfreich, in der Gruppe ein gemeinsames mentales Modell oder eine Idee der gemeinsamen Aufgabe zu haben (Kauffeld, 2004). Durch eine effektive Aufgabenbewältigung kann die Eskalation von Konflikten, welche die Aufgabe betreffen, verhindert werden (Kauffeld et al., 2009).

2.2.4. Teamklima

Das Teamklima ist das Resultat der individuellen Wahrnehmung von Merkmalen im Arbeitsumfelds. Wobei erst von Teamklima gesprochen werden kann, wenn die Wahrnehmungen von Merkmalen bei verschiedenen Personen im selben Arbeitsumfeld übereinstimmen (Brodbeck & Maier, 2001). Diese Arbeit fokussiert beim Teamklima auf die Vier-Faktoretheorie nach West (1990, zitiert nach Brodbeck, Anderson & West, 2000, S. 10). Die Merkmale Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit und Unterstützung für Innovation fördern die Effektivität und Innovation in Teams. Dabei wird, wie in Abbildung 2

ersichtlich, zwischen Qualität und Quantität von Innovation unterschieden (Brodbeck et al., 2000).

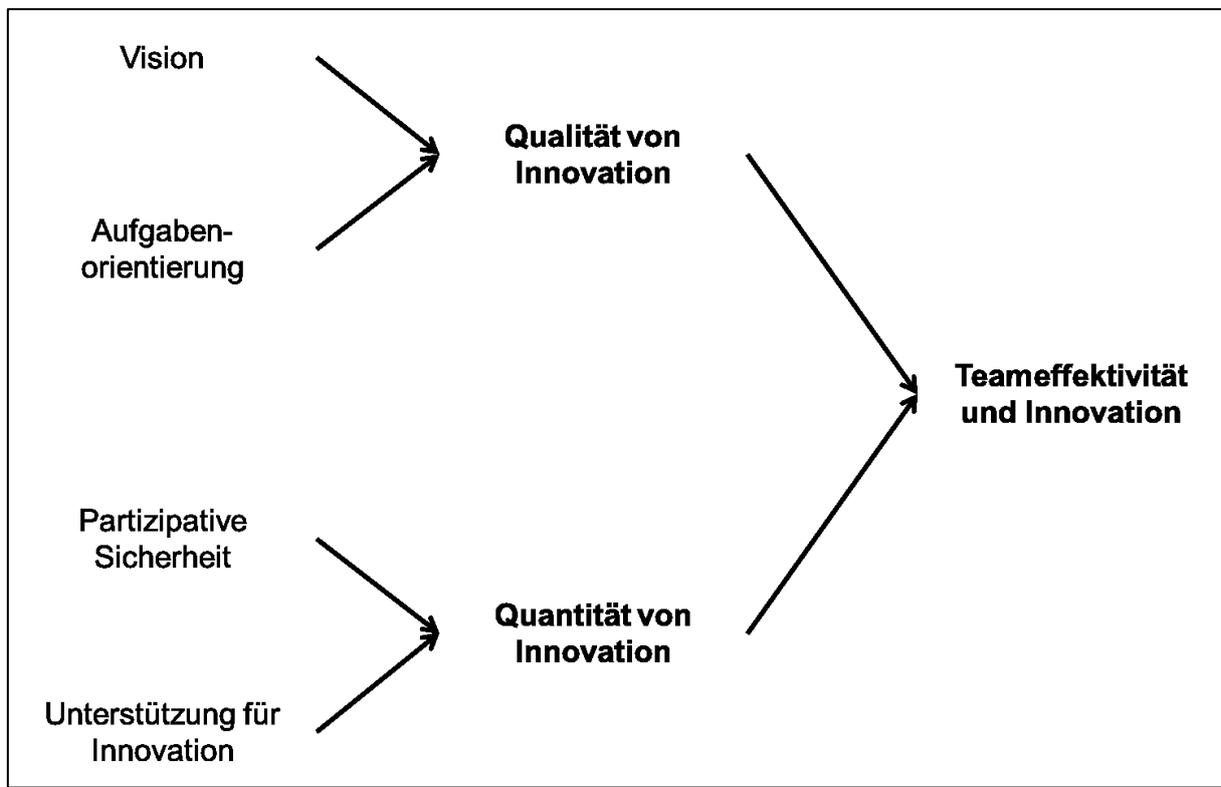


Abbildung 2. Die Vier-Faktorentheorie (eigene Darstellung in Anlehnung an: West, 1990, zitiert nach Brodbeck et al., 2000, S. 10)

Nach gemeinsamen Diskussionen beschloss das Projektteam den Fokus auf die beiden Merkmale partizipative Sicherheit und Innovation zu legen, da die Vision und die Aufgabenorientierung in ähnlicher Form bereits in anderen Konstrukten abgebildet sind (vgl. Kapitel 2.2.3 und 2.2.6).

Partizipative Sicherheit in der Teamarbeit entsteht, wenn Beteiligte ihre Teilnahme an einem gemeinsamen Entscheid als «vertrauensvoll, unbefangen, anregend, motiviert und belohnend» (Kauffeld et al., 2009, S. 253) empfinden. Eine hohe partizipative Sicherheit im Team motiviert die Mitglieder, sich für die Erarbeitung der Teamaufgabe einzusetzen (Kauffeld et al., 2009). Das Ausmass, in welchem im Team Einfluss auf Entscheidungen genommen werden kann, ob Informationen geteilt werden und dass keine Bedrohung wahrgenommen wird, beeinflussen die partizipative Sicherheit positiv (Brodbeck et al., 2000). Das Projektteam beschloss, der Informationsverteilung besondere Beachtung zu schenken,

da ein offener Informationsaustausch effizientes Handeln in der Organisation fördert (Brodbeck et al., 2000). Gleichzeitig kann ein zu umfassender Informationsaustausch zu Arbeitsüberlastung im Team führen (Brodbeck et al., 2000).

Wie in der Einleitung angemerkt, ist Innovation ein relevanter Faktor für das Überleben in der VUCA-Welt (Buchholz & Knorre, 2017; Delius et al., 2017). Das Projektteam ist der Auffassung, dass gerade die Umsetzung der Innovation in einer Organisation eine wichtige Rolle spielt. Lippenbekenntnisse, die davon zeugen, dass Innovationen unterstützt werden, führen zu demotivierten Mitarbeitenden (Brodbeck et al., 2000). Für Innovation ist das Bereitstellen von Ressourcen wie Zeit, gegenseitige Unterstützung, Support durch höhere Hierarchiestufen sowie die Möglichkeit, Innovation über die tatsächliche Arbeitstätigkeit des Teams hinaus zu betreiben, unabdingbar (Brodbeck et al., 2000).

Wichtig ist anzumerken, dass es sich beim Teamklima um das subjektiv wahrgenommene Teamklima handelt und daher nicht auf die Klima der Organisation als Ganzes anzuwenden ist, da davon ausgegangen werden kann, dass es verschiedene Teamklimas in einer Organisation gibt (Brodbeck & Maier, 2001).

In einer Untersuchung von Hofert (2016) wurden agile und nicht-agile Teams bezüglich derer Ausprägungen des Teamklimas untersucht. Die Ergebnisse verzeichneten bei agilen Teams einen höheren Mittelwert in Bezug auf die Merkmale des Teamklimas. Die Untersuchung umfasste eine Stichprobe von 119 Personen. Das Teamklima wurde mit dem Fragebogen Teamklima-Inventar von Brodbeck et al. (2000) gemessen. Die Agilität wurde mit einer neu entwickelten Skala, bestehend aus sechs Items, erfasst. Die Güte der Skala ist nach Hofert (2016) gut.

2.2.5. Organisationsstruktur

Auf der Ebene Organisation soll im strukturellen Kontext ein Augenmerk auf den Teal-Ansatz von Frederic Laloux gelegt werden. Der Teal-Ansatz wird im deutschsprachigen Raum hoch gehandelt (Hofert, 2016). Agil wird in dieser Theorie als schnelle Reaktion von selbstorganisierten Unternehmen auf veränderte Märkte definiert (Hofert, 2016). Die dazu getätigten Untersuchungen basieren auf Unternehmen, die durch agile Prinzipien wirtschaftlich erfolgreich sind (Laloux, 2015), und stützen sich auf eine von Laloux konzipierte entwicklungspsychologische und entwicklungskulturelle Theorie (Hofert, 2016). Diese wiederum basiert auf den Grundlagen der integralen Theorie von Ken Wilber sowie des Konzepts der Spiraldynamik von Don Beck und Christopher Cowan (Rüther, 2016). Die Teal-Theorie schreibt aktuellen und vergangenen Organisationsmodellen wiederholte Weltanschauungsbeziehungsweise Paradigmenwechsel zu (Laloux, 2015). Revolutionäre Ergebnisse entstehen, wenn ein Organisationsmodell ein für sich selbst komplexes Problem löst (Hofert, 2016). Die Teal-Theorie geht von vier Paradigmen aus, die alle Verhaltensdrehbüchern hervorbrachten, welche wiederum zu neuen Ansichten und Metaphern führten. Die höchste Stufe ist die der integralen evolutionären Organisation, die sich dadurch auszeichnet, dass Führungspersonen beginnen, Rücksicht auf die Umwelt zu nehmen und eine Ethik des gemeinsamen Vertrauens entwickeln (Laloux, 2015). Für die integral evolutionäre Organisation existieren mindestens drei Drehbücher:

- Selbstführung: Die evolutionäre Organisation funktioniert ohne Konsens und Hierarchie (Laloux, 2015).
- Ganzheit: Mitarbeitende bringen ihr «vollständiges Selbst in die Arbeit» ein (Laloux, 2015, S. 55). Im Gegensatz dazu werden in klassischen Organisationen oft gewisse emotionale, intuitive oder auch spirituelle Aspekte unterdrückt (Laloux, 2015).
- Evolutionärer Sinn: Mitarbeitende verstehen, was die Organisation werden will. Mitarbeitende planen nicht die Zukunft der Organisation, eine Organisation als lebendes System plant seine Zukunft selbständig (Laloux, 2015).

Eine Kritik an der Teal-Theorie ist, dass es an einer empirischen Überprüfung der Übertragung der Spiraldynamik vom Individuum auf Organisationen fehlt (Rüther, 2016).

2.2.6. Organisationskultur

Die Organisationskultur ist ein komplexes Phänomen. Sie gestaltet sich durch Input aus der Gesellschaft, der Unternehmensbranche, aber auch des Unternehmens selbst (Strack, 2012) und kann, wie zuvor beschrieben, in die Artefakte Werte, Normen und Grundannahmen unterteilt werden (Schein, 1990). Basis der vorliegenden Arbeit ist das Competing-Values-Modell (auf Englisch competing values framework [CVF]) nach Denison (Denison & Mishra, 1995). In dem Modell gibt es vier konkurrierende Werte. Das Zusammenspiel dieser Werte kann zu Effektivität in der Organisation führen (Denison & Mishra, 1995). Das CVF ist in Abbildung 3 grafisch dargestellt. Im Zentrum des CVF stehen die Grundannahmen. Sie sind schwierig zu operationalisieren und so für Messungen und Erklärungen verfügbar zu machen (Schein, 1990). Doch bilden sie die Basis für das Verhalten und Agieren in Organisationen, sie beeinflussen die Werte, Normen und Artefakte der Organisation. Das CVF setzt auf der Ebene der Werte und Normen an (Denison, Janovics, Young & Cho, 2006) und ist durch zwei Achsen unterteilt (Denison & Mishra, 1995). Orthogonal differenziert das CVF zwischen den zwei Polen Flexibilität und Stabilität. Vertikal werden im CVF die beiden Pole externer Fokus und interner Fokus unterschieden. Durch diese Aufteilung kommen vier Raster zustande: Anpassungsfähigkeit, Mission, Konsistenz und Einbeziehung (Denison & Mishra, 1995).



Abbildung 3. Grafische Darstellung des CVF (eigene Darstellung in Anlehnung an: Denison et al., 2006)

Aufgrund des stetigen Wandels in der VUCA-Welt (Buchholz & Knorre, 2017) fokussierte das Projektteam auf das Merkmal Anpassungsfähigkeit. Dieses lässt sich wiederum in drei Untergruppen aufteilen:

- **Wandel mitgestalten:** Die Organisation ist in der Lage, sich Veränderungen schnell anzupassen. Sie kennt ihr Umfeld, reagiert schnell auf neue Trends und Veränderungen (Denison, Nieminen & Kotrba, 2014).
- **Kundenorientierung:** Die Organisation versteht die Kundenbedürfnisse und agiert nach diesen. Sie antizipiert künftige Kundenbedürfnisse und ist bemüht, die Kunden zufriedenzustellen (Denison et al., 2014).
- **Kontinuierliches Lernen:** Die Organisation sammelt, übersetzt und interpretiert Signale aus ihrem Umfeld, um sich damit innovativer zu gestalten, die Entwicklung voranzutreiben und Wissen zu generieren (Denison et al., 2014).

Da es auch in einer agilen Organisation Stabilität braucht (Hofert, 2016), entschied sich das Projektteam, ergänzend aus dem Merkmal Mission die Untergruppe strategische Ausrichtung in das generische Konzept zu integrieren.

- Strategische Ausrichtung: Klare strategische Ausrichtungen verdeutlichen das Unternehmensziel und machen für alle Organisationsmitglieder klar, was sie zum Unternehmenserfolg beitragen können (Denison et al., 2014).

Als kritische Anmerkung kann die Schwierigkeit der Operationalisierung einer Organisationskultur geltend gemacht werden (Strack, 2012). Diese wird noch verstärkt, wenn die Perspektive eingenommen wird, dass eine Organisation keine Kultur hat, sondern eine Kultur ist (Nerdinger et al., 2011).

2.3. Limitationen der Theorie

An dieser Stelle möchte die Autorin einige Anmerkungen zur Limitation des vorgängig beschriebenen Theorieteils der Masterarbeit machen. Im Theorieteil sind die verwendeten Konstrukte nur kurz beschrieben, natürlich gäbe es weitere Ausführungen, die zu den einzelnen Konstrukten zu machen sind. So könnten die theoretische Herkunft oder ähnliche Modelle aus der Literatur beschrieben werden. Weiter sind die kritischen Ausführungen zu den einzelnen Konstrukten nicht vollständig und sehr kurzgehalten. Die Autorin ist sich diesen Einschränkungen bewusst, hat sich jedoch dafür entschieden, um in der Arbeit dem Hauptthema, der Fragebogenentwicklung und den daraus resultierenden Erkenntnissen genügend Platz einräumen zu können.

3. Methode

Das Kapitel 3. beschreibt das methodische Vorgehen dieser Arbeit. Das Ziel dieses Vorgehens war die Beantwortung der fünf Fragestellungen aus der Einleitung (vgl. Tabelle 2 und 3, S. 3 und 4).

In Abbildung 4 ist das Untersuchungsdesign grafisch dargestellt. Das Vorgehen kann in vier Schritte unterteilt werden.



Abbildung 4. Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

Das Projekt startete mit der konzeptionellen Diskussion und der parallelen Literaturrecherche zu den Konstrukten im generischen Konzept und zur Agilität. Die Konstruktion des Fragebogens wird im zweiten Teilkapitel beschrieben. Anschliessend folgt eine Übersicht über die im Fragebogen verwendeten, bereits bestehenden Skalen. Im Anschluss werden der Ablauf der Datenerhebung sowie die Stichprobe beschrieben. Der letzte Teil des Kapitels befasst sich mit den statistischen Methoden der Datenauswertung sowie mit den dazugehörigen Voraussetzungsprüfungen.

3.1. Konzeptionelle Diskussion und Literaturrecherche

Zu Beginn des Projektes führte das Projektteam konzeptionelle Diskussionen darüber, wie Agilität und agiles Entscheiden zu verstehen ist und was Prädiktorvariablen sind, die einen Einfluss auf agiles Entscheiden haben könnten. Die Diskussionen erfolgten im Rahmen eines iterativen Vorgehens, welches von wiederholten Literaturrecherchen begleitet

wurde. Für die Literaturrecherche nutzte das Projektteam die Datenbanken Psynindex, Psychinfo, ScienceDirect sowie Researchgate und Google Scholar. Die Suche umfasste sowohl wissenschaftliche Artikel als auch Fachbücher. Ziel war es, sowohl vertiefte Informationen zu den einzelnen Konstrukten, der Agilität und agilem Entscheiden zu erhalten.

3.2. Fragebogenentwicklung

Die Fragebogenentwicklung führte das Projektteam gemeinsam durch. In der Abbildung 5 ist der Ablauf der Fragebogenentwicklung ersichtlich. Erläuterungen zum Vorgehen folgen in den nächsten Unterkapiteln. Um die Lesbarkeit zu fördern, sind die Bezeichnungen der Skalen und Subskalen im Text kursiv gesetzt. Weiter werden für Items Kürzel verwendet. Im Anhang A sind die Item-Kürzel inklusive des genauen Wording für alle Items aufgeführt.

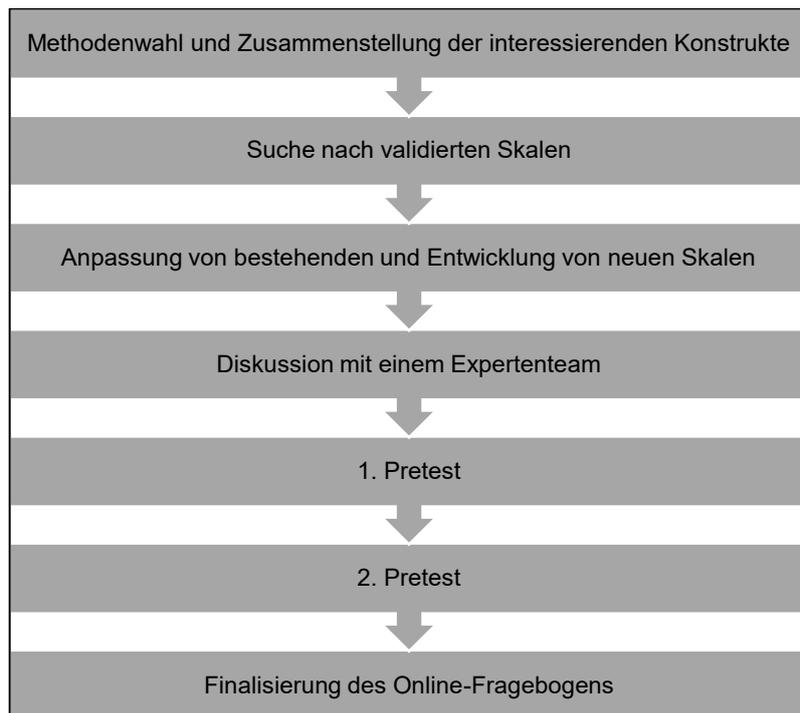


Abbildung 5. Übersicht über die Fragebogenentwicklung in vorliegendem Projekt (eigene Darstellung)

3.2.1. Methodenwahl und Zusammenstellung der interessierenden Konstrukte

Um den Fragebogen für alle Teilnehmenden einfach zugänglich zu machen und die Kosten für die Dateneingabe in ein Auswertungssystem zu minimieren, entschied sich das Projektteam für einen Online-Fragebogen. Dadurch versprach sich das Projektteam noch weitere Vorteile: Durch Voreinstellungen konnte etwa die Eingabe von fehlerhaften Werte verhindert werden. Zudem war das System in der Lage zu kontrollieren, dass keine Fragen überlesen wurden und es machte die Teilnehmenden auf fehlende Antworten aufmerksam (Welker, Taddicken, Schmidt & Jakob, 2014). Nachteil eines Online-Fragebogens ist, dass Projektverantwortliche keine Kontrolle über die Befragungssituation haben (Welker et al., 2014).

Wie in Kapitel 2. beschrieben besteht die Annahme, dass verschiedene Prädiktoren einen Einfluss auf das agile Entscheiden in der Organisation haben. Das dazu beschriebene generische Konzept wurde bereits in Kapitel 2.2. vorgestellt. Ziel des Fragebogens ist, die darin enthaltenen Konstrukte (Führungsspielraum, Systemvertrauen etc.) sowie agiles Entscheiden zu erfassen und den Zusammenhang zwischen den Konstrukten und dem agilen Entscheiden zu untersuchen.

3.2.2. Suche nach validierten Skalen

Im Sinne des kritischen Rationalismus ist in der Forschung die Verwendung von bestehenden Forschungsergebnissen als Basis für die weitere Forschung üblich (Döring & Bortz, 2016). Daran orientierte sich das Projektteam, wobei es speziell bei Skalen sinnvoll erscheint, auf bestehende Messinstrumente zurückzugreifen, da dadurch die Güte der Skalen bereits bekannt ist. Zur Erfassung der Konstrukte Führungsspielraum, Strukturorientierung und Teamklima konnte auf bereits bestehende Skalen zurückgegriffen werden. Die verwendeten Skalen und deren Güte sind in Kapitel 3.3. beschrieben. Für die Konstrukte Systemvertrauen und Organisationskultur konnte ebenfalls auf bestehende Skalen zurückgegriffen werden, diese wurden jedoch für den Online-Fragebogen angepasst

(vgl. Kapitel 3.2.3. und 3.3.). Für das agile Entscheiden und die Organisationsstruktur orientierte sich das Projektteam beim Bilden der neuen Skalen an den theoretischen Ausführungen und den gemeinsamen Diskussionen. Durch die Diskussionen kam das Projektteam zum Entscheid, für das agile Entscheiden sowohl die Ist-Situation als auch die Wichtigkeit abzufragen, um zusätzliche Informationen für die Datenauswertung generieren zu können.

3.2.3. Anpassung von bestehenden und Entwicklung von neuen Skalen

Das Projektteam unterschied bei der Entwicklung der Items nicht, ob es sich um die Modifizierung einer bestehenden Skala oder um das Bilden einer neuen Skala handelte.

Für Konstrukte, bei welchen in der Literaturrecherche keine oder nicht ganz passende Skalen identifizieren wurden, bildete das Projektteam neue Items. Bei der Entwicklung der Skalen fanden die Hinweise von Bühner (2011) Berücksichtigung. Die selbst konzipierten Skalen beinhalten ausschliesslich Items in einem gebundenen Format. Alle Items sind im Präsens formuliert. Das Antwortformat für jedes Item ist eine bipolare, verbale Ratingskala.

Die Antwortskala ist für jedes Item eine fünfstufige Likert-Skala mit den Ausprägungen «trifft nicht zu», «trifft eher nicht zu», «teils – teils», «trifft eher zu» und «trifft zu». Das Skalenformat ist ähnlich wie das der bestehenden Skalen. Eine fünf- bis siebenstufige Antwortskala maximiert die Reliabilität (Bühner, 2011) und gilt bei der Interpretation als intervallskaliert (Döring & Bortz, 2016). Weiter ermöglichen Ratingskalen die Erfassung von differenzierteren Informationen über die Ausprägung eines Merkmals und sind in der Durchführung und Auswertung ökonomisch (Bühner, 2011). Ein Nachteil von Ratingskalen ist die subjektive Auffassung der Abstufungen in Ratingskalen (Bühner, 2011). So kann bei diesem Skalenformat nicht geklärt werden, was die einzelnen Personen beispielsweise unter «trifft eher zu» verstehen.

Als Zielgruppe des Fragebogens wurden die Führungskräfte des BIT definiert. Bei der Itemformulierung und beim Testen des Fragebogens achtete das Projektteam darauf, dass die Fragen für die Zielgruppe verständlich sind (vgl. Kapitel 3.2.5. und 3.2.7.) (Bühner,

2011). Des Weiteren wurde auf die Verwendung von unnötigen Verallgemeinerungen, langen oder komplizierten Sätzen, doppelten Verneinungen oder Mehrfachnennungen in den Items verzichtet (Bühner, 2011). Auf umgepolte Items (Aussagen mit Negativpolung) wurde ebenfalls grösstenteils verzichtet, da negativ gepolte Items schwerer zu beantworten sind und zumindest teilweise die verbale Intelligenz bei der Item-Beantwortung miteinfassen (Marsh 1996, zitiert nach Bühner, 2011, S. 134). Einzig das neu gebildete Item Wandel_2 «Versuche, Veränderungen herbeizuführen, treffen im BIT in der Regel auf Widerstand» wurde negativ formuliert. Durch die häufige, gemeinsame Verwendung der Begriffe Widerstand und Veränderung hätte aus Sicht des Projektteams eine positive Formulierung eher zu Verwirrung führen können als ein negativ gepoltes Item.

3.2.4. Feedback durch Expertenteam

Der erste Entwurf des Fragebogens diskutierte das Projektteam mit einer Expertenrunde, bestehend aus drei wissenschaftlichen Mitarbeitenden der APS.

In der Diskussion ergaben sich Änderungsvorschläge bezüglich der einbezogenen Ebenen und Skalen sowie der neu formulierten Items. Die wichtigsten Änderungsvorschläge sind in Tabelle 5 abgebildet. Die erste Version des Online-Fragebogens ist der vorliegenden Arbeit als Anhang B beigefügt.

Tabelle 5
*Überblick über konzeptionelle Veränderungen des Fragebogens nach der Experten-
 diskussion*

<i>Ebene / Item / Skala</i>	<i>Schwierigkeit</i>	<i>Entschluss</i>
Ebene: Methoden	Auf welche Methoden beschränkt man sich im Fragebogen? Kann das Abfragen von Methoden nicht zu Frustration oder sozialer Erwünschtheit führen, falls die Methoden nicht angewendet werden bzw. nicht bekannt sind?	Aufgrund der Vielzahl der potentiellen Methoden sowie der unbekanntem Wirkung auf die Frustration und die soziale Erwünschtheit wurde beschlossen, diese komplett aus dem generischen Konzept zu entfernen.
Ebene: Personal-, Team- und Organisationsentwicklung	Das Abfragen der drei Entwicklungsebenen einer Organisation stellte sich als schwierig heraus, da nicht klar war, ob diese in den Organisationen voneinander differenziert werden. Dies könnte zu Verwirrung bei den Befragten führen.	Die Ebene wurde aus dem generischen Konzept entfernt um die Befragten nicht unnötig zu verwirren.
Ebene: Personale Voraussetzungen	Die Auswertung von personalen Voraussetzungen stellt sich als problematisch dar, da der Fragebogen nicht auf individuelles, sondern auf agiles Entscheiden in der Organisation fokussieren sollte	Die Ebene wurde aus dem generischen Konzept entfernt, da sich das Projektteam dazu entschloss, keine Persönlichkeitsmerkmale zu erfassen.
Skalen: <i>Agiles Entscheiden</i>	Aus der gemeinsamen Diskussion ging hervor, dass Agilität ein zu weit gefasster Begriff ist, um diesen wie geplant in vorliegendem Fragebogen zu erheben.	Es bedarf einer Eingrenzung, aufgrund deren sich der Fragebogen auf agiles Entscheiden in der Organisation fokussiert (Kapitel 2.1.2.).

Es ist anzumerken, dass durch die iterative Entwicklung des Fragebogens in den einzelnen Phasen der Fragebogenentwicklung Konstrukte zur Diskussion standen, die das Projektteam aus konzeptionellen Überlegungen später verwarf. Daher werden diese Konstrukte im Theorieteil der vorliegenden Arbeit, welche sich mit den tatsächlich verwendeten Konstrukten beschäftigt, nicht berücksichtigt.

3.2.5. Erster Pretest

Aufgrund des Feedbacks durch das Expertenteam überarbeitete das Projektteam den Online-Fragebogen. Zudem wurden die Items in die Maske des Onlinetools Questback EFS Survey 10.6 implementiert. Anschliessend erfolgte ein erster Pretest. Das Sample bestand aus der bereits beschriebenen Expertengruppe, drei Experten des BIT sowie drei weiteren Personen aus dem Umfeld des Projektteams.

Die Aufgabe der Beteiligten war es, zu prüfen, ob der Online-Fragebogen verständlich und zumutbar ist. Nach beendetem Pretest realisierte das Projektteam weitere Änderungen im Fragebogen. Tabelle 6 fasst die wichtigsten konzeptionellen Änderungen zusammen.

Tabelle 6
Überblick über konzeptionelle Veränderungen des Fragebogens nach dem ersten Pretest (eigene Darstellung)

<i>Item / Skala</i>	<i>Schwierigkeit</i>	<i>Entschluss</i>
Skala: <i>Strukturorientierung</i>	Die Items wurden ursprünglich für den Fragebogen umformuliert, jedoch besteht die Gefahr, dass dies die Güte der Skala beeinflusst.	Das Projektteam verzichtet auf die Modifikation der Items. Die Skala <i>Strukturorientierung</i> wird im Original verwendet.
Skala: <i>Teamklima</i>	Die Items wurden ursprünglich für den Fragebogen umformuliert, jedoch besteht die Gefahr, dass dies die Güte der Skala beeinflusst.	Das Projektteam verzichtet auf das Umformulieren der Items. Die Skala <i>Teamklima</i> wird im Original verwendet.

3.2.6. Zweiter Pretest

Nach der Realisierung der Änderungen des ersten Pretests führte das Projektteam mit drei Personen aus dem Umfeld des Projektteams einen weiteren Pretest durch. Das Ziel dieses zweiten Pretests war zu überprüfen, ob die überarbeitete Version der Online-Befragung für Teilnehmende verständlich und zumutbar ist. Nach beendetem Pretest wurde eine letzte Änderung im Fragebogen vorgenommen. Diese betraf die Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation*. In dieser Skala waren die Items unterschiedlich gebildet, einige im Induktiv und einige im Konditional. Die letzte Änderung umfasste die einheitliche Formulierung aller Items der Skala im Induktiv.

3.2.7. Finalisierung des Online-Fragebogens

Nach Abschluss des zweiten Pretests wurde die Änderung in die Maske des Online-tools Questback EFS Survey 10.6 übertragen. In einem letzten Schritt prüften das Projektteam und drei Experten des BIT den Online-Fragebogen nochmals. Anschliessend wurde die Online-Befragung zum Versand freigegeben. Der finale Fragebogen ist im Anhang C ersichtlich.

3.3. Bestehende Skalen

Dieses Kapitel stellt die bereits bestehenden Skalen und deren Güte vor. Zuerst werden die Skalen der Konstrukte Führungsspielraum, Strukturorientierung und Teamklima beschrieben. Diese Skalen wurden in ihrer Originalform in den Fragebogen übernommen. Anschliessend folgt eine Darstellung der Skalen, die als Grundlage für die Neubildung der Skalen *Systemvertrauen* und *Organisationskultur* dienten. Da die Skalen *Agiles Entscheiden Ist-Situation*, *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* und *Organisationsstruktur* keine bestehenden Skalen als Basis hatten, sondern ausschliesslich Überlegungen, die sich an den theoretischen Ausführungen orientieren, sind in diesem Kapitel keine Beiträge zu den beiden Skalen zu finden.

Die Tabelle 7 fasst die verwendeten Skalen aus den jeweiligen Fragebogen zusammen.

Tabelle 7
 Im Online-Fragebogen verwendete Skalen (eigene Darstellung)

Konstrukt	Fragebogen	Verwendete Skala	Quelle
Führungsspielraum	Führungsspielraum	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisations- und Delegationsspielraum</i> • <i>Personalspielraum</i> 	Korek et al., 2015
Strukturorientierung	Fragebogen zur Arbeit im Team	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strukturorientierung</i> 	Kauffeld & Frieling, 2001
Teamklima	Team-Klima-Inventar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Partizipative Sicherheit</i>^a • <i>Innovation</i>^b • <i>Soziale Erwünschtheit</i>^c 	Brodbeck et al., 2000
Systemvertrauen	Vertrauensrelevanten Charakteristika von Netzwerken	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Systemvertrauen</i>^d 	Vollmer, Wehner & Clases, 2008
Organisationskultur	Denison Organizational Culture Survey	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Anpassungsfähigkeit</i>^d • <i>Mission</i>^{d,e} 	Denison et al., 2014

Anmerkungen. ^aVerwendung der Subskala *Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung*, ^bVerwendung der Subskala *Bereitschaft zur Innovation*, ^cVerwendung der Subskala *soziale Aspekte*, ^dSkala wurde als Orientierungshilfe genutzt, ^eVerwendung der Subskala *Strategische Ausrichtung*

3.3.1. Führungsspielraum

Das Konstrukt Führungsspielraum findet im Online-Fragebogen durch die gleichnamige Skala von Korek et al., (2015) seinen Eingang. Die Skala besteht aus zehn Items und beinhaltet zwei Subskalen, den *Organisations- und Delegationsspielraum* und den *Personalspielraum* (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8
Items der Skala Führungsspielraum (eigene Darstellung)

Kürzel	Wording des Items
Organisations- und Delegationsspielraum	
Führungsspielraum_1	Als Führungskraft kann ich die Arbeitsabläufe in meinem Bereich selbst gestalten.
Führungsspielraum_2	Als Führungskraft habe ich in meinem Bereich grossen Einfluss darauf, welcher meiner MitarbeiterInnen welche Aufgabe erhält.
Führungsspielraum_3	In meinem Verantwortungsbereich kann ich viele Dinge selbst entscheiden.
Führungsspielraum_4	Ich kann in meinem Bereich bestimmen, auf welche Art und Weise die Aufgaben erledigt werden sollen.
Führungsspielraum_6	Als Führungskraft kann ich in meinem Verantwortungsbereich alle notwendigen Entscheidungen selbst treffen.
Führungsspielraum_8	Als Führungskraft kann ich die Arbeit in meinem Bereich so aufteilen und organisieren, wie ich es für richtig halte.
Führungsspielraum_9	Die Art und Weise der Kontrolle der Arbeitsergebnisse in meinem Bereich ist mir überlassen.
Personalspielraum	
Führungsspielraum_5_Psp	Als Führungskraft kann ich bei der Einstellung neuer KollegInnen mitentscheiden.
Führungsspielraum_7_Psp	Die Entscheidung über Weiterbildungsmöglichkeiten für meine MitarbeiterInnen liegt in meiner Hand.
Führungsspielraum_10_Psp	Ich habe die Möglichkeit, gute MitarbeiterInnen gezielt zu fördern und sie bei ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen.

Die Antwortskala ist für alle Items eine fünfstufige Likert-Skala mit Ausprägungen von «trifft gar nicht zu» bis «trifft vollkommen zu» (Korek et al., 2015).

Tabelle 9 gibt Auskunft über die Güte der Skala. Werte zur Reliabilität sind durch den Cronbachs Alpha Koeffizienten (interne Konsistenz) angegeben. Aufschluss über die Konstruktvalidität wird mittels Korrelationskoeffizienten gegeben.

Tabelle 9
Güte der Skala Führungsspielraum (eigene Darstellung in Anlehnung an: Korek et al., 2015)

	Organisations- und Delegationsspielraum	Personalspielraum
Interne Konsistenz	$\alpha = .89$	$\alpha = .82$
Konstruktvalidität	$r_1 = .45 / r_2 = .41^2$	$r_1 = .42 / r_2 = .42$

Anmerkungen. $N = 186$, α = Cronbachs Alpha Koeffizient, r = Korrelationskoeffizient, r_1 Korrelation mit dem Konstrukt Handlungsspielraum, r_2 Korrelation mit dem Konstrukt Index zur Messung des Arbeitsinhalts (Felfe & Liepmann, 2008, zitiert nach Korek et al., 2015, S. 217)

Aufgrund der geringen Stichprobe ($N = 186$) müssen weitere Untersuchungen zur Güte der Skala durchgeführt werden (Korek et al., 2015). Doch beschreiben Korek et al., (2015) die Skala aus aktueller Sicht als valides und reliables Messinstrument.

Als einzige Veränderung der Skala passte das Projektteam das Wording der Skalen- ausprägungen im hier beschriebenen Fragebogen auf «trifft nicht zu» bis «trifft zu» an. Dieser Entscheid beeinflusst aus Sicht des Projektteams die Güte des Fragebogens nicht.

3.3.2. Fragebogen zur Arbeit im Team

Aus dem Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T) wurden die Skala *Strukturorientierung* mit den Subskalen *Aufgabenbewältigung* (vier Items) und *Zielorientierung* (sechs Items) übernommen (vgl. Tabelle 10) (Kauffeld & Frieling, 2001).

Tabelle 10
Items der Skala Strukturorientierung (eigene Darstellung)

<i>Kürzel</i>	<i>Wording des Items</i>
<i>Aufgabenbewältigung</i>	
FAT_Auf_I1	Unsere Prioritäten sind unklar. - Unsere Prioritäten sind klar.
FAT_Auf_I2	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar. - Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.
FAT_Auf_I3	Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht. - Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut.
FAT_Auf_I4	Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht. - Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.
<i>Zielorientierung</i>	
FAT_Auf_I4	Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht. - Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.
FAT_Ziel_I1	Die Ziele unseres Führungsteams sind uns klar. - Uns sind die Ziele des Führungsteams unklar.
FAT_Ziel_I2	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar. - Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.
FAT_Ziel_I3	Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert. - Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind nicht klar formuliert.
FAT_Ziel_I4	Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams. - Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.
FAT_Ziel_I5	Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation BIT. - Die Erreichung unserer Ziele ist unwichtig für die Gesamtorganisation BIT.
FAT_Ziel_I6	Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können. - Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.

Alle Items wurden wie im Original als semantisches Differential mit zwei Aussagen als Endpole dargestellt. Zwischen den beiden Polen befindet sich eine sechsstufige Antwortskala. Der F-A-T weist eine zufriedenstellende psychometrische Güte auf. Tabelle 11 zeigt die Angaben zur internen Konsistenz sowie zur Kriteriumsvalidität. Detaillierte Auskünfte über die Güte der Skala sowie zum gesamten F-A-T sind im Buch Teamdiagnose zu finden (Kauffeld, 2011).

Tabelle 11
Güte der Skala Strukturorientierung (eigene Darstellung in Anlehnung an: Kauffeld, (2011); Kauffeld und Frieling (2001))

	<i>Aufgabenbewältigung</i>	<i>Zielorientierung</i>	<i>Gesamtskala</i>
Interne Konsistenz	$\alpha_1 = .83 / \alpha_2 = .81$	$\alpha_1 = .76 / \alpha_2 = .64$	$\alpha_1 = .89 / \alpha_2 = .84$
Kriteriumsvalidität	$r_3 = .36^{**} / \beta_3 = .31^{**}$	$r_3 = .19 / \beta_3 = -.07$	-

Anmerkungen. $N_1 = 106$; $N_2 = 126$, α = Cronbachs Alpha Koeffizient, r = Korrelationskoeffizient, r_3 Korrelation mit Produktivitätskennzahlen einer gewerblichen Stichprobe ($N = 94$), $** = p < 0.01$

Mojzisch (2007) setzt sich in einem späteren Artikel kritisch mit dem F-A-T auseinander. Der Autor weist darauf hin, dass das SGRPI-Modell von Beckhard 1972 (zitiert nach Mojzisch, 2007, S. 142), das als theoretische Grundlage für den Fragebogen dient, hauptsächlich deskriptiv ist und es dem Modell an empirischer Fundierung fehlt (Mojzisch, 2007). Als weiterführende Forschung sind Untersuchungen zur prädiktiven Validität, also zur Vorhersage der objektiven Teameffektivität notwendig (Mojzisch, 2007).

Im Online-Fragebogen verwendete das Projektteam alle Items des F-A-T in der Originalform.

3.3.3. Teamklima-Inventar

Um Aspekte des Teamklimas zu erfassen, übernahm das Projektteam drei Subskalen aus dem Teamklima-Inventar (TKI) von Brodbeck, Anderson und West (2000). Das TKI ist die deutsche Übersetzung des Team Climate Inventory von Anderson und West (1994, zitiert nach Brodbeck & Maier, 2001, S. 59) und misst das Klima für Innovation und Leistung in Teams oder Arbeitsgruppen (Brodbeck & Maier, 2001). Für den Online-Fragebogen der

vorliegenden Arbeit wurden die beiden Subskalen *Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung* (drei Items) und *Bereitschaft zur Innovation* (vier Items) gewählt. Weiter wurde die Subskala *Soziale Aspekte* (drei Items) miteinbezogen (vgl. Tabelle 12), um ergänzend die soziale Erwünschtheit in den Antworttendenzen der Teilnehmenden prüfen zu können. Um die Verwendung der Subskala *Soziale Aspekte* verständlicher zu machen und Missverständnisse auszuschliessen, wird diese in der vorliegenden Arbeit «*Soziale Erwünschtheit*» genannt.

Tabelle 12
Items der Skala zum Teamklima (eigene Darstellung)

<i>Kürzel</i>	<i>Wording des Items</i>
<i>Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung</i>	
TKI_Info_I1	In der Regel geben wir Informationen an alle Mitglieder des Führungsteams weiter, anstatt sie für uns zu behalten.
TKI_Info_I2	Wir halten uns über arbeitsrelevante Themen gegenseitig auf dem Laufenden.
TKI_Info_I3	Es gibt im Führungsteam echtes Bemühen, Informationen innerhalb der ganzen Arbeitsgruppe zu teilen.
<i>Bereitschaft zur Innovation</i>	
TKI_Inno_I1	In unserem Führungsteam nehmen wir uns die Zeit, die wir brauchen, um neue Ideen zu entwickeln.
TKI_Inno_I2	Personen im Führungsteam arbeiten zusammen, um neue Ideen zu entwickeln und zu verwirklichen.
TKI_Inno_I3	Die Mitglieder des Führungsteams stellen Ressourcen zur Verfügung und teilen diese auch bereitwillig, um bei der Realisierung neuer Ideen zu helfen.
TKI_Inno_I4	Die Mitglieder des Führungsteams geben praktische Unterstützung für neue Ideen und deren Verwirklichung.
<i>Soziale Erwünschtheit</i>	
TKI_soc.Erwu_I1	Es gibt niemals Spannungen zwischen Personen im Führungsteam.
TKI_soc.Erwu_I2	Ein Teil dieses Führungsteams zu sein ist für die Teammitglieder das Wichtigste bei der Arbeit.
TKI_soc.Erwu_I3	Die Beziehung zwischen den Personen im Führungsteam sind gleichbleibend harmonisch.

Alle Items des Messinstruments wurden als fünfstufige Likert-Skala mit den Ausprägungen von «trifft gar nicht zu» bis «trifft völlig zu» konzipiert. Informationen zur Güte des TKI lassen sich den Tabellen 13 und 14 (aufgeteilt nach Subskala und Skala) entnehmen. Tabelle 13 enthält Informationen zur Reliabilität (interne Konsistenz), berechnet durch den Cronbachs Alpha Koeffizienten.

Tabelle 13

Güte der TKI-Subskalen (eigene Darstellung in Anlehnung an: Brodbeck et al., (2000); Brodbeck und Maier (2001))

	<i>Partizipative Sicherheit in der Informations- verteilung</i>	<i>Bereitschaft zur Inno- vation</i>	<i>Soziale Er- wünschtheit</i>
Interne Konsistenz	$\alpha = .72$	$\alpha = .82$	-

Anmerkung. $N = 810$, α = Cronbachs Alpha Koeffizient

Tabelle 14 gibt Auskunft über die Interrater-Reliabilität, die Kriteriumsvalidität sowie die Konstruktvalidität der Skala.

Tabelle 14

Güte der TKI-Skalen (eigene Darstellung in Anlehnung an: Brodbeck et al., (2000); Brodbeck und Maier (2001))

	<i>Partizipative Sicher- heit in der Informationsverteilung</i>	<i>Bereitschaft zur Inno- vation</i>	<i>Soziale Erwünsch- theit</i>
Interrater-Reli- abilitäten	$\bar{r}_{wg1} = .72$ $\bar{r}_{wg2} = .95$	$\bar{r}_{wg1} = .88$ $\bar{r}_{wg2} = .95$	- -
Kriteriumsvalidität	$r_3 = .24$ $r_4 = .48^{**}$ $r_5 = .32^*$	$r_3 = .37^*$ $r_4 = .62^{***}$ $r_5 = .50^*$	- - -
Konstruktvalidität	4-Faktorenlösung ($p < 0.01$) wurden angenommen		

Anmerkungen. $N_1 = 203$, in der Industrie tätig, $N_2 = 195$, in der Entwicklung tätig, r_3 : durchschnittliche Korrelationen zwischen den TKI-Dimensionen und Innovation (Selbsteinschätzung) ($N = 35$ Teams), r_4 : durchschnittliche Korrelationen zwischen den TKI-Dimensionen und Innovation (Fremdeinschätzung) ($N = 29$ Teams), r_5 : durchschnittliche Korrelationen zwischen den TKI-Dimensionen und Teamerfolg (Selbst- und Fremdeinschätzung) ($N = 32$ Teams), $*$ = $p < .05$, $**$ $p < .01$, $***$ = $p < .001$

Detaillierte Informationen über die Güte des Messinstruments können dem Fragebogenmanual (Brodbeck et al., 2000) sowie der Validierungsstudie des Messinstruments (Brodbeck & Maier, 2001) entnommen werden. In einer Rezension des TKI führt Antoni (2003) aus, dass das Teamklima-Inventar ein gut untersuchtes Messinstrument ist. Dennoch gibt es teils widersprechende Befunde bezüglich Einflussgrößen auf das Teamklima, Innovation und Leistungen von Teams (Antoni, 2003). Daher sollten weitere Untersuchungen, beispielsweise zur Konstruktvalidität, durchgeführt werden (Antoni, 2003). Eine weitere Empfehlung ist die genauere Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem TKI und weiteren, etablierten Instrumenten (Antoni, 2003).

Als einzige Veränderung der Subskalen passte das Projektteam das Wording der Skalenausprägungen im hier beschriebenen Fragebogen auf «trifft nicht zu» bis «trifft zu» an. Dieser Entscheid beeinflusst aus Sicht des Projektteams die Güte des Fragebogens nicht.

3.3.4. Systemvertrauen

Das Projektteam nutzte als Orientierung für die Skalenbildung eine vorangegangene Studie von Vollmer, Wehner und Clases (2008). In dieser Studie wurden anhand einer vorgängig getätigten Repertory-Grid-Studie (Clases, Bachmann & Wehner, 2003) ein Fragebogen mit Aussagen zu vertrauensrelevanten Charakteristika von Netzwerken konzipiert. Ein Teil der zwanzig Items des Fragebogens von Vollmer, Wehner und Clases (2008) befasst sich mit Systemvertrauen. Diese Items dienten dem Projektteam als Orientierungshilfe zur Formulierung der Items der Skala *Systemvertrauen*. Die Items wurden neu gebildet (vgl. Kapitel 3.2.3.).

3.3.5. Denison Organizational Culture Survey

Als Orientierungshilfe zur Messung des Konstrukts Organisationskultur diente dem Projektteam der Denison Organizational Culture Survey (DOCS). Der DOCS untersucht den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und der Effektivität von Organisationen (Denison et al., 2014). Für die vorliegende Arbeit war die Skala *Anpassungsfähigkeit* relevant, bestehend aus den drei Subskalen *Wandel mitgestalten*, *Kundenorientierung*, *Kontinuierliches Lernen*. Ergänzend wurde die Subskala *Strategische Ausrichtung* aus dem Fragebogen miteinbezogen. Die Güte des DOCS wurde in diversen Studien beschrieben (Denison et al., 2014; Puppatz, Burmeister & Deller, 2017), soll jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht vertieft betrachtet werden, da die bestehenden Items lediglich der Orientierungshilfe dienten. Die im Fragebogen verwendeten Items wurden in Anlehnung an die Items des DOCS entwickelt.

3.4. Datenerhebung

Während die vorangegangenen Unterkapitel die Fragebogenentwicklung erläutern und eine Übersicht über die verwendeten Skalen bieten, geben die folgenden Unterkapitel einen Überblick über den Ablauf der Datenerhebung sowie über die Stichprobe.

3.4.1. Ablauf der Datenerhebung

Um die Zielgruppe über die geplante Befragung zu informieren, gab es zwei Massnahmen. Zum einen informierte der Direktor des BIT, Giovanni Conti, an einer Sitzung (sog. Netzwerksitzung) direkt vor dem Start der Online-Befragung über das geplante Vorhaben, zum anderen bekamen alle Führungskräfte per E-Mail eine persönliche Einladung zur Teilnahme an der Online-Umfrage. Die eingeladenen Personen konnten insgesamt während 20 Tagen an der Befragung teilnehmen. Aufgrund eines eher geringen Rücklaufs in der Startphase wurde die Datenerhebungsphase um zwei Tage verlängert (von 18 auf 20 Tage). Tabelle 15 gibt Auskunft über die wichtigsten Meilensteine der Datenerhebung, wie z. B. Versand der Startmail oder des Reminders.

Tabelle 15
Überblick der Meilensteine der Datenerhebung (eigene Darstellung)

<i>Meilensteine</i>	<i>Datum</i>	<i>Anzahl Tage</i>	<i>Kumulierte Tage</i>
Information am Netzwerkanlass	07. März 2018	-	-
Versand der Online-Befragung	07. März 2018	-	-
1. Reminder	16. März 2018	9	9
2. Reminder und Information über Verlängerung	23. März 2018	7	16
Abschluss der Online-Befragung	27. März 2018	4	20

3.4.2. Stichprobe

Die vorgesehene Stichprobe umfasste eine Vollerhebung bei allen 146 Führungskräften des BIT. Die Verteilung hinsichtlich der Geschlechter der Führungskräfte liegt bei 9 % weiblichen ($N = 13$) und 91 % männlichen ($N = 134$) Führungskräften.

Zwei Teilnehmende brachen die Online-Befragung auf der ersten Seite des Fragebogens, welche die Instruktionen enthielt, ab, diese Daten wurden nicht in die Auswertung

einbezogen. Die Befragung wurde mit einer Rücklaufquote von 73 % ($N = 106$) beendet. Die Daten aller 106 Teilnehmenden konnten in die statistische Analyse einbezogen werden. 8 % der Teilnehmenden waren weiblich und 92 % der Teilnehmenden waren männlich. Bei der Stufe L1 (Direktor und Geschäftsleitung) nahmen 78 %, also 7 Führungskräfte teil. Auf der Stufe L2 (mittleres Management) beantworteten 80 %, also 32 Personen den Online-Fragebogen. Auf der Stufe L3 (Teamleiter/innen) nahmen 67 Personen teil, was 69 % entspricht. Abbildung 6 stellt die Verteilung nach Führungsstufen grafisch dar.

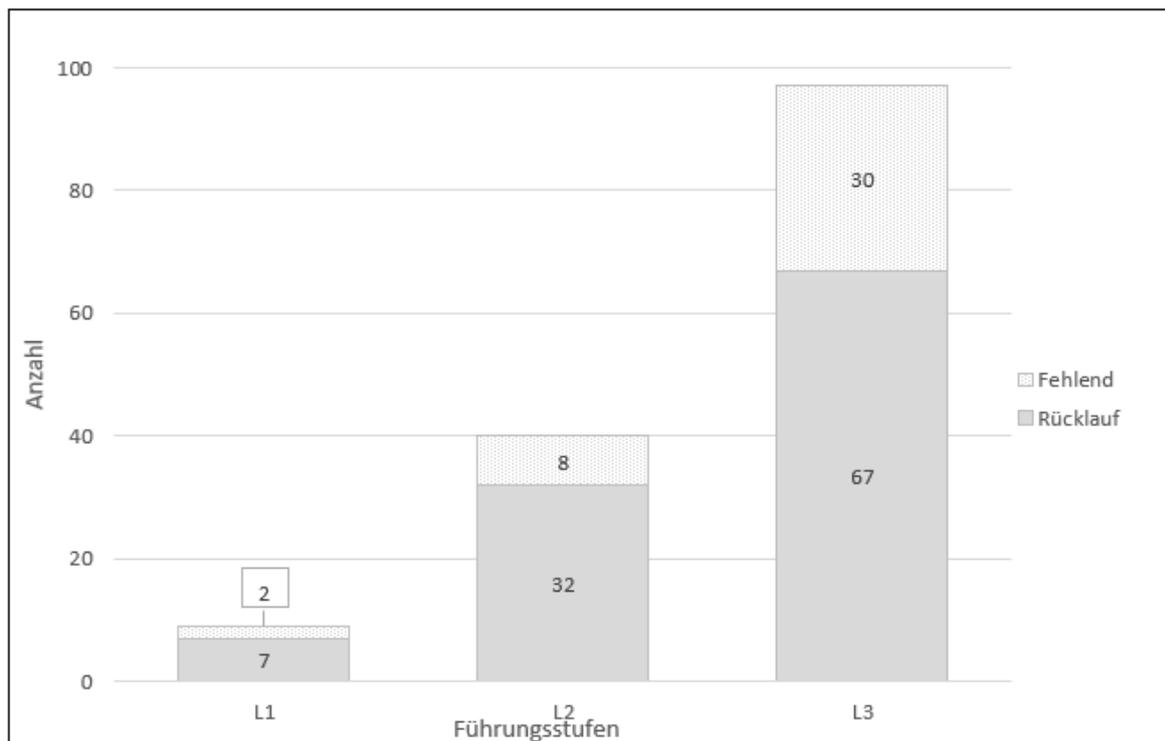


Abbildung 6. Rücklauf, aufgeteilt nach Führungsstufe ($N = 146$, eigene Darstellung)

Hinsichtlich der Verteilung nach Bereichen bei der Teilnahme waren es 78 % des Bereichs Business Analyse & Lösungsarchitektur (BAL), 71 % des Betriebs (BTR), 100 % der Direktion (DIR), 70 % des Engineering & Transition (ETR), 80 % der Governance (GOV), 50 % der Komplexen Vorhaben (KVO), 83 % der Projekte (PRO), 65 % des Support & Order Management (SOM) und 60 % der Supportfunktionen (SUP), die den Online-Fragebogen ausfüllten (vgl. Abbildung 7).

