

Veränderungskompetenz von Mitarbeitern

Eine empirische Untersuchung zur differentiellen Konstrukterschließung der individuellen Veränderungskompetenz von Mitarbeitern unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses dispositionaler Persönlichkeitsfaktoren



Inaugural-D i s s e r t a t i o n

zur

Erlangung des Doktorgrades
der Humanwissenschaftlichen Fakultät
der Universität zu Köln

vorgelegt von

Andrej Szebel
aus Pulheim

Köln 2015

1. Berichterstatter: Prof. Dr. Jutta Stahl (Köln)
2. Berichterstatter: Prof. Dr. Egon Stephan (Köln)

Tag der mündlichen Prüfung: 11.05.2015

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit interindividuellen Unterschieden von Mitarbeitern im Erleben von organisationalen Veränderungsprozessen. In diesem Zusammenhang werden theoretische Ansätze zu veränderungsbezogenen Fähigkeiten, motivationalen Bereitschaftsanteilen und besonderen Wissens- und Erfahrungselementen sowie dispositionalen Persönlichkeitsfaktoren und Aspekten des Veränderungskontextes zu dem Modell einer übergreifenden Veränderungskompetenz von Mitarbeitern zusammengeführt. Um eine möglichst hohe externe Validität und Generalisierbarkeit zu gewährleisten, wird das Modell mithilfe eines Persönlichkeitsfragebogens innerhalb eines sich in einer realen Veränderungssituation befindenden Unternehmens überprüft (Umzug der RheinEnergie AG, Köln). Die Ergebnisse zeigen die besondere Bedeutung und Notwendigkeit der Differenzierung zwischen einer allgemeinen und einer spezifischen Veränderungsbereitschaft auf. Mitarbeiter, die sich generell als veränderungsbereit erweisen, stehen dem tatsächlichen Veränderungsprozess nicht unbedingt aufgeschlossen gegenüber. Hier kommen insbesondere Aspekte des spezifischen Veränderungskontextes zum Tragen (beispielsweise Führungs- und Kommunikationsaspekte, wahrgenommener Nutzen etc.). Des Weiteren wird deutlich, dass mit Blick auf die spezifische Veränderungsbereitschaft kognitive und emotionale Facetten unterschieden werden können. Zudem können Zusammenhänge mit veränderungsbezogenem Wissen und Erfahrung, besonderen Fähigkeitsanteilen (internale und externale Agilität) sowie verschiedenen Persönlichkeitsdispositionen (z.B. Ambiguitätstoleranz, Akkommodative Flexibilität, Neurotizismus) festgehalten werden.

Abstract

The present study deals with individual differences of employees in the experience of organizational change processes. In this context, theoretical approaches to change-related capabilities, motivational readiness, specific knowledge and experience as well as dispositional personality factors and aspects of the change environment are merged into the model of an overall change competence of employees. To ensure the highest possible external validity and generalizability, the model is tested using a personality questionnaire within a company undergoing a real change (relocation of RheinEnergie AG, Cologne). The results show, amongst others, the importance and necessity of differentiating between a general and a specific readiness to change. Employees who regard themselves as being generally open for change do not necessarily turn out to be open for the specific change in question. Rather, issues of the specific change context come to the fore (e.g. aspects of leadership and communication, perceived benefits, etc.). In addition, a cognitive and an emotional dimension can be distinguished with regard to the specific readiness to change. Furthermore, relationships with change-related knowledge and experience, distinct capability patterns (internal and external agility) and various personality dispositions (e.g. tolerance of ambiguity, accommodative flexibility, and neuroticism) are recorded.

Vorwort und Danksagung

Bereits in den letzten Tagen vor der Abgabe meiner damaligen Diplomarbeit zu den Auswirkungen von Fusionen und Übernahmen war mir klar, dass ich in diesem Kontext weiter forschen würde – besser: müsste. Die meisten Artikel und Arbeiten, welche ich gelesen hatte, fokussierten mit wenigen Ausnahmen die Auswirkungen auf die Mitarbeiter im Allgemeinen. Der bedeutenden Frage, worin (und insbesondere warum) sich Personen in ihren Reaktionen auf organisationale Veränderungsprozesse unterscheiden, wurde nur selten nachgegangen. Und wenn das der Fall war, dann eher mit Blick auf die Führungsebene und nicht die unmittelbar betroffenen Mitarbeiter. So juckte es in meinen Fingern, genau diese Frage selbst zu stellen. Welche Einflussfaktoren können für eine potenzielle Veränderungskompetenz von Mitarbeitern festgehalten werden und wie wirken diese zusammen? Welche besondere Bedeutung kommt hierbei der Persönlichkeit zu?

Es war mir zudem besonders wichtig, dass ich mich nicht nur im universitären oder primär hypothetischen Umfeld bewegen würde. Die Persönlichkeitsfragebögen zur Veränderungskompetenz, welche es zu entwickeln galt, sollten in einem realen Unternehmen durch echte Mitarbeiter, konfrontiert mit einem tatsächlichen Veränderungsprozess, bearbeitet werden.

Die anschließenden fünf Jahre meiner empirischen Forschungsarbeit haben mich dabei einigen Antworten näher gebracht. Diese haben deutlich gemacht: Für die Unternehmen ist der differenzierte Blick auf veränderungskompetentes Verhalten von Mitarbeitern unumgänglich. Auf der anderen Seite spüre ich heute, dass sich gleichzeitig neue Fragen auftun. So fiel auch das Schreiben des Abschnitts zu möglichen zukünftigen Erweiterungen der Arbeit besonders leicht: Wie unterscheiden sich Mitarbeiter im tatsächlichen Bewältigungsverhalten? Welchen Einfluss haben Art und Zeitpunkt des Veränderungsprozesses? Wie können die allgemeinen und spezifischen Dimensionen, die kognitiven und emotionalen Anteile noch weiter differenziert werden? Bereits während der letzten Tage vor der Abgabe der Dissertation ist mir klar geworden: Es juckt schon wieder.

Ein besonderer Dank für genau diese fünf Jahre gilt meiner Doktormutter, Frau Prof. Dr. Jutta Stahl. Es kann definitiv keine bessere Betreuung geben: Eine perfekte Balance aus kurzer und langer Leine, motivierenden und mahnenden Worten, aktivierenden Fragen und wertvollen Antworten. Eine großartige und immer auch herzliche Unterstützung, selbst und gerade nach Zeiten des Leerlaufs.

Mein Dank gilt ebenso Herrn Prof. Dr. Egon Stephan für die Übernahme des Zweitgutachtens (so wie bereits bei der Diplomarbeit zuvor), Frau Prof. Dr. Birgit Träuble für den Vorsitz der Prüfungskommission und Herrn Dr. Wilfried Follmann für die beratende Teilnahme an der Disputation.

Ein weiterer besonderer Dank geht an meinen Schwiegervater, der es mir ermöglichte, im Unternehmen der RheinEnergie AG in Köln genau den Veränderungsprozess zu finden und zu nutzen, der mir die empirischen Antworten auf meine Forschungsfragen bringen sollte.

Von Herzen danke ich meinen Eltern und meiner gesamten Familie, die mich in jeder Phase der Promotion begleitet, unterstützt und motiviert haben. Meine Mutter kennt wahrscheinlich jeden Satz dieser Arbeit so gut wie ich. Ich bin einfach nur glücklich und stolz, ein Teil dieser Familie zu sein.

Und ohne die Geduld sowie den liebevollen Druck meiner Frau Christina wäre diese Promotion ohnehin nicht so möglich gewesen. Die langen Tage und Nächte, die sie mitgemacht hat, der Glaube an mich, den ich durch sie spüren durfte – das alles ist einfach unbezahlbar und macht mich besonders glücklich. Die Geburt unserer Tochter Paulina hat zudem die letzte Motivationsspritze für die Vollendung der Arbeit gegeben – lange und inspirierende Nächte in der Elternzeit, die mir deutlich gemacht haben, für wen ich dem Motto „Immer weitermachen!“ gerne gefolgt bin.

Andrej Szebel

Diese Dissertation wurde von der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln im Mai 2015 angenommen.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	III
Abstract	IV
Vorwort und Danksagung	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Weitreichende Konsequenzen einer sich im Wandel befindenden Arbeitswelt für Unternehmen und ihre Beschäftigten	1
1.2 Erkenntnisse der bisherigen Forschung zu den Auswirkungen von Veränderungen in Organisationen	5
1.3 Zielsetzung der Arbeit: Konstrukterschließung der Veränderungskompetenz von Mitarbeitern sowie Entwicklung eines differentiellen Gesamtmodells	10
2 Theoretischer Teil I: Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens...	13
2.1 Besonderheiten des Kompetenzbegriffs.....	13
2.2 Verwendung des Begriffs der Veränderungskompetenz in der Forschungsliteratur und Praxis.....	15
2.3 Potenzielle Einflussfaktoren der Veränderungskompetenz von Mitarbeitern	18
2.3.1 Bedeutung des organisationalen Umfelds	18
2.3.2 Bedeutung der individuellen Persönlichkeitsstruktur	20
2.4 Ableitung eines theoretischen Bezugsrahmens zur Veränderungskompetenz von Mitarbeitern.....	21

3	Theoretischer Teil II: Entwicklung des Gesamtmodells	23
3.1	Überblick über die Zielsetzung der Modellexplikation	23
3.2	Allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft	23
3.3	Veränderungsfähigkeit	27
3.3.1	Subjektbezogene Fähigkeitskomponenten	29
3.3.2	Objektbezogene Fähigkeitskomponenten	31
3.3.3	Gruppenbezogene Fähigkeitskomponenten	33
3.4	Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung	34
3.4.1	Change Management	34
3.4.2	Beteiligung an Veränderungsprozessen	35
3.5	Veränderungskontext	36
3.5.1	Struktureller Kontext	36
3.5.2	Organisationskultureller Kontext	37
3.5.3	Veränderungsobjekt	38
3.5.4	Organisationales Change Management	39
3.6	Persönlichkeitsdispositionen	41
3.6.1	Ambiguitätstoleranz	41
3.6.2	Strukturbedürfnis und Kognitionsbedürfnis	42
3.6.3	Intuition	43
3.6.4	Selbstwirksamkeitserwartung	43
3.6.5	Internale Kontrollüberzeugung	44
3.6.6	Perfektionismus	44
3.6.7	Akkommodative Flexibilität	45
3.6.8	Prospektive Handlungsorientierung	46
3.6.9	Big Five	46
3.7	Das entwickelte Hypothesensystem in der Übersicht	48
4	Empirischer Teil: Quantitative Überprüfung des Gesamtmodells	52
4.1	Der empirische Forschungsprozess im Überblick	52
4.2	Auswahl der psychometrischen Verfahren zur Erfassung der Konstrukte	52
4.2.1	Skalen zur Messung der Veränderungsbereitschaft	53
4.2.2	Skalen zur Messung der Veränderungsfähigkeit	54
4.2.3	Skalen zur Messung von veränderungsbezogenem Wissen und Erfahrung	54

4.2.4	Skalen zur Messung des Veränderungskontextes	55
4.2.5	Skalen zur Messung der Persönlichkeitsdispositionen	55
4.3	Durchführung von zwei Vorstudien zur Überprüfung und Anpassung der Messskalen	57
4.3.1	Zielsetzung und Methodik.....	57
4.3.2	Durchführung der ersten Vorstudie zur qualitativen Bestimmung von Veränderungssituationen im akademischen Kontext	58
4.3.3	Durchführung der zweiten Vorstudie zur Skalenreduktion	60
4.3.4	Überprüfung der Faktorenstruktur und Reliabilität des verwendeten Messinstrumentariums	61
4.3.5	Zwischendiskussion	69
4.4	Durchführung der quantitativen Hauptuntersuchung bei der RheinEnergie AG zur Hypothesenüberprüfung	71
4.4.1	Zielsetzung und Methodik.....	71
4.4.2	Stichprobe	71
4.4.3	Durchführung	73
4.4.4	Statistische Analyse.....	74
4.4.5	Korrelative Zusammenhänge zwischen den Untersuchungsvariablen....	82
4.4.6	Test der Inhaltshypothesen.....	86
4.4.7	Test der Zusammenhangshypothesen.....	89
4.5	Überblick über die Ergebnisse	103
5	Diskussion	105
5.1	Bedeutung der Ergebnisse für die Forschungsfragen	105
5.2	Kritische Würdigung der vorliegenden Arbeit und mögliche zukünftige Erweiterungen	113
5.3	Implikationen für die Praxis.....	121
	Literaturverzeichnis.....	i
	Anhang	viii
A	Fragebogen (Vorstudie 1)	ix
B	Fragebogen (Vorstudie 2)	xxviii
C	Fragebogen (Hauptuntersuchung).....	xli

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Erster theoretischer Bezugsrahmen zur Veränderungskompetenz von Mitarbeitern.....	22
Abbildung 2. Der erweiterte theoretische Bezugsrahmen zur Veränderungskompetenz von Mitarbeitern.....	51
Abbildung 3. Moderation des Zusammenhangs zwischen Perfektionismus (Versagensangst) und allgemeiner Veränderungsbereitschaft durch den wahrgenommenen allgemeinen Veränderungskontext	101
Abbildung 4. Moderation des Zusammenhangs zwischen Perfektionismus (Versagensangst) und allgemeiner Veränderungsbereitschaft durch veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung	102

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Erhebung KMO-Koeffizient und Durchführung Bartlett-Test pro Skala (Vorstudie).....	62
Tabelle 2. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungsbereitschaft (spezifisch vs. allgemein)	65
Tabelle 3. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungsintention.....	66
Tabelle 4. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungsfähigkeit (Externale vs. Internale Agilität sowie Fokussierung)	67
Tabelle 5. Reliabilität (Cronbachs Alpha) der verwendeten Skalen zu den untersuchten Persönlichkeitsdispositionen	68
Tabelle 6. Demografische Daten für die Stichprobe der Hauptuntersuchung	72
Tabelle 7. Erhebung KMO-Koeffizient und Durchführung Bartlett-Test pro Skala (Hauptuntersuchung)	75
Tabelle 8. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung (Change Management und Veränderungsprozesse).....	76
Tabelle 9. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungskontext (allgemein)	78
Tabelle 10. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungskontext (spezifisch).....	79
Tabelle 11. Deskriptive Statistik der Skalen und Kontrollvariablen innerhalb der Hauptuntersuchung	80
Tabelle 12. Deskriptive Statistik der Subskalen innerhalb der Hauptuntersuchung	81
Tabelle 13. Korrelationsmatrix der zentralen Untersuchungsvariablen der Hauptuntersuchung	84
Tabelle 14. Korrelationsmatrix der zentralen Untersuchungsvariablen der Hauptuntersuchung (differenzierte Faktorenstruktur durch Einbezug der Subskalen).....	85
Tabelle 15. Indizes der Modelle zur Überprüfung der Faktorenstruktur von Veränderungsbereitschaft	87

Tabelle 16. Indizes der Modelle zur Überprüfung der Faktorenstruktur von spezifischer Veränderungsbereitschaft	87
Tabelle 17. Indizes der Modelle zur Überprüfung der Faktorenstruktur von Veränderungsintention.....	88
Tabelle 18. Indizes der Modelle zur Überprüfung der Faktorenstruktur von Veränderungsfähigkeit.....	89
Tabelle 19. Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der Veränderungsintention.....	92
Tabelle 20. Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der spezifischen Veränderungsbereitschaft	93
Tabelle 21. Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der allgemeinen Veränderungsbereitschaft	94
Tabelle 22. Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der Veränderungsfähigkeit.....	96
Tabelle 23. Regressionsanalysen zur Mediationshypothese 4c (Spezifischer Veränderungskontext).....	97
Tabelle 24. Regressionsanalysen zur Mediationshypothese 4d (Spezifischer Veränderungskontext).....	98
Tabelle 25. Zusätzliche Regressionsanalysen zur Überprüfung der Mediation (Allgemeine Veränderungsbereitschaft).....	99
Tabelle 26. Finale Bewertung der Inhaltshypothesen.....	103
Tabelle 27. Finale Bewertung der Zusammenhangshypothesen	103
Tabelle 28. Finale Bewertung der Mediations- und Moderationshypothesen.....	104

1 Einleitung

1.1 Weitreichende Konsequenzen einer sich im Wandel befindenden Arbeitswelt für Unternehmen und ihre Beschäftigten

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ (Heraklit von Ephesus, 540-480 v. Chr.)

Diese paradox anmutende Aussage hat auch Jahrhunderte nach ihrer Äußerung nichts an Wahrheitsgehalt und Gültigkeit verloren. Im Gegenteil: Der gesellschaftliche Wandel hat an Rasanzen und Ausmaß erheblich zugenommen, der Einfluss auf das menschliche Erleben, Denken und Verhalten ist um ein Vielfaches angestiegen. Die Welt, in der die Menschen leben, wird zunehmend kleiner, die zuvor noch so starken Grenzziehungen immer durchlässiger. Es ist nicht nur einfacher geworden, sich physikalisch von einem Ort zum anderen zu begeben. Es ist mittlerweile ebenfalls möglich, beinahe jede Art von Kommunikation über jede geographische Distanz hinweg innerhalb von Sekundenbruchteilen durchzuführen. Wo im neunzehnten Jahrhundert Botschaften mittels Überseedampfern wochenlang über das Meer transportiert wurden, reicht heute ein kurzes Wischen auf dem Tablet für die Übermittlung einer Nachricht. Die enorme Entwicklung der Informationstechnologie hat ein digitales Zeitalter eingeleitet, in dem der Mikrochip nicht mehr aus dem gesellschaftlichen Zusammenleben wegzudenken ist. Insbesondere die Unternehmen haben seit der industriellen Revolution ihre zweite und dritte Revolution erlebt. Die Ausführung der relevanten Arbeitsprozesse ist zum größten Teil von computergesteuerten Maschinen und Programmen übernommen worden, das Internet beschleunigt und professionalisiert den Informationsaustausch. Dabei scheint der globalen Wirtschaft mit der Nutzung von Big Data ein weiterer komplexer und tiefgreifender Wandel tatsächlich noch bevorzustehen (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Erhöhte Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Neben den Vorteilen einer extremen Effizienz- und Effektivitätssteigerung haben die fortschreitende Technologisierung und Globalisierung allerdings auch einen erhöhten Wettbewerbsdruck hervorgebracht (Tapscott & Caston, 1993). Produktzyklen sind kurzlebiger geworden, die Markttransparenz hat zugenommen, Unternehmen müssen sich ständig neuen Nachfragekonstellationen und Segmentverschiebungen stellen. So entsteht ein immenser Druck, die eigene Positionierung gegenüber dem Wettbewerb sowie das entsprechende Geschäftsmodell kontinuierlich zu analysieren und zu hinterfragen, um gegebenenfalls

Maßnahmen einzuleiten, die darauf abzielen, die Prozesse und Strukturen den Anforderungen des Marktes wieder anzupassen (Fay & Lührmann, 2004).

Um diese Ziele zu erreichen, werden Allianzen mit zuvor konkurrierenden Unternehmen eingegangen, Fusionen und Übernahmen anderer Unternehmungen vollzogen sowie neue Geschäftsfelder erschlossen (Nadler & Tushman, 1989). Es werden Standortwechsel geplant, umfangreiche Restrukturierungen durchgeführt sowie ganze Funktionsbereiche ausgelagert. Die Teilschritte innerhalb eines Produktions- oder Dienstleistungsprozesses werden nicht mehr aus einem Guss bedient, sondern zu Teilen an einzelne Kooperationspartner übergeben. Verantwortung wird geteilt, um beispielsweise das Thema Innovation als einen zentralen Faktor für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf mehrere Ebenen zu verteilen.

Auswirkungen auf Organisation und Individuum. Mit diesen strategischen und operativen Weichenstellungen gehen erhebliche Veränderungen auf der organisationalen Ebene einher. Um die Handlungsschnelligkeit zu erhöhen, erfolgt häufig eine Dezentralisierung der Strukturen und eine damit verbundene Abflachung der Hierarchien. Entscheidungen sollen von relevanten Funktionsträgern getroffen werden und nicht erst eine lange Kette von Weisungsbefugnissen durchlaufen. Wo früher das Informationssystem vertikal organisiert war und Anordnungen von oben nach unten durchgereicht wurden, verläuft die Kommunikation heute entlang einer sich immer weiter differenzierenden Netzstruktur. Es entstehen kleinere Arbeitsgruppen, die sich dadurch nicht nur einer höheren Verantwortung, sondern auch einer wachsenden Durchlässigkeit der Bereichs- und Unternehmensgrenzen gegenübersehen. Die Organisation soll insgesamt agiler werden (Power, Sohal & Rahman, 2001).

Diese Veränderungen in der Arbeitswelt haben weitreichende Konsequenzen für den berufstätigen Menschen (vgl. Weinert, 1998). Die zunehmende Vernetzung der Funktionsbereiche sowie die stärkere Transparenz der Entscheidungsprozesse fordert von den Beteiligten neben der klassischen fachlichen Expertise ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Lernbereitschaft. Durch das vermehrte Arbeiten in Projektteams wird von den Mitarbeitern zudem eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität erwartet. Ein in allen seinen Facetten und über einen unbefristeten Zeitraum hinweg beinahe vollständig definiertes Arbeits- und Aufgabenprofil, welches an einem ganz bestimmten Einsatzort zum Tragen kommt, existiert immer seltener. Projektgruppen

werden häufig neu formiert, die Aufgabengebiete der einzelnen Gruppenmitglieder dabei angepasst und neu festgelegt.

Es ergibt sich zudem aus der gewonnenen Flexibilität der Beschäftigten auch die Tendenz, dass diese sich dem Arbeitsmarkt eigeninitiativ öffnen, für den sie ohnehin durch ihre variable Einsatzfähigkeit attraktiver geworden sind. Es folgt daraus, dass der herkömmliche Mitarbeiter, der von seiner Erstanstellung bis zur Verrentung ausschließlich für einen Arbeitgeber tätig ist, tatsächlich nur noch selten zu finden ist. Über die Dauer des berufsfähigen Alters hinweg wechseln Arbeitnehmer im Schnitt drei- bis fünfmal die Organisation (Europäische Kommission, 2010). Der durchschnittliche Verbleib im Unternehmen sinkt rapide. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass der „psychologische Kontrakt“ (im Sinne einer emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen) in der traditionellen Bedeutung sich auflöst (Jacobshagen, 2007). An die Stelle der ursprünglichen Loyalität gegenüber einer Organisation tritt ein zeit- und möglicherweise projektgebundenes Commitment, das sich häufig nur aus einer inhaltlichen Motivation heraus manifestiert.¹

Auf der einen Seite entsteht somit ein vielfältiges Angebot, aus dem die für den Arbeitsmarkt attraktiven Arbeitnehmer nicht selten auswählen können. Auf der anderen Seite lässt sich bei einem großen Teil von (zumeist bereits langjährig) Beschäftigten ein ansteigender Druck beobachten, tatsächlich für beide Tendenzen gewappnet zu bleiben: zum einen für den beschriebenen Arbeitsweltwandel im Allgemeinen sowie die damit verbundene Entwicklung am Arbeitsmarkt sowie zum anderen für die facettenreichen organisationalen Veränderungen im Speziellen.

Unterschiedliche Fähigkeitsanforderungen an die Mitarbeiter. Der Arbeitsweltwandel im Allgemeinen erfordert somit immer deutlicher von immer mehr Arbeitnehmergruppen² eine Art von generalisierter Beschäftigungsfähigkeit: die allgemeine Fähigkeit, innerhalb verschiedener Arbeitskontexte und Branchen, nicht selten sogar zwischen unterschiedlichen Job-Profilen und Tätigkeitsbeschreibungen, ohne spürbare Reibungsverluste, Produktivitätseinbußen bzw. Auswirkungen auf das (psychische)

¹ Daneben haben auch extrinsische Motivatoren (wie bspw. Gehalt, Position, Incentives/Prämien, Status, Arbeitsumfeld, äußere Rahmenbedingungen) weiterhin ihre Gültigkeit, verlieren aber zunehmend an Bedeutung. Mitglieder der vielzitierten „Generation Y“ zielen zumeist primär auf eine (inhaltliche) Gestaltung ihrer Karriere bzw. beruflichen Entwicklung ab.

² Diese Tendenz erscheint insbesondere Gültigkeit für Berufsprofile sowie Unternehmensfunktionen zu haben, welche eher denkende, beratende, konzeptionelle, organisierende und steuernde Tätigkeiten erfordern.

Wohlbefinden wechseln zu können (vgl. Nauta et al., 2009). Diese gesamthafte Fähigkeit, in verschiedenen beruflichen Kontexten erfolgreich zu agieren, scheint in einer Vielzahl von einzelnen Persönlichkeitsfaktoren sowie spezifischen Fähigkeiten begründet zu liegen, die grundsätzlich beruflichen Erfolg vorhersagen (Fugate & Kinicki, 2008).³

Der zweite Teil der Anforderungen, welche eher aus spezifischen Veränderungen im direkten Umfeld der Organisation erwachsen, scheint zudem eine allgemeine Veränderungsfähigkeit zu erfordern, unterschiedliche Veränderungen im persönlichen beruflichen Kontext (unabhängig von ihrer Qualität und Intensität) sowie die damit verbundenen Auswirkungen (z.B. Stresserleben, Überforderung, Arbeitsplatzunsicherheit etc.) in konstruktiver und funktionaler Art und Weise bewältigen zu können.

Liegt der Betrachtungsschwerpunkt bei der generellen Beschäftigungsfähigkeit eher auf langfristigen Herausforderungen, die das Individuum zu bewältigen hat (im Gegensatz zu kurz- bis mittelfristigen Herausforderungen im Kontext der Veränderungsfähigkeit), so ist dennoch anzunehmen, dass es deutliche Schnittmengen zwischen der Beschäftigungsfähigkeit und der Veränderungsfähigkeit mit Blick auf die einzelnen Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge gibt. Mitarbeiter, denen es beispielsweise gelingt, im Zuge einer Unternehmensfusion mit potenziellen Unsicherheiten souverän umzugehen, mit Blick auf ihren eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich handlungsfähig zu bleiben oder sich in Teilprojekten des Veränderungsprozesses aktiv einzubringen (hohe Veränderungsfähigkeit), werden mit größerer Wahrscheinlichkeit auch allgemeine Positions- und Aufgabenwechsel innerhalb der eigenen Organisation (beispielsweise Übernahme von mehr Führungsverantwortung) sowie grundsätzliche persönliche berufliche Veränderungen (beispielsweise Job- oder Branchenwechsel, Schritt ins Ausland) meistern (hohe Beschäftigungsfähigkeit). Genauso dürften auch die Auswirkungen bei eher niedrigen Fähigkeitsausprägungen explizite Ähnlichkeiten aufweisen: Personen, denen es beispielsweise schwerfällt, den Veränderungsprozess einer Zusammenlegung von zwei Abteilungen zu bewältigen (niedrige Veränderungsfähigkeit), werden sich mit geringerer Wahrscheinlichkeit für komplexere Aufgaben, Erweiterungen des Verantwortungsspektrums oder umfassend neue Tätigkeiten aufdrängen (niedrige Beschäftigungsfähigkeit). An dieser Stelle dürfte sich allerdings ein differenzierter Blick lohnen, der die Beschäftigten nicht pauschal im Sinne von zwei Gruppierungen betrachtet, von denen die eine Veränderungen und Wandel bewältigt und die andere nicht –

³ Zur genaueren Definition des Begriffs der Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) siehe weiter unten.

stattdessen scheint zum einen eine graduelle Perspektive der Fähigkeiten sowie zum anderen die Betonung eines vielschichtigen Netzwerks von Zusammenhängen zwischen Einzelfaktoren notwendig zu sein, durch welches beispielsweise auch erklärt werden kann, warum innerhalb des einen organisationalen Veränderungskontextes eine Person erfolgreich agiert, innerhalb eines weiteren Veränderungsprozesses hingegen blockiert erscheint.

Notwendigkeit einer optimalen Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass ein hoher Bedarf an einer differenzierten Betrachtung der vielfältigen Auswirkungen von beruflichem Wandel bzw. organisationalen Veränderungen insbesondere aus zwei Perspektiven heraus besteht: Zum einen ist der Unternehmensführung primär daran gelegen, eine Steigerung der wirtschaftlichen Effektivität und Effizienz zu erzielen (Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit), zum anderen ist den Mitarbeitern daran gelegen, am Arbeitsmarkt zu bestehen sowie die Auswirkungen von einzelnen organisationalen Veränderungen bestmöglich bewältigen zu können (Erhalt der Beschäftigungs- und Veränderungsfähigkeit). In beiden Fällen muss der Fokus darauf liegen, zielführende Strategien zu entwickeln, Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten und bewältigen zu können.

