

Vertrauen als Ressource in betrieblichen Veränderungsprozessen am Beispiel eines österreichischen Produktionsunternehmens

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Giouzel Lampalzer, BA

Matrikelnummer: 1510683027

Begutachterin: Mag.^a Christine Priesner, MBA

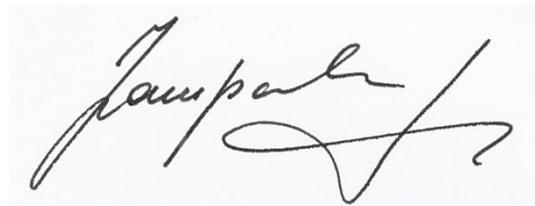
Wiener Neustadt, Juni 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

01. Juni 2017

Unterschrift

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jampal', with a large, stylized flourish extending from the end of the name.

Zusammenfassung

Veränderungsprozesse begleiten dauerhaft viele Organisationen und Organisationsakteure. In kritischen Zeiten komplexer Veränderungen kann Vertrauen eine Basis und einen Rahmen für die Umsetzung von Veränderungsprojekten schaffen. Die vorliegende Masterarbeit befasste sich mit der Ressource Vertrauen im Kontext von betrieblichen Veränderungsprozessen. Der theoretische Teil setzte sich zum einen mit den Spezifika von organisationalen Veränderungen und Phasen von Veränderungsprozessen auseinander. Zum anderen wurde eine Übersicht der psychologischen und soziologischen Vertrauentheorien gegeben, wobei der Fokus auf die Systemtheorie von Niklas Luhmann und das Konstrukt Organisationsvertrauen gerichtet war. Der empirische Teil dieser Arbeit untersuchte den Einfluss von Organisationsvertrauen auf Einstellung und Verhalten von Organisationsmitgliedern in Veränderungsprozessen. Die Daten wurden quantitativ mittels eines elektronischen Fragebogens in einem österreichischen Produktionsunternehmen erhoben und anschließend mit statistischen Auswertungsverfahren analysiert. Die Stichprobe umfasste 167 Datensätze. Die Ergebnisse der Hypothesentestung zeigten, dass Vertrauen in die Führungskräfte und in das Topmanagement sowie in die Organisation als Ganzes einen signifikanten Einfluss auf Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen ausübt. Des Weiteren wurde ein Zusammenhang zwischen Einstellung, konzeptualisiert als Offenheit für Veränderungen, und Verhalten in Veränderungsprozessen aufgezeigt. Zwischen horizontalem Vertrauen, das heißt dem Vertrauen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zueinander, und Offenheit für Veränderungen oder Verhalten in Veränderungsprozessen wurde allerdings keine signifikante Korrelation festgestellt. Insgesamt konnte mit dieser empirischen Studie bestätigt werden, dass Organisationsvertrauen eine wichtige Ressource in betrieblichen Veränderungsprozessen darstellt.

Schlüsselbegriffe: Organisation, Unternehmen, Veränderungsprozesse, Change Management, Vertrauen, Organisationsvertrauen, interpersonelles horizontales Vertrauen, interpersonelles vertikales Vertrauen, Vertrauen in das Topmanagement, Systemvertrauen

Abstract

Modern organizations and its teams are characterized by ongoing organizational changes. At critical times when an organization is undergoing a complex process of change, trust may create a basis and a framework for an implementation of change projects. This master thesis deals with trust as a resource in the context of organizational change. The theoretical part first seeks to give a summary of specific aspects of organizational changes and process phases. Second, it provides an overview of psychological and sociological theories of trust, where the focus is on the system theory of Niklas Luhmann and his theoretical construct of organizational trust. The empirical part seeks to analyze the influence of organizational trust on attitude and behavior of individuals in times of organizational changes. To test the hypotheses, the employees of an Austrian manufacturing company completed electronic questionnaires. The sample of 167 data sets was statistically analyzed. Findings showed that personal vertical trust in direct leaders and in top management as well as institutional trust had a significant influence on an individual openness for change and behavior in a change process. Further, a correlation between attitude as openness for change and behavior in change processes was confirmed. No significant relationship was detected between lateral trust, in other words mutual trust between the employees of the same team or on the same hierarchy level, and their openness for change and behavior in a change process. Overall, organizational trust appeared to be a critical factor for the organizational change success.

Keywords: organization, change process, change management, trust, organizational trust, interpersonal lateral trust, interpersonal vertical trust, trust in top managers, institutional trust

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2	Aufbau der Arbeit	3
2	Theoretischer Hintergrund	4
2.1	Betriebliche Veränderungsprozesse	4
2.1.1	Organisation, organisational und betrieblich.....	4
2.1.2	Organisationale Veränderungsprozesse	4
2.1.3	Arten von Veränderungsprozessen	6
2.1.4	Geplante organisationale Veränderungen und Change Management.....	7
2.1.5	Phasenmodelle der Veränderungen.....	9
2.2	Vertrauen in Organisationen.....	11
2.2.1	Die Rolle des Vertrauens für Menschen und für Organisationen	11
2.2.2	Begriffsdefinition	13
2.2.3	Organisationsvertrauen.....	18
2.2.4	Studien zu Vertrauen in organisationalen Veränderungsprozessen .	19
2.2.5	Die Ambivalenz des Vertrauens in betrieblichen Veränderungsprozessen	21
2.2.6	Konzeptionalisierung von Organisationsvertrauen	22
2.3	Einstellungen und Verhalten.....	25
2.3.1	Begriffsdefinitionen von Einstellungen.....	25
2.3.2	Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten	26
2.3.3	Studien zu Einstellungen und Verhalten.....	29
2.3.4	Konzeptionalisierung von Einstellung und Verhalten in Veränderungsprozessen	31
3	Empirischer Teil	35
3.1	Forschungsfrage und Hypothesen.....	35

3.1.1	Zentrale Forschungsfrage	35
3.1.2	Hypothesen.....	35
3.1.3	Zusammenfassung von Hypothesen	39
3.2	Material und Instrumente.....	40
3.2.1	Auswahl der Forschungsmethode.....	40
3.2.2	Fragebogen	40
3.2.3	Konstruktion der Skala für Einstellung in Veränderungsprozessen...42	
3.2.4	Konstruktion der Skala für Verhalten in Veränderungsprozessen.....43	
3.2.5	Konstruktion der Skalen für interpersonelles horizontales und vertikales Vertrauen	44
3.2.6	Konstruktion der Skala für das Systemvertrauen.....	47
3.2.7	Vorbereitende Variablenanalyse	49
3.2.8	Beschreibung der Stichprobe.....	63
3.2.9	Durchführung der empirischen Untersuchung.....	66
4	Ergebnisse.....	67
4.1	Überprüfung der Hypothese 1	67
4.2	Überprüfung der Hypothese 2	67
4.3	Überprüfung der Hypothese 3	68
4.4	Überprüfung der Hypothese 4	68
4.5	Überprüfung der Hypothese 5	69
4.6	Überprüfung der Hypothese 6	70
4.7	Überprüfung der Hypothese 7	70
4.8	Zusammenfassung der Hypothesentestungen	71
4.9	Weitere Auswertungen der Stichprobe	74
4.9.1	Wie hoch war das Vertrauen in der untersuchten Organisation?	74
4.9.2	Ausgewählte Antworten auf die offene Frage.....	78
5	Diskussion und Ausblick.....	80
5.1	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	80

5.2	Einschränkungen der Studie und Ansätze für weitere Forschungsarbeiten	.83
5.3	Abschließende Reflexion.....	84
	Literaturverzeichnis	86
	Online-Quellen.....	91
	Abbildungsverzeichnis	92
	Tabellenverzeichnis	93
	Anhang A: Fragebogen.....	i
	Anhang B: Codebuch.....	xvi
	Anhang C: Rohdaten.....	a

1 Einleitung

*„Gib mir'n kleines bisschen Sicherheit
In einer Welt in der nichts sicher scheint
Und gib mir in dieser schnellen Zeit irgendwas das bleibt“
(<http://www.songtexte.com>, 27.04.2017)*

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Unsere moderne Welt ist durch viele gesellschaftliche, ökonomische, politische und technologische Wandlungsprozesse auf der nationalen und supranationalen Ebene geprägt. Dazu gehören unter anderem Globalisierung und Liberalisierung der Märkte, Verteilung von Wertschöpfungsketten, Inkraftsetzung von neuen und Auflösung von bestehenden zwischenstaatlichen Abkommen und Verträgen sowie rasante technische Weiterentwicklungen. Angesichts dieser sind nahezu alle Organisationen einem massiven Veränderungsdruck ausgesetzt. Dies gilt sowohl für den wirtschaftlichen und den gemeinwirtschaftlichen als auch für den öffentlichen Sektor. Die Leitideen der anerkannten Organisationsentwicklungskonzepte, wie zum Beispiel des Change Managements oder des Konzeptes der lernenden Organisation, heben hervor, dass die Fähigkeit zum kontinuierlichen Wandel einer der kritischen Erfolgsfaktoren ist.

Zum einen müssen Organisationen auf Einflüsse aus der Umwelt reagieren. Unternehmen müssen zum Beispiel ihre Lieferanten- und Absatzmärkte, die Wettbewerbssituation, technologische Entwicklungen, gesetzliche und sonstige relevante Rahmenbedingungen im Auge behalten, Veränderungstendenzen rechtzeitig erkennen und rasch Prozesse in Gang setzen, um auf dem Markt zu bestehen. Zum anderen werden Veränderungen in Organisationen durch innere Prozesse ausgelöst. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen immer höhere Ansprüche an ihr Arbeitsumfeld und die Arbeitsgestaltung. Sie wollen sich selbst verwirklichen und weiterentwickeln, von den Führungskräften gefördert und von den Kolleginnen und Kollegen respektiert werden. Dies macht einen Wandel in der Arbeitsform erforderlich und rückt die Teamarbeit und Mitbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Vordergrund. Daraus folgt, dass Organisationen ihre Strukturen, Ziele, Strategien und Prozesse regelmäßig prüfen müssen.

Obwohl betriebliche Veränderungen darauf abzielen, ein Unternehmen zu stärken, laufen diese in den seltensten Fällen ohne Friktionen ab. Denn Unternehmen sind keine trivialen Maschinen, sondern vereinen Menschen mit unterschiedlichen Einstellungen und Verhaltensweisen, Kompetenzen und Eigenschaften. Veränderungsprozesse greifen in die bestehenden Strukturen und Abläufe ein, stellen

etablierte Denkmuster und Prozesse in Frage, decken Ressourcenverschwendungen auf und verunsichern somit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im ungünstigsten Fall führt dies zu Misstrauen, Ablehnung oder Widerstand, was die Umsetzung von Veränderungen deutlich erschwert. Fehlt dabei das Commitment und die Strategie auf der Führungsebene, sind Veränderungsprojekte zum Scheitern verurteilt.

Eine Literaturanalyse im Bereich der Organisationsforschung zum Thema Veränderungsprozesse zeigt, dass die Fragen einer erfolgreichen Gestaltung und Umsetzung von organisationalen Veränderungen vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten intensiv behandelt wurden. In zahlreichen Publikationen werden Modelle, Konzepte und empirische Studien zur Erklärung von Veränderungsprozessen dargestellt sowie Einfluss- und Erfolgsfaktoren analysiert. Es wird unter anderem den Fragen nachgegangen, wie Widerstand gegenüber Veränderungen verhindert und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt werden können. Ein kritischer Faktor von Veränderungsprozessen stellt Vertrauen dar. Vergleichbar mit Paar-Beziehungen oder generell mit sozialen Beziehungen hat Vertrauen eine signifikante Bedeutung für Organisationen und Organisationsakteure. Es ist eine Art Fundament, auf das ein Unternehmen mit seinen Werten und Visionen aufbaut. Es ist eine bedeutende Ressource für Interaktionen. Der Aufbau von Vertrauen ist ein langwieriger Prozess und gerade in Zeiten kontinuierlichen Organisationswandels wird Vertrauen des Managements sowie der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf eine harte Probe gestellt.

Neben Vertrauen spielen Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsakteurinnen und -akteure eine bedeutende Rolle in Veränderungsprozessen. In einigen Studien wird der Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder untersucht und empirisch belegt, dass eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen zur Unterstützung und Kooperation seitens der Organisationsmitglieder führt, während eine negative Einstellung Widerstand erzeugt und die Umsetzung von Veränderungen erschwert.

In dieser Masterarbeit wurde der Frage nachgegangen, welche Rolle Vertrauen bei betrieblichen Veränderungen spielt. Mittels einer quantitativen empirischen Studie wurde untersucht, ob Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen vom Vertrauen beeinflusst werden. Die Datenerhebung erfolgte in einem österreichischen Großunternehmen, das aktuell mehrere Veränderungen durchlebt. Diese Prozesse verlaufen nicht problemlos und treffen sowohl auf Unterstützung als auch Widerstand seitens der Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern. In dieser beruflichen Erfahrung begründen sich die persönliche Motivation und das Interesse, das Vertrauen innerhalb des Unternehmens und die Wechselwirkungen zu Einstellung und Verhalten zu untersuchen. Aus den Ergebnissen der Studie werden sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse zum Zusammenwirken von Vertrauen, Einstellungen und Verhalten in betrieblichen Veränderungsprojekten sowie eine Ableitung von Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis angestrebt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in fünf Abschnitte. Nach der Einleitung dient Kapitel 2 zur Darlegung von theoretischen Grundlagen. Zunächst erfolgt eine Definition von organisationalen Veränderungsprozessen und ihren Besonderheiten. Danach wird Vertrauen aus der Sicht von unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen dargestellt und gegen verwandte Konstrukte abgegrenzt. Anschließend erfolgt eine Begriffsdefinition von Einstellungen und Verhalten. Neben einer Theoriediskussion werden empirische Studien dargestellt, die ähnliche Fragen im Kontext von organisationalen Prozessen untersuchten.

Der empirische Teil widmet sich der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Vertrauen der Organisationsmitglieder und ihren Einstellungen und Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen. Nach einer theoriegestützten Ableitung von Hypothesen werden das Erhebungsinstrument, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie der Ablauf der empirischen Untersuchung detailliert dargestellt.

Kapitel 4 enthält die Auswertung der gesammelten Daten und die Überprüfung der Hypothesen. Den Abschluss der Arbeit bildet eine Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Betriebliche Veränderungsprozesse

2.1.1 Organisation, organisational und betrieblich

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf betrieblichen Veränderungsprozessen, daher wird zu Beginn der Vollständigkeit halber festgehalten, dass das Attribut „betrieblich“ in diesem Kontext synonym zu „organisational“ verwendet wird. Das Adjektiv „organisational“ bezieht sich auf alle Aspekte, Merkmale, Bestandteile und Akteure einer Organisation.

Für den Begriff Organisation gibt es in der wissenschaftlichen Literatur keine einheitliche Auffassung (Frese, Graumann & Theuvsen, 2012, S. 20). Ohne auf die Definitionenvielfalt im Detail einzugehen, werden hier nur wenige verbreitete Definitionen angeführt. Büschges und Abraham (2009, S. 11) definieren Organisationen als soziale Strukturen, die von zumindest einem bestimmten Individuum gegründet werden, aus Individuen bestehen und bestimmte Eigenschaften aufweisen. Diese Eigenschaften umfassen a) arbeitsteilig interagierende Mitglieder, b) die Ausrichtung auf spezifische Ziele, c) eine hierarchische Struktur mit wenigstens einem Entscheidungs- und Kompetenzzentrum und d) gemeinsam gebündelte Ressourcen. Frese et al. (2012, S. 20) schlagen eine ähnliche Definition vor, wonach eine Organisation ein System darstellt, das mehrere handelnde Personen vereint. Diese Organisationsmitglieder setzen Handlungen, um spezifische gemeinsame Ziele zu erreichen, wobei das individuelle Handeln einen potentiellen Einfluss auf die anderen Personen und ihre Handlungen in dieser Organisation hat. Im nächsten Schritt wird dargelegt, was in der vorliegenden Arbeit unter Veränderungsprozessen im Kontext von Organisationen verstanden wird.

2.1.2 Organisationale Veränderungsprozesse

Als Veränderungsprozesse in Organisationen werden bewusst gesteuerte und längerfristig orientierte Vorgänge und Prozesse bezeichnet, die umfassend die Struktur, Abläufe, Regeln, Normen, Denk- und Verhaltensweisen, Verfahren und Technologien und verändern. Das Ziel von Veränderungsprozessen besteht darin, die individuellen Leistungen der Organisationsmitglieder und die unternehmerische Leistung insgesamt zu verbessern (Nippa, 1997, S. 27 zitiert in Greif, Runde, Seeberg, Hergehahn & Grothmann, 2001, S. 39). Greif, Runde und Seeberg (2004, S. 28f.) unterscheiden des Weiteren zwischen den Begriffen Veränderungsprojekt im Sinne der Definition eines Projektes nach der DIN-Norm 69901, Veränderungsprogramm,

welches kontinuierliche und umfangreiche Veränderungsmaßnahmen umfasst, und Veränderungsprozess. Mit dem letzten Begriff werden sowohl komplexe als auch einfache, zeitlich befristete wie auch unbefristete Veränderungen zusammengefasst. Angewandt auf eine Organisation bezeichnen die AutorInnen mit organisationalen Veränderungsprozessen alle Arten bedeutender Unterschiede der Leistungs- und Verhaltensmerkmale einer Organisation oder eines Teils einer Organisation im Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten. Mit dieser Definition werden zwei Aspekte hervorgehoben. Erstens stehen Veränderungen von Leistungs- und Verhaltensmerkmalen im Fokus. Dazu zählen sowohl messbare als auch nicht messbare Merkmale, wie zum Beispiel Reduktionen von Herstellkosten oder Durchlaufzeiten, Produktivitätssteigerungen, Reduktion von Produktionsfehlern, Verbesserungen der Betreuung von Kundinnen und Kunden oder gesteigerte Arbeitszufriedenheit. Zweitens sollen die Unterschiede der Leistungs- und Verhaltensmerkmale einen bedeutsamen Charakter ausweisen. Dies ist dann der Fall, wenn davon ein repräsentativer Teil, Prozesse, Strukturen oder (Teil)Systeme einer Organisation betroffen sind.

Die obige Definition von organisationalen Veränderungsprozessen beschreibt sehr treffend Prozesse, welche im Unternehmen, das im Rahmen dieser Arbeit untersucht wird, stattfinden. Auf der Ebene des Topmanagements wurden vor kurzem neue personelle Entscheidungen getroffen. Zusätzlich ist im Herbst 2017 eine Übergabe der Geschäftsführung vom Senior Eigentümer an seine Tochter vorgesehen. Vor kurzem wurde eine M&A Transaktion durchgeführt, indem ein deutsches Unternehmen übernommen wurde. In den nächsten zwei Jahren sollen vier bis fünf weitere internationale Standorte gegründet werden. Es laufen Veränderungen und Fokusverlagerungen in den strategischen Geschäftsbereichen ab. Im Produktionsbereich finden technische Prozessänderungen statt, die bedeutende Auswirkungen auf den Herstellungsprozess haben. Nennenswert ist auch die vor kurzem erfolgreich abgeschlossene ISO-Zulassung des Unternehmens. Neben diesen komplexen Veränderungsprozessen finden mehrere einfachere Veränderungen auf der operativen Ebene statt. Summa summarum durchlebt das Unternehmen eine Reihe an Veränderungsprozessen unterschiedlicher Komplexität, die letztendlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen.

Die Problemfelder von Veränderungsprozessen werden dahingehend spezifiziert, dass sie nach Typologien und Kategorien unterschieden werden. Diese Klassifizierungsansätze sollen im nächsten Kapitel skizziert werden.

2.1.3 Arten von Veränderungsprozessen

In der Fachliteratur aus den Disziplinen Organisationswandel, Organisationsentwicklung und Change Management werden Veränderungsprozesse mit einer unterschiedlichen Komplexität betrachtet. Die Bandbreite reicht von punktuellen Vorgängen und Teilprojekten, wie zum Beispiel der Optimierung eines Produktionsprozesses, bis zu umfangreichen Prozessen, wie einer Post-Merger-Integration oder einer umfassenden Umstrukturierung eines Unternehmens, die organisatorische, finanzielle, technische und andere Veränderungen nach sich zieht.

Reiß (1997, o.S. zitiert in Greif et al., 2001, S. 39) spricht von Strategie-, Ressourcen- und Strukturveränderungen. Strategieveränderungen haben eine tiefgreifende Wirkung und werden durch strategische Neuorientierungen zum Beispiel aufgrund eines Führungswechsels oder Änderungen in den strategischen Geschäftseinheiten ausgelöst. Weitere Beispiele für Strategieveränderungen sind Internationalisierungs- und Globalisierungsstrategien oder Strategien der verstärkten Orientierung auf Kundinnen und Kunden. Angewandt auf das untersuchte Unternehmen kann festgehalten werden, dass in diesem Strategieveränderungen stattfinden. Ressourcenveränderungen beziehen sich auf die Humanressourcen, technologische und ökonomische Ressourcen einer Organisation. Beispiele für diese Kategorie von Veränderungen im untersuchten Unternehmen sind die Ausweitung von Personalressourcen durch aktuelle Neuaufnahmen oder die Umstellung des Lackierprozesses in einem der Produktionsbereiche. Die letzte Kategorie bezieht sich auf einen Strukturwandel und tiefgreifende Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation. Auch diese Strukturveränderungen laufen aktuell im Unternehmen ab. Diese sind einerseits durch die M&A und Internationalisierungsprojekte und die Notwendigkeit einer Umstrukturierung der Aufbauorganisation bedingt. Andererseits führen technische Prozessänderungen sowie der kontinuierliche Verbesserungsprozess des Qualitätsmanagements zu bedeutenden Änderungen der Abläufe.

Levy und Merry (1986, o.S. zitiert in Greif et al., 2001, S. 47) fassen Kategorienmodelle weiterer WissenschaftlerInnen zusammen und klassifizieren organisationale Veränderungen der ersten und zweiten Ordnung. Dabei bezeichnet die Kategorie der ersten Ordnung Veränderungsprozesse mit einer relativ niedrigen Komplexität, die sich auf wenige Organisationseinheiten beziehungsweise auf wenige Bestandteile oder Arbeitsweisen einer Organisation beschränken. Diese Prozesse führen zu keiner Änderung der bestehenden Rahmenbedingungen und haben überschaubare Auswirkungen für die Organisation. Im Gegensatz dazu sind die Veränderungen der

zweiten Ordnung grundlegend sowie mehrdimensional, betreffen mehrere Aspekte und Bestandteile einer Organisation, verändern die Organisation nachhaltig und schaffen neue Rahmenbedingungen. Im Falle des untersuchten Unternehmens ist die Umstrukturierung des Vertriebsteams mit einer Neuaufteilung von Funktionen und Verantwortlichkeiten ein Beispiel für die Veränderungen der ersten Ordnung. Die abgeschlossene ISO-Zertifizierung, für die im Vorfeld die gesamte Organisation hinsichtlich Prozesssicherheit durchleuchtet, sämtliche Prozesse abgebildet beziehungsweise bei Bedarf neu definiert wurden, ist dagegen ein Beispiel für den organisationalen Veränderungsprozess der zweiten Ordnung.

Von dramatischen, systematischen und organischen Veränderungen sprechen Huy und Mintzberg (2003, S. 79f.). Die erste Kategorie umfasst schnelle Veränderungsprozesse, die in Krisenzeiten oder bei neuen Chancen durch das oberste Management initiiert werden. Ein Beispiel für eine dramatische organisationale Veränderung wäre ein massiver Personalabbau aufgrund einer andauernden Unterauslastung oder eine Verlagerung von mehreren Unternehmensbereichen in ein anderes Land. Systematische Veränderungen verlaufen langsamer und strukturierter. In der Regel werden diese von der mittleren Führungsebene gesteuert und durch BeraterInnen begleitet. Ein Beispiel dafür stellen die Maßnahmen des LEAN Managements dar, die auf eine effiziente Gestaltung der Wertschöpfungskette eines Produktionsunternehmens abzielen. Die letzte Gruppe der organischen Änderungen werden von der unteren Führungsebene angestoßen und verlaufen ungeordnet. Dies kommt beispielsweise dann vor, wenn unterschiedliche Abteilungen eines Unternehmens unkoordiniert eigene Veränderungsprojekte umsetzen, sich schlecht abstimmen und dadurch gegenseitig behindern.

Eine zentrale Rolle in der Organisationsforschung nimmt das Konzept des geplanten Organisationswandels ein. Dieses Veränderungskonzept wird im nächsten Kapitel erläutert.

2.1.4 Geplante organisationale Veränderungen und Change Management

Seit den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts wird die Organisationsforschung durch die Leitidee des beständigen und geplanten Organisationswandel geprägt. In Anbetracht der Umwelten, die immer komplexer werden und sich dynamisch verändern, hat die Fähigkeit zum kontinuierlichen Wandel eine essentielle Bedeutung für ein langfristiges und erfolgreiches Bestehen im Wettbewerb. Vor diesem Hintergrund werden in der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationsforschung verstärkt die Themen des organisationalen Lernens und der lernenden Organisation

diskutiert (Hennemann, 1997, S. 7f.; Becke, 2007, 18f.). Diese Entwicklung stellt Unternehmen vor die Aufgabe, organisationale Veränderungsprozesse konsequent und kontinuierlich zu planen und zu steuern. Im Kontext dieses Planungsansatzes von Veränderungsprozessen wurde der Begriff des geplanten Wandels etabliert. Dieser bezeichnet einen Prozess, in dem Organisationsakteure ihre Organisation aktiv und geplant aus einem aktuellen in einen gewünschten Zustand überführen (Jones & Bouncken, 2008, S. 599f.). Geplanter Organisationswandel zielt auf die Verbesserung der Effektivität von Personalressourcen, funktionalen Ressourcen, technologischen und organisationalen Kompetenzen ab.

Im Kontext der Organisations- und Verhaltensforschung werden alle Ansätze einer geplanten Entwicklung, Verbesserung und Stärkung von organisationalen Strategien, Strukturen und Prozessen unter dem Begriff Organisationsentwicklung zusammengefasst (Cummings & Worley, 2015, S. 2). Im Bereich der Managementforschung wurde der Begriff Change Management etabliert, der die Steuerung der Veränderungsprozesse im Rahmen von einem geplanten Wandel bezeichnet. Change Management umfasst spezielle Managementtechniken für eine optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt zum Ziel und setzt an den folgenden drei Punkten an: a) an den Individuen, b) an den Unternehmensstrukturen und c) an der Unternehmenskultur (Lauer, 2010, S. 3ff.). Individuen bilden die kleinsten sozialen Elemente in einem Unternehmen. Für einen erfolgreichen Organisationswandel ist die aktive Mitarbeit der Organisationsmitglieder notwendig. Change Management soll nicht nur die für den Wandel relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern auch die positive Einstellung gegenüber den Veränderungsprozessen fördern. Unternehmensstrukturen umfassen formelle Strukturen, das heißt die Aufbau- und Ablauforganisation, Strategien, Ressourcen sowie informelle Strukturen. Die ersten können grundsätzlich mit Projektmanagement Methoden gesteuert und verändert werden. In den informellen Strukturen, die sich in einem Unternehmen langfristig und evolutionär entwickeln, können bei Veränderungsprozessen Konflikte und Widerstände entstehen. Unternehmenskultur umfasst Einstellungen, Werthaltungen sowie formale, informelle und latente Regeln und bestimmt über Werte, Normen, Denk- und Verhaltensweisen eines Unternehmens (Lauer, 2010, S. 7). All diese Aspekte werden von Change Management bei der Gestaltung von Veränderungsprojekten in die Betrachtung miteinbezogen.

Der Verlauf von Veränderungsprozessen wird durch Phasenmodelle erklärt. Diese werden im nächsten Kapitel vorgestellt.

2.1.5 Phasenmodelle der Veränderungen

Phasenmodelle zielen darauf ab, die Komplexität der organisationalen Veränderungsprozesse zu reduzieren und die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Veränderungsschritten abzubilden. Das Drei-Phasenmodell von Lewin gilt als klassischer Ansatz des geplanten organisationalen Wandels und Change Management (Greif, Runde & Seeberg, 2004, S. 56ff.).

Lewin unterscheidet die Phasen eines erfolgreichen Änderungsprozesses im Spannungsfeld zwischen dem alten und dem neuen Gleichgewichtszustand einer Organisation. In der ersten Phase des Auftauens (unfreezing) werden die aktuellen Strukturen einer Organisation in Frage gestellt, das Bestehende „taut auf“. In der Auftauphase muss der organisationale Wandel vorbereitet und massive Überzeugungsarbeit für die Veränderungen geleistet werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich des Problemzustandes und der Sinnhaftigkeit der Veränderung bewusst werden. Wenn das passiert, gerät die Organisation aus dem Gleichgewicht, es werden interne Kräfte mobilisiert und eine Veränderung wird unumgänglich (Alvarez, 2014, S. 25f.).

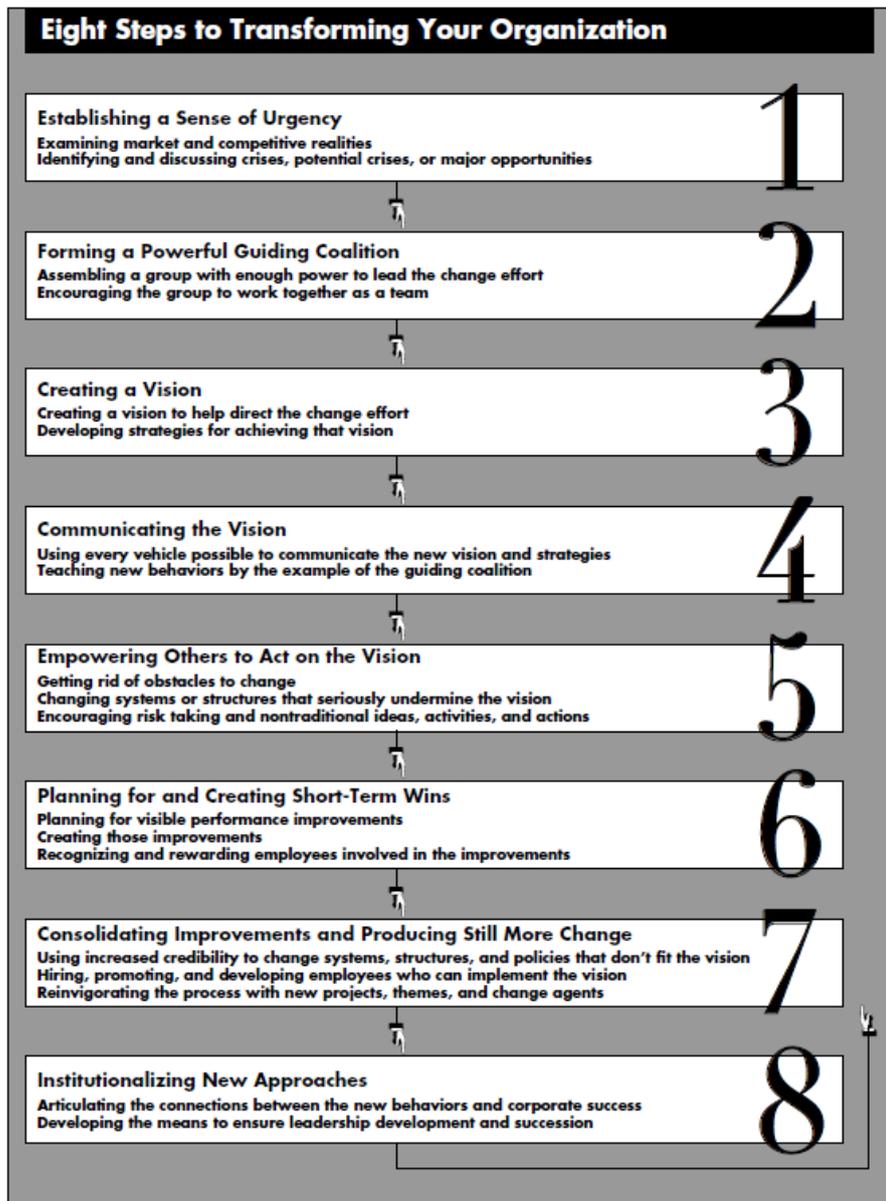
In der zweiten Phase des Bewegens (moving) werden Maßnahmen ausgearbeitet, um die zu verändernde Organisation in Richtung des Soll-Gleichgewichtszustandes zu bewegen. Dies ist die eigentliche Veränderungsphase, in der neue Prozesse, Rollen, Regeln und anderes entwickelt und im Anschluss implementiert werden. Das Verhaltensspektrum der Organisationsmitglieder kann in dieser Phase von passiver Anpassung bis zur aktiven Teilnahmen reichen. Im Idealfall suchen die Organisationsmitglieder aktiv nach Problemlösungen, verlassen den alten Status Quo mit gefestigten Verhaltensmustern und setzen neue Verhaltensmuster um (Alvarez, 2014, S. 27).

Im abschließenden Schritt des Einfrierens (refreezing) wird der neu erreichte Gleichgewichtszustand so stabilisiert, dass ein Rückfall in alte Verhaltens- und Denkweisen vermieden wird. In dieser Wiedereinfrierphase ist es wichtig, den betroffenen Organisationsmitgliedern die Verbesserungen begreifbar und spürbar zu machen (Alvarez, 2014, S. 27f.).

Das Acht-Stufenmodell von Kotter (1995, S. 61f.) gilt als eine Weiterentwicklung des Phasenmodells von Lewin. Diesem Ansatz nach müssen Veränderungen intensiv durch Führungskräfte begleitet werden und acht Stufen durchlaufen, bevor sich diese erfolgreich in der Organisation etablieren. Jede der acht Phasen sieht Kotter als eine Antwort auf acht charakteristische Fehler, die in einem Veränderungsprozess

vorkommen. Im Startpunkt wird unter den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels geschaffen. Im zweiten Schritt bilden die richtungsweisenden Führungskräfte ein Team, das den Veränderungsprozess steuern soll. Der dritte Schritt ist die Entwicklung einer Vision beziehungsweise einer Strategie für die Umsetzung der Vision, die im nächsten Schritt klar innerhalb der Organisation kommuniziert werden soll. Im fünften Schritt werden Hindernisse aus dem Weg geräumt, die den Wandel bremsen und es findet eine Bevollmächtigung (empowering) auf möglichst breiter Basis statt: Die Organisationsmitglieder werden mit organisationstrukturellen Maßnahmen unterstützt, um nach der Vision zu handeln. In weiterer Folge werden Zwischenziele definiert und bisherige Erfolge sichergestellt. Diese erreichten Ziele und Erfolge werden im nächsten Schritt konsolidiert, der bisherige Veränderungsverlauf wird analysiert und gesichert. Am Ende des Veränderungsprozesses werden die erreichten Veränderungen in der Organisationskultur verankert. Erst wenn dies gelungen ist, kann laut Kotter der durchgeführte Change Management Prozess als erfolgreich bewertet werden. Das Acht-Stufenmodell, das nochmals in Abbildung 1 dargestellt ist, liefert einen Top-Down Ansatz für die Umsetzung eines Veränderungsprojektes und hebt die Bedeutung einer starken Führung, des Bewusstseins für die Dringlichkeit von Veränderungen und eines offenen Informationsaustausches auf allen Ebenen der Organisation hervor.

Abbildung 1: Das Acht-Stufenmodell des organisationalen Wandels nach Kotter



Quelle: (Kotter, 1995, S. 61)

Neben dem Begriff organisationale beziehungsweise betriebliche Veränderungen liegen der Masterarbeit die Begriffe Vertrauen, Einstellungen und Verhalten zugrunde. Diese theoretischen Konstrukte werden in den weiteren Kapiteln vorgestellt.

2.2 Vertrauen in Organisationen

2.2.1 Die Rolle des Vertrauens für Menschen und für Organisationen

Vertrauen ist ein weitreichender Begriff. Im Alltag wird oft davon im Kontext von Freundschaft, Familie oder Partnerschaft gesprochen und die Bedeutung von Vertrauen hervorgehoben. Wird jemandem Vertrauen geschenkt, deutet dies auf ein

nahes Verhältnis zu dieser Person. Die Themen und Fragen des Vertrauens oder eher des Misstrauens und des Vertrauensbruchs sind in den Medien präsent. Das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Politik, in die Wirtschaft und sogar in die Sportlerinnen und Sportler ist aufgrund der Krisen und Skandale der letzten Jahre geschwächt. An diesen Beispielen wird deutlich, dass der Ausdruck Vertrauen auf viele Gebiete Bezug nimmt. Wir können in konkrete Menschen vertrauen, aber auch in politische Parteien, in die Regierung und generell in übergeordnete Systeme und Institutionen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens können ihren Führungskräften und dem Top Management vertrauen. Sie können aber auch Vertrauen in die Vision und die Strategie des Unternehmens besitzen. Generell kann beobachtet werden, dass die gesellschaftliche und wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Vertrauen zunimmt (Petermann, 1992, S. 11).

Das Konzept Vertrauen hat eine lange Tradition in der philosophischen und politikwissenschaftlichen Literatur (Misztal, 1996, S. 1). Doch gerade für die organisatorische Praxis gewinnt es immer mehr an Bedeutung, denn auch ohne die Wirtschafts- und Finanzkrise ist innenbetriebliches Vertrauen oder Vertrauen zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein bedeutendes Thema für Unternehmen geworden. Es ist ein wesentlicher Bestandteil guter Interaktionen zwischen den handelnden Menschen (Heidbrink & Schürmann, 2009, o.S. zitiert in Brandenburg & Thielsch, 2009, S. 224). Vertrauen ist ein Schlüsselfaktor für den organisationalen Erfolg, der eine freiwillige Kooperation zwischen den Organisationsmitgliedern ermöglicht (Tyler, 1996, o.S. zitiert in Bijlsma & Koopman, 2003, S.544). In den Zeiten von unkonventionellen Arbeitsmodellen und Teamkonstellationen, wo die Arbeitszeit, der Arbeitsort und die Arbeitsmethoden flexibel gestaltet werden, gewinnt Vertrauen immer mehr an Bedeutung, da das Management ihre Anweisungen und Leistungskontrolle immer schwieriger durchsetzen kann. Die Führungskräfte können und sollen nicht alles kontrollieren, daher sind die Leistung und die Zielerreichung immer mehr vom freiwilligen Engagement und von der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig. Unter diesen Rahmenbedingungen spielt Vertrauen eine bedeutende Rolle im Arbeitsumfeld (Bijlsma & Koopman, 2003, S. 543). Es hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Motivation, auf die Loyalität gegenüber der Organisation sowie auf die Teamzusammenarbeit (Dirks & Ferrin, 2002, S. 611; Jones & George, 1998, S. 531). Auch im Kontext der unternehmerischen Praxis, die durch Risiko, Unsicherheit und Informationssymmetrie geprägt ist, spielt Vertrauen eine immer

größere Rolle in inner- und zwischenbetrieblichen Kooperationen (Welppe, 2008, S. 1251).

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt in Organisationsvertrauen. Im nächsten Kapitel erfolgen eine begriffliche Diskussion zu Vertrauen generell und Organisationsvertrauen im speziellen sowie eine begriffliche Abgrenzung von den Konstrukten, die mit Vertrauen zusammenhängen.

2.2.2 Begriffsdefinition

Bedingt durch die Multidisziplinarität des Konstruktes Vertrauen ist die Vielfalt der Definitionen sehr breit. Ursprünglich wurde Vertrauen in erster Linie aus psychologischer und sozialwissenschaftlicher Sicht analysiert. Für die neoklassische ökonomische Theorie mit dem Menschenbild des Homo Oeconomicus hatte Vertrauen keine Relevanz, da unter der Annahme vollkommener Information und Märkte alle Entscheidungen durch das Abwägen der Kosten und des Nutzens getroffen wurden. Erst aus der Sicht der neuen ökonomischen Schule gewann Vertrauen eine besondere Bedeutung, denn in der zunehmend komplexen und unsicheren Wirtschaftsrealität werden Austauschprozesse zwischen den ökonomischen Akteuren erst durch Vertrauen ermöglicht (Gilbert, 2007, S. 61). Aufgrund dieser Entwicklung wird der Vertrauensbegriff in den letzten dreißig Jahren zunehmend in den sozio-ökonomischen und organisationstheoretischen Publikationen behandelt, als eine elementare Kategorie des sozialen und ökonomischen Handelns bezeichnet und dennoch meistens aus psychologischer und soziologischer Sicht definiert (Nienaber & Schewe, 2011, S. 4).

2.2.2.1 Vertrauen aus psychologischer Sicht

In der psychologischen Vertrauensforschung wird zwischen Vertrauen a) als Persönlichkeitsvariable, b) als Situationsvariable sowie c) als Beziehungsvariable unterschieden (Raunicher, 2011, S. 14). Die Merkmale dieser Variablen beeinflussen die Vertrauensbildung.

a) Vertrauen als Persönlichkeitsvariable

Ein populäres Beispiel für die erste Auffassung des Vertrauens als personale Variable stellt das tiefenpsychologische Entwicklungsmodell von Erikson (1970, S. 97ff.) dar. Der Autor begreift Vertrauen im Sinne von Urvertrauen und bezeichnet damit die auf die Erfahrungen des ersten Lebensjahres zurückgehende Einstellung zu sich selbst und zur Welt. Diese Erfahrungen nehmen ihrem Ursprung in erster Linie in der Beziehung zur eigenen Mutter. Durch positive Erfahrungen in der Mutter-Kind-

Beziehung, speziell durch den liebevollen Umgang in der Stillzeit, wird Vertrauen verstärkt, durch negative – verringert. Extrem negative Erfahrungen wie Strafen und Drohungen vereiteln Vertrauen. Erikson nimmt an, dass eine stabile und gesunde Persönlichkeit sich nur über Urvertrauen bildet. Er geht davon aus, dass die Identitätsbildung bis zum Jugendalter abgeschlossen ist. Somit haben Konflikte, die im Säuglingsalter stattfanden, eine prägende Wirkung auf die Persönlichkeit und werden später im Leben in Vertrauenskonflikten bemerkbar.

Ein weiterer Vertreter der Auffassung Vertrauens als Persönlichkeitsvariable, der amerikanische Psychologe Rotter, definiert Vertrauen als eine Erwartungshaltung eines Individuums darüber, dass in die Zusagen oder Versprechen einer anderen Person und Gruppe vertraut werden darf (Rotter, 1967, S. 650f. zitiert in Raunicher, 2011, S. 16). Aus der Sicht von Rotter wird die Glaubwürdigkeit einer Person durch abgegebene und eingehaltene Versprechen gebildet. Rotter beschreibt Vertrauen als ein Persönlichkeitsmerkmal, das auf eine Vielzahl von gesammelten Erfahrungen mit geleisteten Zusagen, eingehaltenen Versprechungen und sogar Drohungen zurückzuführen ist. Somit bezieht sich Vertrauen darauf, inwieweit es einem Menschen gelingt, den Versprechen und Zusagen eines anderen Menschen zu glauben. Zur Messung des Vertrauens von Individuen entwickelte und verwendete Rotter den Interpersonal Trust Scale (Raunicher, 2011, S. 651). Jedoch steht die Skala von Rotter in den weiterführenden Publikationen mit der Begründung unter Kritik, dass diese nur wenig Aussagekraft über das Verhalten einer Person in einer konkreten Interaktion besitzt und dass die situativen Bedingungen für Vertrauen nicht ausreichend berücksichtigt werden (Pearce, 1974, S. 236ff.; Petermann, 1996, S. 22ff. zitiert in Raunicher, 2011, S. 21).

b) Vertrauen als Situationsvariable

Die Analyse von Vertrauen als Situationsvariable stützt sich auf die Arbeiten von Deutsch (1958, S. 265ff.). Mit seiner Ableitung des Gefangenen-Dilemma-Spiels aus der mathematischen Spieltheorie analysierte Deutsch Vertrauensentscheidungen im Hinblick auf unterschiedliche Situationen.