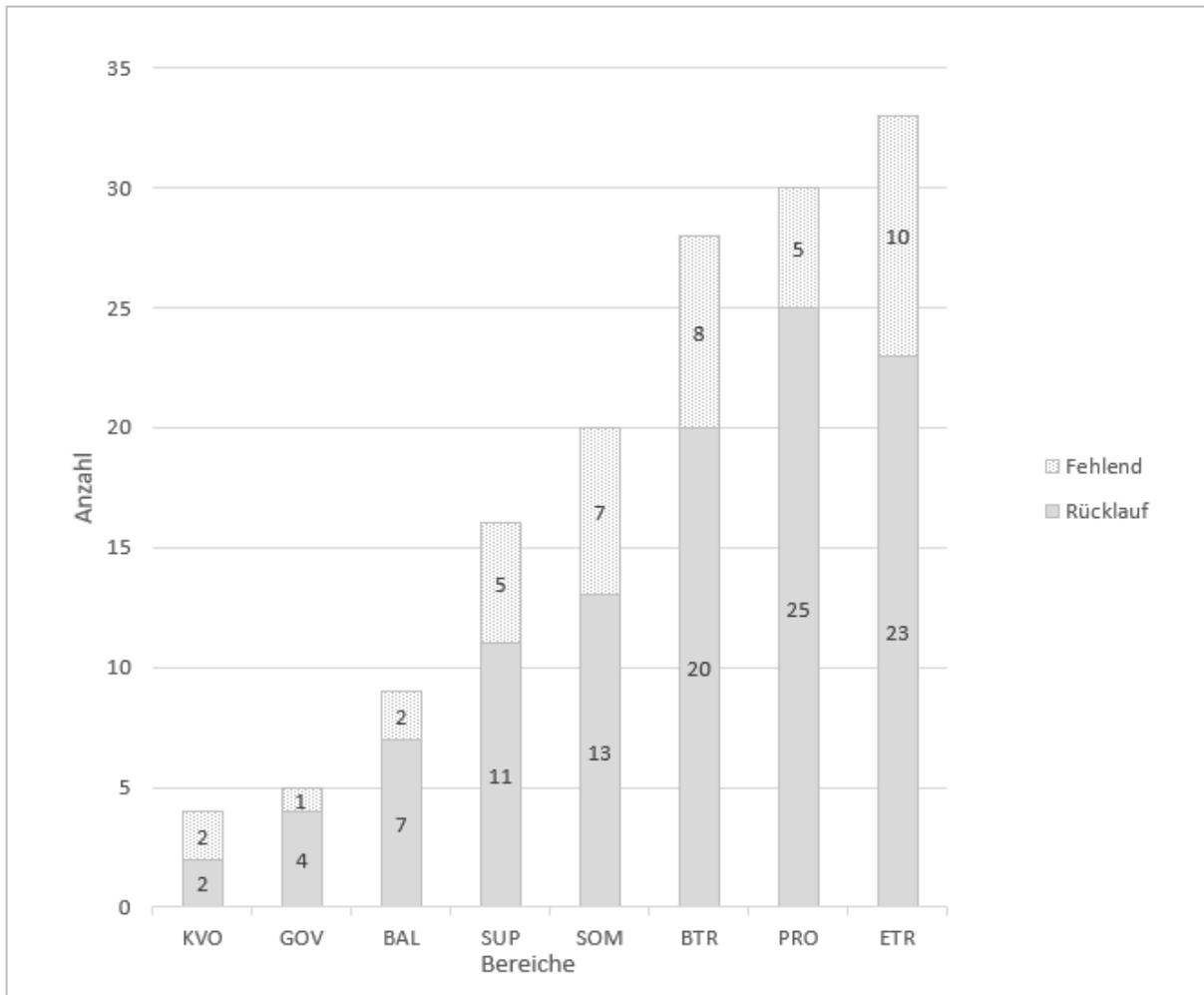


Abbildung 7. Rücklauf, aufgeteilt nach Bereichen (N = 146, eigene Darstellung)

3.5. Methoden der Datenauswertung

Im folgenden Kapitel wird der Ablauf der Datenauswertung beschrieben. Diese wird in sechs Unterkapitel unterteilt. Abbildung 8 stellt den Ablauf grafisch dar.

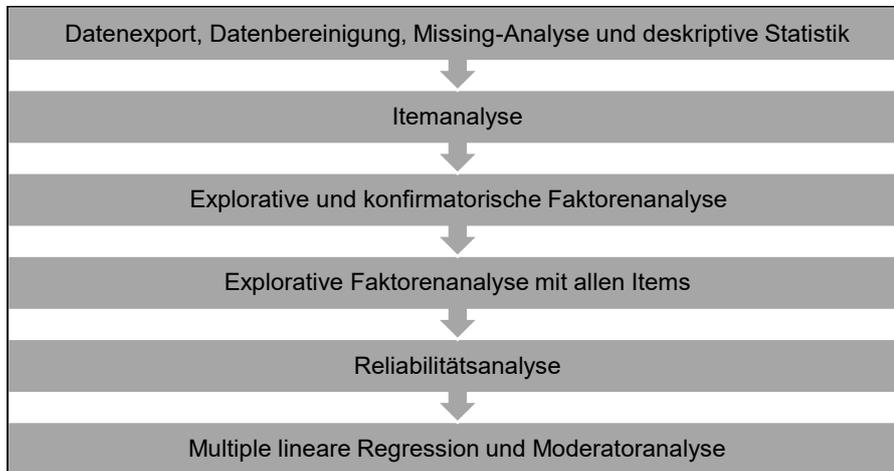


Abbildung 8. Überblick über das Vorgehen der Datenauswertung (eigene Darstellung)

3.5.1. Datenexport, Datenbereinigung, Missing-Analyse und deskriptive Statistik

Der erste Schritt umfasste den Export der Daten aus dem Fragebogen Questback EFS Survey 10.6 in das Statistikprogramm SPSS IBM Statistics (Version 24). Danach erfolgte die Datenbereinigung. Dabei wurden die Items (Wandel_I2, FAT_Auf_I4, FAT_Ziel_I3, FAT_Auf_I2, FAT_Ziel_I6, FAT_Ziel_I4, FAT_Ziel_I2, FAT_Ziel_I5, FAT_Ziel_I1) umcodiert. Es folgte eine Überprüfung des Datensatzes auf fehlende oder unzulässige Werte. In Anlehnung an Janssen und Laatz (2017) wurden Missing-Analysen lediglich bei einem Anteil von mehr als 5 % an fehlenden Werten durchgeführt.

In einem nächsten Schritt wurde die Prüfung auf Normalverteilung für die intervallskalierten Items vorgenommen. Items eines Fragebogens können jedoch per se nicht normalverteilt sein, da sie sich diskreter Antwortkategorien bedienen. Um eine breite Differenzierung des Merkmalbereichs zu erreichen, werden bewusst Items mit unterschiedlicher Schiefe konstruiert (Bühner, 2011). Für viele statistische Auswertungen gilt die Normalverteilung als Voraussetzung, so beispielsweise auch für die Korrelation nach Pearson, welche ein Teil der folgenden Faktorenanalyse ist (Field, 2014). Die Ergebnisse zeigten keine Signifikanz im Kolmogorov-Smirnov-Test ($p > .000$) (vgl. Anhang D). Darüber

hinaus konnten die Daten als annähernd normalverteilt betrachtet werden, da gemeinhin Stichproben > 50 als annähernd normalverteilt gelten (Hirsig, 2003). Eine Analyse des Schiefe- und des Kurtosis-Koeffizienten zeigte, dass die Werte unter den Grenzwerten einer Schiefe von $|\geq 2|$ und einer Kurtosis von $|\geq 7|$ liegen. Würden diese Werte überschritten, bedeutete dies eine substantielle Abweichung der Normalverteilung (West, Finch & Curran, 1994, zitiert nach Weiber & Mülhaus, 2014, S. 180).

3.5.2. Itemanalyse

Das Ziel der Itemanalyse ist es, die Eignung der Items für den Gesamttest zu prüfen. Daher wurde nach der Datenbereinigung eine Analyse aller Items des Fragebogens durchgeführt. Dazu gibt es verschiedene Kriterien, welche nachfolgend beschrieben werden.

Die **Trennschärfe** gibt an, wie gut ein einzelnes Item das Konstrukt misst (Bühner, 2011) und gilt als wichtigstes Kriterium zur Beurteilung der Güte der Items (Zöfel, 2003). Werte zwischen .30 und .50 gelten als mittelmässig, Werte $> .50$ werden als hoch bezeichnet (Döring & Bortz, 2016). Falls die Trennschärfe $< .30$ ist, kann der **Selektionskennwert** als weiteres Indiz hinzugezogen werden. Dieser berechnet sich aus der Itemstreuung und der Trennschärfe (Bühner, 2011). Aufgrund von genügend hohen Trennschärfe-Koeffizienten (vgl. Tabelle 18 bis 30) verzichtete die Autorin in der vorliegenden Arbeit auf die Berechnung des Selektionskennwerts. Ergänzend zur Trennschärfe berechnete die Autorin für jedes Item den **Schwierigkeitsindex**. Dieser beschreibt, ob es einer Person leicht- oder schwergefallen ist, das Item zu beantworten (Döring & Bortz, 2016).

Bei einer Testkonstruktion sind Items mit Schwierigkeitsindizes zwischen 20 und 80 zu bevorzugen. Items mit einem niedrigen Schwierigkeitsindex (> 80) stimmen fast allen Personen zu. Hingegen werden Items mit einem hohen Schwierigkeitsindex (< 20) von fast allen Personen abgelehnt (Döring & Bortz, 2016). Zusätzlich wurde für jedes Item der

Mittelwert, die **Standardabweichung**, der **Minimum-** und der **Maximum-Wert**

ausgegeben.

3.5.3. Explorative und konfirmatorische Faktorenanalysen

Für die neu entwickelten Skalen führte die Autorin, wie in Tabelle 16 ersichtlich, eine explorative Faktorenanalyse (EFA) und eine konfirmatorische Faktorenanalyse (KFA) durch. Die Faktorenanalysen hatten zum Ziel, Aussagen zur Validität der Skalen zu ermöglichen.

Tabelle 16

Verwendete Analysen zur Überprüfung der Skalengüte (eigene Darstellung)

	Itemanalyse	Exploratorische Faktorenanalyse	Konfirmatorische Faktorenanalyse	Reliabilitätsanalyse
<i>Agiles Entscheiden Ist-Situation</i>	X	X	X	X
<i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	X	X	X	X
<i>Führungsspielraum</i>	X	-	-	X
<i>Systemvertrauen</i>	X	X	X	X
<i>Strukturorientierung</i>	X	-	-	X
<i>Teamklima</i>	X	-	-	X
<i>Organisationsstruktur</i>	X	X	X	X
<i>Organisationskultur</i>	X	X	X	X

Eine EFA dient dazu, «Zusammenhänge der Items untereinander durch eine geringe Anzahl dahinter liegender homogener Faktoten zu erklären» (Bühner, 2011, S. 296). Sie wird vor allem angewendet, «wenn noch unklar ist, wie viele Faktoren in den Items enthalten sind bzw. wie sich die Items auf die Faktoren verteilen» (Bühner, 2011, S. 296). Die KFA wird eingesetzt, wenn bereits eine theoretisch angenommene Faktorenstruktur vorhanden ist. So ist es eine Voraussetzung der KFA, dass die Anzahl Faktoren und die Verteilung der Items auf die einzelnen Faktoren bekannt sind.

Voraussetzungen EFA

Für die Faktorenanalysen in der vorliegenden Arbeit eignet sich die Maximum-Likelihood-Methode (ML-Methode). Diese wird verwendet, um die Items durch eine möglichst geringe Anzahl an Faktoren zu erklären. Weiter wird die ML-Methode genutzt, wenn die Faktoren anschliessend in einer KFA kreuzvalidiert werden (Bühner, 2011). Die ML-Methode eignet sich ebenfalls, um die Ergebnisse generalisieren zu können (Field, 2014).

Als Extraktionskriterium wurde das Kaiser-Kriterium gewählt. Dabei werden alle Faktoren extrahiert, deren Eigenwert grösser als eins ist (Bühner, 2011). Das bedeutet, dass nur Faktoren gewählt werden, deren erklärte Varianz grösser ist als die der einzelnen standardisierten Items. Die Varianz der standardisierten Items beträgt jeweils 1 (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2016).

Als Rotationsmethode wurde für Skalen, bestehend aus mehreren Faktoren, die orthogonale Methode Varimax gewählt, da es keine Hinweise gab, dass die einzelnen Merkmale einer Skala miteinander korrelieren (Bühner, 2011). Insbesondere wenn noch wenig theoretische Informationen über ein Konstrukt vorhanden sind, eignet sich diese Rotationsmethode (Moosbrugger & Kelava, 2012).

Bevor eine EFA durchgeführt werden kann, müssen die Voraussetzungen der EFA geprüft werden. Im Folgenden sind die Voraussetzungen und Durchführbarkeitskriterien beschrieben:

Die **Stichprobengrösse** für die EFA sollte mindestens zehnmal so viele Personen wie Faktoren umfassen (Nunnally, 1978, zitiert nach Field, 2014, S. 683), da die Reliabilität der Faktorenanalyse von der Stichprobengrösse abhängt (Field, 2014). Die **Faktorenanzahl** hängt wiederum von den Items ab (Bühner, 2011). Bei der **Anzahl Items pro Faktor** gibt es in der Literatur verschiedene Angaben. So geben Kopp und Lois (2014) an, dass pro Faktor mindestens drei, besser mehr Items notwendig sind. Bühner (2011) hingegen empfiehlt vier oder mehr Items pro Faktor.

Zudem wird für die EFA eine **Überprüfung der Ausreisserwerte** empfohlen. Da sich Ausreisser bei Items mit drei- bis fünfstufigen Antwortskalen nicht besonders stark auswirken, verzichtete die Autorin auf eine Überprüfung der Ausreisserwerte (Bühner, 2011).

Für eine EFA müssen die Daten untereinander korrelieren (Field, 2014). Mittels Korrelationsmatrix prüfte die Autorin die **Korrelation**. Werte unter .30 können entstehen, wenn die Daten ungenügend zusammenhängen. Korrelationen über .90 weisen auf Multikollinearität hin. Für die EFA sollten Korrelationen nicht zu hoch und nicht zu tief sein. Deshalb sortierte die Autorin Items mit vielen Korrelationen unter .30 oder mit Korrelationen über .90 aus (Field, 2014).

Für eine EFA müssen alle Korrelationen der Korrelationsmatrix grösser als 0 sein. Dies wurde mit dem **Bartlett-Test** überprüft. Ist der Bartlett-Test signifikant, kann eine Faktorenanalyse durchgeführt werden (Bühner, 2011).

Der **Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient (KMO)** prüft, ob die Korrelationen zwischen den Items für eine Faktorenanalyse ausreichen. Der KMO-Koeffizient sollte für das Durchführen einer EFA mindestens .50 betragen (Bühner, 2011; Field, 2014).

Der **MSA-Koeffizient** (Measure of Sample Adequacy) gibt Aufschluss, ob das jeweilige Item eine hohe Einzigartigkeit aufweist. Für eine EFA sind Werte $> .50$ gefordert (Field, 2014). Tiefe MSA-Koeffizienten sind für einen tiefen KMO-Wert verantwortlich (Field, 2014).

Die genügend hohe Reliabilität der Items ist ebenfalls Voraussetzung für die Durchführbarkeit der EFA. Als Mindestschätzung der Reliabilität kann die **Kommunalität** (h_2) herangezogen werden. Der Wert der Kommunalität sollte nach Bühner (2011) mindestens .60 betragen. Field (2014) empfiehlt Kommunalitäten von $> .40$. Bei Kommunalitäten $< .50$ wurden die Werte der Itemanalyse sowie das Wording der Items in die Ausschussentscheidung einbezogen. Letztendlich kann eine EFA keinen Aufschluss über den Inhalt der Items geben, so dass theoretische Überlegungen in den Entscheid einbezogen werden müssen.

Voraussetzungsprüfung KFA

Nachdem die EFA für die neu entwickelten Skalen durchgeführt worden waren, nutzte die Autorin die KFA, um die Ergebnisse der EFA zu bestätigen. Eine KFA kann in SPSS nicht durchgeführt werden, es muss ein ergänzendes Tool verwendet werden.

Verschiedene Autoren verwenden dazu das Programm IBM® SPSS® Amos (Backhaus et al., 2016; Bühner, 2011; Janssen & Laatz, 2017; Moosbrugger & Kelava, 2012). Jedoch entschloss sich die Autorin zur Nutzung des Statistikprogramms R (eine kostenlose Softwareumgebung für statistische Berechnungen und Grafiken („R: The R Project for Statistical Computing“, o. J.)), da sie das Programm bereits kannte.

Für die KFA ist in R das Paket «lavaan» notwendig, dieses kann direkt in R heruntergeladen werden (Steinmetz, 2015). Als Schätzungsverfahren wurde die ML-Methode verwendet (Bühner, 2011). Die ML-Methode prüft die Wahrscheinlichkeit einer Beobachtung bei der Gültigkeit eines Modells (Bühner, 2011).

Für die KFA sind **intervallskalierte Daten** Voraussetzung. Durch die fünfstufige Likert-Skala ist diese Voraussetzung erfüllt.

Eine wünschenswerte **Stichprobengrösse** umfasst 200 bis 250 Probanden. Wenn eine Stichprobe 100 Personen umfasst, sollten mindestens vier **Items pro latente Variabel** spezifiziert werden (Marsh, Hau, Balla & Grayson, 1998, S. 217, zitiert nach Bühner, 2011, S. 433).

Nebst der **univariaten Normalverteilung** (vgl. Kapitel 3.5.1.) ist für die KFA eine **multivariate Normalverteilung** notwendig. Der Mardia-Test prüft Daten auf ihre multivariate Normalverteilung. Besteht keine multivariate Normalverteilung kann in R eine Anpassung der Standardfehlerschätzung und der χ^2 -Teststatistik vorgenommen werden. Dazu kann der Estimator (die Schätzfunktion) auf die Methode Robust Maximum Likelihood (MLM) mit einer Satorra-Bentler-Korrektur der χ^2 -Teststatistik sowie mit robustem Standardfehler angepasst werden (Steinmetz, 2015).

Die **Kollinearität** durch hoch korrelierende Items kann zu Schätzproblemen führen. Deshalb wurde überprüft, ob keines der Items den Grenzwert von $r < .85$ überschreitet (Bühner, 2011).

Mit dem **Modell-Fit** wurde geprüft, ob ein Modell zu den Daten passt. Dazu wurden der χ^2 -Test, ausgewählte Fit-Indizes des Modells und zur Schätzung der Modellparameter Signifikanztests verwendet.

Modell-Fit: Der **Chi-Quadrat-Wert** (χ^2), auch Likelihood-Ratio-Test (Weiber & Mülhaus, 2014), beurteilt die Passung zwischen Modell und Daten als Ganzes inferenzstatistisch. Mit der Irrtumswahrscheinlichkeit (p) wird angegeben, ob die Ablehnung der Nullhypothese (H_0) eine Fehlentscheidung darstellen würde. Ist der p -Wert nicht signifikant, weist das Modell einen exakten Fit auf (Bühner, 2011). In der Praxis wird ein Modell häufig dann angenommen, wenn der Chi-Quadrat-Wert im Verhältnis zu den Freiheitsgraden (df) < 2 ist (Moosbrugger & Kelava, 2012). Doch in der Literatur ist der Chi-Quadrat-Wert umstritten, da er nur den perfekten Fit berechnet und stark auf Stichprobenvergrößerungen reagiert (Backhaus et al., 2016).

FIT-Indizes: Der **RMSEA** (Root Mean Square Error of Approximation) prüft, ob sich das Modell gut an die Realität annähert. Der RMSEA sollte $< .08$ sein (Bühner, 2011). Das Vertrauensintervall des RMSEA gibt, wie der Chi-Quadrat-Wert, Auskunft über den Modell-Fit. Wenn das Vertrauensintervall den Wert 0 enthält, ist der Modell-Fit exakt (Bühner, 2011).

Der **SRMR** (Standardized Root Mean Residual) kennzeichnet die standardisierte durchschnittliche Abweichung zwischen der beobachteten und der implizierten Korrelationsmatrix, wobei der Grenzwert $< .10$ ist (Bühner, 2011).

Als weiterer Index sollte der **CFI** (Comparative Fit Index) des Modells analysiert werden. Je besser das Modell ist, desto näher ist der CFI bei eins. Als Richtlinie gilt, ein CFI sollte $> .95$ sein (Bühner, 2011).

Ergänzend wurden die Faktorladungen der einzelnen Items sowie die Varianzen der Variablen angeschaut. Für **Faktorladungen** ist ein Wert $> .50$ zu empfehlen (Weiber &

Mülhaus, 2014). Um überhaupt von einer Variable (einem hypothetischen Konstrukt) sprechen zu können, müssen die **Varianzen** signifikant sein (Steinmetz, 2015).

3.5.4. Explorative Faktorenanalyse mit allen Items

Im Anschluss an die Auswertungen der einzelnen Skalen wurde eine Faktorenanalyse mit allen Items durchgeführt. Die zuvor aufgeführten Kriterien für eine EFA wurden dabei als Orientierungshilfe verwendet (vgl. Kapitel 3.5.3.). Um eine eventuelle Korrelation der einzelnen Skalen zu berücksichtigen, wurde die Faktorenanalyse zwei Mal durchzuführen (Moosbrugger & Kelava, 2012): das erste Mal wie zuvor beschrieben mit der Rotationsmethode Varimax und in einem zweiten Durchgang mit der Rotationsmethode Oblimin.

3.5.5. Reliabilitätsanalyse

Die Reliabilitätsanalyse prüft, welche Items sich zur Skalenbildung eignen (Zöfel, 2003). In der vorliegenden Arbeit berechnete die Autorin die Reliabilität, wie in Fragebogenvalidierungen üblich, mittels Cronbachs Alpha Koeffizienten (interner Konsistenz). In der Literatur gehen die Ansichten über einen guten Cronbachs Alpha Koeffizienten auseinander. So sieht Bühner (2011) einen Wert $< .80$ als gut an, Nunnally und Bernstein (1994) definieren Werte $< .70$ als wünschenswert. Schlussendlich ist immer die Wirtschaftlichkeit ausschlaggebend für die Akzeptanz eines Cronbachs Alpha Werts (Moosbrugger & Kelava, 2012). So können auch Skalen unter einem Wert von $.70$ verwendet werden, wenn beispielsweise kein anderes Messinstrument vorhanden ist. Somit bleibt die Abschätzung über die Verwendung von Fall zu Fall neu durchzuführen (Moosbrugger & Kelava, 2012).

3.5.6. Regressionsanalysen

Um den Zusammenhang zwischen den im generischen Konzept aufgeführten Konstrukten und agilem Entscheiden in der Organisation zu beschreiben, berechnete die Autorin eine multiple lineare Regression. Ziel einer multiplen linearen Regression ist die Bestimmung der Vorhersagbarkeit einer Kriteriumsvariablen durch einen Satz Prädiktor-

variablen. Dabei wird für alle Prädiktorvariablen berechnet, wie sie mit der Kriteriumsvariable zusammenhängen (Döring & Bortz, 2016). In der vorliegenden Arbeit wurde der Einfluss auf agiles Entscheiden berechnet. So ist die Kriteriumsvariable das agile Entscheiden (*Agiles Entscheiden Ist-Situation*), die Prädiktorvariablen sind die Konstrukte, die das agile Entscheiden beeinflussen. In Abbildung 9 ist das Regressionsmodell grafisch dargestellt.

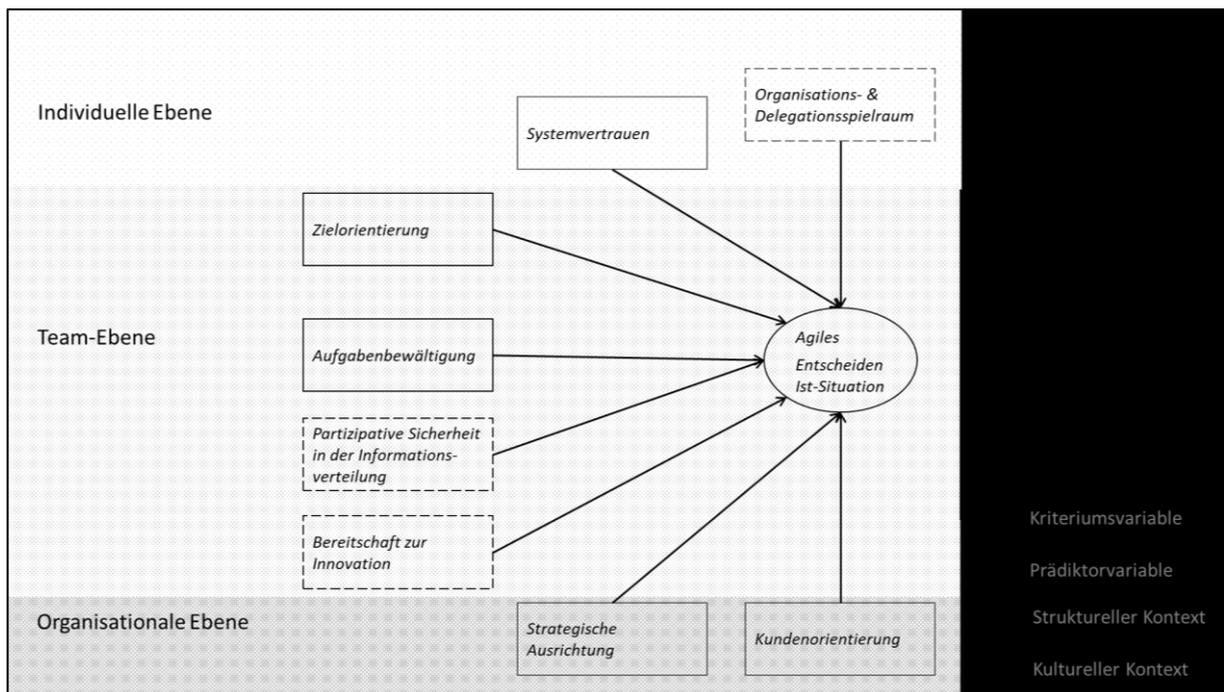


Abbildung 9. Übersicht über die in der multiplen linearen Regression verwendeten Prädiktoren und Konstrukte (eigene Darstellung)

Bei einer multiplen linearen Regression gibt es zwei Gütekriterien, um zu prüfen, wie gut die Regressionsfunktion das Modell beschreibt. Dies ist zum einen das Bestimmtheitsmass R^2 sowie die F-Statistik (Backhaus et al., 2016). Der Wert R^2 beschreibt, wie viel der Gesamtvarianz durch das gefundene Modell erklärt werden kann. Zum R^2 gibt es keine allgemeingültige Aussage, ab welcher Höhe der Wert als gut gilt (Backhaus et al., 2016). Je nach Daten können bereits sehr kleine Werte als gut interpretiert werden (Backhaus et al., 2016), doch kann die Effektstärke mittels Cohens f^2 berechnet werden. Die Stärke des Effekts kann nach Cohen (1992) folgendermassen eingeordnet werden (vgl. Tabelle 17):

Tabelle 17

Einteilung der Stärke eines Effekts (eigene Darstellung in Anlehnung an: Cohen (1992))

f^2	Effektgrösse
0.2	Kleiner Effekt
0.15	Mittlerer Effekt
0.35	Grosser Effekt

Die **F-Statistik** gibt an, ob der R^2 -Wert nur zufällig aus den Daten heraus entstanden ist, wobei die Nullhypothese (H_0) besagt, dass das Modell keine Erklärungskraft hat. Ein signifikanter F-Wert führt zu einer Ablehnung der H_0 (Backhaus et al., 2016).

Da die Modellentstehung auf theoretischen Überlegungen des Projektteams basiert, wurde für die multiple lineare Regression die Einschliessmethode gewählt (Field, 2014). Fehlende Werte wurden fallweise ausgeschlossen. Ein Anteil an fehlenden Werten von unter 5 % ist bei einer Regressionsanalyse eine vernachlässigbare Grösse (Urban, Mayerl & Wahl, 2016).

In einem ersten Schritt wurde pro Skala der Skalenmittelwert berechnet. Zudem war es vor der Berechnung der multiplen linearen Regressionsanalyse notwendig, die Voraussetzungen und Verteilungsannahmen zu überprüfen. So gehört die **Skalierung der Prädiktorvariablen** zu den Voraussetzungen, wobei die Daten intervallskaliert sein müssen (Field, 2014).

Weiter ist die **Linearität** zwischen der AV und UV notwendig (Janssen & Laatz, 2017). Die **Varianz der Prädiktoren** muss von 0 abweichen (Field, 2014). Eine hohe **Multikollinearität** zwischen den Prädiktoren führt zu unzuverlässigen Schätzungen der Regressionsparameter (Janssen & Laatz, 2017). Der Varianzinflationsfaktor überprüft die Multikollinearität. Die Cut-off-Werte sind Toleranz $< .10$ und VIF > 10 (Janssen & Laatz, 2017). Mittels Scatterplots können per Augenschein die **Homoskedastizität** sowie die **Normalverteilung der Fehlerwerte** geprüft werden. Die Homoskedastizität geht davon aus, dass die Varianz der Fehlerwerte für jeden Wert der UV dieselbe ist (Field, 2014).

Es darf keine **Autokorrelation** bestehen, die Fehlerwerte dürfen also nicht voneinander abhängen, dies prüft der Durbin/Watson-Test (Janssen & Laatz, 2017). Werte nahe 0 und Werte nahe 4 weisen auf Autokorrelation hin (Field, 2014).

Ergänzend zur multiplen linearen Regression führte die Autorin eine Moderator-Analyse durch. Bei einer Moderation wirkt die Variable M – der Moderator – auf die Beziehung zwischen X (Prädiktor) und Y (Kriteriumsvariable) (Field, 2014). In der Datenauswertung wurde geprüft, ob die Variablen *soziale Erwünschtheit* oder *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen den Prädiktorvariablen und der Kriteriumsvariable haben. Die Moderationen wurden mithilfe des SPSS Macros „Process“ (Hayes, 2012) durchgeführt. Die Voraussetzung für eine Moderator-Analyse sind dieselben wie für eine lineare Regression (Field, 2014). Die für die Moderator-Analyse notwendige **Zentrierung der Prädiktorvariablen** übernimmt das Macros «Process» automatisch (Hayes, 2012).

4. Ergebnisse

Zur Beantwortung der Fragestellungen werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der statistischen Datenanalyse dargestellt. Ein Unterkapitel mit einer Übersicht über weiterführende Ergebnisse rundet dieses Kapitel ab.

4.1. Ergebnisse der Datenbereinigung und der Missing-Analyse

Die Grundauszählung mittels Häufigkeitstabellen wies keine unzulässigen Werte auf. In den Variablen Agil_Ist_4, Agil_Ist_5, Org.Struktur_I5 und Kont.Lernen_I2 wurde jeweils ein fehlender Wert identifiziert (dies entspricht einem Fehlerwert von 0.9 %). Das Durchführen einer Missing-Analyse wird nur ab einem Anteil an Fehlerwerten von mehr als 5 % empfohlen (Janssen & Laatz, 2017). Da dies in der vorliegenden Untersuchung nicht gegeben

war, wurde von einer Missing-Analyse abgesehen. Die Häufigkeitstabellen zu den fehlenden Werten sind in Anhang E aufgeführt.

Die Normalverteilung wurde anhand der Schiefe und Kurtosis (vgl. Tabelle 18, 20, 22, 23, 25, 26, 27 und 29) geprüft. Kein Item überschritt den Grenzwert der Schiefe von $|> 2|$ und den Grenzwert der Kurtosis von $|> 7|$. Das Item Führungsspielraum_5_PSp wies den höchsten Wert der Schiefe, -1.87, auf. Mit einem Wert von 3.28 hatte das Item FAT_Auf_I2_rec den grössten Kurtosis-Wert. Aufgrund der unterschrittenen Grenzwerte ging die Autorin von annähernd normalverteilten Daten aus. Ergänzend sind in den Tabellen der Itemanalyse, im Kapitel 4.2., der Minimum- und der Maximum-Wert sowie der Mittelwert und die Standardabweichung für jedes Item aufgeführt. Im Anhang F sind die Korrelationen, die sowohl für die Faktorenanalyse als auch für die Regression zur Voraussetzungsprüfung gehören, pro Skala aufgeführt.

4.2. Ergebnisse der Item-, Reliabilitäts- und der Faktorenanalyse

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Skalenbildung beschrieben. Bei neu entwickelten Skalen wird die Itemanalyse, die konfirmatorische und die explorative Faktorenanalyse sowie der Reliabilitätsanalyse dargelegt. Für die etablierten Skalen werden nachfolgend ausschliesslich die Ergebnisse der Item- und der Reliabilitätsanalyse dargestellt. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse dieser Skalen sind im Anhang G zu finden.

4.2.1. Skala Agiles Entscheiden Ist-Situation

Die Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation* setzte sich zu Beginn aus neun Items zusammen. Da alle neun Items eine Trennschärfe im mittleren bis hohen Bereich aufwiesen ($.48 \leq r_i(x-i) \leq .73$) (vgl. Tabelle 18), wurden alle Items für die weiteren Analysen beibehalten.

Tabelle 18

Werte der Item- und der Reliabilitätsanalyse der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation*
(eigene Darstellung)

Item	N	Min.	Max.	MD	SD	P	$r_{i(x-i)}$	Schiefe	Kurtosis	α
Agil_Ist_1	106	1	5	2.61	0.91	40.33	.66	0.08	-0.51	.82
Agil_Ist_2	106	1	5	3.61	1.04	65.33	.53	-0.46	-0.57	
Agil_Ist_3	106	1	5	3.05	0.95	51.18	.57	-0.10	-0.42	
Agil_Ist_4	105	1	5	3.07	0.93	51.67	.50	-0.28	-0.20	
Agil_Ist_5	105	1	5	2.81	0.89	45.24	.48	0.14	-0.49	
Agil_Ist_6	106	1	5	2.47	0.92	36.79	.63	0.20	-0.43	
Agil_Ist_7	106	1	5	3.34	1.00	58.49	.50	-0.44	-0.49	
Agil_Ist_8	106	1	5	3.03	0.97	50.71	.63	-0.12	-0.45	
Agil_Ist_9	106	1	5	3.45	0.89	61.32	.73	-0.36	0.41	

Anmerkungen. N = Stichprobengrösse, Min. = kleinster gewählter Wert der Skala, Max. = grösster gewählter Wert der Skala, MD = Mittelwert, SD = Standardabweichung, P = Schwierigkeitsindex, $r_{i(x-i)}$ = Trennschärfe, α = Cronbachs Alpha Koeffizient

In einer EFA wurde die Item-Struktur der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation* geprüft (vgl. Tabelle 19). Dabei wurde das Item Agil_Ist_2 aufgrund von fünf Korrelationen kleiner .30 (vgl. Anhang F) und tiefer Kommunalitäten von der Skala ausgeschlossen. Drei Items (Agil_Ist_4, Agil_Ist_5 und Agil_Ist_7) entfernte die Autorin aufgrund tiefer Kommunalitäten und geringer Trennschärfe. Für die verbliebenen fünf Items waren die Kriterien zur Durchführung einer Faktorenanalyse erfüllt. Mit den bestehenden Items konnte ein Faktor mit Eigenwert > 1 extrahiert werden. Dieser erklärte nach der Extraktion rund 59 % der Varianz der Items. Die Faktorladungen der Items waren ≥ 0.61 . Wie in Tabelle 18 aufgeführt, beträgt die interne Konsistenz der Skala .82.

Tabelle 19

Werte der EFA der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation* (eigene Darstellung)

Informationen zu den beibehaltenen Items				
Item	MSA	h^2	F	Bemerkung
Agil_Ist_1	.86	0.51	0.71	-
Agil_Ist_3	.82	0.37	0.61	Kommunalitäten zu tief, dennoch beibehalten aufgrund der Trennschärfe
Agil_Ist_6	.86	0.47	0.68	-
Agil_Ist_8	.79	0.51	0.71	-
Agil_Ist_9	.79	0.62	0.77	-
Ausgeschlossene Items				
Item	Bemerkung			
Agil_Ist_2	Item korreliert mit 5 Items unter .30, knapp trennscharf, tiefe Kommunalitäten			
Agil_Ist_4	$h^2 = 0.26$, gering trennscharf			
Agil_Ist_5	$h^2 = 0.28$, gering trennscharf			
Agil_Ist_7	$h^2 = 0.35$, gering trennscharf			
Skalenübergreifende Kennwerte				
KMO	.82			
Bartlett-Test	$\chi^2(10) = 176.83, p < 0.001$			
Eigenwert des Faktors	2.96			
Erklärte Varianz	59%			
<i>Anmerkungen.</i> N = 106, MSA = Measure of Sample Adequacy, h^2 = Kommunalität, F = Faktorladung, KMO = Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient, χ^2 -Test = Bartlett-Test				

Mit einer KFA wurde die faktorielle Validität der Skala überprüft. Die Ergebnisse der KFA wiesen einen guten Modell-Fit auf ($\chi^2(5) = 7.82, p = .167, CFI = .98, RMSEA = .07, SMRS = .04$). Weil das Konfidenzintervall des RMSEA [0.000 – 0.166] den Wert 0 enthielt, gilt der Modell-Fit als exakt.

Mit der KFA konnte gezeigt werden, dass die Faktorladungen der Items der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation* den Wert 0.50 nicht unterschritten (Abbildung 10). Zudem waren alle Varianzen signifikant, was bedeutet, dass die Items als Variable interpretiert werden können.

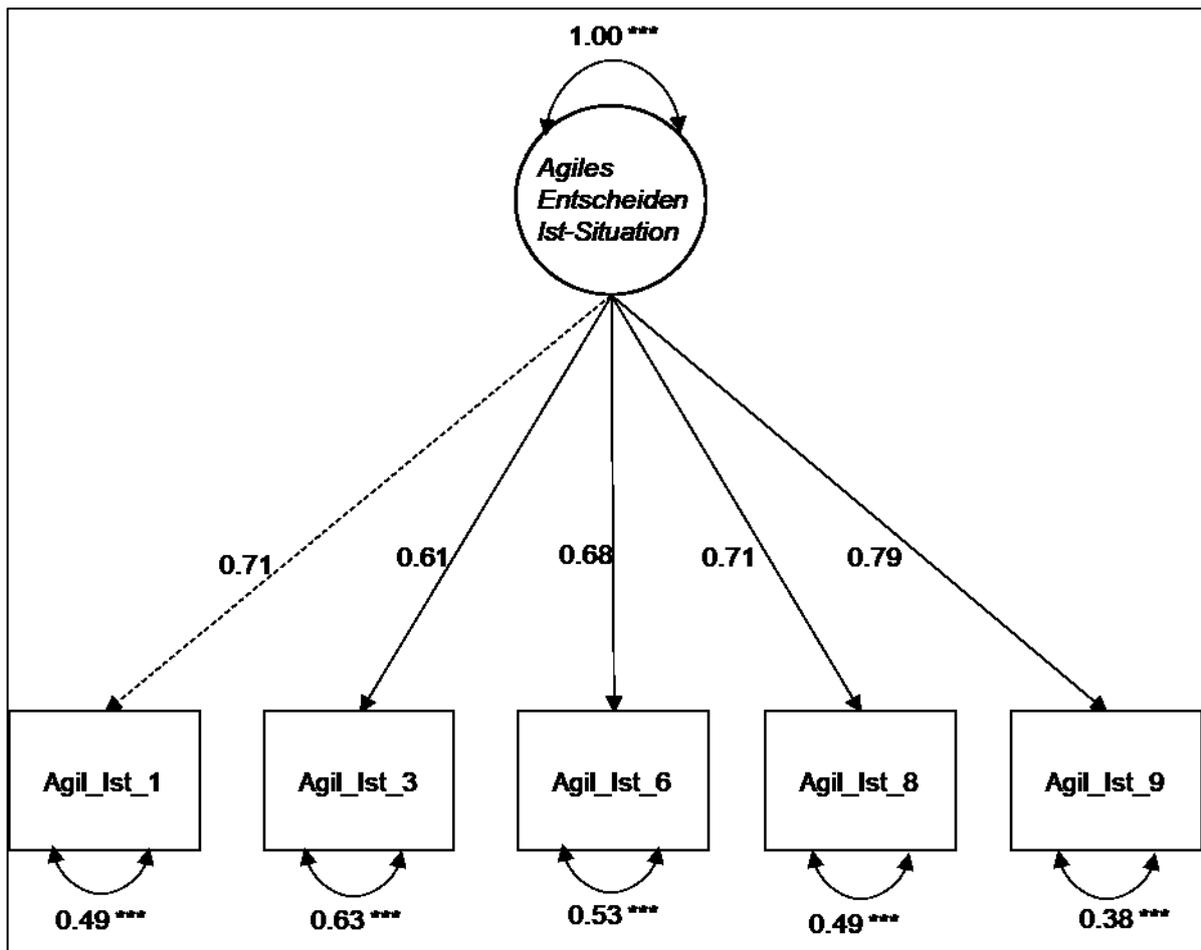


Abbildung 10. Grafische Darstellung der Faktorladungen und der Signifikanzen der KFA der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation*; gestrichelte Linie stellt den standardisierten Parameter dar (***) $p < .001$) (eigene Darstellung)

4.2.2. Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit*

Ursprünglich bestand die Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* aus neun Items. Die Trennschärfe der Items lagen im mittleren bis hohen Bereich ($.39 \leq r_{i(x-i)} \leq .68$) (vgl. Tabelle 20).

Tabelle 20

Werte der Item- und der Reliabilitätsanalyse der Skala Agiles Entscheiden Wichtigkeit (eigene Darstellung)

Item	N	Min.	Max.	MD	SD	P	$r_{i(x-j)}$	Schiefe	Kurtosis	α
Agil_Wichtig_1	106	2	5	4.16	0.84	72.01	.65	-0.70	-0.24	.81
Agil_Wichtig_2	106	2	5	4.52	0.67	83.96	.39	-1.46	2.47	
Agil_Wichtig_3	106	2	5	4.55	0.65	84.91	.68	-1.35	1.58	
Agil_Wichtig_4	106	2	5	4.14	0.79	71.38	.42	-0.74	0.29	
Agil_Wichtig_5	106	2	5	4.42	0.73	80.50	.64	-1.13	0.92	
Agil_Wichtig_6	106	3	5	4.39	0.70	69.34	.59	-0.70	-0.68	
Agil_Wichtig_7	106	3	5	4.25	0.72	62.74	.40	-0.42	-0.97	
Agil_Wichtig_8	106	2	5	4.19	0.68	72.96	.56	-0.44	-0.02	
Agil_Wichtig_9	106	2	5	4.61	0.58	87.11	.52	-1.51	2.90	

Anmerkungen. N = Stichprobengrösse, Min. = kleinster gewählter Wert der Skala, Max. = grösster gewählter Wert der Skala, MD = Mittelwert, SD = Standardabweichung, P = Schwierigkeitsindex, $r_{i(x-j)}$ = Trennschärfe, α = Cronbachs Alpha Koeffizient

Es gab keinen Hinweis darauf, dass Items von Anfang an aus der Untersuchung ausgeschlossen werden sollten. Die Kriterien zur Durchführung einer EFA waren erfüllt (vgl. Tabelle 21). Aufgrund der Voraussetzungsprüfung der EFA wurden vier Items von der Analyse ausgeschlossen. Die Items Agil_Wichtig_4 und Agil_Wichtig_7 wies tiefe Kommunalitäten und eine geringe Trennschärfe auf. Das Item Agil_Wichtig_2 zeigte vier Korrelationen $> .30$ (vgl. Anhang F) und tiefe Kommunalitäten. Da das Item Agil_Ist_5 aus der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation* entfernt wurde, entfernte die Autorin das Item Agil_Wichtig_5 aus dieser Skala. Gleichzeitig wurde das Item Agil_Wichtig_9 beibehalten, obwohl die Kommunalitäten zu tief waren. Die Autorin entschied sich zu diesem Schritt, da die beiden Skalen als Pendant gebildet wurden. Mit der EFA konnte ein Faktor mit einem Eigenwert > 1 extrahiert werden. Nach der Extraktion erklärt der Faktor 57 % der Varianz der Items. Die Faktorladungen dieser Items waren ≥ 0.59 und somit über dem Grenzwert von 0.50. Mit einem Cronbachs Alpha Koeffizienten von .81 kann die interne Konsistenz der Skala als gut bezeichnet werden.

Tabelle 21

Werte der EFA der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* (eigene Darstellung)

Informationen zu den beibehaltenen Items				
Item	MSA	h^2	F	Bemerkung
Agil_Wichtig_1	.83	0.52	0.72	-
Agil_Wichtig_3	.84	0.47	0.68	-
Agil_Wichtig_6	.84	0.46	0.68	-
Agil_Wichtig_8	.82	0.53	0.73	-
Agil_Wichtig_9	.85	0.35	0.59	Kommunalitäten zu tief, dennoch beibehalten aufgrund der Trennschärfe und der Skala <i>Agiles Entscheiden Ist-Situation</i>
Ausgeschlossene Items				
Item	Bemerkung			
Agil_Wichtig_2	Item korreliert mit vier Items unter .3, gering trennscharf			
Agil_Wichtig_4	$h^2 = 0.21$, gering trennscharf			
Agil_Wichtig_5	Wird entfernt, da in der Skala <i>Agiles Entscheiden Ist-Situation</i> ebenfalls entfernt			
Agil_Wichtig_7	$h^2 = 0.21$ gering trennscharf			
Skalenübergreifende Kennwerte				
KMO	.84			
Bartlett-Test	$\chi^2(10) = 152.31, p < .001$			
Eigenwert des Faktors	2.85			
Erklärte Varianz	57%			
<i>Anmerkungen.</i> N = 106, MSA = Measure of Sample Adequacy, h^2 = Kommunalität, F = Faktorladung, KMO = Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient, χ^2 -Test = Bartlett-Test				

Im Anschluss an die EFA wurde eine KFA durchgeführt. Das Modell, mit einem geschätzten Standardfehler (Yuan-Bentler-Korrektur) von 1.151, passt gut zu den Daten ($\chi^2(5) = .33, p = .802$; CFI = 1.00, RMSEA = .00, SRMS = .02). Es konnte gezeigt werden, dass die Faktorladungen der Items der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* den Wert .50 nicht unterschritten (vgl. Abbildung 11). Zudem waren alle Varianzen signifikant, was bedeutet, dass die Items als Variable interpretiert werden können.

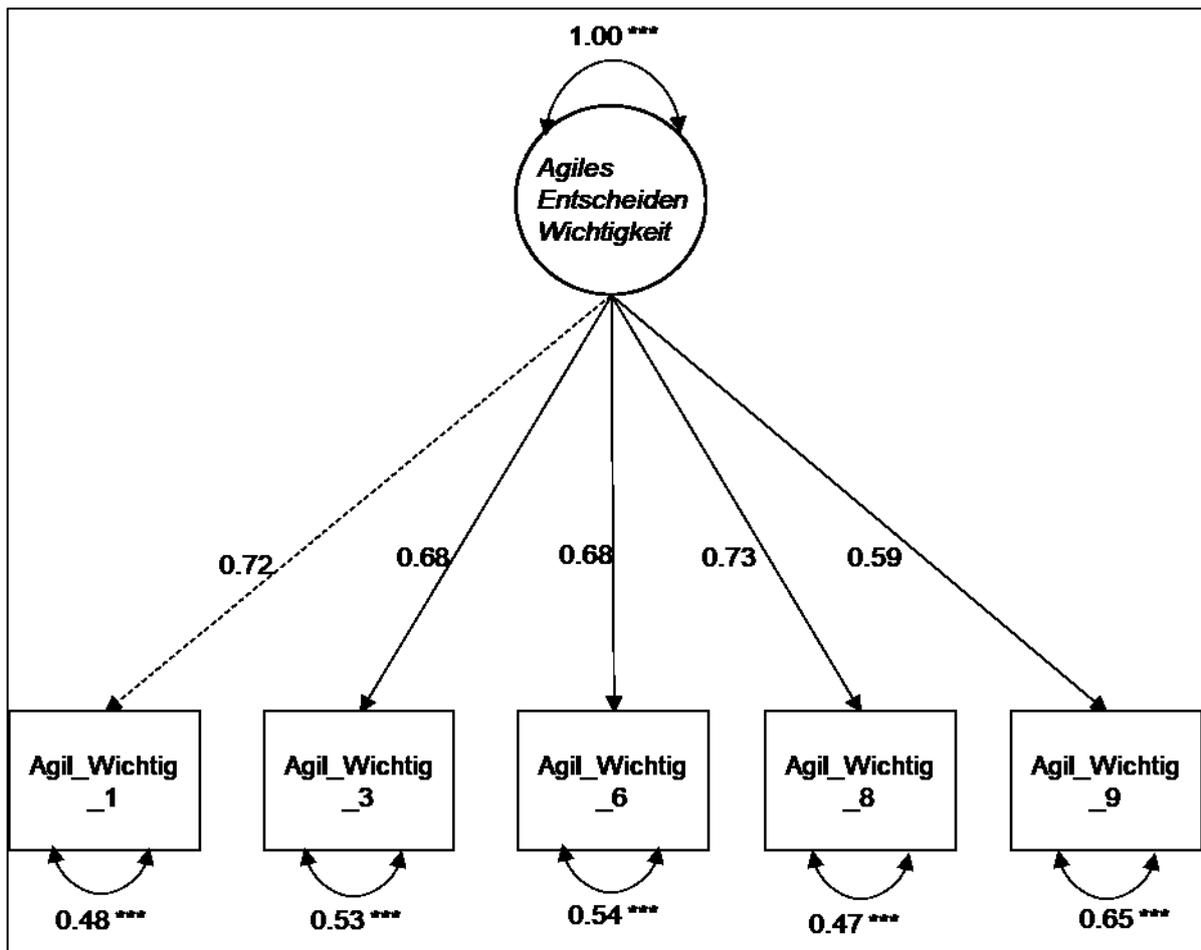


Abbildung 11. Grafische Darstellung der Faktorladungen und der Signifikanzen der KFA der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit*; gestrichelte Linie stellt den standardisierten Parameter dar (***) $p < .001$) (eigene Darstellung)

4.2.3. Skala Führungsspielraum

Die beiden Subskalen *Organisations- und Delegationsspielraum* und *Personalspielraum* der Skala *Führungsspielraum* wurden in der Datenanalyse getrennt voneinander betrachtet. Da es sich um eine bereits validierte Skala handelt, werden in dieser Arbeit nur die Item- und die Reliabilitätsanalyse beschrieben. In Tabelle 22 sind die Ergebnisse tabellarisch dargestellt.

Die Itemanalyse der Subskala *Organisations- und Delegationsspielraum* ergab Trennschärfe-Werte $\geq .53$. Die interne Konsistenz kann mit einem Cronbachs Alpha Koeffizienten von .85 als gut bezeichnet werden.

Die Itemanalyse machte deutlich, dass die Items der Subskala *Personalspielraum* eine geringe Trennschärfe aufwiesen. Die Trennschärfe des Items *Führungsspielraum_5_Psp*

war negativ ($r_{i(x-i)} = -.03$). Die interne Konsistenz war mit einem Cronbachs Alpha Koeffizienten von .27 ungenügend. Aus diesem Grund wurde die Subskala *Personalspielraum* für die weitere Analyse ausgeschlossen.