1.2 Erkenntnisse der bisherigen Forschung zu den Auswirkungen von Veränderungen in Organisationen

Entsprechende Effekte, die sich aus dem generellen Arbeitsweltwandel, aber auch aus spezifischen Veränderungsprozessen heraus ergeben (z.B. gesenktes Commitment, erhöhte Mitarbeiterfluktuation), scheinen für den Großteil der Organisationen zu gelten. Der Arbeitsplatz als solcher erscheint vielen Mitarbeitern – insbesondere im Zuge von organisationalen Veränderungen – immer gefährdeter, die Aufgabenverteilungen und Rollendefinitionen wirken zudem häufig diffuser. Viele Mitarbeiter fühlen sich in diesem Zusammenhang in den Prozess von Umstrukturierungen nicht eingebunden und erleben Veränderungen als wenig kontrollierbar. Erhebliche Stress- und Angstsymptome sind nicht selten die Folge der allgemeinen Unsicherheit unter den Beschäftigten.

Es mutet daher nachvollziehbar an, dass viele Autoren sowie Führungskräfte aus der Praxis die Probleme bei der Umsetzung von Veränderungen in der fehlenden Wertschätzung des Einflusspotentials der menschlichen gegenüber der rein ökonomischen Seite sehen. Das Scheitern der Integrationsversuche nach Zusammenschlüssen von

Unternehmen wird von ihnen beispielsweise nicht einer strategischen als vielmehr einer kulturellen Fehlanpassung zwischen den zuvor eigenständigen Organisationen zugeschrieben. Van Dick, Wagner und Lemmer (2004) sehen den Misserfolg der Fusion zwischen Daimler Benz und Chrysler in fundamentalen Unterschieden zwischen den Arbeits- und Führungsstilen der beiden Konzerne begründet.

Unterschiedliche Einflussfaktoren im Erleben von Veränderungen. Innerhalb der Forschungsliteratur zu den Auswirkungen von Veränderungen in Organisationen wird somit häufig das Ziel ausgegeben, die Faktoren herauszuarbeiten, die einen besonderen Einfluss auf die Mitarbeiterreaktionen haben, um so negative Effekte abmildern zu können. Jöns und Schultheis (2002) erachten beispielsweise das Vertrauen in das Management sowie die Zufriedenheit mit dessen Entscheidungen als wichtig, da sich beides positiv auf das Fusionserleben auswirkt, wie sie in ihrer Studie über die Fusion zwischen einem deutschen und einem amerikanischen Unternehmen feststellten. Als vermittelnden Faktor arbeiteten sie das Kontrollerleben der Mitarbeiter heraus. Auch Brotheridge (2003) zeigte, dass die wahrgenommene Kontrollierbarkeit der mit den Veränderungsprozessen einhergehenden Prozesse zu erhöhter Leistungsbereitschaft sowie zu gesenktem Stressempfinden führen kann. Wanberg und Banas (2000) sehen in der Wahrnehmung der Mitarbeiter, dass die Veränderungsprozesse fair gestaltet werden, das Fundament für individuelle Offenheit gegenüber den Maßnahmen sowie für die allgemeine Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Weitere beispielhafte Variablen sind die Vorbildhaftigkeit der Führungspersonen (Melkonian, 2005; Simons, 2002), das Integrationsklima (Kavanagh & Ashkanasy, 2006), Informationspolitik und Partizipationsmöglichkeiten (Schweiger & DeNisi, 1991; Larsson & Lubatkin, 2001) sowie die wahrgenommene distributive und prozedurale Gerechtigkeit (McFarlin & Sweeney, 1992).

Psychologische Rahmenkonzepte zu Veränderungsprozessen. Einige wenige Autoren versuchen, psychologische Konstrukte und Einflussfaktoren in einem übergreifenden Zusammenhang darzustellen. Für den Kontext der Fusionen und Übernahmen lassen sich in der einschlägigen Literatur beispielsweise vier Rahmenkonzepte finden. Napier (1989) und Gerpott (1993) betonen in ihren Ausführungen die ökonomische Sichtweise. Sie spannen das Netz der Einflussfaktoren zwischen den verschiedenen Fusionsstrategien, Integrationsanforderungen sowie Ergebnis- und Prozesskriterien auf. Mitarbeiterbezogene

Konsequenzen (wie zum Beispiel Arbeitsplatzunsicherheit und Kontrollverlust) nehmen dabei denselben Raum ein wie finanzorientierte Ergebnisse.

Hogan und Overmyer-Day (1994) sowie aufbauend darauf Klendauer, Frey und Greitemeyer (2006) differenzieren ebenfalls zwischen exogenen Variablen (Merkmale der fusionierenden Organisationen) und ökonomischen Resultaten, beziehen allerdings in größerem Umfang Faktoren des Integrationsprozesses (zum Beispiel Kommunikation, Gerechtigkeit, soziale Identität und Kontrollmechanismen) sowie emotionale und verhaltensbezogene Ergebnisse ein. Letztere umfassen dabei unter anderem stressbezogene Variablen wie Ängste und Ambiguität, affektive Variablen wie Arbeitszufriedenheit, Commitment und Vertrauen sowie Arbeitsmoral, „innere Kündigung“ und Absentismus.

Diese Rahmenkonzepte geben einen guten Überblick über relevante psychologische Einflussfaktoren, die bei der Untersuchung von Mitarbeiterreaktionen auf Veränderungen in ihren Organisationen eine Rolle spielen könnten. Eine empirische Überprüfung der Wirkungszusammenhänge unterbleibt zumeist. Klendauer et al. (2006) konstatieren in diesem Zusammenhang, dass „der Wissensstand bezüglich der Verzahnung und wechselseitigen Beeinflussung der Faktoren des Modells noch begrenzt“ ist (S. 93). Sie weisen darauf hin, dass aus der Forschungsliteratur zum organisationalen Wandel zwar eine Vielzahl an einzelnen theoretischen Erkenntnissen über die relevanten Variablen und Konstrukte gewonnen werden kann; bislang sei allerdings nur „wenig darüber bekannt, inwieweit direkte, indirekte (mediierende) oder moderierende Effekte zwischen den Faktoren bestehen“ (S. 93).

Notwendigkeit weiterer empirischer Perspektiven sowie eines differentiellen Ansatzes. Neben wenig empirischer Klärung der Verknüpfungen der beteiligten psychologischen Variablen offenbart die Literatur zu den Auswirkungen von Wandelsituationen des Weiteren eine leichte Schiefelage in der theoretischen Perspektive und methodischen Herangehensweise. Insbesondere in der Managementliteratur überwiegt die Anzahl der Studien, die sich ausschließlich mit der Organisation als Ganzer oder zumindest nur mit dem Einfluss der Führungsebene befassen. Genauso lassen aber auch organisationspsychologische Studien sehr oft den differenzierten Blick auf die tatsächlich durch den Wandel Betroffenen vermissen. So fokussieren sogar sowohl einflussreiche als auch besonders umfangreiche Studien innerhalb des Themenkomplexes der Auswirkungen von Veränderungen die mittlere bis obere Führungsebene (z.B. Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999 oder Krummaker, 2007). Des Weiteren besteht aus der Natur der

wissenschaftlichen Praxis heraus eine gewisse Unwucht mit Blick auf die Anzahl an Studien, die lediglich universitäre Stichproben zur Grundlage haben (z.B. Oreg et al., 2008). Hier erscheint die externe Validität und entsprechende Generalisierbarkeit der unbestritten ergiebigen Erkenntnisse eingeschränkt.

Das Gros der Untersuchungen, die sich mit einer umfassenden Stichprobe von Organisationsmitgliedern auseinandersetzen, behandelt die relevanten Themen zudem auf einem primär makroskopischen Aggregationsniveau – wie beispielsweise mit Blick auf den Zusammenhang zwischen der Erweiterung des Handlungsspielraums für die Mitarbeiter auf der einen Seite sowie der Einstellung der Mitarbeiter gegenüber den geplanten Veränderungen auf der anderen Seite. Hier interessieren eher die Auswirkungen situationaler und organisationaler Einflüsse auf die gesamthafte Gruppe der Mitarbeiter. Die betroffenen Personengruppen werden in diesem Zusammenhang als solche behandelt, und es wird überprüft, inwiefern sich Besonderheiten hinsichtlich der Gesamtheit der Beschäftigten ergeben⁴. Ein differentieller Ansatz, mit dem individuelle Unterschiede mit Blick auf die Auswirkungen organisationaler Einflüsse beurteilt werden können, wird eher selten gewählt.

Bereits Staw, Bell und Clausen (1986) hatten in Anlehnung an Weiss und Adler (1984) gefordert, dass es mehr Studien bedürfe, die eben genau diese dispositionalen Variablen im Fokus haben („using situational variables as moderators of dispositional influence, rather than additional studies using individual characteristics as simple moderators of situational effects“, S. 72f.). Fugate und Kinicki (2008) forderten diesen Perspektivenwechsel in ihrer Studie zur Beschäftigungsfähigkeit („employability“) erneut ein. Sie stellten eine hochgradige Unsicherheit in der Arbeitswelt fest, die symptomatisch sei für die Häufigkeit und Intensität der Veränderungen. Als Reaktion auf den permanenten Wandel hätten die Organisationen ihre Prozesse, Strukturen und Geschäftsmethoden dahingehend modifiziert, dass sie dehnbarer und leichter anzupassen seien. Die Autoren rekurren auf Mischel (1977), der solche Umfelder als „schwache Situationen“ bezeichnet, da sie sich in einem ständigen Fluss befänden. Gleichzeitig seien individuelle Dispositionen unter diesen Konstellationen handlungsrelevanter („individual dispositions are more likely to come to the fore and significantly influence behaviors and performance in weak situations“, Fugate & Kinicki, 2008, S. 504).

⁴ In dem genannten Beispiel wird somit untersucht, wie sich die Einstellung der Mitarbeiter in der gesamten Organisation ändert, sobald der Handlungsspielraum erweitert wird.

Erkenntnisse zu interindividuellen Unterschieden in Veränderungsprozessen. So zeigen einige Untersuchungen, dass manche Individuen Veränderungen tatsächlich besser bewältigen als andere. Sie erleben weniger Stresssymptome, sind belastbarer und flexibler. Sie scheinen dem Wandel gegenüber aufgeschlossener zu sein, boykottieren die Maßnahmen nicht, sondern verhalten sich häufig sogar proaktiv. In den bereits angeführten Studien der Autorengruppe um Judge et al. (1999) wurde so beispielsweise ein positives Bewältigungsverhalten (z.B. hohe Problemlösungsorientierung, Stressvermeidung, Anpassungsgeschwindigkeit etc.) mit individuellen Unterschieden hinsichtlich diverser Persönlichkeitsfaktoren in Verbindung gebracht (z.B. Selbstbewusstsein, Offenheit für Erfahrungen, Ambiguitätstoleranz, Risikoaversion etc.). Die Autoren schließen ihre Ausführungen mit der Erkenntnis, dass ein individuumzentriertes Vorgehen in weiteren Untersuchungen notwendig sei ("Because the success of change efforts lies in the abilities and motivation of individuals within the organization, an individual-level approach to managing change seems appropriate", S. 117f.).

Auch Cunningham et al. (2002) untersuchten in ihren Studien zur Veränderungsbereitschaft („readiness for change“) interindividuelle Unterschiede in den Reaktionen der Mitarbeiter. Diese führen die Autoren zum einen auf organisationale Faktoren (z.B. Job-Profile mit erhöhtem Handlungsbezug) und persönliche Wahrnehmungen bzw. Einstellungen (z.B. individuelle Evaluation von Risiken vs. Mehrwert der Veränderungen) sowie zum anderen auf unterschiedliche Ausprägungen der veränderungsbezogenen Selbstwirksamkeit und eine aktive Problemlösungsorientierung zurück. Die Fragestellung bleibt hier allerdings noch unbeantwortet, woher letztendlich die unterschiedlichen Bewertungen der spezifischen Veränderungssituation stammen. Des Weiteren wird sowohl bei der untersuchten Einstellung gegenüber dem Veränderungsobjekt selbst als auch beim resultierenden Konstrukt der Veränderungsbereitschaft nicht differenziert zwischen einer allgemeinen Bereitschaft, sich Veränderungen gegenüber offen zu zeigen, und einer spezifischen Bereitschaft, genau diese beschriebene Veränderungssituation betreffend.

Vorteile einer differentiellen Forschungsperspektive. Insgesamt betrachtet ist somit anzunehmen, dass neben besonderen Fähigkeitskomponenten, einer positiven Einstellung den spezifischen Veränderungen gegenüber sowie förderlichen Kontextfaktoren gerade eine komplexe Grunddisposition, den Anforderungen des Wandels begegnen zu können, einen besonderen Einfluss auf das Denken, Erleben und Verhalten während der

Veränderungsprozesse ausüben kann. Der Einbezug der interindividuellen Unterschiede in das Forschungskalkül, nicht nur im Sinne von individuellen Verhaltenstendenzen und Motivationsstrukturen, sondern auch mit Blick auf dispositionale Grundmuster dürfte bei der Überprüfung der zugrunde liegenden Zusammenhänge tatsächlich theoretische und praktische Erkenntnisfortschritte liefern. Hierbei ist zu erwarten, dass dieses Wissen Organisationen in die Lage versetzen kann, nicht nur ad hoc begünstigend auf ihre Veränderungsprozesse Einfluss zu nehmen, sondern durch eine zielführende Unterstützung und Steuerung ihrer Mitarbeiter diese langfristig zu entwickeln sowie eine nachhaltige Veränderungskultur zu schaffen.

1.3 Zielsetzung der Arbeit: Konstrukterschließung der Veränderungskompetenz von Mitarbeitern sowie Entwicklung eines differentiellen Gesamtmodells

Es bleibt festzuhalten, dass eine effiziente und effektive Gestaltung von organisationalen Veränderungen von Seiten der Verantwortungsträger sowie der Aufbau von funktionalen Bewältigungsstrategien von Seiten der Organisationsmitglieder Ziele eines erfolgreichen allgemeinen Change Managements (im Sinne einer professionellen Begleitung und Steuerung der entsprechenden Veränderungsprozesse) sein sollten. Hierzu könnten differenzierte Kenntnisse über begünstigende Faktoren sowie generelle Zusammenhänge mit Blick auf die individuellen Reaktionen bei Veränderungen einen wertvollen Beitrag leisten. Die bisherige Forschungsliteratur bietet bereits eine Fülle an Hinweisen darauf, welche Faktoren wirksam sein könnten. Gleichzeitig könnte noch klarer herausgearbeitet werden, wie es tatsächlich zu individuellen Unterschieden in den Einstellungen, Reaktionen und Auswirkungen kommt: Welchen Einfluss haben die äußeren, organisationalen Kontextfaktoren? Welche Teilaspekte spielen hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft bzw. der grundsätzlichen Einstellung gegenüber der Veränderung eine Rolle? Bestehen hier Unterschiede zwischen einer allgemeinen und einer spezifischen Bereitschaftskomponente? Welche Anteile können einer kognitiven, emotionalen und auch motivationalen Dimension zugeschrieben werden? Welche Bedeutsamkeit erlangen überdauernde Persönlichkeitseigenschaften? In welcher Art und Weise können auch weitere Fähigkeiten, die beispielsweise mit der eingangs erwähnten allgemeinen Beschäftigungsfähigkeit in einem Zusammenhang stehen, eine positive Grundeinstellung bzw. eine funktionale Bewältigungsstrategie begünstigen?

Die grundsätzliche Fragestellung, die sich hinter diesen Einzelaspekten verbirgt, besteht in der Suche nach einem umfassenden Gesamtkonstrukt – einer Art von

allgemeiner beruflicher Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitern. Da allerdings aufbauend auf den oben benannten Überlegungen von einem vielschichtigen Konstruktnetzwerk auszugehen ist, welches aller Voraussicht nach weitere kognitive, emotionale und motivationale Anteile sowie Einstellungs- und Handlungsaspekte umfasst, bietet sich hier vielmehr der Begriff einer übergreifenden Veränderungskompetenz an (zur genaueren Begriffsbestimmung sowie zur Erläuterung des entsprechenden theoretischen Hintergrundes gemäß der bisherigen Forschungsliteratur siehe die nachfolgenden Kapitel 2.1 und 2.2).

Zielsetzung und Aufbau der Arbeit. Für die vorliegende Untersuchung besteht die Zielsetzung darin, eine differentielle Perspektive hinsichtlich der individuellen Reaktionen von Mitarbeitern auf Situationen des Wandels im beruflichen Kontext zu eröffnen. Dieses Ziel soll anhand der empirischen Prüfung und Analyse des Netzwerks von Zusammenhängen für die besagte Veränderungskompetenz erfolgen – unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses verschiedener dispositionaler Persönlichkeitsfaktoren. Um hierbei eine möglichst hohe externe Validität und Generalisierbarkeit zu erzielen, soll die zentrale Analysetichprobe Beschäftigte einer sich in einer Veränderungssituation befindenden Organisation umfassen. Für diesen Zweck konnte das Kölner Unternehmen der RheinEnergie AG gewonnen werden.

In Kapitel 2 liegt der Fokus auf der Ableitung eines ersten theoretischen Bezugsrahmens, mittels dessen eine Übersicht über die notwendigen theoretischen Perspektiven für die Skizzierung der Veränderungskompetenz sowie ihrer Inhaltsfaktoren und potenziellen Zusammenhänge bereitgestellt werden soll. Diese Schlussfolgerungen sollen als handlungsleitend gelten für die anschließende Feinkonzeptualisierung innerhalb des Kapitels 3, welches die tatsächliche Modellexplikation – einschließlich detaillierter Hinweise zur bisherigen Forschungsliteratur – umfasst. Das Kapitel schließt mit der Ableitung der für diese Arbeit maßgeblichen Forschungshypothesen. Der entsprechende statistische Analyseprozess sowie die Prüfung der Hypothesen werden in Kapitel 4 ausgeführt. Dieser Teil beinhaltet zudem umfassende Erläuterungen zum methodischen Vorgehen bei der Datenerhebung im universitären Kontext (Vorstudie) sowie bei der RheinEnergie AG (Hauptstudie). Im abschließenden Kapitel 5 werden die Erkenntnisse des empirischen Prozesses noch einmal zusammengeführt und anhand der oben beschriebenen Zielsetzung sowie des weiter unten ausgeführten theoretischen Bezugsrahmens diskutiert. Zudem erfolgen eine kritische Würdigung der Arbeit (im Sinne potenzieller Grenzen und

zukünftiger Erweiterungen) und eine Ableitung von potenziellen Implikationen für die organisationale Praxis. In diesem Zusammenhang soll ein besonderer Fokus auf mögliche individuelle und organisationale Förder- und Entwicklungsmaßnahmen gerichtet werden, durch die Veränderungskompetenz gesteigert sowie Veränderungsprozesse optimiert werden können.

2 Theoretischer Teil I: Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens

2.1 Besonderheiten des Kompetenzbegriffs

Zunächst erscheint es sinnvoll, sich aus einer allgemeinen, übergreifenden Perspektive heraus dem Kompetenzbegriff selbst zu nähern. Hier zeigte sich bei Durchsicht der Literatur, dass alleine dieses Konstrukt über eine Vielzahl an Definitionen sowie Interpretationen und Hinweisen zur Verwendung verfügt – dazu kommt eine inflationäre Verwendung im alltäglichen sowie populärwissenschaftlichen Sprachgebrauch.⁵

Kompetenz als Fähigkeit, Bereitschaft und Wissen. Die Definition, nach der in dieser Arbeit der Kompetenzbegriff primär verstanden wird, entspricht einer kognitionspsychologischen Konzeptualisierung nach Weinert (2001). Hierbei umfassen Kompetenzen „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren (...) Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (S. 27).

Nach dieser Auffassung bestehen Kompetenzen insbesondere aus einer Art von Verhaltensrepertoire (im Sinne von Fähigkeiten und Fertigkeiten), welches Individuen dazu befähigt, bestimmte Situationen sowie die damit verbundenen Problemstellungen zu meistern. Zudem erscheinen motivationale Aspekte (im Sinne einer Bereitschaft, die spezifischen Handlungsmuster grundsätzlich anwenden zu wollen) sowie anreizbedingte volitionale Aspekte (mit Blick auf eine entsprechende intentionale Zielorientierung, diese Handlungsmuster auch tatsächlich in die Tat umzusetzen) bedeutsam.⁶ Des Weiteren werden soziale Bereitschaften und Fähigkeiten genannt, die einen Bezug der betrachteten Situationsklassen und Handlungsmuster zu Spezifika der (interaktiven) Umwelt deutlich werden lassen.

Fähigkeiten werden hierbei im Sinne von übergreifenden, eher objektungebundenen „capabilities“ (allgemeinere Handlungsklassen) und Fertigkeiten im Sinne von klar umrissenen, eher objektgebundenen „skills“ (spezifischere Handlungsvollzüge) verstanden. Für die Erlangung von Fertigkeiten müssen genaue Regeln, Prinzipien und Prozesse

⁵ Der Ausschnitt an (teilweise neu entstandenen) Begrifflichkeiten, die das Konstrukt „Kompetenz“ enthalten, ist sehr vielfältig (z.B. Kompetenzbereich, Fachkompetenz, Kernkompetenz, Sozialkompetenz, Kompetenzzentrum, Lesekompetenz, Medienkompetenz, Kompetenzmodell, interkulturelle Kompetenz, emotionale Kompetenz, Sprachkompetenz, Schlüsselkompetenz etc.).

⁶ Für eine weiterführende Diskussion des Bereitschaftsbegriffs siehe auch insbesondere Kapitel 3.2

internalisiert werden (sei es explizit oder implizit), es handelt sich eher um technische Abläufe, und es liegt grundsätzlich ein objektivierbares Leistungs- und Handlungsergebnis vor. Fähigkeiten erscheinen abstrakter, sind weniger leicht objektivierbar und können auch losgelöst von bestimmten Objekten betrachtet werden. Daher erscheinen sie auch leichter auf andere Situationsklassen und Umwelterfordernisse transferierbar.⁷ Im Folgenden wird dabei insbesondere der Begriff der Fähigkeit als besondere Teildimension einer näher zu bestimmenden Veränderungskompetenz betrachtet, da davon auszugehen ist, dass im organisationalen (Veränderungs-)Kontext eher abstraktere, übergreifende und bisweilen diffusere Situationsanforderungen Gültigkeit haben – im Gegensatz zu klar umrissenen spezifischen Handlungserfordernissen.⁸

Neben der Fähigkeits- und Bereitschaftsdimension wird für den hier verwendeten Kompetenzbegriff zudem eine explizite Wissensdimension postuliert. Diese umfasst sämtliche für einen erfolgreichen Handlungsvollzug innerhalb einer situationsbedingten Problemstellung notwendigen Kenntnisse (im Sinne von kognitiv repräsentierten Wissensbezügen). Sydow, Duschek, Möllering und Rometsch (2003) sprechen hier von „Wissen im Verständnis eines praktischen Handlungsvollzugs“ (S. 29).

Kompetenz als Basis für erfolgreiches Handeln in unterschiedlichen Situationen. Für die vorliegende Arbeit wird somit angenommen, dass dem erfolgreichen (kompetenten) Handeln eines Individuums eine spezifische Menge an Fähigkeiten, ein spezifischer Grad an Bereitschaft sowie ein spezifisches Instrumentarium an Kenntnissen (Wissen) zugrunde liegt. Die Spezifität richtet sich nach den besonderen Aufgabenbereichen und Anforderungen an die damit verbundenen Situationen, in denen ein erfolgreiches Handlungsergebnis erzielt werden soll. Es wird – der gängigen Auffassung innerhalb der Psychologie folgend (Heckhausen, 1989) – davon ausgegangen, dass eine multiplikative

⁷ Die tatsächliche Fertigkeit, ein Fahrrad zu fahren, mag komplex sein, kann aber relativ klar analysiert und beschrieben werden (in beinahe umfassend objektivierbaren physikalischen Zusammenhängen). Der Leistungsvollzug ist zudem relativ deutlich ersichtlich – zumeist durch das Halten der Balance bei gleichzeitiger Bewegung des Transportmittels zu beobachten. Für eine darüber hinausgehende Kompetenz (hier beispielsweise „Verkehrskompetenz“) werden des Weiteren abstrakte Fähigkeiten, das Fahrrad (im Straßenverkehr) zu fahren, benötigt. Hier können beispielsweise übergreifende Teilaspekte wie Problemlösefähigkeit, Mut, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit sowie (den Fertigkeiten nahe) Teilaspekte wie Kraft, Ausdauer und körperliche Gewandtheit erforderlich sein. An dieser Stelle ist ein erfolgreiches (kompetentes) Handeln schon weniger leicht objektivierbar.

⁸ Im Sinne einer expliziten Fertigkeit könnten hier technische Fertigkeiten gelten, die beispielsweise die Erstellung von Projektplänen (mittels Gantt-Charts), Kommunikationsdokumenten (mittels Grafikprogrammen) oder Businessplänen (mittels Tabellenkalkulationsprogrammen) für die Durchführung von Veränderungsprozessen betreffen. Die Überschneidung zu tatsächlichen Wissensbezügen erlaubt allerdings den potenziellen Einbezug derartiger Kenntnisse in die hier vorliegende Kompetenzbetrachtung.

Verknüpfung vorliegt. Somit können beispielsweise geringere Fähigkeiten bis zu einem gewissen Grad durch ein gesteigertes Anstrengungsniveau kompensiert werden. Geht allerdings das Anstrengungsniveau bzw. die Bereitschaft gegen Null, so vermittelt auch ein hohes und differenziertes Fähigkeitsrepertoire kein hohes Leistungsergebnis (vice versa). Dabei ist es wichtig, zu betonen, dass eine Kompetenz in der Regel ein komplexes Konstrukt beschreibt, welches für eine mehr oder minder große Anzahl an Situationsklassen ihre Gültigkeit erfährt. Diese Besonderheit liegt insbesondere in der Aufnahme der Fähigkeitsdimension begründet, die sich wie oben beschrieben von der Dimension der Fertigkeiten genau in diesem Punkt unterscheidet.

2.2 Verwendung des Begriffs der Veränderungskompetenz in der Forschungsliteratur und Praxis

Der Begriff der Veränderungskompetenz wird insgesamt sehr uneinheitlich verwendet. Versuchen einige wenige Autoren auf der einen Seite das Konstruktsystem selbst zu eruieren, so tauchen häufig eher ganze Sammlungen an Unterbegriffen und Subdimensionen⁹ an anderen Stellen der Literatur auf (so beispielsweise vielfach für die populäre Managementliteratur oder in ökonomischen Fachzeitschriften zu beobachten). Es interessieren in diesem Zusammenhang allerdings zumeist weniger die Etablierung, geschweige denn Prüfung gesamthafter Netzwerke, sondern es steht vielmehr das Bestreben im Vordergrund, entweder deduktiv oder aufgrund von qualitativen Beobachtungen und Erhebungen eine Zusammenschau an potenziellen (verwandten) Konstrukten anzubieten. So unterbleiben beispielsweise bei Higgs und Rowland (2000) Hinweise darauf, inwiefern für die von ihnen abgeleiteten acht „Change Management Competencies Cluster“ zum einen explizite Überlegungen zu inhaltlichen Gemeinsamkeiten und zur Trennschärfe Gültigkeit haben sowie zum anderen, inwiefern hier entsprechende Wirkbeziehungen vorliegen könnten.¹⁰

Nach Jacob et al. (1998) ist die Veränderungskompetenz die „zentrale Kategorie betrieblichen Wirkens“. Sie wird gemäß den Autoren als „komplexe Größe (...) durch drei Dimensionen charakterisiert“ (S. 171): zum einen als Veränderungsfähigkeit (Potenziale, Qualifikation, das „Können“), als Veränderungsbereitschaft (motivationale Komponente, das „Wollen“) sowie als Veränderungsbedingungen (das „Dürfen/Sollen“). Es erscheint

⁹ Dabei werden zumeist inhaltliche Bestimmungsstücke, wie z.B. einzelne Fähigkeitsanteile, fokussiert; siehe auch Kapitel 3.3

¹⁰ Siehe Kapitel 3.3

dabei aus definitorischen Gesichtspunkten schwierig, die zwei Kompetenzperspektiven Können (Kompetenz als Befähigung) und Dürfen (Kompetenz als Befugnis) innerhalb eines spezifischen Kompetenzbegriffs zu verknüpfen. Für die in der vorliegenden Arbeit interessierende differentialpsychologische Perspektive ist es nicht angemessen, eine Komponente in das Zielkonstrukt einzubinden, die primär external (durch die Organisation) beeinflusst und gesteuert wird. Allerdings macht es Sinn, die Dimension Wollen als motivationale Komponente – im Sinne einer individuellen Bereitschaft, die Befähigung tatsächlich zu demonstrieren – zu berücksichtigen. Unklar bleibt an dieser Stelle, um welche „Potenziale“ es sich bei der benannten Veränderungsfähigkeit handelt. Die einzelnen Bestandteile des Könnens werden an dieser Stelle durch den Autor nicht weiter expliziert.

