

# Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

## **Agile and happy?**

Eine quantitative Untersuchung zur  
Auswirkung der Organisationsstruktur  
auf das emotionale Befinden der Mitarbeitenden

Julia Janning

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 85

**Julia Janning**

**Agile and happy?**

Eine quantitative Untersuchung zur Auswirkung der Organisationsstruktur auf das emotionale Befinden der Mitarbeitenden

Shaker Verlag  
Düren 2022

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Copyright Shaker Verlag 2022

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-8473-3

ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren  
Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9  
Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis. Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Frau Dr. Sonja Bausch und Herrn Prof. Dr. Stefan Schmid, die die Abschlussarbeit von Frau Julia Janning (geb. Rebhan) als Erst- bzw. Zweitgutachter bzw. -gutachterin betreut haben.

Die Arbeit erforscht Zusammenhänge zwischen Organisationsstrukturen und positiver Emotion am Arbeitsplatz. Basierend auf Annahmen der organisationalen Kontingenztheorie wird dabei die Aufgabenroutine als möglicher Moderator untersucht. Alter und Gender ergänzen das Modell als mögliche weitere Einflussfaktoren.

Die Arbeit stellt sich damit einer komplexen Fragestellung, die im Kontext moderner beruflicher Anforderungen der heutigen VUCA World eine steigende Bedeutung hat.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber

freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im Dezember 2021

Prof. Dr. Burghard Hermeier

Rektor

Prof. Dr. Thomas Heupel

Prorektor für Forschung

## VORWORT DER GUTACHTERIN

Praxis-Ratgeber zur agilen Transformation in Organisationen gibt es zahlreiche, fundierte, wissenschaftliche Forschung zu dem Thema jedoch nur wenig.

Agilität wird von den einen als „ultimative organisationale Antwort auf heutige Marktanforderungen“ gesehen, während andere sie als „eine vorübergehende Modeerscheinung“ einstufen. In der organisationalen Praxis folgt zudem auf eine anfängliche Begeisterung oft Ernüchterung, da die Erwartungen nicht erfüllt werden.

In diesem Spannungsfeld braucht es nun Forschung, die Antworten darauf gibt, für welche Kontexte und Personengruppen, aber auch unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen agile Strukturen förderlich sind.

Frau Janning (geb. Rebhan) untersucht, inwieweit Mitarbeitende in agilen Unternehmensstrukturen, im Vergleich zu klassischen Strukturen, positivere Emotionen zeigen. Sie vergleicht Emotionen von Mitarbeitenden organischer, als partizipativ und agil empfundener Organisationen, mit mechanistischen Organisationen, die als konservativ und hierarchisch empfunden werden. Mit ihren Ergebnissen zeigt sie empirisch einen Einfluss von Organisationsstrukturen auf das emotionale Befinden am Arbeitsplatz auf: Mitarbeitende, die ihre Organisation als organisch einstufen, erlebten mehr positive Emotion am Arbeitsplatz als diejenigen, die ihre Organisation als mechanistisch einstufen.

Neben diesem substanziellen Effekt der Organisationsstruktur auf die Emotionen der Mitarbeitenden dürfte für die Gestaltung moderner Arbeitskontexte auch interessant sein, dass Autorität, als eine Subkomponente der Organisationsstruktur, in der vorliegenden Forschung den stärksten Einfluss auf die Mitarbeiteremotion zeigte.

In weiteren Analysen geht Frau Jannings Forschung tiefer. Sie untersucht, inwieweit personen- und arbeitsplatzbezogene Faktoren den hier gefundenen Zusammenhang beeinflussen. Frau Jannings Ergebnisse zeigen auf, dass Mitarbeitende in agil und partizipativ empfundenen Strukturen vor allem dann vermehrt

positive Emotionen empfinden, wenn ihre Aufgaben wenig Routine verlangen, während dies für Menschen in Routine-Arbeitstätigkeiten nicht gilt.

Frau Janning untermauert mit ihren Forschungsergebnissen eine häufig genannte, jedoch bisher kaum wissenschaftlich belegte Aussage, die postuliert, dass die Stärke agiler Ansätze und Strukturen vor allem in komplexen, wenig-routinegebundenen Aufgaben liegt.

Trendanalysen gehen davon aus, dass routinegebundene Tätigkeiten in den nächsten Jahren stark automatisiert und digitalisiert werden. Ihr Anteil an der Gesamtarbeit dürfte demnach rückläufig sein. Im Umkehrschluss kann dies bedeuten, dass agile Strukturen, trotz aller Herausforderungen und Kritik, in vielen Organisationen künftig besser geeignet sind, Mitarbeitenden ein positives emotionales Umfeld zu bieten.

Frau Janning stellt mit ihrer Arbeit eine sehr relevante Forschungsfrage, die sie vielschichtig, präzise und differenziert beantwortet. Sie berichtet pointiert und verknüpft ihre Ergebnisse mit theoretischen Modellen. Es war mir eine Freude, Frau Janning bei ihrer ersten Forschungsarbeit zu begleiten. Sie leistet damit einen spannenden wissenschaftlichen Beitrag auf außergewöhnlich hohem Niveau, der zudem einen sichtbaren Mehrwert für die Praxis liefert.