Im experimentellen Gefangenen-Dilemma-Spiel werden zwei SpielerInnen in eine Konfliktsituation versetzt. Der/die Versuchsleiter/in schildert eine Geschichte über zwei Personen, die eines Verbrechens angeklagt werden und in Einzelhaft sitzen. Die zwei Angeklagten werden getrennt voneinander verhört. Als Konsequenzen sind drei Konstellationen möglich. Die erste Möglichkeit: Würden beide Personen das Verbrechen nicht gestehen, kann ihnen nur ein minderschweres Verbrechen

nachgewiesen werden und sie würden beide die gleiche milde Strafe bekommen. In der zweiten Konstellation gesteht eine/r der Angeklagten das Verbrechen, kann somit als Kronzeuge/in aussagen und wird dafür freigesprochen. Der/die zweite Angeklagte wird dagegen für das schwere Verbrechen verurteilt und bekommt die lange Haftstrafe. Die dritte Variante sieht das Geständnis beider Angeklagten vor. In diesem Fall werden beide verurteilt, bekommen allerdings aufgrund ihres Geständnisses die gleiche verminderte Haftstrafe (Raunicher, 2011, S. 24).

Deutsch analysiert, welche Rolle Vertrauen für die Entscheidungen der Angeklagten spielen könnte. Hier sieht er Vertrauen nicht nur als ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal, sondern als eine Einstellung, die durch die aktuelle Situation bestimmt wird. In einer Situation, in der zwei Akteure zu einem gewissen Grad voneinander abhängig sind oder in einer Interdependenz zu einander stehen und eine Entscheidung treffen müssen, ob dem Verhalten des/der anderen vertraut oder misstraut werden soll, hängt die Entscheidung vom Ausmaß am kooperativen Verhalten ab. Diese Kooperationsbereitschaft, die gleichzeitig eine risikobehaftete Wahlentscheidung ist, setzt Deutsch mit Vertrauen gleich.

Empirische Experimente des Gefangenen-Dilemma-Spiels belegen, dass kooperatives Verhalten mit der Dauer der Interaktion zwischen den Akteuren zunimmt. Deutsch interpretiert diese Ergebnisse als einen langfristigen Beitrag zum Aufbau von Vertrauen (Petermann, 1996, S. 40f. zitiert in Raunicher, 2011, S. 26).

Die Kritik der Erklärung von Vertrauen durch das Gefangenen-Dilemma-Spiel bezieht sich auf die künstlich erzeugte Situation des Spiels (Raunicher, 2011, S. 26). Die Ergebnisse einer experimentellen Untersuchung, in der die Versuchspersonen einen abstrakten Konflikt lösen, können nicht ohne Einschränkungen auf Alltagsentscheidungen übertragen werden. Die meisten Entscheidungen eines Individuums, darunter auch die Entscheidungen, einer anderen Person zu vertrauen oder nicht, entstehen nicht alleine in einer konkreten Situation, sondern werden von den bisher und auch nachher getroffenen Entscheidungen geprägt. Zusätzlich enthalten Entscheidungen Botschaften an eine andere Person, die sich sowohl auf die Gegenwart als auch die Zukunft beziehen können, wie zum Beispiel eine Enttäuschung über ein mangelhaftes Kooperationsverhalten oder ein Angebot zu einer zukünftigen Kooperation (Petermann, 2012, S. 15).

c) Vertrauen als Beziehungsvariable

Eine Erklärung für Vertrauen als Beziehungsvariable kann ebenfalls im Ansatz von Deutsch gefunden werden. In den Ausführungen zum Gefangenen-Dilemma-Spiel

weist er daraufhin, dass das Verhalten des/der einen Partners/in in einer engen Beziehung zur wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit des/der anderen Partners/in steht. Nach Ansicht von Deutsch wird einem Vertrauensobjekt umso mehr Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben, je mehr Interesse die andere Person an sein Wohlbefinden und an die gemeinsame Beziehung anknüpft (Deutsch, 1960, S. 124 zitiert in Raunicher, 2011, S. 29).

Haas und Deseran in Anlehnung an Blau (1964, o.S. zitiert in Haas und Deseran, 1981, S. 3ff.) analysieren Vertrauenswürdigkeit im Kontext von sozialen Beziehungen. Die Autoren orientieren sich an der Austauschtheorie und erklären, wie Vertrauenswürdigkeit durch einen symbolischen Austausch aufgebaut wird. Die Bedeutung der ausgetauschten Güter liegt nicht im eigentlichen Wert und Nutzen für den/die Empfänger/in, sondern in den Gesten und Intentionen der gebenden Person, die an das ausgetauschte Gut geknüpft sind. Menschen nutzen bestimmte Gesten, um ihre eigene Vertrauensbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit einer anderen Person zu signalisieren. So stellt zum Beispiel eine Einladung auf einen After-Work-Drink eine solche Geste dar. Auf diese Weise wird Vertrauen in Interaktionen und sozialen Beziehungen aufgebaut.

2.2.2.2 Vertrauen aus soziologischer Sicht

Zahlreiche WissenschaftlerInnen widmeten sich der soziologischen Vertrauensforschung, wie zum Beispiel Simmel (1989), Schütz (1971) oder Goffman (1981). Als zentraler Vertreter wird allerdings in der Regel Luhmann gesehen (Raunicher, 2011, S. 33ff.). Im systemtheoretischen Ansatz von Luhmann wird Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität verstanden. Die moderne Welt und die Mensch-Umwelt-Beziehungen sind derart komplex, dass Menschen bei ihren Interaktionen mit der Umwelt vor einer unüberschaubaren Anzahl von Handlungsalternativen stehen. Um in dieser komplexen Welt handlungsfähig zu sein, greifen Individuen auf entwickelte und selektierte Verhaltensmuster zurück, wie zum Beispiel auf den Reduktionsmechanismus des Vertrauens (Luhmann, 2014, S. 1ff.). Bei der Reduktion der Komplexität schließt der Mensch bestimmte Entwicklungsmöglichkeiten oder drohende Gefahren aus seiner Betrachtung aus und vertraut darauf, dass diese ignoriert werden können. Hier spricht Luhmann von Vertrauen als einer riskanten Vorleistung in Bezug auf die Zukunft und von einer positiven Vorwegnahme der Zukunft. Auf diese Weise ermöglicht Vertrauen Handlungsfähigkeit in überschaubaren Situationen (Luhmann, 2014, S. 14).

Luhmann differenziert weiterhin zwischen dem persönlichen beziehungsweise personalem Vertrauen und dem Systemvertrauen, die in einem interdependenten Verhältnis zueinander stehen. Das persönliche Vertrauen ist personengebunden und beruht auf persönlichem Kontakt mit konkreten Individuen und auf der Annahme, dass eine Verständigung im zwischenmenschlichen Bereich grundsätzlich möglich ist. Die Persönlichkeit des Gegenübers wird als das strukturgebende Zentrum und das Potential seiner Handlungen gesehen. Insofern wird die Vertrauenswürdigkeit einer Person daran bewertet, ob diese so handelt, wie sie ankündigte oder ob das sozial sichtbare Handeln generell vertrauenswürdig ist (Luhmann, 2014, S. 75f.). Im Kontext dieser Arbeit wird unter dem persönlichen Vertrauen die Vertrauensbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derselben Hierarchieebene zueinander sowie das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihre Führungskräfte analysiert.

Die zweite nicht-persönliche und anonyme Form des Vertrauens bezeichnet Luhmann als das Systemvertrauen beziehungsweise systemisches Vertrauen. Dieses ist auf funktionale Teilsysteme einer Gesellschaft beziehungsweise auf Institutionen und Organisationen mit ihren sozialen Konstrukten, geregelten Rechten und Pflichten ausgerichtet. Das systemische Vertrauen beruht auf der Funktionsfähigkeit und Zuverlässigkeit von Institutionen und Organisationen sowie auf der Verlässlichkeit und Wirksamkeit von organisationalen Strukturen. Das Systemvertrauen ist reflexiv. Dies bedeutet, dass eine Person nur dann Systemvertrauen aufbauen kann, wenn einerseits diese selbst darauf vertraut, dass ein System so funktioniert, wie es funktionieren soll, und sie andererseits erwartet, dass andere Menschen ebenso darauf vertrauen (Luhmann, 2014, S. 140f.).

Luhmann spricht dem persönlichen Vertrauen weniger Stabilität als dem Systemvertrauen zu. Das erste kann oft durch Kleinigkeiten und Enttäuschungen zerstört werden und bedarf Zeit, um erneut aufgebaut zu werden. Das Systemvertrauen muss aber nicht aufs Neue gelernt werden und ist umso stärker, je mehr Personen ihr Vertrauen dem konkreten System schenken (Luhmann, 2014, S. 147). Im Kontext dieser Arbeit bezieht sich das Systemvertrauen auf das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihr Unternehmen.

Interessante Überlegungen zum Thema Systemvertrauen finden sich in der Arbeit von Gilbert (2006, S. 131). Der Autor stellt die Frage, wieviel Systemvertrauen für ein Unternehmensnetzwerk gut ist. In Anlehnung an empirische Studien (Jeffries & Reed, 2000, S. 873-882; Kumar, 1996, o.S.; Staber 2000, o.S.; Uzzi, 1997, o.S. zitiert in Gilbert, 2006, S. 131) erklärt er, dass eine funktionsfähige Organisation weder zu viel noch zu wenig Systemvertrauen aufweisen soll. Ein zu hohes Ausmaß an

Systemvertrauen birgt die Gefahr, dass Status Quo verfestigt und Organisationswandel erschwert wird, da Systemakteure an etablierten Mustern, Denk- und Verhaltensweisen festhalten und radikale Neuerungen ablehnen. Andererseits ist ein niedriges Niveau an Systemvertrauen ebenso nachteilig, weil dadurch alle Interaktionen und Prozesse in der Organisation mit viel Reibungsverlusten und Ressourcenverschwendung ablaufen. Die entscheidende Erkenntnis daraus ist, dass ein maximales Niveau an Systemvertrauen nicht erstrebenswert ist.

2.2.3 Organisationsvertrauen

In Anlehnung an die durch Luhmann vorgenommene Differenzierung von personalem Vertrauen und Systemvertrauen definiert Oswald das Vertrauen innerhalb einer Organisation beziehungsweise das Organisationsvertrauen als das globale Vertrauen, das eine Person gegenüber einer spezifischen Organisation besitzt und erklärt diese Vertrauensform auf der Grundlage von drei Komponenten, die in einer Wechselwirkung zueinander stehen (Oswald, 2010, S. 65). Diese Komponenten sind erstens das interpersonelle Vertrauen, zweitens das abstrakte Vertrauen und drittens das Vertrauen in die Prinzipien oder die Philosophie der Organisation.

Das interpersonelle Vertrauen wird spezifischen Personen in einer Organisation, zum Beispiel einer unmittelbaren Führungskraft entgegengebracht und besteht zwischen den Mitarbeitenden dieser Organisation. Die Prädiktoren des interpersonellen Vertrauens sind zum Beispiel solche Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Kompetenz oder Fairness (Rupf-Schreiber, 2006, S. 103). Das abstrakte Vertrauen wird als Rollen- beziehungsweise Funktionsvertrauen verstanden, welches dem Auftrag einer/s Funktionsträgers/in entgegengebracht wird. Die dritte Komponente ist selbsterklärend. Das abstrakte Vertrauen und das Vertrauen in die Prinzipien und Philosophie der Organisation setzt Oswald mit dem Systemvertrauen gleich und stellt dieses dem personenbezogenen beziehungsweise dem interpersonellen Vertrauen gegenüber.

Vielfach wird das Vertrauen im Kontext der Organisation mit Fokus auf das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihre Führungskräfte, das heißt auf das vertikale Bottom-Up-Vertrauensverhältnis untersucht (Oswald, 2010, S. 69). Wenige weitere Studien analysieren das Vertrauen, das Menschen in ihr Team und in die Teamarbeit haben. Die Fokusrichtung auf das Management beruht auf der Annahme, dass den Managerinnen und Mitarbeitern eine wichtige Rolle als Initiatoren des globalen Vertrauens in einer Organisation zugeschrieben wird (Zhang, Tsui, Song, Li & Jia, 2008, S. 111). Die Handlungen und das Verhalten der Führungskräfte stellen die Basis

für die Entstehung des Vertrauens bei der Belegschaft und somit innerhalb der gesamten Organisation. Das Vertrauen in die Führungskräfte entwickelt sich allerdings nur dann nachhaltig zu einem globalen Organisationsvertrauen, wenn deren Verhalten als repräsentativ für die Normen und Regeln dieser Organisation wahrgenommen wird und wenn über das Verhalten der Führungskräfte auf die Systemeigenschaften der Organisation geschlossen werden kann (Shamir & Lapidot, 2003, o.S. zitiert in Oswald, 2010, S. 69).

Unter den weiteren Faktoren, die einen Einfluss auf das Organisationsvertrauen haben, hebt Oswald die Form der jeweiligen Organisation hervor. So wird sich das Organisationsvertrauen, insbesondere die interpersonelle Dimension, in einem Familienbetrieb von jenem in einer großen Aktiengesellschaft oder Holding unterscheiden (Oswald, 2010, S. 67). Weiterhin spielt das generelle Vertrauen von Personen im Sinne eine persönlichen Disposition eine wesentliche Rolle (Kiffin-Petersen & Cordery, 2003, o.S.; Spector & Jones, 2004, o.S. zitiert in Oswald, S. 67). Diese intrapersonelle Disposition beziehungsweise die Vertrauenseinstellung ist vor allem in neuen Situationen und bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neu in der Organisation oder im Team sind, von Bedeutung, da die Entstehung des Organisationsvertrauens in allen seinen Ausprägungen von der ursprünglichen Vertrauenseinstellung, die eine Person mitbringt, abhängt.

2.2.4 Studien zu Vertrauen in organisationalen Veränderungsprozessen

Wie oben erläutert wurde, kommt Vertrauen in Organisationen eine wichtige Bedeutung zu. Im Rahmen der Literaturrecherche für die Masterarbeit konnten allerdings nur wenige wissenschaftliche Studien gefunden werden, die explizit die Rolle von Vertrauen in Veränderungsprozessen analysieren.

Eby, Adams, Russell und Gaby (2000, S. 419ff.) untersuchten beispielsweise die Einflussfaktoren auf die Veränderungsbereitschaft in Unternehmen und zeigten, dass Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihren Kolleginnen und Kollegen (trust in peers) die individuelle Bereitschaft für Veränderungen positiv beeinflusst. Einen Zusammenhang zwischen Vertrauen zu Führungskräften (trust in management) und Veränderungsbereitschaft konnten die AutorInnen nicht belegen (Eby et al., 2000, S. 431). In einer anderen Studie von Bartels, Douwes, Jong und Pruyn (2006, S. 49ff.) wurde organisationale Identifikation von zusammengelegten Polizeistationen untersucht und belegt, dass Vertrauen in den Merger sich positiv auf die Identifikation mit der neu entstandenen Organisation auswirkte. Rousseau und Tijoriwala (1999, S. 514ff.) analysierten Veränderungsprozesse in einem Krankenhaus und zeigten, dass

die Überzeugung der KrankenpflegerInnen von der Notwendigkeit der durchgeführten Veränderungen positiv durch das Vertrauen in die Unternehmensführung beeinflusst wird. Gomez und Rosen (2001, S. 53ff.) untersuchten den Zusammenhang zwischen Vertrauen in den Vorgesetzten und Empowerment der Beschäftigten in Zeiten von Change-Projekten und konnten ebenso die große Bedeutung von Vertrauen in das Management für Veränderungsprozesse belegen.

Die oben angeführten Studien befassten sich mit der Rolle des interpersonellen Vertrauens. Die abstrakte Ausprägung von Vertrauen, und zwar das Vertrauen in die Organisation beziehungsweise Systemvertrauen im Kontext von Veränderungsprozessen wurde in einer Studie von Saruhan (2013, S. 13ff.) analysiert. Die Autorin untersuchte den Einfluss von Vertrauen in die Organisation auf Widerstand gegen Veränderungen (resistance to change) und bezog in psychologisches Kapital (psychological capital) als Moderatorvariable ihre Betrachtung. Ohne tiefer ins Detail zu gehen, soll hier zum Verständnis kurz skizziert werden, was unter dem Konzept des psychologischen Kapitals verstanden wird. Nach dem traditionellen ökonomischen, humanen und sozialen Kapital umfasst psychologisches Kapital individuelle Ressourcen von Mitarbeiter/innen, die Wettbewerbsvorteile für eine Organisation bringen (Luthans, Luthans & Luthans, 2004, S. 46ff.). Das Konstrukt setzt sich aus den Aspekten Selbstvertrauen, Hoffnung, Optimismus und Resilienz zusammen. Luthans et al. schlagen für Organisationen eine Reihe an Maßnahmen vor, um das psychologische Kapital ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzuentwickeln. In der Studie von Saruhan (2013, S. 13ff.) konnte einerseits positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen in Organisation und psychologischem Kapital gezeigt werden. Andererseits wurde festgestellt, dass mit steigendem psychologischem Kapital der Widerstand gegen Veränderungen schwächer wurde. Somit konnte die Annahme bestätigt werden, dass Vertrauen in Organisationen widerständiges Verhalten in Veränderungsprozessen negativ über die moderierende Wirkung vom psychologischen Kapital beeinflusst.

Diese Studien belegen die Rolle von Vertrauen als Schlüsselfaktor für den Veränderungserfolg. Neben den oben angeführten, gibt es weitere Studien, welche die Kehrseite der Medaille, und zwar wie sich organisationaler Wandel auf Vertrauen auswirkt, analysieren und zeigen, dass Veränderungsprozesse Vertrauen sowohl stärken als auch zerstören können. Lines, Selart, Espedal und Johansen (2005, S. 221ff.) untersuchten Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Management und lieferten eine empirische Bestätigung für folgende kritische Faktoren. Erstens konnte eine positive Beziehung zwischen der wahrgenommenen

Entscheidungsqualität und dem Vertrauen in das Management belegt werden. Zweitens wurde das Vertrauen in die Führungskräfte positiv von Rhetorik mit kausaler, ideologischer oder vergleichender Argumentation (social accounts) beeinflusst, weil diese Rhetorik eine offene Einstellung des Managements in Veränderungsprozessen signalisierte. Die Partizipation der Belegschaft wirkte ebenso signifikant positiv auf das Vertrauen in das Management. Interessante Erkenntnisse wurden in Bezug auf die Unternehmenszugehörigkeit erzielt: Je länger ein/e Mitarbeiter/in im Unternehmen arbeitete, desto mehr Zeit benötigte diese/r, um eine neue Erfahrung mit der Veränderung, die sich von den bisherigen Erfahrungen unterschied, zu akzeptieren (Lines et al., 2005, S. 236ff.).

Die dargestellten Studien zeigen positive Auswirkungen vom Organisationsvertrauen auf die Veränderungsprozesse. Ist es dennoch möglich, dass diese positive Betrachtung einseitig ist und Vertrauen mitunter einen negativen Einfluss auf den Organisationswandel haben kann? Eine mögliche Ambivalenz betrieblicher Vertrauensbeziehungen soll im nächsten Kapitel diskutiert werden.

2.2.5 Die Ambivalenz des Vertrauens in betrieblichen Veränderungsprozessen

Die positiven Aspekte von Organisationsvertrauen können kaum in Abrede gestellt werden. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vertrauen in ihre Führungskräfte und in das Unternehmen besitzen, werden sie die Gewissheit haben, dass das leitende Management, das die Veränderungsprozesse steuert, im Sinne der Beschäftigten handelt. Können allerdings Vertrauensbeziehungen auch negative Wirkungen für die Veränderungsfähigkeit einer Organisation haben? Bleses (2011, S. 121f.) spricht davon, dass gerade starke Vertrauenskulturen zur Unbeweglichkeit in Veränderungsprozessen führen und den Wandel sogar blockieren können, statt eine veränderungsfördernde Grundlage zu bieten. Sehr stabile und tief verwurzelte Vertrauensbeziehungen können dann eine hemmende Wirkung haben, wenn die Mitarbeiter/innen davon überzeugt sind, dass die Unternehmenskultur nicht angetastet werden darf. Tiefgreifende Veränderungen, welche die bestehende Unternehmenskultur und die bestehenden Vertrauensbeziehungen betreffen, werden als Bedrohung empfunden. Ungeachtet eines von außen wirkenden Veränderungsdrucks wird die strukturelle Stabilität der Organisation verteidigt. Das betroffene Unternehmen sieht sich zwei Entscheidungsalternativen gegenüber stehen: Verändern und dabei das Vertrauen zerstören oder auf Veränderungen verzichten und damit das Vertrauen erhalten.

Gargiulo und Ertug (2006, S. 173ff.) sprechen sogar von der dunklen Seite des Vertrauens. Die Autoren heben blindes Vertrauen als einen negativen Aspekt von Vertrauen hervor. Blindes Vertrauen führt zu einer reduzierten Wachsamkeit und zur Kontrollreduktion, zu einer Abschwächung von Schutzmechanismen und generell zu Selbstgefälligkeit und Trägheit in organisationalen Beziehungen und Prozessen. Die Konsequenzen der Kontrollreduktion in einer Organisation können von einer nicht optimalen Arbeitsleistung bis zu bewussten Verletzungen von Arbeitspflichten reichen.

Um den negativen Einfluss von Vertrauen zu hemmen, müssen Unternehmen zuerst wissen, wie stark die betrieblichen Vertrauensbeziehungen ausgeprägt sind und in welche Richtung sich diese entwickeln. Gerade im Fall von tief verwurzelten Unternehmenskulturen müssen Veränderungsprozesse so gestaltet werden, dass die Grundlagen, auf denen Vertrauen aufgebaut wurde, toleriert und erhalten bleiben (Bleses, 2011, S. 134). Dies kann durch eine transparente Kommunikation von Entscheidungen und Entscheidungsgründen sowie durch systematische Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Gestaltung von Veränderungsprozessen gelingen.

Diese Überlegungen zur Ambivalenz von Vertrauen in betrieblichen Veränderungsprozessen waren einer der Gründe für die Aufstellung der zentralen Forschungsfrage der Arbeit über die Rolle des Vertrauens in betrieblichen Veränderungsprozessen. Wie Organisationsvertrauen erfasst werden kann, wird im nächsten Kapitel dargestellt.

2.2.6 Konzeptionalisierung von Organisationsvertrauen

Als Grundlage für das Konzept von Organisationsvertrauen wird der systemtheoretische Ansatz von Luhmann (2014, S. 47ff.) gewählt. Dieser sieht eine Aufteilung in das interpersonelle Vertrauen (persönliches Vertrauen) und das institutionelle Vertrauen (Systemvertrauen) vor. Costigan, Ilter und Berman (1998, S. 304) brachten in ihre Studie eine zweidimensionale Betrachtungsweise des interpersonellen Vertrauens ein, indem sie eine Splittung in die horizontale Dimension (das Vertrauen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern derselben hierarchischen Organisationsebene) und in die vertikale Dimension (das Vertrauen gegenüber den Führungskräften) vornahmen.

Rupf-Schreiber (2006, S. 132f.) nimmt eine weitere Trennung des vertikalen interpersonellen Vertrauens vor, indem sie die Komponenten Vertrauen in die direkt vorgesetzte Person vom Vertrauen in das oberste Management unterscheidet. Die

Autorin argumentiert diese Differenzierung folgendermaßen. Das Vertrauen in die direkte Führungskraft ist ein rein personales Vertrauen gegenüber einer konkreten Person. Die Vertrauensbasis dieser Beziehung wird durch solche Kriterien, wie Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Kompetenz oder Menschlichkeit bestimmt. Dagegen kann das Vertrauen in das oberste Management als Vertrauen zum Unternehmen auf der Mikroebene gesehen werden. Dieses Vertrauen entsteht durch das Vertrauen in die Organisationsvertreter/innen auf der obersten Entscheidungsebene. Auch dieses Vertrauen wird konkreten Personen, wie zum Beispiel der Geschäftsleitung oder den Vertreter/innen des Topmanagements entgegengebracht, daher stellen auch hier die Kriterien Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Kompetenz oder Menschlichkeit die Prädiktoren des Vertrauens dar (Rupf-Schreiber, 2006, S. 133).

Angesichts der Größe und hierarchischen Struktur des untersuchten Unternehmens wird das Konstrukt Vertrauen in vier Komponenten gesplittet. Diese sind erstens das interpersonelle horizontale Vertrauen, das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Teams einander entgegengebracht wird. Die zweite und dritte Komponente beziehen sich auf die Dimension des interpersonellen vertikalen Vertrauens. Das ist zum einen das Vertrauen der Mitarbeiter/innen in die direkte Führungskraft und zum anderen das Vertrauen der Mitarbeiter/innen in das Topmanagement. Als letzte vierte Komponente von Organisationsvertrauen wird Systemvertrauen betrachtet.

Im nächsten Schritt müssen Faktoren zur Operationalisierung des Konstruktes interpersonelles Vertrauen definiert werden. Mayer, Davis und Schoorman (1995, S. 715) schlagen mit ihrem integrativen Modell von Organisationsvertrauen die Messfaktoren Kompetenz, Menschlichkeit und Integrität (ability, benevolence, integrity) vor. Aus ihrer Sicht werden diese persönlichen Eigenschaften mit vertrauenswürdigen Personen assoziiert und von vertrauenswürdigen Personen erwartet. Ähnlich wird interpersonelles Vertrauen von Ellonen, Blomqvist und Puumalainen (2008, S. 161) anhand der Faktoren Kompetenz, Menschlichkeit und Verlässlichkeit (competence, benevolence, reliability) analysiert. Diese drei Faktoren werden nun für die Messung von interpersonellem horizontalem und vertikalem Vertrauen übernommen.

Die Faktoren zur Operationalisierung von Systemvertrauen müssen getrennt von interpersonellem Vertrauen betrachtet werden. Zwar wird Systemvertrauen von Aspekten des interpersonellen Vertrauens beeinflusst, allerdings steht bei diesem die Funktionsfähigkeit und die Verlässlichkeit der Organisation im Fokus (Endress, 2002, o.S. zitiert in Kunze, Seeling & Höhnel, 2012, S. 23). Gilbert (2007, S. 64) bezieht

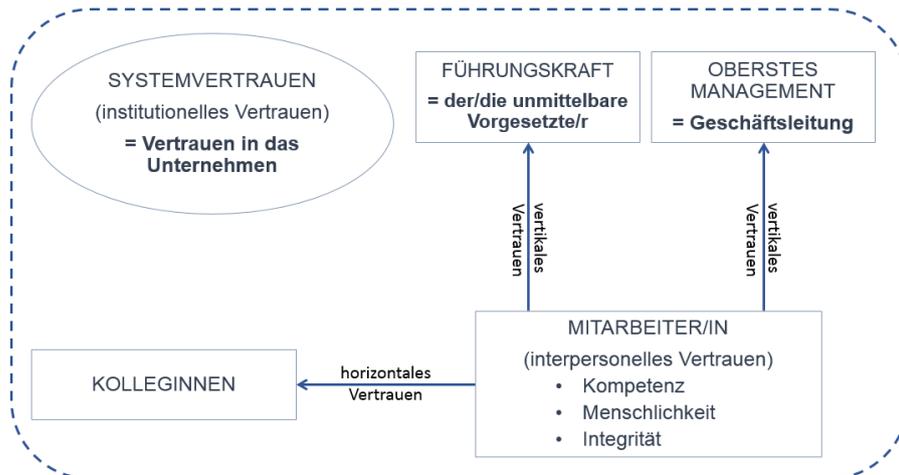
Systemvertrauen auf den Glauben der Individuen an bestimmte Prinzipien, die innerhalb des Systems gelten und Erwartungssicherheiten bereitstellen. Graeff (1998, o.S. zitiert in Rupf-Schreiber, 2006, S. 105 und in Bruckner, 2015, S. 39f.) spricht explizit vom Vertrauen zum Unternehmen und versteht darunter eine positive und vertrauensvolle Einschätzung eines Organisationsmitglieds des Unternehmens gegenüber der Gesamtsituation im Unternehmen. Er operationalisiert das Konstrukt Vertrauen zum Unternehmen mit vier Dimensionen: Vertrauensbasis (foundation of trust), Leistung (performance), Prozesse (process) und Ziele (purpose). Die erste Dimension Vertrauensbasis bezieht sich auf die Wahrnehmung von natürlichen und sozialen Ordnungen, die Vertrauen zum Unternehmen ermöglichen. Die Dimension Leistung geht auf die Erwartung eines konsistenten und wünschenswerten Verhaltens von der Organisation ein. Mit der dritten Dimension wird an Prozesse und grundlegende Merkmale des Unternehmens angeknüpft, die einen Einfluss auf die Ergebnisse haben. Mit der letzten Dimension Ziele werden Motive und Intentionen der im Unternehmen handelnden Personen erfasst (Graeff, 1998, o.S. zitiert in Rupf-Schreiber, 2006, S. 112).

Ellonen et al. (2008, S. 167f.) in Anlehnung an andere AutorInnen (McCauley & Kuhnert, 1992, o.S.; Atkinson & Butcher, 2003, o.S.; Costigan et al., 1998, o.S.; McKnight, Cummings & Chervany, 1998, o.S. alle zitiert in Ellonen et al., 2008, S. 162) charakterisieren Systemvertrauen anhand der folgenden Faktoren: Vertrauen in die Vision und Strategie der Organisation, Vertrauen in die technologische und wirtschaftliche Kompetenz, Vertrauen in die Fairness der organisationalen Prozesse und Strukturen sowie Vertrauen in die HR-Politik.

Für die weitere Operationalisierung des Konstruktes Systemvertrauen beziehungsweise institutionelles Vertrauen sollen Vertrauensfaktoren von Graeff (1998, o.S. zitiert in Rupf-Schreiber, 2006, S. 112) sowie vier von Ellonen et al. (2008, S. 169f.) modifizierte Faktoren zusammengeführt werden.

Auf der Grundlage der oben dargelegten Begriffsdefinitionen, Studien und Erhebungskonzepten soll Organisationsvertrauen in dieser Arbeit in vier unterschiedlichen Perspektiven aufbereitet werden: das Vertrauen zwischen den Kolleginnen und Kollegen, das Vertrauen in die unmittelbare Führungskraft, das Vertrauen in das oberste Management sowie das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihr Unternehmen, das heißt in die Organisation als Ganzes. Zum besseren Verständnis wird die Konzeptionalisierung des Konstruktes Organisationsvertrauen in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Struktur des Konstruktes Organisationsvertrauen



Quelle: in Anlehnung an Costigan et al. (1998, S. 305) und Rupf-Schreiber (2006, S. 112f.)

Neben Veränderungsprozessen und Vertrauen liegen Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus der Masterarbeit. Die relevanten theoretischen Konstrukte dazu werden im nächsten Kapitel erläutert.

2.3 Einstellungen und Verhalten

2.3.1 Begriffsdefinitionen von Einstellungen

Analog zum Vertrauenskonzept bietet die sozialpsychologische Forschung eine Fülle an Definitionen von Einstellung. Aus diesem Grund ist es wichtig zu erörtern, was in dieser Arbeit unter Einstellung zu verstehen ist und anschließend einen Zusammenhang zu Verhalten und insbesondere zu organisationalen Veränderungsprozessen herzustellen.

Eagly & Chaiken (1998, S. 269) liefern eine umfassende Definition und bezeichnen Einstellung als eine psychologische Tendenz, die dadurch zum Ausdruck gebracht wird, dass ein bestimmtes Objekt mit einem gewissen Ausmaß an Zustimmung, Zuneigung oder Ablehnung bewertet wird. Als eine gelernte Disposition, sich konstant positiv oder negativ gegenüber einem sozialen Objekt zu verhalten, definiert Ajzen (1991, S. 188) eine Einstellung. Ähnlich ist eine ältere Definition von Newcomb, wonach eine Einstellung gegenüber einer Sache als die Prädisposition eines Individuums bezeichnet wird, hinsichtlich dieser Sache zu handeln, diese wahrzunehmen, über diese zu denken und zu fühlen“ (Newcomb, 1959, o.S. zitiert in Güttler, 2003, S. 105). Diese Definitionen haben einen gemeinsamen Nenner, nämlich die Summe der Bewertungen sozialer Sachverhalte oder Einstellungsobjekte, zu denen

abstrakte Begriffe, andere Personen, das eigene Selbst, Institutionen, Gegenstände, Ideen und Ähnliches gezählt werden (Bohner & Dickel, 2011, S. 392).

Katz (1960, S. 170) erklärt Entstehung von menschlichen Einstellungen mit vier psychologischen Funktionen. Diese sind die Anpassungsfunktion, der Selbstwertschutz, die Wertdarstellungsfunktion und die Wissensfunktion. Die Anpassungsfunktion beruht auf der Tatsache, dass Menschen ihre Einstellungen dazu nutzen, um Belohnungen aus der Umwelt zu maximieren und Bestrafungen zu minimieren. Die zweite Funktion des Selbstwertschutzes besteht im Schutz des Selbstwertes gegen negative Gefühle und unvorteilhafte Informationen des Umfeldes in Bezug auf das Selbstbild. Die Wertdarstellungsfunktion bedeutet, dass Einstellungen Werte und Aspekte des Selbstkonzeptes abbilden und resultiert im Potential einer Person zum Selbstaussdruck, zur eigenen Entwicklung und Realisierung. Die vierte Funktion dient zur Strukturierung von Wahrnehmungen und Meinungen und zur Schaffung von Konsistenz. Damit werden die einstellungsrelevanten Informationen gefiltert, organisiert und gespeichert.

Rosenberg und Hovland (1960, o.S. zitiert in Eagly & Chaiken, 1998, S. 271) konzeptualisierten Einstellungen als ein Konstrukt, das sich aus drei Komponenten zusammensetzt: einer kognitiven, einer affektiven und einer behavioralen Komponente. Die kognitive Komponente bezieht sich auf die Gedanken, die affektive – auf die Gefühle und Emotionen und die behaviorale Komponente erfasst das Verhalten und die Verhaltensabsichten. Diese Gedanken, Gefühle und das Verhalten richten sich auf ein Einstellungsobjekt. Im Kontext von betrieblichen Veränderungsprozessen entspricht die kognitive Komponente den Gedanken über die Veränderungen im Unternehmen, die affektive Komponente bildet die Gefühle und Emotionen ab, die durch die Veränderungen ausgelöst werden, während die behaviorale Komponente sich auf die Intention bezieht, ein bestimmtes Verhalten in den Veränderungsprozessen zu zeigen oder auszuführen. Hiermit wird eine Beziehung von Einstellungen zu Verhalten zum Ausdruck gebracht, was im nächsten Kapitel diskutiert wird.

2.3.2 Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten

Einstellungen eines Menschen sind nicht direkt beobachtbar. Sie können lediglich aus Reaktionen einer Person auf bestimmte Stimuli erschlossen werden. Laut Allport (1935; o.S. zitiert in Bohner & Dickel, 2011, S. 407) sind Einstellungen entscheidend dafür, was Menschen sehen, hören, denken und tun wollen und bestimmen ihren Weg in der unsicheren Welt. Aus dieser Definition folgt das Verständnis von Einstellung als Prädiktors für Verhalten. Die Frage der Einstellung-Verhalten-Beziehung und der

einwirkenden Moderatorvariablen wird bereits seit längerer Zeit in der sozialpsychologischen Forschung untersucht, allerdings ermöglichen die Ergebnisse keine eindeutige Aussage.

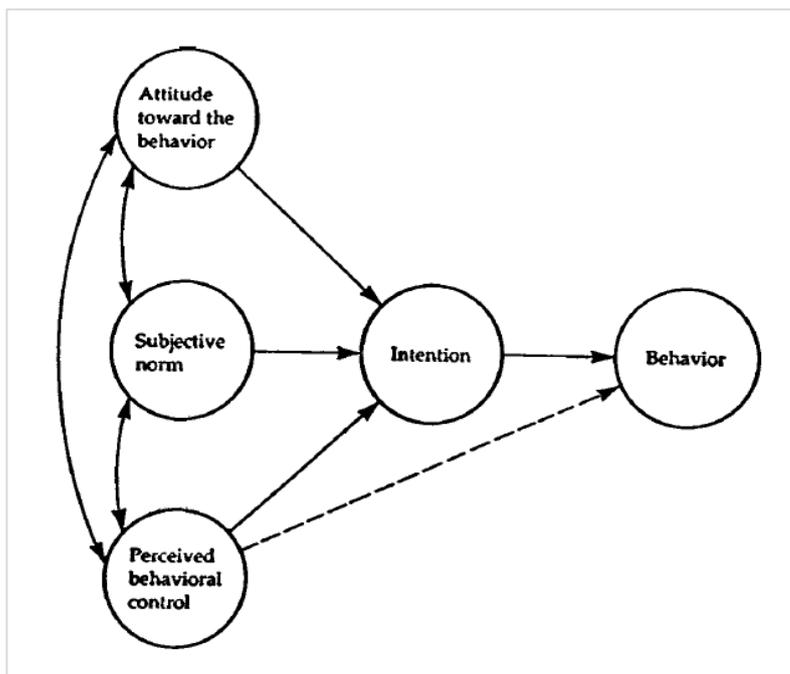
Eine der frühesten Studien wurde von LaPiere (1934, S. 230ff.) durchgeführt. Anfang der Dreißigerjahre des vorigen Jahrhunderts, in der Zeit starker anti-asiatischen Vorurteile in den USA besuchte LaPiere mit einem jungen chinesischen Ehepaar 66 Hotels und 184 Restaurants im gesamten Land. Sein Ziel war zu prüfen, ob die Vorurteile gegenüber Chinesen sich auf die Bereitschaft, Unterkunft zu gewähren oder die chinesischen Gäste zu bedienen, auswirkten. Lediglich in einem Fall wurde das chinesische Paar unmissverständlich abgewiesen, was die Annahme eines Zusammenhangs zwischen Einstellung und Verhalten widerlegte. Sechs Monate später wandte sich LaPiere schriftlich an alle besuchten Hotels und Restaurants mit der Anfrage, ob sie Personen mit einer chinesischen Herkunft als Gäste akzeptieren würden. Er erhielt 128 Rückantworten: 92% der RestaurantbetreiberInnen und 91% der Hoteliers beantworteten die Anfrage mit einer eindeutigen Abweisung. Dieses Ergebnis belegte den vorher fehlenden Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten.

Wicker (1969, S. 41ff.) untersuchte das Einstellungskonzept und die populäre Annahme der Sozialpsychologie, dass es möglich ist, das menschliche Verhalten über die Einstellungen vorherzusagen, indem er mehr als vierzig empirische Arbeiten zu diesem Thema analysierte. Er konnte eine gemeinsame Varianz zwischen den Einstellungs- und Verhaltensmassen von höchstens 10%, eine durchschnittliche Einstellung-Verhalten-Korrelation von 0,15 und nur in sehr wenigen Fällen Korrelationskoeffiziente von 0,30 feststellen. Somit zog er die Schlussfolgerung, dass der Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten nicht ausreichend empirisch belegt werden kann. Diese Ergebnisse von Wicker können allerdings insofern kritisiert werden, dass er hauptsächlich Laboruntersuchungen analysierte und weitere Faktoren, die den Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten beeinflussen konnten, außer Acht ließ.

Eine differenzierte Sichtweise der Kausalität der Einstellungen und Verhalten mit Einbeziehung von Drittvariablen bieten zunächst Ajzen und Fishbein mit der Theorie des überlegten Handelns (the theory of reasoned action, weiter TRA) und später mit der erweiterten Theorie des geplanten Verhaltens (the theory of planned behaviour, weiter TPB) (Ajzen, 1991, S. 181). Danach spielt die Intention beziehungsweise die Verhaltensabsicht, eine Handlung auszuführen oder zu unterlassen, eine zentrale Rolle und ist die einzige Determinante des Verhaltens. Intentionen sind laut Ajzen Indikatoren dafür, wie stark die Absicht ist, eine Handlung in die Tat umzusetzen, sowie

für die Anstrengung, zu der eine Person bereit ist. Grundsätzlich kann eine Person eine Handlung nur dann ausführen, wenn eine Intention vorhanden ist. Die Wahrscheinlichkeit eines Verhaltens ist umso höher, je stärker die Verhaltensabsicht dazu ist. Um das Verhalten vorhersagen zu können, ist es nun zusätzlich erforderlich, die relevanten Prädiktoren einer Intention in Betracht zu ziehen. Ajzen definiert drei Prädiktoren: die Einstellung zum Verhalten, die subjektive Norm und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Abbildung 3 verdeutlicht die kausalen Beziehungen und die Wechselbeziehungen zwischen den Determinanten der Intention, der Intention und dem Verhalten.

Abbildung 3: Die Theorie des geplanten Verhaltens



Quelle: (Ajzen, 1991, S. 182)

Die zwei ersten Prädiktoren, aus denen die Intention abgeleitet werden kann, wurden bereits in TRA thematisiert. Die Einstellung zum Verhalten wurde dabei als eine generelle positive oder negative Bewertung des Verhaltens aufgefasst. Die subjektive Norm stand für die individuelle Wahrnehmung des sozialen Drucks des Umfeldes (daher auch die Bezeichnung „subjektiv“), das Verhalten auszuführen oder zu unterlassen. TRA postuliert nun, dass eine Person dann die Intention bildet, ein Verhalten auszuführen, wenn sie selbst dieses als positiv bewertet und gleichzeitig glaubt, dass ihr soziales Umfeld dieses Verhalten positiv bewerten würde (Ajzen, 1985, S. 12). Der dritte Faktor, der in der erweiterten Theorie TPB in Betracht gezogen wird, ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (Ajzen, 1991, S. 183). Grundsätzlich hängt

die Ausführung oder Nicht-Ausführung eines Verhaltens direkt vom Ausmaß der tatsächlichen Kontrolle ab, das heißt von den zur Verfügung stehenden Ressourcen und Möglichkeiten einer Person. Von Bedeutung ist allerdings, wie eine Person ihre Verhaltenskontrolle subjektiv einschätzt und wahrnimmt. Zusammen mit der Einstellung zum Verhalten und der subjektiven Norm beeinflusst die wahrgenommene Verhaltenskontrolle indirekt, über die Intention, das Verhalten. Wenn allerdings die wahrgenommene Verhaltenskontrolle mit der tatsächlichen übereinstimmt, das heißt eine Person beurteilt ihre Kontrolle über das Verhalten realistisch, wird das Verhalten durch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle direkt beeinflusst. Diese Wirkung wird in Abbildung 3 mit dem strichlierten Pfeil dargestellt. Zusätzlich postuliert TPB allseitige Wechselbeziehungen zwischen den drei Determinanten der Intention. Zusammenfassend kann die Aussage von TPB folgendermaßen festgehalten werden: Eine Einstellung manifestiert sich dann mit einer großen Wahrscheinlichkeit in einer Verhaltensabsicht und daraufhin im einstellungsrelevanten Verhalten, wenn einerseits die Person gegenüber dem Verhalten positiv eingestellt ist und wenn die Person glaubt, dass gleichzeitig andere relevante Personen aus dem Umfeld dieses bestimmte Verhalten positiv bewerten. Zusätzlich muss die betreffende Person über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle das Gefühl haben, dieses Verhalten ausführen zu können.