Jochmann (1999) integriert bereits den Bereitschaftsbegriff, einhergehend mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit einer entsprechenden Verbesserungsmotivation. Zudem werden einzelne den Fähigkeiten ähnliche Faktoren (z.B. effektives Projektmanagement, Überzeugungsarbeit), spezifische Kenntnisse (Beherrschen der wichtigsten Tools im Change Management) und Persönlichkeitsfaktoren (Offenheit und Neugierde, Beharrlichkeit und Frustrationstoleranz) aufgegriffen. Ebenso differenziert Krummacker (2007) die von ihm untersuchte Wandlungskompetenz hinsichtlich Fähigkeits- und (intentionalen) Bereitschaftsanteilen. Besonderen Einfluss nehmen hier Dispositionen als Kompetenzpotenziale, eine der Kompetenz vorgelagerte Wandlungseinstellung sowie der wahrgenommene Wandlungskontext. Im Unterschied zu der in der vorliegenden Arbeit angenommenen Aufnahme einer Wissensdimension in den „engeren“ definitorischen Umkreis einer potenziellen Veränderungskompetenz schlägt Krummacker vor, das Wissen einer Führungskraft zum Themenkomplex des erfolgreichen Agierens innerhalb von Veränderungsprozessen als Teil der aus seiner Sicht weniger kompetenz- bzw. handlungswirksamen „Kompetenzpotenziale“ festzuhalten.¹¹ Im Folgenden wird allerdings davon ausgegangen, dass insbesondere bei Mitarbeitern explizite Wissensbestandteile sowie Erfahrungen mit Veränderungsprozessen (Axtell et al., 2002) mit interindividuellen Unterschieden in der Bereitschaft sowie in der (kompetenten) Bewältigung der Situationen zusammenhängen.

¹¹ Für beide Arbeiten, Jochmann (1999) und Krummacker (2007), gelten leicht eingeschränkte Möglichkeiten der Übertragung auf den Untersuchungskontext der vorliegenden Arbeit, da die primäre Zielgruppe erneut explizit die Führungsebene betrifft; vgl. hierzu auch Kapitel 1.2

Notwendigkeit der Differenzierung des Bereitschaftsbegriffs. Insgesamt gesehen bestehen die prägnantesten Unterschiede zumeist hinsichtlich der Konzeptualisierung des (motivationalen) Begriffs der Veränderungs- oder Wandlungsbereitschaft. Häufig erscheinen entsprechende Konstrukte wie „Readiness for Change“, „Resistance to Change“ sowie „Wandlungsbereitschaft“ sogar losgelöst von einem übergeordneten Kompetenzbegriff (so z.B. bei Cunningham et al., 2002; Oreg et al., 2008).

Inbesondere ist hier die primäre Frage zu stellen, ob die zu messende Veränderungsbereitschaft als Einstellung einer Person eine tatsächliche Veränderung im Fokus hat (diejenige, die sich im Augenblick ergibt bzw. mit der sich eine Person konfrontiert sieht) oder ob hinsichtlich des Einstellungsobjekts eine Abstraktion durch das Individuum erwartet wird (Veränderungen im Allgemeinen). In der Literatur wird diese Unterscheidung bislang nicht explizit getroffen. Es ist allerdings anzunehmen, dass eine Person Veränderungen im Allgemeinen beispielsweise eher weniger aufgeschlossen gegenübersteht (niedrige allgemeine Veränderungsbereitschaft), gleichzeitig aber eine bestimmte tatsächliche Veränderung begrüßt (höhere spezifische Veränderungsbereitschaft) und sich entsprechend unterstützend verhält. So haben bereits Weigel, Vernon und Tognacci (1974) sowie Ajzen und Fishbein (1977) darauf hingewiesen, dass die Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten umso enger ist, je spezifischer sich das Einstellungsobjekt darstellt. Dieser Zusammenhang dürfte umso deutlicher ausfallen, je länger sich eine Person mit der Vorbereitung auf eine tatsächliche Veränderung (und damit dem Aufbau einer Erwartungshaltung) sowie der anschließenden tatsächlichen Umsetzung auseinandersetzen kann. Dadurch wird den kognitiv und emotional bedingten Evaluationen der Situation eher die Gelegenheit gegeben, (spezifische) Einstellungswirksamkeit zu erlangen.¹² Je akuter hingegen ein Einstellungsobjekt evaluiert werden muss, desto weniger Spezifika konnten möglicherweise durch das Individuum wahrgenommen und eingeschätzt werden – umso näher dürfte das „Ergebnis“ der Evaluation an ähnlichen Einstellungsobjekten und Situationsklassen liegen.¹³ Im organisationalen Kontext ist von beiden Situationen auszugehen, was die Bedeutung einer klaren Differenzierung hinsichtlich einer

¹² Beispielsweise Reaktionen wie „Ich bin ja wirklich kein Freund von Veränderungen, aber was ich alles gehört habe zu diesem neuen Vorgehen, das hört sich wirklich gut an.“

¹³ Beispielsweise Reaktionen wie „Oh mein Gott, schon wieder ein neues Vorgehen. Ich hasse Veränderungen. Nein, zu dem Meeting gehe ich nicht, das kann ja bestimmt wie immer nichts geben!“

allgemeinen und einer spezifischen Veränderungsbereitschaft für diesen Forschungsbereich noch einmal unterstreicht.¹⁴

2.3 Potenzielle Einflussfaktoren der Veränderungskompetenz von Mitarbeitern

2.3.1 Bedeutung des organisationalen Umfelds

Viele Untersuchungen (z.B. Herrmann, Felfe & Hardt, 2012) machen deutlich, dass bei der Suche nach zentralen Einflussfaktoren einer organisationalen Veränderungskompetenz dem Umfeld, innerhalb dessen sich Situationen des Wandels vollziehen, eine besondere Bedeutung zukommen muss. So fordern Bardi, Guerra und Ramdeny (2009), dass zukünftig ein expliziterer Fokus dem organisationalen Kontext gewidmet werden müsse. Hier sehen sie insbesondere spezifische Persönlichkeits- sowie Einstellungskonstrukte in einem Interaktionszusammenhang mit den kontextuellen Rahmenbedingungen (“Our study demonstrates that the relations between personality and well-being can be dependent on context, and that such contextual relations are mediated by appraisals of the situation”, S. 223).

Auch van Dam, Oreg und Schyns (2008) konstatieren, dass die spezifischen Charakteristiken des organisationalen Kontextes einen besonderen Einfluss darauf haben können, in welcher Weise sich der Wandel im Sinne einer mehr oder minder erfolgreichen Implementation des Veränderungsprozesses vollzieht (“the daily work context [...] may be crucial to the success of change efforts because this is ultimately where the implementation of change programs takes place and where leaders, as change agents, face their followers”, S. 314). Sie erachten in diesem Zusammenhang insbesondere Aspekte wie Führung und organisationales Klima als essenziell, welche einen erheblichen Einfluss auf die tatsächlichen Reaktionen der Organisationsmitglieder haben können.

Bereits Jacob et al. (1998) hielten fest, dass Veränderungskompetenz positiv beeinflusst werden kann durch das explizite Fördern und Entwickeln von Veränderungsbereitschaft. Die Autoren arbeiteten ebenfalls besondere kontextuelle Faktoren heraus: So sollen in diesem Zusammenhang einem Vertrauensverhältnis zu der Unternehmensführung, frühzeitiger Information und Transparenz, dem Herstellen eines Einklangs der Ziele der Beteiligten mit den Unternehmenszielen sowie diversen Partizipationsmöglichkeiten (zur Steigerung der wahrgenommenen Beeinflussbarkeit der Prozesse) eine besondere Bedeutung zukommen. Nach Binder (1997) gehen 40 Prozent der

¹⁴ Vgl. ausführlich hierzu Kapitel 3.2

Varianzaufklärung von Veränderungsbereitschaft auf betriebliche Bedingungen wie Transparenz, Beeinflussbarkeit der Prozesse, Übereinstimmung mit persönlichen Zielen/Bedürfnissen zurück. Im Gegensatz zu Krummacker (2007)¹⁵, der das Konstrukt der „Einflussnahmemöglichkeit“ unter der „Wandlungseinstellung“ subsumiert, wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die wahrgenommene Möglichkeit der Partizipation (und damit Einflussnahme) einen Teilaspekt des Veränderungskontextes ausmacht. Der Veränderungsprozess als Veränderungsobjekt, zu dem das Individuum eine bestimmte Einstellung hat, wird ebenfalls als spezifischer Aspekt des wahrgenommenen Kontextes gesehen.

Unterschiedliche Betrachtungsschwerpunkte für den Veränderungskontext. Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen soll innerhalb der vorliegenden Arbeit eine allgemeine Dimension des wahrgenommenen organisationalen Umfeldes¹⁶ sowie eine spezifische Dimension des Veränderungskontextes¹⁷ unterschieden werden. Hierdurch soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass für sämtliche Kontextfaktoren unterschiedliche Betrachtungsschwerpunkte gelten können. So können beispielsweise das erlebte Klima oder die wahrgenommene Kommunikation innerhalb der Gesamtorganisation einerseits mit Blick auf eine generelle Bewertung der eigenen Organisation bzw. Abteilung hin eingeschätzt werden (allgemeine Betrachtung) oder unter besonderer Berücksichtigung des aktuellen Veränderungsprozesses (spezifische Dimension). Dabei kommen sowohl zeitliche als auch inhaltliche Unterschiede zum Tragen. So kann zum einen eine Durchschnittsbewertung über einen längeren, eher diffusen Zeitraum hinweg für die allgemeine Dimension im Gegensatz zu einer punktuellen Einschätzung innerhalb eines mehr oder weniger deutlich umrissenen Zeitfensters für die spezifische Dimension erfolgen. Zum anderen kann beispielsweise die generelle Bereitstellung von Informationen und Ressourcen für die Erledigung der allgemeinen Tätigkeit im Vergleich zur

¹⁵ Krummacker (2007) sieht die „Einflussnahmemöglichkeit“, die „Persönliche Bedeutung“ sowie den Aspekt der „Selbstbestimmtheit“ als Teilaspekte des wahrgenommenen „Empowerment“ und damit als „Wandlungseinstellung“, die vom wahrgenommenen „Wandlungskontext“ abzugrenzen sei.

¹⁶ Die allgemeine Dimension umfasst dabei organisationskulturelle Aspekte wie Klima, Umgang untereinander, geteilte und gelebte Werte sowie strukturelle Aspekte wie Bereitstellung von genügend und zielführenden Ressourcen sowie Ausrichtung der operativen Tätigkeiten an der Unternehmensstrategie; vgl. ausführlich Kapitel 3.5.1 und 3.5.2

¹⁷ Die spezifische Dimension umfasst Aspekte des Veränderungsobjekts selbst (erlebte Anreizwirkung, Intensität, wahrgenommener Nutzen) sowie die Wahrnehmung der Aktivitäten hinsichtlich des organisationalen Change Managements (Kommunikationsaspekte, Unterstützung durch die Führungsebene, Möglichkeiten der Partizipation); vgl. ausführlich Kapitel 3.5.3 und 3.5.4

Bereitstellung von Informationen sowie unterstützenden Ressourcen für die Durchführung und Bewältigung von Veränderungsaktivitäten betrachtet werden.

2.3.2 Bedeutung der individuellen Persönlichkeitsstruktur

Der Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren spielt für die Konzeptualisierung von Einflussfaktoren einer organisationalen Veränderungskompetenz eine ebenso bedeutende Rolle. Der bereits eingangs erwähnte Artikel von Judge et al. (1999)¹⁸ bietet hier die wohl bislang umfassendste Übersicht über potenzielle Einflussfaktoren (zusammengefasst innerhalb einer Zweifaktorenstruktur eines positiven Selbstkonzeptes bzw. einer generalisierten Risikotoleranz). Genauso arbeiten Wanberg et al. (2000) sowie Oreg (2003) verschiedene dispositionale Faktoren heraus (z.B. Selbstwertgefühl, Optimismus und wahrgenommene Kontrollierbarkeit sowie Bedürfnis nach Routine, Kurzfristorientierung und kognitive Rigidität) die im Zusammenhang mit einer erfolgreichen Bewältigung von Situationen des Wandels oder einer im Allgemeinen erhöhten Veränderungsbereitschaft stehen. Die am häufigsten genannten Faktoren, für die entsprechende Zusammenhänge diskutiert und untersucht werden, umfassen die Konstrukte der Selbstwirksamkeit, Ambiguitätstoleranz oder Optimismus sowie Teilaspekte der Big Five, i.e. insbesondere Offenheit für Erfahrungen.¹⁹

Fugate und Kunicki (2008) gehen in diesem Zusammenhang einen Schritt weiter und überprüfen implizit den bereits erwähnten potenziellen neuen Typus von Mitarbeiter²⁰, indem sie das dispositionale Konstrukt der employability²¹ definieren. Dieses steht für sie ebenfalls in einem positiven Zusammenhang mit der Bewältigung von Veränderungsprozessen („showing that dispositional employability was significantly related to employees’ positive emotions and affective commitment related to organizational changes“, S. 503).

Krummacker (2007) empfiehlt, „auf eine unreflektierte Übertragung [potenzieller Einflüsse von Persönlichkeitsdispositionen] auf das Betrachtungsobjekt Wandlungskompetenz zu verzichten“ (S. 69). Er sieht hier (unter Bezug auf Yukl, 2006) einen „sehr allgemeinen und abstrakten Charakter [...] vieler Persönlichkeitsmerkmale (z.B. der „Big Five“), aus denen sich keine direkten Hinweise auf mögliche

¹⁸ Siehe Kapitel 1.2

¹⁹ Für eine detaillierte Übersicht siehe Kapitel 3.6

²⁰ Vgl. auch Kapitel 1.2

²¹ Mit den Faktoren „Openness to changes at work“, „Work and Career resilience“, „Career Motivation“, „Work and Career Proactivity“ und „Work identity“

Verhaltenseffekte ableiten“ lassen sollen (S. 69). Er selbst arbeitet die Kompetenzpotenziale Proaktivität, Ausdauer, Empathie und Wissen für Führungskräfte heraus. Im Folgenden soll es jedoch um potenzielle Einflussfaktoren auf die Veränderungskompetenz der Mitarbeiterebene gehen. Für diese Gruppe interessieren primär die tatsächliche Reaktion sowie die entsprechenden differentiellen Unterschiede hinsichtlich Veränderungsbereitschaft und Bewältigungsverhalten. Der eingangs erwähnten Kommentierung durch Mischel (1977) folgend, dass individuelle Dispositionen unter den Konstellationen „schwacher Situationen“ handlungsrelevanter werden (hier: diffusere, mehrdeutigere Situationen für Mitarbeiter, die innerhalb von Veränderungsprozessen eher reagieren als agieren können), wird der Einbezug der individuellen Persönlichkeitsstruktur an dieser Stelle explizit verfolgt.

2.4 Ableitung eines theoretischen Bezugsrahmens zur Veränderungskompetenz von Mitarbeitern

Bei dem Konstrukt der Veränderungskompetenz handelt es sich im Verständnis der vorliegenden Arbeit – abgeleitet aus den oben genannten Ausführungen – weniger um ein explizit abzugrenzendes Persönlichkeitskonstrukt im klassischen Sinne als vielmehr um ein theoretisches Netzwerk aus einer größeren Anzahl von (latenten) Variablen. Diese repräsentieren das Zusammenspiel derjenigen Faktoren, welche einen funktionalen (z.B. für die Bewältigung einer Situation günstigen) Handlungsvollzug ermöglichen.

Somit wird im Folgenden ein komplexes Bezugssystem im Sinne verschiedener (mehrdimensionaler) Konstrukte angestrebt, für die entsprechende Zusammenhänge erhoben und analysiert werden können. Ein erster theoretischer Bezugsrahmen kann gemäß den vorangegangenen Überlegungen wie in Abbildung 1 skizziert festgehalten werden.

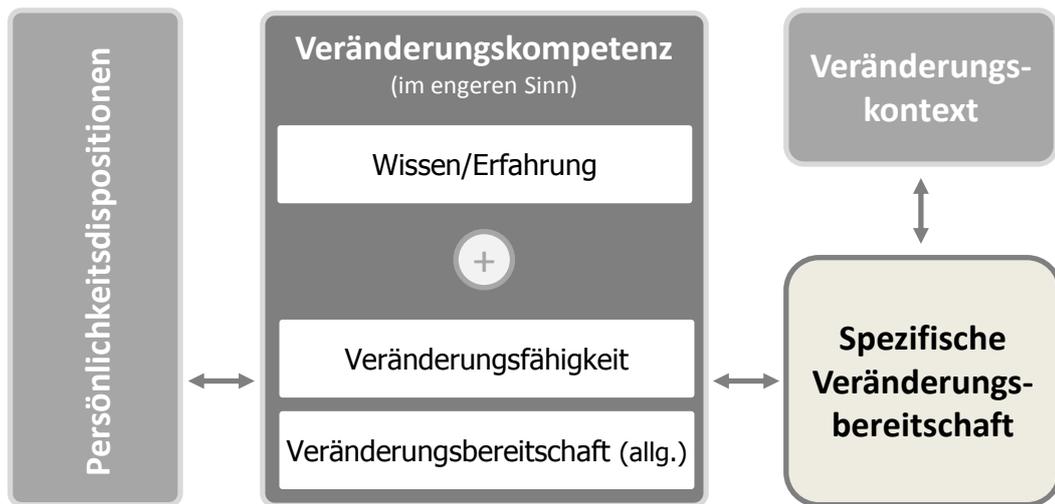


Abbildung 1. Erster theoretischer Bezugsrahmen zur Veränderungskompetenz von Mitarbeitern

In diesem Modell wird somit zusammenfassend davon ausgegangen, dass eine Veränderungskompetenz im engeren Sinn sich aus einer noch näher zu spezifizierenden Veränderungsfähigkeit und einer allgemeinen Veränderungsbereitschaft sowie veränderungsbezogenen Wissens- und Erfahrungsbestandteilen zusammensetzt. Individuelle Persönlichkeitsdispositionen sowie die letztendliche spezifische Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern stehen dabei in einem Zusammenhang mit den einzelnen Facetten der Veränderungskompetenz. Für den Veränderungskontext kann ebenfalls ein Zusammenhang mit der spezifischen Veränderungsbereitschaft angenommen werden.

3 Theoretischer Teil II: Entwicklung des Gesamtmodells

3.1 Überblick über die Zielsetzung der Modellexplikation

Aufbauend auf der im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens soll im Folgenden das Gesamtmodell anhand von inhaltlichen Konkretisierungen expliziert werden. Hierbei wird das Ziel verfolgt, für die einzelnen zu untersuchenden Konstrukte zum einen potenzielle Inhaltsfaktoren sowie zum anderen entsprechende Zusammenhänge abzuleiten (Kapitel 3.2 bis 3.6), um diese anschließend Hypothesenformulierungen (Kapitel 3.7) zuführen zu können.

3.2 Allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft

Komponenten der Veränderungsbereitschaft. Zumeist wird die Veränderungsbereitschaft als eine veränderungsbezogene Einstellung definiert (siehe auch Herrmann, Felde & Hardt, 2012). Bei dieser sollen zum einen kognitive sowie zum anderen affektive Aspekte betrachtet werden, wenn es um die Konzeptualisierung sowie um die Messung des Konstruktes geht (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). Holt, Armenakis, Feild und Harris (2007) sehen in der Veränderungsbereitschaft beispielsweise die kognitive und emotionale Akzeptanz und Übernahme eines Veränderungsplans („the extent to which an individual or individuals are cognitively and emotionally inclined to accept, embrace, and adopt a particular plan to purposefully alter the status quo“, S. 235). In einer früheren Abhandlung führen die Autoren aus, dass eine Veränderungsbotschaft eine kognitive Überzeugung beim Organisationsteilnehmer bewirken muss, dass zum einen etwas geändert werden sollte („sense of discrepancy“) und dass zum anderen die vorgeschlagene Veränderung die adäquate Antwort auf eine gegebene Situation ist. Die Autoren fassen diese Auffassungen unter dem Ausdruck „need for change“ zusammen (Armenakis & Harris, 2002). Diese kognitive Dimension wird ergänzt um einen emotionalen Anteil, bei dem affektive Reaktionen auf die Veränderungen betrachtet werden. Diese resultieren aus gegenwärtigen Emotionen (Hoffnung, Zuversicht, Angst, Unmut etc.), basierend auf der Aussicht auf ein eher wünschenswertes oder weniger wünschenswertes Ereignis in der Zukunft (Baumgartner, Pieters & Bagozzi, 2008).

Gegenüber der positiven Konnotation des Einstellungsphänomens „Bereitschaft“ findet sich in der Literatur häufig auch der negativ formulierte Pol der „Resistenz gegenüber Veränderungen“. Oreg (2003) untersucht beispielsweise das Konstrukt der allgemeinen Veränderungsbereitschaft als „Resistance to Change“ anhand von vier Faktoren: „short term thinking“, „cognitive rigidity“, „routine seeking“ und „emotional

reaction to imposed change“. Dabei wird deutlich, dass auch hier implizit angenommen wird, dass eine generalisierte, kontext-übergreifende Betrachtungsweise zum einen primär kognitive (Kurzfrist-Orientierung, Kognitive Rigidität) und zum anderen emotionale Dimensionen einschließt (Routinebedürfnis, Emotionale Reaktion gegenüber Veränderung).

Piderit (2000) schlägt vor, den Widerstand gegenüber Veränderungen noch weiter zu differenzieren und eine dritte Betrachtungskomponente einzubeziehen: neben dem kognitiven Stadium und der emotionalen Dimension beinhaltet das Zielkonstrukt noch eine verhaltensbezogene Intention. Im Weiteren gehen auch die Autoren van Dam, Oreg und Schyns (2008) diesen Schritt und erachten „Resistance to Change“ als multidimensionale Haltung („both employees’ behavioral responses to change and their internal (i.e. cognitive and affective) reactions“, S. 316). Da Intentionen (z.B. nach Ajzen, 1991) zumeist angesehen werden als über motivationale Komponenten bereits hinausragende Faktoren, die ein Verhalten hinsichtlich des Aufwands beeinflussen, den eine Person bereit ist zu zeigen, um das explizite Verhalten erfolgreich auszuführen, schlagen Rafferty, Jimmieson und Armenakis (2013) hingegen vor, die intentionale Komponente aus der Betrachtung des primär als generelle Einstellung verstandenen Konstrukts auszuschließen.

Veränderungsbereitschaft als vielschichtiges und uneinheitliches Konstrukt. Die Frage, ob es sich bei der Veränderungsbereitschaft primär um eine verhaltensunabhängige Einstellung handelt oder ob bereits zwingend eine gewisse Handlungswirksamkeit (im Sinne einer Intention) vorliegt, ist wie oben angemerkt bislang noch nicht abschließend geklärt. Armenakis, Harris und Mossholder (1993) beschreiben die Veränderungsbereitschaft als ein Zusammenspiel aus Überzeugungen, Einstellungen und Intentionen hinsichtlich des tatsächlichen organisationalen Veränderungsbedarfs („individual’s beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization’s capacity to successfully undertake those changes“, S. 681). Krummacker (2007) betont hingegen, dass „der starke Absichtsgehalt, die deutliche Zielorientierung und der geäußerte Veränderungsdrang [(...) darauf hindeuten], dass eine Wandlungsbereitschaft mit einer größeren Wahrscheinlichkeit zur Handlungsaufnahme in Wandlungssituationen führt,[sic] als eine Wandlungseinstellung“ (S. 101). Er stellt für das Konstrukt der Wandlungsbereitschaft sogar gerade die „Intention zur Initiierung und/oder nachhaltigen Unterstützung von Wandlungsprozessen“ (S. 101) in den Vordergrund und weniger die ausschließlich motivationale, als Aktivierungsprozess aufzufassende

Komponente.²² Er beschreibt die Wandlungsbereitschaft ausschließlich als intentionale Dimension, der eine „Wandlungseinstellung“ vorgelagert sein kann.

Unterstützt werden diese Gedanken durch Gollwitzer und Malzacher (1996), die anführen, dass eine Einstellung „zunächst nur die Evaluation der Ausführung eines Verhaltens bedeutet“, die Verhaltensintention allerdings „bereits das Ergebnis einer Entscheidung, das Verhalten auszuführen, und (...) daher die Bereitschaft einer Person zu handeln“ darstellt (S. 431).

Allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft. Die zum Teil vorliegenden Widersprüche auflösend²³ sowie die Erkenntnisse der bisherigen Ausführungen integrierend, wird wie bereits vorgeschlagen für Mitglieder einer Organisation ein multidimensionales Konstrukt angenommen und die Veränderungsbereitschaft hinsichtlich eines allgemeinen und eines spezifischen Anteils unterschieden: Zum einen wird eine allgemeine Veränderungsbereitschaft betrachtet, die sich als generelle Orientierung (eher dispositional) darstellt und im Sinne einer situations- und kontextübergreifenden Einstellung gegenüber Veränderungen (sowohl eine kognitive als auch eine emotionale Dimension beinhaltend) verstanden werden kann. In diesem Zusammenhang geht es darum, ob Mitarbeiter „im Allgemeinen“ Veränderungen als notwendig und/oder wünschenswert erachten. Zum anderen erfolgt die weitere Konzeptualisierung hinsichtlich einer spezifischen Veränderungsbereitschaft, für die ebenfalls ein Einstellungskonstrukt untersucht wird – hier allerdings abhängig vom tatsächlichen Veränderungsobjekt. Bei dieser spezifischen Evaluation (erneut mittels kognitiver und emotionaler Perspektive) geht es darum, ob Mitarbeiter „im Speziellen“ die gegenwärtige Veränderung als notwendig und/oder wünschenswert erachten.

²² „Allerdings führt Motivation nicht zwangsläufig zu einer Handlungsinitiierung, sondern resultiert zunächst in einer Motivationstendenz, die aufgrund der in der Regel vorliegenden Vielzahl an unterschiedlichen, zum Teil konkurrierenden Motivationstendenzen in einem nächsten Schritt in eine Handlungsabsicht im Sinne der hier diskutierten Intention überführt werden muss, um handlungswirksamen Charakter zu erlangen. Da angenommen werden kann, dass Individuen mehr Motivationstendenzen ‚produzieren‘ als Intentionen, können Intentionen und somit auch Wandlungsbereitschaft als der Motivation nachgelagertes und ‚näher‘ an der eigentlichen Handlung bzw. Handlungsinitiierung positioniertes Konstrukt verstanden werden.“ (Krummacker, 2007, S. 101f.)

²³ Bereits van Dam, Oreg & Schyns (2008) deuten an, dass die Offenheit gegenüber organisationalen Veränderungen als generelle Disposition angesehen werden kann („general disposition or orientation towards work-related changes that precedes individuals’ reactions to specific organisational changes“, S. 321). Gleichzeitig wird diese Offenheit auch als eine spezifische Haltung wahrgenommen („more attitude-like than personality traits [...] in that it refers to the particular context of work“, S. 321).

Nr.	Hypothese
1a	Veränderungsbereitschaft lässt sich differenzieren in die beiden unterschiedlichen Dimensionen der allgemeinen und der spezifischen Veränderungsbereitschaft.
1b	Sowohl die allgemeine als auch die spezifische Veränderungsbereitschaft umfassen jeweils einen kognitiven und einen emotionalen Faktor.
1c	Je größer die allgemeine Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern ist, desto größer ist ihre spezifische Veränderungsbereitschaft.

Abgrenzung der spezifischen Veränderungsintention. Zudem wird hier die intentionale Dimension einbezogen, da davon auszugehen ist, dass die spezifische Einstellung gegenüber der tatsächlichen Veränderung motivationalen Charakter aufweisen kann, welcher über eine anschließende Intentionsbildung ein konformes/produktives Verhalten („Openness/Readiness for Change“) oder ablehnendes/destruktives Verhalten („Resistance to Change“) bewirken kann. Gemäß dem Handlungsphasenkontinuum nach Heckhausen (1989) kann die spezifische Veränderungsintention als Teil der Intentionsbildung verstanden werden. Sie ist somit breiter zu fassen als die allgemeine und auch spezifische Veränderungsbereitschaft, welche (als Einstellungskonstrukt) primär die Motivation beziehungsweise eine Motivationstendenz (im Sinne der vorgelagerten Handlungsphasen) beeinflusst.