Tabelle 22
Kennwerte zu den Items und der Skala Führungsspielraum (eigene Darstellung)

Item	N	Min.	Max.	MD	SD	P	$r_{i(x-i)}$	Schiefe	Kurtosis	α
Organisations- und Delegationsspielraum										
Führungsspielraum_1	106	2	5	4.06	0.91	68.55	.61	-0.72	-0.26	
Führungsspielraum_2	106	2	5	4.35	0.78	78.30	.53	-1.07	0.65	
Führungsspielraum_3	106	1	5	4.00	0.96	75.00	.76	-0.80	0.39	
Führungsspielraum_4	106	2	5	4.12	0.83	70.76	.62	-0.65	-0.19	
Führungsspielraum_6	106	1	5	3.41	1.05	60.14	.67	-0.33	-0.53	
Führungsspielraum_8	106	2	5	4.2	0.89	73.27	.53	-0.82	-0.27	
Führungsspielraum_9	106	1	5	4.23	0.89	80.66	.58	-1.13	1.09	
										.85
Personalspielraum										
Führungsspielraum_5 Psp	106	1	5	4.31	1.15	82.78	-.03	-1.87	2.59	
Führungsspielraum_7 Psp	106	1	5	2.92	1.08	48.11	.23	-0.03	-0.65	
Führungsspielraum_10 Psp	106	1	5	3.48	0.99	62.03	.28	-0.07	-0.76	
										.27

Anmerkung. N = Stichprobengrösse, Min. = kleinster gewählter Wert der Skala, Max. = grösster gewählter Wert der Skala, MD = Mittelwert, SD = Standardabweichung, P = Schwierigkeitsindex, $r_{i(x-i)}$ = Trennschärfe, α = Cronbachs Alpha Koeffizient

4.2.4. Skala Systemvertrauen

Da die im Kapitel 3.3.4. beschriebene Skala lediglich als Orientierungshilfe für die Skala *Systemvertrauen* genutzt wurde, sind für diese Skala die Ergebnisse der Item-, der Reliabilitäts- sowie der Faktorenanalysen dargestellt.

Die Skala *Systemvertrauen* setzt sich ursprünglich aus sechs Items zusammen. Die Trennschärfen der Items waren $\geq .51$, was einem hohen Wert entspricht (vgl. Tabelle 23).

Die Itemanalyse ergab keinen Hinweis, dass es notwendig wäre, ein Item zu Beginn aus der Untersuchung auszuschliessen.

Tabelle 23

Werte der Item- und der Reliabilitätsanalyse der Skala Systemvertrauen (eigene Darstellung)

Item	N	Min.	Max	MD	SD	P	$r_{i(x-i)}$	Schiefe	Kurtosis	α
System-vertrauen_I1	106	2	5	3.61	0.76	53.77	.51	0.00	-0.36	
System-vertrauen_I2	106	2	5	3.54	0.78	51.26	.57	-0.07	-0.36	
System-vertrauen_I3	106	1	5	3.48	0.86	62.03	.51	-0.39	0.21	
System-vertrauen_I4	106	2	5	3.45	0.78	48.43	.54	-0.02	-0.38	
System-vertrauen_I5	106	2	5	3.68	0.87	55.97	.54	-0.48	-0.34	
System-vertrauen_I6	106	1	5	3.80	0.89	70.05	.59	-0.59	0.17	
										.85

Anmerkungen. N = Stichprobengrösse, Min. = kleinster gewählter Wert der Skala, Max. = grösster gewählter Wert der Skala, MD = Mittelwert, SD = Standardabweichung, P = Schwierigkeitsindex, $r_{i(x-i)}$ = Trennschärfe, α = Cronbachs Alpha Koeffizient

Die Voraussetzungen für eine EFA waren erfüllt, die erreichten Werte sind in Tabelle 24 aufgeführt. Aufgrund der zu tiefen Kommunalität ($h^2 = .34$) entfernte die Autorin in der EFA das Item Systemvertrauen_I1. Das Item Systemvertrauen_I4 wies ebenfalls tiefe Kommunalitäten auf und wurde für die Skalenbildung nicht berücksichtigt. Mit den verbliebenen vier Items konnte ein Faktor mit einem Eigenwert > 1 extrahiert werden. Nach der Extraktion erklärte dieser 56 % der Varianz der Items. Die Faktorladungen der Items waren > 0.50 . Die interne Konsistenz der Skala ist mit einem $\alpha = .85$ gut.

Tabelle 24

Werte der EFA der Skala Systemvertrauen (eigene Darstellung)

Informationen zu den beibehaltenen Items				
Item	MSA	h^2	F	Bemerkung
Systemvertrauen_12	.78	0.29	0.54	Tiefe Kommunalität, dennoch beibehalten, für Skala → 4 Items und Trennscharf
Systemvertrauen_13	.75	0.34	0.58	Tiefe Kommunalität, dennoch beibehalten, für Skala → 4 Items und Trennscharf
Systemvertrauen_15	.71	0.48	0.69	-
Systemvertrauen_16	.69	0.55	0.74	-
Ausgeschlossene Items				
Item	Bemerkung			
Systemvertrauen_11	Tiefste Kommunalität zu Beginn ($h^2 = 0.34$)			
Systemvertrauen_14	Tiefste Kommunalität zu Beginn ($h^2 = 0.37$)			
Skalenübergreifende Kennwerte				
KMO	.73			
Bartlett-Test	$\chi^2(6) = 56.23, p < .001$			
Eigenwert des Faktors	2.23			
Erklärte Varianz	56%			
<i>Anmerkungen. N = 106, MSA = Measure of Sample Adequacy, h^2 = Kommunalität, F = Faktorladung, KMO = Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient, χ^2-Test = Bartlett-Test</i>				

Zum Schluss überprüfte die Autorin die faktorielle Validität der Skala mittels KFA. Das Modell, mit einem geschätzten Standardfehler (Yuan-Bentler-Korrektur) von 1.038, passt gut zu den Daten ($\chi^2(2) = 3.27, p = .195; CFI = .98, RMSEA = .08, SRMS = .03$). Weil das Konfidenzintervall des RMSEA [0.000 – 0.227] den Wert 0 enthielt, gilt der Modell-Fit als exakt. Mit der KFA konnte gezeigt werden, dass die Faktorladungen der Items den Wert 0.50 nicht unterschritten (vgl. Abbildung 12). Zudem waren alle Varianzen signifikant, was bedeutet, dass die Items als Variable interpretiert werden können.

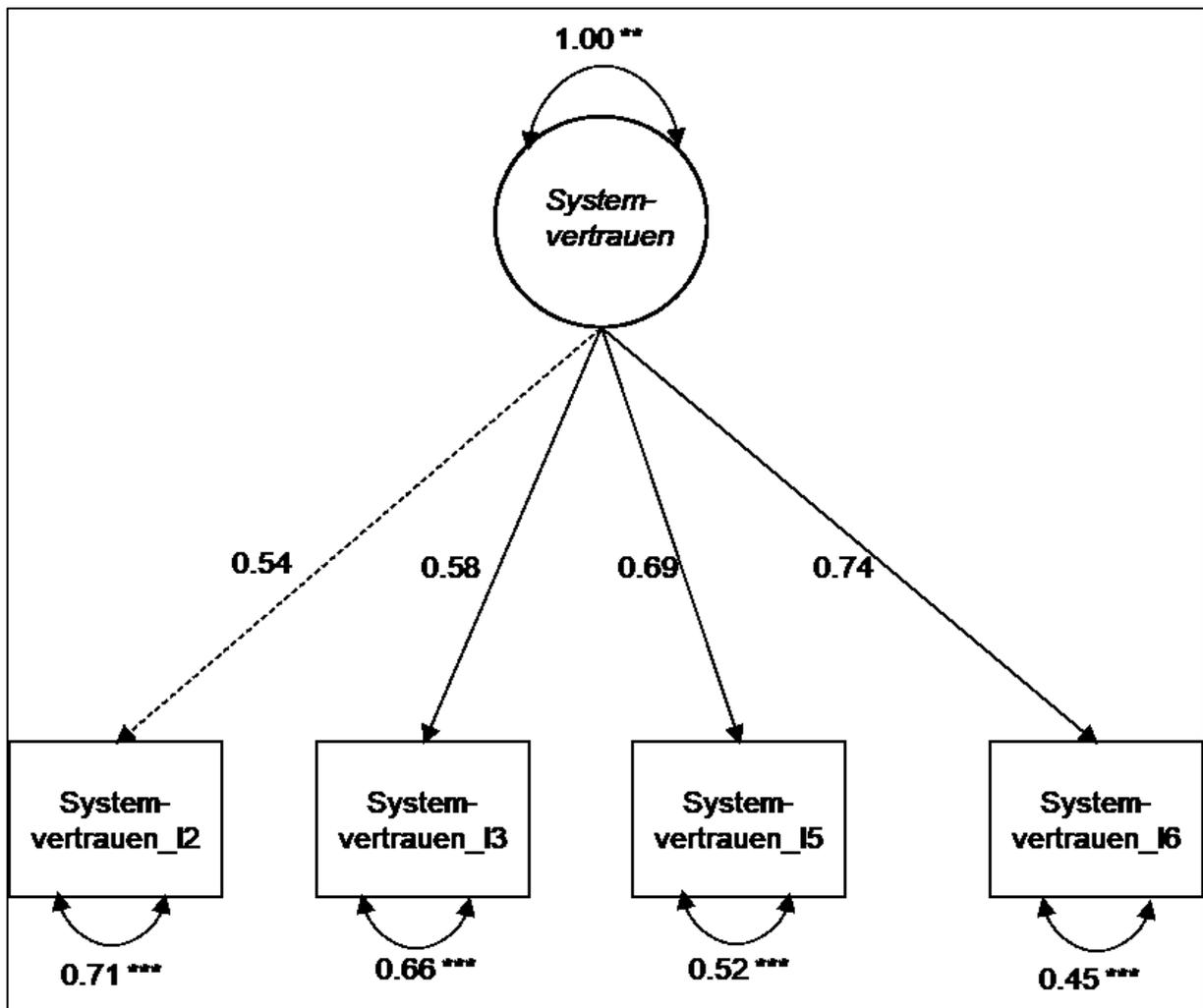


Abbildung 12. Grafische Darstellung der Faktorladungen und der Signifikanzen der KFA der Skala *Systemvertrauen*; gestrichelte Linie stellt den standardisierten Parameter dar (** $p < .01$, *** $p < .001$) (eigene Darstellung)

4.2.5. Skala *Strukturorientierung*

Aus dem F-A-T wurde die Skala *Strukturorientierung* mit den beiden Subskalen *Aufgabenbewältigung* (vier Items) und *Zielorientierung* (sechs Items) übernommen. Die Prüfung der beiden Subskalen fand in der Datenauswertung unabhängig voneinander statt. Da es sich um eine etablierte Skala handelt, werden an dieser Stelle nur die Ergebnisse der Item- und der Reliabilitätsanalyse beschrieben. Die nachfolgend beschriebenen Werte sind in der Tabelle 25 aufgeführt.

In der Itemanalyse der Subskala *Aufgabenbewältigung* konnten für die Items Trennschärfe-Werte von $\geq .61$ ermittelt werden. Der Cronbachs Alpha Koeffizient betrug $.82$, was für eine gute interne Konsistenz spricht.

Der kleinste Trennschärfe-Wert der Items der Subskala *Zielorientierung* lag bei .63. Die interne Konsistenz ist wie bei der zuvor beschriebenen Subskala *Aufgabenbewältigung* gut ($\alpha = .88$).

Für die gesamte Skala *Strukturorientierung* ist die interne Konsistenz sehr gut, $\alpha = .92$.

Tabelle 25

Kennwerte zu den Items und der Skala Strukturorientierung (eigene Darstellung)

Item	N	Min.	Max.	MD	SD	P	$r_{i(x-i)}$	Schiefe	Kurtosis	α
Aufgabenbewältigung										
FAT_Auf_I1	106	1	6	4.44	1.35	68.87	.70	-0.90	0.04	
FAT_Auf_I2_rec	106	1	6	5.21	1.10	84.15	.73	-1.82	3.28	
FAT_Auf_I3	106	1	6	4.08	1.24	61.51	.61	-0.64	-0.31	
FAT_Auf_I4_rec	106	2	6	4.65	1.11	66.27	.71	-0.71	-0.23	
										.82
Zielorientierung										
FAT_Ziel_I1_rec	106	1	6	4.57	1.55	71.32	.63	-0.84	-0.56	
FAT_Ziel_I2_rec	106	1	6	4.83	1.15	76.60	.73	-1.42	2.11	
FAT_Ziel_I3_rec	106	1	6	4.41	1.31	68.11	.70	-0.77	-0.26	
FAT_Ziel_I4_rec	106	1	6	5.10	1.28	82.08	.78	-1.62	1.82	
FAT_Ziel_I5_rec	106	1	6	5.15	1.30	83.02	.70	-1.82	2.57	
FAT_Ziel_I6_rec	106	1	6	4.44	1.30	68.87	.67	-0.69	-0.27	
										.88

Anmerkungen. N = Stichprobengrösse, Min. = kleinster gewählter Wert der Skala, Max. = grösster gewählter Wert der Skala, MD = Mittelwert, SD = Standardabweichung, P = Schwierigkeitsindex, $r_{i(x-i)}$ = Trennschärfe, α = Cronbachs Alpha Koeffizient

4.2.6. Skala *Team-Klima-Inventar*

Aus dem TKI übernahm die Autorin drei Subskalen. Dabei handelte es sich um die Subskalen *Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung* bestehend aus vier Items, *Bereitschaft zur Innovation* bestehend aus drei Items und *Soziale Erwünschtheit* bestehend aus drei Items. Die interne Konsistenz für die gesamte Skala betrug .86, die Bewertung der drei Subskalen fand in der Auswertung unabhängig voneinander statt. Da es sich beim TKI um ein validiertes Instrument handelt, werden nur die Ergebnisse der Item- und der Reliabilitätsanalyse dargelegt, in der Tabelle 26 sind die Werte für die drei Subskalen tabellarisch aufgeführt.

Die Trennschärfe-Werte der Items der Subskala *Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung* waren hoch ($.51 \leq r_{i(x-i)} \leq .63$). Der Cronbachs Alpha Koeffizient der Subskala ist mit einem Wert von .76 zufriedenstellend. Für die Subskala *Bereitschaft zur Innovation* konnten hohe Trennschärfe-Werte ($.50 \leq r_{i(x-i)} \leq .73$) ermittelt werden. Die interne Konsistenz ist mit einem Cronbachs Alpha Koeffizienten von .84 gut.

Die Subskala *Soziale Erwünschtheit* beinhaltet nur ein Item (TKI_soc.Erwu_I3) mit einer hohen Trennschärfe ($r_{i(x-i)} = .53$). Die beiden Items TKI_soc.Erwu_I1 und TKI_soc.Erwu_I2 wiesen eine mittlere Trennschärfe ($.47 \leq r_{i(x-i)} \leq .48$) auf. Die interne Konsistenz der Subskala ist zufriedenstellend ($\alpha = .71$).

Tabelle 26

Kennwerte zu den Items und der Subskalen des Team-Klima-Inventars (eigene Darstellung)

<i>Item</i>	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>MD</i>	<i>SD</i>	<i>P</i>	<i>r_{i(x-i)}</i>	<i>Schiefe</i>	<i>Kurtosis</i>	<i>α</i>
<i>Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung</i>										
TKI_Info_I1	106	2	5	4.33	0.79	77.67	.51	-1.02	0.47	
TKI_Info_I2	106	2	5	4.15	0.77	71.70	.62	-0.52	-0.33	
TKI_Info_I3	106	2	5	4.01	0.83	66.98	.59	-0.32	-0.80	
										.76
<i>Bereitschaft zur Innovation</i>										
TKI_Inno_I1	106	1	5	3.54	1.06	63.44	.53	-0.59	-0.18	
TKI_Inno_I2	106	1	5	3.60	0.98	65.09	.69	-0.48	0.22	
TKI_Inno_I3	106	1	5	3.75	0.94	68.63	.50	-0.96	1.21	
TKI_Inno_I4	106	1	5	3.80	0.97	70.05	.73	-0.61	0.03	
										.84
<i>Soziale Erwünschtheit</i>										
TKI_soc.Erwu_I1	106	1	5	2.85	1.14	46.23	.47	-0.17	-0.87	
TKI_soc.Erwu_I2	106	1	5	2.93	1.05	48.35	.48	0.03	-0.57	
TKI_soc.Erwu_I3	106	1	5	3.44	1.02	61.09	.53	-0.71	0.25	
										.71

Anmerkungen. *N* = Stichprobengrösse, *Min.* = kleinster gewählter Wert der Skala, *Max.* = grösster gewählter Wert der Skala, *MD* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung, *P* = Schwierigkeitsindex, $r_{i(x-i)}$ = Trennschärfe, α = Cronbachs Alpha Koeffizient

4.2.7. Skala Organisationsstruktur

Da es sich bei der Skala *Organisationsstruktur* um eine neukonzipierte Skala handelt, werden sowohl die Ergebnisse der Item- und der Reliabilitätsanalyse als auch die Faktorenanalysen beschrieben.

Die Skala *Organisationsstruktur* setzte sich zu Beginn der Untersuchung aus sechs Items zusammen. Mit Ausnahme des Items *Org.Struktur_I5* ($ri_{(x-i)} = .26$) lagen die Trennschärfen der restlichen fünf Items im mittleren Bereich ($.36 \leq ri_{(x-i)} \leq .54$) (vgl. Tabelle 27).

Tabelle 27

Werte der Item- und der Reliabilitätsanalyse der Skala *Organisationsstruktur* (eigene Darstellung)

Item	N	Min.	Max.	MD	SD	P	$ri_{(x-i)}$	Schiefe	Kurtosis	α
Org.Struktur_I1	106	1	5	3.35	1.10	58.73	.45	-0.20	-0.82	
Org.Struktur_I2	106	1	5	2.58	0.99	39.39	.48	0.29	-0.64	
Org.Struktur_I3	106	1	5	2.94	0.91	48.58	.46	-0.12	-0.65	
Org.Struktur_I4	106	1	5	2.58	1.02	39.62	.42	0.26	-0.56	
Org.Struktur_I5	106	1	5	2.34	0.96	33.57	.26	0.53	-0.37	
Org.Struktur_I6	106	1	5	2.54	1.10	38.44	.41	0.12	-0.99	
										.67

Anmerkungen. N = Stichprobengrösse, Min. = kleinster gewählter Wert der Skala, Max. = grösster gewählter Wert der Skala, MD = Mittelwert, SD = Standardabweichung, P = Schwierigkeitsindex, $ri_{(x-i)}$ = Trennschärfe, α = Cronbachs Alpha Koeffizient

Die Tabelle 28 enthält die Werte der EFA. Aufgrund der geringen Trennschärfe und einer Kommunalität von .20 entfernte die Autorin das Item *Org.Struktur_I5*. Des Weiteren wurde das Item *Org.Struktur_I6* entfernt, da dieses ebenfalls tiefe Kommunalitäten aufwies ($h^2 = .19$). Obwohl *Org.Struktur_I3* und *Org.Struktur_I4* zu tiefe Kommunalitäten aufwiesen, wurden sie für die Skala berücksichtigt, um genügend Items zur Berechnung einer EFA vorweisen zu können. Sowohl der Bartlett -Test ($\chi^2(6) = 69.61, p < .000$) als auch der KMO-Koeffizient ($KMO = .63$) sprachen für die Durchführung einer EFA. In der EFA konnte ein Faktor mit einem Eigenwert > 1 extrahiert werden. Nach der Extraktion erklärte dieser 51 % der Varianz der Items. Die Faktorladungen der Items unterschritten teilweise den Grenzwert von .50 ($F_{\text{Org.Struktur}_I3} = .38$ und $F_{\text{Org.Struktur}_I4} = .46$). Da in der EFA kein Faktor gefunden werden konnte, welcher den Eignungskriterien (vgl. Kapitel 3.5.3.) entsprach, und die

interne Konsistenz der Skala nicht zufriedenstellend war ($\alpha = .67$), wurde die Skala in den Auswertungen nicht weiter berücksichtigt.

Tabelle 28
Werte der EFA der Skala Organisationsstruktur (eigene Darstellung)

Informationen zu den beibehaltenen Items				
Item	MSA	h^2	F	Bemerkung
Org.Struktur I1	.60	0.60	0.77	-
Org.Struktur I2	.61	0.48	0.70	-
Org.Struktur I3	.70	0.15	0.38	Beibehalten, da 4 Items für Skala notwendig
Org.Struktur I4	.68	0.21	0.46	Beibehalten, da 4 Items für Skala notwendig
Ausgeschlossene Items				
Item	Bemerkung			
Org.Struktur I5	Nicht trennscharf, $h^2 = 0.22$			
Org.Struktur I6	Nicht trennscharf, $h^2 = 0.19$			
Skalenübergreifende Kennwerte				
KMO	.63			
Bartlett-Test	$\chi^2(6) = 69.61, p < .001$			
Eigenwert des Faktors	2.02			
Erklärte Varianz	51%			
<i>Anmerkungen. N = 106, MSA = Measure of Sample Adequacy, h^2 = Kommunalität, F = Faktorladung, KMO = Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient, χ^2-Test = Bartlett-Test</i>				

4.2.8. Skala Organisationskultur

Wie in Kapitel 3.3.5. beschrieben, wurde die Skala *Organisationskultur* für die vorliegende Auswertung in Anlehnung an die Skala OSDS entwickelt. Die Skala *Organisationskultur* besteht aus vier Subskalen. Die Subskalen sind *Strategische Ausrichtung*, *Kundenorientierung*, *Wandel mitgestalten* und *Kontinuierliches Lernen*. Es werden für die Skala nebst den Ergebnissen der Item- und Reliabilitätsanalysen auch die Ergebnisse der Faktorenanalysen ausgewiesen.

Die Trennschärfe der Items war mittel bis hoch ($.35 \leq r_{i(x-i)} \leq .70$) (vgl. Tabelle 29). In der Itemanalyse gab es keine Hinweise, die darauf hindeuteten, dass ein Item bereits zu Beginn aus der Untersuchung hätte ausgeschossen werden müssen.

Tabelle 29

Werte der Item- und der Reliabilitätsanalyse der Skala Organisationskultur (eigene Darstellung)

Item	N	Min.	Max.	MD	SD	P	$r_{i(x-i)}$	Schiefe	Kurtosis	α
Kontinuierliches Lernen										
Kont.Lernen_I1	106	1	5	3.29	0.88	57.31	.57	-0.11	-0.55	
Kont.Lernen_I2	105	1	5	2.64	0.99	40.95	.35	0.00	-0.58	
Kont.Lernen_I3	106	2	5	3.83	0.90	61.01	.36	-0.54	-0.35	
										-
Kundenorientierung										
Kunden-orientierung_I1	106	2	5	3.76	0.79	58.81	.46	-0.39	-0.08	
Kunden-orientierung_I2	106	1	5	2.90	0.86	47.41	.55	-0.16	-0.05	
Kunden-orientierung_I3	106	2	5	3.81	0.83	60.38	.52	-0.45	-0.18	
										.71
Strategische Ausrichtung										
strat.Ausrichtung_I1	106	1	5	3.63	0.95	65.80	.51	-0.56	0.26	
strat.Ausrichtung_I2	106	1	5	3.72	0.96	67.92	.70	-0.51	-0.08	
strat.Ausrichtung_I3	106	1	5	3.67	0.96	66.75	.58	-0.46	-0.42	
										.84
Wandel mitgestalten										
Wandel_I1	106	1	5	3.29	0.90	57.31	.57	-0.30	-0.48	
Wandel_I2_rec	106	1	5	3.02	0.95	50.47	.54	-0.38	-0.21	
Wandel_I3	106	2	5	3.00	0.74	33.33	.53	0.28	-0.38	
										.67

Anmerkungen. N = Stichprobengrösse, Min. = kleinster gewählter Wert der Skala, Max. = grösster gewählter Wert der Skala, MD = Mittelwert, SD = Standardabweichung, P = Schwierigkeitsindex, $r_{i(x-i)}$ = Trennschärfe, α = Cronbachs Alpha Koeffizient

Die Voraussetzungen für eine EFA waren erfüllt. Die Tabelle 30 stellt die Ergebnisse der EFA tabellarisch dar. Aufgrund von tiefen Kommunalitäten wurden die Items Kontinuierliches Lernen_2 ($h^2 = .20$) und Kontinuierliches Lernen_3 ($h^2 = .28$) aus der Analyse ausgeschlossen. Da somit nur noch das Item Kontinuierliches Lernen_3 zur Skalenbildung übrig war, wurden die Subskala in keine weiterführende Analyse einbezogen. Mit den verbliebenen Items konnten drei Faktoren mit einem Eigenwert > 1 extrahiert werden. Nach der Extraktion erklärten diese rund 71 % der Varianz der Items. Die Faktorladung des Items Wandel_I1 war mit .38 ungenügend. Alle weiteren Faktorladungen waren > .50. Die interne Konsistenz der gesamten Skala ist mit einem Cronbachs Alpha Koeffizienten von .84 gut. Für die Subskalen wurden folgende Werte berechnet: *Strategische Ausrichtung* $\alpha = .84$,

Kundenorientierung $\alpha = .71$ und *Wandel mitgestalten* $\alpha = .67$. Aufgrund der geringen Faktorladung des Items *Wandel_I1* und der nicht zufriedenstellenden internen Konsistenz dieser Subskala beschloss die Autorin, die weiteren Berechnungen ohne die Subskala *Wandel mitgestalten* durchzuführen.

Tabelle 30
Kennwerte zu den Items und der Skala Organisationskultur (eigene Darstellung)

Informationen zu den beibehaltenen Items				
Item	MSA	h^2	F	Bemerkung
strat.Ausrichtung_I1	.79	0.68	0.79	-
strat.Ausrichtung_I2	.85	0.65	0.79	-
strat.Ausrichtung_I3	.82	0.68	0.65	-
Kundenorientierung_I1	.78	0.79	0.80	-
Kundenorientierung_I2	.82	0.63	0.68	-
Kundenorientierung_I3	.83	0.49	0.81	-
Wandel_I1	.99	0.36	0.32	Item trotzdem beibehalten, da hohe Trennschärfe
Wandel_I2	.84	0.64	0.73	-
Wandel_I3	.83	0.44	0.61	-
Ausgeschlossene Items				
Item	Bemerkung			
Kontinuierliches Lernen_1	Item entfernt, da keine Subskala mit einem Item gebildet werden kann.			
Kontinuierliches Lernen_2	Item entfernt da $h^2 = 0.20$			
Kontinuierliches Lernen_I3	Item entfernt da $h^2 = 0.28$			
Skalenübergreifende Kennwerte				
KMO	.83			
Bartlett-Test	$\chi^2(36) = 336.27, p < .001$			
Eigenwert des Faktors	1.27			
Erklärte Varianz	71%			
<i>Anmerkungen. N = 106, MSA = Measure of Sample Adequacy, h^2 = Kommunalität, F = Faktorladung, KMO = Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient, χ^2-Test = Bartlett-Test</i>				

Da pro Faktor nicht genügend Items für eine KFA vorhanden waren (vgl. Kapitel 3.5.3.), ist diese in den Ergebnissen nicht aufgeführt. Jedoch wurde die KFA der Vollständigkeit halber gerechnet, die dazugehörigen Ausführungen sind tabellarisch im Anhang H ersichtlich.

4.3. Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse mit allen Items

Im Anschluss an die Analysen der einzelnen Skalen wurde die Skalenanalyse mit einer Faktorenanalyse über alle Items, die in der Skalenbildung berücksichtigt wurden, berechnet. Die Voraussetzungen für diese Faktorenanalyse waren erfüllt ($KMO = .78$, $\chi^2(1081) = 2880.68$, $p < .000$). Es konnte eine elf-faktorielle Lösung mit einem Eigenwert > 1 extrahiert werden. Nach der Extraktion erklärte diese rund 69 % der Varianz der Items. Die Autorin entschied sich für die Rotationsmethode Oblimin, um dem Zusammenhang der Items untereinander Rechnung zu tragen. Zudem wurde die EFA ebenfalls mit der Varimax Methode durchgeführt. Im Anhang I sind die Ergebnisse der EFA ausführlich dargestellt. Die Lösung mit elf Faktoren widerspiegelt das theoretische Modell nicht vollständig, folgende Punkte fielen während der Analyse auf:

- Die beiden Subskalen der *Strukturorientierung* konnten in der EFA nicht voneinander getrennt werden. Es wurden nur zehn der elf Faktoren mit einem Eigenwert > 1 benötigt, um das Modell widerzuspiegeln (da die Subskalen der *Strukturorientierung* in einem einzelnen Faktor zusammengefasst werden).
- Die Items FAT_Auf_I3, FAT_Auf_I4_rec, FAT_Ziel_I3_rec, Kundenorientierung_I2, TKI_Inno_I3 TKI_Info_I3, TKI_soc.Erwu_I1 und TKI_soc.Erwu_I3 wiesen Doppelloadungen auf jeweils zwei Faktoren auf. Die Querloadungen betragen $.33 \leq F \leq .49$.

Da bei der Analyse keine gravierende Verletzung der Voraussetzungen festgestellt werden konnte und sich keine überraschenden Ergebnisse ergaben, konnte die Datenanalyse mit den bestehenden Skalen fortgeführt werden.

4.4. Ergebnisse der Regressionsanalysen

Als abschliessende Auswertung prüfte die Autorin, inwiefern die Konstrukte des Konzepts mit agilem Entscheiden in der Organisation zusammenhängen. In Abbildung 13 ist der Zusammenhang zwischen den Prädiktorvariablen (den Konstrukten des generischen Konzepts) und der Kriteriumsvariablen *Agiles Entscheiden Ist-Situation* dargestellt.

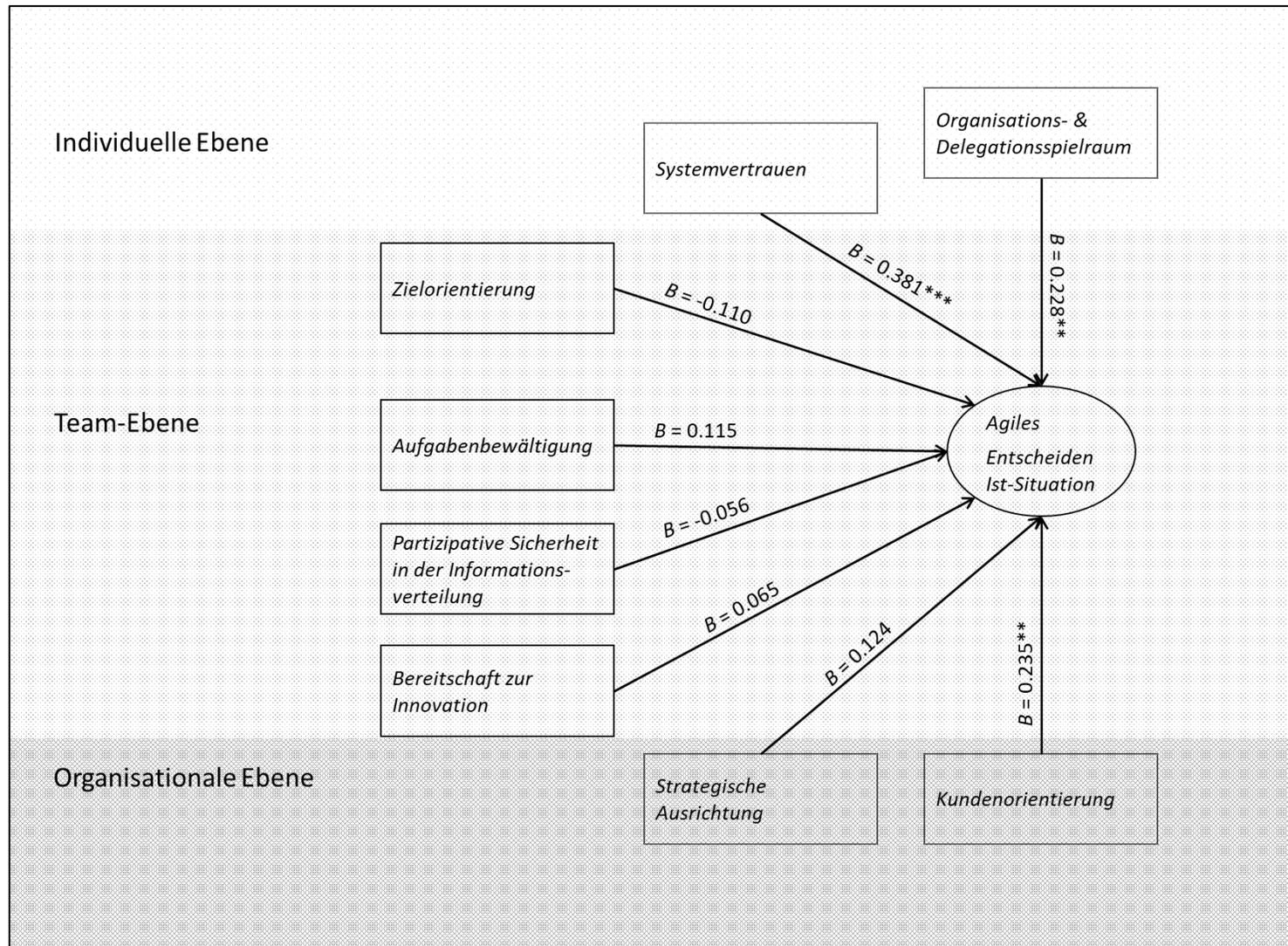


Abbildung 13. Regressionsmodell der Prädiktorvariablen auf die Kriteriumsvariable *Agiles Entscheiden Ist-Situation* durchgeführt mit der Einschluss-Methode, inkl. Regressionskoeffizienten *B*; gestrichelte Linie stellen Signifikanzen dar (** $p = .01$, *** $p = .001$) (eigene Darstellung)

Es konnte 46 % der Gesamtvarianz durch das Modell erklärt werden, was nach Cohen einem starken Effekt ($f^2 = .919$) entspricht. Die F-Statistik ($F(8, 97) = 12.07, p < .000$) führte zu einer Ablehnung der Nullhypothese. Die Daten im Regressionsmodell sind somit nicht zufällig entstanden.

Es zeigte sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem *Organisations- und Delegationsspielraum* und der Kriteriumsvariable *Agiles Entscheiden Ist-Situation* ($B = 0.228, p = .014$). Weiter konnte ein positiv signifikanter Einfluss vom *Systemvertrauen* auf die Kriteriumsvariable festgestellt werden ($B = 0.381, p = .000$). Der Zusammenhang zwischen *Kundenorientierung* und der Kriteriumsvariable *Agiles Entscheiden Ist-Situation* war ebenfalls positiv und signifikant ($B = 0.235, p = .014$). Die Zusammenhänge zwischen den Prädiktoren *Zielorientierung* ($B = -0.110, p = .209$), *Aufgabenbewältigung* ($B = 0.115, p = .265$), *Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung* ($B = -0.056, p = .621$), *Bereitschaft zur Innovation* ($B = 0.080, p = .418$) sowie *Strategische Ausrichtung* ($B = 0.124, p = .124$) und der Kriteriumsvariable *Agiles Entscheiden Ist-Situation* waren in der Untersuchung nicht signifikant. Weiterführende Informationen zur multiplen linearen Regression sind im Anhang J tabellarisch dargestellt.

Als Ergänzung zur multiplen linearen Regression prüfte die Autorin mittels Moderator-Analyse, ob die Wichtigkeit des agilen Entscheidens oder das sozial erwünschte Antwortverhalten einen Einfluss auf den Effekt hat.

Dabei konnte für den *Organisations- und Delegationsspielraum* und *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* einen signifikanten Effekt auf *Agiles Entscheiden Ist-Situation* festgestellt werden. In den Daten konnte ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen *Organisations- und Delegationsspielraum* und *Agilem Entscheiden Ist-Situation* ($B = 0.483, p = .000$) aufgezeigt werden. Der Zusammenhang zwischen *Agilem Entscheiden Wichtigkeit* und *Agilem Entscheiden Ist-Situation* ist in dieser Untersuchung nicht signifikant ($B = 0.018, p = .880$). Die Interaktion zwischen *Organisations- und Delegationsspielraum* und *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* ist signifikant ($B = 0.503, p = .013$). Dies bedeutet, die Wirkung der unabhängigen Variable *Organisations- und Delegationsspielraum* hängt von der Moderator-

variable *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* ab. Tabelle 31 stellt die Ergebnisse der Regressionsanalyse zusammenfassend dar.

Tabelle 31

Agiles Entscheiden Ist-Situation erklärt durch Organisations- und Delegationsspielraum, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und der Interaktion zwischen Organisations- und Delegationsspielraum und Agiles Entscheiden Wichtigkeit (eigene Darstellung)

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Organisations- und Delegations- spielraum</i>	0.483	.000
<i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	0.018	.880
Interaktion	0.503	.013

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 11.65$, *p* = .000, $R^2 = 0.255$, *N* = 106

Um die signifikante Interaktion zwischen dem *Organisations- und Delegationsspielraum* und der Wichtigkeit des agilen Entscheidens weiter zu untersuchen, wurden die bedingten Regressionskoeffizienten für den Prädiktor *Organisations- und Delegationsspielraum* geschätzt. Bei unterdurchschnittlicher Ausprägung der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* (eine Standardabweichung unterhalb des Mittelwerts) war der *Organisations- und Delegationsspielraum* kein signifikanter Prädiktor für die Kriteriumsvariable *Agiles Entscheiden Ist-Situation* ($B = 0.220$, $p = .065$). Bei durchschnittlicher ($B = 0.482$, $p = .000$) oder überdurchschnittlicher (eine Standardabweichung oberhalb des Mittelwerts) ($B = 0.745$, $p = .000$) Ausprägung der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* war der *Organisations- und Delegationsspielraum* ein signifikanter Prädiktor für die Kriteriumsvariable *Agiles Entscheiden Ist-Situation*.

In der Abbildung 14 ist die Interaktion grafisch dargestellt. Dabei wird ersichtlich, dass der Moderator *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* den positiven Einfluss, welchen der Prädiktor *Organisations- und Delegationsspielraum* auf *Agiles Entscheiden Ist-Situation* verstärkt.

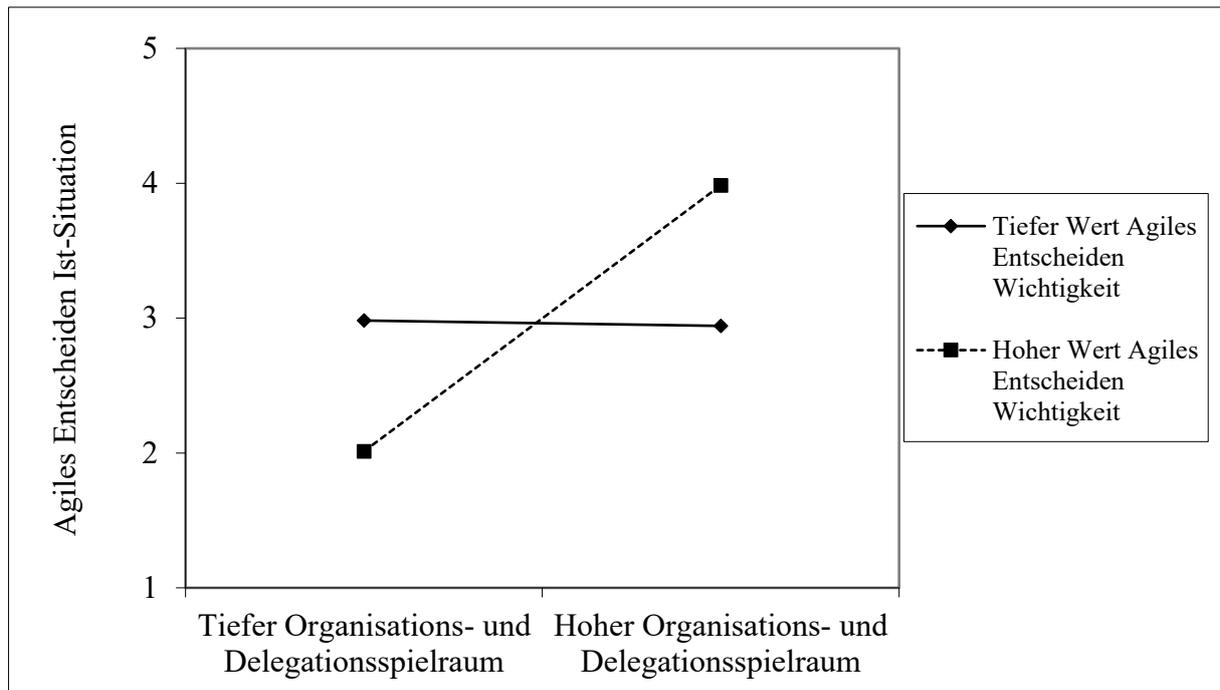


Abbildung 14. Grafische Darstellung der Interaktion von *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* und *Organisations- und Delegationsspielraum* auf *Agiles Entscheiden Ist-Situation* (eigene Darstellung)

Für die weiteren Variablen wurden keine signifikanten Effekte in den Daten festgestellt.

Im Anhang K sind die weiteren Moderator-Analysen tabellarisch dargestellt.

4.5. Weitere Ergebnisse im Rahmen des Projekts

Im Rahmen des Forschungsprojekts beim BIT wurden mit den erhobenen Daten weitere Analysen durchgeführt. Dabei konnte ein signifikanter Effekt der Führungsstufe auf das Antwortverhalten bezüglich agilem Entscheiden festgestellt werden. Die Führungsstufe L1 schätzt die Agilität im Entscheiden höher ein und unterscheidet sich somit von den Führungsstufen L2 und L3. Die Führungsstufen L2 und L3 unterscheiden sich in ihrem Antwortverhalten nicht signifikant voneinander. Für die Bereichszugehörigkeit, die Führungsteams in den Bereichen sowie für das Geschlecht fand das Projektteam in den Daten keine signifikanten Unterschiede. Bei der Netzwerkanalyse wurde festgestellt, dass die Größe und Dichte des Entscheidungsnetzwerks sowie der bereichsübergreifenden Entscheidungsfindung wenig und zufällig mit agilem Entscheiden korrelieren. Im Vergleich wiesen jedoch

diejenigen Personen einen höheren Agilitätswert auf als jene, die lediglich auf einer Hierarchiestufe entscheiden.

Bezüglich der weiteren abhängigen Variablen, die als Single Items erhoben wurden, konnten ebenfalls Effekte festgestellt werden. So fand das Projektteam einen signifikanten Einfluss zwischen Commitment und den Prädiktorvariablen *Systemvertrauen*, *Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung* und *Bereitschaft zur Innovation*. Für die abhängige Variabel Arbeitszufriedenheit bestand ein signifikanter Einfluss zu den Prädiktoren *Systemvertrauen*, *Organisations- und Delegationsspielraum* sowie zur *Kundenorientierung*. Weiter konnte in den Daten ein signifikanter Einfluss zwischen der Innovation und den Prädiktoren *Systemvertrauen* und *Strategische Ausrichtung* festgestellt werden.

Ergänzend ist in Anhang L die Präsentation, mit welcher die Ergebnisse im BIT vorgestellt wurden, beigelegt.

5. Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Datenauswertung interpretiert. Dabei geht die Autorin zuerst auf die beiden Skalen zum agilen Entscheiden ein. Anschliessend folgt die Interpretation der Güte der Skalen zu den Input-Konstrukten des generischen Konzepts. Der Abschluss dieses Kapitels bildet die Interpretation der jeweiligen Einflüsse, die im Rahmen des IPO-Modells im generischen Konzept mittels Regressionsanalyse festgestellt werden konnten.

5.1. Skalen zum agilen Entscheiden

Da die Skalen *Agiles Entscheiden Ist-Situation* und *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* als Pendant zu verstehen sind, werden diese gemeinsam diskutiert. Nach der Skalenanalyse konnten beide Skalen mit fünf Items gebildet werden (vgl. Tabelle 32). Die ursprüngliche Skala beinhaltete jeweils neun Items.

Tabelle 32

Items der beiden Skalen zum agilen Entscheiden in der Organisation (eigene Darstellung)

<i>Agiles Entscheiden Ist-Situation</i>		<i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	
Meine Erfahrungen im Führungsalltag (des BIT) zeigen, dass wir ...		Es ist mir wichtig, dass (im BIT) ...	
Agil_Ist_1	Schnell über Veränderungsvorschläge entscheiden.	Agil_Wichtig_1	Über Veränderungsvorschläge schnell entschieden wird.
Agil_Ist_3	Auf einfache Weise Entscheidungen korrigieren, wenn es die Sache erfordert.	Agil_Wichtig_3	Entscheidungen auf einfache Weise korrigiert werden, wenn es die Sache erfordert.
Agil_Ist_6	Entscheidungen ohne grossen Aufwand herbeiführen.	Agil_Wichtig_6	Entscheidungen ohne grossen Aufwand herbeigeführt werden.
Agil_Ist_8	Spontan auftauchende Entwicklungen flexibel in Entscheidungen berücksichtigen.	Agil_Wichtig_8	Spontan auftauchende Entwicklungen flexibel in Entscheidungen berücksichtigt werden.
Agil_Ist_9	Situativ angemessen entscheiden.	Agil_Wichtig_9	Situativ angemessen entschieden wird.

Die Güte der Skalen lässt sich folgendermassen beschreiben:

Objektivität: Beide Skalen haben eine gute Durchführungsobjektivität, da die Durchführung durch den Online-Fragebogen strukturiert war. Die Verwendung eines Online-Tools ermöglichte das schriftliche Hinterlegen der Instruktionen, eine allfällige Hilfestellung durch die Untersuchungsleitung war nicht möglich. Aussagen zur Auswertungs- und Interpretationsobjektivität sind derzeit nicht möglich, da keine Auswertungs- oder Interpretationshilfsmittel existieren. In einer weiterführenden Untersuchung wäre es sinnvoll, sich Gedanken zur Sicherstellung der beiden weiteren Objektivitätskriterien zu machen.

Reliabilität: In der Reliabilitätsanalyse erreichten beide Skalen gute Konsistenz-Werte, was für eine genaue Messung der Skalen spricht. Für allfällige weitere Reliabilitätswerte wie die Paralleltest-Korrelation oder die Retest-Korrelation sind keine Aussagen möglich, da noch nicht genügend Daten existieren. Es empfiehlt sich, diese in einer künftigen Studie zu erheben und zu untersuchen.

Validität: Zur Inhaltsvalidität der Skalen können erste Aussagen gemacht werden. Eine Expertengruppe und mehrere Laien begutachteten die ursprüngliche Version des Online-Fragebogens. Beide Gruppen hatten keine Einwände zu den Items, somit ist davon auszugehen, dass ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem Item und dem gemessenen Konstrukt agiles Entscheiden erkennbar ist. Die Konstruktvalidität wurde mittels faktorieller

Validität anhand einer EFA und einer KFA überprüft. Die EFA diente zur Zusammenfassung der homogenen, konstruktnahen Inhaltsbereiche und dazu, diese von konstruktfernden Bereichen zu trennen. Die KFA überprüfte das in der EFA aufgestellte Testmodell. Dabei lag das Augenmerk auf der Zugehörigkeit von bestimmten Items zu einem Konstrukt und auf der Annahme, dass die Messfehler unkorreliert sind. Die EFA wies für beide Skalen auf eine einfaktorielle Lösung mit fünf Items hin. Die Modellgüte beider Skalen ist zufriedenstellend. Auch der Modell-Fit der KFA bestätigte die zuvor definierten Skalen zusätzlich, was für eine gute Konstruktvalidität der Skalen spricht. Zur Kriteriumsvalidität der beiden Skalen kann derzeit noch keine Aussage gemacht werden. Diese müsste in weiterführenden Untersuchungen geprüft werden.

Des Weiteren scheint es für eine Folgeuntersuchung empfehlenswert zu sein, den Items *Agil_Ist_5*, *Agil_Wichtig_5* sowie den Items *Agil_Ist_9*, *Agil_Wichtig_9* besondere Aufmerksamkeit zu schenken. In der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* schien das Item *Agil_Wichtig_5* («Mir ist es wichtig, dass im BIT Entscheidungen schnell umgesetzt werden.») in den gefundenen Faktor zu passen, hingegen wies das Item *Agil_Wichtig_9* («Mir ist es wichtig, dass im BIT situativ angemessen entschieden wird.») zu tiefe Kommunalitäten auf. In einer weiteren Analyse, die zusätzliche Informationen zu berücksichtigen hätte, sollte über das definitive Fernbleiben beziehungsweise Beibehalten der Items entschieden werden.

In der Moderator-Analyse zeigt sich, dass die Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* einen positiven Effekt hat auf den Einfluss des *Organisations- und Delegationsspielraums* auf die Kriteriumsvariable *Agiles Entscheiden Ist-Situation*.

Das bedeutet, dass Personen, die die Agilität in Entscheidungen als wichtig empfinden, bei hohem *Organisations- und Delegationsspielraum* die Ist-Situation höher bewerten als Personen mit einem tiefen *Organisation- und Delegationsspielraum*. Dieser Befund deckt sich mit der Erkenntnis der multiplen linearen Regression, dass *Organisations- und Delegationsspielraum* einen signifikanten positiven Effekt auf *Agiles Entscheiden Ist-Situation* hat. Zudem kann aus der Moderator-Analyse geschlossen werden, dass bei

Personen, die die Wichtigkeit des agilen Entscheidens als tief einschätzen, die Ausprägung des *Organisations- und Delegationsspielraums* bei der Bewertung der Ist-Situation keine Rolle spielt.

Für eine Folgeuntersuchung generiert es einen Mehrwert, sowohl die Ist-Situation als auch die Wichtigkeit von agilem Entscheiden zu erheben. Dadurch kann zum einen eine differenziertere Momentaufnahme in der Organisation gemacht werden und zum anderen der Einfluss des *Organisations- und Delegationsspielraums* besser erklärt werden.

5.2. Skalen zu den Prädiktoren

Da das Projektteam zur Operationalisierung des generischen Konzepts sowohl auf neue als auch bereits etablierte Skalen zurückgriff, interpretiert die Autorin die Ergebnisse in zwei Etappen. Zuerst liegt der Fokus auf den Skalen, die neu entwickelt wurden, anschließend wird zur Interpretation der Ergebnisse, die mithilfe der etablierten Skalen gewonnen wurden, übergeleitet.

Die Durchführungsobjektivität ist für alle Skalen gegeben, da diese in Zusammenhang mit den Skalen zum agilen Entscheiden stets im Auge behalten wurde. Ebenso verhält es sich mit der Augenscheinvalidität, sowohl die Experten als auch die Laien beanstandeten keines der Items. Daher kann davon ausgegangen werden, dass der Zusammenhang zwischen den Items und den Konstrukten für beide Gruppen erkennbar war.

5.2.1. Neu entwickelte Skala

Die Items des Konstrukts *Organisationsstruktur* wurde in Anlehnung an theoretische Ausführungen in wiederholten konzeptionellen Diskussionen gebildet. Für die Skalen der Konstrukte *Systemvertrauen* und *Organisationskultur* konnten zwei bestehende Skalen als Orientierungshilfen verwendet werden (vgl. Kapitel 3.3.4. und 3.3.5.).

Die Güte der Skala *Organisationsstruktur* konnte sowohl in der EFA als auch in der Reliabilitätsanalyse nicht bestätigt werden. Zwei der vier Items luden in der EFA ungenügend auf den gefundenen Faktor. Der Cronbachs Alpha Koeffizient war nicht zufriedenstellend. Daher wurde das Konstrukt aus den weiteren Untersuchungen ausgeschlossen. Dennoch empfiehlt es sich, für eine zukünftige Untersuchung die Items der Skala zu überarbeiten und weitere Items zu konstruieren. Somit könnte in einer Folgeuntersuchung geprüft werden, ob die Organisationsstruktur ein Prädiktor für agiles Entscheiden ist.

Die Güte der Skalen *Systemvertrauen* und *Organisationskultur* kann als gut bezeichnet werden. Die Skala *Systemvertrauen* wurde mit vier der ursprünglich sechs Items gebildet (vgl. Tabelle 33).

Tabelle 33
Items der Skala Systemvertrauen (eigene Darstellung)

<i>Kürzel</i>	<i>Wording des Items</i>
Systemvertrauen I3	Im Grossen und Ganzen kann man sich darauf verlassen, wie im BIT Entscheidungen getroffen werden.
Systemvertrauen I4	Im Grossen und Ganzen kann man sich darauf verlassen, dass im BIT gemeinsam definierte Regeln eingehalten werden.
Systemvertrauen I1	Im Grossen und Ganzen vermittelt das BIT den Eindruck von Zuverlässigkeit.
Systemvertrauen I5	Im Grossen und Ganzen zeichnet sich das BIT durch eine offene Zusammenarbeit aus.
Systemvertrauen I6	Im Grossen und Ganzen vermittelt das BIT den Eindruck von Stabilität.

Die interne Konsistenz der Skala ist gut. Durch die EFA und die KFA liess sich die ein-faktorielle Struktur empirisch stützen, was für die Konstruktvalidität der Skala spricht. Die Auswertungsobjektivität, die Interpretationsobjektivität, die Retest-Korrelation, die Paralleltest-Korrelation und die Kriteriumsvalidität wurden in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht, daher kann dazu keine Aussage gemacht werden.