Die Theorie des geplanten Verhaltens wurde bereits durch mehrere empirische Studien belegt. Im nächsten Kapitel folgt ein kurzer Überblick über diese und weitere Forschungsarbeiten, welche den Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten untersuchten.

2.3.3 Studien zu Einstellungen und Verhalten

Armitage und Conner (2001, S. 471ff.) führten eine Metaanalyse von 185 unabhängigen Studien zur Theorie des geplanten Verhaltens durch und kamen zusammenfassend zum Ergebnis, dass auf der Basis von TPB 27% des Verhaltens und 39% der Varianz der Verhaltensabsichten erklärt werden können, wobei die wahrgenommene Verhaltenskontrolle eine starke Varianz der Intention und des Verhaltens aufwies, auch unabhängig von den zwei anderen Prädiktoren.

Eine andere Metaanalyse, die sich auf 72 empirische Untersuchungen zur physischen Aktivität bezog, bestätigte ebenso die Validität von TRA und TBP (Hagger, Chatzisarantis & Biddle, 2002, S. 3ff.). Hier konnten die Autoren zusätzlich zeigen, dass das Hinzufügen der Variable Selbstwirksamkeit, das heißt der Überzeugung, das

Verhalten in die Tat umsetzen zu können, und der Variable vergangenes Verhalten die prädiktive Kraft der Intention und des Verhaltens erhöhte.

Dawkins und Frass (2005, S. 511ff.) prüften die Aussagekraft von TPB im organisationalen Kontext am Beispiel von Mitarbeiter/innen eines Produktionsunternehmens in den USA, indem sie die Bereitschaft zur Teilnahme an MitarbeiterInnenprogrammen untersuchten. Die Autoren belegten, dass die Absicht der Belegschaft, solche Programme zu unterstützen, über die drei Determinanten des TPB-Konzeptes vorhergesagt werden konnte. Die Einstellung hinsichtlich des untersuchten Verhaltens, der Unterstützung beziehungsweise Ablehnung der MitarbeiterInnenprogramme wurde dabei aus der Erwartung von positiven oder negativen Konsequenzen des betreffenden Verhaltens abgeleitet.

Einen weiteren Nachweis eines signifikanten Zusammenhangs zwischen Einstellung und Verhaltensabsicht sowie zwischen Einstellung und Verhalten mit Einbeziehung von möglichen Moderatoren, welche die Stärke des Zusammenhangs beeinflussen, liefert die Metaanalyse von Cooke und Sheeran (2004, S. 159ff.). Die betrachteten Moderatorvariablen waren a) Einstellungszugänglichkeit oder Abrufbarkeit, b) zeitliche Stabilität, c) direkte Erfahrung mit dem Einstellungsgegenstand, d) Betroffenheit durch die Einstellung, e) Sicherheit der Einstellung, f) Ambivalenz und schließlich g) affektiv-kognitive Konsistenz der Einstellung. Den Ergebnissen zufolge wirken alle Variablen als Moderatoren auf die Einstellung-Verhalten-Beziehung, mit Ausnahme der Variable Betroffenheit. Daraus kann abgeleitet werden, dass Einstellungen ein Verhalten umso besser vorhersagen können, je leichter eine Einstellung aus dem Bewusstsein abgerufen werden kann, je stabiler eine Einstellung im zeitlichen Ablauf ist, je mehr eine Einstellung auf einer persönlichen Erfahrung mit dem Einstellungsobjekt beruht, je sicherer und je weniger ambivalent eine Einstellung ist, und schließlich je geringer der Widerspruch zwischen der kognitiven und der emotionalen Grundlage einer Einstellung ist. Die Autoren konnten darüber hinaus insbesondere die zeitliche Stabilität von Einstellungen als stärkste Erklärungskomponente hervorheben.

Aus den oben dargestellten theoretischen Ansätzen und empirischen Studien kann die Annahme getroffen werden, dass es einen Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten in organisationalen Veränderungsprozessen gibt und eine Untersuchung dieser Korrelation sinnvoll ist. Im nächsten Kapitel sollen Konstrukte für die Variablen Einstellung und Verhalten in Veränderungsprozessen aufgestellt werden.

2.3.4 Konzeptionalisierung von Einstellung und Verhalten in Veränderungsprozessen

In einzelnen Forschungsarbeiten der letzten Jahrzehnte zum Thema Change Management wurden Antezedensbedingungen, das heißt Prämissen oder Vorbedingungen, von organisationalen Veränderungsprozessen und der Einfluss von individuellen Einstellungen auf Verhalten in Bezug auf Veränderungen analysiert. Cunningham et al. (2002, S. 377ff.) führten eine Längsschnittstudie von Veränderungsprozessen in US-amerikanischen medizinischen Einrichtungen durch und untersuchten unter anderem das Konstrukt Veränderungsbereitschaft („readiness for organizational change“). Oreg (2006, S. 73ff.) legte den Fokus seiner Forschung auf die Disposition Widerstand gegen Veränderungen („resistance to change“) und entwickelte eine Messskala für dieses Konstrukt. Dabei hob der Forscher in Anlehnung an Piderit (2000, o.S. zitiert in Oreg, 2006, S. 76) die Multidimensionalität des Widerstandes hervor, der ambivalente, nicht zwangsläufig konsistente Gefühle, Verhaltensweisen und Gedanken der Mitarbeiter/innen in Bezug auf Veränderungsprozesse umfasste. Diese Betrachtungsweise entspricht der Drei-Komponenten-Struktur von Einstellungen von Rosenberg und Hovland (1960, o.S. zitiert in Eagly & Chaiken, 1998, S. 271) mit der Gliederung einer Einstellung in die affektive, behaviorale und kognitive Komponente. Oreg (2006, S. 76) zeigte, dass eine separate Betrachtung der einzelnen Komponenten zu einem besseren Verständnis von Antezedenzen und Konsequenzen des Widerstandes gegen Veränderungen führt. Mit den Ergebnissen der Studie konnte belegt werden, dass diverse Antezedenzen und Konsequenzen unterschiedlich stark mit verschiedenen Einstellungskomponenten korrelieren.

Die Studien von Miller, Johnson und Grau (1994, S. 59ff.) sowie von Wanberg und Banas (2000, S. 132ff.) befassten sich mit dem Konstrukt Offenheit für Veränderungen („openness to change“, weiter OfV). Das Konstrukt OfV setzt sich zum einen aus der Bereitschaft, einen Veränderungsprozess zu unterstützen, zum anderen aus einem positiven Affekt gegenüber den potentiellen Veränderungskonsequenzen und gilt als eine notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Veränderung (Covin & Kilmann, 1990, o.S. zitiert in Miller et al., 1994, S. 60). Eine stark ausgeprägte OfV ist des Weiteren entscheidend für die Entstehung einer Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993, o.S. zitiert in Wanberg & Banas, 2000, S. 132). Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit Einstellung ebenfalls als Offenheit für Veränderungen konzeptionalisiert. Hinsichtlich den Dimensionen erscheint es sinnvoll, die Erfassung

von OfV auf die affektive und kognitive Komponente einzuschränken. Die dritte behaviorale Komponente bezieht sich einerseits auf das Verhalten in Veränderungsprozessen (weiter ViV), das mit einem gesonderten Konstrukt erfasst werden soll, und andererseits auf Verhaltensabsichten, die sinnvoll nur vor einem Veränderungsprozess erfragt werden können. In dieser Arbeit wird allerdings ein Unternehmen untersucht, das sich bereits mitten in Veränderungsprozessen befindet. Somit soll Offenheit für Veränderungen als zweidimensionales Konstrukt mit einer affektiven und kognitiven Komponente erfasst werden.

Es gibt bereits wissenschaftliche Publikationen, die als Grundlage für die Konzeptionalisierung von Verhalten in organisationalen Veränderungsprozessen herangezogen werden können. Herscovitch und Meyer (2002, o.S. zitiert in Machin, 2009, S.15) entwickelten ein Kategorisierungsmodell für Commitment für organisationale Veränderungen und unterschieden in diesem Modell zwischen zwei negativen und drei positiven Verhaltensweisen. Die zwei negativen Kategorien sind aktiver und passiver Widerstand. Aktiver Widerstand kommt in einer demonstrativen Ablehnung von Veränderungen zum Ausdruck, gekoppelt mit bewussten Aktionen, die zum Scheitern von Veränderungsprozessen führen. Passiver Widerstand impliziert ebenfalls eine ablehnende Haltung, allerdings kommen dabei verdeckte und subtile Aktionen zum Einsatz, die darauf ausgerichtet sind, den Erfolg von Veränderungsprozessen zu verhindern. Die positiven Verhaltensweisen sind entsprechend dem Unterstützungsgrad in die Kategorien Zustimmung (compliance), Kooperation (cooperation) und überdurchschnittliches Engagement (championing) unterteilt. In der ersten Kategorie zeigt ein/e Mitarbeiter/in eine minimale Unterstützung für Veränderungen: Er/sie macht zwar mit, tut dies aber zögerlich. Die Kategorie Kooperation umfasst unterstützende Verhaltensweisen: Solche Mitarbeiter/innen setzen sich für Veränderungen ein, ziehen mit dem „spirit of change“ mit und sind bereit, moderate Opfer zu bringen. Als Championing werden Verhaltensweisen definiert, bei denen überdurchschnittlicher Enthusiasmus für Veränderungen gezeigt wird. Diese Mitarbeiter/innen erbringen den maximalen Einsatz für den Erfolg von Veränderungsprozessen und kommunizieren die positiven Aspekte ihren Kolleginnen und Kollegen gegenüber (Machin et al., 2009, S. 12).

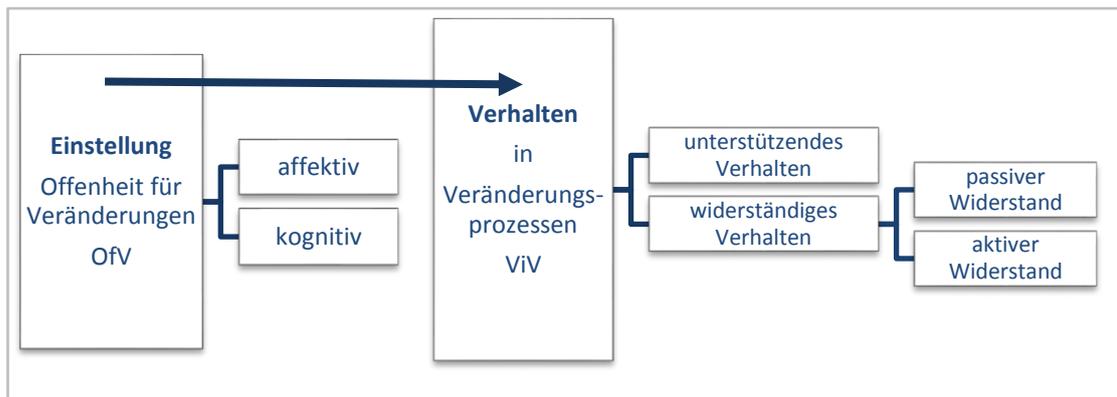
Eine Unterteilung in die Kategorien aktiver und passiver Widerstand nimmt auch Hultman (2003, S. 693f.) in seinem konzeptuellen Modell für den Umgang mit Widerstand gegen Veränderungen vor. Die erste Kategorie umfasst hier eine kritische Einstellung und eine selektive Wahrnehmung, Fehlersuche, Sabotage, Verbreitung von Ängsten und Gerüchten und ähnliche Verhaltensweisen. Passiver Widerstand kommt

zum Ausdruck, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Veränderungen zwar verbal zustimmen, aber sich nicht an ihre Worte halten, Zeit und Ressourcen verschwenden, Informationen zurückhalten und zusehen, wie Veränderungsprozesse scheitern.

Auf der Grundlage der angeführten Publikationen nimmt auch Barghorn (2010, S. 34) eine Unterteilung von Verhalten in Veränderungsprozessen in die Kategorien positives Verhalten (unterstützende Verhaltensweisen), negatives Verhalten (blockierende Verhaltensweisen), aktives sowie passives Verhalten vor und kombiniert anschließend die einzelnen Kategorien miteinander. Ihr Konstrukt Verhalten in Veränderungsprozessen besteht somit aus vier Kategorien: aktiv-positiv, passiv-positiv, aktiv-negativ und passiv-negativ. Aktiv-positives Verhalten sind Verhaltensweisen mit dem höchsten und überdurchschnittlichen Unterstützungsgrad. Passiv-positives Verhalten wird dann gezeigt, wenn sich eine Person entsprechend ihrer Rolle und Aufgaben für Veränderungsprozesse engagiert, aber nicht darüber hinaus. Mit aktiv-negativem Verhalten bringen Mitarbeiter/innen öffentlich ihren Widerstand zum Ausdruck. Passiv-negatives Verhalten entspricht schließlich Verhaltensweisen, bei denen eine Person mit Widerwillen einen minimalen Einsatz in Veränderungsprozesse erbringt, gerade so viel, um keine Schwierigkeiten zu bekommen. Die Ergebnisse der Studie von Barghorn (2010, S. 110) zeigten keine deutliche faktorielle Unterscheidung zwischen passiv-negativem und passiv-positivem Verhalten, was die Autorin dazu veranlasste, eine Itemreduzierung des Instruments ViV auf die Faktoren unterstützendes Verhalten (für positive Verhaltensweisen), passiver Widerstand und aktiver Widerstand vorzunehmen. Diese dreifaktorielle Skala für ViV wird auch in dieser Arbeit angewandt, mit dem geringen Unterschied, dass zunächst eine Differenzierung in unterstützendes und widerständiges Verhalten vorgenommen und anschließend eine Unterteilung des widerständigen Verhaltens in passiven und aktiven Widerstand durchgeführt wird.

Zum besseren Verständnis ist die Struktur der Konstrukte Einstellung und Verhalten, die als Grundlage für die weitere Erhebung dienen, in Abbildung 4 dargestellt. Demnach soll Einstellung als Offenheit für Veränderungen, bestehend aus zwei Komponenten, erfasst werden. Das Konstrukt Verhalten in Veränderungsprozessen wird in unterstützendes und in widerständiges Verhalten mit den Ausprägungen passiver und aktiver Widerstand aufgegliedert.

Abbildung 4: Struktur der Konstrukte Einstellung (Offenheit für Veränderungen) und Verhalten in Veränderungsprozessen



Quelle: eigene Skizze

Die vorliegende Arbeit thematisiert die Rolle Vertrauens in betrieblichen Veränderungsprozessen. Im weiteren empirischen Teil werden die zentrale Forschungsfrage und die Hypothesen aufgestellt. In weiterer Folge werden Erhebungsinstrumente erarbeitet, mit denen die abgeleiteten Hypothesen überprüft werden sollen.

3 Empirischer Teil

3.1 Forschungsfrage und Hypothesen

3.1.1 Zentrale Forschungsfrage

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Rolle des Vertrauens im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse zu beleuchten und auf der Basis einer quantitativen Studie den korrelativen Zusammenhang zwischen Organisationsvertrauen, Einstellung zu Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen zu ermitteln. Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Welchen Einfluss hat Vertrauen auf Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter/innen in betrieblichen Veränderungsprozessen?

3.1.2 Hypothesen

Auf Basis der oben dargestellten empirischen Studien, welche die Rolle des Vertrauens in organisationalen Veränderungsprozessen untersuchten, wird angenommen, dass sowohl interpersonelles Vertrauen als auch Systemvertrauen in einer Beziehung zur Offenheit für Veränderungen und zum Verhalten in Veränderungsprozessen stehen. Aus dieser Überlegung werden im nächsten Schritt Hypothesen abgeleitet und in Unterhypothesen aufgeschlüsselt.

Interpersonelles horizontales Vertrauen und Offenheit für Veränderungsprozesse

Ellonen et al. (2008, S. 160ff.) untersuchten in ihrer Studie die Rolle des Vertrauens für die Innovationsfähigkeit einer Organisation und nahmen an, dass das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (lateral trust) die organisatorische Innovationskraft positiv beeinflusst.

Ausgehend von dieser Studie wird angenommen, dass zwischen interpersonellem horizontalem Vertrauen und Offenheit für Veränderungsprozesse ein positiver Zusammenhang besteht. Daraus ergibt sich die erste Zusammenhangshypothese:

Hypothese 1:

Je stärker Mitarbeiter/innen einander vertrauen, desto größer ist ihre Offenheit für Veränderungsprozesse.

Interpersonelles horizontales Vertrauen und Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen

Mit der zweiten Hypothese wird angenommen, dass interpersonelles horizontales Vertrauen auch auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen einwirkt. Daraus ergibt sich die zweite Hypothese, die in zwei Unterhypothesen gesplittet wird:

Hypothese 2:

Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem interpersonellen horizontalen Vertrauen der Mitarbeiter/innen und ihrem Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen.

Unterhypothese 2.1:

Je stärker Mitarbeiter/innen einander vertrauen, desto stärker unterstützen sie betriebliche Veränderungsprozesse.

Unterhypothese 2.2:

Je stärker Mitarbeiter/innen einander vertrauen, desto schwächer ist ihr Widerstand gegen betriebliche Veränderungsprozesse.

Interpersonelles vertikales Vertrauen und Offenheit für Veränderungen

Wie im Kapitel 2.2.4 dargelegt wurde, spielt Vertrauen in Führungskräfte eine bedeutende Rolle in organisationalen Veränderungsprozessen (Bartels et al., 2006, S. 49ff.; Gomez & Rosen, 2001, S. 53ff.; Rousseau & Tijoriwala, 1999, S. 514ff.). Gomez und Rosen (2001, S. 60) konnten zeigen, dass Vertrauen in den Vorgesetzten in Zeiten von Veränderungen als eine Antezedens auf die Offenheit für Veränderungsprozesse einwirkt. Ausgehend von diesem Ergebnis und unter Berücksichtigung der vorgenommenen Differenzierung des vertikalen interpersonellen Vertrauens wird folgende Hypothese mit zwei Unterhypothesen aufgestellt:

Hypothese 3:

Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem interpersonellen vertikalen Vertrauen der Mitarbeiter/innen und ihrer Offenheit für betriebliche Veränderungen.

Unterhypothese 3.1:

Je stärker Mitarbeiter/innen ihrer direkten Führungskraft vertrauen, desto größer ist ihre Offenheit für Veränderungen.

Unterhypothese 3.2:

Je stärker Mitarbeiter/innen in das Topmanagement vertrauen, desto größer ist ihre Offenheit für Veränderungen.

Interpersonelles vertikales Vertrauen und Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen

Oreg (2006, S. 81ff.) untersuchte in seiner Studie zum Thema Widerstand gegen organisationale Veränderungen die Rolle des Vertrauens in das Management. Seine Ergebnisse zeigten, dass widerständiges Verhalten mit steigendem Vertrauen in die Führungskräfte reduziert wurde. Ausgehend von diesen Überlegungen wird mit der nächsten Hypothese angenommen, dass das Verhalten der Mitarbeiter/innen in Veränderungsprozessen in einem Zusammenhang mit ihrem Vertrauen in die Führungskräfte steht. Aus dieser Annahme wird zuerst die vierte Hypothese abgeleitet. In einem weiteren Schritt wird diese in vier Unterhypothesen entsprechend der im Kapitel 2.2.6 vorgenommenen Differenzierung des vertikalen Vertrauens und im Kapitel 2.3.4 vorgenommenen Differenzierung des Verhaltens unterteilt.

Hypothese 4:

Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter/innen zu ihren Führungskräften und ihrem Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen.

Unterhypothese 4.1:

Je stärker Mitarbeiter/innen ihrer direkten Führungskraft vertrauen, desto größer ist ihre Unterstützung in betrieblichen Veränderungsprozessen.

Unterhypothese 4.2:

Je stärker Mitarbeiter/innen in das Topmanagement vertrauen, desto größer ist ihre Unterstützung in betrieblichen Veränderungsprozessen.

Unterhypothese 4.3:

Je stärker Mitarbeiter/innen ihrer direkten Führungskraft vertrauen, desto geringer ist ihr Widerstand gegen betriebliche Veränderungsprozesse.

Unterhypothese 4.4:

Je stärker Mitarbeiter/innen in das Topmanagement vertrauen, desto geringer ist ihr Widerstand gegen betriebliche Veränderungsprozesse.

Systemvertrauen und Offenheit für Veränderungen

In der Studie von Saruhan (2013, S. 13ff.) konnte gezeigt werden, dass Vertrauen in Organisationen und widerständiges Verhalten in Veränderungsprozessen negativ korrelieren, wobei das Konstrukt psychologisches Kapital eine moderierende Wirkung auf diese Korrelation hat. Wenn Menschen in ihr Unternehmen vertrauen, verlassen sie sich darauf, dass Veränderungsprozesse richtige Maßnahmen darstellen und eine positive Entwicklung für sie und für die Organisation insgesamt bedeuten. Sie

vertrauen darauf, in der Zeit des Wandels vom Unternehmen fair behandelt und unterstützt zu werden. Dieses Vertrauen reduziert ihre Ängste und fördert ihre Offenheit für Veränderungen (Barghorn, 2010, S. 87). Ausgehend von diesen Überlegungen wird angenommen, dass Systemvertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Offenheit für Veränderungen positiv beeinflusst.

Hypothese 5:

Je stärker das Vertrauen der Mitarbeiter/innen zu ihrem Unternehmen, desto größer ist ihre Offenheit für Veränderungen.

Systemvertrauen und Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen

Die Studie von Saruhan (2013, S. 13ff.) zeigte, dass widerständiges Verhalten in Veränderungsprozessen durch Systemvertrauen reduziert wird. Dieser Zusammenhang wird mit der sechsten Hypothese angenommen. Entsprechend der im Kapitel 2.3.4 vorgenommenen Differenzierung des Konstruktes ViV in unterstützendes und widerständiges Verhalten wird die Haupthypothese in zwei Unterhypothesen zerlegt.

Hypothese 6:

Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Systemvertrauen der Mitarbeiter/innen und ihrem Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen.

Unterhypothese 6.1:

Je stärker das Vertrauen der Mitarbeiter/innen in ihr Unternehmen, desto größer ist ihre Unterstützung in betrieblichen Veränderungsprozessen.

Unterhypothese 6.2:

Je stärker das Vertrauen der Mitarbeiter/innen in ihr Unternehmen, desto schwächer ist ihr Widerstand gegen betriebliche Veränderungsprozesse.

Offenheit für Veränderungen und Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen

Ausgehend von der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991, S. 179ff.) und den im Kapitel 2.3.3 vorgestellten empirischen Studien über den Zusammenhang zwischen Einstellungen hinsichtlich einer Verhaltensweise und dem tatsächlich gezeigten Verhalten wird erwartet, dass Einstellungen und Verhalten auch im Kontext von organisationalen Veränderungsprozessen in einer Korrelation zueinander stehen. Mit der letzten Hypothese wird die Annahme zum Ausdruck gebracht, dass eine große Offenheit für Veränderungen positiv mit unterstützendem Verhalten und negativ mit widerständigen Verhaltensweisen korreliert.

Hypothese 7:

Es besteht ein Zusammenhang zwischen Offenheit der Mitarbeiter/innen für Veränderungen und ihrem Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen.

Unterhypothese 7.1:

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Offenheit der Mitarbeiter/innen für Veränderungen und ihrem unterstützenden Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen.

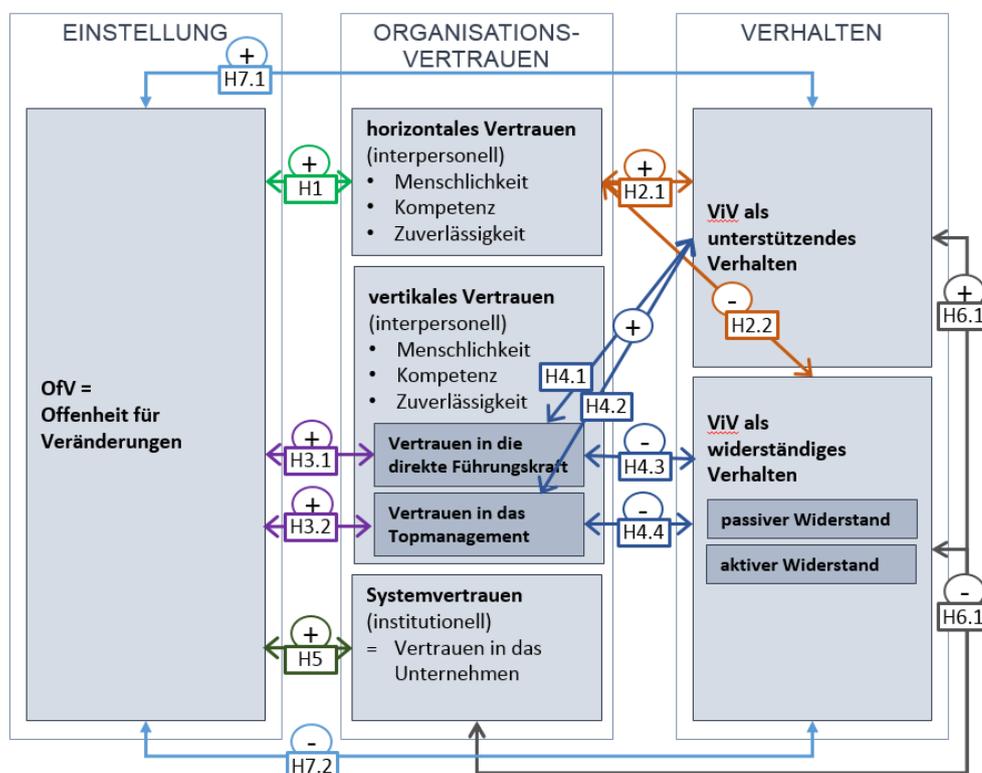
Unterhypothese 7.2:

Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Offenheit der Mitarbeiter/innen für Veränderungen und ihrem widerständigen Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen.

3.1.3 Zusammenfassung von Hypothesen

Abbildung 5 stellt nun die Zusammenhänge zwischen Organisationsvertrauen, Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen in Form eines Forschungsmodells dar. Im nächsten Schritt wird das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung dargestellt.

Abbildung 5: Hypothesenmodell der Studie



Quelle: eigene Skizze

3.2 Material und Instrumente

3.2.1 Auswahl der Forschungsmethode

Zur empirischen Prüfung der aufgestellten Hypothesen wurde der quantitative Forschungsansatz mit einer Datenerhebung mittels eines Online-Fragebogens gewählt. Die Wahl dieser Forschungsmethode und des Instrumentes ist auf folgende Überlegungen zurückzuführen (Weischer, 2007, S. 80ff.). Erstens, zielen die zentrale Forschungsfrage und die aufgestellten Hypothesen auf die Analyse von drei präzise definierten Konstrukten und auf die Überprüfung der kausalen Zusammenhänge zwischen diesen in einem eingegrenzten organisationalen Kontext. Zweitens, wurde mit der Studie ein weitgehend standardisierter Erhebungsprozess angestrebt, mit dem Ziel, eine repräsentative Stichprobe zu erzielen und statistisch analysierbare Daten zu erhalten. Des Weiteren wurde die besondere Thematik der Untersuchung im „eigenen“ Unternehmen berücksichtigt. Es wurde angenommen, dass die befragten Personen eher bereit sind, Fragen über Vertrauen, Einstellung und Verhalten ehrlich zu beantworten, wenn diese im Rahmen einer anonymen und nicht im Rahmen eines Interviews gestellt werden. Die letzte Überlegung bezog sich auf die Bestrebung, sich als Forscher/in vom Untersuchungsobjekt zu distanzieren, um die untersuchten Zusammenhänge aus einer Außenperspektive zu analysieren.

Bei der Konstruktion des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass die Bearbeitungszeit 15 Minuten nicht überschreitet. Die Erstellung erfolgte soweit als möglich auf der Grundlage von etablierten Skalen, die zur Erfassung der Konstrukte Organisationsvertrauen, Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen in wissenschaftlichen Studien erprobt wurden. Der Online-Fragebogen wurde mittels des Tools „SoSci-Survey“ erstellt. Die Auswertung der Daten erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS (IBM SPSS Statistics 24).

3.2.2 Fragebogen

Der Fragebogen setzte sich aus acht Blöcken zusammen und umfasste neun Seiten. Die Startseite begann mit kurzgefassten Hintergrundinformationen und Erläuterungen. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde mitgeteilt, dass die Befragung im Rahmen einer persönlichen Masterarbeit zum Thema „Veränderungsprozesse im Unternehmen“ durchgeführt wird. Zusätzlich wurde betont, dass alle Angaben und Antworten absolut anonym sind und keine Rückschlüsse auf die befragte Person ermöglichen. Zum Schluss wurde die Deadline für die Bearbeitung des Fragebogens sowie die E-Mail-Adresse für eventuelle Rückfragen oder Feedback bekanntgegeben.

Die Formulierung sämtlicher Fragen erfolgte in der Anredeform per „Du“. Dies wurde bewusst gemacht, da diese kooperative Form der Anrede im untersuchten Unternehmen etabliert ist.

Am Ende jeder Seite des Fragebogens wurde ein „weiter“-Button platziert. Zusätzlich wurde ein Knopf zum Unterbrechen der Befragung und einer späteren Rückkehr angezeigt. Bei allen Fragen mit Ausnahme der letzten Frage mit offenem Antwortformat war erforderlich, alle Items zu beantworten. Im Falle, dass eine Antwort ausgelassen wurde, bekam der/die Respondent/in die Aufforderung, die fehlende Antwort zu ergänzen. Die letzte Seite schloss die Befragung mit kurzen Dankesworten ab.

Die Fragen eins bis sechs bezogen sich auf die einzelnen Konstrukte der Untersuchung. Als Antwortformat wurde hier eine siebenstufige Likertskala mit den folgenden verbalen Skalenbezeichnungen gewählt: 1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend sowie 7 = stimmt voll und ganz. Nach der sechsten Frage auf der Seite acht des Fragebogens wurden den Respondentinnen und Respondenten vier Fragen gestellt, mit denen die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, die organisationale Eingliederung sowie der Umfang der Führungsverantwortung abgefragt werden. Von der Erhebung demographischer Daten, zum Beispiel des Alters oder des Geschlechts, wurde absichtlich Abstand genommen, um die zugesicherte Unmöglichkeit von Rückschlüssen auf den/die Respondenten/in sicherzustellen. Mit der allerletzten Frage mit einem offenen Antwortformat wurden die Teilnehmer/innen dazu eingeladen, ihre Meinung zum Thema Vertrauen und/oder Veränderungsprozesse mitzuteilen. Die Beantwortung dieser Frage war nicht verpflichtend.

Tabelle 1 gibt die Übersicht der definierten psychologischen Konstrukte sowie der Anzahl der dazugehörigen Items. Die Konstruktion der einzelnen Skalen wird im Detail im nächsten Kapitel beschrieben.

Tabelle 1: Übersicht der Fragen, Konstrukte und Items

Fragennummer	erfasstes Konstrukt	Anzahl der Items
1.	Offenheit für Veränderungen	10
2.	Verhalten in Veränderungsprozessen	12
3.	Interpersonelles horizontales Vertrauen	15
4.	Interpersonelles vertikales Vertrauen – Vertrauen in die direkte Führungskraft	15

5.	Interpersonelles vertikales Vertrauen – Vertrauen in das Topmanagement	7
6.	Systemvertrauen	22

3.2.3 Konstruktion der Skala für Einstellung in Veränderungsprozessen

Im Kapitel 2.3.4 wurde bereits festgehalten, dass das Konstrukt Einstellung in Veränderungsprozessen als Offenheit für Veränderungen, bestehend aus der affektiven und kognitiven Komponente erfasst werden soll. Die Items zur Erfassung der Offenheit für Veränderungen wurden der Studie von Barghorn (2010, S. 99) entnommen, die von der Autorin in Anlehnung an Oreg (2003, S. 684) ins Deutsche übersetzt und modifiziert wurden. Hier muss angemerkt werden, dass in die Masterarbeit nicht alle der ursprünglichen 24 Items übernommen wurden, sondern nur die zehn Items, die von der Autorin nach einer Hauptkomponentenanalyse selektiert wurden. Tabelle 2 zeigt die zehn Fragen des Blocks Offenheit für Veränderungen, die in der Formulierung geringfügig an die Situation des untersuchten Unternehmens angepasst wurden.

Tabelle 2: Items zur Erfassung der Offenheit für Veränderungsprozesse

Items	Formulierung	Skala
(1)	Ich glaube, dass die meisten Veränderungen meine Arbeit erleichtern werden.	kognitiv
(2)	Diese Veränderungen beunruhigen mich. (i)	affektiv
(3)	Ich denke, die Mehrheit der Veränderungsprozesse wird sich positiv auf unser Unternehmen auswirken.	kognitiv
(4)	Die aktuellen Veränderungsprozesse belasten mich. (i)	affektiv
(5)	Meiner Ansicht nach werden die meisten Veränderungsprozesse zu etwas Gutem führen.	kognitiv
(6)	Ich habe Bedenken bei diesen Veränderungen. (i)	kognitiv
(7)	Die meisten der aktuellen Veränderungen machen mich zornig. (i)	affektiv
(8)	Die meisten der aktuellen Veränderungen stressen mich. (i)	affektiv
(9)	Diese Veränderungen verursachen bei mir ein flaes Gefühl im Magen. (i)	affektiv
(10)	Ich glaube, dass unser Unternehmen von den Veränderungen profitieren wird.	kognitiv

Quelle: in Anlehnung an Barghorn (2010, S. 99) und Oreg (2003, S. 684)

Anmerkung: (i) = invers

Die Frage wurde mit der Bitte eingeleitet, an die aktuellen Veränderungsprozesse im Unternehmen, die die Person am stärksten betreffen, zum Beispiel an die

organisatorischen Änderungen, an die technischen Prozessänderungen, an die Internationalisierungsprojekte und andere zu denken.

3.2.4 Konstruktion der Skala für Verhalten in Veränderungsprozessen

Im Kapitel 2.3.4 wurde eine Konzeptualisierung des Konstruktes ViV und eine Aufgliederung in unterstützendes sowie in widerständiges Verhalten mit den Ausprägungen passiver und aktiver Widerstand vorgenommen. Die Items zur Messung wurden wiederum der Studie von Barghorn (2010, S. 111) nach der Hauptkomponentenanalyse entnommen und entsprechend der Situation des untersuchten Unternehmens geringfügig modifiziert. In Tabelle 3 sind die 12 Fragen des Blocks ViV aufgelistet.

Tabelle 3: Items zur Erfassung des Verhaltens in Veränderungsprozessen

Items	Formulierung	Skala
(1)	Ich helfe denjenigen Kolleginnen und Kollegen, die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der aktuellen Veränderungen haben.	unterstützendes Verhalten
(2)	Ich mache Vorschläge, wie die aktuellen Veränderungen optimiert werden können.	unterstützendes Verhalten
(3)	Ich erfülle meine Aufgaben im Rahmen der aktuellen Veränderungen.	unterstützendes Verhalten
(4)	Ich halte Informationen zurück, welche die aktuellen Veränderungen unterstützen. (i)	passiver Widerstand
(5)	Ich handle gegen die Veränderungen. (i)	passiver Widerstand
(6)	Ich versuche, die meisten Veränderungsprozesse zu verhindern. (i)	passiver Widerstand
(7)	Wo es geht, verzögere ich die Einführung der Veränderungen. (i)	passiver Widerstand
(8)	Ich tue nicht mehr als unbedingt notwendig, um die Veränderungen umzusetzen. (i)	aktiver Widerstand
(9)	Ich tue nur gerade so viel für die aktuellen Veränderungsprozesse, dass ich keine Schwierigkeiten bekomme. (i)	aktiver Widerstand
(10)	Ich führe die Aufgaben, die mit den Veränderungsprozessen zusammenhängen, nur dann durch, wenn es sich gar nicht vermeiden lässt. (i)	aktiver Widerstand
(11)	Ich engagiere mich für diese Veränderungsprozesse nicht mehr als von mir verlangt wird. (i)	aktiver Widerstand
(12)	Ich setze die aktuellen Veränderungen zu 100% um.	unterstützendes Verhalten

Quelle: in Anlehnung an Barghorn (2010, S. 111)

Anmerkung: (i) = invers

3.2.5 Konstruktion der Skalen für interpersonelles horizontales und vertikales Vertrauen

Für die Messung des interpersonellen horizontalen und des interpersonellen vertikalen Vertrauens zur direkten Führungskraft wurde das Messinstrument von Ellonen et al. (2008, S. 167f.) herangezogen. Dieses wurde auf der Grundlage der Items von Mayer und Davis (1999, S. 136) sowie von McKnight, Choudhury und Kacmar (2002, S. 354ff.) entwickelt, die das Vertrauen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zueinander sowie zu ihrem Management über die Dimensionen Kompetenz, Menschlichkeit und Integrität messen. Auf der Basis von drei Skalen, Zuverlässigkeit, Kompetenz und Menschlichkeit, leiteten die AutorInnen jeweils 15 Items zur Messung des horizontalen und des vertikalen Vertrauens her. Die auf Englisch formulierten Items wurden eigenständig ins Deutsche übersetzt. Der Abschnitt für die Erfassung des interpersonellen horizontalen Vertrauens wurde mit dem folgenden einleitenden Satz versehen: „Denke bitte an die Kolleginnen und Kollegen in Deinem Team beziehungsweise in Deiner Abteilung. Wie sehr trifft jede der unteren Aussagen auf Deine persönliche Meinung zu?“ Tabelle 4 zeigt die 15 Fragen des Blocks interpersonelles horizontales Vertrauen.

Tabelle 4: Items zur Erfassung des interpersonellen horizontalen Vertrauens

Items	Formulierung	Skala
(1)	Meine Kolleginnen und Kollegen haben einen stark ausgeprägten Gerechtigkeitssinn.	Zuverlässigkeit
(2)	Meine Kolleginnen und Kollegen sind sehr bemüht, fair miteinander umzugehen.	Zuverlässigkeit
(3)	Meine Kolleginnen und Kollegen handeln und verhalten sich meistens natürlich und nicht gekünstelt.	Zuverlässigkeit
(4)	Korrektes Verhalten hat für meine Kolleginnen und Kollegen einen hohen Stellenwert.	Zuverlässigkeit
(5)	Meine Kolleginnen und Kollegen halten ihre Zusagen ein.	Zuverlässigkeit
(6)	Meine Kolleginnen und Kollegen kommunizieren offen und geben mir die wichtigen Informationen weiter.	Zuverlässigkeit
(7)	Meine Kolleginnen und Kollegen verfügen über ein ausreichend breites Fachwissen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß erledigen zu können.	Kompetenz
(8)	Ich denke, dass meine KollegInnen und Kollegen ihre Aufgaben erfolgreich erledigen.	Kompetenz
(9)	Ich bin von den Fähigkeiten meiner Kolleginnen und Kollegen nicht überzeugt. (i)	Kompetenz
(10)	Meine Kolleginnen und Kollegen machen ihre Arbeit sehr gut.	Kompetenz

(11)	Die meisten meiner Kolleginnen und Kollegen sind sehr kompetent in ihrem Zuständigkeitsbereich.	Kompetenz
(12)	Meine Kolleginnen und Kollegen kümmern sich um mein Wohlergehen.	Menschlichkeit
(13)	Meine Bedürfnisse und Wünsche sind für meine Kolleginnen und Kollegen nicht wichtig. (i)	Menschlichkeit
(14)	Generell unterstützen meine Kolleginnen und Kollegen einander bei Problemen.	Menschlichkeit
(15)	Meistens versuchen meine Kolleginnen und Kollegen sich gegenseitig zu unterstützen, anstatt sich ausschließlich um ihre eigenen Aufgaben zu kümmern.	Menschlichkeit

Quelle: Ellonen et al. (2008, S. 167)

Anmerkung: (i) = invers

Der Fragebogenblock zur Erfassung des Vertrauens zur unmittelbaren Führungskraft wurde mit folgendem Satz eingeleitet: „Denke nun bitte an Deine unmittelbare Führungskraft (zum Beispiel TeamleiterIn, Supervisor, HoD, AbteilungsleiterIn). Wie sehr trifft jede der unteren Aussagen auf Deine persönliche Meinung zu?“. In Tabelle 5 sind die 15 Fragen des Blocks interpersonelles vertikales Vertrauen in Bezug auf die direkte Führungskraft aufgelistet.

Tabelle 5: Items zur Erfassung des interpersonellen vertikalen Vertrauens in die direkte Führungskraft

Items	Formulierung	Skala
(1)	Meine Führungskraft hat einen stark ausgeprägten Gerechtigkeitssinn.	Zuverlässigkeit
(2)	Meine Führungskraft ist sehr bemüht, fair mit mir und meinen KollegInnen umzugehen.	Zuverlässigkeit
(3)	Meine Führungskraft handelt und verhält sich meistens natürlich und nicht gekünstelt.	Zuverlässigkeit
(4)	Korrektes Verhalten hat für meine Führungskraft einen hohen Stellenwert.	Zuverlässigkeit
(5)	Meine Führungskraft hält ihre Zusagen ein.	Zuverlässigkeit
(6)	Meine Führungskraft kommuniziert offen und gibt mir die wichtigen Informationen weiter.	Zuverlässigkeit
(7)	Meine Führungskraft verfügt über ein ausreichend breites Fachwissen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß erledigen zu können.	Kompetenz
(8)	Ich denke, dass meine Führungskraft ihre Aufgaben erfolgreich erledigen.	Kompetenz
(9)	Ich bin von den Fähigkeiten meiner Führungskraft nicht überzeugt. (i)	Kompetenz
(10)	Meine Führungskraft macht ihre Arbeit sehr gut.	Kompetenz

(11)	Meine Führungskraft ist in ihrem Zuständigkeitsbereich sehr kompetent.	Kompetenz
(12)	Meine Führungskraft kümmert sich um mein Wohlergehen.	Menschlichkeit
(13)	Meine Bedürfnisse und Wünsche sind für meine Führungskraft nicht wichtig. (i)	Menschlichkeit
(14)	Generell unterstützt meine Führungskraft mich und meine Kolleginnen und Kollegen, wenn Probleme entstehen.	Menschlichkeit
(15)	Meistens versucht meine Führungskraft, mich und meine Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen, anstatt sich ausschließlich ihren eigenen Aufgaben zu widmen.	Menschlichkeit

Quelle: Ellonen et al. (2008, S. 167)

Anmerkung: (i) = invers

Für die Konstruktion der Skala zur Messung des Vertrauens in das Topmanagement wurde die Arbeit von Rupf-Schreiber (2006, S. 113f. und S. 221) herangezogen. In Anlehnung an die Kurzversion von Organizational Trust Inventory von Cummings und Bromiley (1996, S. 328f.) mit zwölf Items entwickelte und erprobte die Autorin eine Skala mit zehn Items. Sieben von diesen Items wurden in die vorliegende Arbeit übernommen. Auf drei negativ formulierte Items, wie zum Beispiel „Ich denke, dass das oberste Management zu Lasten anderer Erfolg hat“, wurde im Zuge der Vorabstimmung des Fragebogens mit der Geschäftsleitung des untersuchten Unternehmens verzichtet. In der Endversion bestand die Skala des Vertrauens in das Topmanagement somit aus sieben Items, die in Tabelle 6 aufgelistet sind.