Dabei gilt es zu beachten, dass es nicht zwangsläufig zu einer Intentionsbildung beziehungsweise zu einem (sichtbaren) Verhalten kommen muss. Insbesondere in einem komplexen System wie in einer Organisation müssen weitere handlungsfördernde und handlungsinhibierende Faktoren (wie persönliche Relevanz, Kontext etc.) einbezogen werden. Aus diesem Grund sollte davon ausgegangen werden, dass eine hohe allgemeine Veränderungsbereitschaft auf der einen Seite zwar grundsätzlich eine hohe spezifische Veränderungsbereitschaft begünstigen kann (sowohl aus kognitiver als auch aus emotionaler als auch aus intentionaler Perspektive gesehen). Auf der anderen Seite liegt es aber ebenfalls nahe, dass eine positive Grundeinstellung gegenüber Veränderungen im Allgemeinen aufgrund von Spezifika der Veränderung nicht unbedingt zu einer positiven Einstellung gegenüber dem tatsächlichen Veränderungsprozess führen muss.

Des Weiteren ist anzunehmen, dass sowohl eine positive Grundeinstellung gegenüber Veränderungen im Allgemeinen als auch eine positive Einstellung gegenüber der Veränderung im Speziellen durch spezifische Besonderheiten des tatsächlichen

Veränderungskontextes (wie beispielsweise unzureichender Unterstützung durch die Führungsebene) sowie Besonderheiten, die in der Person selbst begründet liegen (wie beispielsweise einer eingeschränkten Fähigkeit zu kommunizieren oder einer reduzierten Belastbarkeit), kompensiert und somit negativ beeinflusst werden könnten. Daher sollten weitere Dimensionen wie Fähigkeiten, Wissen und Erfahrung (im Sinne einer komplexeren Veränderungskompetenz) sowie der Veränderungskontext und dispositionale Persönlichkeitsfaktoren mit in die Betrachtung einbezogen werden.

Nr.	Hypothese
1d	Für die Veränderungsintention wird ein einfaktorielles Konstrukt angenommen.
1e	Je größer die spezifische Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern ist, desto größer ist ihre Veränderungsintention.

3.3 Veränderungsfähigkeit

Aufbauend auf der bereits in Kapitel 2 angeführten Arbeitsdefinition von Veränderungsfähigkeit als primär übergreifendes, abstraktes Verhaltensrepertoire, welches einen erfolgreichen Handlungsvollzug in verschiedenen Situationsklassen (hier: den organisationalen Veränderungsprozessen) erlaubt, wird für eine Präzisierung der Inhaltsfaktoren eine Gruppe von generalisierten Fähigkeitskomponenten angestrebt, für die bereits Zusammenhänge mit erfolgreichem Bewältigungsverhalten von Mitarbeitern festgehalten werden konnten. An dieser Stelle lassen sich in der gängigen Forschungs- und auch Managementliteratur allerdings primär Auflistungen und Zusammenschauen von Fähigkeitskomponenten und Einzelkompetenzen mit Blick auf die Führungsebene finden (Higgs & Rowland, 2000). Die konkreten und verhaltensbezogenen Anforderungen an die Fähigkeiten von Mitarbeitern selbst innerhalb von Wandlungsprozessen werden eher selten ausgeführt. Zumeist erfolgen allgemeine Hinweise auf die Bedeutung, „auf die unterschiedlichen und wechselnden Anforderungen der Arbeits- bzw. Lebenswelt einzugehen“ beziehungsweise auf die „Fähigkeit, das in einem ganz bestimmten Kontext erworbene Wissen und Können auch in anderen bzw. wechselnden (Arbeits-)Situationen anwenden zu können“ (Wittwer, 2010, S. 169). Diese Notwendigkeit der Transferleistung findet sich bei einigen Autoren wieder, die im Weiteren darauf abheben, dass ein „hinreichendes Verhaltensrepertoire“ erforderlich ist, um eine „Transferleistung erbringen

zu können (...), Vernetzungen zu erkennen, Probleme zu lösen (...) und auf die neue Situation zu übertragen“ (Dlugosch, 2009, S. 56).

Veränderungsbezogene Einzelkompetenzen und Fähigkeitskomponenten. Siegler (1999) liefert eine umfassende Liste an 48 Schlüsselqualifikationen (aufbauend auf Kaiser, 1992), welche den Dimensionen „Organisation und Ausführung (...)“, „Kommunikation und Kooperation“, „Anwenden von Lerntechniken und geistigen Arbeitstechniken“, „Selbständigkeit und Verantwortung“ sowie „Belastbarkeit“ zuzuordnen sind (S. 160). Hier lassen sich einige für den Anpassungs- und Veränderungsprozess von Mitarbeitern entscheidende Einzelfähigkeiten herausfiltern (so zum Beispiel Organisationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Kooperationsfähigkeit, Abstrahieren, Transferfähigkeit, Problemlösendes Denken, Selbstkritikfähigkeit, Ausdauer etc.), die Gesamtliste erscheint insgesamt allerdings wenig trennscharf bzw. schwer operationalisierbar.

Mansfield (1996) unterscheidet unterschiedliche Hauptkompetenzen, die sich als grundlegend für ein erfolgreiches Agieren in allen Organisationsformen herausgestellt haben. Auch hier lassen sich einzelne Dimensionen zu einem handlungsbezogenen Satz von Verhaltensstrategien und -mustern extrahieren, die sich insbesondere in Veränderungsszenarien als bedeutsam herausstellen („as a springboard for qualitative change and part of an open-ended developmental process“, Lantz & Friedrich, 2003, S. 185): „managing contingency: handling unexpected situations“, „managing different work activities: to prioritise and co-ordinate“, „work organisation“ and „working relationships“ (vgl. auch Lantz & Friedrich, 2003, S. 188). Krummacker (2007) arbeitet ebenfalls Fähigkeiten innerhalb von Wandlungssituationen heraus, legt hier allerdings den klaren Fokus auf die Ebene der Führungskräfte. Dennoch lassen sich auch hier teilweise hilfreiche Wirkmuster ableiten, die auch für eine fähigkeitsbezogene Betrachtung bei Mitarbeitern herangezogen werden können (beispielsweise hinsichtlich der Koordination von Aufgaben innerhalb von komplexen Wandlungsprozessen). Fugate und Kinicki (2008) schlagen im Sinne einer Definition entsprechender Fähigkeitscharakteristika im Veränderungskontext einen expliziten Einbezug von sowohl reaktiven als auch proaktiven Teilaspekten vor. Diese Unterscheidung wird innerhalb der im Folgenden dargestellten Grobklassifikation ebenfalls einbezogen.

Grobklassifizierung in Subjekt-, Objekt- und Gruppenbezogene Fähigkeitskomponenten. Auf der Grundlage der oben dargestellten Literatur lassen sich erste Cluster an einzelnen

Fähigkeiten – im Sinne von handlungsbezogenen Verhaltensmustern/-strategien von Mitarbeitern, die es ermöglichen, die speziellen Anforderungen von Veränderungssituationen erfolgreich zu bewältigen – in die folgenden Grobklassifikationen²⁴ einordnen:

- Subjektbezogene Fähigkeitskomponenten fokussieren eher persönliche Kompetenzen (das Individuum sowie der Aspekt der Reaktion stehen im Mittelpunkt); hierunter fallen Resilienz, Selbstreflexion sowie Umsetzungsfähigkeit
- Objektbezogene Fähigkeitskomponenten fokussieren eher methodische Kompetenzen (die Aufgabe sowie der Aspekt der Aktion stehen im Mittelpunkt); hierunter fallen Problemlösefähigkeit, Organisationsfähigkeit sowie Informationsmanagement
- Gruppenbezogene Fähigkeitskomponenten fokussieren eher soziale Kompetenzen (das Team und die Organisation sowie der Aspekt der Interaktion stehen im Mittelpunkt); hierunter fallen Empathie, Kommunikative Flexibilität sowie Konfliktmanagement

3.3.1 Subjektbezogene Fähigkeitskomponenten

Für die vorliegende Untersuchung wird davon ausgegangen, dass Resilienz, Selbstreflexion und Umsetzungsfähigkeit als Teilaspekte der subjektbezogenen Fähigkeitskomponenten gelten sowie einen positiven Zusammenhang mit Persönlichkeitsfaktoren aufweisen, die als Veränderungskompetenz-förderlich eingeschätzt werden.

Resilienz. Personen, die eine hohe Resilienz aufweisen, erscheinen als optimistisch (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999), haben positive Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Ereignisse und demonstrieren Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten, Herausforderungen zu meistern (Peterson, 2000). Resiliente Mitarbeiter haben Strategien entwickelt, mit mehrdeutigen, unsicheren und belastenden Situationen umzugehen. Ihr Verhalten reflektiert ein angemessenes Stressmanagement, sie können unter Druck arbeiten, und sie können Rückschläge und Misserfolge adäquat reflektieren und verarbeiten. In diesem Zusammenhang sprechen Fugate und Kinicki (2008) auch von einem besonderen Teilaspekt der allgemeinen „dispositionalen Beschäftigungsfähigkeit“.

²⁴ Eine ähnliche Klassifikation von Fähigkeiten wird im bildungswissenschaftlichen Bereich beispielsweise durch Lakies & Malotke (2011) in selbstregulative, kognitive und sozial-kommunikative Fähigkeitsdimensionen als Basis für eine berufliche Handlungskompetenz vorgenommen.

Nach Wanberg und Banas (2000) geht Resilienz zwar einher mit einer höheren Wahrscheinlichkeit, sich an eine notwendige Veränderung anpassen zu können, allerdings lieferten ihre Ergebnisse keine Evidenz dafür, dass Resilienz im Allgemeinen eine positivere Sicht auf Veränderungen hervorbringt („not necessarily related to agreement with whether that change is beneficial to the organization and its clients“, S. 138). Wanberg und Banas definieren Resilienz in diesem Zusammenhang als Selbstwertgefühl, Optimismus und wahrgenommene Kontrolle über Ereignisse, aufbauend auf der „Cognitive Adaptation Theory“ (Taylor & Brown, 1988).

Selbstreflexion. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion erlaubt Personen, die eigenen Stärken und Unzulänglichkeiten konstruktiv einzuschätzen. Sie zeigen sich gegenüber Kritik und negativen Rückmeldungen durch andere offen und streben insgesamt danach, „auf Basis regelmäßiger Selbstreflexion und Feedback von anderen die eigenen Kompetenzen eigeninitiativ weiterzuentwickeln“. Hierzu befähigt sie die „Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens (...), Kritikfähigkeit, aber auch Lernfähigkeit und -bereitschaft“. Sie haben des Weiteren den „nötigen inneren Antrieb für die Anpassung des eigenen Verhaltens“ (Dlugosch, 2009, S. 56). Diese Fähigkeit, Strategien zur Veränderung der eigenen Handlungsmuster aufgrund von Informationen aus der Umwelt abzuleiten, kann insbesondere in Situationen des Wandels einen erheblichen Beitrag zur erfolgreichen Bewältigung leisten.

Umsetzungsfähigkeit. Innerhalb des Begriffs der Umsetzungsfähigkeit werden diejenigen Verhaltensmuster zusammengeführt, die es einem Mitarbeiter erlauben, aus dem Stadium der Planungen und Absichten schnell in die operative Durchführung zu gelangen, dabei Absichten und Ziele im Weiteren aufrechtzuerhalten, bei Widerständen, Veränderungen und Ungewissheiten die Zielsetzungen konsequent zu verfolgen, Themenstellungen nicht aufzuschieben sowie aufgrund einer klaren „Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung“ auf das Wesentliche Aufgaben und Tätigkeiten zu finalisieren. Die dafür notwendige Willenskraft wird laut Pelz (2013) mittels eines Emotions- und Stimmungsmanagements unterstützt, bei welchem „solche Menschen (...) sich von dem Prinzip leiten [lassen], dass positive Gefühle bei der Umsetzung von Absichten helfen“ (S. 138).

Eine explizite und trennscharfe Klassifizierung von Fähigkeitskomponenten erscheint an dieser Stelle allerdings noch schwierig. Überschneidungen und Ähnlichkeiten

hinsichtlich der Kategorienzuordnung dürften in diesem Stadium einer eher explorativ geprägten Betrachtung nicht zu vermeiden sein (hier sind zunächst Schwerpunkte zu setzen). Die primär subjektbezogene Fähigkeitskomponente könnte je nach Zielgruppe auch als objektbezogener Faktor eingestuft werden – falls der Schwerpunkt der Betrachtung eher auf das Veränderungsobjekt gerichtet werden sollte, welches einer ausdauernden, insbesondere aktiven (Ziel-)Fokussierung, beispielsweise durch Führungskräfte und Change Agents, bedarf. Für Führungskräfte dürfte zum einen der aktive, eigeninitiierte Anteil an der Umsetzungsfähigkeit („Antrieb [...], ein gefasstes Ziel mit Hartnäckigkeit und Ausdauer zu verfolgen [...] und [...] Drang [...], Wandlungsprozesse zu initiieren und/oder mit einer gewissen Nachhaltigkeit umzusetzen“, Krummacker, 2007, S. 99) sowie die zugrundeliegende Methodik stärker im Fokus stehen. Im Gegensatz dazu wird allerdings zumeist die Annahme getroffen, dass es sich bei Veränderungssituationen, die eine gesteigerte Umsetzungsfähigkeit erfordern, um mehrdeutige Situationsklassen handelt, bei denen es daher für den Mitarbeiter (im Gegensatz zur Führungskraft) zunächst darum geht, „zahlreiche Schwierigkeiten und Hindernisse zu überwinden“ (Pelz, 2013, S. 138) sowie primär reaktiv die (persönliche) Situation zu meistern.

3.3.2 Objektbezogene Fähigkeitskomponenten

Für die vorliegende Untersuchung wird davon ausgegangen, dass Problemlösefähigkeit, Organisationsfähigkeit und Informationsmanagement als Teilaspekte der objektbezogenen Fähigkeitskomponenten gelten sowie einen positiven Zusammenhang mit Persönlichkeitsfaktoren aufweisen, die als Veränderungskompetenz-förderlich eingeschätzt werden.

Problemlösefähigkeit. Personen, denen eine ausgeprägte Problemlösefähigkeit attestiert werden kann, sind in der Lage, komplexe Zusammenhänge zu hinterfragen und zu verstehen sowie auf eine bestimmte Zielstellung hin anzupassen. Diese Fähigkeit erscheint in Situationen des Wandels von großer Bedeutung, da sich Mitarbeiter in diesen Zeiten nicht selten mit komplexen Aufgaben und situativen Herausforderungen konfrontiert sehen, die es zu lösen gilt. Dlugosch (2009) sieht an dieser Stelle insgesamt „kognitive Fähigkeiten wie (...) Problemlösefähigkeit, Abstraktionsvermögen“ (S. 59) sowie die Fähigkeit zur Überführung in „zielgerichtete Maßnahmen“ (S. 56) als notwendig an. Auch Lantz und Friedrich (2003) bestätigen die Bedeutsamkeit der kognitiven Bearbeitung und

Lösung von (neuen) Herausforderungen („discovering risks of disturbances and problems, and actively contributing to their solution“, S. 188).

Organisationsfähigkeit. Verhaltensstrategien und -muster, mittels derer Personen dazu in die Lage versetzt werden, die Gesamtheit an Aufgaben so effizient und effektiv wie möglich zu bearbeiten beziehungsweise bearbeiten zu lassen, können unter dem Begriff der Organisationsfähigkeit zusammengefasst werden. Hierzu zählen beispielsweise Verhaltensweisen der Planung, Ressourcenaufteilung sowie Delegation. Insbesondere Unwägbarkeiten und Freiheitsgrade in Veränderungsszenarien können die Organisationsfähigkeit herausfordern. In diesem Zusammenhang wird die Notwendigkeit der Priorisierung deutlich („organizing so that work performance is enhanced or expanded[,] [...] handling the degrees of freedom offered by the organization[,] [...] competence in prioritizing between and taking decisions on [...] competing tasks“, Lantz & Friedrich, 2003, S. 188f.). Insgesamt lässt sich eine hohe Anforderung an systematische Vorgehensweisen sowie an eine zielführende Koordination von entsprechenden Aufgabenpaketen ableiten (Krummacker, 2007).

Dieses handlungsbezogene Repertoire an Strategien zur Organisation (und Aufrechterhaltung) des Arbeitsalltags, zur Planung von Aufgaben und Tätigkeiten sowie zum effizienten und effektiven Einsatz von Ressourcen lässt sich mit Blick auf eine eher steuernde (Führungs-)Tätigkeit auch für primär ausführende Mitarbeiter am ehesten den objektbezogenen Fähigkeitskomponenten zuordnen. In diesem Zusammenhang geht es vorrangig um das Vorhandensein einer Methodik sowie das aktive Mitwirken innerhalb einer durch Veränderungen geprägten Situation.

Informationsmanagement. Mit Blick auf ein erfolgreiches Informationsmanagement wird von Personen erwartet, dass diese einen variablen Umgang mit Kenntnissen, Daten und Wissensbestandteilen innerhalb des Unternehmens aufweisen. Sie sind in der Lage, sich relevante Informationen eigenständig zu besorgen, diese zu verarbeiten sowie gegebenenfalls an die adäquaten Rezipienten weiterzuleiten. So wird auch in den Schlüsselqualifikationen von Mitarbeitern für eine anpassungsfähige Organisation (nach Kaiser, 1992) ein Zielbereich als „Auswerten und Weitergeben von Informationen“ beschrieben (S. 35). Gerade in mehrdeutigen Situationen, die bei organisationaler Veränderung zwangsläufig auftreten, können gruppenspezifische Prozesse wie der des Prozessverlusts entstehen, bei denen Organisationsmitglieder notwendige Informationen

nur ungenügend weitergeben, da sie sich darauf konzentrieren, was alle Gruppenmitglieder bereits wissen, nicht aber darauf, was der einzelne (im Sinne eines zielführenden und aktiven Informationsmanagements) beitragen kann (z.B. Greitemeyer und Schulz-Hardt, 2003).

3.3.3 Gruppenbezogene Fähigkeitskomponenten

Für die vorliegende Untersuchung wird davon ausgegangen, dass Empathie, Kommunikative Flexibilität und Konfliktmanagement als Teilaspekte der gruppenbezogenen Fähigkeitskomponenten gelten sowie einen positiven Zusammenhang mit Persönlichkeitsfaktoren aufweisen, die als Veränderungskompetenz-förderlich eingeschätzt werden.

Empathie. Mitarbeiter, die eine ausgeprägte Empathie aufweisen, zeigen die Fähigkeit, sich in andere Personen hineinzusetzen, ihre Perspektiven einnehmen zu können sowie eine besondere Sensibilität für aktuelle Vorgänge (insbesondere auf die zwischenmenschliche Ebene bezogen) zu besitzen („the ability to read other people’s behaviours“, Clarke & Meldrum, 1999, zitiert nach Krummacker, 2007, S. 104). Dazu kann ebenfalls der Blick auf ganze Gruppierungen beziehungsweise auf Teilsysteme der Organisation zählen („bereichsübergreifendes Denken“, Dlugosch, 2009, S. 59). Hier erscheint es als zielführend in Situationen des Wandels zu sein, beispielsweise bei der Konfrontation mit bislang unbekanntem Einheiten und Arbeitsgruppen, schnell „das jeweilige Werte- und Normensystem sowie die tradierten Gewohnheits- und Verhaltensmuster zu erkennen und sie mit den bisherigen Erfahrungen abzugleichen und zu bewerten“ (Wittwer, 2010, S. 169).

Kommunikative Flexibilität. Auch im Sinne einer hohen kommunikativen Flexibilität ist zum Beispiel die Fähigkeit des „Erkennens und situationsadäquaten Reagierens auf mikropolitischen Verhalten von Organisationsmitgliedern eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Durchsetzen und Entscheiden in Wandlungsprozessen“ (Krummacker, 2007, S. 103). Mitarbeiter mit einer hohen kommunikativen Flexibilität können ihr Kommunikationsverhalten an verschiedene Zielgruppen sowie an verschiedene Situationserfordernisse anpassen, „in immer wieder neuen und wechselnden Situationen mit fremden Personen in Kontakt treten und kommunizieren“ (Wittwer, 2010, S. 169) sowie relevante Kontakte innerhalb ihres Netzwerks aufbauen, pflegen und nutzen

(„maintaining and preserving relations [...] developing [...] so that they promote effective work and are means for goal achievement“, Lantz & Friedrich, 2003, S. 188).

Konfliktmanagement. Mit Blick auf ein erfolgreiches Konfliktmanagement (Glasl, 2013) zeigen sich Personen insbesondere dann als besonders fähig, wenn es ihnen gelingt, sich (zwischenmenschlichen) Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen zu stellen (Konfliktbereitschaft), diese offen anzusprechen sowie dabei gemeinsam mit den Konfliktpartnern angemessene, verbindliche und konstruktive Lösungswege zu entwickeln (Konfliktlösungsgeschick). Insbesondere in vielen Veränderungssituationen erscheint genau diese Fähigkeit als notwendig, da es hier nicht selten um Enttäuschungen, (vermeintliche) Ungerechtigkeiten, Verteilungsdilemmata, Rollendiffusionen (Unklarheiten hinsichtlich Verantwortlichkeiten) usw. geht.

Nr.	Hypothese
2a	Veränderungsfähigkeit setzt sich aus den drei Faktoren der subjektbezogenen Fähigkeitskomponenten (Resilienz, Selbstreflexion und Umsetzungsfähigkeit), der objektbezogenen Fähigkeitskomponenten (Problemlösefähigkeit, Organisationsfähigkeit und Informationsmanagement) sowie der gruppenbezogenen Fähigkeitskomponenten (Empathie, Kommunikative Flexibilität und Konfliktmanagement) zusammen.
2b	Je größer die Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitern ist, desto größer sind ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft sowie ihre Veränderungssintention.

3.4 Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung

In Anlehnung an das bereits vorgestellte Verständnis hinsichtlich der Veränderungskompetenz von Menschen erscheinen Kenntnisse und Erfahrungswerte im Umgang mit Situationen des Wandels als weitere wichtige Einflussgrößen.

3.4.1 Change Management

Explizites Wissen zu Besonderheiten von Veränderungsprozessen sowie zu den damit verbundenen Themenstellungen, Systematiken, Methoden und Instrumenten kann die Veränderungskompetenz von Mitarbeitern positiv beeinflussen. In diesem Zusammenhang

können Best-Practice-Workshops, Seminare und Newsletter nicht nur Wissensaufbau bewirken, sondern gleichzeitig die Veränderungsbereitschaft erhöhen sowie die Vertrauensbeziehung zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitern stärken (Armenakis, Harris & Feild, 1999).

Zumeist wird die Bedeutsamkeit umfassender Kenntnisse hinsichtlich eines professionellen Change Managements eher der Führungsebene sowie der Gruppe potenzieller Change Agents zugeschrieben. So führen Higgs und Rowland (2000) in ihrer Auflistung besonderer „Change Competencies“ den Aspekt der „Change Technology (CT)“ an („knowledge, generation and skilful application of change theories, tools and processes“, S. 124). Ebenso weist Jochmann (1999) auf die Notwendigkeit der Beherrschung der wichtigsten Tools im Change Management hin. Dennoch wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass ein Basiswissen zu Besonderheiten und Methoden des Change Managements auch für Mitarbeiter mindestens eine Pufferwirkung darstellen und somit in einem positiven Zusammenhang mit der Veränderungsfähigkeit sowie der allgemeinen Veränderungsbereitschaft stehen sollte. Je expliziter die Mitarbeiter somit eine (wissensbasierte) Orientierung hinsichtlich der unterschiedlichen Besonderheiten von Veränderungssituationen aufweisen, desto eher ist anzunehmen, dass sie Sicherheit und Selbstwirksamkeit mit Blick auf eine potenzielle Bewältigung der entsprechenden Herausforderungen entwickeln.

3.4.2 Beteiligung an Veränderungsprozessen

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass eine häufigere Beteiligung an Umstrukturierungen, Fusionen, Standortwechseln, Technologieeinführungen etc. die Veränderungskompetenz von Mitarbeitern begünstigen sollte (Axtell et al., 2002). Hierbei kommt zum Tragen, dass die Personen durch die Konfrontation mit den Situationen des Wandels Ängste und Unsicherheiten abbauen, Erfahrungswissen aufbauen sowie auf der Grundlage von erfolgreichem sowie genauso nicht erfolgreichem Umgang mit gleichen oder ähnlichen Situationsklassen (siehe auch Asendorpf, 1999) ihr Verhaltensrepertoire ausdifferenzieren. Auf der anderen Seite gilt es zu beachten, dass auch zu „hohe Wandlungsfrequenzen bei Mitarbeitern zu wandlungsbezogenen Ermüdungserscheinungen führen können“ (Krummacker, 2007, S. 106).

Insgesamt gesehen werden mit Blick auf die Erhebung dieses Konstrukts sowohl die Rolle als Betroffener und/oder Beteiligter eines Veränderungsprozesses als auch die aktive Rolle als Befürworter, Treiber und/oder Change Agent innerhalb eines

Wandlungsprozesses in die Betrachtung einbezogen. Im Vordergrund steht dabei primär die quantitative Ausprägung, weniger die qualitative Differenzierung. Aufbauend auf der angeführten Literatur wird davon ausgegangen, dass eine häufigere Beteiligung an Veränderungsprozessen grundsätzlich die Veränderungsfähigkeit sowie die allgemeine Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern stärkt.

Nr.	Hypothese
3	Je größer veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung (im Sinne von Kenntnissen im Change Management als auch Erfahrung in Veränderungsprozessen) bei Mitarbeitern ausgeprägt sind, desto größer ist ihre Veränderungsfähigkeit sowie ihre allgemeine Veränderungsbereitschaft.

3.5 Veränderungskontext

Die im Folgenden aufgeführten Konstrukte und Zusammenhänge hinsichtlich des Veränderungskontextes beziehen sich zum einen auf den Kontext der Organisation im Allgemeinen: Struktureller Kontext (Strategie und Ressourcen) und Organisationskultureller Kontext (Werte und Soziales Klima). Des Weiteren wird der Kontext im spezifischen Umfeld der gegenwärtigen Veränderung betrachtet: Veränderungsobjekt (Anreizwirkung, Intensität und Nutzen) und Organisationales Change Management (Unterstützung durch die Führung, Kommunikation und Partizipation).

3.5.1 Struktureller Kontext

Strategie. Eng verknüpft mit der Führung von Unternehmen – nicht nur im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungen – erscheint der strukturelle Kontext, in dem die einzelnen Organisationsteile und ihre Mitglieder eingebettet sind. Insbesondere die Informationspolitik spielt hierbei eine bedeutende Rolle (Neurohr & Jöns, 2004). Gelingt es den handelnden Personen, die Strategie der Organisation anhand relevanter Ziele und damit verbundener Aufgaben für die einzelnen Einheiten sowie die darin beschäftigten Personen nachvollziehbar abzuleiten und darzustellen, so kann sich das positiv auf die gesamte Informations- und Kommunikationskultur, die Arbeitszufriedenheit, das empfundene Empowerment sowie die Motivation im Allgemeinen auswirken. Es wird innerhalb des hier untersuchten Veränderungsprozesses davon ausgegangen, dass die Kenntnis der Strategie sowie die wahrgenommene Anbindung der eigenen Aufgaben an

die Organisationsziele in einem positiven Zusammenhang mit der Veränderungsfähigkeit sowie der allgemeinen und spezifischen Veränderungsbereitschaft stehen.

Ressourcen. Können innerhalb von Organisationen deren Mitarbeiter auf die richtigen sowie genügend Ressourcen zur Bewältigung ihrer Aufgaben zugreifen (zum Beispiel Hilfsmittel, Arbeitsplätze, Materialien, Instrumente, Informationszugänge, Zeitfenster etc.), so sind diese zufriedener, erleben mehr Handlungsspielräume sowie wahrgenommene Kontrollierbarkeit ihres Arbeitsumfelds. So wird in der Studie von Herrmann, Felfe und Hardt (2012) festgestellt, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung (d.h. Führen mittels intrinsischer Motivation und Sinngebung) und Veränderungsbereitschaft umso stärker ist, je mehr die Mitarbeiter über Ressourcen (und dadurch wahrgenommene Handlungsspielräume sowie soziale Unterstützung) verfügen. Für die vorliegende Untersuchung wird somit angenommen, dass die wahrgenommene Verfügbarkeit von zielführenden Ressourcen in einem positiven Zusammenhang mit der Veränderungsfähigkeit sowie der allgemeinen und spezifischen Veränderungsbereitschaft steht.