Durch den guten Wert der internen Konsistenz kann davon ausgegangen werden, dass die Skala *Organisationskultur*, bestehend aus zwei Subskalen mit jeweils drei Items (vgl. Tabelle 34), genau misst. Für weitere Aussagen zur Reliabilität sollten Folgestudien durchgeführt werden.

Tabelle 34
 Items der Skala Organisationskultur (eigene Darstellung)

Kürzel	Wording des Items
Kundenorientierung	
Kundenorientierung _I1	Der Input von Kunden hat einen direkten Einfluss auf unsere Entscheidungen im BIT.
Kundenorientierung _I2	Alle Mitarbeitenden des BIT haben eine klare Vorstellung von den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Kunden.
Kundenorientierung _I3	In unseren Entscheidungen berücksichtigen wir, wo relevant, konsequent die Interessen des Kunden.
Strategische Ausrichtung	
strat.Ausrichtung _I1	Ich kann die strategische Ausrichtung des BIT gut auf meine alltäglichen Entscheidungen anwenden.
strat.Ausrichtung _I2	Wir verfolgen im BIT eine klare Mission, die unserer Arbeit Sinn verleiht.
strat.Ausrichtung _I3	Die strategische Ausrichtung des BIT bietet mir bei wichtigen Entscheidungen Orientierung.

Die Konstruktvalidität der Skala wurden mittels EFA überprüft. Diese bestätigte die theoretische Annahme, dass die beiden Subskalen jeweils einen Faktor bilden. Aufgrund der geringen Item-Anzahl in der Skala konnte keine KFA gerechnet werden. Daher empfiehlt die Autorin, für eine weiterführende Untersuchung in jeder Subskala weitere Items hinzuzufügen und die Auswertungsobjektivität, die Interpretationsobjektivität und die Kriteriumsvalidität, die in dieser Arbeit nicht berücksichtigt wurden, ebenfalls zu untersuchen. Die beiden Subskalen *Kontinuierliches Lernen* und *Wandel mitgestalten*, wurden verworfen. Für eine künftige Untersuchung der Subskala *Kontinuierliches Lernen* empfiehlt es sich, weitere Items für die Subskala zu formulieren. Das Item *Kont.Lernen_I1* («Im BIT nutzen wir auftretende Fehler als Lern- und Verbesserungsmöglichkeit») wies zufriedenstellende Werte auf, daher könnte dieses in eine weiterführende Untersuchung direkt übernommen werden. Für die Subskala *Wandel mitgestalten* können die Items *Wandel_I2* und *Wandel_I3* aufgrund zufriedenstellender Werte direkt in eine nächste Untersuchung übernommen werden. Beim Item *Wandel_I1* («Verbesserungen in den Arbeitsabläufen werden im BIT kontinuierlich vorgenommen») wäre eine alternative Formulierung, die einfacher verständlich ist, empfehlenswert. Beispielsweise wäre eine Alternative: «Das BIT verbessert die Arbeitsabläufe immer wieder aufs Neue.»

5.2.2. Etablierte Skalen

Für die drei Konstrukte Führungsspielraum, Strukturorientierung sowie Teamklima verwendete das Projektteam Skalen, für die bereits Informationen zur Güte vorhanden waren. Die Güte der einzelnen Messinstrumente ist in den Kapitel 3.3.1. bis 3.3.3. beschrieben.

Mittels Berechnung der internen Konsistenz überprüfte die Autorin die Güte der Skalen anhand der vorliegenden Daten. Dabei stellte sich der Skala *Führungsspielraum* die interne Konsistenz der Subskala *Personalspielraum* als nicht zufriedenstellend heraus. Aus diesem Grund wurde die Subskala aus den weiteren Analysen ausgeschlossen. Für diese Subskala scheint es empfehlenswert, in einer Folgeuntersuchung zu prüfen, ob die drei Items tatsächlich dasselbe messen, da das Item *Führungsspielraum_I5_PSp* eine negative Trennschärfe aufwies. Ebenso wäre eine Ergänzung um weitere Items hilfreich, dies könnte die Reliabilität der Skala erhöhen.

Für die Subskalen *Organisations- und Delegationsspielraum*, *Aufgabenbewältigung*, *Zielorientierung*, *Bereitschaft zur Innovation* finden sich jeweils gute Werte. Speziell die interne Konsistenz der Skala *Zielorientierung* ist mit einem Cronbachs Alpha Koeffizienten von .88 in vorliegender Arbeit höher als in den Validierungsstudien ($\alpha = .76$ bzw. $\alpha = .64$). Das spricht dafür, dass sich die Items der Subskala gut in den restlichen Fragebogen eingliedern.

Die Skalen *Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung* und *soziale Erwünschtheit* erreichten zufriedenstellende Werte der internen Konsistenz. In einer nächsten Untersuchung empfiehlt es sich, abzuklären, ob diese Subskalen um weitere Items ergänzt werden sollten. Dies könnte die Reliabilität der Skalen weiter erhöhen, wobei zu beachten ist, dass es sich dann nicht mehr um validierte Skalen handeln würde, daher müsste eine erneute Validierungsstudie durchgeführt werden.

5.3. Gesamter Online-Fragebogen

Durch die Skalenanalyse wurden alle Items, die einen Missing-Wert aufwiesen, entfernt. Die Items wurden nicht aufgrund der Missing-Werte entfernt, sondern aufgrund der im Kapitel 3.5. beschriebenen Grenzwerte der Datenanalyse. Das kann dahingehend interpretiert werden, dass durch den Einhalt der Grenzwerte diejenigen Items, die schwer verständlich oder schwer einschätzbar waren, aus dem definitiven Fragebogen entfernt wurden.

Nach der Skalenanalyse wurden alle Skalen einer gesamten EFA unterzogen. Das Ziel war es zu überprüfen, ob die theoretisch angedachte Struktur wiedergefunden werden kann. Wie dem Kapitel 4.3. zu entnehmen ist, waren die Voraussetzungen der EFA gegeben und die angedachten theoretischen Strukturen konnten grösstenteils in den Daten wiedergefunden werden. Dies spricht für die Items der einzelnen Skalen, somit kann ausgeschlossen werden, dass ein Klumpenrisiko bei den Items besteht. Dennoch kann die Tatsache, dass einige Items auf mehrere Faktoren laden als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Skalen nicht ganz unabhängig voneinander sind. In einer zukünftigen Untersuchung sollte daher der Zusammenhang unter den einzelnen Konstrukten vertiefter geprüft werden. Die beiden Subskalen der Skala *Strukturorientierung* konnten nicht differenziert werden. Die Autorin schloss aus diesem Faktum, dass es sich bei dieser Skala um eine mit mehreren Ebenen handelt. Um diese Vermutung überprüfen zu können, müsste eine Mehrebenen-Faktorenanalyse durchgeführt werden, was jedoch den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte.

Ein weiterer Punkt, der für den gesamten Fragebogen spricht, ist die niedrige Abbruchquote. Insgesamt zwei Personen haben den Fragebogen abgebrochen. Die beiden Personen haben sich jeweils auf der ersten Seite dazu entschieden. Daraus schloss das Projektteam, dass die Länge des Fragebogens sowie die Anordnung und Formulierung der Items für die Probanden annehmbar waren. Dies ist wiederum ein Punkt, der für die Zumutbarkeit des Fragebogens spricht, wobei die Zumutbarkeit als eines der Nebengütekriterien gilt, die in der vorliegenden Arbeit nicht weiter diskutiert werden.

5.4. Der Einfluss der Prädiktoren auf agiles Entscheiden

Welche der Konstrukte, die im Inputteil des IPO-Modells vom Projektteam definiert wurden, einen Einfluss auf agiles Entscheiden haben, wurde mittels einer multiplen linearen Regressionsanalyse überprüft. Durch das getestete Modell werden 46 % der Varianz erklärt. Im Rahmen einer Post-hoc-Analyse ermittelte die Autorin, dass bereits eine Stichprobe von 15 Personen ausreichen würde, um den Effekt in der Grundgesamtheit sichtbar zu machen.

In der Datenanalyse zeichnete sich eine grössere Relevanz der individuellen und der organisationalen Ebene auf agiles Entscheiden in der Organisation ab. Auf der individuellen Ebene haben der *Organisations- und Delegationsspielraum* sowie das *Systemvertrauen* einen signifikant positiven Einfluss auf agiles Entscheiden. Der Einfluss von *Organisations- und Delegationsspielraum auf Agiles Entscheiden Ist-Situation* geht mit der Erkenntnis einher, dass Agilität Handlungsspielraum braucht (Teufel & Röhl, 2014). In den Ergebnissen zeigt sich, dass das *Systemvertrauen* der wichtigste Prädiktor für *Agiles Entscheiden Ist-Situation* ist. Dieses Ergebnis erweitert den bisherigen Befund, dass Systemvertrauen einen Einfluss auf die Teilnahme am Entscheidungsprozess hat (Spanner-Ulmer et al., 2010).

Auf der Teamebene konnten in den Daten keine signifikanten Einflüsse auf die Agilität von Entscheidungen konstatiert werden. Die beiden Subskalen *Zielorientierung* und *Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung* ergaben eine leicht negative Tendenz auf *Agiles Entscheiden Ist-Situation*. Die negative Tendenz hinsichtlich der *Zielorientierung* weist darauf hin, dass *Zielorientierung* in einer Organisation hinderlich sein kann, da diese zu Machtkämpfen führt (Hofert, 2016). Die negative Tendenz bezüglich der Subskala *Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung* unterstreicht die Befunde von Brodbeck et al., (2000). Diese besagen, dass die Produktivität im Team durch zu viel Informationsverteilung gehemmt wird, da diese zu einer Überlastung führen kann (Brodbeck et al., 2000). Für die Subskalen *Aufgabenbewältigung* und *Bereitschaft zur Innovation* konnte in den Daten eine positive Tendenz hinsichtlich der Agilität von Entscheidungen nachgewiesen werden. Die positive Tendenz der *Aufgabenbewältigung* geht mit dem

bisherigen Befund einher, dass in komplexen Projekten die *Aufgabenbewältigung* an Bedeutung gewinnt (Kauffeld, 2004). Die Tendenz betreffend *Bereitschaft zur Innovation* kann nicht abschliessend interpretiert werden. Einerseits spricht dies für die Ausführungen von Buchholz und Knorre (2017) und Delius et al. (2017), die ausführen, dass eine agile Arbeitsweise zu Innovation führt, andererseits könnte aber in Richtung der Ansicht von Hofert (2016) interpretiert werden, sie sieht die Innovation als Voraussetzung für agiles Arbeiten.

Auf der organisationalen Ebene konnte für die *Kundenorientierung* ein signifikant positiver Einfluss festgestellt werden. Damit wird für diese Stichprobe bestätigt, dass die *Kundenorientierung* als Teil der Anpassungsfähigkeit (Denison et al., 2006) relevant für die Agilität von Entscheidungen ist (Häusling & Rutz, 2017; Teufel & Röhl, 2014). In Bezug auf die *Strategische Ausrichtung* ergaben die Daten eine positive Tendenz. Diese konsolidiert die Annahme der Notwendigkeit von stabilen Elementen, die in agilen Organisationen Orientierung geben (Anderson & Uhlig, 2015; Buchholz & Knorre, 2017; Hofert, 2016). Da die Untersuchung auf organisationaler Ebene erst in einer Organisation durchgeführt wurde, sind die Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren. In einer nachfolgenden Studie, mit mehreren Organisationen, empfiehlt es sich, die Befunde erneut zu überprüfen.

Die festgestellten Einflüsse von strukturellen und kulturellen Konstrukten auf agiles Entscheiden geben Hinweise auf die Richtigkeit der Ausführungen von Clases und Wehner (2015), dass Entscheidungen ein Spiegelbild der Struktur und der Kultur der Organisation sind, ebenso wie auf die Erläuterungen von Kühl (2018), die besagen, dass es sowohl kulturelle als auch strukturelle Veränderungen zur Organisationsentwicklung braucht.

In den Moderator-Analysen wurde geprüft, ob die Tendenz, sozial erwünscht zu antworten, einen Einfluss auf die Bewertung des *Agiles Entscheiden Ist-Situation* hat. Die Analyse zeigte keinen signifikanten moderierenden Einfluss der *Sozialen Erwünschtheit* auf die Einschätzung der Agilität von Entscheidungen.

5.5. Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellungen

In der vorliegenden Arbeit konnten die fünf Fragestellungen mithilfe der Literaturrecherche und der Auswertung der Daten beantwortet werden. Nachfolgend werden die Antworten zusammenfassend besprochen.

Aufgrund der Vielzahl an bestehenden Definitionen sowie der breiten Anwendung des Begriffs Agilität entschied sich das Projektteam, im Forschungsprojekt den Fokus auf agiles Entscheiden zu legen. Wie in Kapitel 2.1.2. beschrieben, sind Entscheidungen in Organisationen unumgänglich und können als strukturelles und kulturelles Spiegelbild der Organisation beschrieben werden (Clases & Wehner, 2015).

Die Fragestellung 1a lautete: «*Wie wird agiles Entscheiden operationalisiert?*»

Über die Ergebnisse aus der Literaturrecherche und die konzeptionellen Diskussionen definierte das Projektteam agiles Entscheiden, wie in Kapitel 2.1.2. bereits ausgeführt, folgendermassen:

Agiles Entscheiden bedeutet für uns, dass Menschen in Organisationen situativ angemessen und zeitnah Entscheidungen herbeiführen können und es ihnen so gelingt, auf wechselnde Bedürfnisse, Anforderungen und Opportunitäten im Arbeitsfeld zu antworten und auf diese Weise effektiv und effizient (auch neue) Ziele zu erreichen.

In Anlehnung an diese Definition operationalisierte das Projektteam agiles Entscheiden. Die Konstruktion von zwei Skalen, eine mit neun Items zur Ist-Situation und eine mit denselben neun Items zur Wichtigkeit des agilen Entscheidens, bildete den ersten Operationalisierungsversuch. Aufgrund der Skalenanalyse, die Gegenstand der Fragestellung 1b ist, kann agiles Entscheiden in der Organisation abschliessend durch zehn Items (pro Skala fünf Items) operationalisiert werden. Die Items sind in Tabelle 32 (S. 75) dargestellt.

Nach der ersten Operationalisierung konnte in der Datenanalyse die Güte der Skalen überprüft werden. Dazu wurde zu Beginn der Arbeit die Fragestellung 1b definiert: «*Misst die entwickelte Skala objektiv, reliabel und valide agiles Entscheiden in der Organisation?*»

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Konstruktion der beiden Skalen *Agiles Entscheiden Ist-Situation* und *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* erfolgreich war. Die Auswertung der Daten lässt auf ein objektives, reliables und valides Messinstrument schließen. Jedoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich um die erste Studie zur Konstruktion der beiden Skalen handelt. Die bestimmte Güte sollte in Folgeuntersuchungen bestätigt werden. Weiter sollten Punkte, die in der Interpretation als ausstehend identifiziert wurden, in einer weiteren Untersuchung berücksichtigt werden.

Die Fragestellung 2a («*Welche Konstrukte haben einen Einfluss auf agiles Entscheiden in der Organisation?*») beantwortete das Projektteam mithilfe der Literaturrecherche und der konzeptionellen Diskussionen.

In Kapitel 2.2. sind das generische Konzept sowie die dazugehörigen Konstrukte aufgeführt. Im den theoretischen Grundlagen zum Online-Fragebogen ist beschrieben, weshalb das Projektteam davon ausgeht, dass diese Konstrukte einen Einfluss auf agiles Entscheiden haben. In der Abbildung 1 (S. 11) ist das generische Konzept inklusive der darin enthaltenen Konstrukte grafisch dargestellt.

Die Ausführungen zur Fragestellung 2c befassen sich mit dem Einfluss, welchen die Konstrukte auf agiles Entscheiden haben. Vorgängig widmet sich diese Arbeit der Fragestellung 2b («*Messen die Skalen objektiv, reliabel und valide die Konstrukte im generischen Konzept?*»).

Im Fragebogen fanden zum einen Skalen Eingang, deren Güte bereits in mehreren Studien beschrieben wurde (Kapitel 3.3.1. bis 3.3.3.), zum anderen entwickelte das Projektteam einige Skalen neu. Das Kapitel 5.2. befasst sich mit den Ausführungen zur Güte dieser Skalen. Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass die Skalen, die

für die weiterführenden Untersuchungen verwendet wurden, sowohl objektiv als auch reliabel und valide die einzelnen Konstrukte messen. In Abbildung 9 (S. 48) sind die Skalen beziehungsweise die Subskalen, die für die weiteren Auswertungen verwendeten wurden, abgebildet.

Die letzte Fragestellung, 2c, lautete: «*Welchen Einfluss haben die Konstrukte des generischen Konzepts auf agiles Entscheiden?*»

Diese Fragestellung konnte durch die Regressionsanalysen beantwortet werden. Es konnte ein signifikant positiver Einfluss von *Organisations- und Delegationsspielraum*, *Systemvertrauen* und *Kundenorientierung* auf die Agilität von Entscheidungen konstatiert werden. In Kapitel 5.4. wurde ersichtlich, dass die Ergebnisse der Datenanalyse kongruent mit den in Kapitel 2.2.1. bis 2.2.6. angeführten Aussagen aus der Literatur sind.

6. Diskussion

Die vorliegende Arbeit befasste sich mit dem vom Projektteam entwickelten generischen Konzept. Anhand dessen wurde ein Messinstrument konzipiert, welches zum einen agiles Entscheiden, und zum anderen Prädiktoren, die die Agilität von Entscheidungen beeinflussen, erfasst. Es wurden die dazugehörigen theoretischen Grundlagen beschrieben, weiter gab die Arbeit Auskunft über den Vorgang der Fragebogenentwicklung, der Datenerhebung und der Datenauswertung. Darauf folgten die deskriptive Darstellung sowie die Interpretation der Ergebnisse und deren Abgleich mit den Aussagen aus der zuvor beschriebenen Literatur. Die folgenden zwei Unterkapitel beschäftigen sich nun mit Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten und mit Implikationen für die Praxis. Das Kapitel endet mit einer kritischen Würdigung der getätigten Untersuchung, welche insgesamt den Abschluss der vorliegenden Arbeit bildet.

6.1. Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten

Aufgrund der vorliegenden Arbeit entstand ein Messinstrument, welches zum einen das agile Entscheiden in der Organisation und zum anderen Prädiktoren, die einen Einfluss auf agiles Entscheiden haben, erfasst. Dadurch wird in der Forschung eine Wissenslücke geschlossen. Wie im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit aufgezeigt, existiert nach dem Wissen der Autorin kein vergleichbares Messinstrument.

Agilität ist ein Lösungsansatz, um in einer VUCA-Welt weiter zu bestehen (Buchholz & Knorre, 2017). Durch den aktuellen Hype um Agilität gibt es eine Fülle an Praxisliteratur, die globalen Unternehmensberater werben mit Begriffen rund um die Agilität, aber auch die Wissenschaft beschäftigt sich mit ihr (Buchholz & Knorre, 2017). Dieser Online-Fragebogen bietet eine Möglichkeit, die Forschungserkenntnisse rund um das Modewort Agilität fundiert weiterzuentwickeln. Die Definition und Operationalisierung des agilen Entscheidens kann als Orientierungshilfe dienen. Des Weiteren entsteht durch das Messinstrument die Möglichkeit, die Entwicklung des agilen Entscheidens in der Organisation empirisch zu analysieren. So könnte nach einer Ist-Analyse beispielsweise mittels Training ein Prädiktor verändert werden. Die Ergebnisse der Manipulation könnten im Sinne einer formativen Evaluation anhand einer Folgerhebung überprüft werden. Dieses Vorgehen würde helfen, die Auswirkungen der Manipulation in der Praxis besser zu verstehen und effektive Trainingsmethoden für die Praxis zu designen.

Da diese Masterarbeit die erste ist, die sich mit der Konstruktion des Messinstruments befasst, besteht weiterer Forschungsbedarf. So wäre es angemessen, die definitiven Skalen anhand einer grösseren, heterogeneren Stichprobe erneut zu prüfen. In einer Folgestudie sollten die in der Interpretation aufgeführten Weiterentwicklungen beziehungsweise Überprüfungen des Fragebogens durchgeführt werden, um weitere Aussagen zur Güte des Messinstruments zu ermöglichen. Da mit den vorliegenden Daten Regressionen gerechnet wurden, würde es sich für eine künftige Untersuchung anbieten, eine Auswertung mittels Strukturgleichungsmodell durchzuführen. Der Vorteil dieser weitgreifenden Unter-

suchungsmethode wäre, dass für die in den Daten identifizierten Korrelationen die Richtung bestimmt werden könnte.

Abschliessend sollte bei einer Folgeuntersuchung die Option in Betracht gezogen werden, den Fragebogen für alle Mitarbeitenden zu generalisieren. Die Daten sind mit Vorsicht für alle Mitarbeitenden zu interpretieren, da die Befragung ausschliesslich mit Führungskräften durchgeführt wurde (vgl. Kapitel 6.3.). Eine Erweiterung des Fragebogens hat das Potential, hinzukommende Erkenntnisse zu generieren. Ein zusätzliches Argument für die Erweiterung des Fragebogens ist, dass durch die Diskussionen und Unternehmenskonzepte rund um Agilität die Hierarchien vielerorts abgeflacht oder gar abgeschafft werden, da Hierarchien als hinderlicher Faktor für agile Zusammenarbeit verstanden werden können (Franken, 2016). Durch eine Überarbeitung des Fragebogens könnte diesem Trend Rechnung getragen werden.

6.2. Implikationen für die Praxis

Der Hauptfokus dieser Arbeit sind nicht die gewonnenen Erkenntnisse, die das Projektteam dem BIT zur Verfügung stellte. Dennoch sind diese bedeutend für die Praxis daher werden nachfolgend die wichtigsten Punkte kurz aufgeführt:

- Eingeschränkte und granulare Handlungsspielräume auf den Führungsstufen L2 und L3 führen zu geringem *Organisations- und Delegationsspielraum*. In den Interviews manifestierte sich die Auffassung einiger Führungskräfte, dass die Fachexpertise nicht ernstgenommen wird. Dies reduziert wiederum das *Systemvertrauen*.
- Im BIT ist das *Systemvertrauen* auf Stufe L2 und L3 eher gering ausgeprägt. Um dieses zu erhöhen, ist ein geteilter Fokus bezüglich Agilität empfehlenswert, besonders im Umgang mit Spannungen zwischen Agilität und Governance-Anspruch.
- In den Interviews wurden Vorurteile zwischen den einzelnen Bereichen des BIT festgestellt. Durch den Online-Fragebogen konnten keine signifikanten Unter-

schiede zwischen den Bereichen festgestellt werden. In Zukunft erscheint es ratsam, sich als Organisation auf die Gleichartigkeit der Bereiche zu konzentrieren.

Unabhängig von der Untersuchung beim BIT können dank des Messinstruments Implikationen für die Praxis abgeleitet werden. Denn der entwickelte Online-Fragebogen ermöglicht es, den Stand des agilen Entscheidens innerhalb von Organisationen ökonomisch zu messen (Zeitaufwand ca. 30 Minuten; Dateneingabe fällt weg, da Online-Fragebogen). Ergänzend erhebt der Fragebogen Prädiktoren für agiles Entscheiden, wodurch in der Praxis Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der Organisation ermittelt werden können. Somit kann das Messinstrument als Grundlage genutzt werden, um einer Organisation eine Ist-Analyse des aktuellen Standes zu ermöglichen. Dadurch wird in der Organisation eine gemeinsame Diskussionsgrundlage für eine Weiterentwicklung geschaffen. Durch den Mehrwert, der die gleichzeitige Erhebung von Prädiktoren bietet, können für die Organisation zusätzlich massgeschneiderte Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Ein Vergleich zwischen Organisationseinheiten, Hierarchiestufen, Organisationen oder zwischen zwei Messpunkten ist mit dem entwickelten Messinstrument ebenfalls vorstellbar. Durch die Kombination von Ist-Analyse und möglichen Ansatzpunkten für eine Weiterentwicklung wird die Unsicherheit und empfundene Mehrdeutigkeit verkleinert, die viele Personen im Umgang mit den Buzzwörtern Agilität beziehungsweise agiles Entscheiden empfinden (Häusling & Rutz, 2017). Unsicherheits- und Komplexitätsreduktion sind beides wichtige Faktoren für Organisationen im Umgang mit der VUCA-Welt (Buchholz & Knorre, 2017).

6.3. Kritische Würdigung der Untersuchung

In diesem Unterkapitel soll abschliessend auf die verwendeten Methoden und die daraus resultierenden Einschränkungen für die vorliegende Arbeit eingegangen werden.

Generell ist zu beachten, dass durch die Verwendung eines Fragebogens zur Erfassung des Standes des agilen Entscheidens in der Organisation eine Momentaufnahme gemacht wird. In Anbetracht der sich schnell verändernden VUCA-Welt und der damit einhergehenden Veränderung von Organisationen wird die Gültigkeit der Daten zeitlich eingeschränkt. Im Rahmen der Fragebogenentwicklung kann daher von der Messung eines State, also eines zeitlich instabilen Merkmals, gesprochen werden (Moosbrugger & Kelava, 2012). Zudem ist nicht ausser Acht zu lassen, dass es sich bei den Antworten der Führungspersonen um eine subjektive Selbstausskunft handelt, weshalb bei der Interpretation der Daten Vorsicht geboten ist. Die Einstufung der Daten als objektiv und für alle Organisationsmitglieder gleichermassen gültig scheint nicht empfehlenswert.

Zur Bildung der definitiven Skalen des Fragebogens sowie zur Untersuchung des Einflusses der Prädiktoren auf agiles Entscheiden wurde derselben Datensatz verwendet. In der Literatur wird empfohlen, zuerst einen Pretest mit neu gebildeten Skalen durchzuführen, bei welchem die definitiven Skalen bestimmt werden, und erst in einem weiteren Schritt die weiterführenden Auswertungen zu machen (Bühner, 2011). Aufgrund des Forschungssettings war dieses Vorgehen in dieser Untersuchung nicht möglich.

Eine weitere Einschränkung bildet die Stichprobe (vgl. Kapitel 3.4.2.). Die Daten wurden bei den Führungskräften des BIT erhoben. Die Stichprobe entspricht der Grundgesamtheit des BIT, für eine Verallgemeinerung der Daten ist der Frauenanteil von neun Prozent zu niedrig. Bei einer weiteren Studie sollte auf eine heterogenere Stichprobe geachtet werden. Eine weitere Einschränkung der Stichprobe resultiert aus der Datenerhebung in einer einzelnen Organisation. Doch ist für die Durchführung einer EFA eine homogene Stichprobe notwendig (Backhaus et al., 2016). Daher kann die vorhandene Stichprobe für die EFA als vorteilhaft bezeichnet werden. Die Verwendung derselben Stichprobe für die KFA und die EFA ist ein umstrittener Punkt. Dadurch übernahm die Autorin zufällige Charakteristika der

Stichprobe (Moosbrugger & Kelava, 2012). Mit einem $N = 106$ liegt die Stichprobengrösse für eine KFA an der unteren Grenze, da bei kleinen Stichproben Schätzprobleme auftreten können (Bühner, 2011). Aufgrund der verwendeten ML-Methode ist eine Generalisierung der Daten erlaubt (Field, 2014).

Mit den vorliegenden Daten hätte eine Mehrebenen-Analyse oder eine GEE (Generalized Estimating Equations) gerechnet werden können. Diese Auswertungsmethoden hätten die Hierarchie in den Daten berücksichtigt. Das Projektteam entschied sich gegen ein solches Vorgehen. Da ausschliesslich Führungspersonen den Fragebogen ausfüllten, wurden die Fragen zur Teamebene nicht zu den normalen Teams, sondern zu den Führungsteams gestellt. Die Zugehörigkeit zu einem Führungsteam führt aus Sicht des Projektteams nicht zwingend zu homogeneren Aussagen als die Aussagen von Personen in zwei unterschiedlichen Führungsteams.

Die multiple lineare Regression wurde in der Datenauswertung zuerst mit den Skalensummen gerechnet. Nach gemeinsamer Diskussion kam das Projektteam zum Entscheid, dass die Regressionsanalysen mittels Skalennittelwert gerechnet werden sollten. Dies führte zu anderen Werten des Regressionskoeffizienten B , die B -Werte sowie die Signifikanzen blieben unverändert. Die vorliegende Arbeit liefert die Ergebnisse der Skalennittelwerte, die Ergebnisse der Skalensummen verwendete das Projektteam für die Ergebnispräsentation im BIT.

Die Ausführung zur Augenscheinvalidität beziehen sich auf die Version des Fragebogens vor der Bereinigung der Skalen, was zu einer Verzerrung der Augenscheinvalidität führen könnte.

7. Literaturverzeichnis

- Anderson, K. & Uhlig, J. (2015). *Das agile Unternehmen: Wie Organisationen sich neu erfinden*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH. doi:9783593504551
- Antoni, C. (2003). Rezension des „Teamklima-Inventar (TKI)“ Von F. C. Brodbeck, N. Anderson und M. West. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47 (1), 45–50. doi:10.1026//0932-4089.47.1.45
- Armutat, S., Becker, K., Kambeck, A., Knöfel, K., Müller, E.-M. & Redmann, B. (2015). *Thesen zu einem Performance Management der Zukunft. DGFP-Praxispapiere*. Verfügbar unter: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Fallstudien_zum_Internationalen_Management_4._Auflage.pdf
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2016). *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung. Springer Gabler* (Band 14). doi:10.1007/3-540-29932-7
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M. et al. (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. Verfügbar unter: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Borer, C., Klebl, M. & Reding-Biberegg, C. von (2018). Über die Grenzen: Handlungsempfehlung für Agilität. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 99–100.
- Brodbeck, F., Anderson, N. & West, M. A. (2000). *TKI Teamklima-Inventar Manual*. Göttingen: Hogrefe.
- Brodbeck, F. C. & Maier, G. W. (2001). Das Teamklima-Inventar (TKI) für Innovation in Gruppen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 45 (2), 59–73. Hogrefe. doi:10.1026//0932-4089.45.2.59
- Bruce, A. & Jeromin, C. (2016). *Agile Marktführung. Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-11809-9
- Buchholz, U. & Knorre, S. (2017). *Interne Kommunikation in agilen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-16977-0

- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3., aktualisierte Aufl.). München: Pearson.
- Clases, C. (2014). Führung als kooperatives Geschehen. In C. Clases, M. Dick, T. Manser & A. Vollmer (Hrsg.), *Grenzgänge der Arbeitsforschung. Eine Festschrift für Theo Wehner* (S. 92–105). Lengerich: Pabst.
- Clases, C., Bachmann, R. & Wehner, T. (2003). Studying Trust in Virtual Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 33 (3), 7–27.
doi:10.1080/00208825.2003.11043687
- Clases, C. & Frei, F. (2012). Führung in Balance-kritischer Entwicklung. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 4–13.
- Clases, C. & Wehner, T. (2015). Erfordernisse und Richtungen für Kooperation und Vertrauen in der Führung. *IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management*, 3, 32–36.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155–159.
- Delius, S., Sutrich, O. & Schöpf, H. (2017). Die Urteilsfähigkeit von Organisationen stärken. In C. von Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership - Organisation Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen* (S. 158–174). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-12554-7
- Denison, D., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures : Validating a Model and Method*. doi:10.1126/science.1090720
- Denison, D., 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.
doi:10.1080/1359432X.2012.713173
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204–223. doi:10.1287/orsc.6.2.204

- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5., vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
doi:10.1007/978-3-642-41089-5
- Erande, A. S. & Verma, A. K. (2008). Measuring agility of organizations – a comprehensive agility measurement tool (CAMT). *International Journal of Applied Management and Technology*, 6 (3), 31–44.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Field, A. (2014). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics* (4., ed.). New Delhi: Sage. doi:10.1111/insr.12011_21
- Förster, K. & Wendler, R. (2012). Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik*, 12 (63). Dresden.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
doi:10.1007/978-3-658-11613-2
- Freitag, K. & Freitag, M. (2016). Was versteht man unter agiler Führung ?
OrganisationsEntwicklung, (2), 69–73.
- Giddens, A. (1995). *Konsequenzen der Modernen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gilbert, D. U. (2005). Kontextsteuerung und Systemvertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken. *Die Unternehmung*, 59 (5), 407–422.
- Gilbert, D. U. (2006). Systemvertrauen in Unternehmensnetzwerken: Eine Positionsbestimmung aus strukturationstheoretischer Perspektive. In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (S. 113–134). Mering: Rainer Hampp.
- Gloger, B. (2017). In Zukunft untrennbar: Agile Produktentwicklung. In W. Jochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 151–163). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-14725-9
- Göbel, E. (2016). *Richtig entscheiden. Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre und unternehmerische Entscheidungspraxis* (2. Auflage.). Konstanz: UVK.

- Haase, M., Jöhnk, J., Lipowsky, S. & Urbach, N. (2017). Der Einfluss des Agilitätsgrads auf den Erfolg von Softwareentwicklungsprojekten unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur. *13. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, 4801*, 454–468.
- 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. doi:10.1007/978-3-658-12554-7
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. White paper*. doi:978-1-60918-230-4
- Hirsig, R. (2003). *Statistische Methoden in den Sozialwissenschaften. Eine Einführung im Hinblick auf computergestützte Datenanalyse mit SPSS* (4. Ausgabe.). Zürich: Seismo.
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen*. Wiesbaden: Sonderegger. doi:10.1007/978-3-658-12757-2
ISBN
- Janssen, J. & Laatz, W. (2017). *Statistische Datenanalyse mit SPSS* (9., Aufl.). Berlin: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-662-53477-9
- Kauffeld. (2011). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kauffeld, S. (2004). *FAT Fragebogen zur Arbeit im Team. Hogrefe*. Göttingen.
doi:10.1007/978-3-7091-1080-5_2
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-642-42065-8
- Kauffeld, S. & Frieling, E. (2001). Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 1, 26–33.

-
- Kauffeld, S., Grote, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2009). Traum oder Albtraum: Zusammenarbeit in Projektteams. In M. Wastian, I. Braumandl & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für ie erfolgreiche Projektleitung* (S. 167–186). Heidelberg: Springer Medizin.
doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Kinnunen, H. & Luoma, E. (2018). Towards Measuring the Agility of Software Business. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences* (S. 5425–5434). Verfügbar unter:
<https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/50566/1/paper0679.pdf>
- Kopp, J. & Lois, D. (2014). *Sozialwissenschaftliche Datenanalyse* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS. doi:10.1007/978-3-658-02300-3 ISBN
- Korek, S., Felfe, J. & Franke, F. (2015). Führungsspielraum. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 213–222). Göttingen: Hogrefe. doi:10.1016/1048-9843
- Krieg, A. (2016). *Reifegradmodell für agile Unternehmensentwicklung (Agile Maturity Model)*. *Projektmanagement und Vorgehensmodelle*. Verfügbar unter:
<https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/580/161.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen*. Wiesbaden: Springer VS.
doi:10.1007/978-3-658-20197-5_3
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen. doi:http://doi.org/2960133501
- Landes, M. & Steiner, E. (2013). *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wisbaden.
- Luhmann, N. (1991). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. (4. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5., Aufl.). Konstanz: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

-
- Mojzisch, A. (2007). Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3 (51), 137–142. doi:10.1026/0932-4089.51.3.137
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (Hrsg.). (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2., aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Mühlfelder, M., Bullinger, S., Klein, U. & Müller, M. (2018). Reif für Agilität? *OrganisationsEntwicklung*, 2, 78–85.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Nissen, V. & Rennenkampff, A. (2013). IT-Agilität als strategische Ressource im Wettbewerb. In M. Lang (Hrsg.), *CIO Handbuch* (S. 57–90). Düsseldorf: Symposion.
- Nissen, V. & Termer, F. (1991). Agile IT-Anwendungslandschaften als strategische. *HDM*, 24–33.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Praeg, C.-P. & Bauer, W. (2017). Die Zukunft der Arbeitswelt: Arbeiten 4.0: Die Zukunft der Arbeit im Spannungsfeld von Work-Life-Separation und Work-Life-Integration. In W. Jochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 165–202). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-14725-9
- Puppatz, M., Burmeister, A. & Deller, J. (2017). The assessment of organizational culture in cross-cultural settings: Investigating the psychometric quality and cultural equivalence of three quantitative instruments. *International Journal of Selection and assessment*, (25), 43–60. doi:DOI 10.1111/ijsa.12159
- R: The R Project for Statistical Computing. (o. J.). *The R Foundation*. Verfügbar unter: <https://www.r-project.org/>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17. Ed.). Harlow: Pearson.

-
- Rosenstiel, L. von, Regent, E. & Domsch, M. (Hrsg.). (2003). *Führung von Mitarbeitern Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. Auflage.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rüther, C. (2016). Skript: Soziokratie, Holakratie , Frederic Laloux „ Reinventing Organizations... “. Verfügbar unter:
<http://www.soziookratie.org/wpcontent/uploads/2016/03/skript-soziokratie-holakratie-laloux-und-mehr-201603.pdf>
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 2 (45), 109–119.
- So, C. & Scholl, W. (2009). Perceptive Agile Measurement: New Instruments for Quantitative Studies in the Pursuit of the Social-Psychological Effect of Agile Practices. *XP 2009, LNBIP 31* (S. 83–93). doi:10.1007/978-3-642-01853-4_1
- Spanner-Ulmer, B., Kunze, M., Trantow, M., Höhnel, A. & Unger, U. (2010). Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser!? Systemvertrauen als Voraussetzung für erfolgreiches Veränderungsmanagement. *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 206, 19–32.
- Steinmetz, B. (2011). Gesundheitsförderung für Führungskräfte. In E. Bamberg, D. Antje & A.-M. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch* (S. 537–561). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Steinmetz, H. (2015). *Lineare Strukturgleichungsmodell* (2., verbesserte Aufl.). Mering: Rainer Hampp.
- Strack, M. (2012). Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI. *Journal of Business and Media Psychology*, 3 (1), 30–41.
- Teufel, B. & Röhl, A. (2014). Widerspruch oder Schlüssel zum Unternehmenserfolg? Agile Methoden erfordern Regeln. *Personalführung*, 6, 42–47.
- The Agile Leader*. (2017). . Tulsa.
- Urban, D., Mayerl, J. & Wahl, A. (2016). *Regressionsanalyse bei fehlenden Variablenwerten (missing values): Imputation oder Nicht-Imputation ? Eine Anleitung für die Regressionspraxis mit SPSS*. Stuttgart.
-

Vollmer, A., Wehner, T. & Clases, C. (2008). Vertrauensgenese in virtuellen Netzwerken:

Von persönlichen Konstrukten zu vertrauensrelevanten Charakteristika. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52 (1), 25–32. doi:10.1026/0932-4089.52.1.25

Weiber, R. & Mülhaus. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte*

Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS (2., Aufl.).

Berlin Heidelberg: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-642-35012-2 ISBN

Welker, M., Taddicken, M., Schmidt, J.-H. & Jakob, N. (2014). *Handbuch Online-Forschung*.

Köln: Herbert von Halem Verlag.

Wenn alle unternehmerisch denken und handeln. (o. J.). *Swisscom Magazin*. Verfügbar

unter: <https://magazin.swisscom.ch/digitale-transformation/entwicklung-organisation-agil-tribes-squads/>

Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen*. München: Pearson Studium.

8. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Grafische Darstellung des generischen Konzepts in Anlehnung an ein IPO-Modell (eigene Darstellung)	11
<i>Abbildung 2.</i> Die Vier-Faktorentheorie (eigene Darstellung in Anlehnung an: West, 1990, zitiert nach Brodbeck et al., 2000, S. 10)	16
<i>Abbildung 3.</i> Grafische Darstellung des CVF (eigene Darstellung in Anlehnung an: Denison et al., 2006)	20
<i>Abbildung 4.</i> Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)	22
<i>Abbildung 5.</i> Übersicht über die Fragebogenentwicklung in vorliegendem Projekt (eigene Darstellung).....	23
<i>Abbildung 6.</i> Rücklauf, aufgeteilt nach Führungsstufe ($N = 146$, eigene Darstellung)	38
<i>Abbildung 7.</i> Rücklauf, aufgeteilt nach Bereichen ($N = 146$, eigene Darstellung)	39
<i>Abbildung 8.</i> Überblick über das Vorgehen der Datenauswertung (eigene Darstellung)	40
<i>Abbildung 9.</i> Übersicht über die in der multiplen linearen Regression verwendeten Prädiktoren und Konstrukte (eigene Darstellung).....	48
<i>Abbildung 10.</i> Grafische Darstellung der Faktorladungen und der Signifikanzen der KFA der Skala <i>Agiles Entscheiden Ist-Situation</i> ; gestrichelte Linie stellt den standardisierten Parameter dar ($*** p < .001$) (eigene Darstellung).....	54
<i>Abbildung 11.</i> Grafische Darstellung der Faktorladungen und der Signifikanzen der KFA der Skala <i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i> ; gestrichelte Linie stellt den standardisierten Parameter dar ($*** p < .001$) (eigene Darstellung).....	57

- Abbildung 12.* Grafische Darstellung der Faktorladungen und der Signifikanzen der KFA der Skala *Systemvertrauen*; gestrichelte Linie stellt den standardisierten Parameter dar (** $p < .01$, *** $p < .001$) (eigene Darstellung).....61
- Abbildung 13.* Regressionsmodell der Prädiktorvariablen auf die Kriteriumsvariable *Agiles Entscheiden Ist-Situation* durchgeführt mit der Einschluss-Methode, inkl. Regressionskoeffizienten B ; gestrichelte Linie stellen Signifikanzen dar (** $p = .01$, *** $p = .001$) (eigene Darstellung).....70
- Abbildung 14.* Grafische Darstellung der Interaktion von *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* und *Organisations- und Delegationsspielraum* auf *Agiles Entscheiden Ist-Situation* (eigene Darstellung).....73

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Auflistung der Forschungsfragen 1 und 2 des Forschungsprojekts «Agile Führung und Zusammenarbeit am BIT. Stand und Perspektiven» (eigene Darstellung).....	3
Tabelle 2 Auflistung der Fragestellungen 1a und 1b (eigene Darstellung)	3
Tabelle 3 Auflistung der Fragestellungen 2a, 2b und 2c (eigene Darstellung)	4
Tabelle 4 Zusammenzug der in der Literaturrecherche gefundenen agilen Messinstrumenten (eigene Darstellung)	10
Tabelle 5 Überblick über konzeptionelle Veränderungen des Fragebogens nach der Expertendiskussion	27
Tabelle 6 Überblick über konzeptionelle Veränderungen des Fragebogens nach dem ersten Pretest (eigene Darstellung)	28
Tabelle 7 Im Online-Fragebogen verwendete Skalen (eigene Darstellung)	30
Tabelle 8 Items der Skala Führungsspielraum (eigene Darstellung)	31
Tabelle 9 Güte der Skala Führungsspielraum (eigene Darstellung in Anlehnung an: Korek et al., 2015).....	31
Tabelle 10 Items der Skala Strukturorientierung (eigene Darstellung)	32
Tabelle 11 Güte der Skala Strukturorientierung (eigene Darstellung in Anlehnung an: Kauffeld, (2011); Kauffeld und Frieling (2001)).....	33
Tabelle 12 Items der Skala zum Teamklima (eigene Darstellung)	34
Tabelle 13 Güte der TKI-Subskalen (eigene Darstellung in Anlehnung an: Brodbeck et al., (2000); Brodbeck und Maier (2001)).....	35
Tabelle 14 Güte der TKI-Skalen (eigene Darstellung in Anlehnung an: Brodbeck et al., (2000); Brodbeck und Maier (2001)).....	35
Tabelle 15 Überblick der Meilensteine der Datenerhebung (eigene Darstellung).....	37
Tabelle 16 Verwendete Analysen zur Überprüfung der Skalengüte (eigene Darstellung)	42

Tabelle 17 <i>Einteilung der Stärke eines Effekts (eigene Darstellung in Anlehnung an: Cohen (1992))</i>	49
Tabelle 18 <i>Werte der Item- und der Reliabilitätsanalyse der Skala Agiles Entscheiden Ist-Situation (eigene Darstellung)</i>	52
Tabelle 19 <i>Werte der EFA der Skala Agiles Entscheiden Ist-Situation (eigene Darstellung)</i>	53
Tabelle 20 <i>Werte der Item- und der Reliabilitätsanalyse der Skala Agiles Entscheiden Wichtigkeit (eigene Darstellung)</i>	55
Tabelle 21 <i>Werte der EFA der Skala Agiles Entscheiden Wichtigkeit (eigene Darstellung)</i>	56
Tabelle 22 <i>Kennwerte zu den Items und der Skala Führungsspielraum (eigene Darstellung)</i>	58
Tabelle 23 <i>Werte der Item- und der Reliabilitätsanalyse der Skala Systemvertrauen eigene Darstellung</i>	59
Tabelle 24 <i>Werte der EFA der Skala Systemvertrauen (eigene Darstellung)</i>	60
Tabelle 25 <i>Kennwerte zu den Items und der Skala Strukturorientierung (eigene Darstellung)</i>	62
Tabelle 26 <i>Kennwerte zu den Items und der Subskalen des Team-Klima-Inventars (eigene Darstellung)</i>	63
Tabelle 27 <i>Werte der Item- und der Reliabilitätsanalyse der Skala Organisationsstruktur (eigene Darstellung)</i>	64
Tabelle 28 <i>Werte der EFA der Skala Organisationsstruktur (eigene Darstellung)</i>	65
Tabelle 29 <i>Werte der Item- und der Reliabilitätsanalyse der Skala Organisationskultur (eigene Darstellung)</i>	66
Tabelle 30 <i>Kennwerte zu den Items und der Skala Organisationskultur (eigene Darstellung)</i>	67

Tabelle 31 <i>Agiles Entscheiden Ist-Situation erklärt durch Organisations- und Delegationsspielraum, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und der Interaktion zwischen Organisations- und Delegationsspielraum und Agiles Entscheiden Wichtigkeit (eigene Darstellung)</i>	72
Tabelle 32 <i>Items der beiden Skalen zum agilen Entscheiden in der Organisation (eigene Darstellung)</i>	75
Tabelle 33 <i>Items der Skala Systemvertrauen (eigene Darstellung)</i>	78
Tabelle 34 <i>Items der Skala Organisationskultur (eigene Darstellung)</i>	79

10. Anhang

Anhang A: Verzeichnis der Items inkl. Wortlaut	106
Anhang B: Fragebogen Version 1	109
Anhang C: Finaler Fragebogen	115
Anhang D: Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für sämtliche Items.....	125
Anhang E: Häufigkeitstabelle.....	130
Anhang F: Korrelationen der Skalen.....	155
Anhang G: Ergebnisse der Faktorenanalysen der etablierten Skalen	165
Anhang H: Ergebnis der KFA der Skala Organisationskultur	171
Anhang I: Informationen zur Faktorenanalyse mit allen Items.....	172
Anhang J: Informationen zur linearen multiplen Regression	210
Anhang K: Informationen zu den Moderator-Analysen.....	211
Anhang L: Ergebnispräsentation beim BIT	215
Tabellenverzeichnis des Anhangs.....	225

Anhag A: Verzeichnis der Items inkl. Wortlaut

Tabelle 1

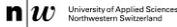
Verzeichnis der Item-Kürzel inklusive genauem Wortlaut (eigene Darstellung)

<i>Kürzel des Items</i>	<i>Genaues Wording des Items</i>
Agil_Ist_1	Meine Erfahrungen im Führungsalltag des BIT zeigen, dass wir schnell über Veränderungsvorschläge entscheiden.
Agil_Ist_2	Meine Erfahrungen im Führungsalltag des BIT zeigen, dass wir auf unerwartete Ereignisse und Störungen rasch mit entsprechenden Entscheidungen reagieren.
Agil_Ist_3	Meine Erfahrungen im Führungsalltag des BIT zeigen, dass wir auf einfache Weise Entscheidungen korrigieren, wenn es die Sache erfordert.
Agil_Ist_4	Meine Erfahrungen im Führungsalltag des BIT zeigen, dass wir Entscheidungen konsequent an der Maximierung des Kundennutzen orientieren.
Agil_Ist_5	Meine Erfahrungen im Führungsalltag des BIT zeigen, dass wir Entscheidungen schnell umsetzen.
Agil_Ist_6	Meine Erfahrungen im Führungsalltag des BIT zeigen, dass wir Entscheidungen ohne grossen Aufwand herbeiführen.
Agil_Ist_7	Meine Erfahrungen im Führungsalltag des BIT zeigen, dass wir Entscheidungen so gut wie immer die entsprechende Fachexpertise einbeziehen.
Agil_Ist_8	Meine Erfahrungen im Führungsalltag des BIT zeigen, dass wir spontan auftauchende Entwicklungen flexibel in Entscheidungen berücksichtigen.
Agil_Ist_9	Meine Erfahrungen im Führungsalltag des BIT zeigen, dass wir situativ angemessen entscheiden.
Agil_Wichtig_1	Es ist mir wichtig, dass im BIT über Veränderungsvorschläge schnell entschieden wird.
Agil_Wichtig_2	Es ist mir wichtig, dass im BIT auf unerwartete Ereignisse und Störungen rasch mit entsprechenden Entscheidungen reagiert wird.
Agil_Wichtig_3	Es ist mir wichtig, dass im BIT Entscheidungen auf einfache Weise korrigiert werden, wenn es die Sache erfordert.
Agil_Wichtig_4	Es ist mir wichtig, dass im BIT Entscheidungen konsequent an der Maximierung des Kundennutzens orientiert werden.
Agil_Wichtig_5	Es ist mir wichtig, dass im BIT Entscheidungen schnell umgesetzt werden.
Agil_Wichtig_6	Es ist mir wichtig, dass im BIT Entscheidungen ohne grossen Aufwand herbeigeführt werden.
Agil_Wichtig_7	Es ist mir wichtig, dass im BIT bei Entscheidungen so gut wie immer die entsprechende Fachexpertise einbezogen wird.
Agil_Wichtig_8	Es ist mir wichtig, dass im BIT spontan auftauchende Entwicklungen flexibel in Entscheidungen berücksichtigt werden.
Agil_Wichtig_9	Es ist mir wichtig, dass im BIT situativ angemessen entschieden wird.
Systemvertrauen_I1	Im Grossen und Ganzen vermittelt das BIT den Eindruck von Zuverlässigkeit.
Systemvertrauen_I2	Im Grossen und Ganzen kann man sich darauf verlassen, dass getroffene Absprachen im BIT eingehalten werden.
Systemvertrauen_I3	Im Grossen und Ganzen kann man sich darauf verlassen, wie im BIT Entscheidungen getroffen werden.
Systemvertrauen_I4	Im Grossen und Ganzen kann man sich darauf verlassen, dass im BIT gemeinsam definierte Regeln eingehalten werden.

<i>Kürzel des Items</i>	<i>Genaues Wording des Items</i>
Systemvertrauen_I5	Im Grossen und Ganzen zeichnet sich das BIT durch eine offene Zusammenarbeit aus.
Systemvertrauen_I6	Im Grossen und Ganzen vermittelt das BIT den Eindruck von Stabilität.
Führungsspielraum_1	Als Führungskraft kann ich die Arbeitsabläufe in meinem Bereich selbst gestalten.
Führungsspielraum_2	Als Führungskraft habe ich in meinem Bereich grossen Einfluss darauf, welcher meiner MitarbeiterInnen welche Aufgabe erhält.
Führungsspielraum_3	In meinem Verantwortungsbereich kann ich viele Dinge selbst entscheiden.
Führungsspielraum_4	Ich kann in meinem Bereich bestimmen, auf welche Art und Weise die Aufgaben erledigt werden sollen.
Führungsspielraum_6	Als Führungskraft kann ich in meinem Verantwortungsbereich alle notwendigen Entscheidungen selbst treffen.
Führungsspielraum_8	Als Führungskraft kann ich die Arbeit in meinem Bereich so aufteilen und organisieren, wie ich es für richtig halte.
Führungsspielraum_9	Die Art und Weise der Kontrolle der Arbeitsergebnisse in meinem Bereich ist mir überlassen.
Führungsspielraum_5_Psp	Als Führungskraft kann ich bei der Einstellung neuer KollegInnen mitentscheiden.
Führungsspielraum_7_Psp	Die Entscheidung über Weiterbildungsmöglichkeiten für meine MitarbeiterInnen liegt in meiner Hand.
Führungsspielraum_10_Psp	Ich habe die Möglichkeit, gute MitarbeiterInnen gezielt zu fördern und sie bei ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen.
FAT_Auf_I1	Unsere Prioritäten sind unklar. - Unsere Prioritäten sind klar.
FAT_Auf_I2_rec	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar. - Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.
FAT_Auf_I3	Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht. - Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut.
FAT_Auf_I4_rec	Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht. - Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.
FAT_Ziel_I1_rec	Die Ziele unseres Führungsteams sind uns klar. - Uns sind die Ziele des Führungsteams unklar.
FAT_Ziel_I2_rec	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar. - Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.
FAT_Ziel_I3_rec	Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert. - Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind nicht klar formuliert.
FAT_Ziel_I4_rec	Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams. - Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.
FAT_Ziel_I5_rec	Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation BIT. - Die Erreichung unserer Ziele ist unwichtig für die Gesamtorganisation BIT.
FAT_Ziel_I6_rec	Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können. - Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.
TKI_Info_I1	In der Regel geben wir Informationen an alle Mitglieder des Führungsteams weiter, anstatt sie für uns zu behalten.
TKI_Info_I2	Wir halten uns über arbeitsrelevante Themen gegenseitig auf dem Laufenden.
TKI_Info_I3	Es gibt im Führungsteam echtes Bemühen, Informationen innerhalb der ganzen Arbeitsgruppe zu teilen.
TKI_Inno_I1	In unserem Führungsteam nehmen wir uns die Zeit, die wir brauchen, um neue Ideen zu entwickeln.
TKI_Inno_I2	Personen im Führungsteam arbeiten zusammen, um neue Ideen zu entwickeln und zu verwirklichen.