Tabelle 6: Items zur Erfassung des Vertrauens in das Topmanagement

Items	Formulierung
(1)	Meiner Meinung nach ist das Top Management von XYZ verlässlich.
(2)	Ich denke, dass das Top Management die getroffenen Vereinbarungen, die für mich relevant sind, einhält.
(3)	Ich denke, dass das Top Management sich wahrheitsgetreu äußert.
(4)	Ich habe den Eindruck, dass das Top Management ehrlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert.
(5)	Ich denke, dass das Top Management die richtigen Entscheidungen trifft.
(6)	Ich glaube, dass das Top Management sein Wort hält.
(7)	Ich vertraue dem Top Management von XYZ.

Quelle: Rupf-Schreiber (2006, S. 221)

3.2.6 Konstruktion der Skala für das Systemvertrauen

Bei der Recherche nach etablierten Messfaktoren von institutionellem Vertrauen wurde die Erkenntnis erzielt, dass die Mehrzahl der empirisch erprobten Inventaren und Skalen persönliches Vertrauen zwischen Individuen misst. Dementsprechend stehen nur wenige valide quantitative Instrumente zur Erhebung von Systemvertrauen zur Verfügung. Es konnten lediglich Studien von Rupf-Schreiber (2006, S. 104ff.) und Ellonen et al. (2008, S. 169f.) gefunden werden. Rupf-Schreiber in Anlehnung an Graeff (1998, o.S. zitiert in Rupf-Schreiber, 2006, S. 112) schlägt fünf Items vor. Die Skala von Ellonen et al. (2008, S. 169f.) besteht aus insgesamt 19 Items und unterteilt sich in vier Faktoren: Vertrauen in Menschlichkeit und Zuverlässigkeit der Organisation (mit sechs Items), Vertrauen in Vision, Strategie und Kommunikation (sechs Items), Vertrauen in Kompetenz (vier Items) sowie Vertrauen in Strukturen und Prozesse in der Organisation. Für diese Arbeit wurden die Items von Ellonen et al. (2008, S. 169f.) modifiziert, das heißt an die Situation des untersuchten Unternehmens angepasst, und mit denen aus der Studie von Rupf-Schreiber (2006, S. 104ff.) erweitert. Generell spielen die Vertrauensfaktoren für die Auswertung der Ergebnisse keine Rolle, da Systemvertrauen beziehungsweise konkret Vertrauen in das Unternehmen als eindimensionales Konstrukt betrachtet wird. Tabelle 7 zeigt die 22 Fragen des Blocks Vertrauen in das Unternehmen. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang A angeführt.

Tabelle 7: Items zur Erfassung des Systemvertrauens

Items	Formulierung	Skala
(1)	Ich habe Vertrauen in mein Unternehmen.	---
(2)	Die Ziele, die sich mein Unternehmen setzt, erreicht es auch.	Vertrauen in Vision, Strategie und Kommunikation
(3)	Mein Unternehmen bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.	Vertrauen in Kompetenz
(4)	Die Unternehmenspolitik meines Unternehmens ist transparent und nachvollziehbar.	Vertrauen in Strukturen und Prozesse
(5)	Meiner Meinung nach werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt und respektvoll behandelt.	Vertrauen in Menschlichkeit und Zuverlässigkeit
(6)	Das Management kümmert sich um das Wohlbefinden und die Zukunft seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	Vertrauen in Menschlichkeit und Zuverlässigkeit

(7)	Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Unternehmen seine Pflichten mir gegenüber einhält.	Vertrauen in Menschlichkeit und Zuverlässigkeit
(8)	Ich arbeite gerne für mein Unternehmen, da die gemachten Vereinbarungen im Allgemeinen eingehalten werden.	Vertrauen in Menschlichkeit und Zuverlässigkeit
(9)	Das Führungsteam lässt seinen Worten auch die entsprechenden Taten folgen.	Vertrauen in Menschlichkeit und Zuverlässigkeit
(10)	Das Führungsteam hat einen Plan für den Umgang mit den zukünftigen Herausforderungen.	Vertrauen in Vision, Strategie und Kommunikation
(11)	Das Führungsteam kommuniziert offen über Themen, die für mich wichtig sind.	Vertrauen in Vision, Strategie und Kommunikation
(12)	Das Führungsteam hat eine überzeugende strategische Vision.	Vertrauen in Vision, Strategie und Kommunikation
(13)	Ich habe ein gutes Gefühl betreffend der Pläne, die von den Eigentümerinnen und Eigentümern verfolgt werden.	Vertrauen in Vision, Strategie und Kommunikation
(14)	Ich weiß Bescheid über die Strategie des Unternehmens.	Vertrauen in Vision, Strategie und Kommunikation
(15)	Die interne Kommunikation im Unternehmen funktioniert effizient.	Vertrauen in Vision, Strategie und Kommunikation
(16)	Ich vertraue auf die Fähigkeit des Unternehmens, ständig dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln.	Vertrauen in Kompetenz
(17)	Ich denke, mein Unternehmen ist technologisch kompetent.	Vertrauen in Kompetenz
(18)	Ich denke, mein Unternehmen ist wettbewerbsfähig.	Vertrauen in Kompetenz
(19)	Das Management verfügt über ausreichendes Expertenwissen.	Vertrauen in Kompetenz
(20)	Ich glaube, dass die Prozesse innerhalb des Unternehmens von guter Qualität sind.	Vertrauen in Strukturen und Prozesse
(21)	Die IT-Systeme unterstützen den laufenden Betrieb gut.	Vertrauen in Strukturen und Prozesse
(22)	Die Personalmaßnahmen unterstützen den laufenden Betrieb gut.	Vertrauen in Strukturen und Prozesse

Quelle: In Anlehnung an Graeff (1998, o.S. zitiert in Rupf-Schreiber, 2006, S. 112) und Ellonen et al. (2008, S. 169).

Wie aus den obigen Schilderungen der Skalenkonstruktion ersichtlich ist, basiert die Studie auf validen Skalen, die in anderen Untersuchungen bereits erprobt wurden. Nichtsdestotrotz im Sinne der Vollständigkeit der Studie werden die Items der einzelnen Skalen im nächsten Schritt einer Faktorenanalyse unterzogen, mit dem Ziel, die Zuverlässigkeit der Skalen sicherzustellen.

3.2.7 Vorbereitende Variablenanalyse

Zur Überprüfung der Hypothesen samt Unterhypothesen wurden mittels Fragebogen vier unabhängige und zwei abhängige Variablen erhoben. Die unabhängigen Variablen waren: 1) interpersonelles horizontales Vertrauen als Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zueinander, 2) interpersonelles vertikales Vertrauen als Vertrauen zur direkten Führungskraft, 3) interpersonelles vertikales Vertrauen als Vertrauen in das Topmanagement und 4) Systemvertrauen. Die abhängigen Variablen waren die Konstrukte OfV und ViV, wobei ViV zusätzlich als unterstützendes und widerständiges Verhalten differenziert wurde. Im nächsten Schritt wird die Güte der sechs Skalen, mit denen die sechs Variablen erfasst werden, mittels einer Faktorenanalyse untersucht.

Interpersonelles horizontales Vertrauen

Das interpersonelle horizontale Vertrauen wurde mit fünfzehn Items LT01_01 bis LT01_15 erfasst. Die Items LT01_09 und LT01_13 wurden im Fragebogen negativ formuliert und bereits in SoSci als invers gekennzeichnet. Die Antwortcodes für diese beiden Items wurden somit automatisch umgepolt, wodurch ein nachträgliches Umcodieren in SPSS nicht mehr erforderlich war.

Für die 15 Items der Skala interpersonelles horizontales Vertrauen wurde zu Beginn eine deskriptive Statistik erstellt. Diese zeigte, dass die Items LT01_03, LT01_04 und LT01_09 stark linksschief verteilt sind, mit den Werten der Schiefe zwischen -1,31 und -1,05. Die Histogramme der Items stellten ebenso eine linksschiefe Verteilung der drei Items. Aus diesem Grund wurden Tests auf Normalverteilung (Kolmogorov-Smirnov^a und Shapiro-Wilk) durchgeführt, die mit einer Signifikanz von 0,00 die Annahme einer schiefen Verteilung bestätigten. Die Items LT01_03, LT01_04 und LT01_09 wurden daher aus der weiteren Faktorenanalyse ausgeschlossen.

Als nächstes wurde eine Analyse der Itemtrennschärfen durchgeführt. Diese zeigte hohe positive Trennschärfen zwischen 0,42 bis 0,76 für alle 15 Items. Für die weitere Faktorenanalyse zur Datenreduktion wurden zwölf Items verwendet. Mittels Faktorenanalyse wurde eine Korrelationsmatrix als Anfangslösung, eine nicht rotierte

Faktorlösung mit Screeplot und Hauptkomponentenmethode sowie eine rotierte Lösung mit Varimax Methode erstellt. Es wurde fixiert, dass alle Faktoren mit einem Eigenwert von über 1 extrahiert werden mussten. Werte mit Ladungen unter 0,30 wurden unterdrückt. Es wurden zwei Faktoren extrahiert. Screeplot zeigte ebenfalls einen Knickpunkt bei zwei Faktoren. Der erste Faktor zeigte einen Eigenwert von 6,74 und eine erklärte Varianz von 56,18%. Der Eigenwert für den Faktor 2 betrug 1,09. Die erklärte Varianz dazu lag bei 9,05%. Die rotierte Komponentenmatrix zeigte, dass die Items LT01_06, LT01_07, LT01_8, LT01_10 und LT01_11 auf dem ersten Faktor mit hohen positiven Ladungen zwischen 0,63 bis 0,84 und die Items LT01_01, LT01_02, LT01_05, sowie LT01_12 bis LT01_15 auf dem zweiten Faktor laden. Anhand der rotierten Komponentenmatrix konnte aufgrund der Ladungen erkannt werden, dass Faktor 1 recht gut die Vertrauenskomponente Kompetenz, während Faktor 2 die Komponenten Zuverlässigkeit und Menschlichkeit abbildete. Somit wurde im nächsten Schritt von einer zweidimensionalen Struktur des Konstruktes interpersonelles horizontales Vertrauen ausgegangen.

Im nächsten Schritt wurde eine Reliabilitätsanalyse der Skala mit den zusammenpassenden Items pro Faktor durchgeführt. Angesichts der Tatsache, dass das Item LT01_06 relativ hohe Ladungen auf beiden Faktoren zeigte, aber sich auf die Komponente Zuverlässigkeit bezog, wurde dieses Item zunächst für Skala des zweiten Faktors verwendet. Die Reliabilitätsanalyse ergab für beide Skalen einen sehr guten Wert für das Cronbachs Alpha von 0,89.

Im letzten Schritt wurden zwei neue Skalen berechnet und als einzelne Variablen gespeichert: die Skala IHVK für die Dimension Kompetenz, die Variable IHV_K für die Dimension Kompetenz und die Skala IHV_ZM für die Komponenten Zuverlässigkeit und Menschlichkeit. Die explorative Datenanalyse zeigte eine normale Verteilung der beiden Skalen. Die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sind in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala interpersonelles horizontales Vertrauen sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skalen interpersonelles horizontales Vertrauen in die Kompetenz und interpersonelles horizontales Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Menschlichkeit

Itemcode	Frage	M	Sd	Ladung Faktor 1	Ladung Faktor 2
LT01_06*	Meine Kolleginnen und Kollegen kommunizieren offen und geben mir die wichtigen Informationen weiter.	5,59	1,26	0,63	0,58

LT01_07	Meine Kolleginnen und Kollegen verfügen über ein ausreichend breites Fachwissen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß erledigen zu können.	5,83	1,04	0,81	
LT01_08	Ich denke, dass meine KollegInnen und Kollegen ihre Aufgaben erfolgreich erledigen.	5,99	0,90	0,84	
LT01_09s	Ich bin von den Fähigkeiten meiner Kolleginnen und Kollegen nicht überzeugt.	5,74	1,49		
LT01_10	Meine Kolleginnen und Kollegen machen ihre Arbeit sehr gut.	6,02	0,87	0,82	
LT01_11	Die meisten meiner Kolleginnen und Kollegen sind sehr kompetent in ihrem Zuständigkeitsbereich.	5,99	0,81	0,79	
Skala neu		M	Sd	Alpha Faktor 1	
IHV_K	Interpersonelles horizontales Vertrauen in die Kompetenz	5,96	0,79	0,89	
LT01_01	Meine Kolleginnen und Kollegen haben einen stark ausgeprägten Gerechtigkeitsinn.	5,30	1,19		0,64
LT01_02	Meine Kolleginnen und Kollegen sind sehr bemüht, fair miteinander umzugehen.	5,79	1,09		0,64
LT01_03s	Meine Kolleginnen und Kollegen handeln und verhalten sich meistens natürlich und nicht gekünstelt.	5,75	1,10		
LT01_04s	Korrektes Verhalten hat für meine Kolleginnen und Kollegen einen hohen Stellenwert.	5,96	1,06		
LT01_05	Meine Kolleginnen und Kollegen halten ihre Zusagen ein.	5,60	1,05		0,58
LT01_06*	Meine Kolleginnen und Kollegen kommunizieren offen und geben mir die wichtigen Informationen weiter.	5,59	1,26	0,63	0,58
LT01_12	Meine Kolleginnen und Kollegen kümmern sich um mein Wohlergehen.	5,09	1,32		0,70
LT01_13r	Meine Bedürfnisse und Wünsche sind für meine Kolleginnen und Kollegen nicht wichtig.	5,17	1,46		0,75
LT01_14	Generell unterstützen meine Kolleginnen und Kollegen einander bei Problemen.	5,80	1,14		0,72
LT01_15	Meistens versuchen meine Kolleginnen und Kollegen sich gegenseitig zu unterstützen, anstatt sich ausschließlich um ihre eigenen Aufgaben zu kümmern.	5,32	1,28		0,64
Skala neu		M	Sd		Alpha Faktor 2
IHV_ZM	Interpersonelles horizontales Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Menschlichkeit	5,46	0,93		0,89

Anmerkung: r = das Item wurde recodiert;
s = das Item ist schiefverteilt und wurde deshalb ausgeschlossen;

*das Item LT01_06 wurde für die Bildung der Skala IHV_ZM verwendet.

Interpersonelles vertikales Vertrauen als Vertrauen in die direkte Führungskraft

Die Analyse dieser Skala wurde analog zur obigen Skala durchgeführt, das heißt mittels einer Faktoren- und Reliabilitätsanalyse. Diese Ausprägung des Vertrauens in die direkte Führungskraft wurde mit 15 Items LT03_01 bis LT03_15 erfasst. Das Item LT03_13 wurde im Fragebogen negativ formuliert und bereits in SoSci als invers gekennzeichnet, somit wurden die Antwortcodes für dieses Item automatisch invertiert. Das Item LT03_09, das ebenso invertiert aber nicht als solches in SoSci gekennzeichnet war, wurde in SPSS in eine neue Variable LT03_09umk transformiert.

Die deskriptive und explorative Statistik zeigte eine stark ausgeprägte linksschiefe Verteilung aller 15 Items mit den Schiefe-Werten zwischen -1,96 und -0,87. Es wurde allerdings entschieden, in diesem Stadium kein Item auszuschneiden, sondern zuerst eine Faktorenanalyse durchzuführen. Diese wurde mit den gleichen Einstellungen wie für die obige Skala durchgeführt, das heißt als Anfangslösung, mittels einer Hauptkomponentenmethode mit der Anzeige einer nicht rotierten Faktorenlösung und Screeplot, für alle Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1 sowie mit einer rotierten Lösung mit Varimax Methode. Werte der Ladungen unter 0,30 wurden ausgeschlossen. Die Extraktion ergab zwei Faktoren mit einem Eigenwert größer 1. Der erste Faktor wies einen Eigenwert von 8,95 und eine erklärte Varianz von 59,68% auf. Der zweite Faktor zeigte einen Eigenwert von 1,15 und eine erklärte Varianz von 7,65%. Die Abbildung mit Screeplot zeigte einen hohen Erklärungswert lediglich beim ersten Faktor. Da bei dieser Extraktion von zwei Faktoren keine Zuordnung zu den einzelnen Vertrauenskomponenten (Kompetenz, Zuverlässigkeit und Menschlichkeit) erkennbar war, wurde die Faktorenanalyse ein zweites Mal mit einer fixierten Anzahl von Faktoren gleich 1 durchgeführt. Die rotierte Komponentenmatrix zeigte hohe positive Ladungen aller 15 Faktoren.

Im nächsten Schritt wurde die Güte der Skala mittels einer Reliabilitätsanalyse mit allen 15 Items durchgeführt. Diese ergab einen sehr guten Wert für das Cronbachs Alpha von 0,94.

Im letzten Schritt wurde eine neue Gesamtskala interpersonelles vertikales Vertrauen in die direkte Führungskraft gebildet. Die explorative Datenanalyse zeigte eine leichte linksschiefe Verteilung. Die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sind in Tabelle 9 dargestellt.

Tabelle 9: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala interpersonelles vertikales Vertrauen in die direkte Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Gesamtskala interpersonelles vertikales Vertrauen in die direkte Führungskraft

Itemcode	Frage	M	Sd	Ladung Faktor 1
LT03_01	Meine Führungskraft hat einen stark ausgeprägten Gerechtigkeitssinn.	5,66	1,21	0,80
LT03_02	Meine Führungskraft ist sehr bemüht, fair mit mir und meinen KollegInnen umzugehen.	5,93	1,18	0,85
LT03_03	Meine Führungskraft handelt und verhält sich meistens natürlich und nicht gekünstelt.	5,93	1,21	0,71
LT03_04	Korrektes Verhalten hat für meine Führungskraft einen hohen Stellenwert.	6,21	1,06	0,84
LT03_05	Meine Führungskraft hält ihre Zusagen ein.	5,93	1,15	0,78
LT03_06	Meine Führungskraft kommuniziert offen und gibt mir die wichtigen Informationen weiter.	5,84	1,19	0,78
LT03_07	Meine Führungskraft verfügt über ein ausreichend breites Fachwissen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß erledigen zu können.	6,11	1,07	0,81
LT03_08	Ich denke, dass meine Führungskraft ihre Aufgaben erfolgreich erledigen.	6,16	1,01	0,86
LT03_09r	Ich bin von den Fähigkeiten meiner Führungskraft nicht überzeugt.	6,15	1,38	0,67
LT03_10	Meine Führungskraft macht ihre Arbeit sehr gut.	6,05	1,08	0,88
LT03_11	Meine Führungskraft ist in ihrem Zuständigkeitsbereich sehr kompetent.	6,13	1,02	0,87
LT01_12	Meine Führungskraft kümmert sich um mein Wohlergehen.	5,63	1,16	0,74
LT01_13r	Meine Bedürfnisse und Wünsche sind für meine Führungskraft nicht wichtig.	5,24	1,88	0,45
LT01_14	Generell unterstützt meine Führungskraft mich und meine Kolleginnen und Kollegen, wenn Probleme entstehen.	6,03	1,12	0,81
LT01_15	Meistens versucht meine Führungskraft, mich und meine Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen, anstatt sich ausschließlich ihren eigenen Aufgaben zu widmen.	5,41	1,43	0,61
Skala neu		M	Sd	Alpha
IVV_Fk	Interpersonelles vertikales Vertrauen in die Führungskraft	5,61	0,80	0,94

Anmerkung: in der Tabelle wurden nur Ladungen größer als 0,60 ausgewiesen;
r = das Item wurde recodiert;
s = das Item wurde aufgrund einer niedrigen faktoriellen Ladung ausgeschlossen.

Interpersonelles vertikales Vertrauen als Vertrauen in das Topmanagement

Das Vertrauen in das Topmanagement wurde mit sieben Items LT14_01 bis LT14_07 erfasst. Alle Items wurden in die gleiche Richtung formuliert, allerdings wurde das Item LT14_05 in SoSci irrtümlicherweise als invers gekennzeichnet. In SPSS wurde daher ein Umcodieren in die Variable LT14_05umk durchgeführt.

Für die sieben Items der Skala Vertrauen in das Topmanagement wurde eine deskriptive und explorative Statistik erstellt. Diese zeigte, dass alle Items eher linksschief verteilt mit einer Schiefe zwischen -1,30 und -0,57 sind, aber keine Decken- oder Bodeneffekte (mit $Md=1$ oder $Md=7$) aufweisen. Die Histogramme der Items zeigten ebenso das Bild einer leichten linksschiefen Verteilung. Aus diesem Grund wurden Tests auf Normalverteilung (Kolmogorov-Smirnov^a und Shapiro-Wilk) durchgeführt, die mit einer Signifikanz von 0,00 die Annahme einer schiefen Verteilung bestätigten. Insbesondere die Items LT14_02 und LT_07 zeigten eine starke linksschiefe Verteilung. Auch in diesem Fall wurde entschieden, alle sieben Items weiter zu verwenden, da angenommen wurde, dass diese das zu messende Konstrukt Vertrauen in das Topmanagement gut abbildeten.

Als nächstes wurde eine Analyse der Itemtrennschärfen durchgeführt. Diese zeigte hohe positive Trennschärfen zwischen 0,73 bis 0,88 für alle sieben Items. Für die weitere Faktorenanalyse zur Datenreduktion wurden daher alle Items beibehalten. Mittels Faktorenanalyse wurde eine Korrelationsmatrix als Anfangslösung, eine nicht rotierte Faktorenlösung mit Screeplot und Hauptkomponentenmethode sowie eine rotierte Lösung mit Varimax Methode erstellt. Es wurde fixiert, dass alle Faktoren mit einem Eigenwert von über 1 extrahiert werden mussten. Werte mit Ladungen unter 0,30 wurden unterdrückt. Es wurde ein Faktor mit einem Eigenwert von 5,42 und einer erklärten Varianz von 77,44% extrahiert. Die nicht-rotierte Komponentenmatrix bestätigte hohe positive Ladungen für alle sieben Items auf dem Faktor 1. Eine rotierte Lösung konnte bei einem extrahierten Faktor nicht erstellt werden.

Im nächsten Schritt wurde die Güte der Skala mittels Reliabilitätsanalyse geprüft. Diese ergab einen sehr hohen Wert für das Cronbachs Alpha von 0,95. Eine Erhöhung der Gesamtreliabilität durch das Eliminieren eines der Items war weder möglich noch erstrebenswert. Daher wurden für die Bildung einer Gesamtskala alle sieben Items eingeschlossen. Mit diesen wurde die neue Variable VTM mit den Werten $M=5,84$ und $Sd=0,95$ berechnet. Die explorative Datenanalyse zeigte eine linksschiefe Verteilung. Als Skalenniveau wurde eine Ordinalskala festgelegt. Tabelle 10 zeigt die Ergebnisse

der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sowie die Daten der neuen Skala Vertrauen in das Topmanagement.

Tabelle 10: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala Vertrauen in das Topmanagement sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der Gesamtskala Vertrauen in das Topmanagement

Itemcode	Frage	M	Sd	Ladung Faktor 1
LT14_01	Meiner Meinung nach ist das Top Management von XYZ verlässlich.	5,92	0,99	0,89
LT14_02	Ich denke, dass das Top Management die getroffenen Vereinbarungen, die für mich relevant sind, einhält.	5,91	1,11	0,83
LT14_03	Ich denke, dass das Top Management sich wahrheitsgetreu äußert.	5,69	1,15	0,90
LT14_04	Ich habe den Eindruck, dass das Top Management ehrlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert.	5,74	1,11	0,91
LT14_05r	Ich denke, dass das Top Management die richtigen Entscheidungen trifft.	5,75	0,95	0,80
LT14_06	Ich glaube, dass das Top Management sein Wort hält.	5,81	1,12	0,91
LT14_07	Ich vertraue dem Top Management von XYZ.	6,02	1,15	0,90
Skala neu		M	Sd	Alpha Faktor 1
VTM	Vertrauen in das Topmanagement	5,84	0,95	0,95

Anmerkung: r = das Item wurde recodiert.

Systemvertrauen

Die Analyse der Skala für das Systemvertrauen erfolgte nach dem gleichen Schema wie bei den obigen vorbereitenden Analysen. Die explorative Datenanalyse der 22 Items LT04_01 bis LT04_22, die alle in die gleiche Richtung formuliert wurden, zeigte eine unterschiedlich ausgeprägte linksschiefe Verteilung mit Werten der Schiefe zwischen -1,31 bis -0,40. Es wurde entschieden, die Items mit der stärksten schiefen Verteilung, und zwar LT04_01, LT04_04, LT04_07 bis LT04_09, LT04_17 und LT04_18, auszuschließen.

Bei der Konstruktion der Skala in Anlehnung an Ellonen et al. (2008, S. 169f.) und Rupf-Schreiber (2006, S. 104ff.), wie im Kapitel 3.2.6 erläutert, wurden der Vollständigkeit halber einzelne Vertrauensfaktoren, wie zum Beispiel Vertrauen in die Vision, Strategie und Kommunikation oder Vertrauen in die Kompetenz angegeben. Mit

den aufgestellten Hypothesen und Unterhypothesen wurde das Systemvertrauen allerdings als ein eindimensionales Konstrukt betrachtet. Daher wurde bei der vorbereitenden Analyse keine Splittung der Skala angestrebt.

Die Faktorenanalyse wurde mit allen 15 Items durchgeführt. Für die Extraktion wurde die Hauptkomponentenmethode und Anzeige per Screeplot gewählt. Die Zahl der Faktoren wurde auf einen Faktor fixiert. Für die rotierte Lösung wurde wiederum die Varimax Methode festgelegt. Die Extraktion ergab einen Eigenwert von 7,97 und 53,10% der erklärten Varianz für den Faktor 1 sowie hohe positive Ladungen bei allen 15 Items (zwischen 0,51 und 0,83).

Die Reliabilitätsanalyse ergab einen sehr hohen Wert für das Cronbachs Alpha von 0,93 sowie hohe positive Trennschärfen zwischen 0,46 und 0,79. Daher wurden für die Bildung der Gesamtskala alle 15 Items weiterverwendet. Mit diesen wurde die neue Skala Systemvertrauen mit den Werten $M=5,56$ und $Sd=0,81$ berechnet. Die explorative Datenanalyse zeigte eine Normalverteilung. Als Skalenniveau wurde eine Ordinalskala festgelegt. Tabelle 11 zeigt die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalyse sowie die Daten der neuen Skala Systemvertrauen.

Tabelle 11: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala Systemvertrauen sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der Gesamtskala Systemvertrauen

Itemcode	Frage	M	Sd	Ladung Faktor 1
LT04_01s	Ich habe Vertrauen in XYZ.	6,28	0,83	
LT04_02	Die Ziele, die sich XYZ setzt, erreicht es auch.	6,05	0,76	0,65
LT04_03	XYZ bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.	6,14	0,83	0,76
LT04_04s	Die Unternehmenspolitik von XYZ ist transparent und nachvollziehbar.	5,51	1,26	
LT04_05	Meiner Meinung nach werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt und respektvoll behandelt.	5,32	1,38	0,64
LT04_06	Das Management kümmert sich um das Wohlbefinden und die Zukunft seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	5,94	1,01	0,77
LT04_07s	Ich kann mich darauf verlassen, dass XYZ seine Pflichten mir gegenüber einhält.	6,21	0,91	
LT04_08s	Ich arbeite gerne für XYZ, da die gemachten Vereinbarungen im Allgemeinen eingehalten werden.	6,21	0,99	

LT04_09s	Das Führungsteam lässt seinen Worten auch die entsprechenden Taten folgen.	5,74	1,08	
LT04_10	Das Führungsteam hat einen Plan für den Umgang mit den zukünftigen Herausforderungen.	5,44	1,24	0,74
LT04_11	Das Führungsteam kommuniziert offen über Themen, die für mich wichtig sind.	5,35	1,28	0,80
LT04_12	Das Führungsteam hat eine überzeugende strategische Vision.	5,66	1,12	0,83
LT04_13	Ich habe ein gutes Gefühl betreffend der Pläne, die von den Eigentümerinnen und Eigentümern verfolgt werden.	5,78	0,97	0,83
LT04_14	Ich weiß Bescheid über die Strategie des Unternehmens.	5,09	1,33	0,69
LT04_15	Die interne Kommunikation bei XYZ funktioniert effizient.	4,73	1,35	0,79
LT04_16	Ich vertraue auf die Fähigkeit von XYZ, ständig dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln.	5,94	0,97	0,78
LT04_17s	Ich denke, XYZ ist technologisch kompetent.	6,08	0,99	
LT04_18s	Ich denke, XYZ ist wettbewerbsfähig.	6,23	0,90	
LT04_19	Das Management verfügt über ausreichendes Expertenwissen.	5,92	1,00	0,64
LT04_20	Ich glaube, dass die Prozesse innerhalb des Unternehmens von guter Qualität sind.	5,50	1,06	0,74
LT04_21	Die IT-Systeme unterstützen den laufenden Betrieb gut.	5,22	1,33	0,51
LT04_22	Die Personalmaßnahmen unterstützen den laufenden Betrieb gut.	5,32	1,12	0,69
	Skala neu	M	Sd	Alpha Faktor 1
SV	Systemvertrauen	5,56	0,81	0,93

Anmerkung: s = das Item wurde aufgrund einer schiefen Verteilung ausgeschlossen.

Die vorbereitende Analyse der Skalen für die Erfassung unabhängiger Variablen zeigte sehr gute Reliabilitätswerte. Es wurden fünf Gesamtskalen gebildet: 1) „Interpersonelles horizontales Vertrauen in die Kompetenz“, 2) „Interpersonelles horizontales Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Menschlichkeit“, 3) „Interpersonelles vertikales Vertrauen in die Führungskraft“, 4) „Vertrauen in das Topmanagement“ und 5) „Systemvertrauen“. Angesichts der linksschiefen Verteilung von zwei Skalen wurde für die weitere Überprüfung der Hypothesen vorgemerkt, Tests anzuwenden, die keine Normalverteilung der Werte in der Grundgesamtheit voraussetzen. Im nächsten Schritt wurden die vorbereitenden Analysen der Skalen OfV und ViV durchgeführt.

Offenheit für Veränderungen

Die Einstellung in Veränderungsprozessen in der Ausprägung der Offenheit für Veränderungen wurde mit zehn Items LT05_01 bis LT05_10 erfasst (siehe Kapitel 3.2.3). Die Items LT05_02, LT05_04, LT05_06, LT05_07 und LT05_08 wurden negativ formuliert und als invers bereits im elektronischen Fragebogen gekennzeichnet. Somit war das nachträgliche Umcodieren in SPSS nicht mehr erforderlich. Die explorative Datenanalyse zeigte eine linksschiefe Verteilung des Items LT05_07, daher wurde dieses Item ausgeschieden. Die Faktorenanalyse ergab eine Extraktion von zwei Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1. Faktor 1 zeigte einen Eigenwert von 4,43 und eine erklärte Varianz von 49,25%, Faktor 2 – einen Eigenwert von 1,57 und eine erklärte Varianz von 17,42%. Die kumulierte Varianz der beiden Faktoren von 66,71% war sehr gut. Die Betrachtung der Ladungen zeigte, dass die Items LT05_01, LT05_03, LT05_05, und LT05_10, die sich auf die kognitive Komponente des Konstruktes OfV bezogen hoch auf dem ersten Faktor luden. Die Items LT05_02, LT05_04 und LT05_08 und LT05_09 zeigten hohe positive Ladungen auf dem zweiten Faktor laden. Diese Items entsprachen der affektiven Komponente des Konstruktes OfV. Interessant war das Ergebnis für das Item LT05_06. Dieses bezog sich auf die kognitive Komponente, zeigte allerdings eine höhere Ladung auf dem Faktor 2, zusammen mit den Items der affektiven Komponente. Es wurde entschieden, dieses Item aus der weiteren Analyse auszuschließen und zwei neue Skalen mit jeweils vier Items zu bilden.

Im nächsten Schritt wurde die Reliabilitätsanalyse mit den Items LT05_01, LT05_03, LT05_05 und LT05_10 (die kognitive Komponente von OfV) durchgeführt. Diese ergab einen Wert für das Cronbachs Alpha von 0,83 sowie eine mögliche Verbesserung auf 0,89 beim Weglassen des Items LT05_01. Die Reliabilitätsanalyse mit den Items LT05_02, LT05_04, LT05_08 und LT05_09 (die affektive Komponente von OfV) ergab einen Wert für das Cronbachs Alpha von durchgeführt. Diese ergab einen Wert für Cronbachs Alpha von 0,81 und zeigte positive Trennschärfen zwischen 0,46 und 0,75. Durch das Eliminieren des Items LT05_02 konnte die Reliabilität auf 0,83 verbessert werden.

Im letzten Schritt wurden aus den zwei Gruppen der zusammenpassenden Items zwei Skalen „Offenheit für Veränderungen – kognitive Komponente“ (OfV_K) und „Offenheit für Veränderungen – affektive Komponente“ (OfV_A) gebildet. Die explorative Datenanalyse zeigte eine Normalverteilung für beide Skalen. Die Ergebnisse der Skalenanalyse und die Daten der neuen Skalen zeigt Tabelle 12.

Tabelle 12: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala Offenheit für Veränderungen sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skalen Offenheit für Veränderungen – kognitiv und Offenheit für Veränderungen - affektiv

Itemcode	Frage	M	Sd	Ladung Faktor 1	Ladung Faktor 2
LT05_01f	Ich glaube, dass die meisten Veränderungen meine Arbeit erleichtern werden.	4,31	1,27	0,60	
LT05_02f	Diese Veränderungen beunruhigen mich. (i)	4,96	1,52		0,60
LT05_03	Ich denke, die Mehrheit der Veränderungsprozesse wird sich positiv auf unser Unternehmen auswirken.	5,12	1,08	0,86	
LT05_04r	Die aktuellen Veränderungsprozesse belasten mich.	4,83	1,67		0,84
LT05_05	Meiner Ansicht nach werden die meisten Veränderungsprozesse zu etwas Gutem führen.	5,09	1,02	0,86	
LT05_06r,f	Ich habe Bedenken bei diesen Veränderungen.	4,72	1,45	0,55	0,64
LT05_07r,s	Die meisten der aktuellen Veränderungen machen mich zornig.	5,83	1,38		
LT05_08r	Die meisten der aktuellen Veränderungen stressen mich.	5,04	1,51		0,82
LT05_09r	Diese Veränderungen verursachen bei mir ein flaes Gefühl im Magen.	5,41	1,50		0,82
LT05_10	Ich glaube, dass unser Unternehmen von den Veränderungen profitieren wird.	5,32	1,14	0,88	
Skala neu		M	Sd	Alpha Faktor 1	
OfV_k	Offenheit für Veränderungen - kognitiv	5,18	0,97	0,89	
Skala neu		M	Sd		Alpha Faktor 2
OfV_a	Offenheit für Veränderungen - affektiv	5,09	1,34		0,83

Anmerkung: r = das Item wurde recodiert;
s = das Item wurde aufgrund einer schiefen Verteilung ausgeschlossen;
f = das Item wurde aufgrund einer niedrigen faktoriellen Ladung ausgeschlossen.

Verhalten in Veränderungsprozessen

Das Verhalten in Veränderungsprozessen wurde mit zwölf Items LT06_01 bis LT06_12 erhoben. Vier Items dieses Konstruktes (LT06_01 bis LT06_03 und LT06_12) bezogen sich auf unterstützendes Verhalten. Mit den anderen acht Items LT06_04 bis LT06_11 wurde widerständiges Verhalten erfasst, daher wurden diese im ersten Schritt umcodiert und als neue Items LT06_04r bis LT06_11r gespeichert.

Die explorative Datenanalyse zeigte eine annähernd normale Verteilung der Items LT06_01, LT06_02, LT06_03 und LT06_12. Die umcodierten Items LT06_04r bis LT06_11r waren leicht bis stark rechtsschief verteilt. Trotz dieser Erkenntnis wurden alle schief verteilten Items für die weiteren Analysen beibehalten, mit dem Vermerk, bei der Überprüfung von Hypothesen non-parametrische Verfahren einzusetzen.

Bei der Faktorenanalyse zur Datenreduktion wurden zunächst drei Faktoren mit den Eigenwerten 4,76, 1,49 und 1,35 extrahiert. Insgesamt erklärten die drei Faktoren 63,30% der Varianz.

Die rotierte Komponentenmatrix zeigte folgendes Bild: Die Items LT06_08r bis LT06_11r, die sich auf die Komponente aktiver Widerstand bezogen, wiesen hohe positive Ladungen auf dem Faktor 1 auf. Die Items LT06_04r bis LT06_07r (die Komponente passiver Widerstand) zeigten hohe positive Ladungen auf dem zweiten Faktor, während die Items LT06_01 bis LT06_03 (unterstützendes Verhalten) hoch auf dem Faktor 3 luden. Das Item LT06_12, das sich ebenfalls auf die Komponente unterstützendes Verhalten bezog, zeigte nur eine Ladung von 0,11 auf dem Faktor 3. Für die weitere Reliabilitätsanalyse wurde dieses Item beibehalten, mit der Option, dieses eventuell zu eliminieren.

Im Hinblick auf die weitere Reliabilitätsanalyse wurde beschlossen, die Items, die sich auf den aktiven und passiven Widerstand bezogen, zu einer Skala zusammenzufassen, um die Komplexität der Hypothesenüberprüfung zu reduzieren. Die acht Items LT06_04r bis LT06_11r wurden erneut einer Faktorenanalyse unterzogen. Für die Extraktion wurde die Hauptkomponentenmethode und Anzeige per Screeplot gewählt. Die Zahl der Faktoren wurde auf einen Faktor fixiert. Für die rotierte Lösung wurde die Varimax Methode festgelegt. Die Extraktion ergab einen Eigenwert von 4,15 beziehungsweise 51,85% der Gesamtvarianz für den Faktor 1. Die Abbildung mit Screeplot zeigte ebenso nur beim ersten Faktor einen hohen Erklärungswert. Die Komponentenmatrix wies hohe positive Ladungen von 0,59 bis 0,85 für die Items LT06_05r bis LT06_11r mit dem ersten Faktor auf. Das Item LT06_04r lud lediglich mit 0,23 auf dem Faktor 1. Die Reliabilitätsanalyse der Gruppe der Items LT06_04r bis LT06_11r ergab einen Wert für Cronbachs Alpha von 0,84 mit einer Verbesserungsmöglichkeit beim Weglassen des Items LT06_04r (auf 0,87). Es wurde entschieden, dieses Item aus der Gesamtskala auszuschneiden.

Die Reliabilitätsanalyse der Items der Komponente unterstützendes Verhalten (LT06_01, LT06_02, LT06_03 und LT06_12) ergab einen Wert für Cronbachs Alpha

von lediglich 0,58. Die Item-Skala-Statistik zeigte eine mögliche Erhöhung der Gesamtreliabilität auf 0,66 für den Fall, dass das Item LT06_12 gelöscht wäre. Dies wurde im Hinblick auf die weitere Bildung der Gesamtskala berücksichtigt, mit dem Ziel, einen akzeptablen Wert für Cronbachs Alpha zu erzielen.

Im letzten Schritt wurden mit den beiden Gruppen der zusammengehörigen Items zwei neue Skalen gebildet: 1) Widerständiges Verhalten in Veränderungen (ViV_W) und 2) Unterstützendes Verhalten in Veränderungsprozessen (ViV_uV). Die explorative Datenanalyse mit dem Test auf Normalverteilung zeigte eine starke rechtsschiefe Verteilungen der ersten Skala sowie eine Normalverteilung der zweiten Skala. Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse der Faktoren- und Reliabilitätsanalysen sowie die Daten der neuen Skalen.

Tabelle 13: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala Verhalten in Veränderungsprozessen sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skalen Widerständiges Verhalten in Veränderungsprozessen und Unterstützendes Verhalten in Veränderungsprozessen

Itemcode	Frage	M	Sd	Ladung Faktor 1	Ladung Faktor 2	Ladung Faktor 3
LT06_01	Ich helfe denjenigen Kolleginnen und Kollegen, die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der aktuellen Veränderungen haben.	5,68	1,15	-0,11	-0,09	0,86
LT06_02	Ich mache Vorschläge, wie die aktuellen Veränderungen optimiert werden können.	5,23	1,46	-0,03	0,06	0,75
LT06_03	Ich erfülle meine Aufgaben im Rahmen der aktuellen Veränderungen.	6,20	0,76	-0,07	-0,37	0,65
LT06_04r,f	Ich halte Informationen zurück, welche die aktuellen Veränderungen unterstützen.	1,50	1,06	-0,08	0,50	-0,15
LT06_05r	Ich handle gegen die Veränderungen.	1,26	0,65	0,18	0,82	0,00
LT06_06r	Ich versuche, die meisten Veränderungsprozesse zu verhindern.	1,32	0,70	0,32	0,73	0,01
LT06_07r	Wo es geht, verzögere ich die Einführung der Veränderungen.	1,32	0,73	0,50	0,65	-0,12
LT06_08r	Ich tue nicht mehr als unbedingt notwendig, um die Veränderungen umzusetzen.	1,73	1,16	0,90	0,15	-0,12
LT06_09r	Ich tue nur gerade so viel für die aktuellen Veränderungsprozesse, dass ich keine Schwierigkeiten bekomme.	1,68	1,17	0,87	0,15	-0,17
LT06_10r	Ich führe die Aufgaben, die mit den Veränderungsprozessen zusammenhängen, nur dann durch, wenn es sich gar nicht vermeiden lässt.	1,51	0,95	0,77	0,33	-0,22

LT06_11r	Ich engagiere mich für diese Veränderungsprozesse nicht mehr als von mir verlangt wird.	2,21	1,57	0,81	0,14	-0,12
LT06_12f	Ich setze die aktuellen Veränderungen zu 100% um.	5,83	1,25	-0,20	-0,46	0,11
	Skala neu	M	Sd		Alpha Faktor	
ViV_W	Widerständiges Verhalten in Veränderungsprozessen	1,58	0,77		0,87	
ViV_untV	Unterstützendes Verhalten in Veränderungsprozessen	5,70	0,90		0,66	

Anmerkung: r = das Item wurde recodiert;
f = das Item wurde aufgrund einer niedrigen faktoriellen Ladung ausgeschlossen.

Insgesamt zeigte die vorbereitende Analyse der Skalen für die Erfassung abhängiger Variablen gute Reliabilitätswerte. Es wurden vier neue Gesamtskalen gebildet: 1) Offenheit für Veränderungen – kognitiv, 2) Offenheit für Veränderungen – affektiv, 3) Widerständiges Verhalten in Veränderungsprozessen und 4) Unterstützendes Verhalten in Veränderungsprozessen.

Abbildung 6 stellt eine zusammenfassende Übersicht der gebildeten Skalen der einzelnen psychologischen Konstrukte und die Zusammenhänge, die mittels Hypothesen und Unterhypothesen geprüft wurden, dar. Die Eigenschaften der schiefen beziehungsweise normalen Verteilung sind mit (S) und (N) gekennzeichnet. In weiteren Kapiteln werden zunächst die Stichprobe beschrieben und die Vorgehensweise bei der Befragung dargelegt, bevor im Kapitel 4 die Ergebnisse der Studie vorgestellt werden.