3.5.2 Organisationskultureller Kontext

Werte und soziales Klima. Von entscheidender Bedeutung für das subjektive Wohlbefinden der Mitglieder innerhalb einer Organisation sind die Organisationskultur sowie das Organisationsklima (z.B. Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Hierbei stehen insbesondere die geteilten Werte²⁵ sowie das soziale Klima (im Sinne von sozialer Nähe, Unterstützung, Hilfsbereitschaft, Ähnlichkeit, Freundlichkeit, Offenheit etc.) im Mittelpunkt des Interesses. Die Wahrnehmung auf Seiten der Mitarbeiter, dass in der Organisation ein (bereichsübergreifend) geteiltes Werteverständnis existiert, begünstigt beispielsweise nach Jones, Jimmieson und Griffiths (2005) die Durchführung von Veränderungsprozessen. Des Weiteren zeigte sich in der bereits erwähnten Studie von Herrmann, Felfe und Hardt (2012) zum positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Veränderungsbereitschaft, dass dieser Zusammenhang sich als geringer darstellte, wenn das soziale Klima, innerhalb dessen sich die Mitarbeiter bewegten, durch Stressoren, Rollenkonflikte und Spannungen zwischen Kollegen belastet

²⁵ Die Betrachtung der unternehmenskulturellen Einflussgrößen kann nach verschiedenen Ebenen unterschieden werden (Individuum, Dyade, Kleingruppe, Arbeitsgruppe, Team, Abteilung, Geschäftseinheit, Gesamtunternehmen). Diese Unterscheidung wird in der vorliegenden Arbeit allerdings aus Gründen der Durchführungsökonomie nicht getroffen.

war. Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird aus diesem Grund ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines geteilten Werteverständnisses sowie eines als positiv wahrgenommenen sozialen Klimas auf der einen Seite und der allgemeinen und spezifischen Veränderungsbereitschaft auf der anderen Seite postuliert.

Nr.	Hypothese
4a	Je positiver der allgemeine Veränderungskontext durch Mitarbeiter wahrgenommen wird, desto größer sind sowohl ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft als auch ihre Veränderungsintention.

3.5.3 Veränderungsobjekt

Anreizwirkung. Ein wichtiger Faktor liegt in der Anreizwirkung der Veränderung selbst begründet. Werden die mit dem Veränderungsprozess verbundenen Anpassungen und Neuerungen als persönlich bedeutsam sowie wünschenswert erachtet, so steigt der Reiz des Veränderungsobjekts. Krummaker (2007) sieht in dem Anreizcharakter hierbei zudem einen „empfundene Neuartigkeits- und Herausforderungsgehalts [sic] des Wandels“ (S. 136), der zu mehr Aktivität und Offenheit gegenüber der Veränderung führen kann. Daher wird innerhalb dieser Arbeit die Annahme getroffen, dass sich eine als positiv bewertete Wahrnehmung des spezifischen Anreizes der Veränderung positiv auf die spezifische Veränderungsbereitschaft auswirkt.

Intensität. Die Intensität einer Veränderung beschreibt zum einen die Häufigkeit sowie die Qualität der Konfrontation (innerhalb ihres Arbeitsalltags) der an der Organisation beteiligten Personen mit diesem Veränderungsprozess. Zum anderen bezieht sich die Intensität der Veränderung auf den (durch die Mitarbeiter) wahrgenommenen Aufwand, der durch die Organisation im Ganzen betrieben wird. Gemäß einigen Autoren werden dabei die Reaktionen auf die durchgeführten Veränderungen immer negativer, je stärker die Intensität zunimmt (Rafferty & Griffin, 2006). Auch in der vorliegenden Arbeit wird ein negativer Zusammenhang zwischen Intensität des Veränderungsprozesses und spezifischer Veränderungsbereitschaft angenommen. Allerdings können innerhalb dieses Zusammenhangs moderierende Effekte wirken. Insbesondere für die Anreizwirkung sowie den wahrgenommenen Nutzen durch die Veränderung wird erwartet, dass diese den negativen Effekt der Veränderungsintensität abmildern.

Nutzen. Eben dieser wahrgenommene Nutzen (oder auch „Valenz“ des Veränderungsprozesses) betrifft die Einschätzung des Mitarbeiters, welche Vorteile des gesamten Unterfangens (verglichen zum Aufwand) sich für die betroffene Person selbst und/oder die Organisation ergeben. Armenakis und Harris (2002) weisen nach, dass eine negative Bewertung des Veränderungsnutzens eine ebenfalls abgeschwächte Veränderungsbereitschaft nach sich zieht. Ebenso wird für die hier vorliegende Untersuchung ein positiver Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Nutzen des Veränderungsprozesses und der spezifischen Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter angenommen.

3.5.4 Organisationales Change Management

Unterstützung durch die Führung. Der wohl mitunter entscheidende und deutlichste Effekt hinsichtlich eines zielführenden Umgangs der Organisation mit dem gegenwärtigen Veränderungsprozess entspringt einem effektiven Change Management. Mitarbeiter haben insbesondere in Zeiten des Wandels ein feines Gespür für das Führungs- und Managementverhalten in ihrem Umfeld. Untersuchungen konnten nachweisen, dass eine als greifbar und hilfreich wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation positiv mit der individuellen Erwartungshaltung korreliert, selbst über ausreichende Fähigkeiten zu verfügen, die Veränderung erfolgreich zu bewältigen (Armenakis & Harris, 2002). Nach Cinite, Duxbury und Higgins (2009) ist diese Unterstützung durch die Führung essenziell für den Erfolg eines übergreifenden Change Managements (“These findings also send an important message to organizations that immediate managers embody the organization’s values around change, and that the behaviours exhibited by these individuals create the organization’s image in the eyes of its employees. All managers who have direct reports, therefore, need to be ready and well equipped to communicate change to their staff and provide the necessary support”, S. 274).

Kommunikation. Eine effektive Kommunikation während eines Veränderungsprozesses²⁶ hinsichtlich der Gründe für den Wandel, der einzelnen Ziele sowie der damit verbundenen Anpassungsbedarfe, die einzelne Organisationseinheiten und ihre Mitglieder betreffend, sorgt für eine höhere Zufriedenheit, ein gesteigertes subjektives Wohlbefinden sowie eine

²⁶ Vgl. auch Kapitel 3.5.1

deutlich höhere Veränderungsbereitschaft (Schweiger & DeNisi, 1991; Herold, Caldwell & Liu, 2008). Empirische Studien haben gezeigt, dass eine variable und differenzierte Kommunikation des Change-Vorhabens die Akzeptanz, die Offenheit sowie das Commitment mit Blick auf den Veränderungsprozess stärken sowie Unsicherheiten und Ängste reduzieren (Wanberg & Banas, 2000). Eine verfehlte Informationspolitik kann zudem in Zynismus umschlagen (Wanous, Reichers & Austin, 2000).

Partizipation. Die Möglichkeit, am Veränderungsprozess teilhaben zu können, in die einzelnen Schritte eingebunden zu sein sowie das Gefühl, gehört zu werden, bedeuten für den Mitarbeiter eine höhere wahrgenommene Kontrollierbarkeit und Fairness der Maßnahmen und können zu erhöhter Leistungsbereitschaft sowie gesenktem Stressempfinden führen (Brotheridge, 2003). Methoden des Change Managements, die darauf abzielen, die Partizipation der Beteiligten zu erhöhen, stehen in einem positiven Zusammenhang mit unterschiedlichen positiven Reaktionen der Mitarbeiter (Rafferty & Restubog, 2010). Bei der Einbindung in Entscheidungsprozesse steigt das wahrgenommene Empowerment (Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000), bei der Ermöglichung für die Mitarbeiter, sich frei zu äußern sowie sich in einem geschützten Rahmen hinsichtlich der neuen Methoden, Strukturen und kulturellen Aspekte auszuprobieren, steigt die Akzeptanz des Wandels (z.B. Wanberg & Banas, 2000; Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Aufbauend auf den bisherigen Studien werden somit sämtliche sich auf Spezifika des Veränderungskontextes beziehende Konstrukte innerhalb des Clusters „Organisationales Change Management“ (Unterstützung durch die Führungskraft, Kommunikation und Partizipation) in dieser Arbeit als Veränderungskompetenz-förderlich aufgefasst. Es werden insbesondere positive Zusammenhänge sowohl mit der allgemeinen Veränderungsbereitschaft als auch mit der spezifischen Veränderungsbereitschaft angenommen.

Nr.	Hypothese
4b	Je positiver der spezifische Veränderungskontext durch Mitarbeiter wahrgenommen wird, desto größer sind sowohl ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft als auch ihre Veränderungsintention.
4c	Der wahrgenommene spezifische Veränderungskontext wirkt als Mediator zwischen der allgemeinen und der spezifischen Veränderungsbereitschaft.
4d	Der wahrgenommene spezifische Veränderungskontext wirkt als Mediator zwischen der spezifischen Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsintention.

3.6 Persönlichkeitsdispositionen

Wie bereits erwähnt lassen sich einige allgemeine und stabile Persönlichkeitsdimensionen (im Sinne von dispositionalen Faktoren) festhalten, welche einen Einfluss auf das Denken, Erleben und Verhalten innerhalb von Veränderungsprozessen haben dürften. In der Literatur finden sich in diesem Kontext insbesondere Hinweise auf Zusammenhänge mit Ambiguitätstoleranz, Selbstwirksamkeitserwartung, Internaler Kontrollüberzeugung sowie den Teildimensionen der „Big Five“ (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Offenheit für neue Erfahrungen). Auf der Grundlage von weiter unten näher beschriebenen Annahmen werden zudem die Persönlichkeitsdispositionen Strukturbedürfnis, Kognitionsbedürfnis, Intuition, Perfektionismus, Akkommodative Flexibilität und Prospektive Handlungsorientierung in die Betrachtung einbezogen.

3.6.1 Ambiguitätstoleranz

Ambiguitätstoleranz repräsentiert die individuelle Tendenz, mehrdeutige Situationen als wünschenswert zu erachten oder zumindest, wie die Begrifflichkeit impliziert, als tolerabel einzustufen (Budner, 1962). Insbesondere Veränderungssituationen dürften nicht selten als mehrdeutig, eher neu und ungewohnt, komplex und wenig vorhersagbar erscheinen. Häufig sind mehrere Perspektiven sowie verschiedene (teils sich widersprechende) Interpretationen möglich. Diese Eigenschaft des positiven und für das psychische Wohlbefinden zielführenden Umgangs mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit wurde im Kontext von organisationalem Wandel bereits mehrfach untersucht. Hierbei wurden zumeist negative Zusammenhänge mit der individuellen Resistenz gegenüber Veränderungen festgestellt. Insbesondere Judge et al. (1999) leiten aus den Ergebnissen

ihrer Studie, in der sie den Einfluss von insgesamt sieben dispositionalen Eigenschaften untersuchen, zwei Hauptfaktoren ab: Neben einem positiven Selbstkonzept erachten sie den Faktor der Risikotoleranz als ein entscheidendes dispositionales Konstrukt, welches sich ihrer Ansicht nach aus der Offenheit für neue Erfahrungen, niedriger Risikoaversion sowie der Ambiguitätstoleranz zusammensetzt.

3.6.2 Strukturbedürfnis und Kognitionsbedürfnis

Hinsichtlich der Erfassung der kognitiven Komplexität von Personen und deren damit verbundenem Umgang mit komplexen Veränderungsszenarien bieten sich die beiden Konstrukte des Strukturbedürfnisses (PNS, Personal Need for Structure, nach Neuberg & Newsom, 1993) sowie des Kognitionsbedürfnisses (Need for Cognition, nach Cacioppo, Petty, Feinstein & Jarvis, 1996) an.

Das Bedürfnis nach Handhabbarkeit der Umwelt, nach Einfachheit, Klarheit und Eindeutigkeit wird bei Personen mit einem hohen Strukturbedürfnis vorgefunden: „Sie repräsentieren Umweltreize in einer vereinfachten Weise, empfinden uneindeutige und unstrukturierte Situationen als unangenehm [und] [...] bevorzugen [...] alltägliche Routinen und Bekanntes“ (Machunsky & Meiser, 2006, S. 87f.). Personen mit einem hohen Strukturbedürfnis weisen in Untersuchungen „vereinfachende Schlussfolgerungsprozesse und [...] eine Missachtung von Kontextfaktoren in komplexen Szenarien“ auf (Schaller, Boyd, Yohannes und O’Brian, 1995, zitiert nach Machunsky & Meiser, 2006, S. 89).

Ein eher entgegengesetztes Konstrukt des Strukturbedürfnisses kann teilweise im Bedürfnis nach Kognition gesehen werden.²⁸ Hier steht beispielsweise die „Freude an kognitiv aufwändigen Aufgaben sowie die Bereitschaft (...), kognitiv aufwändige Lösungen zu entwickeln“ (Machunsky & Meiser, 2006, S. 92), im Vordergrund.

Innerhalb der einschlägigen Forschungsliteratur zu organisationalen Veränderungen lassen sich keine Studien finden, die von den zwei benannten Konstrukten Gebrauch gemacht haben. Es lässt sich aber annehmen, dass Mitarbeiter, die ein hohes Kognitionsbedürfnis sowie ein niedriges Strukturbedürfnis aufweisen, (komplexen) Veränderungsszenarien gegenüber eher aufgeschlossen gegenüberstehen dürften. Studien aus anderen Fachgebieten weisen auf einen ähnlichen Zusammenhang hin: So konnten Hinze, Doster und Joe (1997) beispielsweise nachweisen, dass Personen, die sich als eher

²⁸ „Need for Cognition ist tendenziell negativ, aber in der Hälfte der Fälle nicht signifikant mit der PNS-Skala korreliert“ (Machunsky & Meiser, 2006)

konservativ erwiesen²⁹, eine gleichsam eingeschränkte Bandbreite an Konstruktflexibilität (im Sinne des „Role Repertory Grid“ nach Kelly) aufzeigten – eine Indikation für stark kategoriale (weniger differenzierte) Denkmuster.

3.6.3 Intuition

Personen, die sich als sehr intuitiv erweisen, verlassen sich bei der Bildung einer Meinung eher auf ihr Bauchgefühl, entscheiden sich zumeist für den ersten Einfall, demonstrieren ein hohes Einfühlungsvermögen für andere Personen und Situationen und basieren Einschätzungen auf dem ersten Eindruck. Der Glaube an die eigene Intuition (Faith in Intuition) dürfte auch im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungsprozessen eine Rolle spielen, ist bislang allerdings noch nicht in entsprechenden Studien verwendet worden. Eine Aufnahme erscheint dennoch sinnvoll, da beispielsweise angenommen werden könnte, dass Personen mit einer entsprechend hohen Ausprägung indirekt über eine hohe allgemeine Veränderungsbereitschaft sowie eine hohe Veränderungsfähigkeit verfügen (bezüglich der Veränderungsfähigkeit könnten insbesondere Empathie, Kommunikative Flexibilität sowie teilweise Umsetzungsfähigkeit im Fokus stehen). Der indirekte Zusammenhang könnte in einer Art von Unvoreingenommenheit gegenüber komplexen und neuartigen Situationen begründet liegen (einhergehend mit der Annahme, diese aufgrund eines hohen Intuitionsvermögens umgehend einschätzen zu können).

3.6.4 Selbstwirksamkeitserwartung

Eines der im Zusammenhang mit individuellen Reaktionen auf Veränderungen am häufigsten untersuchten Konstrukte stellt das Phänomen der Selbstwirksamkeitserwartung dar. Hierbei handelt es sich um den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, „capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments“ (Bandura, 1997, S. 3).³⁰ Wurde diese gelernte Erwartungshaltung ursprünglich eher aufgaben- und situationsspezifisch betrachtet, so setzt sich nun eine deutliche Tendenz zur Akzeptanz einer generalisierten, situationsübergreifenden, dispositionalen Selbstwirksamkeitserwartung (in einer Integration von kognitiven, sozialen, emotionalen

²⁹ Gemessen mithilfe der „Wilson-Patterson Conservatism Scale“ (Wilson & Patterson, 1968)

³⁰ Hinsichtlich der Abgrenzung zu Internaler Kontrollüberzeugung (LOC; siehe auch Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999) lässt sich festhalten, dass die Selbstwirksamkeitserwartung (SE) eine Überzeugung darstellt, das Verhalten (welches dazu führen kann, ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen) tatsächlich ausführen zu können, wohingegen bei der Internalen Kontrollüberzeugung eher die Perspektive eingenommen wird, ob die Konsequenzen einer bestimmten Anstrengung durch die Person kontrollierbar erscheinen oder nicht.

und verhaltensbezogenen Fähigkeitsanteilen begründet) durch. Einige Autoren konnten festhalten, dass Mitarbeiter, die insgesamt positiv mit Veränderungen umgehen, über eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung verfügen (nach Sonntag, Benz, Edelman & Kipfmüller, 2001). Ebenfalls Cunningham et al. (2002) zeigten, dass Mitarbeiter, die sich aktiv mit beruflichen Problemen auseinandersetzen sowie über ein hohes Selbstbewusstsein mit Blick auf ihre Fähigkeit, Veränderungen am Arbeitsplatz zu bewältigen, verfügen, schlussendlich eine insgesamt höhere Veränderungsbereitschaft aufweisen.³²

3.6.5 Internale Kontrollüberzeugung

Das Konzept der Internalen Kontrollüberzeugung (Locus of Control) geht zurück auf Rotter (1966) und seine Studien zur individuellen Wahrnehmung einer Person hinsichtlich der Möglichkeiten, einen Einfluss auf die eigene Umwelt auszuüben. Mitarbeiter mit einer hohen Internalen Kontrollüberzeugung zeigen nicht selten eine positivere Einstellung gegenüber organisationalen Veränderungsprozessen als Personen mit stark externaler Kontrollüberzeugung (Kobasa, 1982; Lau & Woodman, 1995). Dieser Umstand geht zurück auf die innere Überzeugung, die Konsequenz der eigenen Bemühungen grundsätzlich unter der eigenen Kontrolle zu halten. Dabei gilt es zu beachten, dass sogenannte „Internale“ eher ein höheres Commitment innerhalb eines Veränderungsprozesses aufweisen, wenn sie das aus einem persönlichen Wunsch oder einer Verpflichtung heraus tun. Sie zeigen eher weniger Bereitschaft, den Wandel zu unterstützen, wenn sie den Nutzen (und somit die Instrumentalität eigener Bemühungen) nicht erkennen (Chen & Wang, 2007).

3.6.6 Perfektionismus

Gute und möglichst fehlerfreie Leistungen erbringen zu wollen, spiegelt sich in der stabilen Eigenschaft des Perfektionismus wider. Gemäß Frost, Marten, Lahart und Rosenblate (1990) bezieht sich Perfektionismus dabei auf hohe Standards (selbst auferlegter individueller Anspruch sowie hohe Ziele), Selbstorganisation, Versagensangst, zögerliches Handeln (und damit verbundene Zweifel), Erwartungshaltungen der Eltern sowie Kritik durch die Eltern. Die Phänomene und damit verbundene Wirkbeziehungen der einzelnen Subkonstrukte des Perfektionismus haben bislang noch keinen Eingang

³² Im weiteren Verlauf der Längsschnittstudie nahmen diese bei mehr Umgestaltungsmaßnahmen teil und verspürten den Eindruck eines stärkeren Beitrags zu der Veränderung.

gefunden in die organisationspsychologische Forschung hinsichtlich der Auswirkungen von Veränderungen auf Mitarbeiter. Für die vorliegende Arbeit wird dennoch die (explorative) Annahme getroffen, dass insbesondere die bei dieser Untersuchung verwendeten Subkonstrukte „Hohe Standards“ und „Versagensangst“ durchaus (teilweise indirekte) Zusammenhänge mit einzelnen relevanten Faktoren aufweisen könnten. So dürfte Versagensangst beispielsweise negativ korrelieren mit (insbesondere allgemeiner) Veränderungsbereitschaft (vgl. Stumpf & Parker, 2000). Dieser Zusammenhang könnte abgemildert werden, sofern der Mitarbeiter annehmen kann, dass ein aktives Mitwirken an der Veränderung keine Gefahr für seine Leistung beziehungsweise für die Wahrnehmung durch andere Personen darstellt (beispielsweise bei als hilfreich und förderlich wahrgenommenem Kontext sowie einer hohen Einschätzung der eigenen Veränderungsfähigkeit sowie ausgeprägtem Wissen und Erfahrung). Zudem kann davon ausgegangen werden, dass Personen, die hohe Standards an ihr eigenes Verhalten sowie ihre eigene Leistungsfähigkeit ansetzen, Veränderungen im Leben generell eher begrüßen (hohe allgemeine Veränderungsbereitschaft), sich allerdings schwer tun könnten mit Veränderungen, wenn diese als potenzielle Bedrohung der Einhaltung dieses Anspruchs angesehen werden. Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, Resilienz, Problemlöse-/Organisationsfähigkeit sowie ein als positiv und hilfreich wahrgenommener Veränderungskontext dürften hier abmildernd wirken.

3.6.7 Akkommodative Flexibilität

Das Konstrukt der Akkommodativen Flexibilität wurde insbesondere durch Brandstädter (2007) geprägt, der hierunter eine flexible Zielanpassung versteht (beispielsweise mittels Anspruchsregulation, Konstruktion entlastender Bedeutungen und Abwärtsvergleiche, Substituierbarkeit von Zielen etc.), eine „Bereitschaft und Fähigkeit, negativen Ereignissen positive Seiten abzugewinnen, (...) eine überdauernde Persönlichkeitsdisposition (...), die wesentlich zur subjektiven Lebensqualität beiträgt“ (S. 37). Der Autor zeigte weiterhin, dass eine hohe akkommodative Flexibilität zu einer signifikant reduzierten Häufigkeit negativer Affekte sowie zu einem reduzierten Einfluss von Schwierigkeiten und Einschränkungen in einzelnen Lebensbereichen auf das Wohlbefinden führen kann („Puffereffekte“). Des Weiteren weisen Personen, die zudem über eine hohe kognitive Komplexität („multithematische Selbst-/Identitätsstruktur“) verfügen, weniger Zielfixierung, „größere Spielräume (...), bei Erschwernissen umzukehren“ sowie gesamthaft gesehen „adaptive Ressourcen“ auf, die sich als

„entscheidend bei Lebensumständen (...), die durch eine große Veränderungsdynamik und Unsicherheit gekennzeichnet sind“ (S. 113), erweisen.

Auch beim Umgang mit Komplexität (sowie damit verbundenen Problemstellungen) ist die Notwendigkeit einer flexiblen Zieländerung nach Dörner (1989) sehr groß. Biebrich und Kuhl (2003) machen dafür einen intakten Zugang zum Selbstsystem verantwortlich: „Die Person ist imstande, durch den Rückgriff auf ausgedehnte (selbstreferenzielle) Netzwerke persönlicher Erfahrungen ihre Ziele zu korrigieren oder auf neue Lösungsstrategien zu kommen. So kann die Tendenz zur flexiblen Zieländerung, im Unterschied zur rigiden Zielgebundenheit, vor einer Überforderung durch komplexe Probleme schützen“ (S. 182). Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass Personen, die eine hohe akkommodative Flexibilität aufweisen, sich als eher veränderungsbereit erweisen.³³

3.6.8 Prospektive Handlungsorientierung

Anknüpfend an Kuhls Motivationstheorie zur Handlungs- und Lageorientierung (Kuhl, 2001) wird unter der Prospektiven Handlungsorientierung (HOP) die Fähigkeit verstanden, „eigene Absichten trotz der Schwierigkeit der Aufgabe (...) durchzuführen“ – auf der Grundlage der Befähigung, sich selbst auch unter Belastungen motivieren zu können (Jung-Mo, 2001, S. 35). Mitarbeiter mit einer hoch ausgeprägten Prospektiven Handlungsorientierung sind in der Lage, sich leicht zu entscheiden, Zielvorstellungen umzusetzen sowie selbstgesteuert positive Affekte nach einer Konfrontation mit Schwierigkeiten, Herausforderungen oder Frustrationen wiederherzustellen. Es liegt somit nahe, dass Personen mit einer entsprechend hohen Ausprägung eine eher hohe allgemeine Veränderungsbereitschaft sowie insbesondere eine hohe Veränderungsfähigkeit aufweisen (hier besonders im Fokus: Resilienz, Umsetzungsfähigkeit).

3.6.9 Big Five

Einige Untersuchungen fokussieren bei der Überprüfung von Zusammenhängen zwischen dispositionalen Faktoren und den Reaktionen auf Veränderungen in Organisationen die Persönlichkeitsdimensionen der „Big Five“ (Extraversion, Verträglichkeit,

³³ Das dürfte vor allem dann der Fall sein, wenn sich innerhalb des Veränderungsprozesses Hürden, Unwägbarkeiten, Probleme – somit ein allgemeiner Anstieg der Komplexität – ergeben. In diesem Zusammenhang wären ein ausgeprägtes Kognitionsbedürfnis sowie eine hohe Problemlösefähigkeit zusätzlich förderlich.

Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Offenheit für neue Erfahrungen)³⁴. Insbesondere die Offenheit für neue Erfahrungen wurde dabei häufig in einen positiven Zusammenhang mit einer hohen Veränderungsbereitschaft gebracht. Das Konstrukt wird dabei assoziiert mit Intelligenz, Aufgeschlossenheit, Kreativität, Vorstellungsvermögen, Toleranz, Kulturbeflissenheit und Wissbegierde (Goldberg, 1992). Als offen für neue Erfahrungen angesehene Personen nehmen Veränderungen zudem eher als Herausforderung an (z.B. McCartt & Rohrbaugh, 1995) und zeigen sich als anpassungsfähig gegenüber dynamischen Arbeitsumgebungen, was laut den Autoren zu einer hohen Employability führt (Fugate & Kinicki, 2008). Auch für Extraversion konnten beispielsweise negative sowie für Neurotizismus positive Zusammenhänge mit dem Widerstand gegenüber Veränderungen festgestellt werden (Oreg, 2003). Zu Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit konnten bislang in der Literatur noch keine signifikanten Zusammenhänge mit eventuellen Auswirkungen auf die Mitarbeiter in Veränderungssituationen nachgewiesen werden.

Nr.	Hypothese
5a	Je größer die Veränderungskompetenz-förderlichen Persönlichkeitsdispositionen Ambiguitätstoleranz, Kognitionsbedürfnis, Intuition, Selbstwirksamkeit, Internale Kontrollüberzeugung, Perfektionismus (Hohe Standards), Akkommodative Flexibilität, Prospektive Handlungsorientierung, Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen bei Mitarbeitern ausgeprägt sind, desto größer sind ihre Veränderungsfähigkeit, ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft sowie ihre Veränderungsintention.
5b	Je größer die Veränderungskompetenz-hinderlichen Persönlichkeitsdispositionen Strukturbedürfnis, Perfektionismus (Versagensangst) und Neurotizismus bei Mitarbeitern ausgeprägt sind, desto geringer sind ihre Veränderungsfähigkeit, ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft sowie ihre Veränderungsintention.
5c	Der Zusammenhang der Persönlichkeitsdisposition der Internalen Kontrollüberzeugung mit der Veränderungsfähigkeit sowie mit allgemeiner und spezifischer Veränderungsbereitschaft wird durch den wahrgenommenen Nutzen moderiert.

³⁴ Vgl. Asendorpf (1999)

5d	Der Zusammenhang der Persönlichkeitsdisposition Perfektionismus (Versagensangst) mit der allgemeinen Veränderungsbereitschaft wird durch den Veränderungskontext sowie veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung moderiert.
----	--

3.7 Das entwickelte Hypothesensystem in der Übersicht

Zusammenfassend lassen sich somit zum einen auf der Grundlage der Forschungsfragen und des entsprechenden theoretischen Bezugsrahmens³⁵ sowie zum anderen anhand der einzelnen Detailexplicationen der theoretischen Konstrukte³⁶ die folgenden Hypothesen ableiten:

Inhaltshypothesen

Nr.	Hypothese
1a	Veränderungsbereitschaft lässt sich differenzieren in die beiden unterschiedlichen Dimensionen der allgemeinen und der spezifischen Veränderungsbereitschaft.
1b	Sowohl die allgemeine als auch die spezifische Veränderungsbereitschaft umfassen jeweils einen kognitiven und einen emotionalen Faktor.
1d	Für die Veränderungsintention wird ein einfaktorielles Konstrukt angenommen.
2a	Veränderungsfähigkeit setzt sich aus den drei Faktoren der subjektbezogenen Fähigkeitskomponenten (Resilienz, Selbstreflexion und Umsetzungsfähigkeit), der objektbezogenen Fähigkeitskomponenten (Problemlösefähigkeit, Organisationsfähigkeit und Informationsmanagement) sowie der gruppenbezogenen Fähigkeitskomponenten (Empathie, Kommunikative Flexibilität und Konfliktmanagement) zusammen.