<i>Kürzel des Items</i>	<i>Genaues Wording des Items</i>
TKI_Inno_I3	Die Mitglieder des Führungsteams stellen Ressourcen zur Verfügung und teilen diese auch bereitwillig, um bei der Realisierung neuer Ideen zu helfen.
TKI_Inno_I4	Die Mitglieder des Führungsteams geben praktische Unterstützung für neue Ideen und deren Verwirklichung.
TKI_soc.Erwu_I1	Es gibt niemals Spannungen zwischen Personen im Führungsteam.
TKI_soc.Erwu_I2	Ein Teil dieses Führungsteams zu sein ist für die Teammitglieder das Wichtigste bei der Arbeit.
TKI_soc.Erwu_I3	Die Beziehung zwischen den Personen im Führungsteam sind gleichbleibend harmonisch.
Org.Struktur_I1	Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt ein hohes Mass an Selbstorganisation auf der Teamebene.
Org.Struktur_I2	Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt eine starke Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen.
Org.Struktur_I3	Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt es, Entscheidungen dort zu treffen, wo die entsprechende Fachexpertise ist.
Org.Struktur_I4	Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt die Delegation von Verantwortung derart, dass sie durch andere Führungskräfte nur schwer übersteuert werden kann.
Org.Struktur_I5	Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt Verhalten, das ein [^] Hochskalieren [^] von Entscheidungen in der Hierarchie verhindert.
Org.Struktur_I6	Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt eine flexible Steuerung der personellen Ressourcen.
Kont.Lernen_I1	Im BIT nutzen wir auftretende Fehler als Lern- und Verbesserungsmöglichkeit.
Kont.Lernen_I2	Innovation und Risikobereitschaft werden im BIT gefördert und belohnt.
Kont.Lernen_I3	Lernen ist ein wichtiges Ziel in unserer alltäglichen Arbeit im BIT.
Kundenorientierung_I1	Der Input von Kunden hat einen direkten Einfluss auf unsere Entscheidungen im BIT.
Kundenorientierung_I2	Alle Mitarbeitenden des BIT haben eine klare Vorstellung von den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Kunden.
Kundenorientierung_I3	In unseren Entscheidungen berücksichtigen wir, wo relevant, konsequent die Interessen des Kunden.
strat.Ausrichtung_I1	Ich kann die strategische Ausrichtung des BIT gut auf meine alltäglichen Entscheidungen anwenden.
strat.Ausrichtung_I2	Wir verfolgen im BIT eine klare Mission, die unserer Arbeit Sinn verleiht.
strat.Ausrichtung_I3	Die strategische Ausrichtung des BIT bietet mir bei wichtigen Entscheidungen Orientierung.
Wandel_I1	Verbesserungen in den Arbeitsabläufen werden im BIT kontinuierlich vorgenommen.
Wandel_I2_rec	Die meisten Versuche, im BIT Veränderungen herbeizuführen, treffen bei uns auf Widerstand.
Wandel_I3	In der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit gelingt es uns im BIT gut, Veränderungen umzusetzen.
Com_BIT	Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zum BIT.
Innov	Das BIT ist innovativ.
Zufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer beruflichen Tätigkeit im BIT?

Anhang B: Fragebogen Version 1



Forschungsprojekt
Agile Führung und Zusammenarbeit am BIT.
Stand und Perspektiven



Zwischenbericht
 Prof. Dr. Christoph Clases und cand. MSc. Elina Lehmann
 Projektmeeting am 12. Januar 2018
 FHNW in Olten, Von Rollstrasse (VIP-Raum)

Prof. Dr. Christoph Clases · Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW · christoph.clases@fhnw.ch · www.fhnw.ch 1



Das Rahmenkonzept auf einen Blick

Ebene	Strukturelle Aspekte (22 Items)	Kulturelle Aspekte (25 Items)	AV - Agiles Entscheiden (9 Items)
Person	Führungsspielraum (Korek/Felfe) - Skala Führungsspielraum (10 Items)	Systemvertrauen, - Skala, basierend auf eigener Forschung (5 Items)	- Eigene Skala - basierend auf der Operationalisierung der von uns auf konzeptueller Ebene vorgenommenen Definition agilen Entscheidens - Kontrastierung der persönlichen Relevanz der in den Items getroffenen Sachverhalte (Soll) mit der beobachteten Ausprägung (Ist). - Single-Items für weitere AVs
Team (= Führungsgremium)	Fragen zum Führungsteam / -gremium In Anlehnung an Kauffeld: Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT) - Zielorientierung (3 Items) - Aufgabenbewältigung (3 Items)	Fragen zum Führungsteam / -gremium, in Anlehnung Brodbeck, Anderson und West: Teamklimainventar (TKI) - Partizipative Sicherheit (4 Items) - Unterstützung Innovation (4 Items)	
Organisation	Bewegliche, entwicklungsorientierte Organisationsstruktur - Eigene Skala (6 Items)	Anpassungsfähigkeit / Mission In Anlehnung an Denison et al. - Anpassungsfähigkeit (9 Items) - Mission: Strateg. Ausrichtung (3 Items)	
Netzwerk	Organisationsale Netzwerkanalyse Eine Frage		
Personale Voraussetzungen → BIP (24 Items ausgewählt): Gestaltungsmotivation (6 Items) – Flexibilität (6 Items) – Sensitivität (6 Items) – Teamorientierung (6 Items)			

Prof. Dr. Christoph Clases · Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW · christoph.clases@fhnw.ch · www.fhnw.ch 20



Führungsspielraum (Korek & Felfe) ←

- Organisations- und Delegationsspielraum
 - Als Führungskraft kann ich die Arbeitsabläufe in meinem Bereich selbst gestalten.
 - Als Führungskraft habe ich in meiner Abteilung grossen Einfluss darauf, welcher meiner MitarbeiterInnen welche Aufgabe erhält.
 - In meinem Verantwortungsbereich kann ich viele Dinge selbst entscheiden.
 - Ich kann in meinem Bereich bestimmen, auf welche Art und Weise die Aufgaben erledigt werden sollen.
 - Als Führungskraft kann ich in meinem Verantwortungsbereich alle notwendigen Entscheidungen selbst treffen.
 - Als Führungskraft kann ich die Arbeit in meinem Bereich so aufteilen und organisieren, wie ich es für richtig halte.
 - Die Art und Weise der Kontrolle der Arbeitsergebnisse in meiner Abteilung ist mir überlassen.
- Personalspielraum
 - Ich habe die Möglichkeit, gute MitarbeiterInnen gezielt zu fördern und sie bei ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen.
 - Als Führungskraft kann ich bei der Einstellung neuer Kolleginnen mitentscheiden.
 - Die Entscheidung über Weiterbildungsmöglichkeiten für meine MitarbeiterInnen liegt in meiner Hand.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von "trifft ganz und gar nicht zu" bis "trifft voll und ganz zu"

Prof. Dr. Christoph Clases · Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW · christoph.clases@fhnw.ch · www.fhnw.ch 21

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Systemvertrauen (basierend auf eigenem Forschungsprojekt)

- Im Grossen und Ganzen ...
 - vermittelt das BIT den Eindruck von Zuverlässigkeit und Stabilität.
 - kann man sich darauf verlassen, dass im BIT Absprachen eingehalten werden.
 - kann man sich darauf verlassen, wie im BIT Entscheide getroffen werden.
 - kann man sich darauf verlassen, dass im BIT gemeinsam definierte Regeln eingehalten werden.
 - zeichnet sich das BIT insgesamt durch eine offene Zusammenarbeit aus.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von "trifft ganz und gar nicht zu" bis "trifft voll und ganz zu"

Prof. Dr. Christoph Clases - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.clases@fhnw.ch - www.fhnw.ch

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Skala zur Arbeit im Führungsteam (Basis: Kauffeld)

- Zielorientierung
 - Die Ziele unseres Führungsteams sind mir klar.
 - Ich empfinde die Ziele unseres Führungsteams als realistisch und erreichbar.
 - Das Erreichen der Ziele unseres Führungsteams ist wichtig für das gesamte BIT.
- Aufgabenbewältigung
 - In unserem Führungsteam sind die Prioritäten klar.
 - In unserem Führungsteam koordinieren wir die Arbeit zielführend.
 - In unserem Führungsteam ist klar, wer welche Stärken hat.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von "trifft ganz und gar nicht zu" bis "trifft voll und ganz zu"

Prof. Dr. Christoph Clases - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.clases@fhnw.ch - www.fhnw.ch

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Teamklimainventar (Basis: Brodbeck, Anderson und West)

- Partizipative Sicherheit
 - Wir halten uns in unserem Führungsteam über arbeitsrelevante Themen gegenseitig auf dem Laufenden.
 - Es gibt in unserem Führungsteam ein echtes Bemühen, Informationen zu teilen.
 - Die Mitglieder unseres Führungsteams fühlen sich gegenseitig akzeptiert und verstanden.
 - In unserem Führungsteam wird jede Ansicht angehört, auch wenn es die Meinung einer Minderheit ist.
- Unterstützung für Innovation
 - In unserem Führungsteam suchen wir ständig nach neuen Wegen, Probleme zu betrachten.
 - Unser Führungsteam bewegt sich ständig auf die Entwicklung neuer Antworten zu.
 - In unserem Führungsteam nehmen wir uns genügend Zeit, um neue Ideen zu entwickeln.
 - Unser Führungsteam unterstützt die Entwicklung neuer Ideen prompt und bereitwillig.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von "trifft ganz und gar nicht zu" bis "trifft voll und ganz zu"

Prof. Dr. Christoph Clases - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.clases@fhnw.ch - www.fhnw.ch

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Organisationsstruktur (eigene Konzeption)

Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt...

- ein hohes Mass an Selbstorganisation auf Teamebene.
- eine starke Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen.
- es Entscheide dort zu treffen, wo die entsprechende Fachexpertise ist.
- eine Verantwortungsdelegation, die durch Vorgesetzte nur schwer übersteuert werden kann.
- Verhalten, das ein „Hochskalieren“ von Entscheidungen in der Hierarchie verhindert.
- eine flexible Steuerung der personellen Ressourcen.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von „trifft ganz und gar nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

25

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Organisationskultur (Basis: Denison et al.)

- Wandel mitgestalten
 - Verbesserungen in den Arbeitsabläufen werden im BIT kontinuierlich vorgenommen.
 - Versuche, Veränderungen herbeizuführen, treffen im BIT in der Regel auf Widerstand.
 - Oft kooperieren verschiedene Bereiche des BIT, um Veränderungen umzusetzen.
- Kundenorientierung
 - Der Input von Kunden hat einen direkten Einfluss auf unsere Entscheidungen im BIT.
 - Alle Mitarbeitenden des BIT haben eine klare Vorstellung von Kundenwünschen und -bedürfnissen.
 - Die Interessen des Kunden bleiben in unseren Entscheidungen oft unberücksichtigt.
- Kontinuierliches Lernen
 - Im BIT nutzen wir auftretende Fehler in der Regel als Lern- und Verbesserungsmöglichkeit.
 - Innovation und Risikobereitschaft werden im BIT gefördert und belohnt.
 - Lernen ist ein wichtiges Ziel in unserer alltäglichen Arbeit im BIT.
- Strategische Ausrichtung
 - Ich kann die strategische Haltung des BIT gut auf meine alltäglichen Entscheide anwenden.
 - Wir verfolgen im BIT eine klare Mission, die unserer Arbeit Sinn verleiht.
 - Die strategische Haltung des BIT bietet mir bei wichtigen Entscheidungen Orientierung.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von „trifft ganz und gar nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

26

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Agiles Entscheiden (selbst entwickelte Skala)

- Bei der von uns zu erarbeitenden Skala für „agiles Entscheiden“ möchten wir subjektive Relevanz/Wichtigkeit/Bedeutsamkeit einerseits sowie aktuell wahrgenommene Ausprägung der in den Items beschriebenen Sachverhalte beurteilen lassen.
- Die Operationalisierung basiert auf folgender von uns bisher genutzten Definition agilen Entscheidens
 - Agiles Entscheiden bedeutet für uns, dass Menschen in Organisationen situativ angemessen und zeitnah Entscheidungen herbeiführen können und es Ihnen so gelingt, auf wechselnde Bedürfnisse, Anforderungen und Opportunitäten im Arbeitsfeld zu antworten und auf diese Weise effektiv und effizient (auch neue) Ziele zu erreichen.
- Woran erkennt man agiles Entscheiden in der Praxis?
 - Beweglichkeit, Flexibilität und Schnelligkeit in Entscheidungssituationen
 - zeitnahe, situativ angemessene Entscheidungen sind möglich
 - schnelle Entscheidungsfindung zur Reaktion auf Unerwartetes ist möglich
 - Veränderungsvorschläge können einfach vorgeschlagen, schnell geprüft/entschieden und entsprechend zügig umgesetzt werden

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

27


University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

←

Agiles Entscheiden (selbst entwickelte Skala)

- **In der Zusammenarbeit im BIT ist mir wichtig, dass ...**
 - situativ angemessen entschieden werden kann.
 - über Veränderungsvorschläge schnell entschieden wird.
 - wir spontan auftauchende Entwicklungen flexibel in Entscheidungen berücksichtigen können.
 - wir auf unerwartete Ereignisse und Störungen rasch mit entsprechenden Entscheidungen reagieren können.
 - wir bei Entscheidungen so gut wie immer die entsprechende Fachexpertise einbeziehen.
 - wir auf einfache Weise Entscheidungen korrigieren können, wenn es die Sache erfordert.
 - Entscheidungen konsequent an der Maximierung des Kundennutzens orientiert werden.
 - wir Entscheidungen ohne grossen Aufwand herbeiführen können.
 - Entscheidungen schnell umgesetzt werden können.
- **Meine Erfahrung im Führungsalltag des BIT zeigt, dass ...**
 - situativ angemessen entschieden werden kann.
 - über Veränderungsvorschläge schnell entschieden wird.
 - wir spontan auftauchende Entwicklungen flexibel in Entscheidungen berücksichtigen können.
 - wir auf unerwartete Ereignisse und Störungen rasch mit entsprechenden Entscheidungen reagieren können.
 - wir bei Entscheidungen so gut wie immer die entsprechende Fachexpertise einbeziehen.
 - wir auf einfache Weise Entscheidungen korrigieren können, wenn es die Sache erfordert.
 - Entscheidungen konsequent an der Maximierung des Kundennutzens orientiert werden.
 - wir Entscheidungen ohne grossen Aufwand herbeiführen können.
 - Entscheidungen schnell umgesetzt werden können.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von "trifft ganz und gar nicht zu" bis "trifft voll und ganz zu"

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch 28


University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

←

Netzwerkanalyse

- **Um im Rahmen meiner Kernaufgaben zentrale Entscheide treffen zu können ...**
 - ... muss ich mich in der Regel mit keiner anderen Abteilung bzw. mit keinem anderen Team abstimmen.
 - Wenn diese Option gewählt, dann weiter zum nächsten Abschnitt.
Wenn nicht, dann Folgefrage ...
 - ... muss ich mich häufig mit folgenden Teams abstimmen.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von "trifft ganz und gar nicht zu" bis "trifft voll und ganz zu"

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch 29


University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

←

BIP -> Berufliche Orientierung -> Gestaltungsmotivation

- Wenn ich ansonsten mit meiner Tätigkeit sehr zufrieden bin, kann ich auf einen großen Gestaltungsspielraum verzichten.
- Manche Kollegen denken, ich dränge zu stark auf Veränderungen, wenn ich mit ihnen zusammenarbeite.
- Wenn es darum geht, etwas Neues zu initiieren, bin ich eigentlich nicht die richtige Person.
- Ich kann mich gut zurücknehmen, wenn etwas nicht optimal läuft, ich aber nicht direkt betroffen bin.
- Es fällt mir schwerer als anderen, mich Gegebenheiten anzupassen, die ich für verbesserungswürdig halte.
- Um eigene Wege zu beschreiten, verzichte ich auf den Rückhalt durch andere.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von "trifft ganz und gar nicht zu" bis "trifft voll und ganz zu"

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch 30

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

BIP -> Arbeitsverhalten -> Flexibilität

- Mir liegt daran, dass meine Tätigkeiten auf einen klar definierten Aufgabenbereich beschränkt sind.
- Ich befasse mich gern mit Aufgaben, die schnelles Handeln verlangen.
- Es ist mir angenehm, wenn bei einer Tätigkeit die Anforderungen häufig wechseln.
- Ich möchte nach Möglichkeit keine Aufgaben übernehmen, bei denen sich mein Arbeitsumfeld ständig ändert.
- Wenn das meiste vorhersehbar ist, verliert die berufliche Tätigkeit für mich ihren Reiz.
- Wenn ich vor völlig unerwarteten Situationen stehe, fühle ich mich richtig in meinem Element.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von "trifft ganz und gar nicht zu" bis „trifft voll und ganz zu“

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

31

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

BIP -> Soziale Kompetenzen -> Sensitivität

- Manchmal bemerke ich nicht, wenn sich jemand unwohl fühlt.
- Ich kann mich auf die unterschiedlichsten Menschen sehr gut einstellen.
- Mir ist schnell klar, wie ich mich unbekanntem Personen gegenüber verhalten sollte.
- Es fällt mir schwer, mich auf Menschen einzustellen, die sehr unzugänglich sind.
- Ich bin sehr sensibel für Veränderungen der Gesprächsatmosphäre.
- Manchmal kann ich schlecht abschätzen, was andere von mir erwarten.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von "trifft ganz und gar nicht zu" bis „trifft voll und ganz zu“

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

32

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

BIP -> Soziale Kompetenzen -> Teamorientierung

- Mir ist es wichtig, dass ich mich bei meiner Tätigkeit nicht ständig mit anderen abstimmen muss.
- Ich bin davon überzeugt, dass nahezu alle aktuellen Probleme nur im Team zu bewältigen sind.
- Bei nahezu allen Aufgaben nimmt die Bearbeitung in Gruppen mehr Zeit als nötig in Anspruch.
- Ich kann meine Fähigkeiten vor allem in der Zusammenarbeit mit anderen voll entfalten.
- Bei der Bearbeitung einer Aufgabe möchte ich so lange wie möglich ohne die Hilfe anderer auskommen.
- Es widerstrebt meinem Arbeitsstil, ständig alles mit anderen diskutieren zu müssen.

7-stufige Likert-Skala; Ausprägungen von "trifft ganz und gar nicht zu" bis „trifft voll und ganz zu“

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

33

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Einige zentrale Diskussionspunkte aus unserer Sicht

- Struktur der Befragung
 - Umfang
 - Skala zur sozialen Erwünschtheit?
 - Demografische Informationen / Anonymität der Befragung
- Vorgehen
 - Timing der Befragung (Pretest?)
 - Rückmeldung der Ergebnisse
- Sonstige organisatorische Fragen
- N.N.

Prof. Dr. Christoph Clases - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.clases@fhnw.ch - www.fhnw.ch

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Literatur

Brodbeck, F. C., Anderson, N., & West, M. A. (2000). *Das Teamklima-Inventar Handanweisung* (No. 2). Ludwig-Maximilians-Universität in München.

Clases, C., Bachmann, R. & Wehner, T. (2003). Studying Trust in Virtual Organizations. *International Studies of Management and Organization* 33, No. 2 (2003): 7-21.

Denison, D., 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.

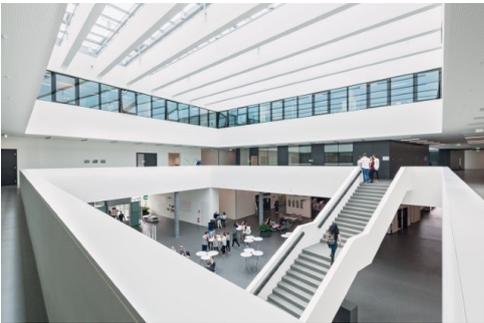
Kauffeld, S. & Grote, S. (2005). Teamfeedback mit dem Fragebogen zur Arbeit im Team. *Organisationsentwicklung*, No. 4, 72-77.

Korek, S., Felfe, J., & Franke, F. (2015). Führungsspielraum. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 213–222). Göttingen: Hogrefe.

Prof. Dr. Christoph Clases - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.clases@fhnw.ch - www.fhnw.ch

35

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland





Prof. Dr. Christoph Clases
Hochschule für Angewandte Psychologie
FHNW
christoph.clases@fhnw.ch



cand. Master of Science
Hochschule für Angewandte Psychologie
FHNW
elina.lehmann@fhnw.ch

Prof. Dr. Christoph Clases - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.clases@fhnw.ch - www.fhnw.ch

36

Anhang C: Finaler Fragebogen

22.6.2018

Druckversion

Fragebogen

1 Starttext

Herzlich Willkommen zum Online-Fragebogen des Forschungsprojekts

Agile Führung und Zusammenarbeit beim BIT

Auf den folgenden Seiten möchten wir Sie bitten, unseren Online-Fragebogen zum Thema agile Führung und Zusammenarbeit beim BIT zu bearbeiten.

- Bei der Bewertung der Aussagen gibt es keine richtigen oder falschen Antworten.
- Entscheidend ist, dass Sie Ihre persönliche, subjektive Einschätzung wiedergeben.
- Beantworten Sie daher bitte die Aussagen offen und ehrlich.
- Wählen Sie im Zweifelsfall diejenige Antwortmöglichkeit, die am ehesten zutrifft.
- Um eine verlässliche Auswertung zu erhalten, ist es für uns von grosser Bedeutung, dass Sie wirklich alle Aussagen beantworten.
- Sollten Sie bestimmte Aussagen dezidiert nicht beantworten wollen, so werden Sie die Gelegenheit dazu haben.

Die Bearbeitung wird für Sie vermutlich 25-35 Minuten in Anspruch nehmen.

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme.
Sie leisten damit eine wertvolle Unterstützung für unser Forschungsprojekt.

Freundliche Grüsse

Christoph Clases und Elina Lehmann

2 agiles Entscheiden IST

Für Organisationen sind gute Entscheidungsprozesse ein wichtiger Beitrag zum Erfolg.
Für Führungskräfte ist ein gutes Herbeiführen von Entscheidungen eine wichtige Aufgabe.
Daher möchten wir Ihnen gleich zu Beginn einige Fragen zum Thema Entscheiden stellen.

Folgende Aussagen beziehen sich auf Ihre Erfahrung mit Entscheidungsprozessen im Führungsalltag des BIT.
Bitte geben Sie an, in welchem Masse die folgenden Aussagen aus Ihrer Sicht zutreffen.

Meine Erfahrungen im Führungsalltag des BIT zeigen, dass wir...

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils - teils	trifft eher zu	trifft zu
schnell über Veränderungsvorschläge entscheiden.	<input type="radio"/>				
auf unerwartete Ereignisse und Störungen rasch mit entsprechenden Entscheidungen reagieren.	<input type="radio"/>				
auf einfache Weise Entscheidungen korrigieren, wenn es die Sache erfordert.	<input type="radio"/>				
Entscheidungen konsequent an der Maximierung des Kundennutzen orientieren.	<input type="radio"/>				
Entscheidungen schnell umsetzen.	<input type="radio"/>				
Entscheidungen ohne grossen Aufwand herbeiführen.	<input type="radio"/>				
bei Entscheidungen so gut wie immer die entsprechende Fachexpertise einbeziehen.	<input type="radio"/>				
spontan auftauchende Entwicklungen flexibel in Entscheidungen berücksichtigen.	<input type="radio"/>				
situativ angemessen entscheiden.	<input type="radio"/>				

3 Führungsspielraum

Führungskräfte haben abhängig von ihrer Position im Unternehmen unterschiedliche Einflussbereiche.
In jedem Einflussbereich gibt es förderliche und hinderliche Bedingungen, um den jeweiligen Führungsaufgaben gut nachkommen zu können.

22.6.2018

Druckversion

Folgende Aussagen beziehen sich auf Ihre Erfahrungen als Führungskraft.
Bitte geben Sie an, in welchem Masse die folgenden Aussagen aus Ihrer Sicht zutreffen.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils - teils	trifft eher zu	trifft zu
Als Führungskraft kann ich die Arbeitsabläufe in meinem Bereich selbst gestalten.	<input type="radio"/>				
Ich kann in meinem Bereich bestimmen, auf welche Art und Weise die Aufgaben erledigt werden sollen.	<input type="radio"/>				
Als Führungskraft kann ich die Arbeit in meinem Bereich so aufteilen und organisieren, wie ich es für richtig halte.	<input type="radio"/>				
Ich habe die Möglichkeit, gute MitarbeiterInnen gezielt zu fördern und sie bei ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen.	<input type="radio"/>				
Die Entscheidung über Weiterbildungsmöglichkeiten für meine MitarbeiterInnen liegt in meiner Hand.	<input type="radio"/>				
Als Führungskraft kann ich bei der Einstellung neuer KollegInnen mitentscheiden.	<input type="radio"/>				
Die Art und Weise der Kontrolle der Arbeitsergebnisse in meinem Bereich ist mir überlassen.	<input type="radio"/>				
Als Führungskraft kann ich in meinem Verantwortungsbereich alle notwendigen Entscheidungen selbst treffen.	<input type="radio"/>				
In meinem Verantwortungsbereich kann ich viele Dinge selbst entscheiden.	<input type="radio"/>				
Als Führungskraft habe ich in meinem Bereich grossen Einfluss darauf, welcher meiner MitarbeiterInnen welche Aufgabe erhält.	<input type="radio"/>				

4 Systemvertrauen / Mission / Kundenorientierung

Organisationen lassen sich durch bestimmte strategische und strukturelle Elemente sowie durch kulturelle Muster beschreiben. Diese Elemente entwickeln sich und entstehen über längere Zeiträume auf der Ebene des Gesamtsystems. Auf dieser und der nächsten Seite geht es um verschiedene Aspekte, die eine Organisation auszeichnen können.

Folgende Aussagen beziehen sich auf Ihre persönlichen Erfahrungen, die das BIT als Gesamtorganisation betreffen.
Bitte geben Sie an, in welchem Masse die folgenden Aussagen aus Ihrer Sicht zutreffen.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils - teils	trifft eher zu	trifft zu
Im Grossen und Ganzen kann man sich darauf verlassen, wie im BIT Entscheidungen getroffen werden.	<input type="radio"/>				
Der Input von Kunden hat einen direkten Einfluss auf unsere Entscheidungen im BIT.	<input type="radio"/>				
Ich kann die strategische Ausrichtung des BIT gut auf meine alltäglichen Entscheidungen anwenden.	<input type="radio"/>				
In unseren Entscheidungen berücksichtigen wir, wo relevant, konsequent die Interessen des Kunden.	<input type="radio"/>				
Im Grossen und Ganzen kann man sich darauf verlassen, dass getroffene Absprachen im BIT eingehalten werden.	<input type="radio"/>				
Wir verfolgen im BIT eine klare Mission, die unserer Arbeit Sinn verleiht.	<input type="radio"/>				
Im Grossen und Ganzen kann man sich darauf verlassen, dass im BIT gemeinsam definierte Regeln eingehalten werden.	<input type="radio"/>				
Die strategische Ausrichtung des BIT bietet mir bei wichtigen Entscheidungen Orientierung.	<input type="radio"/>				
Im Grossen und Ganzen vermittelt das BIT den Eindruck von Zuverlässigkeit.	<input type="radio"/>				

https://ww2.unipark.de/www/print_survey.php?syid=448944&__menu_node=print

2/10

22.6.2018

Druckversion

Alle Mitarbeitenden des BIT haben eine klare Vorstellung von den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Kunden.	<input type="radio"/>				
Im Grossen und Ganzen zeichnet sich das BIT durch eine offene Zusammenarbeit aus.	<input type="radio"/>				
Im Grossen und Ganzen vermittelt das BIT den Eindruck von Stabilität.	<input type="radio"/>				

5 Wandel mitgestalten / kontinuierliches Lernen / Organisationsstruktur

Auf dieser Seite geht es weiterhin, wie angekündigt, um verschiedene Aspekte, die eine Organisation auszeichnen können.

Folgende Aussagen beziehen sich ebenfalls auf Ihre persönlichen Erfahrungen, die das BIT als Gesamtorganisation betreffen. Bitte geben Sie an, in welchem Masse die folgenden Aussagen aus Ihrer Sicht zutreffen.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils - teils	trifft eher zu	trifft zu
Verbesserungen in den Arbeitsabläufen werden im BIT kontinuierlich vorgenommen.	<input type="radio"/>				
Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt die Delegation von Verantwortung derart, dass sie durch andere Führungskräfte nur schwer übersteuert werden kann.	<input type="radio"/>				
Im BIT nutzen wir auftretende Fehler als Lern- und Verbesserungsmöglichkeit.	<input type="radio"/>				
Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt ein hohes Mass an Selbstorganisation auf der Teamebene.	<input type="radio"/>				
Die meisten Versuche, im BIT Veränderungen herbeizuführen, treffen bei uns auf Widerstand.	<input type="radio"/>				
Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt eine starke Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen.	<input type="radio"/>				
In der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit gelingt es uns im BIT gut, Veränderungen umzusetzen.	<input type="radio"/>				
Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt es, Entscheidungen dort zu treffen, wo die entsprechende Fachexpertise ist.	<input type="radio"/>				
Lernen ist ein wichtiges Ziel in unserer alltäglichen Arbeit im BIT.	<input type="radio"/>				
Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt Verhalten, das ein „Hochskalieren“ von Entscheidungen in der Hierarchie verhindert.	<input type="radio"/>				
Innovation und Risikobereitschaft werden im BIT gefördert und belohnt.	<input type="radio"/>				
Die Organisationsstruktur des BIT unterstützt eine flexible Steuerung der personellen Ressourcen.	<input type="radio"/>				

6 agiles Entscheiden Relevanz

Wir möchten hier das Thema Entscheiden nochmals aufgreifen. Zu Beginn hatten wir Sie gebeten zu bewerten, wie Sie Entscheidungsprozesse im BIT einschätzen. Untenstehend finden Sie dieselben Aspekte von Entscheidungsprozessen im BIT nochmals aufgeführt.

Nun bitten wir Sie zu den gleichen Aussagen einzuschätzen, wie wichtig Ihnen persönlich diese Aspekte von Entscheidungsprozessen im BIT sind. Bitte geben Sie an, in welchem Masse die folgenden Aussagen aus Ihrer Sicht zutreffen.

Es ist mir wichtig, dass im BIT ...

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils - teils	trifft eher zu	trifft zu
spontan auftauchende Entwicklungen flexibel in Entscheidungen berücksichtigt werden.	<input type="radio"/>				
Entscheidungen ohne grossen Aufwand	<input type="radio"/>				

22.6.2018

Druckversion

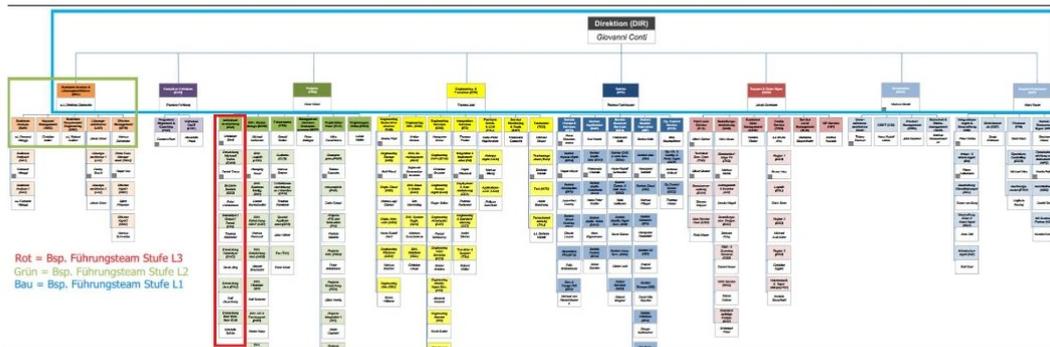
herbeigeführt werden.					
über Veränderungsvorschläge schnell entschieden wird.	<input type="radio"/>				
Entscheidungen schnell umgesetzt werden.	<input type="radio"/>				
Entscheidungen auf einfache Weise korrigiert werden, wenn es die Sache erfordert.	<input type="radio"/>				
Entscheidungen konsequent an der Maximierung des Kundennutzens orientiert werden.	<input type="radio"/>				
bei Entscheidungen so gut wie immer die entsprechende Fachexpertise einbezogen wird.	<input type="radio"/>				
auf unerwartete Ereignisse und Störungen rasch mit entsprechenden Entscheidungen reagiert wird.	<input type="radio"/>				
situativ angemessen entschieden wird.	<input type="radio"/>				

7 Intro Teamebene

Die Arbeit im Team ist für viele Organisationen die zentrale Form der Wertschöpfung. Auch bei der Arbeit im Team finden sich strukturelle und kulturelle Muster.

Auf den folgenden beiden Seiten interessiert uns, wie Sie die Arbeit in Ihrem Führungsteam einschätzen. Bitte denken Sie dabei an das Führungsteam, das aus Ihnen, den hierarchisch gleich gestellten Peers sowie Ihrer/m Vorgesetzten besteht.

Zur Veranschaulichung dient Ihnen untenstehende Grafik als Beispiel.



8 Teamebene 1

Es geht im Folgenden also darum, Ihre persönlichen Erfahrungen zu bewerten, die Ihr Führungsteam betreffen. Bitte geben Sie an, in welchem Masse die folgenden Aussagen aus Ihrer Sicht zutreffen.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils - teils	trifft eher zu	trifft zu
In der Regel geben wir Informationen an alle Mitglieder des Führungsteams weiter, anstatt sie für uns zu behalten.	<input type="radio"/>				
In unserem Führungsteam nehmen wir uns die Zeit, die wir brauchen, um neue Ideen zu entwickeln.	<input type="radio"/>				
Es gibt niemals Spannungen zwischen Personen im Führungsteam.	<input type="radio"/>				
Wir halten uns über arbeitsrelevante Themen gegenseitig auf dem Laufenden.	<input type="radio"/>				
Personen im Führungsteam arbeiten zusammen, um neue Ideen zu entwickeln und zu verwirklichen.	<input type="radio"/>				
Ein Teil dieses Führungsteams zu sein ist für die Teammitglieder das Wichtigste bei der Arbeit.	<input type="radio"/>				
Es gibt im Führungsteam echtes Bemühen, Informationen innerhalb der ganzen Arbeitsgruppe zu teilen.	<input type="radio"/>				

https://ww2.unipark.de/www/print_survey.php?syid=448944&__menu_node=print

4/10

22.6.2018

Druckversion

Die Mitglieder des Führungsteams stellen Ressourcen zur Verfügung und teilen diese auch bereitwillig, um bei der Realisierung neuer Ideen zu helfen.	<input type="radio"/>				
Die Beziehung zwischen den Personen im Führungsteam sind gleichbleibend harmonisch.	<input type="radio"/>				
Die Mitglieder des Führungsteams geben praktische Unterstützung für neue Ideen und deren Verwirklichung.	<input type="radio"/>				

9 Teamebene 2

Es geht im Folgenden weiterhin darum, Ihre persönlichen Erfahrungen zu bewerten, die Ihr Führungsteam betreffen. Jede der folgenden Aspekte zur Arbeit im Führungsteam ist in Form zweier gegensätzlicher Aussagen dargestellt. Zwischen den beiden Extremaussagen sind sechs Kreise vorgegeben. Kreuzen Sie bitte für jeden Aspekt den Kreis zwischen den beiden Extremen an, der Ihr Führungsteam - Ihrer persönlichen Einschätzung nach - am besten beschreibt.

Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht.	<input type="radio"/>	Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.				
Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert.	<input type="radio"/>	Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind nicht klar formuliert.				
Die Mitglieder des Führungsteams kennen ihre Aufgaben.	<input type="radio"/>	Die Mitglieder des Führungsteams wissen nicht genau, was sie zu tun haben.				
Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.	<input type="radio"/>	Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.				
Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams.	<input type="radio"/>	Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.				
Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar.	<input type="radio"/>	Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.				
Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht.	<input type="radio"/>	Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut.				
Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation BIT.	<input type="radio"/>	Die Erreichung unserer Ziele ist unwichtig für die Gesamtorganisation BIT.				
Unsere Prioritäten sind unklar.	<input type="radio"/>	Unsere Prioritäten sind klar.				
Die Ziele unseres Führungsteams sind uns klar.	<input type="radio"/>	Uns sind die Ziele des Führungsteams unklar.				

10 Single-Item Skala

Auch wenn es uns oft widerstrebt, globale Bewertungen abzugeben, so haben wir in der Regel doch eine spontane Einschätzung. Auf dieser Seite interessiert uns genau dieses "Bauchgefühl".

Bewerten Sie die drei folgenden Aussagen mit Hilfe Ihres "Bauchgefühls". Bitte geben Sie an, in welchem Masse die folgenden Aussagen aus Ihrer Sicht zutreffen.

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils - teils	trifft eher zu	trifft zu
Das BIT ist innovativ.	<input type="radio"/>				
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zum BIT.	<input type="radio"/>				
	unzufrieden	eher unzufrieden	teils - teils	eher zufrieden	zufrieden
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer beruflichen Tätigkeit im BIT?	<input type="radio"/>				

11 Netzwerkanalyse

In Organisationen lassen sich Entscheidungen oft nicht eins-zu-eins bestimmten Bereichen zuordnen. Daraus ergibt sich in der Regel ein Abstimmungsbedarf zwischen Bereichen, um Entscheidungen angemessen herbeizuführen. Genau diese Fragestellung interessiert uns auf dieser und den folgenden Seiten.

Bitte markieren Sie die für Sie passende Endung des untenstehenden Halbsatzes.

Um im Rahmen meiner Kernaufgaben zentrale Entscheidungen treffen zu können, ...

- muss ich mich in der Regel mit keinem anderen Bereich bzw. mit keinem anderen Team abstimmen.

22.6.2018

Druckversion

- muss ich mich in der Regel mit anderen Bereichen bzw. Teams abstimmen.

12.1 Filter

Auf dieser Seite sind die Bereiche des BIT aufgelistet.

Bitte markieren Sie alle Bereiche, mit denen Sie sich für relevante Entscheidungen, die Ihren Verantwortungsbereich betreffen, abstimmen müssen.

Hinweis: Es geht uns hier um das normale Tagesgeschäft, nicht um das Projektgeschäft.

Bitte geben Sie an, mit welchen Bereichen Sie sich in der Regel für relevante Entscheidungen abstimmen müssen.

- Business Analyse & Lösungsarchitektur (BAL)
- Komplexe Vorhaben (KOV)
- Projekte (PRO)
- Engineering & Transition (ERT)
- Betrieb (BTR)
- Support & Order Management (SOM)
- Governance (GOV)
- Supportfunktionen (SUP)
- Direktion (DIR)

12.1.1 Netzwerkanalyse Teams

Sie finden untenstehend die Organigramme der Bereiche, die Sie zuvor ausgewählt haben.

Bitte markieren Sie alle Teams, mit denen Sie sich für relevante Entscheidungen, die Ihren Verantwortungsbereich betreffen, abstimmen müssen.

Hinweis: Es geht uns hier um das normale Tagesgeschäft, nicht um das Projektgeschäft.

Bitte markieren Sie das Team oder die Teams des Bereichs Business Analyse & Lösungsarchitektur. Um ein Team zu markieren, können Sie das entsprechende Team anklicken. Markierte Teams färben sich grün.

Wichtig für meine Entscheidungen

- Business Analyse & Lösungsarchitektur (BAL)
- Business Analyse (BAN)
- Business Analyse 1 (BA1)
- Business Analyse 2 (BA2)
- Account Management (AMG)
- Business Requirement Engineering (BRE)
- Lösungsarchitektur (LAR)
- Lösungsarchitektur 1 (LA1)
- Lösungsarchitektur 2 (LA2)
- Offerten Management (OFM)
- Order Exec. Management (OEM)
- Offerten Mgmt1 (OM1)
- Offerten Mgmt2 (OM2)

Bitte markieren Sie das Team oder die Teams des Bereichs Komplexe Vorhaben. Um ein Team zu markieren, können Sie das entsprechende Team anklicken. Markierte Teams färben sich grün.

Wichtig für meine Entscheidungen

- Komplexe Vorhaben (KOV)
- Programm Alignment & Coaching (PAC)
- Vorhaben DazIT (VOD)

Bitte markieren Sie das Team oder die Teams des Bereichs Projekte. Um ein Team zu markieren, können Sie das entsprechende Team anklicken. Markierte Teams färben sich grün.

Wichtig für meine Entscheidungen

https://ww2.unipark.de/www/print_survey.php?syid=448944&__menu_node=print

6/10

22.6.2018

Druckversion

- Projekte (PRO)
- Individualentwicklung (IEW)
- Entwicklung Microsoft Techn. (EWM)
- BI-DWH-Statistik (BDS)
- Dateninput / Output / Transf. (IAM)
- Entwicklung Datenlayer (EWD)
- Entwicklung Java (EWJ)
- Entwicklung User Interface (EUI)
- BWL Moduldesign (BWM)
- BWL Logistik (LOG)
- BWL Business Intellig. (BWI)
- BWL Entwicklung ABAP (ABP)
- BWL Entwicklung Web (WEB)
- BWL Finanzen (BFI)
- BWL HR & Fachsupport (HRF)
- BWL Unterstütz. Supp. proz. (USP)
- Fokusteams (FTS)
- Customs (CUS)
- DMS/Arbeitsmarktlösungen / Workflow (DAW)
- Spezial Applikationen (SPA)
- Tax (TAX)
- Management Vertreter Grossprogramme (MGP)
- Projektleiter Pool (PLP)
- Grossprojekte (PGP)
- Netzprojekte (PNP)
- Projekte APS und Innovation (PAI)
- Projekte BWL (PBW)
- Projekte Entwicklung (PEN)
- Projekte Integration 1 (PI1)
- Projekte Integration 2 (PI2)
- Projektmgmt. Office (PMO)

Bitte markieren Sie das Team oder die Teams des Bereichs Engineering & Transition.
Um ein Team zu markieren, können Sie das entsprechende Team anklicken. Markierte Teams färben sich grün.

Wichtig für meine Entscheidungen

- Engineering & Transition (ETR)
- Engineering Basis Infrastruktur (ENB)
- Engineering Storage (EBS)
- Engin. Cloud (EBC)
- Engin. Netzwerk (EBN)
- Engineering Windows (EBW)
- Engineering Unix (EBX)
- Engineering BWL (ENE)
- BWL Berechtigungen (BER)
- BWL Basis & Admin. (BAD)
- BWL System Engin. (SEN)
- BWL Solutions (SOL)
- Engineering Services (ENS)

https://ww2.unipark.de/www/print_survey.php?syid=448944&__menu_node=print

7/10

22.6.2018

Druckversion

- Engineering DWH (EDW)
- Engineering Access Mgmt (EAM)
- Engineering Arbeitsplatz (EAP)
- Engineering CCM Services (ECS)
- Engineering Identity Mgmt Serv. (EIM)
- Engineering Internet (EIN)
- Paketierung (EPA)
- Integration Services (ITS)
- Integration & Implementation (INI)
- Deployment & Automatisierung (DEA)
- Engineering & Standardisierung (EST)
- Transition & Support (TSU)
- Plattform Archit. & LCM (PAL)
- Release Mgmt (REM)
- ApplikationsLCM (LCM)
- Service Monitoring & Tools (SMT)
- Testcenter (TCE)
- Testmanagement (TMA)
- Test (MTE)
- Testautomatisierung (TAU)

Bitte markieren Sie das Team oder die Teams des Bereichs Betrieb.
Um ein Team zu markieren, können Sie das entsprechende Team anklicken. Markierte Teams färben sich grün.

Wichtig für meine Entscheidungen

- Betrieb (BTR)
- Betrieb Frontend Services (BFS)
- Betrieb Access Mgmt (BFM)
- Betrieb Arbeitsplatz (BFA)
- Betrieb Virtual Desktop (BFV)
- Operations PKI (BFO)
- Serv. & Design PKI (BFK)
- Betrieb Applikation (BAP)
- Betrieb Applik. Unix (BAX)
- Betrieb Applik. Mainframe (BAM)
- Betrieb Applik. Wind.(BAW)
- Betrieb Datenb. (BAD)
- Betrieb Backend Services (BBS)
- Betrieb CMS & Web Serv. (BBW)
- Betrieb Comm. & Coll. Serv. (BBC)
- Betrieb Identity Mgmt Serv. (BBI)
- Betrieb Mess. Serv. (BBM)
- Output Services (BBO)
- Betrieb Basisinfrastruktur (BIF)
- Betrieb Unix (BIX)
- Betrieb Cloud (BIC)
- Betrieb Netzwerk (BIN)
- Betrieb RZ (BIR)
- Betrieb Storage (BIS)
- Betrieb Windows (BIW)

https://ww2.unipark.de/www/print_survey.php?syid=448944&__menu_node=print

8/10

22.6.2018

Druckversion

- Netzänderungen (BIA)
- Op. Control Service (OCS)
- Op. Ch. & Config. & Probl. Mgmt (OCP)
- Op. Control Center (OCC)

Bitte markieren Sie das Team oder die Teams des Bereichs Support & Order Management.
Um ein Team zu markieren, können Sie das entsprechende Team anklicken. Markierte Teams färben sich grün.

Wichtig für meine Entscheidungen

- Support & Order Mgmt (SOM)
- First Level Service (FLS)
- Technical Serv. Desk (TSD)
- Benutzerverwaltung (BVW)
- User Service Desk (USD)
- Bestellungsabwicklung (BAB)
- Standardaufträge TK (TKS)
- Auftragscont. & Inventar (ACI)
- Bestellungsabw. Endger. (BAE)
- Digit.- & Scanning Services (DSS)
- MAC Service (MAC)
- Standardaufträge Endger. (SAE)
- Customer Case Management (CCM)
- Onsite Service (OSS)
- Region 1 (OS1)
- Logistik (OSL)
- Region 2 (OS2)
- Region 3 (OS3)
- Volumenauf. & Kapazitätspl.(VKP)
- Service Level Management (SLM)
- VIP-Service (VIP)

Bitte markieren Sie das Team oder die Teams des Bereichs Bereichs Governance.
Um ein Team zu markieren, können Sie das entsprechende Team anklicken. Markierte Teams färben sich grün.

Wichtig für die Zusammenarbeit

- Governance (GOV)
- Unternehmensarchitektur (UAR)
- CSIRT (CSI)
- Produkt Management (PMG)
- Sicherheit & Risikomanagement (SUR)

Bitte markieren Sie das Team oder die Teams des Bereichs Supportfunktionen.
Um ein Team zu markieren, können Sie das entsprechende Team anklicken. Markierte Teams färben sich grün.

Wichtig für meine Entscheidungen

- Supportfunktionen (SUP)
- Integrationsmgmt & Beschaffung (IMB)
- Integr.- & Inform.mgmt (IIM)
- Beschaffung Dienstleistungen (BDL)
- Beschaffung Güter & Asset Mgmt (BGA)
- Infrastrukturmgmt (INF)
- Direktionsstab (DST)
- Finanzen (FIN)
- Operatives Controlling (OCO)

https://ww2.unipark.de/www/print_survey.php?syid=448944&__menu_node=print

9/10

22.6.2018

Druckversion

Rechnungswesen (FRW)	<input type="radio"/>
Human Resources Mgmt (HRM)	<input type="radio"/>
Personalentwicklung und Instrumente (HPE)	<input type="radio"/>
Berufsbildung (HBB)	<input type="radio"/>
HR Business Partner (HBP)	<input type="radio"/>
Kommunikation (KOM)	<input type="radio"/>
Legal Services (LEG)	<input type="radio"/>

Bitte markieren Sie den Bereich der Direktion.

Um einen Bereich zu markieren, können Sie den entsprechenden Bereich anklicken. Markierte Bereiche färben sich grün.

Wichtig für meine Entscheidungen

Direktion (DIR)	<input type="radio"/>
-----------------	-----------------------

12.2 Filter

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Online-Befragung. Sie haben damit einen wichtigen Beitrag für unser Forschungsprojekt geleistet.

Falls Sie Kommentare, Anregungen oder Fragen haben, steht Ihnen Elina Lehmann (Mail: elina.lehmann@fhnw.ch / Mobile: 079 528 48 88) gerne als Ansprechpartnerin zur Verfügung.

Wir wünschen Ihnen eine gute Zeit.

13 Endseite

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Online-Befragung. Sie haben damit einen wichtigen Beitrag für unser Forschungsprojekt geleistet.

Falls Sie Kommentare, Anregungen oder Fragen haben, steht Ihnen Elina Lehmann (Mail: elina.lehmann@fhnw.ch / Mobile: 079 528 48 88) gerne als Ansprechpartnerin zur Verfügung.

Wir wünschen Ihnen eine gute Zeit.