Abbildung 6: Zusammenfassung der Skalen und der zu prüfenden Hypothesen

unabhängige Variablen	abhängige Variablen			
	OfV_k / Offenheit für Veränderungen - kognitiv (N)	OfV_a / Offenheit für Veränderungen - affektiv (N)	VfV_W / Verhalten in Veränderungen - Widerstand (S)	VfV_unV / Verhalten in Veränderungen - unterstützendes Verhalten (N)
IHV_K / Interpersonelles horizontales Vertrauen - Kompetenz (N)	H1	H1	H2	
IHV_ZM / Interpersonelles horizontales Vertrauen - Zuverlässigkeit und Menschlichkeit (N)	H1	H1	H2	
IVV_Fk / Interpersonelles vertikales Vertrauen in die Führungskraft (S)	H3		H4	
VTM / Vertrauen in das Topmanagement (S)	UH3.1	UH3.1	UH4.3	UH4.1
SV / Systemvertrauen (N)	H3		H4	
	UH3.2	UH3.2	UH4.4	UH4.2
	H5		H6	
	H5	H5	UH6.2	UH6.1
OfV_k / Offenheit für Veränderungen - kognitiv (N)			H7	
			UH7.2	UH7.1
OfV_a / Offenheit für Veränderungen - affektiv (N)			H7	
			UH7.2	UH7.1

Quelle: eigene Skizze

3.2.8 Beschreibung der Stichprobe

Die Datenerhebung wurde in einem holz- und metallverarbeitenden Produktionsunternehmen mit Hauptstandort in Niederösterreich durchgeführt. Das untersuchte Unternehmen befindet sich seit der Gründung im Jahr 1950 im Familienbesitz, ist in drei Geschäftsbereiche unterteilt und beschäftigte zum Zeitpunkt der Datenerhebung 658 aktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zwei Drittel der Belegschaft sind in drei Produktionsbereichen beschäftigt, wobei einen großen Teil davon Arbeiterinnen und Arbeiter ungarischer Herkunft mit mäßigen Deutschkenntnissen darstellen.¹ In den letzten zwei Jahren ist das Unternehmen um fast 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewachsen und gründete zwei Joint Venture Partnerschaften.

Seit 2015 findet in der Organisation eine Reihe von Veränderungsprojekten statt. Einerseits sind die Mitarbeiter/innen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden, der sich vorrangig auf das Produktionssystem des Unternehmens bezieht. Weitere Veränderungen zielen auf Prozessoptimierung ab und ziehen Veränderungen in der Organisationsstruktur sowie neue Definitionen von Prozessen und Schnittstellen nach sich. Des Weiteren werden technische Prozessänderungen

¹ Um diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen, wurde der Fragebogen ins Ungarische übersetzt.

umgesetzt, die bedeutende Auswirkungen auf den gesamten Herstellungsprozess haben. Zusätzlich baut das Unternehmen einen neuen Geschäftsbereich am österreichischen Standort sowie neue Produktions- und Vertriebsstandorte in den USA und Kanada auf. Im März 2017 wurde ein M&A-Deal abgeschlossen, bei dem ein Betrieb in Berlin übernommen wurde. Schließlich ist für 2017 die Übergabe der Geschäftsführung vom Senior Chef an seine Tochter geplant. In Anbetracht dieser komplexen Organisationsentwicklung und der Unternehmensgröße erscheint die Grundgesamtheit für die Ziehung einer repräsentativen Stichprobe für die empirische Untersuchung als absolut geeignet.

Von den 304 per E-Mail angesprochenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nahmen insgesamt 167 Personen teil, was einem Anteil von 25,40% der Belegschaft und einer Rücklaufquote von 54,93% entspricht. Die ursprünglich angestrebte Rücklaufquote von 30,00% wurde somit übertroffen. Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer (160 Personen) beantworteten den Fragebogen auf Deutsch, lediglich 7 Mitarbeiter/innen nutzten die ungarische Sprachversion. 55,80% der Befragten stammen aus dem Produktionsbereich und die restlichen 44,20% sind in der Administration und Verwaltung tätig. Diese Verteilung entspricht zwar nicht dem Verhältnis in der aktuellen Organisation, in der zwei Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Fertigung beschäftigt sind. Für die Stichprobe heißt es aber, dass die Sichtweisen der Beschäftigten aus dem Produktionsbereich und aus dem administrativen Bereich im gleichen Ausmaß vertreten sind. Der Anteil der Personen, die weniger als zwei Jahre beschäftigt sind, macht 13,80% aus. 6,60% der Befragten sind seit mindestens 21 Jahren im Unternehmen. Die größte Gruppe mit 26,30% stellen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar, die zwischen zwei und fünf Jahren im Unternehmen tätig sind. Die Verteilung der Führungsverantwortung sieht folgendermaßen aus: Die meisten Befragten (54,50%) haben keine Führungsverantwortung, 23,40% der Respondentinnen und Respondenten führen bis zu neun Personen, 4,20% haben Führungsverantwortung für 41 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die relativen und absoluten Häufigkeiten dieser Stichprobenmerkmale sind in Tabelle 14 dargestellt.

Tabelle 14: Häufigkeiten: Dauer der Beschäftigung im Unternehmen, Anzahl der direkt unterstellten Personen und organisatorische Eingliederung

Item: Wie lange arbeitest Du bei ... ?		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Seit weniger als 2 Jahren	23	13,80	13,80
	2-5 Jahre	44	26,30	26,30
	6-10 Jahre	37	22,20	22,20
	11-15 Jahre	31	18,60	18,60
	16-20 Jahre	21	12,60	12,60
	21 Jahre und mehr	11	6,60	6,60
	Gesamt	167	100,00	100,00

Item: Wie hoch ist die Anzahl der direkt unterstellten Personen in Deiner Funktion?		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	keine	91	54,50	54,50
	1-9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	39	23,40	23,40
	10-20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	19	11,40	11,40
	21-40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	11	6,60	6,60
	41 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und mehr	7	4,20	4,20
	Gesamt	167	100,00	100,00

Item: Deine Position ist:		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Mitarbeiter/in in der Produktion ohne Führungsverantwortung	40	24,20	24,20
	Mitarbeiter/in in der Produktion: Teamleiter/in	27	16,40	16,40
	Mitarbeiter/in in der Produktion: Supervisor	15	9,10	9,10
	Mitarbeiter/in in der Produktion: HoD	10	6,10	6,10
	Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration ohne Führungsverantwortung	50	30,30	30,30
	Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration mit Führungsverantwortung	23	13,90	13,90
	Gesamt	165	100,00	100,00

Anmerkung: HoD bedeutet Head of Department und entspricht der Position eines/r Abteilungsleiters/in im Produktionsbereich

3.2.9 Durchführung der empirischen Untersuchung

Der Datenerhebung ging ein Pretest mit sieben Personen voran, bei dem Unklarheiten bei den Fragestellungen aufgedeckt und Anregungen zur Verbesserung eingeholt wurden. Zusätzlich wurde ermittelt, wie lange die Bearbeitung im Durchschnitt dauerte. Bis auf kleine Korrekturen in der Formatierung und Formulierung musste der Fragebogen nach dem Pretest nicht modifiziert werden. Technische Mängel lagen keine vor.

Im zweiten Schritt wurde der Fragebogen mit der Geschäftsleitung des Unternehmens abgestimmt und mit mäßigen Korrekturen freigegeben. Danach wurde der Link zur elektronischen Umfrage auf SoSci Survey von der IT-Abteilung freigeschalten und anschließend an 304 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer internen E-Mail-Adresse ausgesendet. Um die anderen Kolleginnen und Kollegen in der Fertigung ohne E-Mail-Zugang zu erreichen, wurde auf den Informationstafeln und bei Zeiterfassungsterminalen ein Schreiben mit einem Link und QR-Code ausgehängt. Bei der Beantwortung des Fragebogens konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwischen zwei Sprachversionen (Deutsch und Ungarisch) wählen.

Die Datenerhebung fand im Zeitraum vom 16.03.2017 bis 05.04.2017 statt. Die Datensätze wurden mittels explorativer Statistik in SPSS ausgewertet. Im nächsten Kapitel werden die Vorgehensweise der Hypothesenüberprüfung und die Ergebnisse dargestellt.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Im ersten Schritt erfolgt die Überprüfung der gestellten Hypothesen und Unterhypothesen anhand von zwölf Skalen, die im Kapitel 3.2.7 definiert wurden. Bei der Auswahl statistischer Verfahren wurde die Tatsache der ordinalskalierten Daten sowie normaler oder schiefer Verteilung der einzelnen Skalen berücksichtigt.

4.1 Überprüfung der Hypothese 1

In der ersten Hypothese wurde ein positiver Zusammenhang zwischen interpersonellem horizontalem Vertrauen, das heißt dem Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zueinander, und ihrer Offenheit für Veränderungen angenommen. Zur Prüfung dieser Hypothese wurden einerseits die Skalen der unabhängigen Variablen IHV_K und IHV_ZM für interpersonelles horizontales Vertrauen mit den Komponenten Kompetenz sowie Zuverlässigkeit und Menschlichkeit und andererseits die Skalen der abhängigen Variablen OfV_k und OfV_a für die kognitive und affektive Komponente von Offenheit für Veränderungen herangezogen.

Aufgrund der Normalverteilung aller vier Skalen wurde das Verfahren der bivariaten Korrelation mit dem Pearsonschen Produkt-Moment-Korrelations-Koeffizient angewandt. Zwischen der Komponente Kompetenz von interpersonellem horizontalem Vertrauen und den beiden Komponenten von Offenheit für Veränderungen konnte kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Allerdings zeigte die Vertrauenskomponente Menschlichkeit einen signifikanten Zusammenhang mit der affektiven Komponente von Offenheit für Veränderungen mit den Ergebnissen $r=0,17$ ($p=0,27$). Mit der kognitiven Komponente wurde kein Zusammenhang beobachtet. Angesichts der Tatsache, dass die Hypothese nicht zur Gänze bestätigt werden konnte, wurde diese verworfen.

4.2 Überprüfung der Hypothese 2

Mit der Hypothese 2 wurde angenommen, dass Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zueinander ihr Verhalten in Veränderungsprozessen beeinflusst. Die Unterhypothese 2.1 zielte auf einen positiven Zusammenhang mit der unterstützenden Verhaltensweise, die Unterhypothese 2.2 – auf einen negativen Zusammenhang mit Widerstand ab. Die unabhängigen Variablen waren wie bei der Hypothese 1 IHV_K und IHV_ZM für interpersonelles horizontales Vertrauen und es wurde eine Korrelation mit den Variablen des Verhaltens ViV_W und ViV_untV geprüft.

Zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen Vertrauen und widerständigem Verhalten wurde das non-parametrische Verfahren der bivariaten Korrelation mit Spearmans Rangkorrelationskoeffizient gewählt, da die zweite Skala eine schiefe Verteilung aufwies. Hier wurde kein signifikanter Zusammenhang aufgezeigt. Der Zusammenhang zwischen horizontalem Vertrauen und unterstützendem Verhalten wurde mittels bivariaten Korrelation mit dem Pearsonschen Korrelationskoeffizient als Zusammenhangsmaß für ordinalskalierte normalverteilte Variablen geprüft. Auch in diesem Fall konnte keine signifikante Korrelation beobachtet werden. Die Hypothese 2 und die Unterhypothesen 2.1 und 2.2. über einen Zusammenhang zwischen interpersonellem horizontalem Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrem Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen mussten daher verworfen werden.

4.3 Überprüfung der Hypothese 3

Analog zur ersten Hypothese wurde angenommen, dass es ein positiver Zusammenhang zwischen interpersonellem vertikalem Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihren direkten Führungskräften und zum Topmanagement auf der einen Seite und ihrer Offenheit für Veränderungen auf der anderen Seite besteht. Dies wurde anhand der Skalen IVV_Fk und VTM für die jeweilige Vertrauensausprägung sowie OfV_k und OfV_a für die zwei Komponenten des Konstruktes Offenheit in Veränderungen geprüft. Aufgrund der schiefen Verteilung aller vier Skalen wurde das non-parametrische Verfahren der bivariaten Korrelation mit Spearmans Rangkorrelationskoeffizient eingesetzt.

Die Korrelation zwischen Vertrauen zur direkten Führungskraft und den beiden Komponenten der Offenheit für Veränderungen erwies sich mit den Ergebnissen $r_s=0,18$ ($p=0,02$) und $r_s=0,19$ ($p=0,01$) als signifikant. Auch zwischen Vertrauen in das Topmanagement und Offenheit für Veränderungen konnte ein signifikanter Zusammenhang mit den Korrelationswerten $r_s=0,36$ ($p=0,00$) und $r_s=0,28$ ($p=0,00$) aufgezeigt werden. Die dritte Hypothese mit den Unterhypothesen 3.1 und 3.2 konnte somit bestätigt werden.

4.4 Überprüfung der Hypothese 4

Die Hypothese 4 und die dazugehörigen Unterhypothesen 4.1 bis 4.4 wurden aus der Annahme abgeleitet, dass interpersonelles vertikales Vertrauen zur direkten Führungskraft und in das Topmanagement unterstützendes Verhalten in Veränderungsprozessen positiv (UH4.1 und UH4.2) und widerständiges Verhalten

negativ (UH4.3 und UH4.4) beeinflusst. Zur Prüfung dieser Unterhypothesen wurde aufgrund der schiefen Verteilung wiederum das non-parametrische Verfahren der bivariaten Korrelation mit Spearmans Rangkorrelationskoeffizient angewandt und die Korrelation der Skalen IVV_Fk und VTM mit den Skalen ViV_W und ViV_untV untersucht.

Die Korrelationsanalyse brachte folgende Ergebnisse. Zwischen Vertrauen in die Führungskraft und unterstützendem Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen (UH4.1) wurde ein signifikanter positiver Zusammenhang mit dem Korrelationswert $r_s=0,19$ ($p=0,02$) aufgezeigt. Ein negativer Zusammenhang mit widerständigem Verhalten konnte dagegen nicht bestätigt werden (die Unterhypothese 4.3). Ein positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen in das Topmanagement und unterstützendem Verhalten in Veränderungsprozessen (UH4.2) erwies sich als signifikant ($r_s=0,20$, $p=0,01$). Gleichzeitig wurde ein signifikanter negativer Zusammenhang mit Widerstand mit dem Korrelationswert $r_s=-0,22$, $p=0,01$ festgestellt (UH4.4).

Mit diesen Ergebnissen konnten die Unterhypothesen 4.1, 4.2 und 4.4 bestätigt werden. Dies bedeutet, je stärker Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer direkten Führungskraft und ihrem Topmanagement vertrauen, desto größer ist ihre Unterstützung in betrieblichen Veränderungsprozessen. Das Vertrauen in das Topmanagement schwächt gleichzeitig den Widerstand in Veränderungsprozessen. Die Unterhypothese 4.3 über einen negativen Zusammenhang zwischen Vertrauen in die unmittelbare Führungskraft und Widerstand in Veränderungsprozessen konnte nicht bestätigt werden.

4.5 Überprüfung der Hypothese 5

Mit der Hypothese 5 wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Systemvertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Offenheit in Veränderungen angenommen. Da die Skalen SV, OfV_k und OfV_a normalverteilt waren, wurde das Verfahren der bivariaten Korrelation mit dem Pearsonschen Korrelationskoeffizient angewandt.

Die Korrelationsanalyse zeigte einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Systemvertrauen und sowohl der kognitiven als auch der affektiven Komponente der Offenheit für Veränderungen. Es wurden die Korrelationswerte von $r=0,36$, $p=0,00$ und $r=0,25$, $p=0,00$ berechnet werden. Die Hypothese 5 konnte somit bestätigt werden.

4.6 Überprüfung der Hypothese 6

Mit der sechsten Hypothese wurde angenommen, dass Systemvertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr unterstützendes Verhalten in Veränderungsprozessen stärkt (UH6.1) und ihren Widerstand gegen die Veränderungsprozesse reduziert (UH6.2).

Der Zusammenhang zwischen Systemvertrauen und unterstützendem Verhalten wurde mittels der bivariaten Korrelation mit dem Pearsonschen Korrelationskoeffizient geprüft und zeigte einen signifikanten positiven Zusammenhang mit dem Korrelationswert $r=0,17$ ($p=0,03$). Zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen Systemvertrauen und Widerstand wurde das non-parametrische Verfahren der bivariaten Korrelation mit Spearmans Rangkorrelationskoeffizient eingesetzt. Dieses zeigte einen signifikanten negativen Zusammenhang mit dem Ergebnis $r_s=-0,25$ ($p=0,00$). Somit konnte die Haupthypothese mit den Unterhypothesen 6.1 und 6.2 bestätigt werden.

4.7 Überprüfung der Hypothese 7

Mit der Hypothese 7 wurde erwartet, dass ein Zusammenhang zwischen Offenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Veränderungen und ihrem Verhalten in Veränderungsprozessen besteht. In der Unterhypothese 7.1 wurde ein positiver Zusammenhang mit dem unterstützenden Verhalten und in der Unterhypothese 7.2 ein negativer Zusammenhang mit dem Widerstand angenommen.

Zur Prüfung wurde eine Korrelationsanalyse zwischen den Skalen OfV_k und OfV_a auf der einen Seite und ViV_W und ViV_untV auf der anderen Seite durchgeführt. Der Zusammenhang mit der Variable ViV_W wurde mit Spearmans Rangkorrelationskoeffizient gemessen. Die Korrelation mit der ViV_untV wurde mit Pearsonschen Korrelationskoeffizient geprüft.

Die Korrelationsanalyse ergab auf der einen Seite einen negativen Zusammenhang zwischen den beiden Einstellungskomponente und widerständigem Verhalten (UH7.2) mit den Werten $r_s=-0,39$, $p=0,00$ für die kognitive Offenheit und $r_s=-0,25$, $p=0,00$ für die affektive Offenheit. Auf der anderen Seite wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der kognitiven Einstellungskomponente und unterstützendem Verhalten mit den Werten $r=0,37$ ($p=0,00$). Die affektive Komponente der Offenheit zeigte keine signifikante Korrelation mit unterstützendem Verhalten in Veränderungsprozessen. Die Unterhypothese 7.2 konnte somit bestätigt und die Unterhypothese 7.1 musste verworfen werden.

4.8 Zusammenfassung der Hypothesentestungen

Ausgehend von den berechneten Korrelationskoeffizienten konnten von den sieben Haupthypothesen drei (H3, H5 und H6) zur Gänze bestätigt werden. Zwei Hypothesen (H4 und H7) wurden teilweise bestätigt und zwei weitere (H1 und H2) mussten verworfen werden. Auf der Grundlage dieser Berechnungen lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen.

Interpersonelles horizontales Vertrauen steht nicht in einem signifikanten Zusammenhang mit Verhalten in Veränderungsprozessen. Es konnte weder eine positive Korrelation mit unterstützendem Verhalten noch eine negative Korrelation mit widerständigem Verhalten beobachtet werden. Hinsichtlich Offenheit für Veränderungen konnte auf dem Signifikanzniveau $p < 0,05$ ein Zusammenhang zwischen der Vertrauenskomponente Zuverlässigkeit und Menschlichkeit und der affektiven Komponente von Offenheit für Veränderungen beobachtet werden.

Interpersonelles vertikales Vertrauen gegenüber der direkten Führungskraft steht in einem positiven Zusammenhang sowohl mit der affektiven als auch mit der kognitiven Einstellungskomponente. Daraus folgt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umso offener Veränderungen annehmen, je stärker sie ihrer Führungskraft vertrauen. Ein Einfluss auf Widerstand in Veränderungsprozessen konnte nicht nachgewiesen werden. Dafür wurde eine ausreichend signifikante Korrelation mit unterstützendem Verhalten beobachtet, was bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umso mehr organisationale Veränderungsprozesse unterstützen, je mehr sie ihren Führungskräften vertrauen.

Zwischen Vertrauen in das Topmanagement und Offenheit der Beschäftigten für Veränderungen wurde ein starker Zusammenhang aufgezeigt. Dies bedeutet, je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrem obersten Management vertrauen, desto offener stehen sie Veränderungen gegenüber und vice versa. Diese Korrelation war stark signifikant. Darüber hinaus wurde bestätigt, dass Vertrauen in die oberste Führung stark positiv mit unterstützendem Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen korreliert. Schließlich zeigte die Untersuchung, dass je stärker Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrem Topmanagement vertrauen, desto schwächer ist ihr Widerstand gegen Veränderungsprozesse.

Die letzte untersuchte Ausprägung des Organisationsvertrauens war Systemvertrauen. Analog zu Vertrauen in das Topmanagement konnte ein positiver und signifikanter Zusammenhang mit Offenheit für Veränderungen, und zwar mit den beiden Komponenten (affektiver und kognitiver), festgestellt werden. Dies führt zur

Schlussfolgerung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umso offener für Veränderungen sind, je stärker ihr Systemvertrauen in die Organisation ist. Es konnte darüber hinaus bestätigt werden, dass Systemvertrauen und Widerstand in Veränderungsprozessen negativ korrelieren. Schließlich wurde gezeigt, dass Systemvertrauen positiv mit unterstützendem Verhalten in Veränderungsprozessen korreliert, allerdings zeigten die Berechnungen, dass dieser Zusammenhang im Vergleich zum Vertrauen in das Topmanagement und zu den unmittelbaren Führungskräften geringer ausgeprägt ist.

Das letzte empirisch bestätigte Ergebnis war der Zusammenhang zwischen den Konstrukten Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen: Je offener Menschen Veränderungen gegenüber stehen, desto geringer ist ihr Widerstand in organisationalen Veränderungsprozessen. Ausgehend von der Tatsache, dass ein positiver Zusammenhang nur zwischen der kognitiven Einstellungskomponente und unterstützendem Verhalten nachgewiesen wurde, wurde die Schlussfolgerung gezogen, dass Offenheit für Veränderungen tendenziell dann zu mehr Unterstützung von Veränderungsprozessen führt, wenn diese offene Einstellung in den Gedanken über die Veränderung verankert ist und auf die Bewertung der Auswirkungen des Veränderungsprozesses zurückzuführen ist.

Zusätzlich zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen ergab die Datenanalyse statistisch signifikante Korrelationen zwischen den einzelnen Komponenten der Skalen interpersonelles horizontales Vertrauen (Kompetenz einerseits und Zuverlässigkeit und Menschlichkeit andererseits), Offenheit für Veränderungen (zwischen der affektiven und der kognitiven Einstellungskomponente) und Verhalten in Veränderungsprozessen (zwischen unterstützendem und widerständigem Verhalten). Diese Ergebnisse bestätigen, dass die Ausprägungen der spezifizierten Konstrukte einander ergänzen. Zwischen allen klassifizierten Dimensionen von Organisationsvertrauen wurde ebenso eine statistisch signifikante positive Korrelation festgestellt. Dies bedeutet, dass alle vier Ausprägungen von Organisationsvertrauen zusammenhängen und keinesfalls einander widersprechen oder ausschließen.

Tabelle 15 gibt eine Übersicht der Kennwerte der berechneten signifikanten und nicht signifikanten Korrelationen zwischen den untersuchten Variablen. Im nächsten Kapitel werden zusätzliche Auswertungsdaten der Stichprobe dargelegt, bevor im abschließenden Abschnitt die finalen Ergebnisse dieser Arbeit reflektiert werden.

Tabelle 15: Korrelationskoeffizienten der Skalen interpersonelles horizontales Vertrauen, interpersonelles vertikales Vertrauen in die Führungskraft, Vertrauen in das Topmanagement, Systemvertrauen, Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen.

Skala		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Interpersonelles horizontales Vertrauen - Kompetenz (IHV_K)	r	1,00	0,72**	0,04**	0,35**	0,41**	0,05	0,07	-0,08	-0,06
	p		0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,38	0,32	0,48
2. Interpersonelles horizontales Vertrauen - Zuverlässigkeit und Menschlichkeit (IHV_ZM)	r		1,00	0,54**	0,41**	0,42**	0,10	0,17*	-0,08	-0,01
	p			0,00	0,00	0,00	0,22	0,03	0,33	0,90
3. Interpersonelles vertikales Vertrauen in die Führungskraft (IVV_Fk)	r			1,00	0,57**	0,59**	0,18*	0,19*	-0,14	0,19*
	p				0,00	0,00	0,02	0,01	0,07	0,02
4. Vertrauen in das Topmanagement (VTM)	r				1,00	0,79**	0,36**	0,28**	-0,22**	0,20**
	p					0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
5. Systemvertrauen	r					1,00	0,36**	0,25**	-0,25**	0,17*
	p						0,00	0,00	0,00	0,03
6. Offenheit für Veränderungen – kognitiv (OfV_k)	r						1,00	0,37**	-0,39**	0,37**
	p							0,00	0,00	0,00
7. Offenheit für Veränderungen – affektiv (OfV_a)	r							1,00	-0,25**	0,11
	p								0,00	0,14
8. Verhalten in Veränderungsprozessen - Widerstand (ViV_W)	r								1,00	-0,37**
	p									0,00
9. Verhalten in Veränderungsprozessen - unterstützendes Verhalten (ViV_untV)	r									1,00
	p									

Anmerkungen: * signifikante Korrelationen auf dem Niveau 0,05;

** signifikante Korrelationen auf dem Niveau 0,01

4.9 Weitere Auswertungen der Stichprobe

4.9.1 Wie hoch war das Vertrauen in der untersuchten Organisation?

Zusätzlich zur Hypothesentestung wurde analysiert, wie stark die einzelnen Vertrauensdimensionen im untersuchten Unternehmen ausgeprägt waren. Dies hatte zwar keine Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit, stellte allerdings für die untersuchte Organisation einen Mehrwert dar. Das Ziel dieser Auswertungen bestand einerseits in einer Darstellung der Gesamtsituation rund um das Organisationsvertrauen und andererseits in einem Vergleich der einzelnen Vertrauensausprägungen in den Beschäftigtengruppen, die je nach Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, nach organisatorischer Eingliederung sowie nach Ausmaß der Führungsverantwortung differenziert wurden. Der Fokus wurde dabei bewusst auf die Dimensionen interpersonelles vertikales Vertrauen zur direkten Führungskraft, in das Topmanagement sowie Systemvertrauen gelegt, mit dem Ziel, den Führungskräften und dem Topmanagement des Unternehmens später Daten zu liefern, welche die aktuelle Situation charakterisieren und eine Beurteilung des Bedarfs von vertrauensbildenden oder vertrauenserhaltenden Maßnahmen ermöglichen. In erster Linie wurde analysiert, ob eine der Vertrauensdimensionen in einer der Gruppen auffällig niedrig ausgeprägt war oder ob sich eine positive oder eine negative Tendenz abzeichnete. Denn dies wäre als positives Zeichen oder als Warnsignal zu bewerten. Auf eine Auswertung der Dimension interpersonelles horizontales Vertrauen wurde verzichtet.

Die Analyse wurde mittels eines Vergleichs der Mittelwerte und Standardabweichungen durchgeführt.

Tabelle 16 bildet zunächst die Situation mit interpersonellem vertikalem Vertrauen in die Führungskraft ab. Auf einer siebenstufigen Skala war der Mittelwert von 5,61 als relativ hoch zu beurteilen. Es gab keine Gruppe mit einem auffällig geringeren Wert des Vertrauens. Ein kleiner Unterschied konnte zwischen den Beschäftigten im Produktionsbereich und denjenigen in der Verwaltung beobachtet werden. Bei der ersten Gruppe war Vertrauen in die direkte Führungskraft etwas geringer.

Tabelle 16: Mittelwerte und Standardabweichungen der Skala interpersonelles vertikales Vertrauen in die direkte Führungskraft

Interpersonelles vertikales Vertrauen in die direkte Führungskraft			
Wie lange arbeitest Du bei ...?	M	N	Sd
Seit weniger als 2 Jahren	5,70	23	0,66

2-5 Jahre	5,67	44	0,89
6-10 Jahre	5,55	37	0,79
11-15 Jahre	5,50	31	0,95
16-20 Jahre	5,66	21	0,54
21 Jahre und mehr	5,59	11	0,73
Insgesamt	5,61	167	0,80
Wie hoch ist die Anzahl der direkt unterstellten Personen in Deiner Funktion?			
	M	N	Sd
keine	5,61	91	0,81
1-9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5,55	39	0,92
10-20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5,85	19	0,62
21-40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5,41	11	0,51
41 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und mehr	5,58	7	0,61
Insgesamt	5,61	167	0,80
Deine Position ist:			
	M	N	Sd
Mitarbeiter/in in der Produktion ohne Führungsverantwortung	5,42	40	0,92
Mitarbeiter/in in der Produktion: TeamleiterIn	5,60	27	0,95
Mitarbeiter/in in der Produktion: Supervisor	5,52	15	0,76
Mitarbeiter/in in der Produktion: HoD	5,63	10	0,55
Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration ohne Führungsverantwortung	5,76	50	0,71
Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration mit Führungsverantwortung	5,68	23	0,69
Insgesamt	5,61	165	0,80

Tabelle 17 stellt die Situation mit Vertrauen in das Topmanagement sowie Systemvertrauen dar. Beim Vergleich der Mittelwerte der beiden Dimensionen in den einzelnen Gruppen wurde eines deutlich: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten ein höheres Vertrauen in das Topmanagement als in das Unternehmen als Gesamtsystem, und zwar unabhängig von der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, vom Ausmaß der Führungsverantwortung oder von ihrer organisatorischen Eingliederung. Allerdings war die Streubreite der Mittelwerte des Vertrauens in das Topmanagement auch etwas höher, was die Vermutung zuließ, dass die Meinungsunterschiede hinsichtlich des Vertrauens in die Geschäftsführung etwas stärker ausgeprägt waren. Die Gruppe der langjährigen Beschäftigten (21 Jahre und mehr) wies das stärkste Vertrauen in das Topmanagement (M=5,87) auf. Dieselbe Gruppe zeigte gleichzeitig das zweitschwächste Systemvertrauen (M=5,48). Unter den

Führungskräften zeichnete sich die Tendenz ab, dass das Vertrauen in das Topmanagement mit dem Ausmaß der Führungsverantwortung stieg. Die Gruppe der Supervisor im Produktionsbereich fiel auf. Diese zeigten den niedrigsten Mittelwert beim Vertrauen in das Topmanagement (M=5,38) und den zweitniedrigsten Mittelwert beim Systemvertrauen (M=5,51). Zum Vergleich: Das Vertrauen in das Topmanagement und das Systemvertrauen der nächsten Führungsebene im Produktionsbereich (HoD) lag im Durchschnitt bei M=6,34 und M=5,71. Hier konnte für die Unternehmensführung die Empfehlung abgegeben werden, die Situation der Supervisor unter die Lupe zu nehmen.

Tabelle 17: Mittelwerte und Standardabweichungen der Skala interpersonelles vertikales Vertrauen in das Topmanagement (VTM) und der Skala Systemvertrauen (SV)

Vertrauen in das Topmanagement und Systemvertrauen			
Wie lange arbeitest Du bei ... ?		VTM	SV
Seit weniger als 2 Jahren	M	5,77	5,40
	N	23	23
	Sd	0,79	0,76
2-5 Jahre	M	5,83	5,42
	N	44	44
	Sd	0,97	0,91
6-10 Jahre	M	5,80	5,66
	N	37	37
	Sd	0,99	0,75
11-15 Jahre	M	5,83	5,79
	N	31	31
	Sd	1,06	0,66
16-20 Jahre	M	5,90	5,55
	N	21	21
	Sd	0,88	0,89
21 Jahre und mehr	M	5,87	5,48
	N	11	11
	Sd	1,08	0,84
Insgesamt	M	5,83	5,56
	N	167	167
	Sd	0,95	0,81
Wie hoch ist die Anzahl der direkt unterstellten Personen in Deiner Funktion?		VTM	SV

keine	M	5,80	5,45
	N	91	91
	Sd	0,94	0,79
1-9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	M	5,71	5,56
	N	39	39
	Sd	1,10	0,91
10-20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	M	5,98	5,90
	N	19	19
	Sd	0,89	0,68
21-40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	M	6,06	5,87
	N	11	11
	Sd	0,74	0,55
41 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und mehr	M	6,04	5,66
	N	7	7
	Sd	0,78	0,81
Insgesamt	M	5,83	5,56
	N	167	167
	Sd	0,95	0,81
Deine Position ist:		VTM	SV
Mitarbeiter/in in der Produktion ohne Führungsverantwortung	M	5,82	5,56
	N	40	40
	Sd	0,90	0,80
Mitarbeiter/in in der Produktion: Teamleiter/in	M	5,74	5,60
	N	27	27
	Sd	1,19	0,95
Mitarbeiter/in in der Produktion: Supervisor	M	5,38	5,51
	N	15	15
	Sd	0,97	0,85
Mitarbeiter/in in der Produktion: HoD	M	6,34	5,71
	N	10	10
	Sd	0,56	0,52
Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration ohne Führungsverantwortung	M	5,84	5,46
	N	50	50
	Sd	0,95	0,79
Mitarbeiter/in in der	M	5,98	5,64

Verwaltung/Administration mit Führungsverantwortung	N	23	23
	Sd	0,76	0,80
Insgesamt	M	5,83	5,55
	N	165	165
	Sd	0,95	0,81

Die hohen Werte aller Ausprägungen des Organisationsvertrauens charakterisieren die untersuchte Organisation sehr positiv und können wie folgt interpretiert werden. Das Unternehmen wurde bereits 1950 gegründet und wird bereits in der dritten Generation als Familienunternehmen geführt. Vertrauen braucht Zeit, um zu entstehen, sich zu festigen und verinnerlicht zu werden. Diese Voraussetzung ist in dieser Organisation erfüllt. Zudem können die Menschen auf eine erfolgreiche Unternehmensgeschichte zurückblicken, in der die Entscheidungen der Führungskräfte und des Topmanagements, aber auch die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen weitergebracht und zu dem machten, was es heute ist.

4.9.2 Ausgewählte Antworten auf die offene Frage

Der Fragebogen enthielt eine offene Frage, mit der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeladen wurden, ihre Meinung zum Thema Vertrauen und Veränderungsprozesse im Unternehmen zu äußern. Es gab sowohl positive Antworten, die ein starkes Vertrauen in das Unternehmen und in die Unternehmensführung bekunden, als auch kritische Äußerungen in Bezug auf stattfindende Veränderungen. An dieser Stelle werden die aussagekräftigsten Antworten, die sich auf Vertrauen und Veränderungsprozesse bezogen, wortwörtlich mit Beibehaltung der Rechtschreibung zitiert.

„Das Vertrauen des Top Managements in die Führungskräfte ist zu wenig ausgeprägt. Dabei handelt es sich um ein sehr großes Potential das noch nicht genutzt wird. Durch den Veränderungsprozess ziehen sich viele Führungskräfte zurück da Meinungen dieser nicht gehört und zu wenig ernstgenommen werden.“

„Das Vertrauen von Geschäftsleitung zu jedem Mitarbeiter wird sehr hoch geschätzt!! Bei Veränderungsprozessen müssen sich auch die Personen anpassen, was teilweise in der Produktion nicht der Fall ist. Lernresistenz hat bei hoch professioneller Qualität nichts verloren. Die Sozialpolitik der Geschäftsleitung gegenüber Mitarbeitern ist sehr hoch jedoch müssen auch teilweise "Köpfe" rollen (Kündigung) wenn Prozess und Qualität keine Gewichtung bei den Mitarbeitern (Arbeitnehmer) haben. Daily Business

und "schau ma mal wie wir den heutigen Tag runterdrehen" ist bei ... zu wenig. Schöne Grüsse ein Mitarbeiter aus F&E."

„Das Vertrauen ist grundsätzlich vorhanden. Es werden aber zu viele Veränderungen gleichzeitig umgesetzt.“

„Zu viele Veränderungen durch Personen die wenig Ahnung der tatsächlichen Abläufe bei ... haben, können sehr viel Unruhe in das System bringen.“

„Vertrauen: 1. Ist keine gegebene oder einforderbare Voraussetzung - muss erarbeitet werden. 2. geht trotzdem leicht verloren. Veränderung: 1. Veränderung ist eine Reaktion auf die (bereits) veränderte Umgebungsbedingungen, also immer unter evolutionärem Zeitdruck. 2. Die Qualität einer Veränderung liegt dann aber nicht in ihrer Geschwindigkeit sondern in der klugen und praktikablen Lösung der zugrundeliegenden Aufgabenstellung. 3. Die Trägheit der Reaktion auf die Veränderung ist von deren Größe abhängig, also auch nur in angemessenen Zeiträumen beurteilbar. 4. Das wichtigste und schwierigste am Ende: "Wenn du merkst, dass du ein totes Pferd reitest, dann steig ab!"

Von den 167 Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Befragung gaben lediglich 17 Personen ihre Meinung zusätzlich zu den geschlossenen Fragen ab. Fünf von diesen bezogen sich auf das Thema Vertrauen und Veränderungsprozesse. Die anderen zwölf Personen nutzen eher die Gelegenheit, ihre Kritik zu einzelnen Aspekten der aktuellen Situation im Unternehmen zu äußern, ohne einen Bezug zum eigentlichen Thema der Befragung.

Aus den fünf oben angeführten Meinungen, die teilweise konträr zueinander sind, kann keine Schlussfolgerung abgeleitet werden, welche die Ergebnisse der statistischen Auswertung sinnvoll ergänzen würde. Es wird hier lediglich die Vermutung angestellt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens für das Thema Vertrauen und seine Rolle in Veränderungsprozessen sensibilisiert wurden.

5 Diskussion und Ausblick

5.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieser Arbeit war es, die Rolle von Organisationsvertrauen in betrieblichen Veränderungsprozessen im Rahmen einer quantitativen Studie zu untersuchen. Die empirische Untersuchung erfolgte am Beispiel eines österreichischen Großunternehmens, das hochqualitative Einrichtungen fertigt. Zu diesem Zweck wurde eine Online-Umfrage mittels eines strukturierten Fragebogens durchgeführt. Anschließend wurden die Daten einer Stichprobe von 167 Personen mittels dem Statistikprogramm SPSS (IBM SPSS Statistics 24) ausgewertet.

Im Speziellen wurde in dieser Arbeit untersucht, ob Organisationsvertrauen in einem Zusammenhang mit Offenheit für Veränderungen steht und einen Einfluss auf Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen ausübt. Das Konstrukt Organisationsvertrauen wurde dabei in Anlehnung an die Konzeptualisierung von Luhmann (2014, S. 47ff.) zunächst in die Dimensionen persönliches beziehungsweise interpersonelles Vertrauen und abstraktes Systemvertrauen in die Organisation unterteilt. Zusätzlich wurde bei interpersonellem Vertrauen zwischen dem horizontalen Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zueinander und dem vertikalen Vertrauen in die direkte Führungskraft sowie in das Topmanagement differenziert (Costigan et al., 1998, S. 304; Rupf-Schreiber, 2006, S. 132f.). Die Konstruktion der Skalen erfolgte in Anlehnung an Ellonen et al. (2008, S. 167ff.), Rupf-Schreiber (2006, S. 221) und Graeff (1998, o.S. zitiert in Rupf-Schreiber, 2006, S. 112).

Das Konstrukt Offenheit für Veränderungen wurde als eine kognitive und affektive Komponente differenziert erfasst. Die Items dazu wurden den Studien von Barghorn (2010, S. 99) und Oreg (2003, S. 684) entnommen. Verhalten in Veränderungsprozessen wurde ebenso differenziert erfasst, und zwar als unterstützendes und widerständiges Verhalten. Auch hier erfolgte die Skalenkonstruktion in Anlehnung an Barghorn (2010, S. 111). Zur Untersuchung der aufgestellten Zusammenhangshypothesen wurden die Pearson Korrelation und die Rangkorrelation nach Spearman zwischen den einzelnen Skalen analysiert.

Die Ergebnisse zeigten zum einen, dass interpersonelles horizontales Vertrauen, das heißt das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derselben hierarchischen Ebene zueinander, in keinem signifikanten Zusammenhang weder mit Offenheit für Veränderungen noch mit Verhalten in Veränderungsprozessen steht. Dieses Ergebnis ist vergleichbar mit jenem der Studie von Ellonen et al (2008, S. 176), in der unter

anderem der positive Einfluss von interpersonellem horizontalem Vertrauen auf die organisatorische Innovationskraft untersucht wurde.

In Gegensatz zu horizontalem Vertrauen zeigten die Ergebnisse der Studie, dass interpersonelles vertikales Vertrauen in die Führungskräfte in einem positiven Zusammenhang mit Offenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Veränderungen steht. Gleichzeitig wurde bestätigt, dass unterstützendes Verhalten in Veränderungsprozessen von dieser Form des Vertrauens positiv beeinflusst wird. Die Ergebnisse der Analyse des Vertrauens in das Topmanagement zeigten sogar eine signifikantere positive Korrelation sowohl mit Offenheit für Veränderungen als auch mit unterstützendem Verhalten. Auf der anderen Seite wurde beobachtet, dass Widerstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen umso schwächer wird, je mehr sie ihrem obersten Management vertrauen. Diese Ergebnisse sind vergleichbar mit denen der Studien von Rousseau & Tijoriwala (1999, S. 520f.) und Oreg (2006, S. 89), welche die essentielle Rolle des Vertrauens zum Management in Veränderungsprozessen bestätigten.

Warum interpersonelles horizontales Vertrauen eine untergeordnete Rolle in Veränderungsprozessen spielt, lässt sich wie folgt interpretieren: Veränderungsprojekte betreffen die gesamte Organisation, vor allem dann, wenn es um Strategie-, Ressourcen- oder Strukturveränderungen geht. Auch wenn es nur um Veränderungen der ersten Ordnung handelt, werden diese abteilungsübergreifend umgesetzt. Es bedarf Mitwirkung von mehreren Teams und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlicher Führungsverantwortung. Für eine/n Mitarbeiter/in, der/die in ein Veränderungsprojekt eingebunden ist, sind die Rollen und Kompetenzen der Kolleginnen und Kollegen in diesem Prozess unterschiedlich. Manche leisten einen höheren Beitrag als die anderen und erfüllen unterschiedliche Aufgaben. Daher steht horizontales Vertrauen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Teams in keinem signifikanten Zusammenhang mit Veränderungsprozessen und somit weder mit Offenheit für Veränderungen noch mit Verhalten.

Dagegen kommt interpersonellem vertikalem Vertrauen eine maßgebende Bedeutung zu. Das Vertrauen in das Topmanagement spielt sogar eine größere Rolle als das Vertrauen zur direkten Führungskraft. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass in Zeiten von Restrukturierungen und Veränderungen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich stark an der Führungsspitze orientieren. Sie stehen immer dann den betrieblichen Veränderungen offener gegenüber und sind bereit, diese zu unterstützen, wenn sie das Vertrauen in die Führungskräfte haben, die für das Change Management verantwortlich sind. Schenken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den

Entscheidungen der Geschäftsleitung Glaubwürdigkeit und vertrauen sie darauf, dass die Führungskräfte und das Topmanagement zum Wohl der Belegschaft handeln, haben sie auch Vertrauen, dass die initiierten Maßnahmen das Unternehmen in die richtige Richtung führen. Die Interpretation kann sogar ausgeweitet werden: Organisationsentwicklung und Veränderungen werden durch vertikales Vertrauen überhaupt erst ermöglicht. Ohne Vertrauen in die Führungskräfte und in das Topmanagement würden betriebliche Veränderungsprozesse aufgrund mangelnder Unterstützung seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheitern.