Zusammenhangshypothesen

1c	Je größer die allgemeine Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern ist, desto größer ist ihre spezifische Veränderungsbereitschaft.
1e	Je größer die spezifische Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern ist, desto größer ist ihre Veränderungsintention.

³⁵ Siehe Kapitel 2

³⁶ Siehe Kapitel 3

2b	Je größer die Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitern ist, desto größer sind ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft sowie ihre Veränderungsintention.
3	Je größer veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung (im Sinne von Kenntnissen im Change Management als auch Erfahrung in Veränderungsprozessen) bei Mitarbeitern ausgeprägt sind, desto größer ist ihre Veränderungsfähigkeit sowie ihre allgemeine Veränderungsbereitschaft.
4a	Je positiver der allgemeine Veränderungskontext durch Mitarbeiter wahrgenommen wird, desto größer sind ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft als auch ihre Veränderungsintention.
4b	Je positiver der spezifische Veränderungskontext durch Mitarbeiter wahrgenommen wird, desto größer sind ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft als auch ihre Veränderungsintention.
5a	Je größer die Veränderungskompetenz-förderlichen Persönlichkeitsdispositionen Ambiguitätstoleranz, Kognitionsbedürfnis, Intuition, Selbstwirksamkeit, Internale Kontrollüberzeugung, Perfektionismus (Hohe Standards), Akkommodative Flexibilität, Prospektive Handlungsorientierung, Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen bei Mitarbeitern ausgeprägt sind, desto größer sind ihre Veränderungsfähigkeit, ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft sowie ihre Veränderungsintention.
5b	Je größer die Veränderungskompetenz-hinderlichen Persönlichkeitsdispositionen Strukturbedürfnis, Perfektionismus (Versagensangst) und Neurotizismus bei Mitarbeitern ausgeprägt sind, desto geringer sind ihre Veränderungsfähigkeit, ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft sowie ihre Veränderungsintention.

Mediations- und Moderationshypothesen

4c	Der wahrgenommene spezifische Veränderungskontext wirkt als Mediator zwischen der allgemeinen und der spezifischen Veränderungsbereitschaft.
4d	Der wahrgenommene spezifische Veränderungskontext wirkt als Mediator zwischen der spezifischen Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsintention.

5c	<p>Der Zusammenhang der Persönlichkeitsdisposition der Internalen Kontrollüberzeugung mit der Veränderungsfähigkeit sowie mit allgemeiner und spezifischer Veränderungsbereitschaft wird durch den wahrgenommenen Nutzen moderiert.</p>
5d	<p>Der Zusammenhang der Persönlichkeitsdisposition Perfektionismus (Versagensangst) mit der allgemeinen Veränderungsbereitschaft wird durch den Veränderungskontext sowie veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung moderiert.</p>

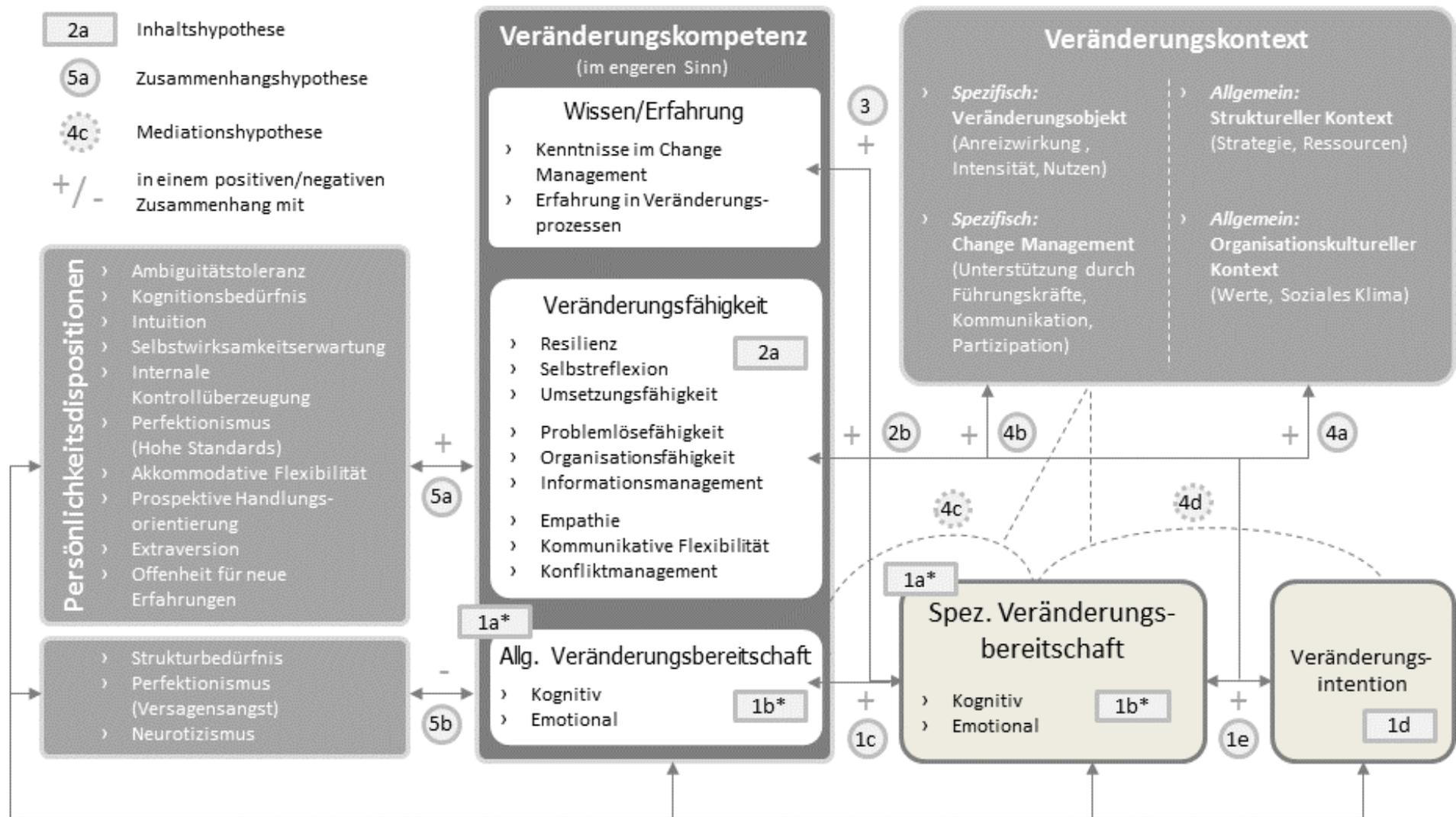


Abbildung 2. Der erweiterte theoretische Bezugsrahmen zur Veränderungskompetenz von Mitarbeitern

4 Empirischer Teil: Quantitative Überprüfung des Gesamtmodells

4.1 Der empirische Forschungsprozess im Überblick

Um die aufgestellten (teilweise explorativen) Forschungshypothesen einer ersten Überprüfung zuführen zu können, mussten die zugrundeliegenden Konstrukte anhand von Variablen messbar gemacht werden. Hierzu diente der erste Schritt des empirischen Forschungsprozesses, die Auswahl der psychometrischen Verfahren zur Konstrukterfassung. Da es sich bei den ausgewählten Skalen um teilweise neu entwickelte Items sowie neu konstruierte Item-Zusammenstellungen (auf der Grundlage bereits etablierter Skalen) handelt, wurden zwei Vorstudien durchgeführt, anhand derer Formulierung und Selektion der Einzelitems überprüft werden sollten. Dabei wurden die tatsächlich zugrundeliegenden Dimensionen der zu untersuchenden Konstrukte anhand von exploratorischen Faktorenanalysen herausgearbeitet.³⁷

Die anschließende Hypothesenprüfung in der Hauptuntersuchung erfolgte anhand von Regressionsanalysen, um die Zusammenhänge zwischen den erhobenen Variablen entlang der Arbeitshypothesen zu analysieren, sowie anhand von konfirmatorischen Faktorenanalysen, um die herausgearbeiteten inhaltlichen Dimensionen empirisch bestätigen zu können.

4.2 Auswahl der psychometrischen Verfahren zur Erfassung der Konstrukte

Es galt, latente Konstrukte anhand von Variablen zu operationalisieren und messbar zu machen. Hierzu sollten selbsteinschätzende Aussagen dienen (jede Aussage entspricht hierbei einem testtheoretischen Item), welche das Konstrukt bestmöglich repräsentieren.

Für einige der relevanten Konstrukte lagen bereits etablierte Items beziehungsweise Skalen vor, das war zumeist der Fall für die zu untersuchenden Persönlichkeitsdispositionen. In diesen Fällen erfolgte im Zweifelsfall höchstens eine leichte begriffliche Anpassung (bereits im Vorfeld oder nach der Vorstudie), um dem organisationalen Veränderungskontext gerecht zu werden.

Für einige Konstrukte (so z.B. für einzelne Komponenten der Veränderungsfähigkeit und der Veränderungsbereitschaft) mussten entweder bereits bestehende Items neu zugeordnet oder neue Items entwickelt werden.³⁸ Diese Neukonstruktionen wurden hinsichtlich ihrer Inhaltsvalidität zumeist durch

³⁷ Zudem galt in diesem Zusammenhang das generelle Bestreben einer potenziellen Datenreduktion, wenn durch die Faktorenanalysen angezeigt.

³⁸ Siehe Kapitel 4.2.1 bis 4.2.5 für Hinweise darauf, in welchen Fällen Neuentwicklungen notwendig waren.

Wissenschaftler und praxisorientierte Experten der differentiellen Persönlichkeits- und Organisationspsychologie sowie der Managementberatung auf Eindeutigkeit und Verständlichkeit hin überprüft. Aufgrund der Durchführung der Gesamtstudie im deutschsprachigen Raum (Vorstudie an deutschen Universitäten, Hauptuntersuchung bei der RheinEnergie AG in Köln) mussten teilweise Messskalen aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt werden. Die einzelnen Items der englischen Skalen wurden dabei durch eine wissenschaftliche Sprachenexpertin ins Deutsche übersetzt und anschließend von einer weiteren Person rückübersetzt, um systematische Übersetzungsunterschiede herauszufiltern.

Zur Vereinheitlichung erfolgte die Skalierung der Antwortoptionen durchgängig anhand einer bipolaren verbalen 6er Likert-Skala (teilweise abweichend von den Original-Inventaren), welche in den Vorstudien überprüft wurde.³⁹ Die einzelnen Antwortkategorien für die jeweiligen Aussagen entsprachen dabei konsequent den Optionen „trifft nicht zu“, „trifft überwiegend nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“, „trifft überwiegend zu“ und „trifft zu“.⁴⁰ Des Weiteren wurde für den gesamten resultierenden Item-Pool ein systematisches Vorgehen angewandt, mittels dessen ausgewählte Items (sowohl vorhandene als auch neu entwickelte) in ihren Formulierungen umgepolt wurden, um beide Denkperspektiven/Antwortrichtungen (sowohl positive als auch negative Konnotation der Formulierung) zu kontrollieren.

4.2.1 Skalen zur Messung der Veränderungsbereitschaft

Für die Messung der allgemeinen sowie der spezifischen Veränderungsbereitschaft sollten die jeweiligen kognitiven und emotionalen Dimensionen der Veränderungsbereitschaft abgebildet werden. Hierzu konnte zum einen auf Skalenitems der Autoren Herrmann, Felfe und Hardt (2012) sowie Rafferty, Jimmieson und Armenakis (2013) zurückgegriffen werden. Zum anderen erfolgten Neukonzeptionen, bei denen das Ziel im Vordergrund

³⁹ Die Wahl fiel hier auf die „Forced choice“-Variante (gerade Anzahl an Antwortmöglichkeiten), um eine Tendenz zur Mitte zu vermeiden. Diese Verzerrungstendenz erschien wahrscheinlich aufgrund der Datenerhebung im organisationalen Kontext (Problem des sozial erwünschten Antwortens bzw. des Vermeidens einer klaren Position). Des Weiteren wurde durch den erklärenden Einführungsteil (siehe auch Kapitel 4.4.3) der Eindruck einer klassischen Mitarbeiterbefragung, deren Ergebnisse der Unternehmensführung zugänglich gemacht werden könnten, durch Hinweise auf Anonymität explizit reduziert.

⁴⁰ Gemäß Matell & Jacoby (1971) hat die Vereinheitlichung der Skalenstufen keinen Einfluss auf die Güte eines Tests.

stand, verschiedene kognitive⁴¹ und emotionale⁴² Dimensionen äquivalent sowohl für die allgemeine Veränderungsbereitschaft als auch für die spezifische Veränderungsbereitschaft festzuhalten.

Hinsichtlich der Skalierung der Veränderungsintention erfolgte die Übernahme sämtlicher Items zur ohnehin bereits als ausschließlich intentional konzeptualisierten Wandlungsbereitschaft bei Krummaker (2007).⁴³ Diese fünf Items wurden leicht angepasst sowie um ein weiteres selbst formuliertes Item ergänzt.⁴⁴

4.2.2 Skalen zur Messung der Veränderungsfähigkeit

Für die Messung der Teilaspekte der verschiedenen Fähigkeitskomponenten wurden die meisten Items neu formuliert (fünfzehn Items). Für die Aspekte der Resilienz (Smith et al., 2008)⁴⁵, Umsetzungsfähigkeit (Pelz, 2013)⁴⁶, Problemlösefähigkeit (Dirksmeier, 1991)⁴⁷ und Empathie (Krummaker, 2007) konnten bestehende Itemkonstruktionen verwendet werden (zwölf Items).

4.2.3 Skalen zur Messung von veränderungsbezogenem Wissen und Erfahrung

Für die Messung der verschiedenen Aspekte von veränderungsbezogenem Wissen sowie der entsprechenden Erfahrung (Kenntnisse im Change Management und Beteiligung an Veränderungsprozessen) wurden bis auf zwei Items (Krummaker, 2007) die restlichen sieben der insgesamt neun Items neu entwickelt und formuliert. Handlungsleitend waren hierbei zum einen typische Erfolgsfaktoren und Wissensbestandteile des klassischen Change Managements⁴⁸ (Stufen eines Veränderungsprozesses, Mitarbeitertypologien, Veränderungskurve, Instrumente des Change Managements) sowie das persönliche Erleben von und persönliches Engagieren in bereits erfolgten Veränderungsprozessen.

⁴¹ Für die kognitive Dimension jeweils sechs Items zu: persönlicher Nutzen von Veränderung, Misstrauen gegenüber Veränderung, Notwendigkeit von Veränderung, Einstellen auf Veränderung, Auswirkung von Veränderung und Erleichterung durch Veränderung

⁴² Für die emotionale Dimension jeweils sechs Items zu: Gelassenheit, Unsicherheit, Freude, Ärger, Angst und Optimismus

⁴³ Siehe auch Kapitel 3.2

⁴⁴ Sämtliche Items können dem Anhang entnommen werden (ebenso für die nachfolgenden Skalenbeschreibungen).

⁴⁵ BRS („Brief Resilience Scale“)

⁴⁶ Test zur Umsetzungskompetenz (Volition)

⁴⁷ Diagnostisches Inventar zur Erfassung von Problemlösefähigkeit

⁴⁸ Aufbauend auf einer Literaturrecherche sowie Diskussionen mit Experten des Change Managements (Managementberatungsbranche)

4.2.4 Skalen zur Messung des Veränderungskontextes

Für die Operationalisierung der verschiedenen Faktoren und Dimensionen des Veränderungskontextes wurden die meisten Items für die Skalenkonstruktionen neu entwickelt und formuliert – so insbesondere sechs Items für die Faktoren Strategie und Ressourcen (struktureller Kontext). Mit Blick auf die Faktoren des sozialen Klimas und der Werte (organisationskultureller Kontext) konnten zudem drei Items der Skala „Soziale Unterstützung“ („Messung der Stressoren und Ressourcen“) von Herrmann, Felfe und Hardt (2012) genutzt werden. Hinsichtlich der Faktoren Anreizwirkung, Intensität und Nutzen (Veränderungsobjekt) konnten vier Items der Skalen „Neuartigkeits-/ Herausforderungsgehalt“ und „Eingeschätzter Wandlungsnutzen“ von Krummacker (2007) in leicht angepasster Form verwendet werden, fünf Items wurden neu konzipiert. Für die Faktoren Unterstützung durch Führungskräfte, Kommunikation und Partizipation (organisationales Change Management) konnten fünf Items der Skala „Führungskräfteunterstützung“ sowie ein Item der Skala „Einflussnahmemöglichkeit“ aus Krummacker (2007) in leicht abgewandelter Form übernommen werden, die restlichen fünf Items wurden neu entwickelt.

4.2.5 Skalen zur Messung der Persönlichkeitsdispositionen

Zur Messung des Konstruktes der Ambiguitätstoleranz wurde auf die Skala Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance (MSTAT-I, McLain, 1993) zurückgegriffen.⁴⁹ Diese erweist sich nach Angaben des Autors als generell unabhängig vom dargebotenen Stimulus und lässt sich somit gut für den organisationalen Veränderungskontext adaptieren. Aus den insgesamt 22 Items wurden elf für die Vorstudie ausgewählt.⁵⁰

Für die Messung des Strukturbedürfnisses wurde die deutschsprachige Version der Personal Need for Structure-Skala (PNS) nach Machunsky und Meiser (2006) verwendet. Hier kamen zunächst sämtliche der zwölf Items der Gesamtskala in die Vorauswahl der Vorstudie.

⁴⁹ Sämtliche Items wurden für die vorliegende Arbeit nach der weiter oben dargestellten Methode aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt.

⁵⁰ Sowohl für das Konstrukt der Ambiguitätstoleranz als auch für die im Folgenden beschriebenen Persönlichkeitsdispositionen gilt: Die Auswahl der angegebenen Anzahl an Items erfolgte bereits mit der Maßgabe, dass diese nach der Vorstudie und einem entsprechenden Itemselektionsprozess reduziert werden würde. Handlungsleitend waren bei der Erstauswahl Ökonomie (ähnlich lautende Formulierungen wurden vermieden), die sprachliche Passung für die finale Zielgruppe sowie gegebenenfalls angegebene Faktorladungen in den Originalartikeln.

Für die Messung des Kognitionsbedürfnisses und für die Messung der Intuition wurden auf jeweils acht Items der deutschsprachigen Konzeptualisierungen der Need for Cognition-Skala und der Faith in Intuition-Skala nach Keller, Bohner und Erb (2000) zurückgegriffen.

Zur Erfassung der Selbstwirksamkeit wurden die acht Items der New General Self-Efficacy Scale nach Chen, Gully und Eden (2001) ins Deutsche übersetzt sowie für die Vorstudie ausgewählt.⁵¹

Hinsichtlich der Internalen Kontrollüberzeugung erfolgte die Übersetzung und Vorauswahl aller acht Items der klassischen Internal-Subskala („I“) der Multidimensional Locus of Control Scales (Levenson, 1981).

Mit Blick auf das Gesamtkonstrukt Perfektionismus wurden für die beiden Dimensionen der Versagensangst und der Hohen Standards jeweils fünf Items der entsprechenden Subskalen der Frost Multidimensional Perfectionism Scale (FMPS) nach Stallman und Hurst (2011) übersetzt und ausgewählt.⁵²

Für die Messung der Akkommodativen Flexibilität wurde auf die Skala der „Flexiblen Zielanpassung“ (FZA) nach Brandstädter und Renner (1990) in der validierten Fassung gemäß Henselmans et al. (2011) zurückgegriffen.⁵³

Zur Erfassung der Prospektiven Handlungsorientierung gingen in die Vorauswahl zwölf Items der entsprechenden Subskala (HOP) des klassischen Fragebogens zur Handlungskontrolle, des HAKEMP-90 nach Kuhl (1994a), ein.

Für die Messung der „*Big Five*“-Teildimensionen Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für neue Erfahrungen wurde die gesamte Skala des Big-Five-Inventory-10 (BFI-10, Rammstedt, Kemper, Klein, Beierlein & Kovaleva, 2012) verwendet.⁵⁴

⁵¹ Im Gegensatz zu anderen Skalen zur Erfassung der Selbstwirksamkeit überzeugten insbesondere die durchgeführten Validierungsstudien, die Modellierung als eigenschaftsnahes Konstrukt sowie der explizierte Zusammenhang mit motivationalen Prozessen (generalisierte Selbstwirksamkeit als begünstigender Faktor für Anstrengung und Leistung im Arbeitskontext).

⁵² Es wurden zur Steigerung der Durchführungsökonomie die jeweils fünf Items mit den höchsten Faktorladungen für die Vorstudie verwendet.

⁵³ Hier erfolgte zur Steigerung der Durchführungsökonomie die Übersetzung und Auswahl der acht Items für die Vorstudie anhand der in der Validierungsstudie präsentierten höchsten Faktorladungen.

⁵⁴ Die Auswahl der Kurzskala erfolgte ebenfalls insbesondere aus einer durchführungsökonomischen Perspektive heraus.

4.3 Durchführung von zwei Vorstudien zur Überprüfung und Anpassung der Messskalen

4.3.1 Zielsetzung und Methodik

Im Anschluss an die Auswahl eines für die vorliegenden Arbeitshypothesen als zielführend erachteten Itempools sollte dieser durch zwei Vorstudien noch einmal in seinem Umfang reduziert werden, um lediglich solche Items zu beinhalten, welche die zu untersuchenden latenten Konstrukte bestmöglich repräsentieren. Hierzu sollten Trennschärfenanalysen, erste Reliabilitätsüberprüfungen sowie exploratorische Faktorenanalysen dienen.

Die Vorstudien erfolgten sowohl an der Universität zu Köln (erste Vorstudie) als auch bundesweit an zufällig ausgewählten universitären Einrichtungen (zweite Vorstudie). Um auch in diesem Studienprozess eine vertretbare Balance aus Erkenntnisgewinn und Durchführungsökonomie zu gewährleisten, wurden die Skalen zur Messung der Veränderungsbereitschaft (sowohl allgemein als auch spezifisch), zur Messung der Veränderungsfähigkeit und zur Messung der Persönlichkeitsdispositionen ausgewählt. In diesem Zusammenhang wurde auf die Skalen zur Messung des Veränderungskontextes sowie zur Messung von veränderungsbezogenem Wissen und Erfahrung verzichtet. Entscheidungsgrundlage waren die Einschätzungen, dass zum einen der akademische Veränderungskontext sich qualitativ vom organisationalen/beruflichen Kontext unterscheidet (z.B. keine explizite Führungsstruktur, kein expliziter Arbeitsplatz, eine wenig klar definierte Teamstruktur etc.) sowie zum anderen ein veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung im Umgang mit Veränderungsprozessen per se im (akademischen) Ausbildungskontext eher selten vorhanden sein sollten. Des Weiteren wurden sämtliche Items auf ihre Passung zum akademischen Kontext hin überprüft und gegebenenfalls angepasst.⁵⁵

Für die Entwicklung und erste Analyse der entsprechenden Messskalen reichte es zunächst aus, fiktive Situationen des Wandels zu verwenden. Um eine gewisse Vergleichbarkeit mit Blick auf reale Situationen des Wandels zu gewährleisten, wurden sogenannte Situationsvignetten eingesetzt. Diese für die Studierenden im Fragebogen aufgeführten Beschreibungen fiktiver, aber potenziell möglicher Veränderungen in ihrem akademischen Umfeld dienten der Aktivierung der Vorstellung von Veränderungsdruck erzeugenden Situationen, ohne dass ein realer Hintergrund erforderlich sein musste. Innerhalb des ersten Vorstudienabschnittes wurden diese Situationsbeschreibungen

⁵⁵ So zum Beispiel Umformulierungen/Ergänzungen wie „Sobald sich Dinge bei der Arbeit oder im Studium ändern, bekomme ich Angst.“

generiert sowie validiert, um innerhalb der zweiten (erweiterten) Vorstudie im Zusammenhang mit den Forschungsskalen eingesetzt zu werden.⁵⁶

4.3.2 Durchführung der ersten Vorstudie zur qualitativen Bestimmung von Veränderungssituationen im akademischen Kontext

Stichprobe. Es nahmen 47 Studierende der Psychologie der Universität zu Köln an der ersten Vorstudie zur Bestimmung der Veränderungssituationen teil (41 weibliche und 6 männliche Studierende, bei einem Durchschnittsalter von 24,15 Jahren sowie mit 2,83 einer durchschnittlichen Studiensemesterzahl von knapp drei Semestern). Sie erhielten nach Bearbeitung des Fragebogens (entweder im Anschluss an eine spezifische Lehrveranstaltung oder nach Rücksendung an das betreuende Institut) eine Versuchspersonenstunde bescheinigt.

Generierung der Situationsvignetten im Vorfeld. Zur Ermittlung adäquater Beispielsituationen für Veränderungen im akademischen Kontext wurde wie bereits oben erwähnt durch den Autor sowie zwei weitere Personen (Studierende und wissenschaftliche Lehrkraft) eine Reihe von Kurzbeschreibungen generiert (Situationsvignetten). Diese beinhalteten jeweils ein bis drei Sätze, die zum einen den Hintergrund sowie zum anderen die Auswirkung der Veränderung skizzieren sollten. Handlungsleitend hierbei waren insbesondere eine potenzielle Relevanz für Studierende aller Semester, Realitätsnähe sowie ein relativ deutlicher Verhaltensbezug. Nach Durchsicht der Kurzbeschreibungen (unter Einbezug einer weiteren wissenschaftlichen Expertin) wurden im Vorfeld der Befragung vierzehn Veränderungssituationen (ähnlich der im Folgenden beispielhaft dargestellten Beschreibung) ausgewählt.⁵⁷

„Der neu geschaffene Hauptcampus wird (neben größeren Hörsaalanlagen sowie zentralen Verwaltungseinrichtungen) insbesondere auf die jeweiligen Gebäude verteilte moderne Einzel- und Gruppenarbeitsplätze beinhalten. Auf diese kann allerdings nicht wie bislang üblich frei zugegriffen werden – sie müssen vielmehr über ein zentral gesteuertes Buchungssystem (kostenlos) im Vorfeld reserviert werden.“

⁵⁶ Siehe Kapitel 4.3.3

⁵⁷ Sämtliche Veränderungssituationen können dem Anhang dieser Arbeit entnommen werden.

Prozedere. Die Studierenden erhielten mittels eines ausgedruckten Fragebogens eine Kurzerläuterung des Untersuchungszwecks, eine knappe Darstellung des inhaltlichen Rahmenszenarios⁵⁸ sowie sämtliche Einzelbeschreibungen. Für jede Veränderungssituation wurden sie auf Ratingskalen gebeten, die Verständlichkeit, Realitätsnähe und Umsetzbarkeit zu bewerten, des Weiteren einzuschätzen, ob den Situationen eher positive oder negative Aspekte abzugewinnen seien, potenziell empfundene Emotionen zu bewerten (Ärger, Freude, Unsicherheit, Optimismus, Angst und Gelassenheit) sowie den Schweregrad und die persönliche Relevanz quantitativ festzuhalten. Für diese Einschätzungen wurden entweder allgemeine Evaluationen im Sinne von „trifft nicht zu“ bis „trifft zu“ oder jeweils angepasste Bewertungen im Sinne von „...keine persönliche Bedeutung“ bis „...eine besonders persönliche Bedeutung“ erbeten. Sämtliche Einschätzungen wurden auf einer 6er Likert-Skala vorgenommen. Zudem wurde den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, in freien Feldern die tatsächlichen Formulierungen zu kommentieren. Die Reihenfolge der Veränderungssituationen wurde dabei anhand von zwei Fragebogenversionen (A und B) variiert sowie den Studierenden zufällig zugeleitet, so dass hier ein Reihenfolgeeffekt der Beschreibungen ausgeschlossen werden konnte.