Anhang D: Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für sämtliche Items

Tabelle 2

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des agilen Entscheidens Ist-Situation (eigene Darstellung)

		Agil_Ist_1	Agil_Ist_2	Agil_Ist_3	Agil_Ist_4	Agil_Ist_5	Agil_Ist_6	Agil_Ist_7	Agil_Ist_8	Agil_Ist_9
N		106	106	106	105	105	106	106	106	106
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	2.61	3.61	3.05	3.07	2.81	2.47	3.34	3.03	3.45
	Standardabweichung	0.91	1.04	0.95	0.93	0.89	0.92	1.00	0.97	0.89
Extremste Differenzen	Absolut	0.21	0.26	0.20	0.22	0.21	0.22	0.26	0.20	0.21
	Positiv	0.21	0.16	0.19	0.20	0.21	0.22	0.17	0.18	0.21
	Negativ	-0.20	-0.26	-0.20	-0.22	-0.19	-0.19	-0.26	-0.20	-0.21
Statistik für Test		0.21	0.26	0.20	0.22	0.21	0.22	0.26	0.20	0.21
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c								

Tabelle 3

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des agilen Entscheidens Wichtigkeit (eigene Darstellung)

		Agil_Wichtig_1	Agil_Wichtig_2	Agil_Wichtig_3	Agil_Wichtig_4	Agil_Wichtig_5	Agil_Wichtig_6	Agil_Wichtig_7	Agil_Wichtig_8	Agil_Wichtig_9
N		106	106	106	106	106	106	106	106	106
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	4.16	4.52	4.55	4.14	4.42	4.39	4.25	4.19	4.61
	Standardabweichung	0.84	0.67	0.65	0.79	0.73	0.70	0.72	0.68	0.58
Extremste Differenzen	Absolut	0.25	0.36	0.38	0.26	0.33	0.32	0.27	0.28	0.40
	Positiv	0.17	0.23	0.24	0.22	0.21	0.20	0.22	0.28	0.25
	Negativ	-0.25	-0.36	-0.38	-0.26	-0.33	-0.32	-0.27	-0.26	-0.40
Statistik für Test		0.25	0.36	0.38	0.26	0.33	0.32	0.27	0.28	0.40
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c								

Tabelle 4

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des Führungsspielraums (eigene Darstellung)

		Führung gsspiel raum_1	Führung gsspiel raum_2	Führung gsspiel raum_3	Führung gsspiel raum_4	Führung gsspiel raum_5_ Psp	Führung gsspiel raum_6	Führung gsspiel raum_7_ Psp	Führung gsspiel raum_8	Führung gsspiel raum_9	Führung gsspiel raum_10_ Psp
N		106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	4.06	4.35	4.00	4.12	4.31	3.41	2.92	4.20	4.23	3.48
	Standardabweichung	0.91	0.78	0.96	0.82	1.15	1.05	1.08	0.89	0.89	0.99
Extremste Differenzen	Absolut	0.24	0.31	0.22	0.23	0.35	0.22	0.18	0.28	0.27	0.20
	Positiv	0.16	0.20	0.15	0.19	0.27	0.14	0.16	0.18	0.19	0.20
	Negativ	-0.24	-0.31	-0.22	-0.23	-0.35	-0.22	-0.18	-0.28	-0.27	-0.19
Statistik für Test		0.24	0.31	0.22	0.23	0.35	0.22	0.18	0.28	0.27	0.20
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c				

Tabelle 5

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des Systemvertrauens (eigene Darstellung)

		System- vertrauen_I1	System- vertrauen_I2	System- vertrauen_I3	System- vertrauen_I4	System- vertrauen_I5	System- vertrauen_I6
N		106	106	106	106	106	106
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	3.61	3.54	3.48	3.45	3.68	3.80
	Standardabweichung	0.76	0.78	0.86	0.78	0.87	0.89
Extremste Differenzen	Absolut	0.25	0.25	0.24	0.24	0.30	0.28
	Positiv	0.23	0.23	0.19	0.24	0.21	0.20
	Negativ	-0.25	-0.25	-0.24	-0.24	-0.30	-0.28
Statistik für Test		0.25	0.25	0.24	0.24	0.30	0.28
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c					

Tabelle 6

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des Fragebogens zur Arbeit im Team (eigene Darstellung)

		FAT_Auf_I1	FAT_Auf_I2_rec	FAT_Auf_I3	FAT_Auf_I4_rec	FAT_Ziel_I1_rec	FAT_Ziel_I2_rec	FAT_Ziel_I3_rec	FAT_Ziel_I4_rec	FAT_Ziel_I5_rec	FAT_Ziel_I6_rec
N		106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	4.44	5.21	4.08	4.65	4.57	4.83	4.41	5.10	5.15	4.44
	Standardabweichung	1.35	1.10	1.24	1.11	1.55	1.15	1.31	1.28	1.30	1.30
Extremste Differenzen	Absolut	0.28	0.27	0.22	0.27	0.25	0.29	0.27	0.29	0.29	0.23
	Positiv	0.13	0.24	0.15	0.15	0.18	0.16	0.14	0.24	0.26	0.12
	Negativ	-0.28	-0.27	-0.22	-0.27	-0.25	-0.29	-0.27	-0.29	-0.29	-0.23
Statistik für Test		0.28	0.27	0.22	0.27	0.25	0.29	0.27	0.29	0.29	0.23
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c									

Tabelle 7

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des Team-Klima-Inventars (eigene Darstellung)

		TKI_Info_I1	TKI_Info_I2	TKI_Info_I3	TKI_Inno_I1	TKI_Inno_I2	TKI_Inno_I3	TKI_Inno_I4	TKI_soz. Erwu_I1	TKI_soz. Erwu_I2	TKI_soz. Erwu_I3
N		106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	4.33	4.15	4.01	3.54	3.60	3.75	3.80	2.85	2.93	3.44
	Standardabweichung	0.79	0.77	0.83	1.06	0.98	0.94	0.97	1.14	1.05	1.02
Extremste Differenzen	Absolut	0.30	0.23	0.21	0.25	0.20	0.30	0.24	0.19	0.18	0.25
	Positiv	0.20	0.22	0.18	0.16	0.18	0.21	0.16	0.13	0.17	0.18
	Negativ	-0.30	-0.23	-0.21	-0.25	-0.20	-0.30	-0.24	-0.19	-0.18	-0.25
Statistik für Test		0.30	0.23	0.21	0.25	0.20	0.30	0.24	0.19	0.18	0.25
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c									

Tabelle 8

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items der Organisationsstruktur (eigene Darstellung)

		Org.Struktur_I1	Org.Struktur_I2	Org.Struktur_I3	Org.Struktur_I4	Org.Struktur_I5	Org.Struktur_I6
N		106	106	106	106	105	106
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	3.35	2.58	2.94	2.58	2.34	2.54
	Standardabweichung	1.10	0.99	0.91	1.02	0.96	1.10
Extremste Differenzen	Absolut	0.21	0.25	0.19	0.22	0.29	0.19
	Positiv	0.15	0.25	0.18	0.22	0.29	0.19
	Negativ	-0.21	-0.16	-0.19	-0.16	-0.19	-0.16
Statistik für Test		0.21	0.25	0.19	0.22	0.29	0.19
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c					

Tabelle 9

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items der Organisationskultur (eigene Darstellung)

		Kont. Lernen_I1	Kont. Lernen_I2	Kont. Lernen_I3	Kunden orientierung_I1	Kunden orientierung_I2	Kunden orientierung_I3	strat.Au srichtung_I1	strat.Au srichtung_I2	strat.Au srichtung_I3	Wandel_I1	Wandel_I2	Wandel_I3
N		106	105	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	3.29	2.64	3.83	3.76	2.90	3.81	3.63	3.72	3.67	3.29	3.02	3.00
	Standardabweichung	0.88	0.99	0.90	0.79	0.86	0.83	0.95	0.96	0.96	0.90	0.95	0.74
Extremste Differenzen	Absolut	0.22	0.21	0.28	0.30	0.26	0.29	0.25	0.24	0.27	0.25	0.24	0.26
	Positiv	0.20	0.17	0.20	0.23	0.23	0.22	0.18	0.17	0.18	0.16	0.19	0.26
	Negativ	-0.22	-0.21	-0.28	-0.30	-0.26	-0.29	-0.25	-0.24	-0.27	-0.25	-0.24	-0.25
Statistik für Test		0.22	0.21	0.28	0.30	0.26	0.29	0.25	0.24	0.27	0.25	0.24	0.26
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

Tabelle 10
Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Single-Items (eigene Darstellung)

		Zufriedenheit	Com BIT	Innov
N		106	106	106
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	4.26	4.14	3.23
	Standardabweichung	0.94	0.84	1.02
Extremste Differenzen	Absolut	0.30	0.26	0.22
	Positiv	0.22	0.20	0.15
	Negativ	-0.30	-0.26	-0.22
Statistik für Test		0.30	0.26	0.22
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b. Aus den Daten berechnet.

c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.

Anhang E: Häufigkeitstabelle

Tabelle 11

Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	11	10.4	10.4	10.4
	2 trifft eher nicht zu	38	35.8	35.8	46.2
	3 teils – teils	39	36.8	36.8	83.0
	4 trifft eher zu	17	16.0	16.0	99.1
	5 trifft zu	1	.9	.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 12

Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_2 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	2	1.9	1.9	1.9
	2 trifft eher nicht zu	17	16.0	16.0	17.9
	3 teils – teils	22	20.8	20.8	38.7
	4 trifft eher zu	44	41.5	41.5	80.2
	5 trifft zu	21	19.8	19.8	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 13

Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	5	4.7	4.7	4.7
	2 trifft eher nicht zu	25	23.6	23.6	28.3
	3 teils – teils	41	38.7	38.7	67.0
	4 trifft eher zu	30	28.3	28.3	95.3
	5 trifft zu	5	4.7	4.7	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 14
Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_4 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	6	5.7	5.7	5.7
	2 trifft eher nicht zu	20	18.9	19.0	24.8
	3 teils – teils	44	41.5	41.9	66.7
	4 trifft eher zu	31	29.2	29.5	96.2
	5 trifft zu	4	3.8	3.8	100.0
	Gesamt	105	99.1	100.0	
Fehlend	-77	1	.9		
Gesamt		106	100.0		

Tabelle 15
Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_5 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	5	4.7	4.8	4.8
	2 trifft eher nicht zu	36	34.0	34.3	39.0
	3 teils – teils	40	37.7	38.1	77.1
	4 trifft eher zu	22	20.8	21.0	98.1
	5 trifft zu	2	1.9	1.9	100.0
	Gesamt	105	99.1	100.0	
Fehlend	-77	1	.9		
Gesamt		106	100.0		

Tabelle 16
Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_6 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	15	14.2	14.2	14.2
	2 trifft eher nicht zu	41	38.7	38.7	52.8
	3 teils – teils	36	34.0	34.0	86.8
	4 trifft eher zu	13	12.3	12.3	99.1
	5 trifft zu	1	.9	.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 17

Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_7 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	4	3.8	3.8	3.8
	2 trifft eher nicht zu	20	18.9	18.9	22.6
	3 teils – teils	27	25.5	25.5	48.1
	4 trifft eher zu	46	43.4	43.4	91.5
	5 trifft zu	9	8.5	8.5	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 18

Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_8 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	6	5.7	5.7	5.7
	2 trifft eher nicht zu	25	23.6	23.6	29.2
	3 teils – teils	40	37.7	37.7	67.0
	4 trifft eher zu	30	28.3	28.3	95.3
	5 trifft zu	5	4.7	4.7	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 19

Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_9 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	3	2.8	2.8	2.8
	2 trifft eher nicht zu	8	7.5	7.5	10.4
	3 teils – teils	44	41.5	41.5	51.9
	4 trifft eher zu	40	37.7	37.7	89.6
	5 trifft zu	11	10.4	10.4	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 20

Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	4	3.8	3.8	3.8
	3 teils – teils	18	17.0	17.0	20.8
	4 trifft eher zu	41	38.7	38.7	59.4
	5 trifft zu	43	40.6	40.6	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 21

Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_2 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	2	1.9	1.9	1.9
	3 teils – teils	4	3.8	3.8	5.7
	4 trifft eher zu	37	34.9	34.9	40.6
	5 trifft zu	63	59.4	59.4	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 22

Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	1	.9	.9	.9
	3 teils – teils	6	5.7	5.7	6.6
	4 trifft eher zu	33	31.1	31.1	37.7
	5 trifft zu	66	62.3	62.3	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 23

Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_4 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	4	3.8	3.8	3.8
	3 teils – teils	14	13.2	13.2	17.0
	4 trifft eher zu	51	48.1	48.1	65.1
	5 trifft zu	37	34.9	34.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 24

Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_5 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	2	1.9	1.9	1.9
	3 teils – teils	9	8.5	8.5	10.4
	4 trifft eher zu	38	35.8	35.8	46.2
	5 trifft zu	57	53.8	53.8	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 25

Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_6 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	3 teils – teils	13	12.3	12.3	12.3
	4 trifft eher zu	39	36.8	36.8	49.1
	5 trifft zu	54	50.9	50.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 26

Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_7 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	3 teils – teils	17	16.0	16.0	16.0
	4 trifft eher zu	45	42.5	42.5	58.5
	5 trifft zu	44	41.5	41.5	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 27

Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_8 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	1	.9	.9	.9
	3 teils – teils	13	12.3	12.3	13.2
	4 trifft eher zu	57	53.8	53.8	67.0
	5 trifft zu	35	33.0	33.0	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 28

Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_9 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	1	.9	.9	.9
	3 teils – teils	2	1.9	1.9	2.8
	4 trifft eher zu	34	32.1	32.1	34.9
	5 trifft zu	69	65.1	65.1	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 29

Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	8	7.5	7.5	7.5
	3 teils – teils	17	16.0	16.0	23.6
	4 trifft eher zu	42	39.6	39.6	63.2
	5 trifft zu	39	36.8	36.8	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 30

Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_2 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	3	2.8	2.8	2.8
	3 teils – teils	11	10.4	10.4	13.2
	4 trifft eher zu	38	35.8	35.8	49.1
	5 trifft zu	54	50.9	50.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 31

Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	2	1.9	1.9	1.9
	2 trifft eher nicht zu	4	3.8	3.8	5.7
	3 teils – teils	24	22.6	22.6	28.3
	4 trifft eher zu	38	35.8	35.8	64.2
	5 trifft zu	38	35.8	35.8	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 32

Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_4 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	4	3.8	3.8	3.8
	3 teils – teils	18	17.0	17.0	20.8
	4 trifft eher zu	45	42.5	42.5	63.2
	5 trifft zu	39	36.8	36.8	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 33

Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_5_Psp (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	7	6.6	6.6	6.6
	2 trifft eher nicht zu	4	3.8	3.8	10.4
	3 teils – teils	4	3.8	3.8	14.2
	4 trifft eher zu	25	23.6	23.6	37.7
	5 trifft zu	66	62.3	62.3	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 34

Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_6 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	4	3.8	3.8	3.8
	2 trifft eher nicht zu	18	17.0	17.0	20.8
	3 teils – teils	30	28.3	28.3	49.1
	4 trifft eher zu	39	36.8	36.8	85.8
	5 trifft zu	15	14.2	14.2	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 35

Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum7_Psp (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	11	10.4	10.4	10.4
	2 trifft eher nicht zu	26	24.5	24.5	34.9
	3 teils – teils	36	34.0	34.0	68.9
	4 trifft eher zu	26	24.5	24.5	93.4
	5 trifft zu	7	6.6	6.6	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 36

Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_8 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	5	4.7	4.7	4.7
	3 teils – teils	18	17.0	17.0	21.7
	4 trifft eher zu	34	32.1	32.1	53.8
	5 trifft zu	49	46.2	46.2	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 37

Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_9 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	1	.9	.9	.9
	2 trifft eher nicht zu	4	3.8	3.8	4.7
	3 teils – teils	14	13.2	13.2	17.9
	4 trifft eher zu	38	35.8	35.8	53.8
	5 trifft zu	49	46.2	46.2	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 38

Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_10_Psp (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	1	.9	.9	.9
	2 trifft eher nicht zu	17	16.0	16.0	17.0
	3 teils – teils	36	34.0	34.0	50.9
	4 trifft eher zu	34	32.1	32.1	83.0
	5 trifft zu	18	17.0	17.0	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 39

Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	6	5.7	5.7	5.7
	3 teils – teils	41	38.7	38.7	44.3
	4 trifft eher zu	47	44.3	44.3	88.7
	5 trifft zu	12	11.3	11.3	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 40

Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I2 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	9	8.5	8.5	8.5
	3 teils – teils	41	38.7	38.7	47.2
	4 trifft eher zu	46	43.4	43.4	90.6
	5 trifft zu	10	9.4	9.4	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 41
Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	2	1.9	1.9	1.9
	2 trifft eher nicht zu	10	9.4	9.4	11.3
	3 teils – teils	39	36.8	36.8	48.1
	4 trifft eher zu	45	42.5	42.5	90.6
	5 trifft zu	10	9.4	9.4	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 42
Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I4 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	11	10.4	10.4	10.4
	3 teils – teils	44	41.5	41.5	51.9
	4 trifft eher zu	43	40.6	40.6	92.5
	5 trifft zu	8	7.5	7.5	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 43
Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I5 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	13	12.3	12.3	12.3
	3 teils – teils	23	21.7	21.7	34.0
	4 trifft eher zu	55	51.9	51.9	85.8
	5 trifft zu	15	14.2	14.2	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 44
Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I6 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	1	.9	.9	.9
	2 trifft eher nicht zu	8	7.5	7.5	8.5
	3 teils – teils	24	22.6	22.6	31.1
	4 trifft eher zu	51	48.1	48.1	79.2
	5 trifft zu	22	20.8	20.8	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 45
Häufigkeitstabelle Item FAT_Auf_I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	4	3.8	3.8	3.8
	2	8	7.5	7.5	11.3
	3	13	12.3	12.3	23.6
	4	15	14.2	14.2	37.7
	5	44	41.5	41.5	79.2
	6	22	20.8	20.8	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 46
Häufigkeitstabelle Item FAT_Auf_I2_rec (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	.9	.9	.9
	2	5	4.7	4.7	5.7
	3	2	1.9	1.9	7.5
	4	9	8.5	8.5	16.0
	5	35	33.0	33.0	49.1
	6	54	50.9	50.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 47

Häufigkeitstabelle Item FAT_Auf_I3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	3	2.8	2.8	2.8
	2	12	11.3	11.3	14.2
	3	15	14.2	14.2	28.3
	4	28	26.4	26.4	54.7
	5	40	37.7	37.7	92.5
	6	8	7.5	7.5	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 48

Häufigkeitstabelle Item FAT_Auf_I4_rec (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	5	4.7	4.7	4.7
	3	14	13.2	13.2	17.9
	4	18	17.0	17.0	34.9
	5	45	42.5	42.5	77.4
	6	24	22.6	22.6	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 49

Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I1_rec (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	4	3.8	3.8	3.8
	2	13	12.3	12.3	16.0
	3	10	9.4	9.4	25.5
	4	11	10.4	10.4	35.8
	5	28	26.4	26.4	62.3
	6	40	37.7	37.7	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 50

Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I2_rec (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	2	1.9	1.9	1.9
	2	6	5.7	5.7	7.5
	3	2	1.9	1.9	9.4
	4	18	17.0	17.0	26.4
	5	48	45.3	45.3	71.7
	6	30	28.3	28.3	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 51

Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I3_rec (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	2	1.9	1.9	1.9
	2	11	10.4	10.4	12.3
	3	12	11.3	11.3	23.6
	4	18	17.0	17.0	40.6
	5	43	40.6	40.6	81.1
	6	20	18.9	18.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 52

Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I4_rec (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	2	1.9	1.9	1.9
	2	6	5.7	5.7	7.5
	3	7	6.6	6.6	14.2
	4	4	3.8	3.8	17.9
	5	32	30.2	30.2	48.1
	6	55	51.9	51.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 53

Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I5_rec (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	3	2.8	2.8	2.8
	2	6	5.7	5.7	8.5
	3	4	3.8	3.8	12.3
	4	4	3.8	3.8	16.0
	5	31	29.2	29.2	45.3
	6	58	54.7	54.7	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 54

Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I6_rec (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	2	1.9	1.9	1.9
	2	9	8.5	8.5	10.4
	3	13	12.3	12.3	22.6
	4	22	20.8	20.8	43.4
	5	36	34.0	34.0	77.4
	6	24	22.6	22.6	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 55

Häufigkeitstabelle Item TKI_Info_I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	3	2.8	2.8	2.8
	3 teils – teils	12	11.3 ^a	11.3	14.2
	4 trifft eher zu	38	35.8	35.8	50.0
	5 trifft zu	53	50.0	50.0	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 56
Häufigkeitstabelle Item TKI_Info_I2 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	2	1.9	1.9	1.9
	3 teils – teils	18	17.0	17.0	18.9
	4 trifft eher zu	48	45.3	45.3	64.2
	5 trifft zu	38	35.8	35.8	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 57
Häufigkeitstabelle Item TKI_Info_I3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	3	2.8	2.8	2.8
	3 teils – teils	27	25.5	25.5	28.3
	4 trifft eher zu	42	39.6	39.6	67.9
	5 trifft zu	34	32.1	32.1	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 58
Häufigkeitstabelle Item TKI_Inno_I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	5	4.7	4.7	4.7
	2 trifft eher nicht zu	13	12.3	12.3	17.0
	3 teils – teils	26	24.5	24.5	41.5
	4 trifft eher zu	44	41.5	41.5	83.0
	5 trifft zu	18	17.0	17.0	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 59
Häufigkeitstabelle Item TKI_Inno_I2 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	4	3.8	3.8	3.8
	2 trifft eher nicht zu	6	5.7	5.7	9.4
	3 teils – teils	38	35.8	35.8	45.3
	4 trifft eher zu	38	35.8	35.8	81.1
	5 trifft zu	20	18.9	18.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 60
Häufigkeitstabelle Item TKI_Inno_I3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	4	3.8	3.8	3.8
	2 trifft eher nicht zu	5	4.7	4.7	8.5
	3 teils – teils	24	22.6	22.6	31.1
	4 trifft eher zu	54	50.9	50.9	82.1
	5 trifft zu	19	17.9	17.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 61
Häufigkeitstabelle Item TKI_Inno_I4 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	2	1.9	1.9	1.9
	2 trifft eher nicht zu	8	7.5	7.5	9.4
	3 teils – teils	26	24.5	24.5	34.0
	4 trifft eher zu	43	40.6	40.6	74.5
	5 trifft zu	27	25.5	25.5	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 62

Häufigkeitstabelle Item TKI_soc.Erwu_I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	17	16.0	16.0	16.0
	2 trifft eher nicht zu	21	19.8	19.8	35.8
	3 teils – teils	34	32.1	32.1	67.9
	4 trifft eher zu	29	27.4	27.4	95.3
	5 trifft zu	5	4.7	4.7	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 63

Häufigkeitstabelle Item TKI_soc.Erwu_I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	9	8.5	8.5	8.5
	2 trifft eher nicht zu	28	26.4	26.4	34.9
	3 teils – teils	37	34.9	34.9	69.8
	4 trifft eher zu	25	23.6	23.6	93.4
	5 trifft zu	7	6.6	6.6	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 64

Häufigkeitstabelle Item TKI_soc.Erwu_I3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	7	6.6	6.6	6.6
	2 trifft eher nicht zu	9	8.5	8.5	15.1
	3 teils – teils	32	30.2	30.2	45.3
	4 trifft eher zu	46	43.4	43.4	88.7
	5 trifft zu	12	11.3	11.3	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 65

Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	4	3.8	3.8	3.8
	2 trifft eher nicht zu	23	21.7	21.7	25.5
	3 teils – teils	27	25.5	25.5	50.9
	4 trifft eher zu	36	34.0	34.0	84.9
	5 trifft zu	16	15.1	15.1	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 66

Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_I2 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	13	12.3	12.3	12.3
	2 trifft eher nicht zu	43	40.6	40.6	52.8
	3 teils – teils	28	26.4	26.4	79.2
	4 trifft eher zu	20	18.9	18.9	98.1
	5 trifft zu	2	1.9	1.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 67

Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_I3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	5	4.7	4.7	4.7
	2 trifft eher nicht zu	30	28.3	28.3	33.0
	3 teils – teils	39	36.8	36.8	69.8
	4 trifft eher zu	30	28.3	28.3	98.1
	5 trifft zu	2	1.9	1.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 68

Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_14 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	15	14.2	14.2	14.2
	2 trifft eher nicht zu	38	35.8	35.8	50.0
	3 teils – teils	32	30.2	30.2	80.2
	4 trifft eher zu	18	17.0	17.0	97.2
	5 trifft zu	3	2.8	2.8	100.0
Gesamt		106	100.0	100.0	

Tabelle 69

Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_15 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	18	17.0	17.1	17.1
	2 trifft eher nicht zu	50	47.2	47.6	64.8
	3 teils – teils	21	19.8	20.0	84.8
	4 trifft eher zu	15	14.2	14.3	99.0
	5 trifft zu	1	.9	1.0	100.0
Gesamt		105	99.1	100.0	
Fehlend	-77	1	.9		
Gesamt		106	100.0		

Tabelle 70

Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_16 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	22	20.8	20.8	20.8
	2 trifft eher nicht zu	31	29.2	29.2	50.0
	3 teils – teils	29	27.4	27.4	77.4
	4 trifft eher zu	22	20.8	20.8	98.1
	5 trifft zu	2	1.9	1.9	100.0
Gesamt		106	100.0	100.0	

Tabelle 71

Häufigkeitstabelle Item Kont.Lernen_I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	1	.9	.9	.9
	2 trifft eher nicht zu	20	18.9	18.9	19.8
	3 teils – teils	39	36.8	36.8	56.6
	4 trifft eher zu	39	36.8	36.8	93.4
	5 trifft zu	7	6.6	6.6	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 72

Häufigkeitstabelle Item Kont.Lernen_I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	15	14.2	14.3	14.3
	2 trifft eher nicht zu	30	28.3	28.6	42.9
	3 teils – teils	40	37.7	38.1	81.0
	4 trifft eher zu	18	17.0	17.1	98.1
	5 trifft zu	2	1.9	1.9	100.0
	Gesamt	105	99.1	100.0	
Fehlend	-77	1	.9		
Gesamt		106	100.0		

Tabelle 73

Häufigkeitstabelle Item Kont.Lernen_I3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	11	10.4	10.4	10.4
	3 teils – teils	20	18.9	18.9	29.2
	4 trifft eher zu	51	48.1	48.1	77.4
	5 trifft zu	24	22.6	22.6	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 74

Häufigkeitstabelle Item Kundenorientierung_I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	7	6.6	6.6	6.6
	3 teils – teils	27	25.5	25.5	32.1
	4 trifft eher zu	56	52.8	52.8	84.9
	5 trifft zu	16	15.1	15.1	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 75

Häufigkeitstabelle Item Kundenorientierung_I2 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	6	5.7	5.7	5.7
	2 trifft eher nicht zu	25	23.6	23.6	29.2
	3 teils – teils	51	48.1	48.1	77.4
	4 trifft eher zu	22	20.8	20.8	98.1
	5 trifft zu	2	1.9	1.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 76

Häufigkeitstabelle Item Kundenorientierung_I3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	8	7.5	7.5	7.5
	3 teils – teils	24	22.6	22.6	30.2
	4 trifft eher zu	54	50.9	50.9	81.1
	5 trifft zu	20	18.9	18.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 77

Häufigkeitstabelle Item strat.Ausrichtung_I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	3	2.8	2.8	2.8
	2 trifft eher nicht zu	8	7.5	7.5	10.4
	3 teils – teils	32	30.2	30.2	40.6
	4 trifft eher zu	45	42.5	42.5	83.0
	5 trifft zu	18	17.0	17.0	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 78

Häufigkeitstabelle Item strat.Ausrichtung_I2 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	2	1.9	1.9	1.9
	2 trifft eher nicht zu	9	8.5	8.5	10.4
	3 teils – teils	29	27.4	27.4	37.7
	4 trifft eher zu	43	40.6	40.6	78.3
	5 trifft zu	23	21.7	21.7	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 79

Häufigkeitstabelle Item strat.Ausrichtung_I3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	1	.9	.9	.9
	2 trifft eher nicht zu	14	13.2	13.2	14.2
	3 teils – teils	24	22.6	22.6	36.8
	4 trifft eher zu	47	44.3	44.3	81.1
	5 trifft zu	20	18.9	18.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 80
Häufigkeitstabelle Item Wandel _I1 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	2	1.9	1.9	1.9
	2 trifft eher nicht zu	20	18.9	18.9	20.8
	3 teils – teils	35	33.0	33.0	53.8
	4 trifft eher zu	43	40.6	40.6	94.3
	5 trifft zu	6	5.7	5.7	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 81
Häufigkeitstabelle Item Wandel _I2_rec (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	8	7.5	7.5	7.5
	2	19	17.9	17.9	25.5
	3	45	42.5	42.5	67.9
	4	31	29.2	29.2	97.2
	5 trifft zu	3	2.8	2.8	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 82
Häufigkeitstabelle Item Wandel _I3 (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2 trifft eher nicht zu	27	25.5	25.5	25.5
	3 teils – teils	54	50.9	50.9	76.4
	4 trifft eher zu	23	21.7	21.7	98.1
	5 trifft zu	2	1.9	1.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 83

Häufigkeitstabelle Single-Item Com.BIT (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	1	.9	.9	.9
	2 trifft eher nicht zu	4	3.8	3.8	4.7
	3 teils – teils	13	12.3	12.3	17.0
	4 trifft eher zu	49	46.2	46.2	63.2
	5 trifft zu	39	36.8	36.8	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 84

Häufigkeitstabelle Single-Item Innov (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 trifft nicht zu	6	5.7	5.7	5.7
	2 trifft eher nicht zu	19	17.9	17.9	23.6
	3 teils – teils	34	32.1	32.1	55.7
	4 trifft eher zu	39	36.8	36.8	92.5
	5 trifft zu	8	7.5	7.5	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Tabelle 85

Häufigkeitstabelle Single-Item Zufriedenheit (eigene Darstellung)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 unzufrieden	2	1.9	1.9	1.9
	2 eher unzufrieden	3	2.8	2.8	4.7
	3 teils – teils	15	14.2	14.2	18.9
	4 eher zufrieden	31	29.2	29.2	48.1
	5 zufrieden	55	51.9	51.9	100.0
	Gesamt	106	100.0	100.0	

Anhang F: Korrelationen der Skalen

Tabelle 86

Korrelationsmatrix der Items zum Agiles Entscheiden Ist-Situation (eigene Darstellung)

		Agil Ist 1	Agil Ist 2	Agil Ist 3	Agil Ist 4	Agil Ist 5	Agil Ist 6	Agil Ist 7	Agil Ist 8	Agil Ist 9
Agil_Ist_1	Korrelation nach Pearson	1								
	Signifikanz (2-seitig)									
	N	106								
Agil_Ist_2	Korrelation nach Pearson	.445**	1							
	Signifikanz (2-seitig)	0.000								
	N	106	106							
Agil_Ist_3	Korrelation nach Pearson	.472**	.270**	1						
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.005							
	N	106	106	106						
Agil_Ist_4	Korrelation nach Pearson	.357**	.254**	.365**	1					
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.009	0.000						
	N	105	105	105	105					
Agil_Ist_5	Korrelation nach Pearson	.360**	.230*	.332**	.456**	1				
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.018	0.001	0.000					
	N	105	105	105	105	105				
Agil_Ist_6	Korrelation nach Pearson	.505**	.293**	.455**	.422**	.441**	1			
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000				
	N	106	106	106	105	105	106			
Agil_Ist_7	Korrelation nach Pearson	.395**	.347**	.433**	0.190	0.192	.341**	1		
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.052	0.050	0.000			
	N	106	106	106	105	105	106	106		
Agil_Ist_8	Korrelation nach Pearson	.497**	.436**	.329**	.410**	.250*	.498**	.381**	1	
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.010	0.000	0.000		
	N	106	106	106	105	105	106	106	106	
Agil_Ist_9	Korrelation nach Pearson	.538**	.503**	.495**	.346**	.440**	.497**	.501**	.606**	1
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	106	106	106	105	105	106	106	106	106

Anmerkung. ** $p = .01$, * $p = .05$, graue Schattierung bedeutet $r < .3$

Tabelle 87

Korrelationsmatrix der Items zum Agiles Entscheiden Wichtigkeit (eigene Darstellung)

		Agil_ Wichtig_ 1	Agil_ Wichtig_ 2	Agil_ Wichtig_ 3	Agil_ Wichtig_ 4	Agil_ Wichtig_ 5	Agil_ Wichtig_ 6	Agil_ Wichtig_ 7	Agil_ Wichtig_ 8	Agil_ Wichtig_ 9
Agil_ Wichtig_ 1	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	1 106								
Agil_ Wichtig_ 2	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	0.173 0.076 106	1 106							
Agil_ Wichtig_ 3	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.501** 0.000 106	.329** 0.001 106	1 106						
Agil_ Wichtig_ 4	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.383** 0.000 106	.277** 0.004 106	.332** 0.001 106	1 106					
Agil_ Wichtig_ 5	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.543** 0.000 106	.200* 0.040 106	.663** 0.000 106	.345** 0.000 106	1 106				
Agil_ Wichtig_ 6	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.494** 0.000 106	.261** 0.007 106	.474** 0.000 106	.212* 0.029 106	.449** 0.000 106	1 106			
Agil_ Wichtig_ 7	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.326** 0.001 106	.259** 0.007 106	.291** 0.003 106	.256** 0.008 106	.360** 0.000 106	.315** 0.001 106	1 106		
Agil_ Wichtig_ 8	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.531** 0.000 106	.203* 0.037 106	.456** 0.000 106	.253** 0.009 106	.361** 0.000 106	.509** 0.000 106	0.155 0.113 106	1 106	
Agil_ Wichtig_ 9	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.403** 0.000 106	.452** 0.000 106	.442** 0.000 106	0.163 0.094 106	.362** 0.000 106	.350** 0.000 106	0.171 0.080 106	.455** 0.000 106	1 106

Anmerkung. ** $p = .01$, * $p = .05$, graue Schattierung bedeutet $r < .3$

Tabelle 88
 Korrelationsmatrix der Items zum Führungsspielraums (eigene Darstellung)

		Führungs spielrau m_1	Führungs spielrau m_2	Führungs spielrau m_3	Führungs spielrau m_4	Führungs spielrau m_5_Psp	Führungs spielrau m_6	Führungs spielrau m_7_Psp	Führungs spielrau m_8	Führungs spielrau m_9	Führungsspi elraum_10_ Psp
Führungss pielraum_1	Korrelation nach Pearson	1									
	Signifikanz (2-seitig)										
	N	106									
Führungss pielraum_2	Korrelation nach Pearson	.346**	1								
	Signifikanz (2-seitig)	0.000									
	N	106	106								
Führungss pielraum_3	Korrelation nach Pearson	.610**	.459**	1							
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000								
	N	106	106	106							
Führungss pielraum_4	Korrelation nach Pearson	.547**	.436**	.447**	1						
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000							
	N	106	106	106	106						
Führungss pielraum_5 _Psp	Korrelation nach Pearson	.282**	0.132	.251**	.221*	1					
	Signifikanz (2-seitig)	0.003	0.176	0.009	0.023						
	N	106	106	106	106	106					
Führungss pielraum_6	Korrelation nach Pearson	.483**	.418**	.712**	.415**	.202*	1				
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.038					
	N	106	106	106	106	106	106				
Führungss pielraum_7 _Psp	Korrelation nach Pearson	.197*	.234*	.312**	.309**	-0.042	.396**	1			
	Signifikanz (2-seitig)	0.043	0.016	0.001	0.001	0.668	0.000				
	N	106	106	106	106	106	106	106			
Führungss pielraum_8	Korrelation nach Pearson	.338**	.270**	.460**	.474**	.238*	.424**	.303**	1		
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.005	0.000	0.000	0.014	0.000	0.002			
	N	106	106	106	106	106	106	106	106		
Führungss pielraum_9	Korrelation nach Pearson	.360**	.435**	.539**	.417**	.295**	.433**	.206*	.390**	1	
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.034	0.000		
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	
Führungss pielraum_1 0_Psp	Korrelation nach Pearson	0.128	.299**	.222*	0.149	0.001	.297**	.399**	0.183	0.135	1
	Signifikanz (2-seitig)	0.192	0.002	0.022	0.127	0.992	0.002	0.000	0.060	0.166	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

Anmerkung. ** p = 0.01, * p = 0.05, graue Schattierung bedeutet $r < .3$

Tabelle 89

Korrelationsmatrix der Items zum Systemvertrauen (eigene Darstellung)

		Systemvertrauen _I1	Systemvertrauen _I2	Systemvertrauen _I3	Systemvertrauen _I4	Systemvertrauen _I5	Systemvertrauen _I6
Systemvertrauen_1	Korrelation nach Pearson	1					
	Signifikanz (2-seitig)						
	N	106					
Systemvertrauen_2	Korrelation nach Pearson	.351**	1				
	Signifikanz (2-seitig)	0.000					
	N	106	106				
Systemvertrauen_3	Korrelation nach Pearson	.328**	.374**	1			
	Signifikanz (2-seitig)	0.001	0.000				
	N	106	106	106			
Systemvertrauen_4	Korrelation nach Pearson	.392**	.578**	.351**	1		
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000			
	N	106	106	106	106		
Systemvertrauen_5	Korrelation nach Pearson	.357**	.396**	.347**	.286**	1	
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.003		
	N	106	106	106	106	106	
Systemvertrauen_6	Korrelation nach Pearson	.420**	.346**	.448**	.336**	.534**	1
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	106	106	106	106	106	106

Anmerkung. ** $p = .01$, graue Schattierung bedeutet $r < .3$

Tabelle 90

Korrelationsmatrix der Items des Fragebogens zur Arbeit im Team (eigene Darstellung)

		FAT_Auf _I1	FAT_Auf _I2_rec	FAT_Auf _I3	FAT_Auf _I4_rec	FAT_Ziel _I1_rec	FAT_Ziel _I2_rec	FAT_Ziel _I3_rec	FAT_Ziel _I4_rec	FAT_Ziel _I5_rec	FAT_Ziel _I6_rec
FAT_Auf _I1	Korrelation nach Pearson	1									
	Signifikanz (2-seitig)										
	N	106									
FAT_Auf _I2_rec	Korrelation nach Pearson	.500**	1								
	Signifikanz (2-seitig)	0.000									
	N	106	106								
FAT_Auf _I3	Korrelation nach Pearson	.622**	.400**	1							
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000								
	N	106	106	106							
FAT_Auf _I4_rec	Korrelation nach Pearson	.521**	.658**	.502**	1						
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000							
	N	106	106	106	106						
FAT_Ziel _I1_rec	Korrelation nach Pearson	.456**	.500**	.463**	.436**	1					
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000						
	N	106	106	106	106	106					
FAT_Ziel _I2_rec	Korrelation nach Pearson	.587**	.562**	.497**	.563**	.407**	1				
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000					
	N	106	106	106	106	106	106				
FAT_Ziel _I3_rec	Korrelation nach Pearson	.511**	.556**	.468**	.589**	.586**	.496**	1			
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
	N	106	106	106	106	106	106	106			
FAT_Ziel _I4_rec	Korrelation nach Pearson	.573**	.633**	.445**	.574**	.566**	.743**	.544**	1		
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
	N	106	106	106	106	106	106	106	106		
FAT_Ziel _I5_rec	Korrelation nach Pearson	.525**	.636**	.347**	.576**	.491**	.609**	.456**	.729**	1	
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	
FAT_Ziel _I6_rec	Korrelation nach Pearson	.525**	.546**	.457**	.456**	.464**	.566**	.587**	.526**	.483**	1
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

Anmerkung. ** p = .01

Tabelle 91

Korrelationsmatrix der Items zum Team-Klima-Inventar (eigene Darstellung)

		TKI_Info I1	TKI_Info I2	TKI_Info I3	TKI_Inno I1	TKI_Inno I2	TKI_Inno I3	TKI_Inno I4	TKI_soz. Erwu_I1	TKI_soz. Erwu_I2	TKI_soz. Erwu_I3
TKI_Info_I 1	Korrelation nach Pearson	1									
	Signifikanz (2-seitig)										
	N	106									
TKI_Info_I 2	Korrelation nach Pearson	.626**	1								
	Signifikanz (2-seitig)	0.000									
	N	106	106								
TKI_Info_I 3	Korrelation nach Pearson	.429**	.490**	1							
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000								
	N	106	106	106							
TKI_Inno_I 1	Korrelation nach Pearson	.297**	.438**	.371**	1						
	Signifikanz (2-seitig)	0.002	0.000	0.000							
	N	106	106	106	106						
TKI_Inno_I 2	Korrelation nach Pearson	.293**	.447**	.516**	.654**	1					
	Signifikanz (2-seitig)	0.002	0.000	0.000	0.000						
	N	106	106	106	106	106					
TKI_Inno_I 3	Korrelation nach Pearson	.244*	.240*	.381**	.311**	.572**	1				
	Signifikanz (2-seitig)	0.012	0.013	0.000	0.001	0.000					
	N	106	106	106	106	106	106				
TKI_Inno_I 4	Korrelation nach Pearson	.347**	.476**	.520**	.493**	.686**	.646**	1			
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
	N	106	106	106	106	106	106	106			
TKI_soz.Er wu_I1	Korrelation nach Pearson	.364**	.377**	0.172	.242*	.262**	0.160	.327**	1		
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.077	0.013	0.007	0.101	0.001			
	N	106	106	106	106	106	106	106	106		

		TKI_Info	TKI_Info	TKI_Info	TKI_Inno	TKI_Inno	TKI_Inno	TKI_Inno	TKI_soz.	TKI_soz.	TKI_soz.
		I1	I2	I3	I1	I2	I3	I4	Erwu_I1	Erwu_I2	Erwu_I3
TKI_soz.Er wu_I2	Korrelation nach	0.164	.331**	.413**	.228*	.361**	.214*	.369**	.429**		1
	Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)	0.093	0.001	0.000	0.019	0.000	0.027	0.000	0.000		
N		106	106	106	106	106	106	106	106	106	
TKI_soz.Er wu_I3	Korrelation nach	.383**	.351**	.296**	.225*	.280**	.288**	.444**	.516**	.389**	1
	Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.002	0.020	0.004	0.003	0.000	0.000	0.000	
N		106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

Anmerkung. ** p = .01, * p = .05, graue Schattierung bedeutet $r < .3$

Tabelle 92

Korrelationsmatrix der Items zur Organisationsstruktur (eigene Darstellung)

		Org.Struktur_I1	Org.Struktur_I2	Org.Struktur_I3	Org.Struktur_I4	Org.Struktur_I5	Org.Struktur_I6
Org.Struktur_I1	Korrelation nach Pearson	1					
	Signifikanz (2-seitig)						
	N	106					
Org.Struktur_I2	Korrelation nach Pearson	.548**	1				
	Signifikanz (2-seitig)	0.000					
	N	106	106				
Org.Struktur_I3	Korrelation nach Pearson	.229*	.319**	1			
	Signifikanz (2-seitig)	0.018	0.001				
	N	106	106	106			
Org.Struktur_I4	Korrelation nach Pearson	.386**	.247*	.280**	1		
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.011	0.004			
	N	106	106	106	106		
Org.Struktur_I5	Korrelation nach Pearson	0.009	.210*	.279**	0.191	1	
	Signifikanz (2-seitig)	0.926	0.031	0.004	0.050		
	N	105	105	105	105	105	
Org.Struktur_I6	Korrelation nach Pearson	.278**	.229*	.401**	.269**	.203*	1
	Signifikanz (2-seitig)	0.004	0.018	0.000	0.005	0.038	
	N	106	106	106	106	105	106

Anmerkung. ** $p = .01$, * $p = .05$, graue Schattierung bedeutet $r < .3$

Tabelle 93

Korrelationsmatrix der Items zur Organisationskultur (eigene Darstellung)

		Kont. Lerne n_I1	Kont. Lerne n_I2	Kont. Lerne n_I3	Kundenorientierung_I1	Kundenorientierung_I2	Kundenorientierung_I3	strat. Ausrichtung_I1	strat. Ausrichtung_I2	strat. Ausrichtung_I3	Wandel_el_I1	Wandel_I2_rec	Wandel_el_I3
Kont.Lernen_I1	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	1 106											
Kont.Lernen_I2	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.196* 0.045 105	1 105										
Kont.Lernen_I3	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.411** 0.000 106	.235* 0.016 105	1 106									
Kundenorientierung_I1	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.237* 0.014 106	0.171 0.081 105	.239* 0.014 106	1 106								
Kundenorientierung_I2	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.441** 0.000 106	.280** 0.004 105	.346** 0.000 106	.441** 0.000 106	1 106							
Kundenorientierung_I3	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	.349** 0.000 106	0.079 0.425 105	.199* 0.041 106	.558** 0.000 106	.332** 0.000 106	1 106						

		Kont. Lernen _I1	Kont. Lernen_ I2	Kont. Lernen _I3	Kunden Orientierung _I1	Kunden orientierung _I2	Kunden orientierung _I3	strat. Ausricht ung_I1	strat. Ausricht ung_I2	strat. Ausricht ung_I3	Wandel _I1	Wandel_ I2_rec	Wandel _I3
strat.Au srichtun g_I1	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2- seitig) N	.311** 0.001 106	.212* 0.030 105	0.027 0.787 106	0.150 0.124 106	0.139 0.155 106	.310** 0.001 106	1 106					
strat.Au srichtun g_I2	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2- seitig) N	.423** 0.000 106	.262** 0.007 105	.263** 0.007 106	.388** 0.000 106	.412** 0.000 106	.445** 0.000 106	.593** 0.000 106	1 106				
strat.Au srichtun g_I3	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2- seitig) N	.406** 0.000 106	.264** 0.007 105	0.100 0.310 106	.198* 0.042 106	.211* 0.030 106	.362** 0.000 106	.668** 0.000 106	.627** 0.000 106	1 106			
Wandel _I1	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2- seitig) N	.452** 0.000 106	0.170 0.084 105	.296** 0.002 106	.365** 0.000 106	.369** 0.000 106	.392** 0.000 106	.326** 0.001 106	.467** 0.000 106	.352** 0.000 106	1 106		
Wandel _I2_rec	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2- seitig) N	.233* 0.016 106	.273** 0.005 105	0.172 0.078 106	.236* 0.015 106	.400** 0.000 106	.259** 0.007 106	.411** 0.000 106	.413** 0.000 106	.373** 0.000 106	.361** 0.000 106	1 106	
Wandel _I3	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2- seitig) N	.377** 0.000 106	.312** 0.001 105	0.185 0.057 106	.244* 0.012 106	.372** 0.000 106	.309** 0.001 106	.283** 0.003 106	.306** 0.001 106	.306** 0.001 106	.340** 0.000 106	.528** 0.000 106	1 106

Anmerkung. ** $p = .01$, * $p = .05$, graue Schattierung bedeutet $r < .3$

Anhang G: Ergebnisse der Faktorenanalysen der etablierten Skalen

Führungsspielraum

Tabelle 94

Werte der explorativen Faktorenanalyse der Skala Führungsspielraum (eigene Darstellung)

Informationen zu den beibehaltenen Items ¹				
Item	MSA	h^2	F	Bemerkung
Führungsspielraum_1	.82	.46	0.68	-
Führungsspielraum_2	.89	.31	0.56	Beibehalten, da Original-Skala, Trennschärfe hoch
Führungsspielraum_3	.78	.75	0.87	-
Führungsspielraum_4	.80	.37	0.61	Beibehalten, da Original-Skala, Trennschärfe hoch
Führungsspielraum_6	.84	.59	0.77	-
Führungsspielraum_8	.87	.31	0.56	Beibehalten, da Original-Skala, Trennschärfe hoch
Führungsspielraum_9	.89	.38	0.62	Beibehalten, da Original-Skala, Trennschärfe hoch
Ausgeschlossene Items ¹				
Item	Bemerkung			
Führungsspielraum_5_PSp	Negativer Einfluss auf den Cronbachs Alpha			
Führungsspielraum_7_PSp	Entfernt da sonst eine Skala mit 2 Items			
Führungsspielraum_10_PSp	Entfernt da sonst eine Skala mit 2 Items			
Skalenübergreifende Kennwerte ¹				
KMO	.83			
Bartlett-Test	$\chi^2(36) = 607.63, p < .001$			
Eigenwert des Faktors	3.72			
Erklärte Varianz	53 %			

Anmerkungen. ¹ $N = 106$, MSA = Measure of Sample Adequacy, h^2 = Kommunalität, F = Faktorladung, KMO = Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient, χ^2 -Test= Bartlett-Test

Tabelle 95

Werte der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Skala Führungsspielraum (eigene Darstellung)

χ^2 -Test	25.30 ($p = .03$; $df = 14$)
RMSEA	.10 [.03 - .15]
SRMR	.05
CFI	.95

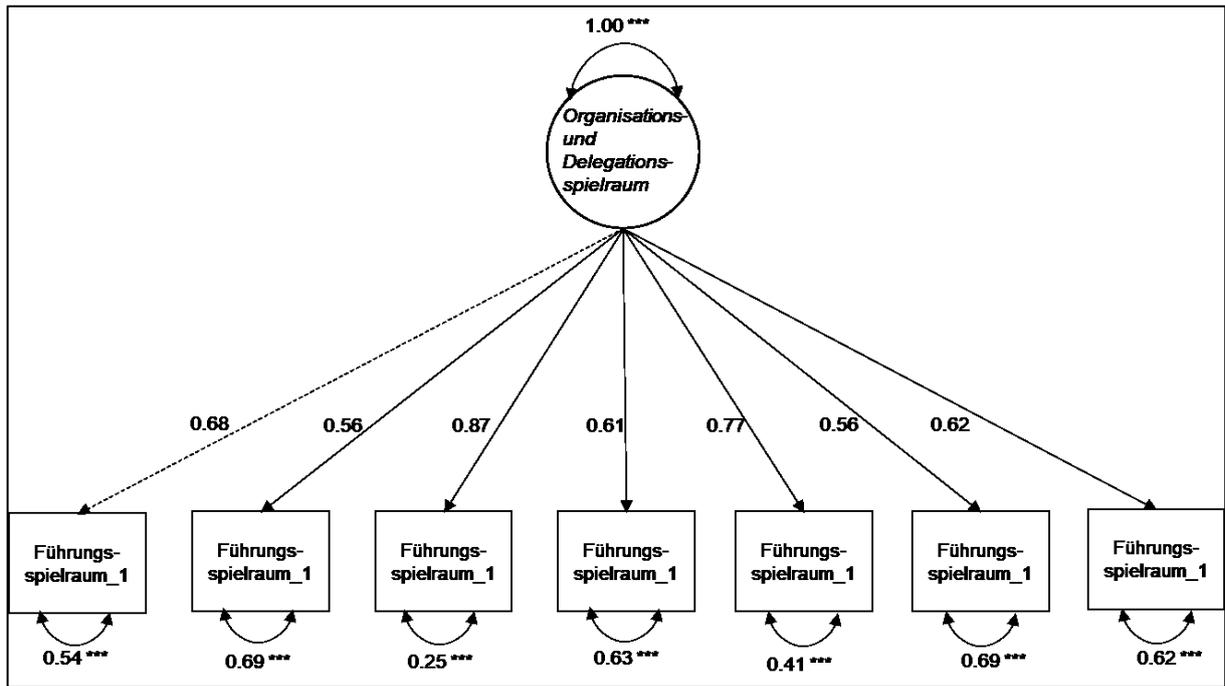


Abbildung 1. Grafische Darstellung der Faktorladungen und der Signifikanzen der KFA der Skala Führungsspielraum; gestrichelte Linie stellt den standardisierten Parameter dar (***) $p < .001$) (eigene Darstellung)

Fragebogen zur Arbeit im Team

Tabelle 96

Werte der explorativen Faktorenanalyse der Skala Strukturorientierung (eigene Darstellung)

Informationen zu den beibehaltenen Items ¹				
Item	MSA	h^2	F	Bemerkung
FAT_Auf_I1	.93	.52	0.71	-
FAT_Auf_I2	.93	.59	0.77	-
FAT_Auf_I3	.87	.37	0.61	Beibehalten, da Skala bereits validiert, Trennschärfe hoch
FAT_Auf_I4	.90	.55	0.74	-
FAT_Ziel_I1	.90	.42	0.65	-
FAT_Ziel_I2	.90	.62	0.79	-
FAT_Ziel_I3	.91	.50	0.71	-
FAT_Ziel_I4	.89	.71	0.84	-
FAT_Ziel_I5	.91	.59	0.77	-
FAT_Ziel_I6	.93	.47	0.69	Beibehalten, da Skala bereits validiert, Trennschärfe hoch
Ausgeschlossene Items ¹				
Item	Bemerkung			
-	-			
Skalenübergreifende Kennwerte ¹				
KMO	.91			
Bartlett-Test	$\chi^2(45) = 607.63, p < .001$			
Eigenwert des Faktors	5.81			
Erklärte Varianz	58 %			
<i>Anmerkungen.</i> ¹ N = 106, MSA = Measure of Sample Adequacy, h^2 = Kommunalität, F = Faktorladung, KMO = Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient, χ^2 -Test= Bartlett-Test				

Tabelle 97

Werte der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Skala Strukturorientierung (eigene Darstellung)

χ^2 -Test	61.40 ($p = .003$; $df=34$)
RMSEA	.10 [.058 - .138]
SRMR	.05
CFI	.94

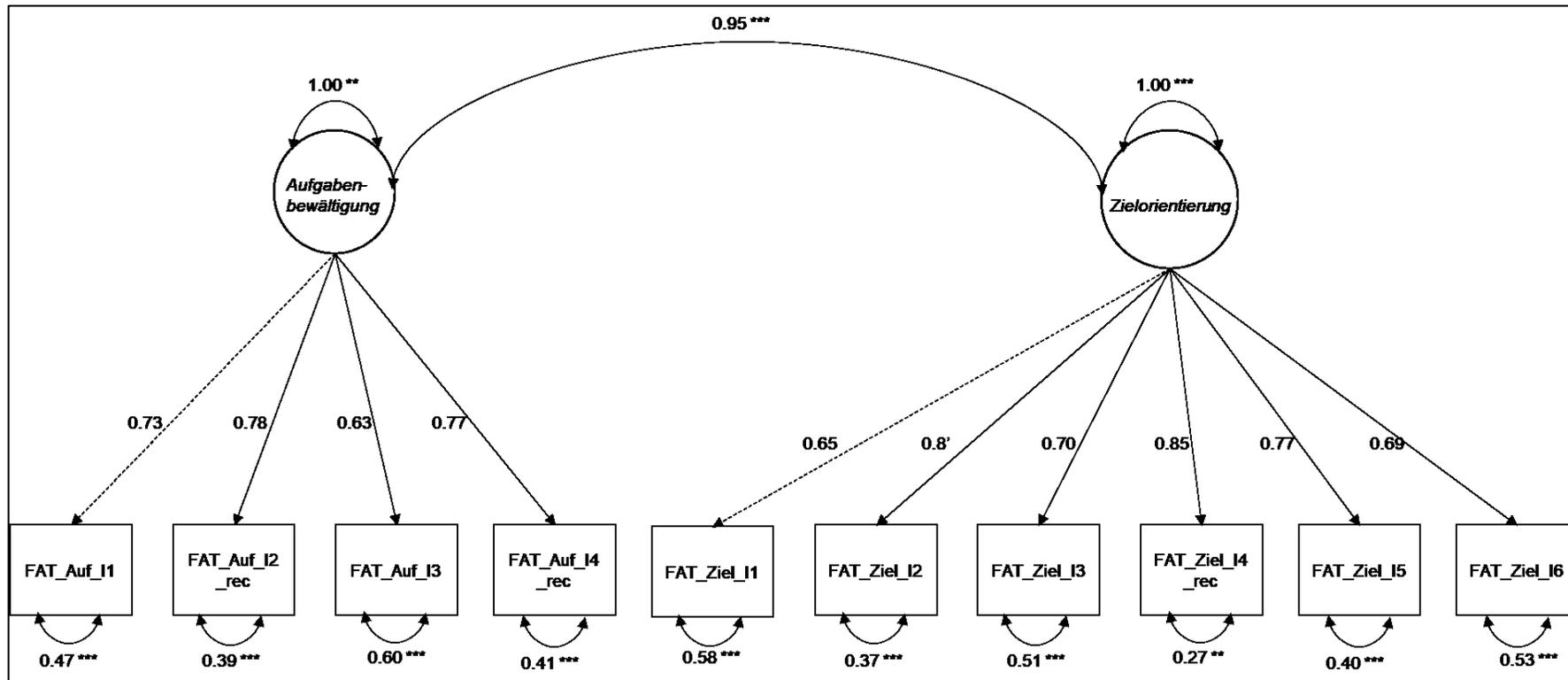


Abbildung 2. Grafische Darstellung der Faktorladungen und der Signifikanzen der KFA der Skala *Strukturorientierung*; gestrichelte Linie stellt den standardisierten Parameter dar (** $p < .01$) (***) $p < .001$) (eigene Darstellung)