Als letzte Dimension von Organisationsvertrauen wurde die abstrakte Form, und zwar das Systemvertrauen, untersucht. Dieses ist durch das Vertrauen der Organisationsmitglieder in die Prinzipien, Regelwerke und Philosophie der Organisation gekennzeichnet. Die Ergebnisse der Studie bestätigten eine maßgebende Rolle von Systemvertrauen in betrieblichen Veränderungsprozessen. Werden die Interaktionsregeln, die definierten Prozessabläufe und Strukturen als verlässlich empfunden, wird das Organisationssystem als funktionsfähig bewertet und die Bereitschaft der Beteiligten, sich auf die Veränderungen einzulassen, steigt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduzieren ihren Widerstand gegen die Neuerungen und unterstützen verstärkt die Veränderungsprozesse. Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Systemvertrauen in Zeiten von betrieblichen Veränderungen eine bedeutende Rolle spielt und ein kritischer Faktor für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist.

Die Ergebnisse zeigten, dass das Systemvertrauen im untersuchten Unternehmen zwar stark ausgeprägt ist, allerdings ist es im Vergleich zum Vertrauen zur direkten Führungskraft und in das Topmanagement doch schwächer. Für das untersuchte Unternehmen kann daraus die Empfehlung abgeleitet werden, das Systemvertrauen im Kontext der Organisation genau zu evaluieren. Das festgestellte Ausmaß an Systemvertrauen impliziert nicht zwangsläufig einen Bedarf an vertrauensstärkenden Maßnahmen. Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit bereits angeführt wurde, ist ein Maximum an Systemvertrauen für eine wandlungsfähige Organisation nicht erstrebenswert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sehr wohl die herrschenden Strukturen, Prozesse, Expertenwissen und weiteres kritisch beurteilen und Veränderungsprojekte umsetzen, um das Unternehmen zu stärken.

Die abschließenden Erkenntnisse der Studie folgen aus der teilweisen Bestätigung der Hypothese, dass Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen zusammenhängen. Diese Annahme stützte sich auf die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991, S. 179ff.), die postuliert, dass

menschliche Einstellungen hinsichtlich einer Verhaltensweise zusammen mit der subjektiven Bewertung und der wahrgenommenen Kontrolle für die Ausführung eines Verhaltens entscheidend sind. In dieser Studie konnte wie erwartet und hypothesenkonform ein negativer Zusammenhang zwischen Offenheit für Veränderungen und Widerstand in Veränderungsprozessen nachgewiesen werden. Ein positiver Einfluss auf unterstützendes Verhalten wurde entgegen den Erwartungen nicht bestätigt.

5.2 Einschränkungen der Studie und Ansätze für weitere Forschungsarbeiten

Die Interpretation der ermittelten Befunde dieser Arbeit muss unter Berücksichtigung einiger Einschränkungen erfolgen. Die erste betrifft die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Aufgrund der Tatsache, dass die Datenerhebung lediglich in einem Unternehmen mit einer spezifischen Unternehmensstruktur und zu einem Zeitpunkt von mehreren Veränderungsprozessen durchgeführt wurde, kann nicht der Anspruch gestellt werden, dass diese Ergebnisse für alle Organisationen und sämtliche Veränderungsprozesse Gültigkeit haben. Veränderungsprojekte wurden in der Studie nicht nach ihrer Art, Komplexität oder Phase differenziert, sondern ganzheitlich betrachtet. Es ist aber durchaus denkbar, dass verschiedene Prozesse in diversen Phasen unterschiedliche Konsequenzen nach sich ziehen. Somit könnte sich die Bewertung dieser Veränderungsprozesse im Verlauf der Zeit ändern.

Eine weitere Einschränkung könnte die Repräsentativität der Stichprobe sein. Das Verhältnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung zu jenen mit Führungsverantwortung war 54,50% zu 45,50%. Dies bildet weder die Aufbauorganisation des untersuchten Unternehmens korrekt ab noch ist es repräsentativ für eine durchschnittliche österreichische Organisation. An diese Einschränkung kann gleich die Frage der sozialen Erwünschtheit des Antwortverhaltens angeknüpft werden. Die Tatsache, dass ein großer Teil der Befragten Führungskräfte waren, die in der Regel Veränderungsprozesse initiieren und für deren Umsetzung verantwortlich sind, könnte die Antworten beeinflusst haben. Zudem stammen alle Daten aus den Selbstauskünften der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, somit können sozial erwünschte Antworten beziehungsweise systematisch überschätzte Selbstwahrnehmungen trotz der zugesicherten Anonymität nicht ausgeschlossen werden.

Diese Ansatzpunkte können für weitere Forschungsarbeiten angemerkt werden. Auf der Basis des untersuchten Unternehmens könnte eine zweite Erhebung zu einem

späteren Zeitpunkt in der weiteren Phase der Veränderungsprozesse interessante Erkenntnisse über die Entwicklung des Organisationsvertrauens, über die Veränderung der Einstellungen und Verhaltensweisen und somit über den Erfolg von Veränderungsprojekten liefern.

Ein interessanter Fokus für andere Forschungsarbeiten könnte der Bezug zu Unternehmenskulturen und Eigentümer/innen Verhältnissen sein. Zum Beispiel könnten junge und etablierte Unternehmen miteinander verglichen werden oder Organisationen mit sehr unterschiedlichen Stakeholder und Shareholder Strukturen, wie Familienunternehmen versus Aktiengesellschaften oder gewinnorientierte Unternehmen versus NGO's.

Im Sinne eines höheren wissenschaftlichen Anspruchs könnte das Konstrukt Einstellungen vollständig erfasst werden. Entsprechend der Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen bietet sich eine Erweiterung um die Konstrukte soziale Normen und wahrgenommene Selbstkontrolle im Kontext von organisationalen Veränderungsprozessen an.

5.3 Abschließende Reflexion

Mit dieser empirischen Studie wurden Instrumente zur Erfassung von mehreren Dimensionen von Organisationsvertrauen sowie von Einstellung und Verhalten in organisationalen Veränderungsprozessen erprobt. Die untersuchte Organisation war aufgrund ihrer Größe, ihrer hierarchischen Komplexität und Heterogenität der Belegschaft und vor allem aufgrund der vielen aktuellen Veränderungsprozesse als Untersuchungsobjekt für diese Fallstudie sehr gut geeignet. Das Thema Veränderungen war und ist in diesem Unternehmen hoch präsent. Veränderungsprojekte, ihr Nutzen und Preis werden intensiv diskutiert, es herrschen im Unternehmen unterschiedliche Meinungen darüber und es kann angenommen werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter differenzierte Einstellungen gegenüber von Veränderungsprozessen haben und demnach auch unterschiedliche Verhaltensweisen aufweisen. Hinsichtlich Organisationsvertrauens stellte das Unternehmen ebenso eine gute Basis für die Datenerhebung dar. Aufgrund der funktionalen und divisionalen Gliederung und der Stablinienorganisation ist die Belegschaft größtenteils klar in Teams aufgeteilt. Die Mitglieder des Topmanagements sind im Unternehmensalltag oft präsent und für viele für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich „greifbar“. Zudem ist das Unternehmen als System in der Wahrnehmung seiner Organisationsmitglieder klar verankert. Diese Eigenschaften der untersuchten Organisation in Kombination mit den erprobten Erhebungsinstrumenten ermöglichten

eine valide und zuverlässige Erfassung der einzelnen Dimensionen des Organisationsvertrauens und der Veränderungsprozesse. Somit kann behauptet werden, dass die erhobenen Daten und die erzielten Ergebnisse aussagekräftig sind. Der wissenschaftliche Beitrag dieser Arbeit besteht demzufolge in einer erneuten Bestätigung der wesentlichen Rolle von Organisationsvertrauen in betrieblichen Veränderungsprozessen.

In persönlicher Hinsicht führte die Verfassung dieser Arbeit unter anderem zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem facettenreichen und teilweise „mystischen“ Konstrukt Vertrauen und zum tieferen Verständnis seiner Quellen und Bedeutung. Gleichzeitig brachte es sehr interessante Erfahrungen hinsichtlich des Umganges mit dem Thema Vertrauen im Kontext von Veränderungsprozessen seitens der Organisationsmitglieder. Die anfängliche Diskussion der Fragestellungen im Rahmen der internen Freigabe des Fragebogens, das Feedback der befragten Personen oder das aktiv bekundete Interesse der Kolleginnen und Kollegen an den Befragungsergebnissen bedeuten, dass dieses Thema in der Unternehmenspraxis noch sehr ungewöhnlich ist. Es wird geplant, die Ergebnisse dieser Studie in einer verständlichen Form aufzubereiten und im Unternehmen vorzustellen. Die Entscheidung, ob alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen informiert werden sollen, die klarerweise der Geschäftsleitung obliegen wird, und die Interpretation der zahlenmäßigen Ergebnisse werden möglicherweise weitere interessante Erkenntnisse zum Thema und zum Unternehmen liefern.

Literaturverzeichnis

- Ajzen, Icek (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In Action control (S. 11-39). Berlin: Springer.
- Ajzen, Icek (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Allport, Gordon W. (1935). Attitudes. In Murchinson, Carl (Hrsg.). *Handbook of Social Psychology* (S. 798–844). Worcester: Clark University Press.
- Alvarez, Alexander Toro (2014). *Change Management: Grundlagen und Trends*. Hamburg: Diplomica.
- Armenakis, Achilles A./Harris, Stanley G./Mossholder, Kevin W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46, 681-703.
- Armitage, Christopher J./Conner, Mark (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British journal of social psychology*, 40, 471-499.
- Atkinson, Sally/Butcher, David (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of managerial psychology*, 18, 282-304.
- Barghorn, Kerstin (2010). *Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen*. Dissertation an der Universität Osnabrück. Online: https://repositorium.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-201103088005/1/thesis_barghorn.pdf [Abruf am 22.10.2016].
- Bartels, Jos/Douwes, Rynke/de Jong, Menno/Pruyn, Ad (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17, 49-S67.
- Becke, Guido (2007). Vom Erhalten durch Verändern zum Verändern durch Erhalten. Reproductive Stabilität in Change Management-Prozessen. *OrganisationsEntwicklung*, 1, 18-25.
- Bijlsma, Katinka/Koopman, Paul (2003). Introduction: Trust within organisations. *Personnel Review*, 32, 543–555.
- Bleses, Peter (2011). Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen. Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung. In: Becke, Guido/Behrens, Miriam/Bleses, Peter/Evers, Janina/Hafkesbrink, Joachim (2011). *Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen*. Artec-paper 175. Bremen.
- Bohner, Gerd/Dickel, Nina (2011). Attitudes and attitude change. *Annual review of psychology*, 62, 391-417.
- Brandenburg, Torsten (2009). Vertrauen in Veränderungsprozessen. In Torsten Brandenburg/Meinald T. Thielsch (Hrsg.). *Praxis der Wirtschaftspsychologie* (S. 223-236). Münster: MV Wissenschaft.
- Bruckner, Beatrice K. (2015). *Organisationales Vertrauen initiieren. Determinanten des intra-organisationalen Vertrauens von Beschäftigten in Großunternehmen*. Dissertation Leuphana Universität Lüneburg. Wiesbaden: Springer.
- Burnes, Bernhard (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 977-1002.
- Cooke, Richard/Sheeran, Paschal (2004). Moderation of cognition-intention and cognition-behaviour relations: A meta-analysis of properties of variables from the theory of planned behaviour. *British journal of social psychology*, 43, 159-186.
- Costigan, Robert D./Ilter, Selim S./Berman, J. Jason (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303-317.

- Covin, Teresa J./Kilmann, Ralph H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Management*, 15, 233-248.
- Cummings, Larry L./Bromiley, Philip (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). Development and Validation. In Kramer, Roderick M./Tyler, Tom R. (Hrsg.). *Trust in organizations. Frontiers of theory and research* (S. 302 – 330). Thousand Oaks: Sage.
- Cummings, Thomas G./Worley, Christopher G. (2015). *Organization Development & Change* (10th edition). Stamford: Cengage Learning.
- Cunningham, Charles E./Woodward, Christel A./Shannon, Harry S./MacIntosh, John/Lendrum, Bonnie/Rosenbloom, David/Brown, Judy (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75, 377-392.
- Dawkins, Cedric/Frass, John W. (2005). Decision of union workers to participate in employee involvement: An application of the theory of planned behaviour. *Employee Relations*, 27, 511-531.
- Deutsch, Morton (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279. Online: [http://c.ymcdn.com/sites/naefcm.site-ym.com/resource/resmgr/Research/Trust_and_Suspicion_\(Deutsch.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/naefcm.site-ym.com/resource/resmgr/Research/Trust_and_Suspicion_(Deutsch.pdf) [Abruf am 21.01.2017]
- Deutsch, Morton (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human relations*, 13, 123-139.
- Dirks, Kurt/Ferrin, Donald (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87, 611-628.
- Eagly, Alice H./Chaiken, Shelly (1998). Attitude structure and function.
- Eby, Lilian T./Adams, Danielle M./Russell, Joyce E. A./Gaby, Stephen H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human relations*, 53, 419-442.
- Ellonen, Riikka/Blomqvist, Kirsimarja/Puumalainen, Kaisu (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11, 160-181.
- Endress, M. (2002). *Vertrauen*. Bielefeld: transcript.
- Erikson, Erik H. (1970). *Jugend und Krise. Die Psychodynamik im sozialen Wandel*. Stuttgart: Enke.
- Frese, Erich/Graumann, Matthias/Theuvsen, Ludwig (2012). *Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung* (10. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Gargiulo, Martin/Ertug, Gokhan (2006). The dark side of trust. In Bachmann, Reinhard/Zaheer, Akbar. *Handbook of Trust Research*. Cheltenham (UK), Northampton (Mass., USA): Edward. Elgar Publishing, S. 165-186.
- Gilbert, Dirk (2006). Systemvertrauen in Unternehmensnetzwerken: Eine Positionsbestimmung aus strukturationstheoretischer Perspektive. In Götz, Klaus (Hrsg.). *Vertrauen in Organisationen* (S. 113-134). München.
- Gilbert, Dirk (2007). Vertrauen als Gegenstand der ökonomischen Theorie. Ausgewählte theoretische Perspektiven, empirische Einsichten und neue Erkenntnisse. *Zeitschrift für Management*, 2, 60-107.
- Gómez, Carolina/Rosen, Benson (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1), 53-69.

- Graeff, P. (1998). Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Greif, Siegfried/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka (2004). Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, Siegfried/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka/ Hergenbahn, Stephan/Grothmann, Torsten (2001). Erfolg und Misserfolg von Veränderungsprojekten. Schlussbericht eines Studienprojekts. Online: <http://www.home.uni-osnabrueck.de/sgreif/downloads/Schlussbericht.pdf> [Abruf am 11.11.2016]
- Güttler, Peter O. (2003). Sozialpsychologie: Soziale Einstellungen, Vorurteile, Einstellungsänderungen (4. Auflage). München: Oldenbourg.
- Haas, David F./Deseran, Forrest A. (1981). Trust and Symbolic Exchange. Social Psychology Quarterly, 44(1), 3-13.
- Hagger, Martin S./Chatzisarantis, Nikos L.D./Biddle, Stuart J.H. (2002). A meta-analytic review of the theories of reasoned action and planned behavior in physical activity: Predictive validity and the contribution of additional variables. Journal of sport & exercise psychology, 24, 3-32.
- Hennemann, Carola (1997). Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht. München: Rainer Hampp Verlag.
- Heidbrink, Marcus/Schürmann, Margit (2009). Vertrauen und Führung - So hängen sie zusammen, so lassen sie sich beeinflussen. In Torsten Brandenburg/Meinold T. Thielsch (Hrsg.). Praxis der Wirtschaftspsychologie (S. 209-222). Münster: MV Wissenschaft.
- Herscovitch, Lynne/Meyer, John P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. Journal of applied psychology, 87, 474-487.
- Hultman, Kenneth E. (2003). Managing resistance to change. In Kenneth E. Hultman (Hrsg.). Encyclopedia of Information Systems (S. 693-705). San Diego: Academic Press.
- Huy, Quy N./Mintzberg, Henry. (2003). The rhythm of change. MIT Sloan Management Review, 44, 79-84.
- Jones, Gareth R./George, Jennifer M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. Academy of management review, 23, 531-546.
- Jones, Gareth R./Bouncken, Ricarda B. (2008). Organisation: Theorie, Design und Wandel (5. Auflage). München: Pearson.
- Katz, Daniel (1960). The functional approach to the study of attitudes. Public opinion quarterly, 24, 163-204.
- Kiffin-Petersen, Sandra/Cordery, John (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. International Journal of Human Resource Management, 14, 93-116.
- Kotter, John P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 2, 59-67.
- Kunze, Matthias/Seeling, Thomas/Höhnel, Anne (2012). Eine interdisziplinäre Annäherung an betriebliches Vertrauen. Zeitschrift zur interdisziplinären Organisationsentwicklung – Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. Online: http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/9281/ZIO3_Interdisziplinare_Anaeherung_an_betriebliches_Vertrauen.pdf [Abruf am 17.11.2016].
- LaPiere, Richard T. (1934). Attitudes vs. actions. Social forces, 13, 230-237.
- Lauer, Thomas (2010). Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Heidelberg: Springer.

- Levy, Amir/Merry, Uri (1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. New York: Greenwood Publishing Group.
- Lines, Rune/Selart, Marcus/Espedal, Bjarne/Johansen, Svein T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5, 221-245.
- Luhmann, Niklas (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Auflage). München: UTB.
- Luthans, Fred/Luthans, Kyle W./Luthans, Brett C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Machin, Anthony M./Fogarty, Gerard J./Bannon, Steven F. (2009). Predicting Employees' Commitment To and Support for Organisational Change. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 2, 10-18.
- Mayer, Roger C./Davis, James H./Schoorman, F. David (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayer, Roger C./Davis, James H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- McCauley, Dan P./Kuhnert, Karl W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- McKnight, Harrison D./Cummings, Larry L./Chervany, Norman L. (1998). Initial trust formation in new organisational relationships. *Academy of Management Review*, 23, 473-490.
- McKnight, Harrison D./Choudhury, Vivek/Kacmar, Charles (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information Systems Research*, 13, 334-359.
- Miller, Vernon D./Johnson, John R./Grau, Jennifer (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Misztal, Barbara (1996). *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nienaber, Ann-Marie/Schewe, Gerhard (2011). Merkmale einer vertrauensvollen Kommunikation zwischen Organisationen – eine empirische Analyse. *Zeitschrift für Management*, 6, 3-28.
- Nippa, Michael (1997). Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse in Unternehmen. Ergebnisse einer Expertenbefragung. In Michael Nippa/Heinz Scharfenberg (Hrsg.). *Implementierungsmanagement: Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen* (S. 21-57). Wiesbaden: Gabler.
- Oreg, Shaul (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88, 680-693.
- Oreg, Shaul (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15, 73-101.
- Orth, Michael S. (2002). *Factors related to resistance and support of organizational change*. Unveröffentlichte Promotionsschrift an der Fort Collins Universität Colorado.
- Oswald, Margit E. (2010). Vertrauen in Organisationen. In Martin W. Schweer (Hrsg.). *Vertrauensforschung: State of the art* (S. 63-85). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Pearce, Barnett W. (1974). Trust in interpersonal communication. *Speech Monographs*, 41, 236-244.
- Petermann, Franz (1996). *Psychologie des Vertrauens* (3. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

- Petermann, Franz (2012). *Psychologie des Vertrauens*. München: Quintessenzverlag.
- Piderit, Sandy K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25, 783-794.
- Raunicher, Peter (2011). *Die Ambivalenz des Vertrauens: Welche Bedeutung hat Vertrauen in organisationalen Veränderungsprozessen?* Wiesbaden: Gabler.
- Reiß, Michael (1997). Change Management als Herausforderung. In Michael Reiß/Lutz von Rosenstiel/Anette Lanz (Hrsg.). *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 5-31). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rosenberg, Milton J./Hovland, CI (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In CI Hovland/Milton I. Rosenberg (Hrsg.). *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components* (S. 1-14). New Heaven: Yale University Press.
- Rotter, Julian B. (1967). A new scale for measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rousseau, Denise M./Tijoriwala, Snehal A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of applied psychology*, 84, 514.
- Rupf-Schreiber, Marianne (2006). *Identifikation und Vertrauen in Organisationen. Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche. Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde an der Philosophischen Fakultät der Universität Freiburg in der Schweiz.*
- Saruhan, Nese (2013). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business Economics and Finance*, 2(3), 13-35.
- Shamir, Boas/Lapidot, Yael (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24, 463-491.
- Spector, Michele D./Jones, Gwen E. (2004). Trust in the workplace: Factors affecting trust formation between team members. *The Journal of social psychology*, 144, 311-321.
- Tyler, Tom R./Kramer, Roderick M. (1996). "Whither trust?". In Roderick M. Kramer/Tom R. Tyler (Hrsg.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (S. 331-357). London: Sage.
- Wanberg, Connie R./Banas, Joseph T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85, 132-142.
- Weischer, Christoph (2007). *Sozialforschung*. Konstanz: UVK.
- Welp, Isabell M. (2008). Die Entstehung von Vertrauen im Kontext von Unsicherheit und Informationsasymmetrie. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78, 1251-1284.
- Wicker, Allan W. (1969). Attitudes versus actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *Journal of Social issues*, 25, 41-78.
- Zhang, Ann. Y./Tsui, Anne S./Song, Lynda J./Li, Chaoping/Jia, Liangding (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47, 111-132.

Online-Quellen

<http://www.songtexte.com/songtext/silbermond/irgendwas-bleibt-6bf55a3e.html> [Abruf am 27.04.2017]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Acht-Stufenmodell des organisationalen Wandels nach Kotter	11
Abbildung 2: Struktur des Konstruktes Organisationsvertrauen	25
Abbildung 3: Die Theorie des geplanten Verhaltens	28
Abbildung 4: Struktur der Konstrukte Einstellung (Offenheit für Veränderungen) und Verhalten in Veränderungsprozessen	34
Abbildung 5: Hypothesenmodell der Studie	39
Abbildung 6: Zusammenfassung der Skalen und der zu prüfenden Hypothesen	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht der Fragen, Konstrukte und Items.....	41
Tabelle 2:	Items zur Erfassung der Offenheit für Veränderungsprozesse	42
Tabelle 3:	Items zur Erfassung des Verhaltens in Veränderungsprozessen	43
Tabelle 4:	Items zur Erfassung des interpersonellen horizontalen Vertrauens.....	44
Tabelle 5:	Items zur Erfassung des interpersonellen vertikalen Vertrauens in die direkte Führungskraft.....	45
Tabelle 6:	Items zur Erfassung des Vertrauens in das Topmanagement.....	46
Tabelle 7:	Items zur Erfassung des Systemvertrauens.....	47
Tabelle 8:	Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala interpersonelles horizontales Vertrauen sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skalen interpersonelles horizontales Vertrauen in die Kompetenz und interpersonelles horizontales Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Menschlichkeit.....	50
Tabelle 9:	Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala interpersonelles vertikales Vertrauen in die direkte Führungskraft sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Gesamtskala interpersonelles vertikales Vertrauen in die direkte Führungskraft	53
Tabelle 10:	Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala Vertrauen in das Topmanagement sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der Gesamtskala Vertrauen in das Topmanagement	55
Tabelle 11:	Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala Systemvertrauen sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der Gesamtskala Systemvertrauen	56
Tabelle 12:	Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala Offenheit für Veränderungen sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skalen Offenheit für Veränderungen – kognitiv und Offenheit für Veränderungen - affektiv	59
Tabelle 13:	Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items der Skala Verhalten in Veränderungsprozessen sowie Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skalen Widerständiges Verhalten in Veränderungsprozessen und Unterstützendes Verhalten in Veränderungsprozessen	61

Tabelle 14: Häufigkeiten: Dauer der Beschäftigung im Unternehmen, Anzahl der direkt unterstellten Personen und organisatorische Eingliederung	65
Tabelle 15: Korrelationskoeffizienten der Skalen interpersonelles horizontales Vertrauen, interpersonelles vertikales Vertrauen in die Führungskraft, Vertrauen in das Topmanagement, Systemvertrauen, Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen.....	73
Tabelle 16: Mittelwerte und Standardabweichungen der Skala interpersonelles vertikales Vertrauen in die direkte Führungskraft	74
Tabelle 17: Mittelwerte und Standardabweichungen der Skala interpersonelles vertikales Vertrauen in das Topmanagement (VTM) und der Skala Systemvertrauen (SV).....	76

Anhang A: Fragebogen



MasterthesisFernFH → Aktiv_base01

26.04.2017, 22:06

Variablenansicht

Die Variablenansicht zeigt alle Seiten des Fragebogens sowie die zugeordneten Variablen und Antwortcodes. Bitte beachten Sie, dass Filter und Platzhalter nicht korrekt wiedergegeben werden.

Für eine Übersicht aller Variablen im Befragungsprojekt verwenden Sie bitte die **Variablen-Übersicht**. Diese finden Sie in der Projektverwaltung im Menü auf der linken Seite.

[Korrekturfahne](#) [Druckansicht](#)

[PHP-Code ausblenden](#)

Seite 01

EINL

Werte Kollegin, werter Kollege,

EINL

ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFH im Masterstudiengang "Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie". Im Rahmen meiner **Masterarbeit** befasse ich mich mit dem Thema "**Veränderungsprozesse in Unternehmen**" und führe eine elektronische Befragung durch. Deine Beteiligung an dieser Befragung wird mir sehr helfen.

Hier kurze Informationen dazu:

- Diese Befragung findet mit Erlaubnis der Geschäftsleitung unseres Unternehmens statt, allerdings geht es hier nicht um ein **Projekt des Unternehmens**, sondern um meine **persönliche Masterarbeit**.
- Alle Angaben und Antworten sind **anonym** und werden **anonymisiert** ausgewertet. Rückschlüsse auf Deine Person sind nicht möglich und es werden **keine Konsequenzen** folgen.
- Die Bearbeitung des Fragebogens nimmt **10 bis 15 Minuten** in Anspruch.
- Lese bitte die Fragen **genau** durch und beantworte bitte **alle** Fragen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, nur **Deine Meinung zählt!**
- Bitte Dich um Bearbeitung des Fragebogens bis **05.04.2017**.

Für jegliche Fragen stehe ich gerne zur Verfügung:

giouzel.lampalzer@mail.fernfh.ac.at

Herzlichen Dank für Dein Bemühen und Deine Teilnahme an dieser Befragung!

Giouzel Lampalzer

1. Denke bitte an die aktuellen Veränderungsprozesse bei F/LIST, die dich am stärksten betreffen (zum Beispiel an die organisatorischen Änderungen, an die technischen Prozessänderungen, an die Internationalisierungsprojekte u.a.). Wie sehr trifft jede der unteren Aussagen auf Deine persönliche Meinung zu?

(1) Ich glaube, dass die meisten Veränderungen meine Arbeit erleichtern werden.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(2) Diese Veränderungen beunruhigen mich.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(3) Ich denke, die Mehrheit der Veränderungsprozesse wird sich positiv auf unser Unternehmen auswirken.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(4) Die aktuellen Veränderungsprozesse belasten mich.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(5) Meiner Ansicht nach werden die meisten Veränderungsprozesse zu etwas Gutem führen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(6) Ich habe Bedenken bei diesen Veränderungen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(7) Die meisten der aktuellen Veränderungen machen mich zornig.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(8) Die meisten der aktuellen Veränderungen stressen mich.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(9) Diese Veränderungen verursachen bei mir ein flaes Gefühl im Magen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(10) Ich glaube, dass F/LIST von den Veränderungen profitieren wird.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LT05_01 (1) Ich glaube, dass die meisten Veränderungen meine Arbeit erleichtern werden.

LT05_03 (3) Ich denke, die Mehrheit der Veränderungsprozesse wird sich positiv auf unser Unternehmen auswirken.

LT05_04 (5) Meiner Ansicht nach werden die meisten Veränderungsprozesse zu etwas Gutem führen.

LT05_02 (10) Ich glaube, dass F/LIST von den Veränderungen profitieren wird.

- 1 = stimmt überhaupt nicht
- 2 = stimmt überwiegend nicht
- 3 = stimmt eher nicht
- 4 = stimmt teilweise
- 5 = stimmt eher
- 6 = stimmt überwiegend
- 7 = stimmt voll und ganz
- 9 = nicht beantwortet

LT05_10 (2) Diese Veränderungen beunruhigen mich. (umgepolt)

LT05_09 (4) Die aktuellen Veränderungsprozesse belasten mich. (umgepolt)

LT05_05 (6) Ich habe Bedenken bei diesen Veränderungen. (umgepolt)

LT05_06 (7) Die meisten der aktuellen Veränderungen machen mich zornig. (umgepolt)

LT05_07 (8) Die meisten der aktuellen Veränderungen stressen mich. (umgepolt)

LT05_08 (9) Diese Veränderungen verursachen bei mir ein flaes Gefühl im Magen. (umgepolt)

- 1 = stimmt voll und ganz
- 2 = stimmt überwiegend
- 3 = stimmt eher
- 4 = stimmt teilweise
- 5 = stimmt eher nicht
- 6 = stimmt überwiegend nicht
- 7 = stimmt überhaupt nicht
- 9 = nicht beantwortet

2. Denke bitte erneut an die aktuellen Veränderungsprozesse bei F/LIST, die dich persönlich am stärksten betreffen (zum Beispiel an die organisatorischen Änderungen, an die prozesstechnischen Änderungen, an die Internationalisierungsprojekte u.a.). Wie sehr trifft jede der unteren Aussagen auf Deine persönliche Meinung zu?

(1) Ich helfe denjenigen Kolleginnen und Kollegen, die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der aktuellen Veränderungen haben.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(2) Ich mache Vorschläge, wie die aktuellen Veränderungen optimiert werden können.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(3) Ich erfülle meine Aufgaben im Rahmen der aktuellen Veränderungen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(4) Ich halte Informationen zurück, welche die aktuellen Veränderungen unterstützen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(5) Ich handle gegen die Veränderungen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(6) Ich versuche, die meisten Veränderungsprozesse zu verhindern.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(7) Wo es geht, verzögere ich die Einführung der Veränderungen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(8) Ich tue nicht mehr als unbedingt notwendig, um die Veränderungen umzusetzen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(9) Ich tue nur gerade so viel für die aktuellen Veränderungsprozesse, dass ich keine Schwierigkeiten bekomme.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(10) Ich führe die Aufgaben, die mit den Veränderungsprozessen zusammenhängen, nur dann durch, wenn es sich gar nicht vermeiden lässt.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(11) Ich engagiere mich für diese Veränderungsprozesse nicht mehr als von mir verlangt wird.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(12) Ich setze die aktuellen Veränderungen zu 100% um.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LT06_01	(1) Ich helfe denjenigen Kolleginnen und Kollegen, die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der aktuellen Veränderungen haben.
LT06_03	(2) Ich mache Vorschläge, wie die aktuellen Veränderungen optimiert werden können.
LT06_04	(3) Ich erfülle meine Aufgaben im Rahmen der aktuellen Veränderungen.
LT06_02	(12) Ich setze die aktuellen Veränderungen zu 100% um. 1 = stimmt überhaupt nicht 2 = stimmt überwiegend nicht 3 = stimmt eher nicht 4 = stimmt teilweise 5 = stimmt eher 6 = stimmt überwiegend 7 = stimmt voll und ganz -9 = nicht beantwortet
LT06_05	(4) Ich halte Informationen zurück, welche die aktuellen Veränderungen unterstützen. (umgepolt)
LT06_06	(5) Ich handle gegen die Veränderungen. (umgepolt)
LT06_07	(6) Ich versuche, die meisten Veränderungsprozesse zu verhindern. (umgepolt)
LT06_08	(7) Wo es geht, verzögere ich die Einführung der Veränderungen. (umgepolt)
LT06_09	(8) Ich tue nicht mehr als unbedingt notwendig, um die Veränderungen umzusetzen. (umgepolt)
LT06_10	(9) Ich tue nur gerade so viel für die aktuellen Veränderungsprozesse, dass ich keine Schwierigkeiten bekomme. (umgepolt)
LT06_11	(10) Ich führe die Aufgaben, die mit den Veränderungsprozessen zusammenhängen, nur dann durch, wenn es sich gar nicht vermeiden lässt. (umgepolt)
LT06_12	(11) Ich engagiere mich für diese Veränderungsprozesse nicht mehr als von mir verlangt wird. (umgepolt) 1 = stimmt voll und ganz 2 = stimmt überwiegend 3 = stimmt eher 4 = stimmt teilweise 5 = stimmt eher nicht 6 = stimmt überwiegend nicht 7 = stimmt überhaupt nicht -9 = nicht beantwortet

3. Denke bitte an die Kolleginnen und Kollegen in Deinem Team beziehungsweise in Deiner Abteilung. Wie sehr trifft jede der unteren Aussagen auf Deine persönliche Meinung zu?

(1) Meine Kolleginnen und Kollegen haben einen stark ausgeprägten Gerechtigkeitsinn.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(2) Meine Kolleginnen und Kollegen sind sehr bemüht, fair miteinander umzugehen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(3) Meine Kolleginnen und Kollegen handeln und verhalten sich meistens natürlich und nicht gekünstelt.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(4) Korrektes Verhalten hat für meine Kolleginnen und Kollegen einen hohen Stellenwert.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(5) Meine Kolleginnen und Kollegen halten ihre Zusagen ein.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(6) Meine Kolleginnen und Kollegen kommunizieren offen und geben mir die wichtigen Informationen weiter.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(7) Meine Kolleginnen und Kollegen verfügen über ein ausreichend breites Fachwissen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß erledigen zu können.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(8) Ich denke, dass meine Kolleginnen und Kollegen ihre Aufgaben erfolgreich erledigen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(9) Ich bin von den Fähigkeiten meiner Kolleginnen und Kollegen nicht überzeugt.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(10) Meine Kolleginnen und Kollegen machen ihre Arbeit sehr gut.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(11) Die meisten meiner Kolleginnen und Kollegen sind sehr kompetent in ihrem Zuständigkeitsbereich.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(12) Meine Kolleginnen und Kollegen kümmern sich um mein Wohlergehen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(13) Meine Bedürfnisse und Wünsche sind für meine Kolleginnen und Kollegen nicht wichtig.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(14) Generell unterstützen meine Kolleginnen und Kollegen einander bei Problemen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(15) Meistens versuchen meine Kolleginnen und Kollegen, einander zu unterstützen, anstatt sich ausschließlich um ihre eigenen Aufgaben zu kümmern.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- LT01_01** (1) Meine Kolleginnen und Kollegen haben einen stark ausgeprägten Gerechtigkeitsinn.
- LT01_02** (2) Meine Kolleginnen und Kollegen sind sehr bemüht, fair miteinander umzugehen.
- LT01_03** (3) Meine Kolleginnen und Kollegen handeln und verhalten sich meistens natürlich und nicht gekünstelt.
- LT01_04** (4) Korrektes Verhalten hat für meine Kolleginnen und Kollegen einen hohen Stellenwert.
- LT01_05** (5) Meine Kolleginnen und Kollegen halten ihre Zusagen ein.
- LT01_06** (6) Meine Kolleginnen und Kollegen kommunizieren offen und geben mir die wichtigen Informationen weiter.
- LT01_07** (7) Meine Kolleginnen und Kollegen verfügen über ein ausreichend breites Fachwissen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß erledigen zu können.
- LT01_08** (8) Ich denke, dass meine KollegInnen und Kollegen ihre Aufgaben erfolgreich erledigen.
- LT01_10** (10) Meine Kolleginnen und Kollegen machen ihre Arbeit sehr gut.
- LT01_11** (11) Die meisten meiner Kolleginnen und Kollegen sind sehr kompetent in ihrem Zuständigkeitsbereich.
- LT01_12** (12) Meine Kolleginnen und Kollegen kümmern sich um mein Wohlergehen.
- LT01_14** (14) Generell unterstützen meine Kolleginnen und Kollegen einander bei Problemen.
- LT01_15** (15) Meistens versuchen meine Kolleginnen und Kollegen, einander zu unterstützen, anstatt sich ausschließlich um ihre eigenen Aufgaben zu kümmern.
- 1 = stimmt überhaupt nicht
 2 = stimmt überwiegend nicht
 3 = stimmt eher nicht
 4 = stimmt teilweise
 5 = stimmt eher
 6 = stimmt überwiegend
 7 = stimmt voll und ganz
 -9 = nicht beantwortet
- LT01_09** (9) Ich bin von den Fähigkeiten meiner Kolleginnen und Kollegen nicht überzeugt. (umgepolt)
- LT01_13** (13) Meine Bedürfnisse und Wünsche sind für meine Kolleginnen und Kollegen nicht wichtig. (umgepolt)
- 1 = stimmt voll und ganz
 2 = stimmt überwiegend
 3 = stimmt eher
 4 = stimmt teilweise
 5 = stimmt eher nicht
 6 = stimmt überwiegend nicht
 7 = stimmt überhaupt nicht
 -9 = nicht beantwortet

4. Denke nun bitte an Deine unmittelbare Führungskraft (zum Beispiel TeamleiterIn, Supervisor, HoD, AbteilungsleiterIn). Wie sehr trifft jede der unteren Aussagen auf Deine persönliche Meinung zu?

(1) Meine Führungskraft hat einen stark ausgeprägten Gerechtigkeitssinn.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(2) Meine Führungskraft ist sehr bemüht, fair mit mir und meinen KollegInnen umzugehen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(3) Meine Führungskraft handelt und verhält sich meistens natürlich und nicht gekünstelt.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(4) Korrektes Verhalten hat für meine Führungskraft einen hohen Stellenwert.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(5) Meine Führungskraft hält ihre Zusagen ein.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(6) Meine Führungskraft kommuniziert offen und gibt mir die wichtigen Informationen weiter.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(7) Meine Führungskraft verfügt über ein ausreichend breites Fachwissen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß ausführen zu können.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(8) Ich denke, dass meine Führungskraft ihre Aufgaben erfolgreich erledigt.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(9) Ich bin von den Fähigkeiten meiner Führungskraft nicht überzeugt.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(10) Meine Führungskraft macht ihre Arbeit sehr gut.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(11) Meine Führungskraft ist in ihrem Zuständigkeitsbereich sehr kompetent.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(12) Meine Führungskraft kümmert sich um mein Wohlergehen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(13) Meine Bedürfnisse und Wünsche sind für meine Führungskraft nicht wichtig.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(14) Generell unterstützt meine Führungskraft mich und meine KollegInnen, wenn Probleme entstehen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(15) Meistens versucht meine Führungskraft, mich und meine KollegInnen zu unterstützen, anstatt sich ausschließlich ihren eigenen Aufgaben zu widmen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- LT03_01 (1) Meine Führungskraft hat einen stark ausgeprägten Gerechtigkeitsinn.
LT03_02 (2) Meine Führungskraft ist sehr bemüht, fair mit mir und meinen KollegInnen umzugehen.
LT03_03 (3) Meine Führungskraft handelt und verhält sich meistens natürlich und nicht gekünstelt.
LT03_04 (4) Korrektes Verhalten hat für meine Führungskraft einen hohen Stellenwert.
LT03_05 (5) Meine Führungskraft hält ihre Zusagen ein.
LT03_06 (6) Meine Führungskraft kommuniziert offen und gibt mir die wichtigen Informationen weiter.
LT03_07 (7) Meine Führungskraft verfügt über ein ausreichend breites Fachwissen, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß ausführen zu können.
LT03_08 (8) Ich denke, dass meine Führungskraft ihre Aufgaben erfolgreich erledigt.
LT03_09 (9) Ich bin von den Fähigkeiten meiner Führungskraft nicht überzeugt.
LT03_10 (10) Meine Führungskraft macht ihre Arbeit sehr gut.
LT03_11 (11) Meine Führungskraft ist in ihrem Zuständigkeitsbereich sehr kompetent.
LT03_12 (12) Meine Führungskraft kümmert sich um mein Wohlergehen.
LT03_14 (14) Generell unterstützt meine Führungskraft mich und meine KollegInnen, wenn Probleme entstehen.
LT03_15 (15) Meistens versucht meine Führungskraft, mich und meine KollegInnen zu unterstützen, anstatt sich ausschließlich ihren eigenen Aufgaben zu widmen.
- 1 = stimmt überhaupt nicht
2 = stimmt überwiegend nicht
3 = stimmt eher nicht
4 = stimmt teilweise
5 = stimmt eher
6 = stimmt überwiegend
7 = stimmt voll und ganz
-9 = nicht beantwortet
- LT03_13 (13) Meine Bedürfnisse und Wünsche sind für meine Führungskraft nicht wichtig. (umgepolt)
- 1 = stimmt voll und ganz
2 = stimmt überwiegend
3 = stimmt eher
4 = stimmt teilweise
5 = stimmt eher nicht
6 = stimmt überwiegend nicht
7 = stimmt überhaupt nicht
-9 = nicht beantwortet

5. Denke nun speziell an das Top Management von F/LIST: Damit ist das Team der Geschäftsführung mit den Vice Presidents gemeint. Wie sehr trifft jede der unteren Aussagen auf Deine persönliche Meinung zu?

(1) Meiner Meinung nach ist das Top Management von F/LIST verlässlich.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(2) Ich denke, dass das Top Management die getroffenen Vereinbarungen, die für mich relevant sind, einhält.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(3) Ich denke, dass das Top Management sich wahrheitsgetreu äußert.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(4) Ich habe den Eindruck, dass das Top Management ehrlich mit den MitarbeiterInnen kommuniziert.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(5) Ich denke, dass das Top Management die richtigen Entscheidungen trifft.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(6) Ich glaube, dass das Top Management sein Wort hält.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(7) Ich vertraue dem Top Management von F/LIST.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LT14_01 (1) Meiner Meinung nach ist das Top Management von F/LIST verlässlich.
LT14_02 (2) Ich denke, dass das Top Management die getroffenen Vereinbarungen, die für mich relevant sind, einhält.
LT14_03 (3) Ich denke, dass das Top Management sich wahrheitsgetreu äußert.
LT14_05 (4) Ich habe den Eindruck, dass das Top Management ehrlich mit den MitarbeiterInnen kommuniziert.
LT14_08 (6) Ich glaube, dass das Top Management sein Wort hält.
LT14_09 (7) Ich vertraue dem Top Management von F/LIST.
 1 = stimmt überhaupt nicht
 2 = stimmt überwiegend nicht
 3 = stimmt eher nicht
 4 = stimmt teilweise
 5 = stimmt eher
 6 = stimmt überwiegend
 7 = stimmt voll und ganz
 -9 = nicht beantwortet
LT14_06 (5) Ich denke, dass das Top Management die richtigen Entscheidungen trifft.
 (umgepolt)
 1 = stimmt voll und ganz
 2 = stimmt überwiegend
 3 = stimmt eher
 4 = stimmt teilweise
 5 = stimmt eher nicht
 6 = stimmt überwiegend nicht
 7 = stimmt überhaupt nicht
 -9 = nicht beantwortet

6. Jetzt geht es um das Unternehmen F/LIST als die gesamte Organisation. Wie sehr trifft jede der unteren Aussagen auf Deine persönliche Meinung zu?