Ergebnisse. Auf der Grundlage dieser Einschätzungen sowie der Kommentare wurden für den zweiten Vorstudienabschnitt fünf Situationsvignetten ausgewählt. Hierbei wurden als Auswahlkriterien für adäquate Veränderungssituationen auf der einen Seite bestmögliche Verständlichkeit ($M > 4.5$), adäquate Realitätsnähe und Umsetzbarkeit ($M > 3.0$) vorausgesetzt sowie auf der anderen Seite eine Bandbreite an sowohl eher positiven als auch eher negativen Reaktionen und Emotionen angestrebt (z.B. Mittelwert der Emotion „Ärger“ bei einer ausgewählten Vignette von 2.19 gegenüber einer weiteren ausgewählten Vignette bei 4.17). Abschließend wurden zudem die einzelnen Standardabweichungen der verschiedenen Skalen kontrolliert (Mindestwerte von 1.0 angestrebt, häufig um 1.5 rangierend), um sicherzustellen, dass die resultierenden Beschreibungen genügend Varianz hinsichtlich der evozierten Reaktionen erzeugen würden.

4.3.3 Durchführung der zweiten Vorstudie zur Skalenreduktion

⁵⁸ „Fusionsprozess [der eigenen Universität/Hochschule] mit der größten Fachhochschule im Umkreis“, daher verschiedene Entscheidungen hinsichtlich der Etablierung einer einheitlichen Struktur sowie der entsprechend „zu verändernden und anzupassenden Rahmenbedingungen“

Stichprobe. Die zweite Vorstudie umfasste einen längeren Zeitraum (ca. 12 Wochen), innerhalb dessen zufällig ausgewählte Hochschulen im Bundesgebiet angeschrieben wurden, mit der Bitte um Verbreitung des Zugangs zum Online-Fragebogen über die Plattform Unipark (beispielsweise auf den Webseiten der Fachschaften). Hierbei lag die letztendlich zu verwertende Stichprobengröße bei 96 Teilnehmern (70 weibliche und 22 männliche Studierende sowie 4 ohne Angaben, bei einem Durchschnittsalter von 24,09 Jahren sowie mit 7,06 einer durchschnittlichen Studiensemesterzahl von knapp sieben Semestern). Für die zweite Vorstudie wurden zudem explizit nicht nur Studierende der Psychologie, sondern verschiedene Fachrichtungen angesprochen. Innerhalb der verwerteten Stichprobe lassen sich drei Hauptgruppen unterscheiden: $n = 30$ Psychologiestudierende, $n = 22$ verwandte Studiengänge (z.B. Erziehungswissenschaften, Soziologie) sowie $n = 44$ fachfremde Studiengänge (z.B. Chemie, Medienmanagement, Recht). Die Beendigungsquote des Gesamtsamples von 258 Studieninteressierten lag bei 37,21%. Durch die Abfrage eines spezifischen Versuchspersonencodes (pseudonymisierte Durchführung) wurde sichergestellt, dass die Teilnehmer der ersten Vorstudie sich von der zweiten unterschieden.

Prozedere. Die Teilnehmer des zweiten Vorstudienabschnittes konnten den Fragebogen mittels eines online bereitgestellten Zugangs ausfüllen.⁵⁹ Im Anschluss an die Zusicherung der Vertraulichkeit der Daten sowie die Beschreibung des wissenschaftlichen Hintergrundes der Studie erfolgte die Generierung des Versuchspersonencodes, die Erläuterung der drei Befragungsabschnitte („Allgemeine Fragen zu generellen Einstellungen, typischen Verhaltensweisen“, „Bewertung der Situationen des Wandels im akademischen Kontext“ und „Angaben zu Ihrer Person“) sowie das übungsbasierte Kennenlernen der 6er-Skala (Bewerten einer Beispielaussage). Im Weiteren folgte entweder der allgemeine Befragungsteil (Abfrage der Skalen zur allgemeinen Veränderungsbereitschaft, zur Veränderungsfähigkeit sowie zu den Persönlichkeitsdispositionen) oder der spezifische Teil (jeweils Bewertung der fünf Veränderungssituationen anhand der Skalen zur spezifischen Veränderungsbereitschaft sowie der Veränderungsintention). Hier erfolgte eine randomisierte Zuführung der Befragungsteilnehmer zu diesen beiden Fragebogenversionen, um potenzielle Reihenfolgeeffekte kontrollieren zu können (z.B. potenziell leicht beeinflusstes

⁵⁹ Geschützte Webseite mithilfe der „questback“-Plattform (EFS Survey, unipark.de)

Antwortverhalten im allgemeinen Teil aufgrund des vorherigen Befassens mit dem Thema der Veränderung innerhalb der einzelnen Situationsbeschreibungen im spezifischen Teil). Innerhalb der einzelnen Abschnitte wurden die Items (allgemeiner und spezifischer Teil) sowie die Einzelsituationen selbst (spezifischer Teil) ebenfalls in variierender Reihenfolge randomisiert dargeboten. Abschließend erfolgte die Abfrage der personenbezogenen Daten (z.B. Alter, Geschlecht, Studiengang etc.).

Ergebnisse. Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse zielte primär auf eine Analyse und Anpassung sowohl der bereits etablierten als auch der neu entwickelten Messskalen ab. Zu diesem Zweck wurden zum einen eine Trennschärfeanalyse der einzelnen Items sowie zum anderen eine erste Reliabilitätsanalyse der einzelnen Skalen durchgeführt. Items, die einen niedrigen Trennschärfekoeffizienten aufwiesen (im Sinne einer korrigierten Item-Skala-Korrelation von $< .30$), wurden entweder umformuliert, angepasst oder aus der Skala entfernt. In die Analyse wurde in diesem Kontext auch die Itemschwierigkeit einbezogen, um nicht voreilig Merkmalsrandbereiche zu eliminieren (niedrige Trennschärfe aufgrund von extremen Itemschwierigkeiten). Des Weiteren wurden die Auswirkungen der Itemselektionen auf die Skalenreliabilität überprüft, um hier mindestens akzeptable Werte zu erzielen (Cronbachs Alpha $> .70$).

Bei Items, die zuvor aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt worden waren, wurde die Übersetzung noch einmal überprüft und gegebenenfalls angepasst. Für Items, die einer etablierten Testskala entstammten, wurden potenzielle Ausschlüsse zudem besonders kritisch hinterfragt. Hier erhielt jedoch (bei gleichzeitig hohen Reliabilitätswerten) zumeist das Argument der erhöhten Durchführungsökonomie den Vorrang, um den Itempool besonders effizient (und somit auf das nötige Mindestmaß reduziert) zu halten.

Somit ergab sich eine Reduzierung auf insgesamt 138 Items, die nun den exploratorischen Faktorenanalysen sowie der anschließenden Hypothesentestung zugeführt werden konnten.

4.3.4 Überprüfung der Faktorenstruktur und Reliabilität des verwendeten Messinstrumentariums

Generelles Vorgehen bei der statistischen Analyse. Zur Überprüfung der Reliabilität wurde die interne Konsistenz der einzelnen Skalen mittels Cronbachs Alpha bestimmt. Zur Bestimmung der Güte dessen, dass die Skalen auch das messen, was sie messen sollen

(Validität), lag die Konzentration in der vorliegenden Arbeit auf der Konstruktvalidität. Eine explizite Prüfung von Inhaltsvalidität und Kriteriumsvalidität wurde in der vorliegenden Arbeit nicht weiter verfolgt. Das erstgenannte Gütekriterium kann als grundsätzliches Ziel bei der Skalenkonstruktion angesehen werden (welches beispielsweise durch die theoretische Diskussion und Auseinandersetzung sowohl mit Kollegen der Wissenschafts- als auch der Managementberatungsbranche optimiert wurde). Für das Güte Merkmal der Kriteriumsvalidität müsste ein objektivierbares Außenkriterium vorliegen, was für die vorliegende Untersuchung nicht der Fall ist.⁶⁰ Zur Überprüfung der Faktorenstruktur der einzelnen Skalen wurden im Weiteren zunächst exploratorische Faktorenanalysen (Zusammenfassung von Items zu homogenen Konstruktbereichen) berücksichtigt, so dass die jeweiligen Skalen innerhalb der Hauptuntersuchung einer Prüfung durch konfirmatorische Faktorenanalysen zugeführt werden durften.

Prüfung der Skalen auf Eignung für eine exploratorische Faktorenanalyse. Es wurde im Vorfeld die Eignung der Skalen für die Durchführung einer Faktorenanalyse anhand des Kaiser-Meyer-Olkin-Maßes (KMO) sowie des Bartlett-Tests überprüft (siehe Tabelle 1). Für die Skalen der „Veränderungsintention“ und der „Veränderungsfähigkeit“ lässt sich die Eignung aufgrund des KMO-Wertes (> .60) als noch akzeptabel bezeichnen⁶¹, für die Skala der „Veränderungsbereitschaft (spezifisch vs. allgemein)“ kann diese bereits als gut angesehen werden. Auch der Bartlett-Test bestätigt die Eignung der Daten.

Tabelle 1. Erhebung KMO-Koeffizient und Durchführung Bartlett-Test pro Skala (Vorstudie)

Skala	Koeffizienten	
	KMO	Bartlett-Test
Veränderungsbereitschaft (spezifisch vs. allgemein)	.816	.000
Veränderungsintention	.643	.000
Veränderungsfähigkeit	.791	.000

⁶⁰ Hier könnte bezogen auf die Hauptuntersuchung im Anschluss an den Veränderungsprozess in einer weiteren Studie das tatsächliche Bewältigungsverhalten durch die Mitarbeiter erhoben werden – ein Vorgehen, welches allerdings in Bezug auf eine Kriteriumsvaliditätsprüfung sehr differenziert zu betrachten wäre, da die Operationalisierung höchstwahrscheinlich einer subjektiven Selbsteinschätzung und eher weniger einem objektiven Kriterium entsprechen würde.

⁶¹ Vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber (2006)

Durchführung der exploratorischen Faktorenanalyse. Die Faktorenanalyse erfolgte mittels einer Maximum-Likelihood-Analyse sowie einer obliquen Rotation (Promax)⁶², da von korrelierten Faktoren auszugehen war (siehe Bühner, 2011). Einhergehend mit der statistischen Überprüfung der tatsächlichen Faktorenstruktur der einzelnen Skalen wurden zudem einzelne Items aus der weiteren Analyse ausgeschlossen, sofern sie den nachfolgenden Ausschlusskriterien nicht standhalten konnten:

a) Überprüfung der Kommunalitäten: Falls sich hier ein Wert von $h^2 < .10$ ergab, so ist nach Bühner (2011) davon auszugehen, dass diese „in der Analyse nur unzureichend von den (...) Faktoren erfasst“ werden (S. 358).

b) Überprüfung der primary loadings: Bei Faktorladungen $< .40$ erfolgte der Ausschluss aus der weiteren Analyse.⁶³

c) Überprüfung der cross-loadings: Sofern Doppelladungen aufzufinden waren, bei denen entweder einzelne Ladungswerte von $> .30$ und/oder ein Abstand zu den hauptsächlichen Faktorladungen von $< .20$ vorlagen, wurden diese aus der weiteren Analyse ausgeschlossen.

Zusätzlich erfolgte eine theoretische Überprüfung jedes auszuschließenden Items hinsichtlich seiner Bedeutung für das Gesamtkonstrukt. Somit wurden diejenigen Items beibehalten, mittels derer zum einen die Inhaltsvalidität aufrechterhalten werden konnte (zweite Priorisierung) und die zum anderen eher noch als Grenzfall⁶⁴ mit Blick auf die oben angeführten Ausschlusskriterien bewertet werden konnten (erste Priorisierung).

Ergebnisse für Veränderungsbereitschaft. Tabelle 2 zeigt eine dreifaktorielle Lösung⁶⁵ nach der Itemselektion gemäß dem obigen Item-Ausschluss-Verfahren. Der erste Faktor enthält drei Items der kognitiven Dimension sowie zwei Items der emotionalen Dimension zur spezifischen Veränderungsbereitschaft. Der zweite Faktor enthält zwei Items der kognitiven Dimension sowie vier Items der emotionalen Dimension zur spezifischen Veränderungsbereitschaft. Für die drei bereinigten Faktoren, die im Folgenden als „spezifische Veränderungsbereitschaft – kognitive Bereitschaft“ ($\alpha = .94$), „spezifische Veränderungsbereitschaft – emotionale Bereitschaft“ ($\alpha = .92$) und „allgemeine

⁶² Einhergehend mit einem listenweisen Fallausschluss (siehe auch Kapitel 4.4.4)

⁶³ Vgl. Towler und Dipboye (2003)

⁶⁴ Als „Grenzfall“ wurden Faktorenanalyseergebnisse bewertet, die z.B. einen Abstand der Doppelladungen zu den hauptsächlichen Faktorladungen von nur knapp $< .20$ oder eine Doppelladung von nur knapp $> .30$ bzw. eine hauptsächliche Faktorladung von nur knapp $< .40$ aufwiesen.

⁶⁵ Unterstützung der Entscheidung für die reinste Faktorenlösung anhand des Scree-Plots.

Veränderungsbereitschaft“ ($\alpha = .80$) bezeichnet werden (siehe auch die nachfolgende Zwischendiskussion in Kapitel 4.3.5), konnten gute Reliabilitätswerte festgehalten werden.⁶⁶ Die Werte für die spezifische Veränderungsbereitschaft wurden dabei anhand einer Mittelwertsberechnung gebildet. Diese erfolgte pro Teilnehmer/in für die fünf verschiedenen Situationsvignetten.

⁶⁶ Empirische Alpha-Werte $> .70$ werden bereits bei etablierten Messskalen als akzeptabel betrachtet (vgl. Bühner, 2011).

Tabelle 2. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungsbereitschaft (spezifisch vs. allgemein) (N = 96)

Items und Faktoren	α	Faktorladungen			h^2
		1	2	3	
Faktor 1 – Spezifische Veränderungsbereitschaft – kognitive Bereitschaft	.94				
Ich freue mich über diesen Veränderungsprozess.		.953			.86
Dieser Veränderungsprozess stimmt mich optimistisch.		.887			.80
Dieser Veränderungsprozess bringt mir auch persönlich etwas.		.847			.72
Dieser Veränderungsprozess wird für mich vieles erleichtern.		.831			.76
Diesem Veränderungsprozess sind eher positive Aspekte abzugewinnen.		.773			.76
Faktor 2 – Spezifische Veränderungsbereitschaft – emotionale Bereitschaft	.92				
Ich stehe diesem Veränderungsprozess misstrauisch gegenüber.			.833		.72
Wenn ich an diesen Veränderungsprozess denke, empfinde ich Unsicherheit.			.821		.76
Ich ärgere mich über diesen Veränderungsprozess.			.817		.72
Ich kann mich nur langsam auf diesen Veränderungsprozess einstellen.			.783		.61
Dieser Veränderungsprozess macht mir Angst.			.772		.67
Ich stehe diesem Veränderungsprozess eher gelassen gegenüber.			.731		.69
Faktor 3 – Allgemeine Veränderungsbereitschaft	.80				
Ich stehe Veränderungen grundsätzlich misstrauisch gegenüber.				.733	.54
Veränderungsmaßnahmen stimmen mich normalerweise optimistisch.				.715	.48
Wenn ich von irgendwelchen Änderungen und neuen Dingen höre, bleibe ich in der Regel erst einmal gelassen.				.678	.54
Veränderungen bringen einem in der Regel auch persönlich immer etwas.				.650	.36
Sobald sich Dinge bei der Arbeit oder im Studium ändern, bekomme ich Angst.				.589	.56
Ich bin sehr froh, dass sich im Leben ständig Veränderungen ergeben.				.568	.31
Wenn Dinge nicht nach Plan verlaufen, ärgert mich das.				.353	.12
Eigenwerte		7.45	4.14	2.33	

Ergebnisse für Veränderungsintention. Für die Veränderungsintention zeigte sich eine Zweifaktorenstruktur innerhalb des Konstruktes (siehe Tabelle 3).⁶⁷

Tabelle 3. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungsintention (N = 96)

Items und Faktoren	α	Faktorladungen		h^2
		1	2	
Faktor 1 – Veränderungsintention – Engagement	.81			
Ich bin nicht bereit, für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses zu kämpfen.		.851		.71
Ich bin nicht bereit, mich für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses über die normale Anforderung hinaus zu engagieren.		.825		.72
Ich fühle keinen starken Drang in mir, durch meine Aktivitäten in diesem Veränderungsprozess diesen zu unterstützen.		.622		.42
Faktor 2 –Veränderungsintention – Ziele	.93			
Ich habe meine Ziele in diesem Veränderungsprozess klar vor Augen.			.979	.95
Ich will meine Ziele in diesem Veränderungsprozess unbedingt erreichen.			.891	.83
Eigenwerte		2.56	1.89	

Ergebnisse für Veränderungsfähigkeit. Für die einzelnen Fähigkeitskomponenten, die für das zu explorierende Konstrukt der Veränderungsfähigkeit abgeleitet worden waren (siehe Kapitel 3.3), wurden ebenfalls exploratorische Faktorenanalysen durchgeführt. Dabei ergab sich das reinste Modell für eine Dreifaktorenstruktur.⁶⁸

Hier deutet sich wie bei der für die theoretische Sammlung der Subkriterien verwendeten Dreiteilung der Klassifikation in subjekt-, objekt- und gruppenbezogene Fähigkeitskomponenten eine Aufteilung in auf das Individuum zentrierte, auf die Aufgabe

⁶⁷ Die Überprüfung der angedachten Einfaktorenstruktur sowie die Aufnahme weiterer extrahierter Faktoren ergab kein reineres Gesamtbild der Faktorladungen. Die Zweifaktorenstruktur erfolgte aufgrund der Entscheidung bei der Extraktion gemäß Eigenwertkriterium > 1.0

⁶⁸ Gemäß den bekannten Ausschlusskriterien (siehe oben) wurden zehn von ehemals neunzehn Items entfernt: darunter beide Items zum Konfliktmanagement, zur Selbstreflexion und zum Informationsmanagement sowie jeweils ein Item zur Problemlösefähigkeit, Organisationsfähigkeit, kommunikativen Flexibilität und Umsetzungsfähigkeit.

bezogene sowie soziale Fähigkeitsanteile an. Mit Blick auf die damit verbundenen Besonderheiten der Subkriterien (und ihrer Items) für Personen, die mit Veränderungen konfrontiert sind, erfolgt eine Kennzeichnung der drei Faktoren in „Internale Agilität“, „Externale Agilität“⁶⁹ sowie „Fokussierung“ (siehe Zwischendiskussion in Kapitel 4.3.5).

Tabelle 4. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungsfähigkeit (Externale vs. Internale Agilität sowie Fokussierung) (N = 96)

Items und Faktoren	α	Faktorladungen			h^2
		1	2	3	
Faktor 1 – Veränderungsfähigkeit – Internale Agilität	.77				
Selbst in schwierigen Zeiten komme ich wieder rasch auf die Beine.		.822			.58
Es dauert eine Weile, bis ich über Rückschläge hinweggekommen bin.		.752			.52
Ich beeinflusse meine Gefühle in einer Weise, die mir die Arbeit erleichtert.		.688			.50
Wenn ich ein Problem genauer betrachte, fällt es mir schwer, Hinweise für die Lösung zu finden.		.545			.41
Faktor 2 – Veränderungsfähigkeit – Externale Agilität	.81				
Ich weiß, wie ich mich gut in die einzelnen Kollegen und Mitarbeiter hineinversetzen kann.			.890		.71
Ich habe ein gutes Gespür dafür, wie Kollegen und Mitarbeitern zumute ist.			.858		.66
Mir fällt es leicht, mich für eine Unterhaltung auf verschiedene Typen von Menschen einzustellen.			.634		.44
Faktor 3 – Veränderungsfähigkeit – Fokussierung	.76				
Bevor ich größere Aktivitäten angehe, stelle ich mir in der Regel eine Übersicht über die damit verbundenen Dinge zusammen.				.871	.71
Bei neuen Herausforderungen mache ich einen Plan und arbeite ihn systematisch ab.				.744	.56
Eigenwerte		5.41	2.22	1.74	

⁶⁹ Der Begriff der „Agilität“ unterstreicht hierbei die Aspekte der Handlungsfähigkeit, Flexibilität und Beweglichkeit, welche als letztendliche Konsequenzen der einzelnen Fähigkeitskomponenten gelten sollen.

Ergebnisse für Persönlichkeitsdispositionen. Für sämtliche der untersuchten Persönlichkeitsdispositionen konnten entsprechende Skalen aus der bisherigen Forschungsliteratur verwendet werden.⁷⁰ Aus diesem Grund wurde auf exploratorische Faktorenanalysen an dieser Stelle verzichtet. Tabelle 5 zeigt die ermittelten Reliabilitätswerte für Cronbachs Alpha.

Tabelle 5. Reliabilität (Cronbachs Alpha) der verwendeten Skalen zu den untersuchten Persönlichkeitsdispositionen (N = 96)

Persönlichkeitsdisposition	Vor der Itemselektion		Nach der Itemselektion	
	Anzahl Items	α	Anzahl Items	α
Ambiguitätstoleranz	7	.82	5	.80
Strukturbedürfnis	11	.85	5	.81
Kognitionsbedürfnis	8	.85	4	.83
Intuition	8	.78	4	.73
Selbstwirksamkeitserwartung	8	.91	3	.87
Internale Kontrollüberzeugung	8	.73	3	.77
Perfektionismus (Versagensangst)	5	.89	3	.86
Perfektionismus (Hohe Standards)	5	.86	3	.89
Akkommodative Flexibilität	8	.84	3	.80
Prospektive Handlungsorientierung	12	.77	6	.83
Extraversion (Big Five)	2	.83	-	-
Verträglichkeit (Big Five)	2	.35	-	-
Gewissenhaftigkeit (Big Five)	2	.46	-	-
Neurotizismus (Big Five)	2	.53	-	-
Offenheit für Erfahrungen (Big Five)	2	.65	-	-

Bis auf Verträglichkeit ($\alpha = .35$), Gewissenhaftigkeit ($\alpha = .46$), Neurotizismus ($\alpha = .53$) und Offenheit für neue Erfahrungen ($\alpha = .65$) wiesen die einzelnen Skalen akzeptable ($\alpha > .70$) bis sehr gute ($\alpha > .90$) Reliabilitätswerte auf. Auch nach der Reduzierung auf eine geringere Anzahl von Items (zur Steigerung der Durchführungsökonomie für die Hauptuntersuchung) blieben die akzeptablen bis guten Werte erhalten.

⁷⁰ Vgl. Kapitel 4.2.5

4.3.5 Zwischendiskussion

Die Ergebnisse der beiden Vorstudien zeigten, dass im Verlauf des angestrebten Itemselektionsprozesses für die meisten der für die Hauptuntersuchung relevanten Skalen akzeptable bis sehr gute Reliabilitätswerte herausgearbeitet werden konnten. Des Weiteren ergaben sich nützliche Hinweise mit Blick auf die angenommenen Faktorenstrukturen.

Veränderungsbereitschaft. Gemäß der bisherigen Annahme aus dieser Arbeit konnte eine inhaltliche Separierung der Veränderungsbereitschaft in eine allgemeine (generalisierte) und eine spezifische (auf den Veränderungsprozess bezogene) Dimension festgestellt werden. Die spezifische Dimension ließ sich dabei noch weiter differenzieren in zwei Faktoren. Dabei schienen die Items des ersten Faktors eine grundsätzlich eher kognitiv abgeleitete Einstellung hinsichtlich der Veränderung (Persönlicher Nutzen, positive vs. negative Aspekte, potenzielle Erleichterungen durch die Veränderung etc.) zu repräsentieren. Die Items des zweiten Faktors schienen hingegen eine primär emotionale Einstellung mit Blick auf die Veränderung zu beschreiben. Der dritte Faktor enthielt ausschließlich Items der allgemeinen Veränderungsbereitschaft (zwei der kognitiven Dimensionen und fünf der emotionalen Dimension). Für die allgemeine Veränderungsbereitschaft konnte die ursprüngliche Annahme einer äquivalenten Aufteilung in eine kognitive und emotionale Dimension somit nicht aufgedeckt werden.

Veränderungsintention. Entgegen der bisherigen Annahme, dass die Veränderungsintention einem einfaktoriellen Konstrukt entspricht, schien sich eine inhaltliche Trennung anzudeuten in die Intention von Mitarbeitern, das eigene Engagement (Anstrengung, Aktivitäten) auf den Veränderungsprozess auszurichten sowie die Intention, hartnäckig Ziele im Verlauf des Veränderungsprozesses zu verfolgen.

Veränderungsfähigkeit. Die aus der Literatur abgeleitete Vermutung, dass sich für die Veränderungsfähigkeit eine dreifaktorielle Lösung ergeben könnte, ließ sich anhand der Daten zwar bestätigen – dennoch ergab sich hier eine abweichende Zuordnung der Items zu den einzelnen Faktoren. Für den Faktor der internalen Agilität schien somit der Schwerpunkt der Fähigkeitskomponenten auf einem variablen (und effektiven) Umgang mit Problemstellungen (Problemlösefähigkeit), für die ein bestimmtes Maß an kognitivem Aufwand betrieben werden muss, zu liegen sowie auf Fähigkeiten, mittels derer Individuen zum einen in stressreichen Zeiten ihre Widerstandsfähigkeit und Belastbarkeit (Resilienz)

stärken und aktualisieren können (beispielsweise im Sinne von Techniken zur Stressbewältigung) sowie zum anderen Strategien zur expliziten Selbststeuerung anwenden können (emotionales Selbstmanagement). Innerhalb des Faktors der externalen Agilität schienen sich insbesondere die Fähigkeitsanteile verorten zu lassen, welche es einem Individuum erlauben, (emotionalen) Kontakt und Zugang zu seinen Mitmenschen herzustellen (Empathie) sowie sein (Interaktions-)Verhalten hinsichtlich verschiedener Arten von Situationen und insbesondere Typologien von Personen zielführend anzupassen (Kommunikative Flexibilität).⁷¹ Für den Faktor der Fokussierung ergaben sich Hinweise auf eine Zusammenführung von Fähigkeits-elementen, mittels derer Personen zum einen systematisch und planerisch vorgehen (Organisationsfähigkeit) sowie zum anderen fokussiert auf ein konkretes Ziel hinarbeiten können (im Sinne einer gesteigerten Umsetzungsfähigkeit).⁷²

Für alle drei Faktoren scheint zu gelten, dass es sich hier um verhaltensbezogene⁷³ Fähigkeiten handelt, die Personen dazu befähigen, insbesondere in Zeiten der Verunsicherung, Mehrdeutigkeit, des Konfliktes oder der Krise handlungsfähig zu bleiben – sei es im Austausch mit der Umwelt⁷⁴ (externale Agilität) oder im Steuern des eigenen Selbst⁷⁵ (internale Agilität und Fokussierung).

Persönlichkeitsdispositionen. Das primäre Ziel der Verschlankung des Umfangs des Fragebogens mittels Itemselektion konnte für die dispositionalen Persönlichkeitsfaktoren erreicht werden. Die ehemals 90 Items wurden auf 49 Items reduziert, ohne dass die jeweiligen Reliabilitäten gefährdet wurden. Einzig die eher niedrigen Werte für die Skalen der „Big Five“ überraschten. Aufgrund der Bedeutung für das Forschungsinteresse innerhalb der vorliegenden Arbeit sowie des grundsätzlichen Nachweises einer angemessenen Retest-Reliabilität der Skala (Rammstedt & John, 2007) wurden die fünf Faktoren dennoch in die Hauptuntersuchung einbezogen.

⁷¹ Die naheliegenden Aspekte des Konfliktmanagements (in angespannten und konfliktgeladenen Situationen diese entschärfen beziehungsweise einer Lösung zuführen zu können) fielen ebenso in diese Kategorie, konnten aber aufgrund des Überschreitens der Grenzwerte der Ausschlusskriterien nicht weiter berücksichtigt werden.

⁷² In diesem Zusammenhang lässt sich auch das dritte Item dieses Faktors sehen, welches aufgrund des Überschreitens der Grenzwerte für die Ausschlusskriterien nicht beibehalten werden konnte („Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele.“).