Team-Klima-Inventar

Tabelle 98

Werte der explorativen Faktorenanalyse der Skala des Team-Klima-Inventars (eigene Darstellung)

Informationen zu den beibehaltenen Items ¹				
Item	MSA	h^2	F	Bemerkung
TKI_Info_I1	.75	.50	0.38	-
TKI_Info_I2	.83	.81	0.82	-
TKI_Info_I3	.86	.42	0.62	-
TKI_Inno_I1	.83	.47	0.85	-
TKI_Inno_I2	.82	.78	0.72	-
TKI_Inno_I3	.80	.49	0.66	-
TKI_Inno_I4	.86	.70	0.60	-
TKI_soz.Erwu_I1	.78	.43	0.77	-
TKI_soz.Erwu_I2	.79	.29	0.59	Beibehalten, da Skala bereits validiert, Trennschärfe hoch
TKI_soz.Erwu_I3	.85	.64	0.42	-
Ausgeschlossene Items ¹				
Item	Bemerkung			
-	-			
Skalenübergreifende Kennwerte ¹				
KMO	.82			
Bartlett-Test	$\chi^2(45) = 438.81, p < .001$			
Eigenwert des Faktors	1.00			
Erklärte Varianz	68 %			

Anmerkung. ¹ N = 106, MSA = Measure of Sample Adequacy, h^2 = Kommunalität, F = Faktorladung, KMO = Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient, χ^2 -Test= Bartlett-Test

Tabelle 99

Werte der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Skala des Team-Klima-Inventars (eigene Darstellung)

χ^2 -Test	58.42 ($p = .003$; $df=32$)
RMSEA	.10 [.055 - .134]
SRMR	.06
CFI	.93

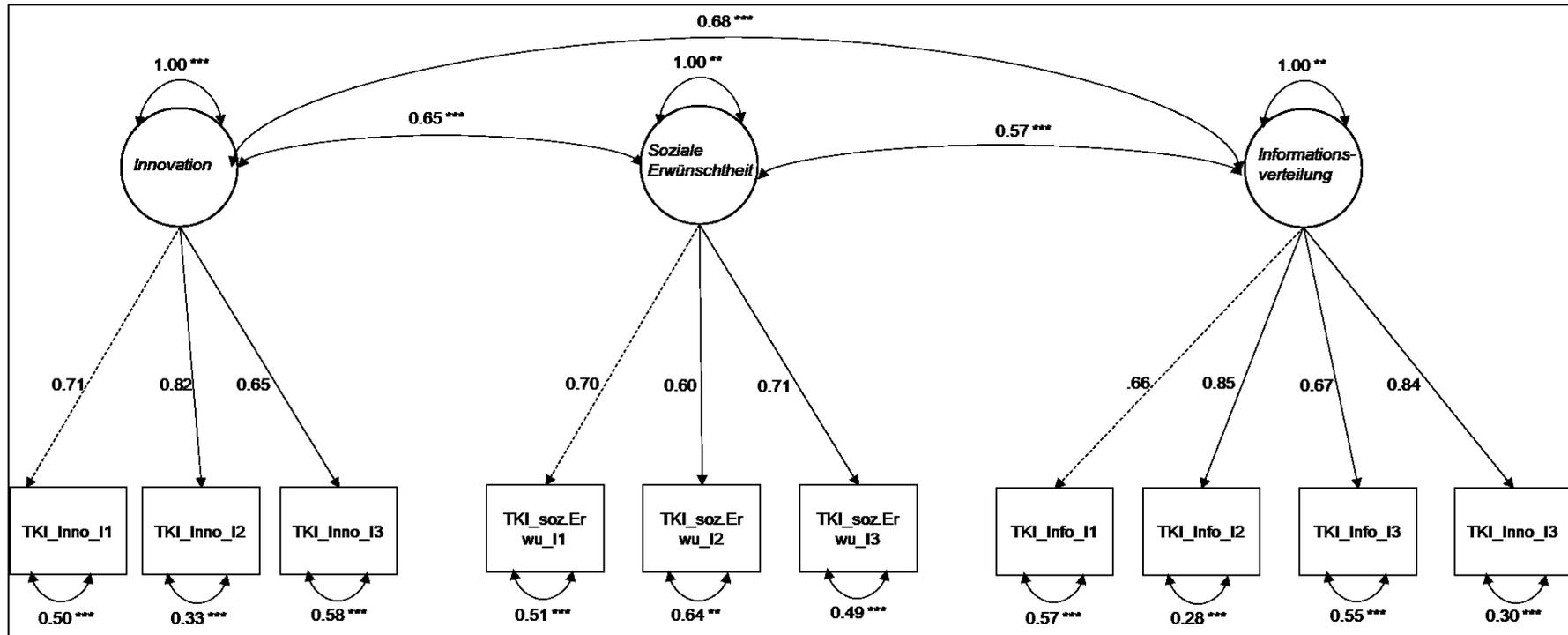


Abbildung 3. Grafische Darstellung der Faktorladungen und der Signifikanzen der KFA der Skala des Team-Klima-Inventars; gestrichelte Linie stellt den standardisierten Parameter dar (***) $p < .001$, ** $p < .01$) (eigene Darstellung)

Anhang H: Ergebnis der KFA der Skala Organisationskultur

Tabelle 100
 Werte der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Skala Organisationskultur (eigene Darstellung)

χ^2 -Test	23.42 ($p = .003$; $df=8$)
RMSEA	.14 [.074 - .201]
SRMR	.07
CFI	.93

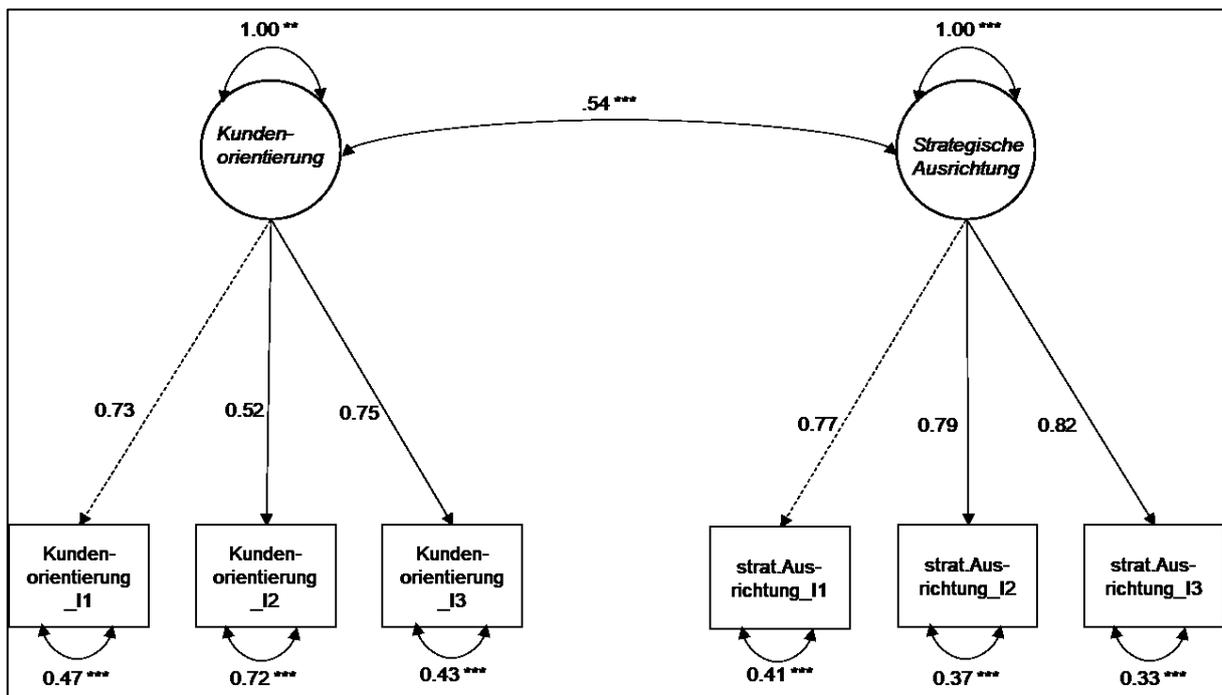


Abbildung 4. Grafische Darstellung der Faktorladungen und der Signifikanzen der KFA der Skala Organisationskultur; gestrichelte Linie stellt den standardisierten Parameter dar (***) $p < .001$ (eigene Darstellung)

Anhang I: Informationen zur Faktorenanalyse mit allen Items

Tabelle 101

Werte des KMO und Bartlett-Test der EFA mit allen Items (eigene Darstellung)

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		.777
	Ungefähres Chi-Quadrat	2880.678
Bartlett-Test auf Sphärizität	df	1081
	Signifikanz nach Bartlett	.000

Tabelle 102

Kommunalitäten der EFA mit allen Items (eigene Darstellung)

Item	Extraktion
Agil_Ist_1	.639
Agil_Ist_3	.472
Agil_Ist_6	.551
Agil_Ist_8	.522
Agil_Ist_9	.629
Agil_Wichtig_1	.588
Agil_Wichtig_3	.513
Agil_Wichtig_6	.531
Agil_Wichtig_8	.611
Agil_Wichtig_9	.416
FAT_Auf_I1	.637
FAT_Auf_I2_rec	.703
FAT_Auf_I3	.612
FAT_Auf_I4_rec	.720
FAT_Ziel_I1_rec	.571
FAT_Ziel_I2_rec	.724
FAT_Ziel_I3_rec	.766
FAT_Ziel_I4_rec	.805
FAT_Ziel_I5_rec	.681
FAT_Ziel_I6_rec	.546
Führungsspielraum_1	.552
Führungsspielraum_2	.454
Führungsspielraum_3	.716
Führungsspielraum_4	.587
Führungsspielraum_6	.679
Führungsspielraum_8	.391

Item	Extraktion
Führungsspielraum_9	.492
Kundenorientierung_I1	.615
Kundenorientierung_I2	.630
Kundenorientierung_I3	.557
strat.Ausrichtung_I1	.681
strat.Ausrichtung_I2	.771
strat.Ausrichtung_I3	.611
Systemvertrauen_I2	.332
Systemvertrauen_I3	.472
Systemvertrauen_I5	.478
Systemvertrauen_I6	.770
TKI_Info_I1	.796
TKI_Info_I2	.569
TKI_Info_I3	.478
TKI_Inno_I1	.607
TKI_Inno_I2	.830
TKI_Inno_I3	.737
TKI_Inno_I4	.697
TKI_soz.Erwu_I1	.397
TKI_soz.Erwu_I2	.439
TKI_soz.Erwu_I3	.416

Tabelle 103

Korrelationsmatrix der EFA mit sämtlichen Items (eigene Darstellung)

		Agi I Ist_1	Agi I Ist_3	Agi I Ist_6	Agi I Ist_8	Agi I Ist_9	Agil_Wic htig_1	Agil_Wic htig_3	Agil_Wic htig_6	Agil_Wic htig_8	Agil_Wic htig_9
Agil_Ist_1	Korrelation nach Pearson	1									
	Signifikanz (2-seitig)										
	N	106									
Agil_Ist_3	Korrelation nach Pearson	.472**	1								
	Signifikanz (2-seitig)	0.000									
	N	106	106								
Agil_Ist_6	Korrelation nach Pearson	.505**	.455**	1							
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000								
	N	106	106	106							
Agil_Ist_8	Korrelation nach Pearson	.497**	.329**	.498**	1						
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.001	0.000							
	N	106	106	106	106						
Agil_Ist_9	Korrelation nach Pearson	.538**	.495**	.497**	.606**	1					
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000						
	N	106	106	106	106	106					
Agil_Wichtig_1	Korrelation nach Pearson	0.144	-0.069	0.160	0.146	0.029	1				
	Signifikanz (2-seitig)	0.141	0.481	0.101	0.135	0.764					
	N	106	106	106	106	106	106				
Agil_Wichtig_3	Korrelation nach Pearson	0.087	-0.011	0.026	0.005	0.012	.501**	1			
	Signifikanz (2-seitig)	0.372	0.908	0.789	0.956	0.901	0.000				
	N	106	106	106	106	106	106	106			
Agil_Wichtig_6	Korrelation nach Pearson	0.013	-0.042	0.069	0.068	0.007	.494**	.474**	1		

		Agil_Ist_ 1	Agil_Ist_ 3	Agil_Ist_ 6	Agil_Ist_ 8	Agil_Ist_ 9	Agil_Wichtig_ 1	Agil_Wichtig_ 3	Agil_Wichtig_ 6	Agil_Wichtig_ 8	Agil_Wichtig_ 9
	Signifikanz (2-seitig)	0.896	0.668	0.480	0.488	0.946	0.000	0.000			
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Agil_Wichtig_8	Korrelation nach Pearson	0.058	0.104	.223*	0.093	-0.001	.531**	.456**	.509**	1	
	Signifikanz (2-seitig)	0.557	0.287	0.022	0.342	0.993	0.000	0.000	0.000		
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Agil_Wichtig_9	Korrelation nach Pearson	0.039	-0.018	-0.012	0.003	-0.027	.403**	.442**	.350**	.455**	1
	Signifikanz (2-seitig)	0.694	0.851	0.904	0.978	0.786	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
FAT_Auf_I1	Korrelation nach Pearson	.210*	0.169	.252**	0.172	.364**	0.171	0.111	0.069	0.116	0.063
	Signifikanz (2-seitig)	0.031	0.084	0.009	0.078	0.000	0.079	0.255	0.483	0.238	0.521
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
FAT_Auf_I2_rec	Korrelation nach Pearson	0.119	0.000	0.138	.199*	.215*	.200*	0.173	0.179	.202*	0.067
	Signifikanz (2-seitig)	0.226	0.997	0.159	0.041	0.027	0.040	0.077	0.066	0.038	0.493
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
FAT_Auf_I3	Korrelation nach Pearson	0.102	.191*	.194*	0.093	.272**	-0.048	0.043	0.098	0.187	0.068
	Signifikanz (2-seitig)	0.298	0.050	0.046	0.342	0.005	0.623	0.663	0.317	0.055	0.491
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
FAT_Auf_I4_rec	Korrelation nach Pearson	.232*	0.070	.303**	.291**	.336**	0.111	0.122	0.175	0.164	-0.005
	Signifikanz (2-seitig)	0.017	0.477	0.002	0.002	0.000	0.256	0.213	0.072	0.093	0.963
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
FAT_Ziel_I1_rec	Korrelation nach Pearson	0.042	-0.031	0.005	-0.061	0.006	0.134	0.049	.227*	.215*	.215*
	Signifikanz (2-seitig)	0.670	0.750	0.962	0.532	0.953	0.170	0.618	0.019	0.027	0.027
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
FAT_Ziel_I2_rec	Korrelation nach Pearson	0.128	0.147	.203*	0.149	0.179	0.137	0.151	0.035	0.164	0.158

		Agil_Ist_ 1	Agil_Ist_ 3	Agil_Ist_ 6	Agil_Ist_ 8	Agil_Ist_ 9	Agil_Wichtig_ 1	Agil_Wichtig_ 3	Agil_Wichtig_ 6	Agil_Wichtig_ 8	Agil_Wichtig_ 9
	Signifikanz (2-seitig)	0.192	0.133	0.037	0.126	0.066	0.162	0.122	0.721	0.094	0.106
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
FAT_Ziel_I3_rec	Korrelation nach Pearson	.221 [*]	0.030	0.141	0.141	0.136	0.122	-0.006	0.171	0.171	-0.005
	Signifikanz (2-seitig)	0.023	0.757	0.151	0.150	0.165	0.212	0.952	0.080	0.080	0.962
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
FAT_Ziel_I4_rec	Korrelation nach Pearson	0.141	0.145	0.161	.243 [*]	.252 ^{**}	0.153	0.046	0.093	0.142	0.171
	Signifikanz (2-seitig)	0.149	0.139	0.100	0.012	0.009	0.118	0.642	0.342	0.147	0.080
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
FAT_Ziel_I5_rec	Korrelation nach Pearson	.219 [*]	0.071	0.139	0.147	.205 [*]	0.161	0.183	0.071	0.097	.230 [*]
	Signifikanz (2-seitig)	0.024	0.468	0.154	0.131	0.035	0.100	0.060	0.467	0.322	0.018
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
FAT_Ziel_I6_rec	Korrelation nach Pearson	.202 [*]	0.137	.285 ^{**}	0.126	.229 [*]	.256 ^{**}	.262 ^{**}	.239 [*]	.271 ^{**}	0.040
	Signifikanz (2-seitig)	0.038	0.162	0.003	0.200	0.018	0.008	0.007	0.014	0.005	0.683
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspielraum_1	Korrelation nach Pearson	.278 ^{**}	.238 [*]	.365 ^{**}	.396 ^{**}	.321 ^{**}	-0.024	0.140	-0.020	0.183	0.114
	Signifikanz (2-seitig)	0.004	0.014	0.000	0.000	0.001	0.805	0.153	0.841	0.061	0.245
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspielraum_2	Korrelation nach Pearson	0.111	0.183	.193 [*]	.213 [*]	.279 ^{**}	0.015	0.070	0.152	.198 [*]	0.112
	Signifikanz (2-seitig)	0.256	0.061	0.047	0.028	0.004	0.875	0.473	0.120	0.042	0.253
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspielraum_3	Korrelation nach Pearson	.295 ^{**}	.409 ^{**}	.282 ^{**}	.298 ^{**}	.416 ^{**}	0.012	0.107	0.086	0.147	0.086
	Signifikanz (2-seitig)	0.002	0.000	0.003	0.002	0.000	0.904	0.273	0.383	0.133	0.380
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspielraum_4	Korrelation nach Pearson	0.000	0.138	0.099	0.150	.210 [*]	0.081	.265 ^{**}	.264 ^{**}	.265 ^{**}	.240 [*]

		Agil_Ist_ 1	Agil_Ist_ 3	Agil_Ist_ 6	Agil_Ist_ 8	Agil_Ist_ 9	Agil_Wichtig_ 1	Agil_Wichtig_ 3	Agil_Wichtig_ 6	Agil_Wichtig_ 8	Agil_Wichtig_ 9
	Signifikanz (2-seitig)	0.997	0.157	0.313	0.124	0.031	0.408	0.006	0.006	0.006	0.013
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspielraum_6	Korrelation nach Pearson	.255**	.392**	.373**	.279**	.446**	-0.074	0.007	0.005	0.106	-0.006
	Signifikanz (2-seitig)	0.008	0.000	0.000	0.004	0.000	0.448	0.947	0.961	0.281	0.953
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspielraum_8	Korrelation nach Pearson	0.190	.203*	.235*	0.170	.309**	0.136	0.091	0.167	0.175	0.132
	Signifikanz (2-seitig)	0.051	0.037	0.015	0.081	0.001	0.166	0.354	0.087	0.073	0.177
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspielraum_9	Korrelation nach Pearson	0.180	.225*	.254**	.192*	.329**	-0.024	0.130	0.150	0.182	0.117
	Signifikanz (2-seitig)	0.065	0.021	0.009	0.049	0.001	0.810	0.184	0.126	0.062	0.234
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Kundenorientierung_I1	Korrelation nach Pearson	.296**	.193*	.221*	.295**	.264**	0.015	-0.006	-0.006	-0.005	0.049
	Signifikanz (2-seitig)	0.002	0.047	0.023	0.002	0.006	0.883	0.952	0.954	0.959	0.620
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Kundenorientierung_I2	Korrelation nach Pearson	.361**	.355**	.340**	.345**	.350**	-0.003	-0.153	0.036	-0.015	-0.062
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.975	0.117	0.716	0.878	0.526
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Kundenorientierung_I3	Korrelation nach Pearson	.344**	.253**	.306**	.279**	.273**	0.044	-0.036	0.078	0.132	-0.034
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.009	0.001	0.004	0.005	0.656	0.711	0.427	0.178	0.726
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
strat.Ausrichtung_I1	Korrelation nach Pearson	.362**	0.178	0.179	.311**	.347**	-0.021	-0.026	-0.085	-0.024	0.016
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.068	0.066	0.001	0.000	0.832	0.794	0.386	0.805	0.872
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
strat.Ausrichtung_I2	Korrelation nach Pearson	.536**	.368**	.335**	.416**	.442**	0.057	0.037	-0.006	0.010	-0.027

		Agil_Ist_ 1	Agil_Ist_ 3	Agil_Ist_ 6	Agil_Ist_ 8	Agil_Ist_ 9	Agil_Wichtig_ 1	Agil_Wichtig_ 3	Agil_Wichtig_ 6	Agil_Wichtig_ 8	Agil_Wichtig_ 9
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.565	0.708	0.954	0.922	0.780
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
strat.Ausrichtung_I3	Korrelation nach Pearson	.320**	.246*	.253**	.316**	.322**	0.031	0.063	-0.035	0.053	-0.009
	Signifikanz (2-seitig)	0.001	0.011	0.009	0.001	0.001	0.755	0.520	0.723	0.593	0.926
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I2	Korrelation nach Pearson	.321**	.234*	.373**	.393**	.332**	0.041	-0.097	-0.018	-0.014	-0.041
	Signifikanz (2-seitig)	0.001	0.016	0.000	0.000	0.000	0.674	0.321	0.853	0.890	0.676
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I3	Korrelation nach Pearson	.420**	.448**	.311**	.381**	.422**	0.063	0.019	-0.011	0.039	-0.024
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.520	0.850	0.907	0.694	0.805
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I5	Korrelation nach Pearson	.360**	.365**	.371**	.407**	.439**	0.071	0.145	0.002	0.136	0.130
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.469	0.137	0.981	0.164	0.184
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I6	Korrelation nach Pearson	.269**	.214*	.326**	.404**	.261**	0.119	0.107	0.048	0.126	0.090
	Signifikanz (2-seitig)	0.005	0.027	0.001	0.000	0.007	0.223	0.274	0.625	0.198	0.357
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I1	Korrelation nach Pearson	0.166	0.030	0.164	.224*	.288**	.192*	.202*	0.129	.238*	-0.010
	Signifikanz (2-seitig)	0.089	0.761	0.093	0.021	0.003	0.049	0.038	0.188	0.014	0.922
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I2	Korrelation nach Pearson	.194*	0.082	0.155	.289**	.362**	0.080	0.081	0.121	.220*	-0.017
	Signifikanz (2-seitig)	0.047	0.405	0.112	0.003	0.000	0.413	0.407	0.215	0.024	0.859
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I3	Korrelation nach Pearson	0.180	0.096	.193*	0.153	.278**	0.079	0.149	0.125	.250**	0.047

		Agil_Ist_ 1	Agil_Ist_ 3	Agil_Ist_ 6	Agil_Ist_ 8	Agil_Ist_ 9	Agil_Wichtig_ 1	Agil_Wichtig_ 3	Agil_Wichtig_ 6	Agil_Wichtig_ 8	Agil_Wichtig_ 9
	Signifikanz (2-seitig)	0.064	0.330	0.047	0.118	0.004	0.419	0.128	0.203	0.010	0.631
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I1	Korrelation nach Pearson	.237 [*]	.201 [*]	0.128	0.142	.265 ^{**}	0.020	0.094	0.077	0.136	-0.015
	Signifikanz (2-seitig)	0.015	0.039	0.190	0.146	0.006	0.840	0.337	0.436	0.166	0.881
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I2	Korrelation nach Pearson	0.114	0.143	0.156	0.152	.252 ^{**}	0.055	0.030	0.017	0.099	-0.038
	Signifikanz (2-seitig)	0.243	0.145	0.109	0.121	0.009	0.578	0.763	0.860	0.312	0.702
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I3	Korrelation nach Pearson	-0.105	0.078	0.108	0.008	0.129	0.101	0.059	-0.037	.226 [*]	0.045
	Signifikanz (2-seitig)	0.282	0.428	0.271	0.935	0.188	0.304	0.547	0.705	0.020	0.647
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I4	Korrelation nach Pearson	0.020	0.124	0.127	0.077	.205 [*]	0.028	0.113	0.142	.246 [*]	0.015
	Signifikanz (2-seitig)	0.837	0.206	0.193	0.434	0.035	0.779	0.248	0.145	0.011	0.880
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Erwu_I1	Korrelation nach Pearson	0.026	0.095	.206 [*]	.203 [*]	0.144	0.075	-0.094	0.110	0.112	-0.090
	Signifikanz (2-seitig)	0.792	0.333	0.034	0.037	0.140	0.442	0.340	0.260	0.255	0.361
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Erwu_I2	Korrelation nach Pearson	0.112	0.079	.269 ^{**}	0.086	0.124	0.077	-0.030	0.048	0.164	0.020
	Signifikanz (2-seitig)	0.253	0.419	0.005	0.383	0.204	0.435	0.759	0.625	0.092	0.837
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Erwu_I3	Korrelation nach Pearson	-0.019	0.057	0.049	0.054	0.081	0.060	0.119	0.104	.249 [*]	0.003
	Signifikanz (2-seitig)	0.850	0.564	0.618	0.580	0.409	0.539	0.226	0.288	0.010	0.977
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

	FAT_Auf_I 1	FAT_Auf_I2_r ec	FAT_Auf_I 3	FAT_Auf_I4_r ec	FAT_Ziel_I1_ rec	FAT_Ziel_I2_ rec	FAT_Ziel_I3_ rec	FAT_Ziel_I4_ rec	FAT_Ziel_I5_ rec	FAT_Ziel_I6_ rec
Agil_Ist_1	Korrelation nach Pearson									
	Signifikanz (2-seitig)									
	N									
Agil_Ist_3	Korrelation nach Pearson									
	Signifikanz (2-seitig)									
	N									
Agil_Ist_6	Korrelation nach Pearson									
	Signifikanz (2-seitig)									
	N									
Agil_Ist_8	Korrelation nach Pearson									
	Signifikanz (2-seitig)									
	N									
Agil_Ist_9	Korrelation nach Pearson									
	Signifikanz (2-seitig)									
	N									
Agil_Wichtig_1	Korrelation nach Pearson									
	Signifikanz (2-seitig)									
	N									
Agil_Wichtig_3	Korrelation nach Pearson									
	Signifikanz (2-seitig)									
	N									
Agil_Wichtig_6	Korrelation nach Pearson									
	Signifikanz (2-seitig)									
	N									

		FAT_Auf_I 1	FAT_Auf_I2_r ec	FAT_Auf_I 3	FAT_Auf_I4_r ec	FAT_Ziel_I1_ rec	FAT_Ziel_I2_ rec	FAT_Ziel_I3_ rec	FAT_Ziel_I4_ rec	FAT_Ziel_I5_ rec	FAT_Ziel_I6_ rec
Agil_Wichtig_8	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Agil_Wichtig_9	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
FAT_Auf_I1	Korrelation nach Pearson	1									
	Signifikanz (2-seitig)										
	N	106									
FAT_Auf_I2_rec	Korrelation nach Pearson	.500**	1								
	Signifikanz (2-seitig)	0.000									
	N	106	106								
FAT_Auf_I3	Korrelation nach Pearson	.622**	.400**	1							
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000								
	N	106	106	106							
FAT_Auf_I4_rec	Korrelation nach Pearson	.521**	.658**	.502**	1						
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000							
	N	106	106	106	106						
FAT_Ziel_I1_rec	Korrelation nach Pearson	.456**	.500**	.463**	.436**	1					
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000						
	N	106	106	106	106	106					
FAT_Ziel_I2_rec	Korrelation nach Pearson	.587**	.562**	.497**	.563**	.407**	1				
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000					
	N	106	106	106	106	106	106				

		FAT_Auf_I 1	FAT_Auf_I2_r ec	FAT_Auf_I 3	FAT_Auf_I4_r ec	FAT_Ziel_I1_ rec	FAT_Ziel_I2_ rec	FAT_Ziel_I3_ rec	FAT_Ziel_I4_ rec	FAT_Ziel_I5_ rec	FAT_Ziel_I6_ rec
FAT_Ziel_I3 _rec	Korrelation nach Pearson	.511**	.556**	.468**	.589**	.586**	.496**	1			
	Signifikanz (2- seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
	N	106	106	106	106	106	106	106			
FAT_Ziel_I4 _rec	Korrelation nach Pearson	.573**	.633**	.445**	.574**	.566**	.743**	.544**	1		
	Signifikanz (2- seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
	N	106	106	106	106	106	106	106	106		
FAT_Ziel_I5 _rec	Korrelation nach Pearson	.525**	.636**	.347**	.576**	.491**	.609**	.456**	.729**	1	
	Signifikanz (2- seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	
FAT_Ziel_I6 _rec	Korrelation nach Pearson	.525**	.546**	.457**	.456**	.464**	.566**	.587**	.526**	.483**	1
	Signifikanz (2- seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspi elraum_1	Korrelation nach Pearson	.234*	.244*	.206*	.263**	0.098	.326**	0.172	.394**	.345**	.307**
	Signifikanz (2- seitig)	0.016	0.012	0.034	0.006	0.316	0.001	0.078	0.000	0.000	0.001
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspi elraum_2	Korrelation nach Pearson	0.032	0.037	0.091	0.130	0.063	0.024	-0.037	0.164	0.070	0.062
	Signifikanz (2- seitig)	0.742	0.708	0.356	0.182	0.519	0.806	0.704	0.094	0.479	0.530
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspi elraum_3	Korrelation nach Pearson	.214*	0.081	.305**	.251**	0.090	.268**	0.183	.319**	.230*	.191*
	Signifikanz (2- seitig)	0.028	0.407	0.001	0.010	0.359	0.005	0.061	0.001	0.018	0.050
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspi elraum_4	Korrelation nach Pearson	0.156	0.024	.280**	0.099	0.050	.223*	0.077	.286**	0.134	.224*
	Signifikanz (2- seitig)	0.111	0.806	0.004	0.313	0.614	0.022	0.432	0.003	0.172	0.021
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

		FAT_Auf_I 1	FAT_Auf_I2_r ec	FAT_Auf_I 3	FAT_Auf_I4_r ec	FAT_Ziel_I1_ rec	FAT_Ziel_I2_ rec	FAT_Ziel_I3_ rec	FAT_Ziel_I4_ rec	FAT_Ziel_I5_ rec	FAT_Ziel_I6_ rec
Fuerungsspi elraum_6	Korrelation nach Pearson	.275**	-0.032	.298**	0.163	0.103	.255**	0.115	.224*	0.164	0.174
	Signifikanz (2- seitig)	0.004	0.742	0.002	0.095	0.291	0.008	0.241	0.021	0.093	0.075
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspi elraum_8	Korrelation nach Pearson	.204*	0.074	.263**	0.177	0.091	.266**	0.184	.250**	0.163	0.170
	Signifikanz (2- seitig)	0.036	0.449	0.006	0.070	0.355	0.006	0.059	0.010	0.094	0.081
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Fuerungsspi elraum_9	Korrelation nach Pearson	0.162	0.088	.253**	.264**	0.135	0.159	.191*	0.181	0.127	.242*
	Signifikanz (2- seitig)	0.098	0.370	0.009	0.006	0.169	0.103	0.050	0.064	0.195	0.012
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Kundenorie ntierung_I1	Korrelation nach Pearson	0.108	0.145	.194*	.231*	0.017	0.061	0.112	0.091	0.147	0.066
	Signifikanz (2- seitig)	0.270	0.139	0.046	0.017	0.864	0.538	0.252	0.355	0.133	0.503
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Kundenorie ntierung_I2	Korrelation nach Pearson	0.154	0.113	.293**	.250**	0.044	0.059	.207*	0.062	0.108	.194*
	Signifikanz (2- seitig)	0.114	0.248	0.002	0.010	0.651	0.548	0.033	0.530	0.272	0.046
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Kundenorie ntierung_I3	Korrelation nach Pearson	0.067	0.002	0.107	0.145	0.032	0.006	0.185	0.028	0.053	0.078
	Signifikanz (2- seitig)	0.496	0.987	0.277	0.139	0.745	0.951	0.057	0.779	0.588	0.426
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
strat.Ausrich tung_I1	Korrelation nach Pearson	.343**	0.156	.234*	.292**	.253**	.352**	.398**	.298**	.231*	.295**
	Signifikanz (2- seitig)	0.000	0.111	0.016	0.002	0.009	0.000	0.000	0.002	0.017	0.002
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
strat.Ausrich tung_I2	Korrelation nach Pearson	.404**	0.128	.249**	.289**	0.096	.300**	.288**	.348**	.285**	.260**
	Signifikanz (2- seitig)	0.000	0.192	0.010	0.003	0.330	0.002	0.003	0.000	0.003	0.007
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

		FAT_Auf_I_1	FAT_Auf_I2_r_ec	FAT_Auf_I_3	FAT_Auf_I4_r_ec	FAT_Ziel_I1_rec	FAT_Ziel_I2_rec	FAT_Ziel_I3_rec	FAT_Ziel_I4_rec	FAT_Ziel_I5_rec	FAT_Ziel_I6_rec
strat.Ausrichtung_I3	Korrelation nach Pearson	.325**	0.182	.212'	.256**	0.095	.276**	.266**	.252**	.299**	.270**
	Signifikanz (2-seitig)	0.001	0.062	0.029	0.008	0.335	0.004	0.006	0.009	0.002	0.005
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I2	Korrelation nach Pearson	0.159	0.079	0.144	.239'	0.021	0.028	0.129	0.067	0.041	0.156
	Signifikanz (2-seitig)	0.103	0.420	0.140	0.013	0.827	0.773	0.187	0.493	0.676	0.110
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I3	Korrelation nach Pearson	.239'	0.114	0.170	.305**	0.072	.227'	0.070	.307**	.231'	.206'
	Signifikanz (2-seitig)	0.013	0.244	0.081	0.001	0.463	0.019	0.476	0.001	0.017	0.034
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I5	Korrelation nach Pearson	.252**	.220'	.271**	.277**	.193'	.336**	0.166	.305**	.254**	.245'
	Signifikanz (2-seitig)	0.009	0.024	0.005	0.004	0.047	0.000	0.089	0.001	0.009	0.011
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I6	Korrelation nach Pearson	.216'	0.120	.239'	.305**	0.103	.228'	-0.012	.270**	.216'	0.159
	Signifikanz (2-seitig)	0.026	0.219	0.014	0.001	0.293	0.019	0.902	0.005	0.026	0.104
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I1	Korrelation nach Pearson	.406**	.358**	.305**	.555**	.212'	.356**	.266**	.333**	.331**	.227'
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.029	0.000	0.006	0.000	0.001	0.019
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I2	Korrelation nach Pearson	.413**	.324**	.369**	.498**	.280**	.289**	.300**	.382**	.302**	.324**
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.001	0.000	0.000	0.004	0.003	0.002	0.000	0.002	0.001
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I3	Korrelation nach Pearson	.393**	.288**	.515**	.435**	.379**	.290**	.398**	.294**	0.183	.250**
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.002	0.060	0.010
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

		FAT_Auf_I 1	FAT_Auf_I2_r ec	FAT_Auf_I 3	FAT_Auf_I4_r ec	FAT_Ziel_I1_ rec	FAT_Ziel_I2_ rec	FAT_Ziel_I3_ rec	FAT_Ziel_I4_ rec	FAT_Ziel_I5_ rec	FAT_Ziel_I6_ rec
TKI_Inno_I1	Korrelation nach Pearson	.270**	.205*	.381**	.354**	.375**	0.169	.383**	.302**	0.189	.315**
	Signifikanz (2-seitig)	0.005	0.035	0.000	0.000	0.000	0.083	0.000	0.002	0.052	0.001
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I2	Korrelation nach Pearson	.305**	.191*	.353**	.395**	.361**	0.134	.349**	.313**	0.174	.258**
	Signifikanz (2-seitig)	0.001	0.050	0.000	0.000	0.000	0.172	0.000	0.001	0.075	0.008
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I3	Korrelation nach Pearson	.218*	0.135	.296**	0.161	.192*	0.119	0.093	.229*	0.134	0.132
	Signifikanz (2-seitig)	0.025	0.168	0.002	0.100	0.048	0.226	0.343	0.018	0.172	0.176
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I4	Korrelation nach Pearson	.365**	.279**	.416**	.385**	.348**	.226*	.319**	.301**	.213*	.281**
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.004	0.000	0.000	0.000	0.020	0.001	0.002	0.029	0.004
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Erwu_I1	Korrelation nach Pearson	.248*	0.079	0.177	.267**	.195*	0.104	0.189	0.155	0.080	0.155
	Signifikanz (2-seitig)	0.010	0.424	0.069	0.006	0.045	0.288	0.052	0.113	0.415	0.113
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Erwu_I2	Korrelation nach Pearson	.348**	0.119	.398**	.224*	.356**	.219*	.358**	.203*	0.077	.237*
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.226	0.000	0.021	0.000	0.024	0.000	0.037	0.434	0.015
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Erwu_I3	Korrelation nach Pearson	.235*	.297**	.378**	.287**	.230*	0.113	.241*	0.117	0.107	0.180
	Signifikanz (2-seitig)	0.015	0.002	0.000	0.003	0.017	0.249	0.013	0.232	0.277	0.065
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

		Fuerungsspiel raum_1	Fuerungsspiel raum_2	Fuerungsspiel raum_3	Fuerungsspiel raum_4	Fuerungsspiel raum_6	Fuerungsspiel raum_8	Fuerungsspiel raum_9
Agil_Ist_1	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
Agil_Ist_3	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
Agil_Ist_6	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
Agil_Ist_8	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
Agil_Ist_9	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
Agil_Wichtig_1	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
Agil_Wichtig_3	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
Agil_Wichtig_6	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							

	Fuerungsspiel raum_1	Fuerungsspiel raum_2	Fuerungsspiel raum_3	Fuerungsspiel raum_4	Fuerungsspiel raum_6	Fuerungsspiel raum_8	Fuerungsspiel raum_9
Agil_Wichtig_8	Korrelation nach Pearson						
	Signifikanz (2-seitig)						
	N						
Agil_Wichtig_9	Korrelation nach Pearson						
	Signifikanz (2-seitig)						
	N						
FAT_Auf_I1	Korrelation nach Pearson						
	Signifikanz (2-seitig)						
	N						
FAT_Auf_I2_rec	Korrelation nach Pearson						
	Signifikanz (2-seitig)						
	N						
FAT_Auf_I3	Korrelation nach Pearson						
	Signifikanz (2-seitig)						
	N						
FAT_Auf_I4_rec	Korrelation nach Pearson						
	Signifikanz (2-seitig)						
	N						
FAT_Ziel_I1_rec	Korrelation nach Pearson						
	Signifikanz (2-seitig)						
	N						
FAT_Ziel_I2_rec	Korrelation nach Pearson						
	Signifikanz (2-seitig)						
	N						

		Fuerungsspiel raum_1	Fuerungsspiel raum_2	Fuerungsspiel raum_3	Fuerungsspiel raum_4	Fuerungsspiel raum_6	Fuerungsspiel raum_8	Fuerungsspiel raum_9
FAT_Ziel_I3 _rec	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
FAT_Ziel_I4 _rec	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
FAT_Ziel_I5 _rec	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
FAT_Ziel_I6 _rec	Korrelation nach Pearson							
	Signifikanz (2- seitig)							
	N							
Fuerungsspi elraum_1	Korrelation nach Pearson	1						
	Signifikanz (2- seitig)							
	N	106						
Fuerungsspi elraum_2	Korrelation nach Pearson	.346**	1					
	Signifikanz (2- seitig)	0.000						
	N	106	106					
Fuerungsspi elraum_3	Korrelation nach Pearson	.610**	.459**	1				
	Signifikanz (2- seitig)	0.000	0.000					
	N	106	106	106				
Fuerungsspi elraum_4	Korrelation nach Pearson	.547**	.436**	.447**	1			
	Signifikanz (2- seitig)	0.000	0.000	0.000				
	N	106	106	106	106			

		Fuerungsspiel raum_1	Fuerungsspiel raum_2	Fuerungsspiel raum_3	Fuerungsspiel raum_4	Fuerungsspiel raum_6	Fuerungsspiel raum_8	Fuerungsspiel raum_9
Fuerungsspielraum_6	Korrelation nach Pearson	.483**	.418**	.712**	.415**	1		
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000			
	N	106	106	106	106	106		
Fuerungsspielraum_8	Korrelation nach Pearson	.338**	.270**	.460**	.474**	.424**	1	
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.005	0.000	0.000	0.000		
	N	106	106	106	106	106	106	
Fuerungsspielraum_9	Korrelation nach Pearson	.360**	.435**	.539**	.417**	.433**	.390**	1
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	106	106	106	106	106	106	106
Kundenorientierung_I1	Korrelation nach Pearson	0.085	0.151	0.139	0.104	0.152	0.081	0.064
	Signifikanz (2-seitig)	0.387	0.123	0.155	0.290	0.121	0.409	0.517
	N	106	106	106	106	106	106	106
Kundenorientierung_I2	Korrelation nach Pearson	0.165	0.026	0.174	0.112	0.163	0.127	.281**
	Signifikanz (2-seitig)	0.091	0.791	0.075	0.253	0.095	0.195	0.004
	N	106	106	106	106	106	106	106
Kundenorientierung_I3	Korrelation nach Pearson	0.127	0.147	0.156	0.173	0.165	0.116	0.149
	Signifikanz (2-seitig)	0.193	0.133	0.110	0.075	0.090	0.237	0.127
	N	106	106	106	106	106	106	106
strat.Ausrichtung_I1	Korrelation nach Pearson	.332**	0.098	.304**	.204*	.323**	0.132	.224*
	Signifikanz (2-seitig)	0.001	0.319	0.002	0.036	0.001	0.176	0.021
	N	106	106	106	106	106	106	106
strat.Ausrichtung_I2	Korrelation nach Pearson	.289**	0.170	.331**	.248*	.416**	.255**	.209*
	Signifikanz (2-seitig)	0.003	0.081	0.001	0.010	0.000	0.008	0.031
	N	106	106	106	106	106	106	106

		Fuerungsspiel raum_1	Fuerungsspiel raum_2	Fuerungsspiel raum_3	Fuerungsspiel raum_4	Fuerungsspiel raum_6	Fuerungsspiel raum_8	Fuerungsspiel raum_9
strat.Ausrichtung_I3	Korrelation nach Pearson	.368**	0.104	.383**	0.183	.341**	0.133	0.178
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.289	0.000	0.060	0.000	0.175	0.069
	N	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I2	Korrelation nach Pearson	.210*	0.048	0.191	0.030	.265**	.243*	0.125
	Signifikanz (2-seitig)	0.031	0.623	0.050	0.763	0.006	0.012	0.203
	N	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I3	Korrelation nach Pearson	.363**	.243*	.369**	.197*	.297**	0.135	0.142
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.012	0.000	0.043	0.002	0.167	0.146
	N	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I5	Korrelation nach Pearson	.311**	0.111	.310**	.215*	.312**	.207*	.244*
	Signifikanz (2-seitig)	0.001	0.259	0.001	0.027	0.001	0.033	0.012
	N	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I6	Korrelation nach Pearson	.343**	0.183	.292**	.216*	.271**	0.111	.251**
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.060	0.002	0.027	0.005	0.259	0.009
	N	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I1	Korrelation nach Pearson	.251**	.228*	.315**	0.127	0.159	0.137	0.178
	Signifikanz (2-seitig)	0.009	0.019	0.001	0.193	0.104	0.162	0.068
	N	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I2	Korrelation nach Pearson	.233*	0.182	.247*	.257**	0.160	0.166	.244*
	Signifikanz (2-seitig)	0.016	0.062	0.011	0.008	0.101	0.090	0.012
	N	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I3	Korrelation nach Pearson	.199*	0.156	.239*	.220*	0.137	0.100	0.165
	Signifikanz (2-seitig)	0.041	0.111	0.014	0.023	0.161	0.306	0.092
	N	106	106	106	106	106	106	106

		Fuerungsspiel raum_1	Fuerungsspiel raum_2	Fuerungsspiel raum_3	Fuerungsspiel raum_4	Fuerungsspiel raum_6	Fuerungsspiel raum_8	Fuerungsspiel raum_9
TKI_Inno_I1	Korrelation nach Pearson	.273**	-0.033	.244*	0.163	0.127	0.138	0.163
	Signifikanz (2- seitig)	0.005	0.735	0.012	0.094	0.194	0.157	0.095
	N	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I2	Korrelation nach Pearson	.280**	0.107	.284**	.202*	0.157	0.124	0.159
	Signifikanz (2- seitig)	0.004	0.273	0.003	0.038	0.107	0.207	0.104
	N	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I3	Korrelation nach Pearson	0.139	.214*	0.117	0.176	0.106	-0.007	-0.056
	Signifikanz (2- seitig)	0.154	0.028	0.232	0.070	0.279	0.940	0.568
	N	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I4	Korrelation nach Pearson	.206*	0.130	.205*	.233*	0.183	0.123	0.174
	Signifikanz (2- seitig)	0.034	0.185	0.035	0.016	0.061	0.208	0.074
	N	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Er wu_I1	Korrelation nach Pearson	0.073	0.156	.219*	0.071	.220*	0.181	.204*
	Signifikanz (2- seitig)	0.460	0.109	0.024	0.471	0.024	0.064	0.036
	N	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Er wu_I2	Korrelation nach Pearson	.192*	0.028	.236*	.196*	.214*	.350**	0.098
	Signifikanz (2- seitig)	0.049	0.774	0.015	0.044	0.028	0.000	0.319
	N	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Er wu_I3	Korrelation nach Pearson	0.166	0.126	0.185	0.138	0.079	0.154	0.130
	Signifikanz (2- seitig)	0.088	0.198	0.058	0.158	0.420	0.116	0.186
	N	106	106	106	106	106	106	106

		Kundenorientie rung_I1	Kundenorientie rung_I2	Kundenorientie rung_I3	strat.Ausricht ung_I1	strat.Ausricht ung_I2	strat.Ausricht ung_I3	Systemvertra uen_I2	Systemvertra uen_I3	Systemvertra uen_I5	Systemvertra uen_I6
Agil_Ist_1	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Agil_Ist_3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Agil_Ist_6	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Agil_Ist_8	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Agil_Ist_9	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Agil_Wichtig _1	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Agil_Wichtig _3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Agil_Wichtig _6	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										

		Kundenorientie rung_I1	Kundenorientie rung_I2	Kundenorientie rung_I3	strat.Ausricht ung_I1	strat.Ausricht ung_I2	strat.Ausricht ung_I3	Systemvertra uen_I2	Systemvertra uen_I3	Systemvertra uen_I5	Systemvertra uen_I6
Agil_Wichtig _8	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Agil_Wichtig _9	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Auf_I1	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Auf_I2 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Auf_I3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Auf_I4 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Ziel_I1 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Ziel_I2 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										

		Kundenorientie rung_I1	Kundenorientie rung_I2	Kundenorientie rung_I3	strat.Ausricht ung_I1	strat.Ausricht ung_I2	strat.Ausricht ung_I3	Systemvertra uen_I2	Systemvertra uen_I3	Systemvertra uen_I5	Systemvertra uen_I6
FAT_Ziel_I3 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Ziel_I4 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Ziel_I5 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Ziel_I6 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Fuerungsspi elraum_1	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Fuerungsspi elraum_2	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Fuerungsspi elraum_3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Fuerungsspi elraum_4	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										

		Kundenorientierung_I1	Kundenorientierung_I2	Kundenorientierung_I3	strat.Ausrichtung_I1	strat.Ausrichtung_I2	strat.Ausrichtung_I3	Systemvertrauen_I2	Systemvertrauen_I3	Systemvertrauen_I5	Systemvertrauen_I6
Fuerungsspielraum_6	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Fuerungsspielraum_8	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Fuerungsspielraum_9	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Kundenorientierung_I1	Korrelation nach Pearson	1									
	Signifikanz (2-seitig)										
	N	106									
Kundenorientierung_I2	Korrelation nach Pearson	.441**	1								
	Signifikanz (2-seitig)	0.000									
	N	106	106								
Kundenorientierung_I3	Korrelation nach Pearson	.558**	.332**	1							
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000								
	N	106	106	106							
strat.Ausrichtung_I1	Korrelation nach Pearson	0.150	0.139	.310**	1						
	Signifikanz (2-seitig)	0.124	0.155	0.001							
	N	106	106	106	106						
strat.Ausrichtung_I2	Korrelation nach Pearson	.388**	.412**	.445**	.593**	1					
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000						
	N	106	106	106	106	106					

		Kundenorientierung_I1	Kundenorientierung_I2	Kundenorientierung_I3	strat.Ausrichtung_I1	strat.Ausrichtung_I2	strat.Ausrichtung_I3	Systemvertrauen_I2	Systemvertrauen_I3	Systemvertrauen_I5	Systemvertrauen_I6
strat.Ausrichtung_I3	Korrelation nach Pearson	.198 [*]	.211 [*]	.362 ^{**}	.668 ^{**}	.627 ^{**}	1				
	Signifikanz (2-seitig)	0.042	0.030	0.000	0.000	0.000					
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I2	Korrelation nach Pearson	.223 [*]	.380 ^{**}	0.143	0.179	.393 ^{**}	.288 ^{**}	1			
	Signifikanz (2-seitig)	0.021	0.000	0.143	0.066	0.000	0.003				
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I3	Korrelation nach Pearson	.336 ^{**}	.388 ^{**}	.261 ^{**}	.287 ^{**}	.508 ^{**}	.364 ^{**}	.374 ^{**}	1		
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.007	0.003	0.000	0.000	0.000			
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I5	Korrelation nach Pearson	.195 [*]	.414 ^{**}	.272 ^{**}	.306 ^{**}	.460 ^{**}	.373 ^{**}	.396 ^{**}	.347 ^{**}	1	
	Signifikanz (2-seitig)	0.045	0.000	0.005	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000		
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Systemvertrauen_I6	Korrelation nach Pearson	0.164	.421 ^{**}	0.130	.206 [*]	.423 ^{**}	.324 ^{**}	.346 ^{**}	.448 ^{**}	.534 ^{**}	1
	Signifikanz (2-seitig)	0.093	0.000	0.185	0.034	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I1	Korrelation nach Pearson	0.126	0.079	0.125	.265 ^{**}	.237 [*]	.308 ^{**}	0.172	.253 ^{**}	.198 [*]	.298 ^{**}
	Signifikanz (2-seitig)	0.196	0.421	0.201	0.006	0.015	0.001	0.077	0.009	0.042	0.002
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I2	Korrelation nach Pearson	0.091	.212 [*]	.300 ^{**}	.247 [*]	.252 ^{**}	.236 [*]	0.149	.220 [*]	.303 ^{**}	.254 ^{**}
	Signifikanz (2-seitig)	0.353	0.029	0.002	0.011	0.009	0.015	0.127	0.023	0.002	0.009
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Info_I3	Korrelation nach Pearson	0.177	0.094	0.182	.233 [*]	.217 [*]	0.146	0.065	.245 [*]	.215 [*]	0.183
	Signifikanz (2-seitig)	0.069	0.337	0.062	0.016	0.026	0.135	0.507	0.011	0.027	0.061
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