(1) Ich habe Vertrauen in F/LIST.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(2) Die Ziele, die sich F/LIST setzt, erreicht es auch.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(3) F/LIST bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(4) Die Unternehmenspolitik von F/LIST ist transparent und nachvollziehbar.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(5) Meiner Meinung nach werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt und respektvoll behandelt.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(6) Das Unternehmen kümmert sich um das Wohlbefinden und die Zukunft seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(7) Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Unternehmen seine Pflichten mir gegenüber einhält.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(8) Ich arbeite gerne für F/LIST, da die gemachten Vereinbarungen im Allgemeinen eingehalten werden.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(9) Das Führungsteam lässt seinen Worten auch die entsprechenden Taten folgen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(10) Es gibt einen Plan für den Umgang mit den zukünftigen Herausforderungen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(11) Es wird offen über die Themen kommuniziert, die für mich wichtig sind.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(12) Wir haben eine überzeugende strategische Vision.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(13) Ich habe ein gutes Gefühl betreffend der Pläne, die vom Unternehmen verfolgt werden.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(14) Ich weiß Bescheid über die Strategie von F/LIST.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(15) Die interne Kommunikation bei F/LIST funktioniert effizient.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(16) Ich vertraue auf die Fähigkeit des Unternehmens, ständig dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(17) Ich denke, F/LIST ist technologisch kompetent.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(18) Ich denke, F/LIST ist wettbewerbsfähig.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(19) Das Unternehmen verfügt über ausreichendes Expertinnenwissen.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(20) Ich glaube, dass die Prozesse innerhalb des Unternehmens von guter Qualität sind.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(21) Die IT-Systeme unterstützen den laufenden Betrieb gut.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(22) Die Personalmaßnahmen unterstützen den laufenden Betrieb gut.

stimmt überhaupt nicht	stimmt überwiegend nicht	stimmt eher nicht	stimmt teilweise	stimmt eher	stimmt überwiegend	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- LT04_01** (1) Ich habe Vertrauen in F/LIST.
LT04_02 (2) Die Ziele, die sich F/LIST setzt, erreicht es auch.
LT04_03 (3) F/LIST bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen stellen kann.
LT04_04 (4) Die Unternehmenspolitik von F/LIST ist transparent und nachvollziehbar.
LT04_05 (5) Meiner Meinung nach werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt und respektvoll behandelt.
LT04_06 (6) Das Unternehmen kümmert sich um das Wohlbefinden und die Zukunft seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
LT04_07 (7) Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Unternehmen seine Pflichten mir gegenüber einhält.
LT04_08 (8) Ich arbeite gerne für F/LIST, da die gemachten Vereinbarungen im Allgemeinen eingehalten werden.
LT04_09 (9) Das Führungsteam lässt seinen Worten auch die entsprechenden Taten folgen.
LT04_10 (10) Es gibt einen Plan für den Umgang mit den zukünftigen Herausforderungen.
LT04_11 (11) Es wird offen über die Themen kommuniziert, die für mich wichtig sind.
LT04_12 (12) Wir haben eine überzeugende strategische Vision.
LT04_13 (13) Ich habe ein gutes Gefühl betreffend der Pläne, die vom Unternehmen verfolgt werden.
LT04_14 (14) Ich weiß Bescheid über die Strategie von F/LIST.
LT04_15 (15) Die interne Kommunikation bei F/LIST funktioniert effizient.
LT04_16 (16) Ich vertraue auf die Fähigkeit des Unternehmens, ständig dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln.
LT04_17 (17) Ich denke, F/LIST ist technologisch kompetent.
LT04_18 (18) Ich denke, F/LIST ist wettbewerbsfähig.
LT04_19 (19) Das Unternehmen verfügt über ausreichendes Expertinnenwissen.
LT04_20 (20) Ich glaube, dass die Prozesse innerhalb des Unternehmens von guter Qualität sind.
LT04_21 (21) Die IT-Systeme unterstützen den laufenden Betrieb gut.
LT04_22 (22) Die Personalmaßnahmen unterstützen den laufenden Betrieb gut.
- 1 = stimmt überhaupt nicht
2 = stimmt überwiegend nicht
3 = stimmt eher nicht
4 = stimmt teilweise
5 = stimmt eher
6 = stimmt überwiegend
7 = stimmt voll und ganz
-9 = nicht beantwortet

Bitte um Angaben zu Deiner Person:

1. Wie lange arbeitest Du bei F/LIST?

- Seit weniger als 2 Jahren 2-5 Jahre 6-10 Jahre 11-15 Jahre 16-20 Jahre 21 Jahre und mehr

LT07 Anzahl der Dienstjahre

- 1 = Seit weniger als 2 Jahren
2 = 2-5 Jahre
3 = 6-10 Jahre
4 = 11-15 Jahre
5 = 16-20 Jahre
6 = 21 Jahre und mehr
-9 = nicht beantwortet

2. Du hast ein Dienstverhältnis als...

- Lehrling Arbeiter/in Angestellte/r

LT08 Dienstverhältnis

- 1 = Lehrling
2 = Arbeiter/in
3 = Angestellte/r
-9 = nicht beantwortet

3. Wie hoch ist die Anzahl der direkt unterstellten Personen in Deiner Funktion?

- keine
 1-9 MitarbeiterInnen
 10-20 MitarbeiterInnen
 21-40 MitarbeiterInnen
 41 MitarbeiterInnen und mehr

LT10 Anzahl der MA

- 1 = keine
2 = 1-9 MitarbeiterInnen
3 = 10-20 MitarbeiterInnen
4 = 21-40 MitarbeiterInnen
5 = 41 MitarbeiterInnen und mehr
-9 = nicht beantwortet

4. Deine Position ist:

- Mitarbeiter/in in der Produktion ohne Führungsverantwortung
- Mitarbeiter/in in der Produktion: TeamleiterIn
- Mitarbeiter/in in der Produktion: Supervisor
- Mitarbeiter/in in der Produktion: HoD
- Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration ohne Führungsverantwortung
- Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration mit Führungsverantwortung

LT11 Position Hierarchie

- 1 = Mitarbeiter/in in der Produktion ohne Führungsverantwortung
- 2 = Mitarbeiter/in in der Produktion: TeamleiterIn
- 3 = Mitarbeiter/in in der Produktion: Supervisor
- 4 = Mitarbeiter/in in der Produktion: HoD
- 5 = Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration ohne Führungsverantwortung
- 6 = Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration mit Führungsverantwortung
- 9 = nicht beantwortet

Seite 09

OM

Möchtest Du noch etwas zum Thema Vertrauen und/oder Veränderungsprozesse im Unternehmen F/LIST sagen?

LT12_01 [01]

Offene Texteingabe

Letzte Seite

Herzlichen Dank für das Ausfüllen des Fragebogens! Für Fragen oder Feedback stehe ich Dir gerne zur Verfügung:
giouzel.lampalzer@mail.fernfh.ac.at . Mit besten Grüßen, Giouzel Lampalzer

Anhang B: Codebuch

Code	Frage	Antwortformat
CASE		{999, Keine Angabe}...
LANGUAGE		1 = ger, 2 = hun
LT01_01	(1) Meine Kolleginnen und Kollegen haben einen stark ausgeprägten Gerechtigkeitssinn.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_02	(2) Meine Kolleginnen und Kollegen sind sehr bemüht, fair miteinander umzugehen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_03	(3) Meine Kolleginnen und Kollegen handeln und verhalten sich meistens natürlich und nicht g...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_04	(4) Korrektes Verhalten hat für meine Kolleginnen und Kollegen einen hohen Stellenwert.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_05	(5) Meine Kolleginnen und Kollegen halten ihre Zusagen ein.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_06	(6) Meine Kolleginnen und Kollegen kommunizieren offen und geben mir die wichtigen Informati...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_07	(7) Meine Kolleginnen und Kollegen verfügen über ein ausreichend breites Fachwissen, um ihre...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_08	(8) Ich denke, dass meine KollegInnen und Kollegen ihre Aufgaben erfolgreich erledigen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_09	(9) Ich bin von den Fähigkeiten meiner Kolleginnen und Kollegen nicht überzeugt. (umgepolt)'	1 = stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht

LT01_10	(10) Meine Kolleginnen und Kollegen machen ihre Arbeit sehr gut.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_11	(11) Die meisten meiner Kolleginnen und Kollegen sind sehr kompetent in ihrem Zuständigkeits...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_12	(12) Meine Kolleginnen und Kollegen kümmern sich um mein Wohlergehen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_13	(13) Meine Bedürfnisse und Wünsche sind für meine Kolleginnen und Kollegen nicht wichtig. (u...'	1 = stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht
LT01_14	(14) Generell unterstützen meine Kolleginnen und Kollegen einander bei Problemen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT01_15	(15) Meistens versuchen meine Kolleginnen und Kollegen, einander zu unterstützen, anstatt si...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_01	(1) Meine Führungskraft hat einen stark ausgeprägten Gerechtigkeitsinn.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_02	(2) Meine Führungskraft ist sehr bemüht, fair mit mir und meinen KollegInnen umzugehen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_03	(3) Meine Führungskraft handelt und verhält sich meistens natürlich und nicht gekünstelt.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_04	(4) Korrektes Verhalten hat für meine Führungskraft einen hohen Stellenwert.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz

LT03_05	(5) Meine Führungskraft hält ihre Zusagen ein.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_06	(6) Meine Führungskraft kommuniziert offen und gibt mir die wichtigen Informationen weiter.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_07	(7) Meine Führungskraft verfügt über ein ausreichend breites Fachwissen, um ihre Aufgaben o...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_08	(8) Ich denke, dass meine Führungskraft ihre Aufgaben erfolgreich erledigt.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_09r	(9) Ich bin von den Fähigkeiten meiner Führungskraft nicht überzeugt.'	1 = stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht
LT03_10	(10) Meine Führungskraft macht ihre Arbeit sehr gut.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_11	(11) Meine Führungskraft ist in ihrem Zuständigkeitsbereich sehr kompetent.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_12	(12) Meine Führungskraft kümmert sich um mein Wohlergehen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_13	(13) Meine Bedürfnisse und Wünsche sind für meine Führungskraft nicht wichtig. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT03_14	(14) Generell unterstützt meine Führungskraft mich und meine KollegInnen, wenn Probleme ent...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz

LT03_15	(15) Meistens versucht meine Führungskraft, mich und meine KollegInnen zu unterstützen, ans...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT14_01	(1) Meiner Meinung nach ist das Top Management von F/LIST verlässlich.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT14_02	(2) Ich denke, dass das Top Management die getroffenen Vereinbarungen, die für mich relevant...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT14_03	(3) Ich denke, dass das Top Management sich wahrheitsgetreu äußert.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT14_04	(4) Ich habe den Eindruck, dass das Top Management ehrlich mit den MitarbeiterInnen kommuniz...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT14_05umk	(5) Ich denke, dass das Top Management die richtigen Entscheidungen trifft. (umgepolt)'	1 = stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht
LT14_06	(6) Ich glaube, dass das Top Management sein Wort hält.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT14_07	(7) Ich vertraue dem Top Management von F/LIST.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_01	(1) Ich habe Vertrauen in F/LIST.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_02	(2) Die Ziele, die sich F/LIST setzt, erreicht es auch.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz

LT04_03	(3) F/LIST bildet ein schlagkräftiges Team, das sich wirtschaftlichen Herausforderungen...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_04	(4) Die Unternehmenspolitik von F/LIST ist transparent und nachvollziehbar.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_05	(5) Meiner Meinung nach werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt ...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_06	(6) Das Unternehmen kümmert sich um das Wohlbefinden und die Zukunft seiner Mitarbeiter...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_07	(7) Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Unternehmen seine Pflichten mir gegenüber...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_08	(8) Ich arbeite gerne für F/LIST, da die gemachten Vereinbarungen im Allgemeinen eingehalten...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_09	(9) Das Führungsteam lässt seinen Worten auch die entsprechenden Taten folgen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_10	(10) Es gibt einen Plan für den Umgang mit den zukünftigen Herausforderungen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_11	(11) Es wird offen über die Themen kommuniziert, die für mich wichtig sind.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_12	(12) Wir haben eine überzeugende strategische Vision.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz

LT04_13	(13) Ich habe ein gutes Gefühl betreffend der Pläne, die vom Unternehmen verfolgt werden.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_14	(14) Ich weiß Bescheid über die Strategie von F/LIST.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_15	(15) Die interne Kommunikation bei F/LIST funktioniert effizient.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_16	(16) Ich vertraue auf die Fähigkeit des Unternehmens, ständig dazuzulernen und sich we...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_17	(17) Ich denke, F/LIST ist technologisch kompetent.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_18	(18) Ich denke, F/LIST ist wettbewerbsfähig.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_19	(19) Das Unternehmen verfügt über ausreichendes ExpertInnenwissen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_20	(20) Ich glaube, dass die Prozesse innerhalb des Unternehmens von guter Qualität sind.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_21	(21) Die IT-Systeme unterstützen den laufenden Betrieb gut.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT04_22	(22) Die Personalmaßnahmen unterstützen den laufenden Betrieb gut.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz

LT05_01	(1) Ich glaube, dass die meisten Veränderungen meine Arbeit erleichtern werden.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT05_02	(2) Diese Veränderungen beunruhigen mich. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT05_03	(3) Ich denke, die Mehrheit der Veränderungsprozesse wird sich positiv auf unser Unternehmen auswirken.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT05_04	(4) Die aktuellen Veränderungsprozesse belasten mich. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT05_05	(5) Meiner Ansicht nach werden die meisten Veränderungsprozesse zu etwas Gutem führen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT05_06	(6) Ich habe Bedenken bei diesen Veränderungen. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT05_07	(7) Die meisten der aktuellen Veränderungen machen mich zornig. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT05_08	(8) Die meisten der aktuellen Veränderungen stressen mich. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT05_09	(9) Diese Veränderungen verursachen bei mir ein flaues Gefühl im Magen. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT05_10	(10) Ich glaube, dass F/LIST von den Veränderungen profitieren wird.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz

LT06_01	(1) Ich helfe denjenigen Kolleginnen und Kollegen, die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der aktuellen...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_02	(2) Ich mache Vorschläge, wie die aktuellen Veränderungen optimiert werden können.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_03	(3) Ich erfülle meine Aufgaben im Rahmen der aktuellen Veränderungen.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_04r	(4) Ich halte Informationen zurück, welche die aktuellen Veränderungen unterstützen. (umgepolt)'	1= stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht
LT06_05r	(5) Ich handle gegen die Veränderungen. (umgepolt)'	1= stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht
LT06_06r	(6) Ich versuche, die meisten Veränderungsprozesse zu verhindern. (umgepolt)'	1= stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht
LT06_07r	(7) Wo es geht, verzögere ich die Einführung der Veränderungen. (umgepolt)'	1= stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht
LT06_08r	(8) Ich tue nicht mehr als unbedingt notwendig, um die Veränderungen umzusetzen. (umgepolt)'	1= stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht
LT06_09r	(9) Ich tue nur gerade so viel für die aktuellen Veränderungsprozesse, dass ich keine Schwierigkeiten ...'	1= stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht
LT06_10r	(10) Ich führe die Aufgaben, die mit den Veränderungsprozessen zusammenhängen, nur dann durch, wenn es...'	1= stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht
LT06_11r	(11) Ich engagiere mich für diese Veränderungsprozesse nicht mehr als von mir verlangt wird. (umgepolt)'	1= stimmt voll und ganz, 2 = stimmt überwiegend, 3 = stimmt eher, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher nicht, 6 = stimmt überwiegend nicht, 7 = stimmt überhaupt nicht

LT06_12	(12) Ich setze die aktuellen Veränderungen zu 100% um.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_04	(4) Ich halte Informationen zurück, welche die aktuellen Veränderungen unterstützen. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_05	(5) Ich handle gegen die Veränderungen. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_06	(6) Ich versuche, die meisten Veränderungsprozesse zu verhindern. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_07	(7) Wo es geht, verzögere ich die Einführung der Veränderungen. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_08	(8) Ich tue nicht mehr als unbedingt notwendig, um die Veränderungen umzusetzen. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_09	(9) Ich tue nur gerade so viel für die aktuellen Veränderungsprozesse, dass ich keine Schwierigkeiten ...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_10	(10) Ich führe die Aufgaben, die mit den Veränderungsprozessen zusammenhängen, nur dann durch, wenn es...'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT06_11	(11) Ich engagiere mich für diese Veränderungsprozesse nicht mehr als von mir verlangt wird. (umgepolt)'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT07	Wie lange arbeitest Du bei F/LIST?	1 = Seit weniger als 2 Jahren, 2 = 2-5 Jahre, 3 = 6-10 Jahre, 4 = 11-15 Jahre, 5 = 16-20 Jahre, 6 = 21 Jahre und mehr
LT08	Du hast ein Dienstverhältnis als...	1 = Lehrling, 2 = Arbeiter/in, 3 = Angestellte/r

LT10	Wie hoch ist die Anzahl der direkt unterstellten Personen in Deiner Funktion?	1 = keine, 2 = 1-9 MitarbeiterInnen, 3 = 10-20 MitarbeiterInnen, 4 = 21-40 MitarbeiterInnen, 5 = 41 MitarbeiterInnen und mehr
LT11	Deine Position ist:	1 = Mitarbeiter/in in der Produktion ohne Führungsverantwortung, 2 = Mitarbeiter/in in der Produktion: TeamleiterIn, 3 = Mitarbeiter/in in der Produktion: Supervisor, 4 = Mitarbeiter/in in der Produktion: HoD, 5 = Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration ohne Führungsverantwortung, 6 = Mitarbeiter/in in der Verwaltung/Administration mit Führungsverantwortung
LT12_01	Möchtest Du noch etwas zum Thema Vertrauen und/oder Veränderungsprozesse im Unternehmen F/LIST sagen?	offener Antwortformat
LT03_09	(9) Ich bin von den Fähigkeiten meiner Führungskraft nicht überzeugt.'	1 = stimmt überhaupt nicht, 2 = stimmt überwiegend nicht, 3 = stimmt eher nicht, 4 = stimmt teilweise, 5 = stimmt eher, 6 = stimmt überwiegend, 7 = stimmt voll und ganz
LT14_05	(5) Ich denke, dass das Top Management die richtigen Entscheidungen trifft. (umgepolt)'	{1, stimmt voll und ganz}...
IHV_K	Interpers. horiz. Vertrauen - Kompetenz	
IHV_ZM	Interpers. horiz. Vertrauen - Zuverlässigkeit & Menschlichkeit	
IVV_Fk	Interpers. vertik. Vertrauen in die Führungskraft	
VTM	Vertrauen in das Topmanagement	
SV	Systemvertrauen	
OfV_k	Offenheit für Veränderungen - kognitiv	
OfV_a	Offenheit für Veränderungen - affektiv	
ViV_untV	Verhalten in Veränderungsprozessen, unterstützendes Verhalten	
ViV_W	Verhalten in Veränderungsprozessen, Widerstand neu	

Anhang C: Rohdaten

CASE	LANGUA	LT01_01	LT01_02	LT01_03	LT01_04	LT01_05	LT01_06	LT01_07	LT01_08	LT01_09	LT01_10	LT01_11	LT01_12	LT01_13	LT01_14	LT01_15
Interview	Sprache	Lateral tru														
62	ger	7	6	6	7	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6
63	ger	6	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7
64	ger	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6
65	ger	7	6	6	6	6	6	6	5	6	7	7	6	5	6	5
68	ger	6	6	5	6	6	5	6	6	2	6	6	6	6	6	6
71	ger	7	7	7	6	7	7	6	6	6	7	6	6	3	6	6
72	ger	4	4	7	7	4	4	6	6	7	7	7	4	3	6	4
74	ger	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	4
75	ger	4	4	3	4	4	4	4	6	5	7	5	4	4	4	4
76	ger	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	3	5	5	3
77	ger	5	4	5	6	6	6	4	5	3	4	5	5	6	6	3
78	ger	5	6	7	5	6	7	7	7	7	6	6	5	4	5	6
80	ger	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	4	7	6
82	ger	4	3	4	4	4	4	6	6	6	5	5	4	6	4	2
83	ger	6	6	6	7	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7
84	ger	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6
85	ger	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6
86	ger	5	6	7	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6
87	ger	6	6	6	7	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7
88	ger	4	4	3	3	6	6	7	6	6	7	6	5	4	6	6
89	ger	6	6	6	6	7	7	6	7	6	7	6	6	6	7	7
90	ger	5	5	6	6	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	3
91	ger	4	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4
92	ger	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	3	6	4
93	ger	5	6	6	6	6	4	6	4	6	6	6	5	3	4	5
95	ger	6	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	5	7	6
96	ger	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	1	6	7
98	ger	7	7	6	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6
99	ger	4	4	4	4	4	4	7	5	4	4	6	4	4	4	4
101	ger	6	6	4	7	4	4	4	5	5	6	5	4	5	4	4
104	ger	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	5	6	6	6	6
105	ger	2	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	5	5	7	7
107	ger	5	5	6	5	5	6	6	6	7	6	6	5	6	7	6
110	ger	7	7	6	6	7	5	6	7	7	6	6	7	6	6	6
112	ger	4	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	5	3	7	7
114	ger	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
116	ger	6	6	2	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	7	7
117	ger	4	5	6	5	4	5	6	6	6	6	7	5	6	4	5
118	ger	5	5	6	5	6	6	4	5	3	5	5	6	6	6	6
119	ger	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	5	4	4
120	ger	6	5	4	6	4	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5
122	ger	6	7	7	6	5	5	6	6	7	6	7	7	7	7	6
123	ger	6	6	6	7	5	6	5	7	4	6	6	7	7	5	4
125	ger	3	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	5	5
126	ger	5	5	5	6	5	4	4	6	3	6	6	5	5	6	5
127	ger	5	5	5	5	5	4	6	6	6	6	6	4	5	5	5
128	ger	5	6	6	5	5	4	4	4	5	5	6	3	3	6	6
129	ger	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4
130	ger	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
133	ger	4	7	5	7	6	4	5	7	3	7	6	5	5	5	6
134	ger	5	7	7	7	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6
135	ger	5	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	4	4	5	6
136	ger	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	2	6	6
137	ger	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	4	6	4	4
138	ger	6	7	6	7	6	6	5	5	6	6	6	6	7	6	6
139	ger	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
140	ger	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	6
141	ger	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

CASE	LT03_01	LT03_02	LT03_03	LT03_04	LT03_05	LT03_06	LT03_07	LT03_08	LT03_09	LT03_10	LT03_11	LT03_12	LT03_13	LT03_14	LT03_15	LT14_01
Interview	Vertical tr.	Trust in to														
62	5	5	5	4	6	4	5	6	3	5	5	4	4	4	4	5
63	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	6	7	7	6
64	6	7	7	7	7	7	6	7	1	7	7	7	7	7	7	7
65	5	5	7	7	6	6	6	6	2	6	5	5	3	6	6	6
68	6	6	5	6	6	6	6	7	6	1	6	6	5	4	6	5
71	5	5	6	6	6	6	4	5	5	3	3	6	4	3	6	6
72	3	3	3	4	3	2	3	4	5	4	4	5	4	5	1	4
74	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	4
75	4	4	4	6	7	7	7	7	1	7	5	7	7	7	4	4
76	5	5	5	6	6	6	6	6	2	6	6	5	5	5	6	6
77	6	7	7	6	6	7	6	7	2	6	6	6	7	7	6	6
78	6	7	7	7	6	6	7	7	1	7	7	5	5	6	5	6
80	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7
82	4	4	4	6	5	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	6
83	7	7	7	7	6	6	6	7	1	7	7	7	2	7	7	7
84	7	7	7	7	6	7	7	7	1	7	7	7	7	7	6	7
85	6	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7	4	7
86	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	2	6	5	6
87	6	5	6	7	6	6	7	7	1	7	7	6	6	7	7	7
88	4	4	3	5	6	4	6	6	3	5	5	4	5	3	3	4
89	6	7	5	6	6	6	6	7	1	6	6	6	7	7	6	6
90	5	5	6	6	4	6	5	5	2	5	5	4	3	4	4	5
91	4	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	5	6
92	7	7	7	7	7	6	7	6	1	6	7	6	6	7	7	7
93	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	6	6	7	6	7
95	6	7	7	7	6	7	7	6	1	7	6	5	5	7	7	6
96	7	7	7	7	6	6	7	7	1	7	7	6	6	6	4	7
98	6	6	7	7	6	5	7	6	2	7	6	7	7	6	5	6
99	6	7	7	7	7	6	7	7	1	7	7	7	7	6	6	7
101	6	6	6	7	6	7	7	7	1	7	7	6	2	7	6	6
104	7	7	6	6	6	7	6	6	1	7	7	6	2	6	6	6
105	4	7	7	6	7	6	7	7	1	7	7	6	7	6	4	7
107	6	6	7	6	6	6	7	7	1	7	7	6	6	6	6	6
110	6	6	6	6	6	5	5	6	2	6	5	6	6	6	6	7
112	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	5	6	6	6	7
114	6	7	6	7	7	6	7	7	1	7	7	5	6	6	6	6
116	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	6
117	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7	7	6	7	7	5	6
118	4	5	3	5	3	5	6	5	3	5	5	6	6	6	4	6
119	6	7	6	7	6	6	6	7	6	2	6	6	5	7	6	6
120	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
122	7	7	7	7	7	6	6	7	1	7	7	6	6	7	7	6
123	6	7	7	7	7	7	6	7	1	7	6	7	1	7	7	7
125	6	5	6	5	6	7	7	7	1	7	7	6	6	6	7	5
126	5	6	7	7	7	6	6	6	1	6	6	7	7	7	7	6
127	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	4	5	6	6	4
128	6	6	6	7	6	4	6	6	2	5	6	3	4	6	5	6
129	4	4	5	5	3	3	4	5	3	5	5	4	5	4	4	5
130	5	5	7	7	7	7	6	7	1	6	7	7	7	7	7	6
133	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	6
134	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7
135	7	7	2	7	7	7	7	7	1	6	6	4	4	7	7	7
136	6	6	4	6	5	5	6	6	2	6	6	6	2	7	6	5
137	5	5	5	5	5	6	5	5	2	6	6	6	7	6	6	5
138	7	6	7	7	6	6	6	6	1	7	7	7	7	7	6	6
139	7	7	7	7	6	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	6
140	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	6	7
141	6	7	6	7	6	6	7	7	1	6	6	5	2	7	4	6

CASE	LT14_02	LT14_03	LT14_05	LT14_06	LT14_08	LT14_09	LT04_01	LT04_02	LT04_03	LT04_04	LT04_05	LT04_06	LT04_07	LT04_08	LT04_09	LT04_10
Interview	Trust in to	Institutions														
62	5	4	5	2	4	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	2
63	7	6	7	2	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
64	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
65	6	7	6	2	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6
68	6	5	6	2	6	6	7	6	6	6	5	6	6	6	6	5
71	5	4	5	3	5	3	5	6	4	4	5	4	6	6	5	5
72	4	4	5	3	5	5	5	6	6	6	7	7	7	6	1	2
74	7	7	6	1	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7
75	4	4	4	2	4	6	6	6	6	4	4	5	6	7	5	6
76	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	4	5
77	6	5	6	2	6	6	6	6	5	4	5	6	6	7	7	5
78	6	6	6	2	6	6	6	7	7	6	4	4	5	5	6	5
80	7	7	6	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
82	6	6	7	3	7	7	6	6	5	5	5	6	6	7	6	6
83	7	7	7	2	7	7	7	7	7	6	5	6	7	7	7	7
84	7	6	7	1	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6
85	7	7	7	1	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6
86	6	7	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
87	7	7	7	1	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6
88	4	4	3	4	4	4	5	5	6	2	5	5	5	6	5	4
89	6	6	6	2	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	7
90	5	5	6	4	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	5
91	4	5	5	3	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6
92	7	6	7	2	6	7	7	6	6	6	5	7	7	7	6	7
93	7	7	7	2	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6
95	6	7	7	2	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6
96	7	7	7	1	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
98	6	7	6	2	6	7	7	7	7	5	5	7	6	7	6	4
99	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7
101	6	5	5	3	5	4	7	6	6	6	4	6	6	6	6	7
104	7	6	6	3	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5
105	7	7	7	1	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	4
107	7	7	6	2	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	7
110	7	6	7	1	6	7	6	6	7	6	6	7	7	7	6	6
112	6	6	5	2	6	6	6	6	6	5	4	6	6	6	5	4
114	6	5	5	2	6	6	6	5	6	4	5	6	7	7	5	4
116	6	6	6	2	7	7	5	6	6	5	7	7	7	7	7	6
117	5	5	5	3	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6
118	6	5	5	2	5	5	5	5	6	5	4	5	4	5	6	6
119	6	6	6	2	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6
120	6	5	6	3	5	6	6	5	3	5	6	6	6	6	6	4
122	7	7	6	2	7	7	6	6	6	5	3	6	7	7	6	4
123	7	7	7	1	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	5	6
125	5	5	5	4	4	5	6	6	6	5	6	7	7	7	4	3
126	6	7	6	3	6	6	6	5	4	5	4	6	6	7	5	4
127	4	3	3	5	3	3	5	5	4	1	1	2	5	4	4	2
128	6	7	7	2	7	7	7	6	5	6	6	6	7	5	5	6
129	5	4	4	4	5	5	6	6	6	6	4	6	6	6	6	4
130	7	6	6	2	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6
133	6	6	6	2	6	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7
134	7	6	7	2	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6
135	7	7	6	2	7	7	7	7	7	7	4	4	7	7	6	6
136	5	4	5	2	4	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6
137	5	4	5	3	4	4	6	5	5	5	3	5	5	5	5	5
138	6	6	5	3	6	6	7	7	7	6	5	6	6	6	6	5
139	6	6	6	1	7	6	6	6	6	5	4	5	6	6	6	6
140	6	7	7	1	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6
141	7	6	6	2	6	7	7	6	6	7	5	6	6	7	6	6

CASE	LT04_11	LT04_12	LT04_13	LT04_14	LT04_15	LT04_16	LT04_17	LT04_18	LT04_19	LT04_20	LT04_21	LT04_22	LT05_01	LT05_10	LT05_03	LT05_09
Interview	Institution:	OV / Scal	OV / Scal	OV / Scal	OV / Scal											
62	4	3	5	3	4	6	7	6	5	5	5	4	2	5	5	1
63	7	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	3	2	7	4
64	6	6	7	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6
65	6	5	5	6	6	6	7	7	6	6	5	5	2	4	7	4
68	6	6	6	5	5	6	6	7	5	6	3	5	4	6	5	4
71	2	4	5	3	3	4	5	6	4	4	2	3	3	7	4	7
72	3	6	5	6	6	6	6	6	6	5	1	4	3	2	6	2
74	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	4
75	5	5	5	2	4	5	6	7	5	5	4	5	5	7	5	7
76	3	4	4	4	4	5	5	5	5	6	4	5	3	4	4	2
77	7	5	5	4	4	7	6	6	6	5	5	5	6	5	5	2
78	4	6	5	1	4	5	6	7	6	5	5	6	3	3	4	7
80	6	7	7	6	5	7	7	7	7	7	5	7	4	7	5	7
82	4	5	6	4	4	6	5	5	6	6	5	5	3	4	3	3
83	6	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6	6	4	7	6	7
84	7	7	7	4	6	7	7	6	7	7	7	7	4	5	4	6
85	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	4	5	4	4
86	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6	4	4	5	3
87	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	7	4	5	5	4
88	5	4	4	2	3	6	6	6	6	6	1	6	3	4	5	6
89	5	6	6	6	5	6	7	7	7	6	7	7	6	6	5	7
90	4	5	4	5	5	6	5	4	5	4	4	4	3	6	4	5
91	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	7
92	6	7	6	6	7	6	7	7	7	5	7	5	3	3	4	3
93	7	6	6	6	4	6	7	6	6	6	6	6	4	5	3	6
95	6	7	7	6	6	6	7	7	7	6	4	5	4	3	5	4
96	6	6	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	7
98	5	4	7	6	4	6	7	7	7	7	5	5	7	7	7	7
99	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6	4	4	6	6	7
101	7	7	6	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6	4	4	4
104	4	5	4	3	2	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	3
105	4	7	6	4	6	7	6	6	6	4	5	6	4	6	5	6
107	7	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5
110	5	5	6	6	5	6	6	6	7	5	6	6	4	3	5	2
112	4	6	6	3	4	5	5	5	6	4	5	4	4	5	4	4
114	4	5	6	5	4	6	6	6	6	6	6	7	4	7	6	4
116	7	6	6	5	5	6	6	7	5	5	6	6	6	5	5	5
117	5	4	5	7	4	6	6	7	7	5	4	6	6	6	6	7
118	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	3	5	4	6
119	6	6	6	6	4	7	7	6	6	6	6	6	4	3	4	3
120	6	5	6	6	4	7	7	6	3	4	6	6	6	5	6	2
122	4	5	6	4	4	6	6	6	6	5	6	6	3	6	5	4
123	7	7	7	7	5	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	5
125	5	5	5	6	3	6	7	7	7	4	4	2	3	3	5	3
126	6	5	4	6	4	6	6	6	5	6	5	4	4	5	5	5
127	2	2	4	3	1	4	5	5	6	4	3	2	3	6	4	6
128	7	6	6	5	3	5	6	5	3	3	4	6	2	6	7	7
129	5	5	6	5	4	7	7	7	7	6	5	5	4	4	4	4
130	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	4	7	6	4
133	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	4	4	4	4
134	6	7	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	4	4	6	4
135	5	7	7	3	6	7	7	7	7	4	7	7	4	3	6	2
136	5	6	7	7	5	6	6	6	7	7	5	6	4	5	4	4
137	4	4	5	3	1	6	5	7	4	3	6	4	4	7	4	2
138	4	6	6	5	4	6	6	6	5	6	4	5	4	6	6	5
139	5	6	6	6	4	6	7	7	7	5	5	5	3	4	5	4
140	6	6	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	2	6	6
141	6	6	6	6	5	6	6	6	7	6	6	6	5	6	6	7

CASE	LT05_04	LT05_05	LT05_06	LT05_07	LT05_08	LT05_02	LT06_01	LT06_03	LT06_04	LT06_05	LT06_06	LT06_07	LT06_08	LT06_09	LT06_10	LT06_11
Interview	OV / Scal	VIV / Scal														
62	5	3	6	3	5	6	6	6	5	7	7	7	7	6	6	3
63	6	4	6	6	5	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7
64	5	5	7	4	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
65	7	4	7	3	4	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7
68	4	6	7	5	6	5	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7
71	3	4	7	3	5	4	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7
72	6	3	5	3	1	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7
74	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	4	5	6	7	5	6	6	7	3	7	7	7	7	7	6
76	5	4	7	3	6	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
77	5	5	6	3	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
78	3	2	7	7	3	3	3	1	7	7	7	7	7	7	7	7
80	6	7	6	7	7	6	7	4	7	7	7	7	7	5	5	7
82	4	3	3	2	2	3	4	5	4	4	6	6	7	7	7	7
83	6	7	7	6	7	7	6	3	7	7	7	7	7	7	7	7
84	4	5	6	6	7	2	2	5	6	7	7	7	7	7	7	7
85	4	4	7	5	5	4	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7
86	6	3	4	5	3	5	6	6	6	7	7	7	7	6	7	6
87	6	5	6	5	6	6	6	5	6	7	7	7	7	7	7	6
88	3	3	6	5	3	5	6	5	6	5	6	6	3	5	6	6
89	6	6	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6
90	5	3	4	3	5	5	4	4	5	6	6	5	5	4	3	5
91	6	6	7	7	7	4	6	6	6	2	7	7	7	7	7	7
92	3	3	4	4	5	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7
93	3	4	6	6	6	4	6	4	6	6	6	5	4	5	7	7
95	4	3	3	5	3	4	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
96	6	5	7	5	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7
98	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
99	5	6	6	6	6	6	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7
101	5	5	6	6	4	6	6	7	6	7	7	6	6	7	7	7
104	4	3	6	3	4	5	6	6	6	7	7	6	6	6	7	6
105	5	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7
107	5	5	5	5	5	5	4	3	6	7	7	7	7	7	7	7
110	3	3	3	4	4	4	4	4	5	7	6	6	4	4	3	3
112	4	3	5	4	4	4	3	2	4	7	7	7	7	5	6	4
114	6	6	7	4	7	6	6	4	6	7	7	7	7	7	7	7
116	6	4	7	4	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7
117	6	7	7	3	7	7	7	6	6	7	7	2	7	7	6	7
118	5	5	6	5	6	5	6	5	5	7	6	7	6	6	4	5
119	6	4	7	4	4	5	6	5	6	7	7	7	6	7	7	7
120	6	5	5	1	4	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7
122	5	4	6	4	5	5	5	2	6	7	7	7	7	7	7	7
123	7	5	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
125	4	3	4	2	3	5	6	5	7	7	6	6	6	5	6	6
126	5	5	5	5	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
127	5	5	5	7	7	5	6	3	5	6	6	6	5	4	4	4
128	6	5	7	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7
129	4	4	5	6	4	4	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
130	6	6	7	4	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
133	4	4	4	4	4	4	4	7	7	7	4	7	7	7	7	7
134	5	4	5	5	5	5	4	3	5	7	7	7	7	5	5	6
135	4	3	3	3	3	5	6	1	7	3	7	7	7	7	2	6
136	5	4	5	5	4	5	5	5	6	7	7	6	6	6	6	6
137	3	3	2	5	3	4	6	3	7	6	5	7	7	7	7	7
138	6	6	7	3	5	7	4	5	5	7	7	7	7	6	6	7
139	4	5	6	6	4	6	5	3	6	7	7	7	7	5	5	5
140	6	7	7	7	7	7	6	5	7	7	7	7	7	7	7	7
141	5	5	6	6	7	6	6	2	6	7	7	7	7	7	7	7

CASE	LT06_12	LT06_02	LT07	LT08	LT10	LT11	LT12_01
Interview	VIV / Skal	VIV / Skal	Anzahl der	Dienstverf	Anzahl der	Position	H Offene Meinung: [01]
62	6	6	4	3	5	6	Das Vertrauen des Top Managements in die Führungskräfte ist zu wenig ausgeprägt. Dabei handelt es sich um ein sehr großes Potential das noch nicht genutzt wird. Durch den Veränderungsprozess ziehen sich viele Führungskräfte zurück da Meinungen dieser nicht gehört und zu wenig ernstgenommen werden.
63	6	7	1	3	1	5	
64	7	6	4	3	1	5	
65	7	6	5	3	4	6	
68	7	2	2	3	1	5	
71	6	6	1	3	1	5	
72	7	4	4	3	2	3	
74	4	5	5	3	1	5	
75	5	5	3	3	2	5	
76	7	7	5	3	2	6	
77	7	6	5	2	2	2	
78	7	6	1	3	1	1	
80	4	7	2	3	1	1	
82	6	6	2	2	2	2	
83	7	7	3	2	1	1	
84	7	6	4	3	3	3	
85	7	6	4	3	1	-9	
86	2	5	4	2	1	3	
87	6	7	3	3	2	1	
88	6	4	1	3	2	5	Mehrere Vorschläge betreffend dem Einsatz von freier Software wurden von der IT grundlos zurückgewiesen. Beispielsweise bekommen manche Arbeitsplätze für die technische Dokumentation, keine Lizenz für AutoCAD/Catia bereitgestellt - ist wegen den Kosten auch verständlich. Jedoch wird auch der Einsatz von kostenlosen Alternativen (OpenSource) untersagt. Stattdessen wird auf Zeichnungen mittels PowerPoint zurückgegriffen, was gegenüber Kunden/Lieferanten nicht gerade professionell wirkt. Einer von mehreren Veränderungsprozessen, welcher von der IT gestoppt wurden.
89	7	6	1	3	1	5	
90	5	3	6	3	4	4	
91	7	7	1	3	1	5	
92	6	2	5	3	2	6	
93	6	6	2	3	1	5	
95	6	6	4	3	1	1	
96	7	7	4	3	1	5	
98	7	7	3	3	1	5	was sich im Leben niemals ändern wird ist die ständige Veränderung!
99	7	6	6	3	3	6	
101	7	6	3	2	5	3	Man wird oft um Hilfe in gewissen Themen und deren Meinung gefragt wie z.B.: Hallenumbau, Maschinenanschaffung, Prozessorganisation usw., jedoch hat man manchmal das Gefühl nicht ernst genommen zu werden. Wenn man noch jünger ist wird einem ohnehin von manchen Personen das Gefühl von "was willst du, du bist ja noch grün hinter den Ohren" vermittelt.
104	6	5	5	3	2	2	
105	6	6	1	3	1	6	Das Vertrauen von Geschäftsleitung zu jedem Mitarbeiter wird sehr hoch geschätzt!! Bei Veränderungsprozessen müssen sich auch die Personen anpassen, was teilweise in der Produktion nicht der Fall ist. Lernresistenz hat bei hoch professioneller Qualität nichts verloren. Die Sozialpolitik der Geschäftsleitung gegenüber Mitarbeitern ist sehr hoch jedoch müssen auch teilweise "Köpfe" rollen (Kündigung) wenn Prozess und Qualität keine Gewichtung bei den Mitarbeitern (Arbeitnehmer) haben. Daily Business und "schau ma mal wie wir den heutigen Tag runterdrehen" ist bei F/List zu wenig. Schöne Grüße ein Mitarbeiter aus F&E
107	6	6	2	3	1	5	
110	3	3	6	3	1	5	
112	3	4	5	3	1	2	
114	6	6	1	3	1	5	
116	6	6	1	3	1	5	
117	6	6	3	3	1	5	
118	5	6	2	3	1	5	
119	6	6	5	3	2	4	nein
120	7	6	4	3	3	6	Das Vertrauen ist grundsätzlich vorhanden. Es werden aber zu viele Veränderungen gleichzeitig umgesetzt.
122	4	7	6	3	1	5	
123	7	7	4	3	5	6	
125	2	6	2	3	1	5	
126	6	1	3	3	1	5	
127	3	5	2	3	1	5	
128	7	6	1	3	4	4	Für den Bereich Hochbau sind wir noch nicht gut aufgestellt
129	7	6	4	3	2	3	Es sollte immer klar kommuniziert werden, was von einem verlangt wird um diese Tätigkeiten zu 100% erfüllen zu können. Teilweise wird etwas besprochen, was nach 2 Wochen wieder anders ist. Die Mitarbeiter können sich nie richtig einstellen, was kommt und von ihnen verlangt wird. Klare offene Kritik sollte angesprochen werden und nicht immer hinten rum. gegenseitiger Respekt ist sehr wichtig und wird vergessen.
130	7	7	3	3	2	6	
133	4	1	3	3	2	6	
134	5	6	1	1	1	1	
135	3	5	6	3	1	5	Zum Wohlbefinden: Ich denke, dass es von Vorteil wäre, wenn man ein wenig mehr "Privatsphäre" hätte und nicht in der Auslage sitzen würde. (man steht immer in Beobachtung und das ist für mich persönlich sehr unangenehm!) Durch die Firma ziehen sich statt Wände Glasfronten die einem nicht das Gefühl von Wohlbefinden in der Firma geben. Es sieht optisch sensationell aus. Aber gerade bei den Mitarbeitergesprächen wo man auch ab und an ein persönliches Wort wechselt, fühlt man sich eher unwohl. Vor allem wenn es in eine Richtung geht, worüber man denkt der Chef sollte das wissen, dass ich diese oder jene Krankheit habe und man in Folge daraus z.B.: weinen muss!!
136	6	6	4	3	4	-9	
137	7	4	5	2	1	1	
138	6	6	2	3	2	6	
139	5	4	2	3	1	5	
140	7	7	4	3	2	6	
141	7	7	3	3	1	1	