München, im November 2021

Dr. Sonja Bausch

Gutachterin

## VORWORT DER AUTORIN

Die meisten Menschen verbringen einen Großteil ihrer Zeit in der Arbeit und identifizieren sich auch häufig sehr über ihre Arbeit. Durch diese wichtige Rolle im Alltag, bietet sich ein Fokus auf positive Emotionen am Arbeitsplatz als Stellenschraube für das persönliche Glück an. Doch wie müssen Arbeitsplätze ausgestattet sein, damit Mitarbeitende bei der Arbeit positive Emotionen empfinden?

Wie positiv der eigene Arbeitsplatz empfunden wird, hängt von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab. Persönlichkeitseigenschaften, Jobpassung, das direkte Team, die Führungskraft, Arbeitsplatzeigenschaften und die Organisationsstruktur sind hier nur beispielhaft genannt. Um einen möglichst großen Mehrwert zu generieren, wollte ich mich mit den beschränkten Mitteln meiner Masterarbeit auf einen Einflussfaktor konzentrieren, der möglichst viele Mitarbeitende betrifft und der von Organisationsseite beeinflussbar ist.

Die Idee, mich vor diesem Hintergrund mit der Organisationsstruktur zu beschäftigen, ist in mir durch den beruflichen Wechsel von einer großen, hierarchischen Organisation in ein kleines Unternehmen aus der Softwarebranche gereift.

Bei der Beschäftigung mit diesen Themen stieß ich schnell auf den Modebegriff „Agilität“. In vielfältigen populärwissenschaftlichen Publikationen werden agile Organisationsstrukturen als Idealform der Zusammenarbeit angepriesen. Doch ist das organisationsunabhängig der Fall? Können auch große, konservative Konzerne aus stark regulierten Branchen generell von solchen Strukturen profitieren?

Einen quantifizierbaren Agilitätsbegriff fand ich in der Kontingenztheorie, die davon ausgeht, dass Organisationen ihre Eigenschaften an ihr Umfeld anpassen müssen, um effektiv zu arbeiten. Hier werden agile, partizipative Organisationsstrukturen als ein Pol auf dem Spektrum gesehen. Konservative, hierarchische Strukturen stellen den anderen Pol dar. Welche Struktur am effektivsten ist hängt von dem Organisationsumfeld ab (Donaldson, 2001, S.1f.). Diese Argumentationslinie schien mir schlüssig, weswegen ich als Forschungsfrage den Einfluss der Organisationsstruktur auf positive Emotionen der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz untersuchte und als Moderator das Organisationsumfeld miteinbezog.

Basis dieses Bandes bildet meine Masterarbeit im Fach Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Oekonomie & Management München, mit dem Titel „Agile and happy? – eine quantitative Untersuchung zur Auswirkung der Organisationsstruktur auf das emotionale Befinden der Mitarbeitenden“.

Für die vielfältige Unterstützung während der Erstellung möchte ich mich zunächst ganz herzlich bei meiner Gutachterin Frau Dr. Sonja Bausch bedanken. Zudem gilt mein Dank allen Teilnehmenden an meiner Befragung sowie den drei Unternehmen, an deren Mitarbeitende ich meine Befragung über ihre internen E-Mail-Verteiler schicken durfte.

Zuletzt möchte ich mich noch bei meinem Mann bedanken, der mich während der Masterarbeit aber auch während des ganzen Studiums sehr unterstützt und ermutigt hat.

München, im Dezember 2021

Julia Janning M.Sc.

# INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	X
Tabellenverzeichnis .....	XI
1 Einleitung .....	1
2 Theoretischer und empirischer Hintergrund .....	3
2.1 Die Konstrukte positive Emotion und Organisationsstruktur .....	3
2.1.1 Positive Emotion: Broaden and Build Theory .....	3
2.1.2 Organisationsstruktur: Kontingenztheorie .....	6
2.2 Theorien zum Zusammenspiel von Arbeits- und Organisations- charakteristika mit emotionalen Konstrukten .....	9
2.3 Forschungsfrage und Hypothesen .....	19
3 Methode .....	26
3.1 Untersuchungsdesign .....	26
3.2 Studienablauf / Durchführung .....	27
3.3 Stichprobe .....	29
3.4 Operationalisierung und erhobene Variablen .....	31
4 Ergebnisse .....	38
4.1 Stichprobe .....	38
4.2 Deskriptive Analyse der Variablen .....	39
4.3 Hypothesenprüfung .....	46
4.3.1 Prüfung Hypothese 1 und Hypothese 1 A .....	47
4.3.2 Prüfung Hypothese 2 .....	50
4.3.3 Prüfung Hypothese 3 .....	53
4.3.4 Prüfung Hypothese 4 .....	55
4.3.5 Weiterführende Analysen .....	59

---

5 Diskussion .....	62
5.1 Interpretation der Ergebnisse.....	62
5.2 Einordnung der Befunde in den Forschungsstand und Alternativ- erklärungen für die Ergebnisse.....	63
5.3 Limitationen .....	72
5.4 Implikationen für Forschung und Praxis.....	75
Anhang .....	79
Literaturverzeichnis .....	97