		Kundenorientierung_I1	Kundenorientierung_I2	Kundenorientierung_I3	strat.Ausrichtung_I1	strat.Ausrichtung_I2	strat.Ausrichtung_I3	Systemvertrauen_I2	Systemvertrauen_I3	Systemvertrauen_I5	Systemvertrauen_I6
TKI_Inno_I1	Korrelation nach Pearson	-0.075	0.082	0.051	.226*	0.011	0.129	0.015	0.131	.230*	0.094
	Signifikanz (2-seitig)	0.447	0.401	0.601	0.020	0.915	0.189	0.875	0.182	0.018	0.339
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I2	Korrelation nach Pearson	-0.023	0.075	0.048	0.179	0.072	0.182	.193*	.271**	.207*	0.182
	Signifikanz (2-seitig)	0.811	0.446	0.628	0.066	0.466	0.061	0.047	0.005	0.033	0.062
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I3	Korrelation nach Pearson	0.008	-0.128	-0.062	0.054	-0.028	0.085	0.046	0.106	0.063	0.042
	Signifikanz (2-seitig)	0.934	0.193	0.525	0.581	0.777	0.384	0.642	0.281	0.524	0.671
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_Inno_I4	Korrelation nach Pearson	0.001	0.055	0.060	0.168	0.062	.215*	0.066	.217*	0.127	0.065
	Signifikanz (2-seitig)	0.995	0.576	0.544	0.085	0.530	0.027	0.499	0.026	0.193	0.511
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Erwu_I1	Korrelation nach Pearson	-0.019	0.159	0.010	0.045	0.030	0.058	0.049	0.065	0.018	0.064
	Signifikanz (2-seitig)	0.848	0.103	0.920	0.646	0.759	0.552	0.616	0.508	0.854	0.512
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Erwu_I2	Korrelation nach Pearson	0.130	0.139	.193*	.194*	.216*	0.147	0.170	0.182	0.164	0.077
	Signifikanz (2-seitig)	0.183	0.154	0.048	0.046	0.026	0.132	0.081	0.062	0.093	0.430
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
TKI_soz.Erwu_I3	Korrelation nach Pearson	0.084	0.161	0.088	0.071	-0.026	0.150	0.127	0.090	0.129	0.066
	Signifikanz (2-seitig)	0.394	0.100	0.369	0.467	0.791	0.125	0.193	0.358	0.186	0.501
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

		TKI_Info_I 1	TKI_Info_I 2	TKI_Info_I 3	TKI_Inno_I 1	TKI_Inno_I 2	TKI_Inno_I 3	TKI_Inno_I 4	TKI_soz.Erwu _I1	TKI_soz.Erwu _I2	TKI_soz.Erwu _I3
Agil_Ist_1	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Agil_Ist_3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Agil_Ist_6	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Agil_Ist_8	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Agil_Ist_9	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Agil_Wichtig_1	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Agil_Wichtig_3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Agil_Wichtig_6	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										

		TKI_Info_I 1	TKI_Info_I 2	TKI_Info_I 3	TKI_Inno_I 1	TKI_Inno_I 2	TKI_Inno_I 3	TKI_Inno_I 4	TKI_soz.Erwu _I1	TKI_soz.Erwu _I2	TKI_soz.Erwu _I3
Agil_Wichtig _8	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Agil_Wichtig _9	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Auf_I1	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Auf_I2 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Auf_I3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Auf_I4 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Ziel_I1 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Ziel_I2 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										

		TKI_Info_I 1	TKI_Info_I 2	TKI_Info_I 3	TKI_Inno_I 1	TKI_Inno_I 2	TKI_Inno_I 3	TKI_Inno_I 4	TKI_soz.Erwu _I1	TKI_soz.Erwu _I2	TKI_soz.Erwu _I3
FAT_Ziel_I3 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Ziel_I4 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Ziel_I5 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
FAT_Ziel_I6 _rec	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Fuerungsspi elraum_1	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Fuerungsspi elraum_2	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Fuerungsspi elraum_3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Fuerungsspi elraum_4	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										

		TKI_Info_I 1	TKI_Info_I 2	TKI_Info_I 3	TKI_Inno_I 1	TKI_Inno_I 2	TKI_Inno_I 3	TKI_Inno_I 4	TKI_soz.Erwu _I1	TKI_soz.Erwu _I2	TKI_soz.Erwu _I3
Fuerungsspi elraum_6	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Fuerungsspi elraum_8	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Fuerungsspi elraum_9	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Kundenorie ntierung_I1	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Kundenorie ntierung_I2	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
Kundenorie ntierung_I3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
strat.Ausrich tung_I1	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										
strat.Ausrich tung_I2	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2- seitig)										
	N										

		TKI_Info_I 1	TKI_Info_I 2	TKI_Info_I 3	TKI_Inno_I 1	TKI_Inno_I 2	TKI_Inno_I 3	TKI_Inno_I 4	TKI_soz.Erwu _I1	TKI_soz.Erwu _I2	TKI_soz.Erwu _I3
strat.Ausrichtung_I3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Systemvertrauen_I2	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Systemvertrauen_I3	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Systemvertrauen_I5	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
Systemvertrauen_I6	Korrelation nach Pearson										
	Signifikanz (2-seitig)										
	N										
TKI_Info_I1	Korrelation nach Pearson	1									
	Signifikanz (2-seitig)										
	N	106									
TKI_Info_I2	Korrelation nach Pearson	.626**	1								
	Signifikanz (2-seitig)	0.000									
	N	106	106								
TKI_Info_I3	Korrelation nach Pearson	.429**	.490**	1							
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000								
	N	106	106	106							

		TKI_Info_I 1	TKI_Info_I 2	TKI_Info_I 3	TKI_Inno_I 1	TKI_Inno_I 2	TKI_Inno_I 3	TKI_Inno_I 4	TKI_soz.Erwu _I1	TKI_soz.Erwu _I2	TKI_soz.Erwu _I3
TKI_Inno_I1	Korrelation nach Pearson	.297**	.438**	.371**	1						
	Signifikanz (2-seitig)	0.002	0.000	0.000							
	N	106	106	106	106						
TKI_Inno_I2	Korrelation nach Pearson	.293**	.447**	.516**	.654**	1					
	Signifikanz (2-seitig)	0.002	0.000	0.000	0.000						
	N	106	106	106	106	106					
TKI_Inno_I3	Korrelation nach Pearson	.244*	.240*	.381**	.311**	.572**	1				
	Signifikanz (2-seitig)	0.012	0.013	0.000	0.001	0.000					
	N	106	106	106	106	106	106				
TKI_Inno_I4	Korrelation nach Pearson	.347**	.476**	.520**	.493**	.686**	.646**	1			
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
	N	106	106	106	106	106	106	106			
TKI_soz.Erwu_I1	Korrelation nach Pearson	.364**	.377**	0.172	.242*	.262**	0.160	.327**	1		
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.077	0.013	0.007	0.101	0.001			
	N	106	106	106	106	106	106	106	106		
TKI_soz.Erwu_I2	Korrelation nach Pearson	0.164	.331**	.413**	.228*	.361**	.214*	.369**	.429**	1	
	Signifikanz (2-seitig)	0.093	0.001	0.000	0.019	0.000	0.027	0.000	0.000		
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	
TKI_soz.Erwu_I3	Korrelation nach Pearson	.383**	.351**	.296**	.225*	.280**	.288**	.444**	.516**	.389**	1
	Signifikanz (2-seitig)	0.000	0.000	0.002	0.020	0.004	0.003	0.000	0.000	0.000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106

Anmerkung. ** p = .01, * p = .05,

Tabelle 104

Erklärte Varianz der EFA mit allen Items (eigene Darstellung)

Faktor	Anfängliche Eigenwerte		Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen			
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	11.481	24.427	24.427	11.001	23.407	23.407	5.493	11.688	11.688
2	4.586	9.757	34.184	4.184	8.901	32.308	4.118	8.762	20.450
3	2.996	6.375	40.559	2.460	5.234	37.543	3.515	7.479	27.930
4	2.855	6.075	46.635	2.521	5.364	42.907	3.282	6.982	34.912
5	2.206	4.693	51.328	1.789	3.806	46.714	2.623	5.581	40.492
6	1.663	3.539	54.867	1.209	2.573	49.287	1.976	4.204	44.697
7	1.513	3.219	58.086	1.125	2.395	51.681	1.802	3.834	48.531
8	1.438	3.059	61.145	1.150	2.446	54.128	1.477	3.142	51.673
9	1.297	2.760	63.905	0.972	2.068	56.195	1.459	3.105	54.778
10	1.222	2.600	66.505	0.801	1.705	57.900	1.350	2.873	57.651
11	1.147	2.441	68.945	0.776	1.652	59.552	0.894	1.901	59.552
12	0.942	2.004	70.949						
13	0.911	1.939	72.888						
14	0.874	1.860	74.748						
15	0.862	1.835	76.583						
16	0.798	1.697	78.280						
17	0.785	1.670	79.950						
18	0.733	1.559	81.509						
19	0.647	1.377	82.886						
20	0.598	1.273	84.158						
21	0.571	1.216	85.374						
22	0.544	1.157	86.531						
23	0.510	1.084	87.615						
24	0.494	1.051	88.666						
25	0.451	0.960	89.626						
26	0.428	0.911	90.537						
27	0.397	0.845	91.382						
28	0.348	0.741	92.123						
29	0.341	0.725	92.848						
30	0.315	0.671	93.518						
31	0.296	0.629	94.148						
32	0.289	0.615	94.763						
33	0.263	0.560	95.323						
34	0.255	0.543	95.866						
35	0.238	0.507	96.372						
36	0.217	0.462	96.835						
37	0.209	0.445	97.279						

Faktor	Anfängliche Eigenwerte		Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Kumulierte %
38	0.177	0.376	97.655				
39	0.174	0.371	98.026				
40	0.159	0.339	98.364				
41	0.153	0.325	98.690				
42	0.132	0.281	98.971				
43	0.126	0.268	99.238				
44	0.118	0.251	99.489				
45	0.099	0.212	99.701				
46	0.083	0.176	99.877				
47	0.058	0.123	100.000				

Extraktionsmethode: Maximum Likelihood.

Tabelle 105
 Mustermatrix der EFA mit allen Items (eigene Darstellung)

	Faktor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Agil_Ist_1		0.615									
Agil_Ist_3		0.562									
Agil_Ist_6		0.648									
Agil_Ist_8		0.494									
Agil_Ist_9		0.616									
Agil_Wichtig_1				0.760							
Agil_Wichtig_3				0.695							
Agil_Wichtig_6				0.661							
Agil_Wichtig_8				0.723							
Agil_Wichtig_9				0.563							
FAT_Auf_I1	0.513										
FAT_Auf_I2_rec	0.811										
FAT_Auf_I3	0.370								0.435		
FAT_Auf_I4_rec	0.585						-0.334				
FAT_Ziel_I1_rec	0.502										
FAT_Ziel_I2_rec	0.758										
FAT_Ziel_I3_rec	0.520									-0.363	
FAT_Ziel_I4_rec	0.831										
FAT_Ziel_I5_rec	0.814										
FAT_Ziel_I6_rec	0.510										
Fuerungsspielraum_1					-0.546						
Fuerungsspielraum_2					-0.585						
Fuerungsspielraum_3					-0.723						
Fuerungsspielraum_4					-0.649						
Fuerungsspielraum_6					-0.630						
Fuerungsspielraum_8					-0.505						
Fuerungsspielraum_9					-0.603						

Item	Faktor											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Kundenorientierung_I1												-0.746
Kundenorientierung_I2						-0.464						-0.366
Kundenorientierung_I3												-0.615
strat.Ausrichtung_I1								-0.792				
strat.Ausrichtung_I2								-0.605				
strat.Ausrichtung_I3								-0.709				
Systemvertrauen_I2						-0.338						
Systemvertrauen_I3						-0.338						
Systemvertrauen_I5						-0.484						
Systemvertrauen_I6						-0.888						
TKI_Info_I1							-0.773					
TKI_Info_I2							-0.488					
TKI_Info_I3			0.415				-0.223					
TKI_Inno_I1			0.639									
TKI_Inno_I2			0.894									
TKI_Inno_I3			0.705							0.478		
TKI_Inno_I4			0.693									
TKI_soz.Erwu_I1							-0.493		0.223			
TKI_soz.Erwu_I2									0.488			
TKI_soz.Erwu_I3							-0.445		0.236			

Extraktionsmethode: Maximum Likelihood.

Rotationsmethode: Oblimin mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 24 Iterationen konvergiert.

Tabelle 106
 Rotierte Faktorenmatrix der EFA mit allen Items (eigene Darstellung)

Item	Faktor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Agil_Ist_1		0.711									
Agil_Ist_3		0.602									
Agil_Ist_6		0.686									
Agil_Ist_8		0.634									
Agil_Ist_9		0.685									
Agil_Wichtig_1					0.732						
Agil_Wichtig_3					0.688						
Agil_Wichtig_6					0.664						
Agil_Wichtig_8					0.721						
Agil_Wichtig_9					0.575						
FAT_Auf_I1	0.619							0.304			
FAT_Auf_I2_rec	0.779										
FAT_Auf_I3	0.489							0.456			
FAT_Auf_I4_rec	0.651						0.395				
FAT_Ziel_I1_rec	0.608										
FAT_Ziel_I2_rec	0.774										
FAT_Ziel_I3_rec	0.659										0.350
FAT_Ziel_I4_rec	0.827										
FAT_Ziel_I5_rec	0.776										
FAT_Ziel_I6_rec	0.610										
Fuerungsspielraum_1			0.591								
Fuerungsspielraum_2			0.584								
Fuerungsspielraum_3			0.754								
Fuerungsspielraum_4			0.665								
Fuerungsspielraum_6		0.324	0.682								
Fuerungsspielraum_8			0.520								
Fuerungsspielraum_9			0.594								
Kundenorientierung_I1									0.716		
Kundenorientierung_I2		0.437							0.395	0.385	
Kundenorientierung_I3									0.603		

Item	Faktor										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
strat.Ausrichtung_I1						0.729					
strat.Ausrichtung_I2		0.435				0.600					
strat.Ausrichtung_I3						0.666					
Systemvertrauen_I2		0.456									
Systemvertrauen_I3		0.454								0.302	
Systemvertrauen_I5		0.428								0.415	
Systemvertrauen_I6		0.314								0.768	
TKI_Info_I1							0.772				
TKI_Info_I2				0.364			0.520				
TKI_Info_I3				0.492							
TKI_Inno_I1				0.610							0.334
TKI_Inno_I2				0.855							
TKI_Inno_I3				0.717							
TKI_Inno_I4				0.740							
TKI_soc.Erwu_I1							0.424	0.356			
TKI_soc.Erwu_I2				0.301				0.523			
TKI_soc.Erwu_I3							0.400	0.352			

Extraktionsmethode: Maximum Likelihood.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 9 Iterationen konvergiert.

Anhang J: Informationen zur linearen multiplen Regression

Tabelle 107

Informationen zur linearen multiplen Regression (eigene Darstellung)

	<i>B</i>	<i>SE (B)</i>	β	<i>p</i>
Konstante	-0.670 (-1.554, 0.215)	0.446		.136
<i>Organisations- und Delegationsspielraum</i>	0.228 (0.048, 0.508)	0.091	0.210	.014
<i>Systemvertrauen</i>	0.381 (0.172, 0.591)	0.106	0.340	.000
<i>Zielorientierung</i>	-.110 (-0.284, 0.063)	.087	-0.161	.209
<i>Aufgabenbewältigung</i>	0.115 (-0.089, 0.319)	0.103	0.157	.265
<i>Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung</i>	-0.056 (-0.279, 0.167)	0.112	-0.051	.621
<i>Bereitschaft zur Innovation</i>	0.065 (-0.094, 0.224)	0.080	0.074	.418
<i>Kundenorientierung</i>	0.235 (0.049, 0.224)	0.094	0.216	.014
<i>Strategische Ausrichtung</i>	0.124 (-0.035, 0.282)	0.080	0.145	.124
R ² 45.8%, F = 12.07 (<i>p</i> = .000)				

Anmerkung. *B* = Regressionskoeffizient *b*, *SE (B)* = Standardfehler des Regressionskoeffizienten *b*, β = Standardisierter Koeffizient Beta, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, R² = Bestimmtheitsmass R²

Anhang K: Informationen zu den Moderator-Analysen

Tabelle 108

Agiles Entscheiden erklärt durch Organisations- und Delegationsspielraum, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Organisations- und Delegationsspielraum und sozialen Erwünschtheit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Organisations- und Delegationsspielraum</i>	0.513	.000
<i>Soziale Erwünschtheit</i>	0.027	.755
<i>Interaktion</i>	0.125	.332

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 10.55$, $p = .000$, $R^2=0.226$, $N = 106$

Tabelle 109

Agiles Entscheiden erklärt durch Systemvertrauen, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Systemvertrauen und sozialen Erwünschtheit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Systemvertrauen</i>	0.669	.000
<i>Soziale Erwünschtheit</i>	0.055	.465
<i>Interaktion</i>	0.105	.414

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102)=18.57$, $p = .000$, $R^2=0.389$, $N = 106$

Tabelle 110

Agiles Entscheiden erklärt durch Zielorientierung, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Zielorientierung und sozialen Erwünschtheit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Zielorientierung</i>	0.135	.136
<i>Soziale Erwünschtheit</i>	0.102	.323
<i>Interaktion</i>	-0.058	.621

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 2.536$, $p = .061$, $R^2=0.064$, $N = 106$

Tabelle 111

Agiles Entscheiden erklärt durch Aufgabenbewältigung, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Aufgabenbewältigung und sozialen Erwünschtheit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Aufgabenbewältigung</i>	0.237	.015
<i>Soziale Erwünschtheit</i>	0.031	.766
<i>Interaktion</i>	-0.094	.379

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 4.55$, $p = .005$, $R^2=0.114$, $N=106$

Tabelle 112

Agiles Entscheiden erklärt durch Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung und sozialen Erwünschtheit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung</i>	0.107	.005
<i>Soziale Erwünschtheit</i>	0.031	.739
<i>Interaktion</i>	0.009	.948

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 3.96$, $p = .010$, $R^2=0.090$, $N=106$

Tabelle 113

Agiles Entscheiden erklärt durch Bereitschaft zur Innovation, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Bereitschaft zur Innovation und sozialen Erwünschtheit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Bereitschaft zur Innovation</i>	0.137	.150
<i>Soziale Erwünschtheit</i>	0.093	.302
<i>Interaktion</i>	-0.058	.655

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 2.15$, $p = .099$, $R^2 = 0.054$, $N=106$

Tabelle 114

Agiles Entscheiden erklärt durch Strategische Ausrichtung, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Strategische Ausrichtung und sozialen Erwünschtheit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Strategische Ausrichtung</i>	0.412	.000
<i>Soziale Erwünschtheit</i>	0.080	.285
<i>Interaktion</i>	0.135	.230

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 10.81$, $p = .000$, $R^2=0.274$, $N=106$

Tabelle 115

Agiles Entscheiden erklärt durch Kundenorientierung, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Kundenorientierung und sozialen Erwünschtheit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Kundenorientierung</i>	0.507	.000
<i>Soziale Erwünschtheit</i>	0.081	.300
<i>Interaktion</i>	0.040	.467

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 16.64$, $p = .000$, $R^2 = 0.523$, $N = 106$

Tabelle 116

Agiles Entscheiden erklärt durch Systemvertrauen, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Systemvertrauen und Agiles Entscheiden Wichtigkeit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Systemvertrauen</i>	0.674	.000
<i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	0.027	.805
<i>Interaktion</i>	0.150	.470

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 20.38$, $p = .000$, $R^2 = 0.383$, $N = 106$

Tabelle 117

Agiles Entscheiden erklärt durch Zielorientierung, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Zielorientierung und Agiles Entscheiden Wichtigkeit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Zielorientierung</i>	0.147	.158
<i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	0.046	.752
<i>Interaktion</i>	0.118	.526

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 1.00$, $p = .395$, $R^2 = 0.058$, $N = 106$

Tabelle 118

Agiles Entscheiden erklärt durch Aufgabenbewältigung, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Aufgabenbewältigung und Agiles Entscheiden Wichtigkeit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Aufgabenbewältigung</i>	0.234	0.043
<i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	0.017	0.911
<i>Interaktion</i>	0.159	0.433

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 1.86$, $p = 0.141$, $R^2 = 0.127$, $N = 106$

Tabelle 119

Agiles Entscheiden erklärt durch Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung und Agiles Entscheiden Wichtigkeit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung</i>	0.334	.000
<i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	-0.008	.954
<i>Interaktion</i>	0.236	.260

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 4.22$, $p = .007$, $R^2 = 0.100$, $N = 106$

Tabelle 120

Agiles Entscheiden erklärt durch Bereitschaft zur Innovation, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Bereitschaft zur Innovation und Agiles Entscheiden Wichtigkeit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Bereitschaft zur Innovation</i>	0.176	.041
<i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	0.080	.573
<i>Interaktion</i>	0.000	.999

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 2.00$, $p = .119$, $R^2 = 0.046$, $N = 106$

Tabelle 121

Agiles Entscheiden erklärt durch Kundenorientierung, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Kundenorientierung und Agiles Entscheiden Wichtigkeit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Kundenorientierung</i>	0.540	.000
<i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	0.112	.359
<i>Interaktion</i>	-0.064	.748

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 14.04$, $p = .000$, $R^2 = .250$, $N = 106$

Tabelle 122

Agiles Entscheiden erklärt durch Strategische Ausrichtung, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Strategische Ausrichtung und Agiles Entscheiden Wichtigkeit

Prädiktor	<i>B</i>	<i>p</i>
<i>Strategische Ausrichtung</i>	0.421	.000
<i>Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	0.108	.387
<i>Interaktion</i>	0.007	.972

Anmerkungen. *B* = standardisierter Regressionskoeffizient, *p* = *p*-Wert für Signifikanz, $F(3,102) = 15.51$, $p = .000$, $R^2 = 0.249$, $N = 106$

Anhang L: Ergebnispräsentation beim BIT

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Forschungsprojekt
**Agile Führung und Zusammenarbeit am BIT.
Stand und Perspektiven**



Ergebnisbericht
Prof. Dr. Christoph Clases und cand. MSc. Elina Lehmann
Auswertungsmeeting im Juni
Beim BIT

Prof. Dr. Christoph Clases - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW · christoph.clases@fhnw.ch · www.fhnw.ch 1

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Inhalt

- Ergebnisse der quantitativen Untersuchung
 - Stichprobe
 - Definition agiles Entscheiden
 - Einfluss auf agiles Entscheiden
- Frage und Diskussionsrunde

Prof. Dr. Christoph Clases - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW · christoph.clases@fhnw.ch · www.fhnw.ch 2

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Stichprobe

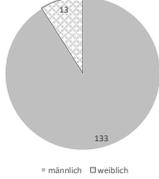
Angeschriebene Personen

- Total: 146
- Geschlecht:
 - Frauen: 13 (8.9%)
 - Männer: 133 (91.1%)

Teilnehmende Personen

- Total: 106 (72.61%)
 - Abgebrochen: 2
 - Nicht geöffnet: 38
- Geschlecht:
 - Frauen: 9 (8.49%)
 - Männer: 97 (91.51%)

Geschlechterverteilung in der Organisation, N= 146



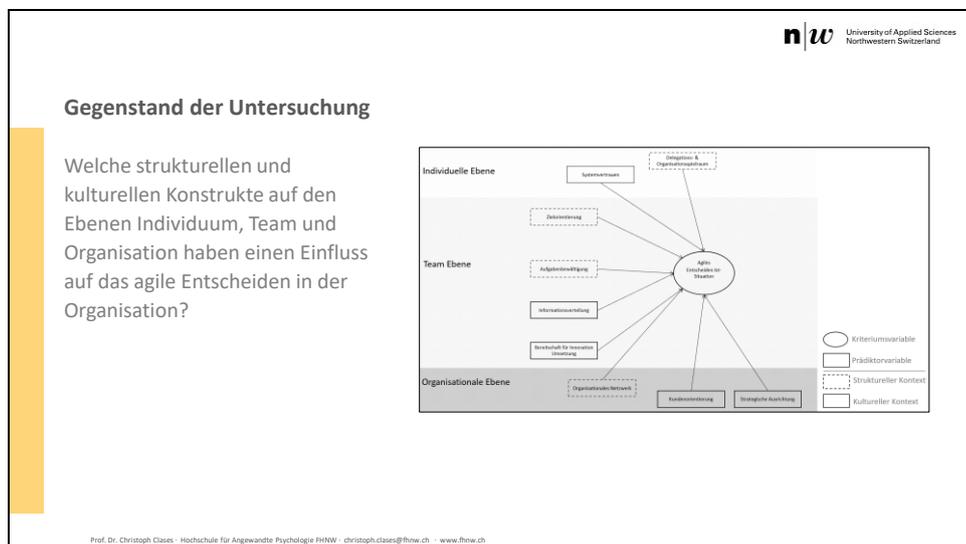
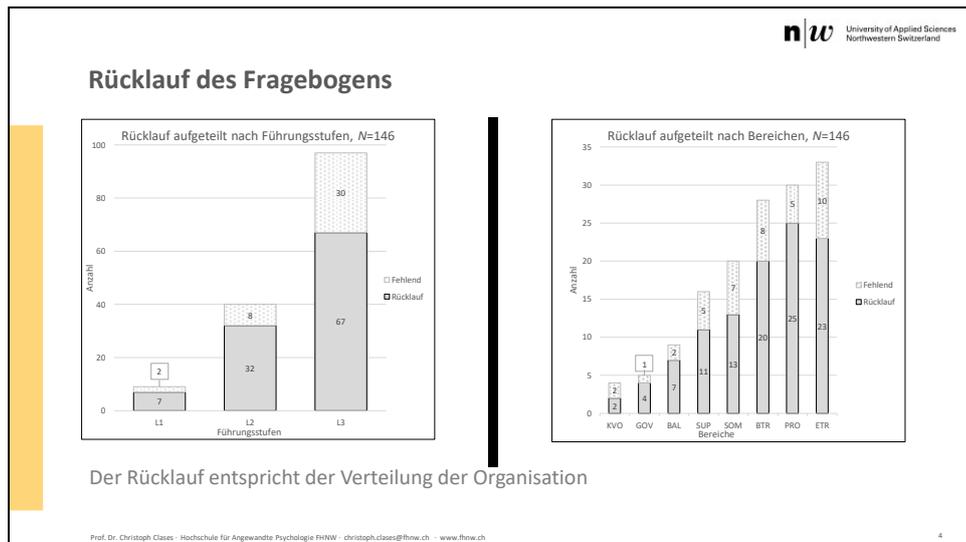
= männlich □ weiblich

Rücklauf aufteilt nach Geschlecht, N= 106



= männlich □ weiblich

Prof. Dr. Christoph Clases - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW · christoph.clases@fhnw.ch · www.fhnw.ch 3



n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Definition agiles Entscheiden

Agiles Entscheiden bedeutet für uns, dass Menschen in Organisationen situativ angemessen und zeitnah Entscheidungen herbeiführen können, und es ihnen so gelingt, auf wechselnde Bedürfnisse, Anforderungen und Opportunitäten im Arbeitsfeld zu antworten, und auf diese Weise effektiv und effizient (auch neue) Ziele zu erreichen.

Das merkt man daran, dass in Organisationen ...

- schnell über Veränderungsvorschläge entschieden wird
- Entscheidungen auf einfache Weise korrigiert werden, wenn es die Sache erfordert
- Entscheidungen ohne grossen Aufwand herbeigeführt werden können
- spontan auftauchende Entwicklungen flexibel in Entscheidungen berücksichtigt werden
- situativ angemessen entschieden wird

Prof. Dr. Christoph Clases - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.clases@fhnw.ch - www.fhnw.ch

nw University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Mittelwert der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation* aufgeteilt nach Bereichen

- Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten sind zufällig entstanden
- Für die einzelnen Bereiche bewegen sich die Mittelwerte der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation* zwischen 3.09 und 2.60
- Der Gesamtmittelwert der Skala ist 2.92

	BAL	ETR	PRO	BTR	SUP	SOM	KVO	GOV	Total BIT
Mittelwert	3.09	3.02	2.98	2.94	2.78	2.71	2.70	2.60	2.92
Standardabweichung	0.87	0.61	0.79	0.72	0.65	0.67	0.99	0.91	0.71

Bereiche

Anmerkung: N= 106, rot gestrichelte Linie stellt den Skalenmittelwert dar, Skala: 5-stufig «trifft nicht zu – trifft zu»

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

nw University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Mittelwert der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* aufgeteilt nach Bereichen

- Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten sind zufällig entstanden
- Für die einzelnen Bereiche bewegen sich die Mittelwerte der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* zwischen 4.69 und 3.90
- Der Gesamtmittelwert der Skala ist 4.38

	BAL	PRO	SOM	SUP	ETR	BTR	KVO	GOV	Total BIT
Mittelwert	4.69	4.54	4.51	4.35	4.27	4.22	4.10	3.90	4.38
Standardabweichung	0.30	0.43	0.48	0.43	0.45	0.65	0.71	0.89	0.52

Bereiche

Anmerkung: N= 106, rot gestrichelte Linie stellt den Skalenmittelwert dar, Skala: 5-stufig «trifft nicht zu – trifft zu»

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

nw University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Mittelwertvergleich der Skalen *Agiles Entscheiden Ist-Situation* und *Agiles Entscheiden Wichtigkeit*

- Die Mittelwerte der Skala «Agiles Entscheiden Wichtigkeit» sind höher als die der Skala «Agiles Entscheiden Ist-Situation»
- Die Mittelwerte der Skala «Agiles Entscheiden Ist-Situation» und der Skala «Agiles Entscheiden Wichtigkeit» hängen nicht zusammen

	BAL	ETR	PRO	BTR	SUP	SOM	KVO	GOV	Total BIT
Agiles Entscheiden Ist-Situation	3.09	3.02	2.98	2.94	2.78	2.71	2.70	2.60	2.92
Agiles Entscheiden Wichtigkeit	4.69	4.27	4.54	4.22	4.35	4.51	4.10	3.90	4.38

Bereiche

Anmerkung: N= 106, rot gestrichelte Linie stellt den Skalenmittelwert dar, Skala: 5-stufig «trifft nicht zu – trifft zu»

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Mittelwert der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation* aufgeteilt nach Führungsstufen

- Die Mittelwerte unterscheiden sich signifikant
- Bei den Führungsstufen bewegen sich die Mittelwerte der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation* zwischen 3.67 und 2.85

	L1	L2	L3	Total BIT
■ Mittelwert	3.69	2.90	2.85	2.92
— Standardabweichung	0.32	0.78	0.67	0.71

Führungsstufe

Anmerkung: N= 106, rot gestrichelte Linie stellt den Skalenmittelwert dar, Skala: 5- stufig «trifft nicht zu – trifft zu»

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Mittelwert der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* aufgeteilt nach Führungsstufen

- Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten sind zufällig entstanden
- Bei den Führungsstufen bewegen sich die Mittelwerte der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* zwischen 4.63 und 4.42

	L1	L2	L3	Total BIT
■ Mittelwert	4.69	4.23	4.42	4.38
— Standardabweichung	0.50	0.59	0.47	0.52

Führungsstufe

Anmerkung: N= 106, rot gestrichelte Linie stellt den Skalenmittelwert dar, Skala: 5- stufig «trifft nicht zu – trifft zu»

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Mittelwertvergleich der Skalen *Agiles Entscheiden Ist-Situation* und *Agiles Entscheiden Wichtigkeit*

- Die Mittelwerte der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* sind höher als die der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation*
- Die Mittelwerte der Skala *Agiles Entscheiden Ist-Situation* und der Skala *Agiles Entscheiden Wichtigkeit* hängen nicht zusammen

	L1	L2	L3	Total BIT
■ Agiles Entscheiden Ist-Situation	3.69	2.90	2.85	2.92
■ Agiles Entscheiden Wichtigkeit	4.69	4.23	4.42	4.38

Führungsstufen

Anmerkung: N= 106, , rot gestrichelte Linie stellt den Skalenmittelwert dar, Skala: 5- stufig «trifft nicht zu – trifft zu»

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

Was beeinflusst agiles Entscheiden?

- Berechnung mittels multipler linearer Regressionsanalyse
- Die Konstrukte *Systemvertrauen*, *Organisations- und Delegationsspielraum* sowie *Kundenorientierung* haben einen signifikanten Einfluss auf agiles Entscheiden
- Die individuelle und organisationale Ebene scheinen für agiles Entscheiden deutlich relevanter zu sein, als die Teamebene
- 46 % der Streuung im agilen Entscheiden wird durch die unabhängigen Variablen erklärt, was einem starken Effekt entspricht

Anmerkung. $N=106$, B = Regressionskoeffizient B (** $p = 0.01$, *** $p = 0.001$)

Prof. Dr. Christoph Claes - Hochschule für Angewandte Psychologie FH NW - christoph.claes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

Entscheidungsnetzwerk (Führungsstufen)

Hierarchieübergreifende Vernetzung beeinflusst agiles Entscheiden positiv. Sie tritt vor allem in L1 und L2 auf. Teams auf Stufe L3 entscheiden im Vergleich in kleineren Netzwerken, innerhalb der eigenen Hierarchiestufe und tendenziell im eigenen Bereich.

Gesamtnetzwerk (N=153)
Knoten: Teams
Verbindungen: Abstimmung Entscheidungen
Knotengröße: Degree Zentralität
Farbe: Führungsstufen
Layout: Force Atlas

Prof. Dr. Christoph Claes - Hochschule für Angewandte Psychologie FH NW - christoph.claes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

Entscheidungsnetzwerk (Bereiche)

Die bereichsübergreifende Vernetzung beeinflusst agiles Entscheiden leicht positiv (nicht signifikant).

Gesamtnetzwerk (N=153)
Knoten: Teams
Verbindungen: Abstimmung Entscheidungen
Knotengröße: Degree Zentralität
Farbe: Bereiche
Layout: Force Atlas

Prof. Dr. Christoph Claes - Hochschule für Angewandte Psychologie FH NW - christoph.claes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

Zusammenhänge zu Commitment, Arbeitszufriedenheit und Innovation

- Die Berechnung wurde mittels multipler linearer Regressionsanalyse durchgeführt
- Es besteht ein signifikanter Einfluss zwischen Commitment und den Prädiktorvariablen *Systemvertrauen, Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung* und *Bereitschaft zur Umsetzung von Innovation*
- Es besteht ein signifikanter Einfluss zwischen Arbeitszufriedenheit und den Prädiktorvariablen *Systemvertrauen, Organisations- und Delegationsspielraum* und *Kundenorientierung*
- Es besteht ein signifikanter Einfluss zwischen Innovation und den Prädiktorvariablen *Systemvertrauen* und *Strategische Ausrichtung*

Interpretationsangebote

- Interpretationsangebote – Ergebnisse Fragebogen
- Zusammenhänge Ergebnisse Fragebogen und qualitative Interviews

Interpretationsangebote – Ergebnisse Fragebogen

- *Richtiges Thema mit hinreichend Entwicklungspotenzial*
 - Alle Mitarbeitenden-Gruppen (bezogen auf Bereichs- und/oder Hierarchielevel) schätzen agiles Entscheiden als wichtig bzw. sehr wichtig ein.
 - Für alle Mitarbeitenden-Gruppen (bezogen auf Bereichs- und/oder Hierarchielevel) zeigt sich eine Differenz von mindestens einem Skalenpunkt zwischen Ist und Soll bei der Einschätzung agilen Entscheidens.
- *Unterschiedlicher Organisations- und Delegationsspielraum erzeugt unterschiedliche Bewertungen des agilen Entscheidens entlang der Hierarchie*
 - Signifikante Differenz in der Einschätzung agilen Entscheidens zwischen L1 einerseits und L2 bzw. L3 andererseits

Interpretationsangebote – Ergebnisse Fragebogen

- Die Akteure, die angeben, dass sie die für sie relevanten Entscheidungen hierarchieübergreifend abstimmen, erleben mehr agiles Entscheiden
 - Eine *hierarchieübergreifende Vernetzung bezüglich der Abstimmung von Entscheidungen fördert agiles Entscheiden signifikant*, wohingegen
 - die bereichsübergreifende Vernetzung bei der Abstimmung von Entscheiden zwar leicht positiv, jedoch nicht statistisch signifikant unterstützt.
- Von der hierarchieübergreifenden Vernetzung profitieren vor allem L1 und L2, weniger die Ebene L3.
 - L3 stimmen sich bei Entscheidungen eher innerhalb der eigenen Führungsstufe ab, während L1 und L2 sich vermehrt über Hierarchiestufen hinweg abstimmen.

20

Interpretationsangebote – Ergebnisse Fragebogen

- Der Fragebogen zeigt, dass die *Kundenorientierung* ein wichtiger Prädiktor für agiles Entscheiden ist.
- Damit stützen die Ergebnisse die Hypothese, dass der Einbezug der Kundenperspektive in Entscheidungsprozesse deren Agilität nicht etwa reduziert, sondern im Gegenteil fördert.

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

21

Interpretationsangebote – Quantitative Befragung

- *Systemvertrauen* ist ein zentraler Hebel nicht nur für agiles Entscheiden, sondern ebenso für
 - das persönliche Commitment,
 - die Arbeitszufriedenheit sowie
 - die Frage, ob das BIT als innovativ eingeschätzt wird.

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch

22

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Zusammenhänge Ergebnisse Fragebogen und qualitative Interviews

- ... existieren bezüglich zweier zentraler Prädiktoren („Hebel“) für agiles Entscheiden
 - *Organisations- und Delegationsspielraum*
 - *Systemvertrauen*

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch 23

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Organisations- und Delegationsspielraum

- *Der Fragebogen zeigt, dass der Organisations- und Delegationsspielraum ein zentraler Prädiktor für agiles Entscheiden ist. Die Ausprägung agilen Entscheidens auf den Ebenen L2 und L3 ist eher gering (v.a. im Vergleich mit der Wichtigkeit).*
- *Die Interviews zeigen, dass der Organisations- und Delegationsspielraum von vielen Führungskräften (L2 und L3) als zu eng wahrgenommen wird. Dies führt praktisch zu einer Behinderung des agilen Entscheidens und psychologisch zu einer Reduktion des Systemvertrauens (s.u.).*
 - In den Interviews wird wiederholt darauf hingewiesen, dass Entscheidungskompetenzen zu granular definiert und schon auf mittlerer Führungsebene leicht übersteuerbar seien.
 - Eigene Entscheidungsspielräume werden als (zunehmend) zu eng empfunden.
 - Daraus wird abgeleitet, dass seitens der Vorgesetzten zu wenig in die Fachexpertise vertraut wird, was wiederum das eigene Vertrauen ins System reduziert (vgl. Befund des ‘Lock-In‘ zum Vertrauen in den Interview-Ergebnissen).

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch 24

n|w University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Systemvertrauen

- *Der Fragebogen zeigt, dass das Systemvertrauen der wichtigste Prädiktor für agiles Entscheiden ist. Ein eher gering ausgeprägtes Systemvertrauen führt auf den Ebenen L2 und L3 zu einer eher geringen Ausprägung des agilen Entscheidens.*
- *In den Interviews wird fast durchgängig – in Bezug auf die Frage agilen Entscheidens – das Thema Vertrauen adressiert; und dabei eher das Fehlen desselben. Vor allem die vertikale Kommunikation ist betroffen; in beide Richtungen.*
 - Systemvertrauen bzgl. agilen Entscheidens stellt sich nur ein, wenn Klarheit und ein geteilter Fokus bezüglich der Erwartungen an Agilität besteht. Das ist nicht der Fall.
 - Auf Ebene BIT fehlt sowohl ein gemeinsames Verständnis als auch ein gemeinsamer Fokus zum Thema Agilität (inkl. verbundener Initiativen wie DevOps).
 - Widersprüche / Spannungsfelder zwischen Ansprüchen an Agilität (in DevOps-Projekten) und Governance-Ansprüche werden nicht fokussiert adressiert.

Prof. Dr. Christoph Classes - Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW - christoph.classes@fhnw.ch - www.fhnw.ch 25

Weitere Zusammenhänge zwischen Fragebogen und Interviews

- Die quantitativen Ergebnisse (Experteninterviews) zeigen auf, dass es *keine signifikanten Unterschiede* bezüglich agilem Entscheiden in Hinblick auf Team- oder Bereichszugehörigkeit gibt.
- Die qualitativen Ergebnisse (Fragebogen) haben ungünstige Vor-Urteile und Zuschreibung zwischen unterschiedlichen Bereichen im BIT aufgezeigt.
 - Die Interviews legen eine nicht zielführende Konstruktion (überzeichneter) Sub-Kulturen nahe.
 - Es begegnen uns in den Interviews zum Teil kollusive Filterblasen: Hier die Heroen der Digitalisierung, dort die Freunde des Blechs; hier die Zuverlässigen, dort die naive Wilden.
 - Es werden von den Beteiligten Zuschreibungen vorgenommen, die ein Lagerdenken herbeiführen.
- Die quantitativen Ergebnisse widerlegen die Annahme, dass es auf irgendeiner ‚Seite‘ (bezüglich Bereichszugehörigkeit) einen signifikanten Unterschied hinsichtlich der Agilität in Entscheidungsprozessen gäbe.



Prof. Dr. Christoph Clases
Hochschule für Angewandte Psychologie
FHNW
christoph.clases@fhnw.ch



cand. Master of Science
Hochschule für Angewandte Psychologie
FHNW
elina.lehmann@fhnw.ch

Tabellenverzeichnis des Anhangs

Tabelle 1 <i>Verzeichnis der Item-Kürzel inklusive genauem Wortlaut (eigene Darstellung)</i>	106
Tabelle 2 <i>Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des agilen Entscheidens Ist-Situation (eigene Darstellung)</i>	125
Tabelle 3 <i>Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des agilen Entscheidens Wichtigkeit (eigene Darstellung)</i>	125
Tabelle 4 <i>Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des Führungsspielraums (eigene Darstellung)</i>	126
Tabelle 5 <i>Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des Systemvertrauens (eigene Darstellung)</i>	126
Tabelle 6 <i>Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des Fragebogens zur Arbeit im Team (eigene Darstellung)</i>	127
Tabelle 7 <i>Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items des Team-Klima-Inventars (eigene Darstellung)</i>	127
Tabelle 8 <i>Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items der Organisationsstruktur (eigene Darstellung)</i>	128
Tabelle 9 <i>Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Items der Organisationskultur(eigene Darstellung)</i>	128
Tabelle 10 <i>Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Single-Items (eigene Darstellung)</i>	129
Tabelle 11 <i>Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_1 (eigene Darstellung)</i>	130
Tabelle 12 <i>Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_2 (eigene Darstellung)</i>	130
Tabelle 13 <i>Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_3 (eigene Darstellung)</i>	130
Tabelle 14 <i>Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_4 (eigene Darstellung)</i>	131
Tabelle 15 <i>Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_5 (eigene Darstellung)</i>	131
Tabelle 16 <i>Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_6 (eigene Darstellung)</i>	131

Tabelle 17 Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_7 (eigene Darstellung)	132
Tabelle 18 Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_8 (eigene Darstellung)	132
Tabelle 19 Häufigkeitstabelle Item Agil_Ist_9 (eigene Darstellung)	132
Tabelle 20 Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_1 (eigene Darstellung)	133
Tabelle 21 Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_2 (eigene Darstellung)	133
Tabelle 22 Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_3 (eigene Darstellung)	133
Tabelle 23 Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_4 (eigene Darstellung)	134
Tabelle 24 Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_5 (eigene Darstellung)	134
Tabelle 25 Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_6 (eigene Darstellung)	134
Tabelle 26 Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_7 (eigene Darstellung)	135
Tabelle 27 Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_8 (eigene Darstellung)	135
Tabelle 28 Häufigkeitstabelle Item Agil_Wichtig_9 (eigene Darstellung)	135
Tabelle 29 Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_1 (eigene Darstellung)	136
Tabelle 30 Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_2 (eigene Darstellung)	136
Tabelle 31 Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_3 (eigene Darstellung)	136
Tabelle 32 Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_4 (eigene Darstellung)	137
Tabelle 33 Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_5_Psp (eigene Darstellung)	137
Tabelle 34 Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_6 (eigene Darstellung)	137
Tabelle 35 Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum7_Psp (eigene Darstellung)	138
Tabelle 36 Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_8 (eigene Darstellung)	138
Tabelle 37 Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_9 (eigene Darstellung)	138
Tabelle 38 Häufigkeitstabelle Item Führungsspielraum_10_Psp (eigene Darstellung)	139
Tabelle 39 Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I1 (eigene Darstellung)	139
Tabelle 40 Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I2 (eigene Darstellung)	139
Tabelle 41 Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I3 (eigene Darstellung)	140
Tabelle 42 Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I4 (eigene Darstellung)	140
Tabelle 43 Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I5 (eigene Darstellung)	140
Tabelle 44 Häufigkeitstabelle Item Systemvertrauen _I6 (eigene Darstellung)	141

Tabelle 45 Häufigkeitstabelle Item FAT_Auf_I1 (eigene Darstellung)	141
Tabelle 46 Häufigkeitstabelle Item FAT_Auf_I2_rec (eigene Darstellung)	141
Tabelle 47 Häufigkeitstabelle Item FAT_Auf_I3 (eigene Darstellung)	142
Tabelle 48 Häufigkeitstabelle Item FAT_Auf_I4_rec (eigene Darstellung)	142
Tabelle 49 Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I1_rec (eigene Darstellung)	142
Tabelle 50 Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I2_rec (eigene Darstellung)	143
Tabelle 51 Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I3_rec (eigene Darstellung)	143
Tabelle 52 Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I4_rec (eigene Darstellung)	143
Tabelle 53 Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I5_rec (eigene Darstellung)	144
Tabelle 54 Häufigkeitstabelle Item FAT_Ziel_I6_rec (eigene Darstellung)	144
Tabelle 55 Häufigkeitstabelle Item TKI_Info_I1 (eigene Darstellung)	144
Tabelle 56 Häufigkeitstabelle Item TKI_Info_I2 (eigene Darstellung)	145
Tabelle 57 Häufigkeitstabelle Item TKI_Info_I3 (eigene Darstellung)	145
Tabelle 58 Häufigkeitstabelle Item TKI_Inno_I1 (eigene Darstellung)	145
Tabelle 59 Häufigkeitstabelle Item TKI_Inno_I2 (eigene Darstellung)	146
Tabelle 60 Häufigkeitstabelle Item TKI_Inno_I3 (eigene Darstellung)	146
Tabelle 61 Häufigkeitstabelle Item TKI_Inno_I4 (eigene Darstellung)	146
Tabelle 62 Häufigkeitstabelle Item TKI_soz.Erwu_I1 (eigene Darstellung)	147
Tabelle 63 Häufigkeitstabelle Item TKI_soz.Erwu_I1 (eigene Darstellung)	147
Tabelle 64 Häufigkeitstabelle Item TKI_soz.Erwu_I3 (eigene Darstellung)	147
Tabelle 65 Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_I1 (eigene Darstellung)	148
Tabelle 66 Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_I2 (eigene Darstellung)	148
Tabelle 67 Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_I3 (eigene Darstellung)	148
Tabelle 68 Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_I4 (eigene Darstellung)	149
Tabelle 69 Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_I5 (eigene Darstellung)	149
Tabelle 70 Häufigkeitstabelle Item Org.Struktur_I6 (eigene Darstellung)	149
Tabelle 71 Häufigkeitstabelle Item Kont.Lernen_I1 (eigene Darstellung)	150
Tabelle 72 Häufigkeitstabelle Item Kont.Lernen_I1 (eigene Darstellung)	150

Tabelle 73 Häufigkeitstabelle Item Kont.Lernen_I3 (eigene Darstellung)	150
Tabelle 74 Häufigkeitstabelle Item Kundenorientierung_I1 (eigene Darstellung)	151
Tabelle 75 Häufigkeitstabelle Item Kundenorientierung_I2 (eigene Darstellung)	151
Tabelle 76 Häufigkeitstabelle Item Kundenorientierung_I3 (eigene Darstellung)	151
Tabelle 77 Häufigkeitstabelle Item strat.Ausrichtung_I1 (eigene Darstellung)	152
Tabelle 78 Häufigkeitstabelle Item strat.Ausrichtung_I2 (eigene Darstellung)	152
Tabelle 79 Häufigkeitstabelle Item strat.Ausrichtung_I3 (eigene Darstellung)	152
Tabelle 80 Häufigkeitstabelle Item Wandel_I1 (eigene Darstellung)	153
Tabelle 81 Häufigkeitstabelle Item Wandel_I2_rec (eigene Darstellung)	153
Tabelle 82 Häufigkeitstabelle Item Wandel_I3 (eigene Darstellung)	153
Tabelle 83 Häufigkeitstabelle Single-Item Com.BIT (eigene Darstellung)	154
Tabelle 84 Häufigkeitstabelle Single-Item Innov (eigene Darstellung)	154
Tabelle 85 Häufigkeitstabelle Single-Item Zufriedenheit (eigene Darstellung)	154
Tabelle 86 Korrelationsmatrix der Items zum Agiles Entscheiden Ist-Situation (eigene Darstellung)	155
Tabelle 87 Korrelationsmatrix der Items zum Agiles Entscheiden (eigene Darstellung)	156
Tabelle 88 Korrelationsmatrix der Items zum Führungsspielraums (eigene Darstellung)	157
Tabelle 89 Korrelationsmatrix der Items zum Systemvertrauen (eigene Darstellung)	158
Tabelle 90 Korrelationsmatrix der Items des Fragebogens zur Arbeit im Team (eigene Darstellung)	159
Tabelle 91 Korrelationsmatrix der Items zum Team-Klima-Inventar (eigene Darstellung)	160
Tabelle 92 Korrelationsmatrix der Items zur Organisationsstruktur (eigene Darstellung)	162

Tabelle 93 <i>Korrelationsmatrix der Items zur Organisationskultur</i>	
<i>(eigene Darstellung)</i>	163
Tabelle 94 <i>Werte der explorativen Faktorenanalyse der Skala</i>	
<i>Führungsspielraum (eigene Darstellung)</i>	165
Tabelle 95 <i>Werte der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Skala</i>	
<i>Führungsspielraum (eigene Darstellung)</i>	165
Tabelle 96 <i>Werte der explorativen Faktorenanalyse der Skala</i>	
<i>Strukturorientierung (eigene Darstellung)</i>	167
Tabelle 97 <i>Werte der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Skala</i>	
<i>Strukturorientierung (eigene Darstellung)</i>	167
Tabelle 98 <i>Werte der explorativen Faktorenanalyse der Skala des</i>	
<i>Team-Klima-Inventars (eigene Darstellung)</i>	169
Tabelle 99 <i>Werte der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Skala des</i>	
<i>Team-Klima-Inventars (eigene Darstellung)</i>	169
Tabelle 100 <i>Werte der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Skala</i>	
<i>Organisationskultur (eigene Darstellung)</i>	171
Tabelle 101 <i>Werte des KMO und Bartlett-Test der EFA mit allen Items</i>	
<i>(eigene Darstellung)</i>	172
Tabelle 102 <i>Kommunalitäten der EFA mit allen Items (eigene Darstellung)</i>	172
Tabelle 103 <i>Korrelationsmatrix der EFA mit sämtlichen Items</i>	
<i>(eigene Darstellung)</i>	174
Tabelle 104 <i>Erklärte Varianz der EFA mit allen Items (eigene Darstellung)</i>	204
Tabelle 105 <i>Mustermatrix der EFA mit allen Items (eigene Darstellung)</i>	206
Tabelle 106 <i>Rotierte Faktorenmatrix der EFA mit allen Items</i>	
<i>(eigene Darstellung)</i>	208
Tabelle 107 <i>Informationen zur linearen multiplen Regression</i>	
<i>(eigene Darstellung)</i>	210

Tabelle 108 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Organisations- und Delegationsspielraum, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Organisations- und Delegationsspielraum und sozialen Erwünschtheit</i>	211
Tabelle 109 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Systemvertrauen, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Systemvertrauen und sozialen Erwünschtheit</i>	211
Tabelle 110 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Zielorientierung, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Zielorientierung und sozialen Erwünschtheit</i>	211
Tabelle 111 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Aufgabenbewältigung, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Aufgabenbewältigung und sozialen Erwünschtheit</i>	212
Tabelle 112 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung und sozialen Erwünschtheit</i>	212
Tabelle 113 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Bereitschaft zur Innovation, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Bereitschaft zur Innovation und sozialen Erwünschtheit</i>	212
Tabelle 114 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Strategische Ausrichtung, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Strategische Ausrichtung und sozialen Erwünschtheit</i>	212
Tabelle 115 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Kundenorientierung, soziale Erwünschtheit und Interaktion zwischen Kundenorientierung und sozialen Erwünschtheit</i>	213

Tabelle 116 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Systemvertrauen, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Systemvertrauen und Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	213
Tabelle 117 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Zielorientierung, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Zielorientierung und Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	213
Tabelle 118 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Aufgabenbewältigung, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Aufgabenbewältigung und Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	213
Tabelle 119 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Partizipative Sicherheit in der Informationsverteilung und Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	214
Tabelle 120 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Bereitschaft zur Innovation, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Bereitschaft zur Innovation und Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	214
Tabelle 121 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Kundenorientierung, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Kundenorientierung und Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	214
Tabelle 122 <i>Agiles Entscheiden erklärt durch Strategische Ausrichtung, Agiles Entscheiden Wichtigkeit und Interaktion zwischen Strategische Ausrichtung und Agiles Entscheiden Wichtigkeit</i>	214