CASE	LANGUA	LT01_01	LT01_02	LT01_03	LT01_04	LT01_05	LT01_06	LT01_07	LT01_08	LT01_09	LT01_10	LT01_11	LT01_12	LT01_13	LT01_14	LT01_15
142	ger	5	6	5	7	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5
144	ger	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	7	6	5	6	5
145	ger	6	6	6	4	4	4	5	5	5	4	4	2	3	5	5
149	ger	4	6	6	6	5	4	5	6	4	6	6	5	4	6	4
150	ger	2	5	6	4	4	6	7	7	7	7	7	5	4	3	6
151	ger	5	6	5	6	5	4	6	5	4	5	5	4	4	5	4
152	ger	6	6	6	7	7	6	6	7	7	6	6	5	5	7	6
154	ger	6	6	6	5	5	5	6	6	6	7	7	5	6	6	6
156	ger	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	4	4	6	5
157	ger	3	4	4	5	2	3	3	4	3	4	5	5	5	3	4
159	ger	7	6	6	7	6	7	6	7	1	6	7	6	5	6	5
160	ger	5	7	5	5	6	6	4	7	6	5	6	4	6	7	5
162	ger	5	7	6	4	5	6	6	6	5	6	6	5	4	5	5
163	ger	5	4	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6
164	ger	5	6	6	7	6	6	5	5	5	6	6	4	5	5	3
165	ger	3	7	6	5	6	6	6	6	7	7	6	6	7	7	7
167	ger	4	4	5	5	6	4	7	6	5	6	6	2	2	5	5
168	ger	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4
169	ger	6	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	5	5	7	7
170	ger	6	6	6	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6
171	ger	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	5	6	6	6
174	ger	6	6	7	6	6	5	7	7	7	7	7	5	5	7	6
176	ger	6	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7
178	ger	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	5
181	ger	4	4	4	4	4	7	4	6	4	6	6	4	1	4	4
182	ger	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5
183	ger	5	6	6	7	5	6	6	6	6	6	6	5	6	7	7
187	ger	6	5	6	6	6	6	7	7	6	7	6	4	4	6	6
189	ger	7	7	7	7	6	7	6	7	7	6	6	7	6	7	7
190	ger	6	7	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	7
192	ger	4	4	7	6	6	6	6	7	6	6	7	1	6	6	4
193	ger	4	5	5	6	6	4	4	4	4	5	3	4	4	6	4
195	ger	5	6	2	6	6	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5
197	ger	5	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	5	6	7	6
198	ger	6	4	5	6	4	6	6	6	6	7	6	6	2	6	6
201	ger	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
202	ger	7	7	7	7	6	6	7	6	7	6	6	6	7	7	7
203	ger	5	6	5	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6
204	ger	6	7	7	7	7	6	6	6	7	6	6	5	7	6	5
210	ger	3	4	3	5	3	2	4	4	4	5	5	3	3	4	4
211	ger	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
212	ger	4	4	6	4	3	2	5	5	7	6	6	3	3	5	4
213	ger	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7	4
214	ger	6	6	7	6	7	7	6	7	7	6	7	5	6	7	6
215	ger	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	7	3
216	ger	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	7	4	4	4	3
218	ger	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7
222	ger	4	5	6	6	6	7	7	7	5	7	6	6	5	7	6
223	ger	5	5	4	4	4	5	5	4	6	4	6	5	4	6	6
224	hun	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	5	6	6
225	ger	4	4	6	5	6	5	7	6	7	6	6	6	6	7	7
226	ger	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
227	ger	5	7	6	6	6	7	6	6	2	6	5	5	6	7	7
228	ger	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
229	hun	7	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6
230	ger	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	4
232	ger	6	6	6	6	5	5	7	6	6	6	6	5	6	6	6
233	ger	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
234	hun	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	4
235	ger	2	4	4	4	5	6	5	4	6	6	6	3	3	6	5
239	ger	5	5	6	7	5	6	6	7	7	7	6	5	7	7	6
240	ger	5	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6
241	ger	5	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	7	7
242	ger	5	5	5	6	6	6	7	6	2	6	6	5	4	4	3

CASE	LT03_01	LT03_02	LT03_03	LT03_04	LT03_05	LT03_06	LT03_07	LT03_08	LT03_09	LT03_10	LT03_11	LT03_12	LT03_13	LT03_14	LT03_15	LT14_01
142	7	6	6	5	6	5	6	7	1	7	6	6	6	5	5	6
144	6	7	6	7	6	6	7	7	1	7	7	6	7	6	7	6
145	6	7	7	7	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	5	5
149	6	7	6	6	5	4	6	6	2	6	6	6	5	7	4	6
150	5	5	6	6	6	6	6	6	1	6	5	6	3	5	4	5
151	6	6	5	5	5	6	4	5	3	5	5	5	5	6	4	4
152	6	6	6	6	7	6	7	6	1	6	6	4	6	7	6	6
154	6	6	7	6	6	6	6	7	1	7	7	5	3	6	5	5
156	5	5	6	6	6	6	6	6	1	7	6	5	6	6	6	6
157	3	3	4	5	2	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	5
159	7	7	7	7	6	7	7	7	1	7	7	6	7	7	6	7
160	6	7	6	7	6	6	7	7	1	6	7	5	6	7	6	6
162	5	2	3	5	2	5	5	4	3	3	4	2	2	5	5	4
163	6	7	6	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	5
164	5	5	5	6	7	7	6	7	1	7	6	5	5	6	6	5
165	5	7	5	7	6	7	6	7	1	7	7	7	7	7	7	5
167	7	7	7	7	7	5	4	5	4	4	5	7	7	7	7	5
168	7	7	7	7	4	7	7	7	1	7	7	7	7	6	6	6
169	4	5	6	5	3	5	6	4	3	4	5	5	6	5	2	6
170	7	7	7	7	6	6	7	7	1	6	7	7	7	6	7	7
171	6	5	5	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
174	7	7	7	7	6	6	7	7	1	7	7	5	6	7	6	7
176	6	6	7	6	7	6	6	6	2	6	6	7	6	6	6	6
178	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	5	7
181	4	6	6	7	6	7	6	6	1	6	5	7	7	7	6	4
182	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5
183	4	5	6	6	5	4	6	6	2	5	4	6	6	6	6	6
187	5	7	7	6	6	6	7	7	1	7	6	4	5	6	4	6
189	7	7	6	7	7	5	7	6	2	6	7	6	6	7	7	6
190	5	6	6	6	7	6	5	7	1	6	6	6	6	7	6	7
192	6	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	5	7	7	7	6
193	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
195	5	5	6	6	5	6	6	6	2	6	6	6	2	6	6	6
197	6	6	4	7	7	4	6	6	3	6	6	6	7	6	6	6
198	6	6	6	7	6	7	6	5	2	6	5	7	7	6	6	5
201	7	7	7	7	7	7	6	6	1	7	7	7	7	7	6	6
202	7	7	7	7	7	4	7	7	1	6	7	7	7	7	7	7
203	6	6	6	6	6	6	6	6	1	7	7	6	6	7	6	6
204	7	7	7	7	7	6	7	7	1	7	7	6	7	7	6	6
210	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	6	4	4
211	6	6	6	7	7	7	5	5	2	6	6	6	6	6	6	4
212	4	4	6	3	4	3	6	6	2	5	5	3	3	3	4	6
213	5	5	6	5	5	3	5	5	2	5	5	4	5	5	1	5
214	7	7	7	7	7	6	7	7	1	6	7	7	7	7	6	7
215	6	6	6	7	7	7	7	7	1	7	6	6	6	7	6	7
216	7	7	7	7	6	7	6	7	2	7	7	6	6	7	6	7
218	7	7	7	7	7	7	6	7	1	7	7	6	7	7	4	7
222	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4
223	5	4	4	5	6	6	6	6	1	6	6	6	7	6	5	4
224	6	6	6	7	7	7	7	7	1	7	7	6	6	6	6	7
225	5	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	6
226	5	5	6	6	6	4	6	6	2	5	6	6	6	6	5	5
227	5	6	6	6	6	7	6	6	1	7	6	6	7	7	6	6
228	6	5	6	6	6	6	6	6	2	6	6	5	2	6	6	6
229	6	7	6	6	7	7	6	6	2	6	6	6	7	6	6	6
230	6	7	7	7	7	7	6	6	1	7	6	6	7	6	4	4
232	6	6	6	6	6	5	7	7	1	7	7	5	3	6	6	5
233	7	6	6	7	7	7	7	7	1	7	7	6	1	7	7	6
234	4	6	6	5	6	5	6	6	3	5	6	6	2	6	6	5
235	2	2	4	2	4	3	2	2	6	2	2	1	1	3	2	5
239	4	6	5	6	5	4	4	5	5	4	6	7	7	7	6	6
240	5	6	6	6	6	6	6	6	3	5	5	5	5	4	6	5
241	7	7	7	5	6	6	7	7	1	7	7	6	6	6	7	7
242	6	6	7	7	6	6	7	7	1	6	6	6	5	5	5	5

CASE	LT14_02	LT14_03	LT14_05	LT14_06	LT14_08	LT14_09	LT04_01	LT04_02	LT04_03	LT04_04	LT04_05	LT04_06	LT04_07	LT04_08	LT04_09	LT04_10
142	1	6	6	2	3	6	7	7	6	5	7	6	6	6	5	3
144	6	6	6	2	6	7	6	6	6	5	6	7	6	6	6	6
145	5	2	3	3	5	3	5	5	5	4	2	4	5	6	5	3
149	6	6	6	3	6	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	5
150	5	4	5	2	5	6	6	6	6	6	2	6	5	6	2	4
151	5	3	3	3	4	4	5	6	5	3	6	6	6	5	4	4
152	7	6	5	1	6	6	6	6	5	5	6	6	7	6	6	5
154	5	5	4	2	6	6	7	7	6	4	6	6	7	7	5	5
156	6	5	5	2	6	7	7	6	6	6	5	5	7	7	6	6
157	3	3	3	4	3	4	4	5	5	2	2	5	5	4	4	5
159	7	6	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
160	7	5	6	1	6	7	7	6	6	5	7	5	7	7	6	6
162	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	2	4	3	3	4	6
163	6	6	6	2	6	7	6	6	6	6	4	6	6	7	6	6
164	5	4	4	4	5	5	6	4	4	4	4	5	6	5	5	4
165	5	5	5	2	5	6	6	6	7	5	2	4	7	7	6	5
167	6	5	4	3	6	5	6	6	6	3	4	6	7	7	5	5
168	4	7	6	2	6	7	7	7	7	6	4	4	4	7	6	6
169	6	6	5	4	6	5	6	6	5	4	6	4	6	5	6	5
170	7	6	6	2	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6
171	6	6	6	3	5	5	6	5	6	4	4	6	6	6	6	5
174	7	6	6	2	5	7	7	6	7	7	5	6	7	7	6	6
176	6	5	5	2	6	6	7	6	6	6	5	6	6	6	6	5
178	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
181	4	4	4	3	4	4	7	6	4	4	4	4	4	3	3	2
182	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
183	6	6	5	2	5	6	6	7	7	6	5	6	6	6	6	5
187	4	4	5	4	4	4	6	6	6	5	4	5	4	5	4	2
189	5	4	5	2	5	6	6	6	6	4	4	6	6	3	5	5
190	6	6	6	1	6	7	6	6	6	5	6	6	7	6	6	7
192	6	5	6	2	6	6	6	5	5	1	3	5	6	6	6	5
193	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3
195	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
197	6	6	7	2	6	7	7	6	6	6	6	7	6	6	6	7
198	6	6	6	4	6	4	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6
201	6	7	7	2	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6
202	7	7	7	3	7	7	6	5	6	7	7	7	7	7	7	6
203	5	5	5	3	5	6	6	5	6	6	7	6	6	7	6	6
204	6	6	6	1	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6
210	4	2	2	4	3	1	6	6	6	4	4	4	4	5	5	5
211	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
212	7	6	5	3	6	6	6	6	7	6	6	5	6	6	6	6
213	6	6	5	3	6	5	5	5	6	3	5	5	6	6	5	5
214	7	6	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
215	7	6	7	2	7	7	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7
216	7	6	6	1	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7
218	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
222	4	4	4	4	4	4	6	5	5	5	6	6	6	6	4	4
223	5	4	4	4	4	4	4	6	6	5	4	4	4	4	5	6
224	7	7	7	2	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6
225	7	6	6	2	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	5	5
226	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	6	5	6	5	5
227	7	7	7	2	6	7	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5
228	6	5	6	3	5	5	6	6	7	6	5	6	6	4	5	5
229	6	6	7	2	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7
230	4	4	5	3	4	4	5	5	6	4	6	5	7	4	5	6
232	6	6	6	2	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	4	5
233	6	6	6	3	5	6	6	5	6	5	3	5	6	5	5	5
234	6	5	5	2	5	6	6	6	6	4	4	6	6	6	5	5
235	6	6	6	3	6	6	4	5	6	5	5	5	6	6	6	6
239	7	6	7	2	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	6
240	4	5	5	3	4	5	5	6	6	5	6	6	5	4	5	4
241	7	6	6	1	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6
242	5	6	6	3	7	7	7	6	6	5	5	6	7	7	5	5

CASE	LT04_11	LT04_12	LT04_13	LT04_14	LT04_15	LT04_16	LT04_17	LT04_18	LT04_19	LT04_20	LT04_21	LT04_22	LT05_01	LT05_10	LT05_03	LT05_09
142	6	5	7	6	5	6	6	6	5	5	6	6	3	7	7	4
144	6	6	6	6	6	6	6	4	6	5	6	6	6	6	5	4
145	3	5	4	4	2	6	6	5	6	6	2	3	4	3	5	1
149	6	5	6	4	3	4	5	6	4	4	5	4	2	2	4	3
150	5	6	5	4	6	6	7	7	7	6	4	4	6	7	6	4
151	4	5	4	4	4	4	3	5	3	3	6	5	4	4	4	3
152	6	5	5	5	4	6	7	6	6	5	6	5	4	6	5	7
154	5	5	5	3	4	5	6	7	6	5	6	4	4	5	4	4
156	6	5	6	6	5	7	6	5	6	6	6	5	2	6	6	5
157	4	4	4	3	3	5	5	6	5	5	2	5	5	2	3	5
159	7	6	7	7	7	7	6	6	5	6	6	6	3	4	5	4
160	6	6	6	6	4	6	6	6	6	5	6	5	3	6	5	4
162	4	6	5	5	4	6	6	6	6	5	5	4	5	4	6	3
163	5	6	6	6	4	6	6	7	7	5	6	6	3	6	5	6
164	4	5	5	5	3	4	6	6	5	5	6	4	4	4	4	3
165	5	5	5	3	7	6	5	6	6	6	2	5	1	4	5	4
167	5	5	6	7	6	7	7	7	6	7	7	6	6	2	7	4
168	6	7	7	7	5	7	7	7	7	4	4	4	4	4	4	7
169	4	5	5	5	3	4	5	3	5	4	3	4	2	4	5	3
170	7	7	6	7	7	7	7	6	7	3	6	5	7	6	6	6
171	6	5	5	6	4	6	6	6	4	4	3	5	6	5	7	4
174	6	6	7	6	5	7	7	7	7	6	5	6	5	5	5	5
176	5	6	5	4	4	7	6	6	6	6	6	3	3	3	4	4
178	6	6	6	5	5	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7
181	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	7	4	4	4	4	1
182	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	7	7	7
183	5	5	5	4	5	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	3
187	4	3	6	4	4	6	7	7	6	4	5	4	2	6	3	3
189	3	5	4	5	4	6	7	7	7	4	6	5	2	2	2	3
190	7	5	5	6	4	6	5	5	5	6	3	6	5	5	6	4
192	4	2	4	2	1	4	6	6	5	4	5	5	3	6	6	4
193	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
195	6	5	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	4	6	6	6
197	7	7	7	7	5	7	6	7	6	6	4	6	6	7	6	7
198	6	7	6	5	6	6	7	7	6	7	7	6	3	2	3	4
201	6	7	6	4	4	6	6	7	7	7	7	7	4	5	4	6
202	7	7	6	6	6	6	7	5	7	5	5	7	3	6	5	3
203	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6
204	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	5	6	6	6	7	7
210	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
211	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	6	4	4	4	5
212	4	5	6	4	5	6	7	7	6	5	6	4	3	4	4	4
213	4	5	6	5	2	3	5	5	5	4	3	5	2	4	5	4
214	7	7	6	6	6	6	6	7	6	6	4	4	5	6	6	6
215	7	7	6	7	6	6	7	7	6	6	6	6	4	6	6	7
216	6	7	7	6	6	6	7	7	6	6	7	6	4	2	6	4
218	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	4	3	4	4
222	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3
223	5	5	5	4	2	4	4	6	6	5	4	5	4	6	4	7
224	6	6	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5
225	4	4	6	4	5	3	4	5	6	3	5	6	4	6	4	7
226	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	4
227	4	5	5	4	4	6	5	7	5	5	3	5	3	7	5	5
228	5	5	5	4	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
229	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	6
230	3	6	6	4	5	6	6	6	6	5	5	4	4	3	4	4
232	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	4	3	4	7
233	4	6	5	5	4	5	7	5	6	5	4	5	4	6	5	3
234	5	6	6	4	3	5	6	6	5	6	6	5	5	5	6	6
235	5	5	6	4	5	5	3	6	6	5	6	4	5	5	4	6
239	4	6	6	6	6	7	7	7	7	7	5	7	4	5	5	7
240	5	5	5	4	4	5	5	6	4	5	3	5	5	5	5	4
241	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	7	6	5	5	6	5
242	5	5	6	5	2	6	6	6	6	6	4	6	6	7	7	7

CASE	LT05_04	LT05_05	LT05_06	LT05_07	LT05_08	LT05_02	LT06_01	LT06_03	LT06_04	LT06_05	LT06_06	LT06_07	LT06_08	LT06_09	LT06_10	LT06_11
142	7	6	7	6	6	7	6	7	5	7	7	6	7	7	6	7
144	6	4	7	6	6	5	5	5	6	7	7	7	7	7	7	6
145	4	2	3	3	3	4	5	5	6	7	7	7	7	6	6	7
149	4	4	3	6	2	5	5	5	6	7	7	6	4	1	5	5
150	6	6	6	5	3	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7
151	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
152	5	5	7	7	5	6	6	3	6	7	5	6	6	5	5	5
154	5	3	6	6	5	6	3	5	4	6	7	7	7	6	6	6
156	5	4	7	4	5	6	6	5	7	7	7	7	7	4	6	7
157	6	3	5	5	5	3	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5
159	5	4	7	7	5	5	6	5	7	2	7	7	6	7	7	7
160	6	5	7	4	6	6	4	6	6	6	7	7	7	7	7	7
162	5	4	4	3	4	5	6	6	5	6	7	7	7	6	6	6
163	5	6	6	6	6	5	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7
164	4	2	3	3	3	4	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7
165	5	5	7	6	7	6	6	5	5	4	7	7	7	7	7	7
167	7	5	7	2	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
168	4	3	4	7	7	4	7	7	7	4	7	7	7	7	7	7
169	4	5	6	3	7	5	5	5	6	7	7	7	7	7	6	7
170	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
171	6	6	7	5	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7
174	5	5	7	5	5	6	6	4	7	7	7	7	7	7	7	7
176	4	2	4	5	4	4	6	6	5	6	4	5	6	7	7	7
178	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7
181	4	1	4	2	2	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
182	5	5	7	7	7	6	6	5	5	7	7	7	7	7	7	7
183	5	5	7	4	5	5	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7
187	3	1	3	2	3	3	3	3	6	7	6	5	5	2	3	2
189	3	3	3	4	2	3	2	3	6	7	7	6	5	2	1	5
190	6	5	7	5	5	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6
192	5	5	7	6	6	5	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7
193	4	4	3	3	3	4	5	6	6	5	3	4	4	4	3	3
195	6	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
197	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7
198	4	3	4	2	2	4	4	5	6	5	5	7	7	7	7	7
201	4	5	7	7	7	5	7	4	6	1	7	7	7	5	7	7
202	5	3	6	4	7	5	5	5	6	7	7	7	7	6	7	6
203	6	6	4	3	3	6	6	5	7	7	7	7	7	7	7	7
204	6	7	7	7	7	7	6	5	7	7	7	7	7	7	7	7
210	5	5	7	7	7	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7
211	4	4	5	5	5	4	4	4	5	7	7	7	7	7	7	7
212	4	3	4	4	4	4	4	2	6	6	7	6	5	5	5	5
213	5	5	6	3	4	5	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7
214	5	6	7	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7
215	5	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7
216	4	2	5	5	5	7	6	4	6	7	7	7	7	7	7	7
218	5	4	4	4	5	5	4	4	7	7	6	6	6	7	7	7
222	4	3	3	3	1	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
223	6	4	7	7	7	6	4	5	6	7	7	7	7	7	7	7
224	6	6	6	5	5	6	5	4	5	7	7	7	7	5	4	6
225	6	4	6	5	6	5	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6
226	4	4	4	5	5	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
227	6	5	7	6	7	6	7	4	6	7	6	6	6	5	4	5
228	6	5	6	5	5	6	6	4	6	5	6	6	6	5	6	6
229	6	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
230	4	4	5	5	5	4	6	4	6	7	7	6	7	2	2	3
232	4	4	5	3	6	4	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7
233	6	5	4	5	5	5	6	6	6	7	7	6	7	6	5	6
234	5	6	6	6	6	5	5	4	6	7	7	7	7	7	6	6
235	5	4	6	6	5	4	4	4	6	5	5	6	6	4	5	5
239	5	6	7	7	7	6	6	4	7	5	7	7	7	3	5	5
240	6	5	7	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	6	5	7
241	6	5	7	7	4	6	6	3	7	7	7	7	7	4	4	7
242	7	6	7	5	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7

CASE	LT06_12	LT06_02	LT07	LT08	LT10	LT11	LT12_01
142	7	6	3	3	3	6	
144	5	6	1	3	1	5	
145	6	5	2	3	3	3	
149	1	6	2	2	1	1	
150	7	7	2	3	1	5	
151	3	6	3	2	2	2	
152	2	6	3	3	1	1	
154	6	4	5	3	4	3	
156	4	6	5	3	2	6	
157	5	4	2	2	2	2	
159	6	6	5	3	5	4	
160	6	6	4	3	1	5	
162	7	6	3	3	1	5	
163	5	5	2	3	1	5	
164	7	6	2	3	1	1	
165	7	7	2	3	1	5	
167	7	7	1	3	2	6	
168	7	7	4	2	3	2	
169	6	6	1	3	1	5	
170	6	6	2	3	1	1	
171	7	6	1	3	3	6	
174	7	7	3	3	1	5	
176	7	6	4	2	3	1	
178	5	7	3	2	2	2	
181	7	7	2	2	2	2	
182	7	6	2	2	1	1	
183	6	2	4	2	3	2	
187	1	6	5	3	1	1	
189	1	5	2	3	1	1	Zu viele Veränderungen durch Personen die wenig Ahnung der tatsächlichen Abläufe bei F-List haben, können sehr viel Unruhe in das System bringen.
190	5	6	3	3	2	6	
192	2	7	2	3	1	5	
193	3	4	6	2	2	2	Seit vielen Jahren wurden von einigen Mitarbeitern immer wieder gute Ideen eingebracht, die aber nie umgesetzt bzw. NICHT ernst genommen wurden. Jetzt seit der letzten neu Aufstellung der Produktionsleitung im Werk 1, werden Missstände die schon lange bekannt waren plötzlich aufgegriffen und auch umgesetzt! FRAGE: Warum geht das es jetzt auf einmal doch?
195	7	6	3	3	3	6	
197	7	6	6	3	1	1	Ich finde den Weg den F/List geht, die Hindernisse die noch bewältigt werden müssen und die zukünftigen Pläne sehr gut wenn nicht sogar TOP!!!! Obwohl es nicht leicht ist, einen Betrieb in der Größenordnung und in diesem Programm zu führen bin ich sehr positiv auf zukünftige Aufgaben und Herausforderungen eingestellt. Wo Menschen sind menschelt es, und deswegen wird es immer wieder Reibungspunkte geben. Es wird meiner Meinung immer wieder versucht das optimale sowohl für die Firma als auch den Mitarbeiter herauszuholen um ein gemeinsames Vertrauen und auch eine Zukunft zu schaffen Danke an die GL und ihre Offenheit
198	7	6	5	2	1	1	
201	2	7	4	3	2	5	
202	4	6	2	3	1	5	
203	7	2	4	3	4	3	
204	7	7	2	3	1	5	
210	7	6	4	2	1	2	
211	7	7	6	2	2	2	
212	3	4	3	2	1	1	
213	6	6	4	3	2	6	
214	6	7	5	3	4	4	
215	7	6	3	3	2	2	
216	6	6	6	3	2	2	
218	7	7	3	2	3	2	
222	4	4	5	3	1	1	
223	6	7	3	3	1	5	
224	6	7	2	3	3	5	
225	7	6	1	3	1	5	Vertrauen: 1. Ist keine gegebene oder einforderbare Voraussetzung - muss erarbeitet werden 2. geht trotzdem leicht verloren Veränderung: 1. Veränderung ist eine Reaktion auf die (bereits) veränderte Umgebungsbedingungen, also immer unter evolutionärem Zeitdruck. 2. Die Qualität einer Veränderung liegt dann aber nicht in ihrer Geschwindigkeit sondern in der klugen und praktikablen Lösung der zugrundeliegenden Aufgabenstellung. 3. Die Trägheit der Reaktion auf die Veränderung ist von deren Größe abhängig, also auch nur in angemessenen Zeiträumen beurteilbar. 4. Das wichtigste und schwierigste am Ende: "Wenn du merkst, dass du ein totes Pferd reitest, dann steig ab!"
226	4	4	3	2	2	2	
227	5	4	1	3	1	5	
228	4	4	3	2	1	1	
229	5	7	1	3	2	1	
230	1	7	4	3	1	3	Die Bürokratie innerhalb der Fa. wächst zu sehr und behindert die Produktion. Dadurch steigen die Gemeinkosten. Es werden immer mehr Abteilungen gebildet die versuchen die Probleme in der Fa. zu verschleiern und schön zu reden - anstatt Probleme zu beheben. Die Anzahl der unproduktiven Mitarbeiter wird viel zu hoch.
232	7	7	4	3	1	3	Es werden ständig neue Abteilungen geschaffen wo viele Mitarbeiter keinen Sinn darin sehen. Die Aufgaben dieser Abteilungen gehören besser an die Mitarbeiter weitergegeben. Das Thema 4 oder 5 Tage Woche wurde nicht mit allen Mitarbeitern offen kommuniziert, Daher war die Stimmung sehr schlecht. Ungewissheit.
233	6	6	2	3	1	5	
234	6	6	2	2	1	1	
235	5	4	2	2	1	1	
239	7	7	2	3	4	5	
240	4	5	1	3	1	5	
241	4	7	2	2	1	1	
242	7	6	2	3	5	4	

CASE	LANGUA	LT01_01	LT01_02	LT01_03	LT01_04	LT01_05	LT01_06	LT01_07	LT01_08	LT01_09	LT01_10	LT01_11	LT01_12	LT01_13	LT01_14	LT01_15
244	ger	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5	5	5	4
245	ger	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
248	ger	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
250	ger	5	6	6	7	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
252	ger	6	7	7	7	7	6	6	6	7	6	6	6	7	7	6
254	ger	6	6	5	6	5	4	7	7	6	7	6	4	5	6	4
256	ger	3	5	6	6	4	3	6	4	4	5	6	4	3	4	4
257	ger	7	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	6	6	7	7
258	ger	4	6	3	5	6	5	6	5	7	6	5	3	6	5	5
260	ger	6	6	4	6	5	5	4	6	6	6	6	4	4	6	6
261	ger	5	5	6	6	6	5	6	6	2	6	6	4	6	6	6
262	ger	3	3	5	3	4	3	4	5	3	4	5	3	3	5	5
265	ger	6	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5
266	ger	4	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	7
267	ger	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
268	ger	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6
270	ger	6	6	4	6	6	7	7	7	6	6	6	2	6	6	4
271	ger	5	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	5	7	7	7
273	ger	4	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	2	2	2	2
277	ger	4	7	7	7	4	4	4	6	7	5	5	4	4	6	4
278	ger	6	5	7	6	6	4	7	6	7	6	6	5	6	4	4
279	ger	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	2	7	6
281	ger	6	6	6	7	4	6	5	6	6	6	5	4	6	6	4
282	ger	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	7	6	6	6	6
283	ger	5	6	6	6	6	6	7	6	2	6	6	5	6	6	6
286	ger	4	6	6	7	5	4	6	7	7	7	6	5	6	7	4
287	ger	6	6	6	7	6	7	6	6	7	7	4	3	4	4	2
288	hun	4	4	4	7	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5
289	ger	6	6	6	7	6	7	6	6	7	6	6	5	3	6	5
292	ger	5	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	5	6	6	6
293	ger	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	7	7
294	ger	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
296	ger	3	3	4	3	3	1	4	4	4	4	4	1	7	2	2
297	ger	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	6	6	6	6
302	ger	6	5	6	6	5	5	4	5	5	6	6	5	5	5	3
303	hun	2	2	5	2	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
304	ger	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	5	4	4	4
305	ger	5	5	5	5	4	5	6	6	6	5	6	4	3	6	6
306	ger	6	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4
307	ger	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	2	6	6
308	ger	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
309	hun	4	4	6	6	6	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3
310	ger	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	6	5	6	6
311	hun	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6
312	ger	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6

CASE	LT03_01	LT03_02	LT03_03	LT03_04	LT03_05	LT03_06	LT03_07	LT03_08	LT03_09	LT03_10	LT03_11	LT03_12	LT03_13	LT03_14	LT03_15	LT14_01
244	6	6	6	7	6	5	7	7	1	6	6	6	6	6	6	3
245	7	7	1	7	6	7	7	7	1	7	7	7	7	7	6	7
248	5	5	5	7	6	4	4	6	1	6	6	5	7	6	3	6
250	6	6	7	7	7	7	7	7	1	6	6	7	1	7	6	7
252	7	7	7	7	7	6	7	7	1	7	7	6	7	7	7	7
254	6	6	5	7	4	4	7	7	7	6	7	4	3	4	4	7
256	4	4	6	6	2	3	7	6	1	6	7	4	4	5	5	7
257	5	6	7	7	7	7	7	6	2	6	6	7	7	7	7	6
258	6	7	6	7	7	7	6	7	1	6	6	6	7	7	7	7
260	5	6	4	5	4	6	3	4	4	4	4	4	4	6	4	7
261	6	6	6	6	6	5	6	7	1	7	7	5	3	5	5	6
262	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
265	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	5	5	6
266	6	7	7	7	6	6	7	6	2	7	7	6	7	7	6	7
267	6	7	7	7	7	7	7	6	1	6	6	6	6	6	6	6
268	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	2	7
270	6	6	7	7	4	7	7	7	1	7	7	4	2	6	6	6
271	7	6	6	7	5	5	7	6	1	6	7	6	7	6	6	5
273	6	6	6	6	6	6	7	7	1	6	7	6	3	7	5	6
277	1	3	6	4	5	4	7	7	1	7	7	4	1	7	1	4
278	6	5	4	7	6	5	3	4	5	4	5	6	3	4	4	6
279	7	7	7	7	7	7	7	6	1	7	7	7	7	7	2	7
281	4	7	6	4	5	7	6	6	2	6	6	4	5	3	4	6
282	6	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7
283	6	6	7	6	6	7	7	7	1	6	7	5	3	6	6	6
286	3	3	4	7	6	6	7	6	2	6	7	5	6	4	1	7
287	6	5	6	6	6	6	5	5	2	6	6	6	7	4	5	7
288	6	6	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	6	7	7	7
289	7	7	7	7	6	7	7	7	1	7	7	6	6	7	6	7
292	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	2	6	6	6
293	5	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	7	7	6
294	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7	4	4
296	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	2	3
297	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	6	7	7	7	7
302	6	6	6	7	6	7	6	7	1	6	7	6	2	6	6	7
303	2	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	6
304	6	6	5	7	6	7	7	7	1	7	7	4	5	6	6	6
305	6	6	6	6	6	6	5	5	1	5	6	6	6	6	6	7
306	6	6	6	7	7	7	6	6	2	7	7	6	6	6	7	5
307	6	7	7	7	6	6	7	6	2	6	7	6	2	6	5	7
308	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	6	6	4
309	6	6	6	6	7	6	6	6	1	6	6	6	7	6	4	7
310	7	7	7	7	7	6	6	7	1	6	6	6	6	7	7	7
311	5	5	4	5	6	5	5	6	3	5	6	4	4	5	2	7
312	4	5	6	6	6	6	6	6	1	6	6	5	6	6	6	6

CASE	LT14_02	LT14_03	LT14_05	LT14_06	LT14_08	LT14_09	LT04_01	LT04_02	LT04_03	LT04_04	LT04_05	LT04_06	LT04_07	LT04_08	LT04_09	LT04_10
244	3	5	5	3	4	4	5	6	5	3	3	4	4	4	3	3
245	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7
248	6	6	6	2	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
250	6	7	7	1	7	7	7	7	7	4	4	6	6	6	6	6
252	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
254	7	6	6	1	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	4
256	7	7	7	2	6	6	7	7	7	7	6	7	6	6	4	6
257	7	6	5	3	6	6	6	5	5	6	7	5	7	7	6	5
258	6	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
260	6	6	6	4	6	6	6	6	7	6	6	7	7	7	6	4
261	6	6	6	2	6	6	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6
262	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
265	6	6	6	2	6	6	6	6	6	5	6	6	7	7	7	6
266	6	7	7	2	6	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	6
267	6	6	6	2	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	7	7
268	7	6	7	1	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7
270	6	6	6	4	6	6	6	4	6	6	4	6	6	6	6	6
271	5	5	5	3	5	6	7	7	6	5	6	6	6	6	6	7
273	5	5	5	2	5	7	7	7	7	5	1	6	6	6	6	2
277	7	4	4	4	5	4	4	5	6	4	4	3	7	4	4	4
278	6	6	6	2	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	7
279	7	7	7	1	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	7	6
281	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	4	5	4	4	6	5
282	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
283	6	5	6	2	5	6	6	5	6	5	6	6	6	7	6	5
286	7	6	6	1	7	7	7	7	7	7	5	6	7	6	7	5
287	6	6	6	2	7	7	7	7	6	6	5	6	7	7	6	6
288	7	7	7	2	7	7	7	6	7	7	5	7	7	7	6	7
289	7	6	6	1	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	6	7
292	6	6	5	2	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6
293	5	4	4	3	4	4	5	6	6	5	4	5	4	5	4	6
294	7	4	5	5	6	4	6	5	6	4	4	5	6	6	4	5
296	3	3	3	4	2	4	4	5	5	2	2	4	4	5	3	2
297	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
302	6	7	6	2	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6
303	6	5	6	2	6	6	6	4	5	5	3	5	5	5	5	5
304	6	5	6	2	6	6	7	7	6	6	6	5	6	6	6	7
305	7	7	7	1	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7
306	4	5	4	3	4	4	7	7	7	6	5	6	6	7	6	6
307	7	7	7	1	7	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	6
308	4	4	4	2	4	4	6	6	6	4	3	5	6	6	5	4
309	7	7	7	2	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	6
310	7	7	7	1	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6
311	6	7	6	2	6	6	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6
312	6	6	6	2	6	6	7	6	7	6	6	6	7	7	6	5

CASE	LT04_11	LT04_12	LT04_13	LT04_14	LT04_15	LT04_16	LT04_17	LT04_18	LT04_19	LT04_20	LT04_21	LT04_22	LT05_01	LT05_10	LT05_03	LT05_09
244	3	2	4	3	1	4	5	6	4	4	5	2	5	6	6	7
245	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	5	7	4	5	6	7
248	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
250	4	6	6	5	4	6	7	7	7	7	7	2	3	4	6	3
252	7	5	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	6	2	6	7
254	5	7	7	4	5	7	7	7	7	6	3	4	7	2	7	4
256	5	6	7	7	4	7	7	7	5	5	5	4	5	5	6	5
257	6	6	6	5	4	5	7	6	5	5	2	4	5	7	6	2
258	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	4	4	4	2
260	5	6	6	5	4	6	6	7	6	5	5	6	4	4	6	2
261	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5
262	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	7
265	4	5	5	4	5	6	5	6	5	5	4	4	4	6	4	6
266	7	7	6	6	5	6	7	7	7	6	6	5	6	6	5	7
267	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	6	5	4	6	6	4
268	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	5	6	7	7	6	7
270	6	6	4	4	5	6	6	6	7	6	6	6	4	5	3	4
271	6	7	6	4	5	7	6	7	7	6	6	6	4	7	5	7
273	4	7	5	2	2	7	7	7	7	6	6	5	4	6	5	6
277	4	4	6	4	4	6	5	5	5	5	4	4	4	7	4	7
278	6	7	7	6	5	6	6	7	6	6	6	6	3	4	5	2
279	7	7	6	6	6	5	6	6	4	4	6	6	6	6	6	4
281	6	6	6	6	5	6	6	7	5	5	4	4	6	5	6	5
282	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6
283	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	2	5	4	6	5	6
286	6	7	7	4	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7
287	5	6	6	7	4	6	6	5	6	5	5	4	6	7	6	7
288	7	7	6	5	6	7	7	7	6	6	6	7	4	5	3	4
289	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7
292	5	5	6	5	6	6	6	7	6	6	6	5	5	5	6	6
293	6	6	6	6	4	6	6	7	6	6	6	5	3	6	5	6
294	1	4	4	2	4	4	2	3	5	2	4	4	2	2	3	4
296	3	4	4	2	2	4	5	5	5	4	6	4	4	7	5	6
297	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	2	7	6
302	6	7	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	3	7	6	3
303	4	5	5	4	4	5	7	6	6	4	5	5	4	5	4	4
304	7	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	3	6	5	7
305	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	5	5	5	4
306	6	6	7	5	6	6	6	7	7	6	7	6	6	2	4	4
307	6	6	6	7	5	7	7	6	7	7	6	6	2	5	6	7
308	5	4	4	3	4	5	6	6	6	6	6	4	4	1	6	5
309	7	6	7	5	5	7	6	7	7	6	5	6	6	7	6	7
310	6	7	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	7	6	7	7
311	5	7	6	5	4	6	7	7	7	6	6	6	5	5	6	6
312	6	6	6	6	5	7	7	7	5	6	5	5	4	4	4	4

CASE	LT05_04	LT05_05	LT05_06	LT05_07	LT05_08	LT05_02	LT06_01	LT06_03	LT06_04	LT06_05	LT06_06	LT06_07	LT06_08	LT06_09	LT06_10	LT06_11
244	6	5	7	6	6	6	6	5	6	6	7	7	7	7	7	7
245	6	6	7	7	7	6	5	3	4	5	7	7	7	7	7	7
248	6	5	5	3	5	5	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7
250	5	4	6	6	7	5	4	6	6	7	7	7	6	6	6	7
252	6	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
254	6	6	7	4	4	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
256	7	5	5	4	6	7	5	6	5	7	7	5	6	6	6	6
257	5	4	7	5	6	4	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
258	4	4	5	3	5	4	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7
260	4	5	6	5	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7
261	5	5	7	7	7	6	5	7	6	6	6	6	6	6	6	6
262	4	5	7	6	7	4	6	6	6	7	7	7	7	5	5	6
265	4	4	7	6	6	4	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7
266	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
267	5	6	6	6	6	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7
268	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
270	4	3	6	6	6	5	4	2	7	7	7	7	7	7	7	7
271	6	5	6	4	7	5	4	3	7	7	7	7	7	7	7	7
273	4	6	6	6	6	4	7	4	7	7	7	7	7	4	4	6
277	4	7	7	5	7	4	7	7	7	7	7	7	7	4	4	7
278	5	2	4	2	3	5	6	4	6	6	7	6	7	7	7	7
279	6	3	7	4	4	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7
281	6	4	7	3	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
282	6	7	7	7	7	7	6	4	6	7	7	7	7	7	7	7
283	5	6	6	5	7	6	6	5	5	7	6	6	7	6	6	6
286	6	7	7	7	7	7	4	1	5	7	7	7	7	7	7	7
287	5	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7
288	5	7	6	2	4	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
289	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
292	6	6	6	6	6	6	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7
293	4	6	6	6	6	4	4	4	5	5	7	7	5	6	5	5
294	3	2	6	6	7	1	4	4	6	7	7	7	7	7	7	7
296	6	7	7	7	7	6	4	4	6	7	7	7	7	7	7	7
297	6	6	2	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
302	6	6	7	5	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7
303	5	3	5	6	7	6	6	5	7	7	7	7	7	6	6	6
304	4	7	7	7	7	5	4	4	6	7	7	7	7	6	7	7
305	5	5	6	5	6	5	5	6	6	7	7	7	7	6	7	7
306	4	2	4	4	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6
307	6	3	7	6	7	6	4	5	7	7	7	7	7	7	7	7
308	6	6	7	7	6	6	4	4	6	7	7	7	7	7	7	7
309	6	7	6	7	7	6	6	4	7	5	7	7	7	7	7	7
310	7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
311	6	6	6	7	7	5	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7
312	4	4	1	4	4	5	5	5	6	5	7	7	7	7	7	7

CASE	LT06_12	LT06_02	LT07	LT08	LT10	LT11	LT12_01
244	7	5	2	3	1	6	Teilweise keine nachvollziehbare Personalpolitik, speziell im Top Management. Es ergibt sich manchmal der Eindruck, dass befreundete Personen spezieller Führungskräfte im Top Management nur aufgrund dessen besetzt werden (z.B. Sales). Auch bei klaren Mängel im Führungs- als auch Fachwissen, gibt es keine Konsequenzen. -->Sehr gefährlich für die Leistung des gesamten Unternehmens. Für Mitarbeiter jeglicher Abteilung und Ebene, muss immer der Eindruck entstehen, dass ausschließlich Leistung und Teamwork zählt! Dies ist nicht der Fall.
245	5	6	2	1	1	1	
248	7	6	3	3	5	3	
250	6	6	3	2	2	4	
252	7	6	4	3	3	1	
254	7	7	4	3	1	4	
256	5	4	2	3	1	1	
257	7	6	1	3	1	1	
258	7	6	4	2	2	2	
260	7	6	3	3	1	5	
261	6	6	3	3	3	4	
262	4	5	1	3	1	1	
265	6	7	1	3	1	1	Einschränkungen durch Restriktionen der IT-Abteilung - unnötige Verkomplizierungen trivialer Thematiken
266	7	7	3	2	2	2	
267	7	7	2	2	2	2	
268	7	7	2	3	1	5	
270	7	7	4	2	2	2	
271	7	5	1	2	1	2	
273	4	4	3	2	1	1	
277	4	7	3	3	1	5	
278	6	6	3	2	2	2	
279	7	6	3	3	1	5	
281	7	6	5	3	1	6	
282	6	6	2	3	1	6	F/LIST ist bis jetzt ein schlankes, flexibles, schnelles und entscheidungsfreudiges Unternehmen. Gerade auf die Flexibilität und Schnelligkeit sollte trotz Veränderungen und Wachstum besonders Wert gelegt werden.
283	5	5	2	3	1	5	
286	7	7	5	2	1	1	
287	6	7	6	3	5	4	
288	7	7	2	2	3	2	Danke.
289	7	6	4	2	3	2	
292	7	6	3	2	1	1	
293	4	5	6	3	1	1	
294	7	7	5	2	1	3	
296	7	7	3	2	2	1	
297	7	7	3	2	2	2	
302	7	6	5	3	4	3	
303	4	6	2	2	1	1	
304	7	6	2	2	3	1	
305	7	6	5	3	4	3	
306	6	6	4	2	3	3	
307	7	7	2	3	1	5	
308	7	7	4	3	1	5	
309	7	7	2	2	1	1	
310	7	7	2	2	2	2	
311	2	7	4	2	4	1	
312	7	6	3	3	3	6	