⁷³ Einhergehend mit expliziten kognitiven, emotionalen und motivationalen Anteilen

⁷⁴ Gemäß den bisherigen Erkenntnissen insbesondere die personenbezogene Umwelt

⁷⁵ Beziehungsweise im Steuern der individuumzentrierten, der eigenen Person nahen (proximalen) Aktivitäten

4.4 Durchführung der quantitativen Hauptuntersuchung bei der RheinEnergie AG zur Hypothesenüberprüfung

4.4.1 Zielsetzung und Methodik

Für einen Kontext, bei dem das Erkenntnisinteresse auf individuelle Reaktionen bei besonderen äußeren Umständen abzielt, sollte es sich mit Blick auf die besagten Auslöser um Situationen in der für die betroffenen Personen relevanten Umwelt handeln. Für die tatsächliche Überprüfung der theoretischen Annahmen mittels Hypothesentestung erscheint es somit im Sinne einer verbesserten ökologischen Validität und Anwendbarkeit als sinnvoll, einen realen (und sich im Augenblick der Datenerhebung im Verlauf befindenden) Veränderungsprozess zu nutzen.

Hintergrund des zu untersuchenden Veränderungsprozesses. Die Gelegenheit eines tatsächlichen organisationalen Wandels bot sich bei der RheinEnergie AG (Köln). Hier wurde ein Verwaltungsneubau geplant (in der Nähe des seit einigen Jahrzehnten bestehenden Gebäudekomplexes der Zentrale am Parkgürtel in Köln), in welchen der größte Teil der Beschäftigten umziehen soll (ca. 1500 Mitarbeiter). Dieser Neubau soll dabei nicht nur für die Belegschaft komplett neue Räumlichkeiten und Umgebungen, sondern ebenfalls eine umfassend neu konzipierte Bürolandschaft im Sinne „neuer Arbeitswelten“⁷⁶ umfassen. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass der Wechsel des physischen Arbeitsplatzes auch eine deutliche Veränderung, die organisationale Kultur betreffend, mit sich bringen wird.

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung für die vorliegende Untersuchung war der Bau des neuen Gesamtgebäudes zum größten Teil bereits abgeschlossen. Zudem hatten bereits einige Informationsveranstaltungen für die Führungskräfte sowie das gesamte Personal stattgefunden. Der tatsächliche Umzug wurde (je nach Position, Funktion und Organisationseinheit) zwischen einem halben Jahr und einem Jahr später angesetzt.

4.4.2 Stichprobe

Mit Blick auf die Gesamtstichprobe wurden 250 Mitarbeiter der beiden Organisationseinheiten „P“ (Personal) und „D“ (Zentrale Dienste) aufgerufen, an der Untersuchung teilzunehmen. Letztendlich sandten 116 Personen den Fragebogen ausgefüllt

⁷⁶ Neuartiges Bürokonzept: z.B. weniger abgeschlossene und formell gegliederte Aufteilung der Bürostruktur, eher einhergehend mit offenen Interaktions- und Kommunikationsbereichen, die zu spontanem Ideen- und Informationsaustausch anregen sollen

zurück (was einer sehr guten Rücklaufquote von 46,4% entspricht). Von diesen Fragebögen konnten für den finalen Auswertungsprozess 102 verwertet werden.⁷⁷ Tabelle 6 zeigt die soziodemografischen Daten dieser Stichprobe.⁷⁸

Tabelle 6. Demografische Daten für die Stichprobe der Hauptuntersuchung

Indikator	Statistische Kennzahlen		
	N (gültig)	M	SD
Alter in Jahren (N = 87, fehlend: 15)		47.09	9.12
Geschlecht (N = 95, fehlend: 7)			
männlich	60		
weiblich	35		
Schulabschluss (N = 76, fehlend: 26)			
Hauptschul-/Volksschulabschluss	7		
Mittlere Reife/Fachoberschulreife	22		
Fachhochschulreife	15		
Allg. Hochschulreife/Abitur	32		
Ausbildung (N = 90, fehlend: 12)			
Abgeschlossene Ausbildung („ja“)	72		
Kaufmännische Ausbildung	30		
Gewerblich-technische Ausbildung	31		
Sonstiges	11		
Studium (N = 92, fehlend: 10)			
Hochschulabschluss („ja“)	39		
Wirtschaftswissenschaftliches Studium	16		
Naturwiss.-technisches Studium	12		
Rechtswissenschaftliches Studium	4		
Geisteswissenschaftliches Studium	1		
Sonstiges	6		
Funktionszugehörigkeit in Jahren (N = 81, fehlend: 21)		10.94	10.05
Betriebszugehörigkeit in Jahren (N = 86, fehlend: 16)		17.70	11.76
Vorherige Beschäftigungen (N = 88, fehlend: 14)		2.13	1.89

⁷⁷ Siehe auch Kapitel 4.4.4

⁷⁸ Zur statistischen Kontrolle der demografischen Kennzahlen siehe auch Kapitel 4.4.5f.

4.4.3 Durchführung

Nach Absprache mit den Projektpartnern der RheinEnergie AG sowie mit dem Betriebsrat des Unternehmens konzentrierte sich die Datenerhebung auf die beiden oben genannten Organisationseinheiten und wurde auf freiwilliger Basis in schriftlicher Form (postalisch) durchgeführt. Somit konnten vorab bestehende Bedenken gegenüber einer Online-Befragung mit Blick auf eine automatisierte Speicherung von (personenbezogenen) Daten sowie eine dadurch eingeschränkte Anonymität der Teilnahme ausgeräumt werden. Dem Fragebogenpaket wurde zudem ein frankierter Rückumschlag beigelegt, um die Motivation zur Teilnahme sowie die Durchführungsökonomie noch einmal zu steigern. Noch vor der Verteilung der Fragebögen konnten sich die Organisationsmitglieder mittels einer Präsentation durch den Autor auf einer Mitarbeiterveranstaltung über den Hintergrund sowie die Art und Dauer der Durchführung informieren.

Aufbau des Fragebogens. Der Fragebogen selbst beinhaltet noch einmal eine ausführliche Erläuterung des Untersuchungsziels sowie den Hinweis, dass die Ergebnisse lediglich in aggregierter sowie anonymisierter Form dem Unternehmen zugänglich gemacht werden würden. Dieses Vorgehen erfolgte mit dem Ziel, Antworttendenzen (beispielsweise im Sinne einer sozialen Erwünschtheit) abzumildern.

Im Anschluss an die Beschreibung des Hintergrunds, die Abfrage eines (pseudonymisierten) Teilnahmecodes sowie die Erläuterung der im Fragebogen verwendeten Skalierung bearbeiteten die Mitarbeiter entweder zunächst den allgemeinen Teil (zu den Messskalen der allgemeinen Veränderungsbereitschaft, der Veränderungsfähigkeit sowie der Persönlichkeitsdispositionen) oder den spezifischen Teil (zu den Messskalen der spezifischen Veränderungsbereitschaft sowie des Veränderungskontextes).⁷⁹ Den jeweiligen Teilen waren zudem kurze erläuternde Anmerkungen vorangestellt, um welche Art von Betrachtungsperspektive es sich bei der nachfolgenden Beantwortung der Fragen jeweils handeln werde (z.B. mit Blick auf den „Arbeitsalltag bei der RheinEnergie“ oder den „bei der RheinEnergie im Augenblick stattfindenden Veränderungsprozess“).

⁷⁹ Erneut erfolgte hier eine zufällige Variation der Reihenfolge der beiden Fragebogenabschnitte (anhand von Versionen A und B), um potenzielle Effekte auf das Antwortverhalten zu kontrollieren (siehe Kapitel 4.3.3).

Der Fragebogen schloss mit der Abfrage der demografischen Informationen (neben Alter, Geschlecht und Bildungshintergrund in diesem Fall auch mit einem besonderen Fokus auf die gegenwärtige Funktion sowie die bisherige Betriebszugehörigkeit).⁸⁰

4.4.4 Statistische Analyse

Systematische Datensatzbereinigung. Bevor die Rohwerte der statistischen Überprüfung und Auswertung zugeführt werden sollten, erfolgte eine Bereinigung des finalen Datensatzes.⁸¹ Zunächst erfolgte der Ausschluss von Fällen, die mehr als zehn Prozent fehlender Werte bei den relevanten Zielitems aufwiesen (primäre Bereinigung des Datensatzes von $N = 116$ auf $N = 107$). Zudem wurde darauf Wert gelegt, ein systematisches Antwortverhalten, welches nicht das eigentlich zugrundeliegende Konstrukt repräsentiert, zu identifizieren. Hier lag der Fokus insbesondere auf einem extremen Antwortverhalten hinsichtlich der einzelnen Auswahlmöglichkeiten der grundsätzlichen Skala (im Sinne einer systematischen Verzerrung durch z.B. schnelles Ankreuzen und/oder nicht Ausnutzen der Differenzierungsmöglichkeiten der Skala).⁸² So wurden weitere Fälle eliminiert, bei denen für mindestens eine der sechs Antwortmöglichkeiten die Häufigkeiten jenseits der dreifachen Standardabweichung der Gesamtverteilung der Antworthäufigkeiten lagen (sekundäre Bereinigung des Datensatzes von $N = 107$ auf $N = 102$).⁸³

Notwendigkeit weiterer exploratorischer Faktorenanalysen. Zur Überprüfung der Faktorenstruktur der Skalen, die in der Vorstudie nicht zum Einsatz kamen (veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung sowie Veränderungskontext)⁸⁴, wurden weitere exploratorische Faktorenanalysen durchgeführt. Hierzu wurde erneut ein listenweiser Fallausschluss vorgenommen, nachdem zuvor eine Analyse der fehlenden Werte innerhalb des bereits bereinigten Datensets (s.o.) mithilfe des Statistikprogramms

⁸⁰ Siehe Kapitel 4.4.2

⁸¹ Zudem wurden 39 Items des resultierenden Item-Pools rekodiert, da sie zuvor nicht in Zielrichtung gepolt waren (siehe auch Kapitel 4.2).

⁸² Für systematisches Antwortverhalten im Sinne einer einheitlichen Vorgehensweise (z.B. immer der Reihenfolge 2, 3, 4, 3, 2, 3, 4, 3 usw. folgend) wurde zusätzlich eine Gegenprobe nach Augenschein durchgeführt (d.h. zeilenweises Überprüfen des gesamten Datensatzes).

⁸³ So wurde z.B. in einem Fall 86mal die Antwortmöglichkeit „6“ genutzt, bei insgesamt 134 gegebenen Antworten (vier fehlende Werte). In der Gesamtstichprobe wird die Antwortmöglichkeit „6“ hingegen im Schnitt nur 18mal angekreuzt ($M = 18,29$, $SD = 16,41$). Die anschließende Überprüfung des Falles nach Augenschein festigte den Verdacht des systematischen Antwortverhaltens.

⁸⁴ Vgl. Kapitel 4.3.1

SPSS 22 durchgeführt worden war. Hier ergaben sich für die einzelnen Items Anteile von 0% bis 5,9% der fehlenden Werte an der Gesamtanzahl der Werte. Nach Graham (2009) sowie Lüdtke, Robitsch, Trautwein und Köller (2007) ist ein listenweiser Fallausschluss zu empfehlen bis zu einem prozentualen Anteil von 5%.⁸⁵ Für das einzige Item, welches über dieser Grenze lag⁸⁶, wurde bei der exploratorischen Faktorenanalyse des entsprechenden Konstrukts der paarweise Fallausschluss eingesetzt.

Prüfung der Skalen auf Eignung für eine exploratorische Faktorenanalyse. Erneut wurde die Eignung der Skalen für die Durchführung einer Faktorenanalyse anhand des Kaiser-Meyer-Olkin-Maßes (KMO) sowie des Bartlett-Tests überprüft (siehe Tabelle 7). Für die Skala „Veränderungskontext (allgemein)“ lässt sich die Eignung aufgrund des KMO-Wertes ($> .70$) als noch akzeptabel bezeichnen, für die restlichen Skalen kann diese bereits als gut angesehen werden. Auch der Bartlett-Test bestätigt die Eignung der Daten.

Tabelle 7. Erhebung KMO-Koeffizient und Durchführung Bartlett-Test pro Skala (Hauptuntersuchung)

Skala	Koeffizienten	
	KMO	Bartlett-Test
Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung	.808	.000
Veränderungskontext (allgemein)	.773	.000
Veränderungskontext (spezifisch)	.826	.000

Durchführung der exploratorischen Faktorenanalyse. Die Faktorenanalyse erfolgte erneut mittels einer Maximum-Likelihood-Analyse sowie einer obliquen Rotation (Promax). Zudem wurden einzelne Items gemäß den bereits bekannten Ausschlusskriterien (Überprüfung der Kommunalitäten, primary loadings und cross-loadings sowie anhand von theoretischen Überlegungen)⁸⁷ aus dem weiteren Skalenbildungsprozess ausgeschlossen.

⁸⁵ Erst dann sollte eine Schätzung der fehlenden Werte erfolgen, da diese immer auch mit einem Verlust an Varianz (bei dem Einsatz des Mittelwertes) oder Validität (Imputationsmethoden) einhergehen kann.

⁸⁶ Struktureller Kontext (Strategie): „Unsere operativen Tätigkeiten scheinen eher losgelöst von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu sein.“

⁸⁷ Vgl. Kapitel 4.3.4

Ergebnisse für veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung. Für veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung ergab sich gemäß der exploratorischen Faktorenanalyse die erwartete Zweifaktorenstruktur in „Kenntnisse im Change Management“ und „Erfahrung in Veränderungsprozessen“.⁸⁸

Tabelle 8. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung (Change Management und Veränderungsprozesse) (N = 102)

Items und Faktoren	α	Faktorladungen		h^2
		1	2	
Faktor 1 – Kenntnisse im Change Management	.86			
Ich kenne einige Instrumente des Change Managements.		.989		.87
Mir ist das Konzept der typischen „Veränderungskurve“ gut bekannt.		.891		.67
Ich weiß, welche einzelnen Stufen beim Managen von Veränderungsprozessen beachtet werden müssen.		.811		.74
Ich weiß, welche Personen mit Widerstand auf Veränderungsprozesse reagieren.		.475		.32
Ich weiß, welche Personen aktiviert werden müssen, um einen Veränderungsprozess voranzutreiben.		.459		.36
Faktor 2 – Erfahrung in Veränderungsprozessen	.73			
Ich habe bereits einige Veränderungsprozesse maßgeblich mit vorangetrieben.			.788	.66
Ich habe mich bereits in einigen Veränderungsprozessen persönlich engagiert.			.710	.66
Ich habe bereits einige größere Veränderungsprozesse persönlich erlebt.			.570	.25
Eigenwerte		3.96	1.42	

⁸⁸ Die Entscheidung fiel hier zugunsten der Zweifaktorenstruktur aufgrund der Extraktion gemäß Eigenwertkriterium > 1.0

Zudem konnten aufgrund von insgesamt hohen Faktorladungen sowie niedrigen Doppelladungen⁸⁹ sämtliche Items nach Abgleich mit den Ausschlusskriterien in die weitere Analyse einbezogen werden (siehe Tabelle 8).

Ergebnisse für Veränderungskontext. Für den allgemeinen Veränderungskontext (strukturelles und organisationskulturelles Umfeld) wurde zunächst die inhärente inhaltliche Struktur überprüft.⁹⁰ So ergab sich entgegen der erwarteten Vierfaktorenstruktur⁹¹ eine Einteilung in drei Komponenten. Dabei konnten die beiden strukturellen Kontexte „Strategische Ausrichtung“ und „Ressourcenbereitstellung“ exakt beibehalten werden, die beiden organisationskulturellen Kontexte „Soziales Klima“ und „Werte“ wurden zu einem Faktor zusammengeführt (siehe Tabelle 9).⁹²

Auch für den spezifischen Veränderungskontext (Spezifika des Veränderungsprozesses sowie des entsprechenden organisationalen Change Managements) wurde zunächst die Art der Faktorenstruktur analysiert (siehe Tabelle 10). Hier ergab sich im Gegensatz zur theoretischen Ausgangslage eine Vierfaktorenstruktur in „Unterstützung und Kommunikation“ (Zusammenführung der beiden entsprechenden Subkriterien des spezifischen organisationalen Change Managements), „Möglichkeiten der Partizipation“, „Persönliche Relevanz“ (Zusammenführung der beiden Subkriterien „Anreizwirkung“ und „Intensität“ der Spezifika des Veränderungsprozesses)⁹³ sowie „Nutzen“.⁹⁴

⁸⁹ Die beiden engsten Doppelladungen (.459 zu .218 sowie .475 zu .153) bestanden für die Items „Ich weiß, welche Personen aktiviert werden müssen, um einen Veränderungsprozess voranzutreiben“ und „Ich weiß, welche Personen mit Widerstand auf Veränderungsprozesse reagieren“. Hier lässt sich tatsächlich annehmen, dass teilweise auch die Erfahrung mit einem Veränderungsprozess bei der Beantwortung der Items eine Rolle spielt (und nicht nur das Wissen um den Umgang mit unterschiedlichen Beteiligten).

⁹⁰ Zudem konnte in einer vorgezogenen exploratorischen Faktorenanalyse die Zweifaktorenstruktur des Gesamtkonstrukts „Veränderungskontext“ hinsichtlich eines allgemeinen und eines spezifischen Teils festgestellt werden.

⁹¹ Vgl. auch Kapitel 3.5

⁹² Ein Item des organisationskulturellen Kontexts („Der Umgang untereinander orientiert sich grundsätzlich an einem unternehmensweit geteilten Werteverständnis“) wurde in diesem Zusammenhang aufgrund einer zu geringen Distanz der Doppelladungen (.068) ausgeschlossen. Diese inhaltliche Nähe zu Faktor 2 („Strategische Ausrichtung“) erscheint hier aufgrund der impliziten Makroperspektive (Gesamtunternehmen) nachvollziehbar.

⁹³ In diesem Zusammenhang gilt es festzuhalten, dass der Begriff der „Relevanz“ keine Valenz per se besitzt (im Sinne einer beispielsweise positiven Bedeutung für das Individuum). Hier geht es primär um einen relevanten Unterschied zum bislang Bekannten (Andersartigkeit, Neuartigkeit, Herausforderung, Intensität der Veränderung).

⁹⁴ Das Item „Ich glaube, dass der Aufwand innerhalb dieses Veränderungsprozesses gegenüber dem Nutzen für das Unternehmen gerechtfertigt ist“ wird trotz geringer Distanz (< .20) zur ohnehin bereits hohen Doppelladung vorerst beibehalten, da der Faktor „Nutzen“ ansonsten in seiner Konzeption (mit nur einem Item) gefährdet wäre.

Tabelle 9. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungskontext (allgemein) (N = 102)

Items und Faktoren	α	Faktorladungen			h^2
		1	2	3	
Faktor 1 – Soziales Klima und Werte	.88				
Die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen empfinde ich als kooperativ und hilfsbereit.		.962			.77
Meine Kollegen sind mir gegenüber offen und freundlich.		.776			.61
Meine Kollegen erlebe ich in der Zusammenarbeit als gewissenhaft und zuverlässig.		.760			.69
Ich empfinde die Atmosphäre in meinem Arbeitsumfeld als angespannt und kühl.		.710			.57
Allgemeine Werte wie beispielsweise Respekt, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit werden bei uns sehr stark gelebt.		.585			.58
Faktor 2 – Strategische Ausrichtung	.69				
Die Tätigkeiten in meinem Arbeitsumfeld entsprechen den strategischen Zielen des Gesamtunternehmens.			.911		.83
Unsere operativen Tätigkeiten sind eher losgelöst von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu sehen.			.634		.37
Ich kenne die Strategie des Gesamtunternehmens.			.503		.39
Faktor 3 – Ressourcenbereitstellung	.71				
Ich erhalte jederzeit sämtliche Hilfsmittel, die ich für meine Arbeit benötige.				.916	.82
Wir sind in unserem Tätigkeitsbereich für die Erfüllung unserer Aufgaben ausreichend ausgestattet.				.703	.49
Wir haben nicht die notwendigen Ressourcen in unserem Tätigkeitsbereich, um der Menge an tatsächlichen Aufgaben Herr zu werden.				.397	.15
Eigenwerte		4.3	1.6	1.5	

Tabelle 10. Bereinigte Faktorenstruktur (Faktorladungen) und Reliabilität (Cronbachs Alpha) von Veränderungskontext (spezifisch) (N = 102)

Items und Faktoren	α	Faktorladungen				h^2
		1	2	3	4	
Faktor 1 – Unterstützung und Kommunikation	.78					
Mein direkter Vorgesetzter versorgt mich mit allen notwendigen Informationen zu diesem Veränderungsprozess.		.794				.66
Ich fühle mich ausreichend informiert hinsichtlich aller mit dem Veränderungsprozess zusammenhängenden Aspekte.		.786				.72
Ich erhalte Unterstützung von meinem direkten Vorgesetzten in diesem Veränderungsprozess, sofern ich diese benötige.		.545				.46
Die Unternehmensleitung unterstützt diesen Veränderungsprozess.		.544				.21
Das Unternehmen nutzt für diesen Veränderungsprozess die adäquaten Kommunikationskanäle.		.528				.26
Das Topmanagement steht voll hinter diesem Veränderungsprozess.		.490				.20
Faktor 2 – Möglichkeiten der Partizipation	.83					
Ich habe den Eindruck, dass ich auf die Veränderungen keinen Einfluss nehmen kann.			.941			.72
Ich habe ein hohes Maß an Kontrolle über die Veränderungsaktivitäten.			.837			.56
Dieser Veränderungsprozess eröffnet mir die Möglichkeit, die Zukunft unseres Unternehmens mitzugestalten.			.668			.68
Faktor 3 – Persönliche Relevanz	.74					
Die Veränderung betrifft viele Aspekte meines Funktions- und Aufgabenbereichs.				.769		.46
Dieser Veränderungsprozess ermöglicht es mir, etwas völlig Neues zu machen.				.635		.62
Ich werde jeden Tag mit diesem Veränderungsprozess konfrontiert.				.630		.37
Der Veränderungsprozess ist eine persönliche Herausforderung für mich.				.504		.49
Faktor 4 – Nutzen	.84					
Dieser Veränderungsprozess wird die Effizienz unseres Unternehmens erhöhen.					.885	.92
Ich glaube, dass der Aufwand innerhalb dieses Veränderungsprozesses gegenüber dem Nutzen für das Unternehmen gerechtfertigt ist.					.535	.70
Eigenwerte		5.6	2.0	1.4	1.0	

Statistische Kontrolle weiterer Einflussfaktoren. Es kann davon ausgegangen werden, dass es neben den im Modell angenommenen Untersuchungsvariablen noch weitere Einflussfaktoren gibt, die sich auf die Variablen systematisch auswirken. Um diese zu kontrollieren, sollten sie in die weitere Analyse einbezogen werden. Aufbauend auf bisherigen Studien zu organisationalen Veränderungen wurden hier die Kontrollvariablen Alter sowie Unternehmenszugehörigkeit herangezogen (vgl. z.B. Oreg, 2003).⁹⁵

Tabelle 11. Deskriptive Statistik der Skalen und Kontrollvariablen innerhalb der Hauptuntersuchung (N = 102)

Skala	Items	α	M	SD
Lebensalter	1	-	2.68	.88
Unternehmenszugehörigkeit	1	-	2.58	1.16
Ambiguitätstoleranz	5	.71	4.05	.81
Strukturbedürfnis	5	.53	3.72	.71
Kognitionsbedürfnis	4	.78	4.54	.98
Intuition	4	.45	4.14	.76
Selbstwirksamkeitserwartung	3	.53	5.03	.63
Internale Kontrollüberzeugung	3	.50	4.56	.67
Perfektionismus (Versagensangst)	3	.74	2.25	1.07
Perfektionismus (Hohe Standards)	3	.79	3.81	1.06
Akkommodative Flexibilität	3	.66	4.37	.78
Prospektive Handlungsorientierung	6	.71	4.45	.77
Extraversion (Big Five)	2	.60	3.91	1.21
Verträglichkeit (Big Five)	2	.20	4.19	.85
Gewissenhaftigkeit (Big Five)	2	.53	5.07	.88
Neurotizismus (Big Five)	2	.71	2.57	1.04
Offenheit für Erfahrungen (Big Five)	2	.43	4.16	1.05
Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung	8	.84	4.12	.99
Veränderungsfähigkeit	9	.67	4.40	.56
Allgemeine Veränderungsbereitschaft	7	.85	4.87	.70
Veränderungskontext (allgemein)	11	.83	4.61	.70
Veränderungskontext (spezifisch)	15	.87	3.83	.84
Spezifische Veränderungsbereitschaft	11	.91	4.43	.95
Veränderungsintention	5	.66	4.22	.97

⁹⁵ Für die weitere Auswertung wurde das Lebensalter den folgenden Index-Werten zugeordnet: 1 = bis 35 Jahre, 2 = 36 bis 45 Jahre, 3 = 46 bis 55 Jahre, 4 = über 55 Jahre. Die Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren) wurde ebenfalls in Index-Werte überführt: 1 = bis 5 Jahre, 2 = 6 bis 15 Jahre, 3 = 16 bis 25 Jahre, 4 = über 25 Jahre.

Tabelle 12. Deskriptive Statistik der Subskalen innerhalb der Hauptuntersuchung (N = 102)

Subskala	Items	α	M	SD
Kenntnisse im Change Management	5	.86	3.80	1.17
Erfahrung in Veränderungsprozessen	3	.73	4.43	1.16
Veränderungsfähigkeit – Internale Agilität	4	.40	4.38	.61
Veränderungsfähigkeit – Externale Agilität	3	.68	4.49	.84
Veränderungsfähigkeit – Fokussierung	2	.56	4.35	1.02
Allg. Kontext – Soziales Klima/Werte	5	.88	4.93	.86
Allg. Kontext – Strategische Ausrichtung	3	.69	3.93	.97
Allg. Kontext – Ressourcenbereitstellung	3	.71	4.75	.93
Spez. Kontext – Unterstützung/Kommunikation	6	.78	4.64	.89
Spez. Kontext – Partizipation	3	.83	2.57	1.22
Spez. Kontext – Persönliche Relevanz	4	.74	3.51	1.21
Spez. Kontext – Nutzen	2	.84	3.91	1.28
Spezifische Veränderungsbereitschaft – kognitiv	5	.89	3.80	1.11
Spezifische Veränderungsbereitschaft – emotional	6	.88	4.95	1.00
Veränderungsintention – Engagement	3	.58	4.26	1.21
Veränderungsintention – Ziele	2	.67	4.18	1.10

Deskriptive Statistik. Die Tabellen 11 und 12 zeigen die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) sowie die ermittelten Reliabilitätswerte für Cronbachs Alpha für die verwendeten Skalen und Subskalen innerhalb der Hauptuntersuchung. Aufgrund der teilweise niedrigen Reliabilitätswerte mussten einige der Persönlichkeitsdispositionen von der weiteren Analyse ausgeschlossen werden.⁹⁶ Für die Konstrukte Ambiguitätstoleranz, Kognitionsbedürfnis, Perfektionismus (Versagensangst), Perfektionismus (Hohe Standards), Prospektive Handlungsorientierung sowie Neurotizismus konnten die Analysen aufgrund von als akzeptabel einzustufenden Werten von $\alpha > .70$ durchgeführt werden. Die Konstrukte Akkommodative Flexibilität sowie Extraversion wurden ebenfalls noch mit in die weitere Analyse einbezogen, hier wird allerdings eher von einem explorativen Charakter ausgegangen, da die Reliabilitätswerte

⁹⁶ Dieser Befund überrascht, da für die Stichprobe innerhalb der Vorstudie Reliabilitätswerte von beinahe durchgängig $\alpha > .80$ ermittelt wurden. Auch nach der Bereinigung des Datensatzes der Hauptstichprobe gemäß Plausibilitätschecks und systematischem Antwortverhalten zeigte sich somit für die betroffenen Konstrukte keine signifikante Verbesserung. Die niedrigen Reliabilitätswerte könnten auf die grundsätzliche Itemreduktion, ein anderes Verständnis der einzelnen Items durch die Probanden oder auf Störvariablen (wie teilweise niedrige Konzentration, niedrige Motivation der Fragebogenbearbeitung und dadurch beschleunigtes, nicht inhaltsgetreues Bearbeiten der Aussagen) zurückzuführen sein.

noch gerade über der als tolerabel⁹⁷ zu bezeichnenden Grenze von $\alpha > .60$ lagen.⁹⁸ Genauso verblieben Veränderungsfähigkeit und Veränderungsintention in der Gemeinschaft der zu analysierenden Variablen. Diese Entscheidung basierte zum einen auf der inhaltlichen Bedeutung für die theoretische Modellierung sowie zum anderen auf der jeweils nur knapp verfehlten Toleranzgrenze ($\alpha = .67$ für Veränderungsfähigkeit und $\alpha = .66$ für Veränderungsintention).

4.4.5 Korrelative Zusammenhänge zwischen den Untersuchungsvariablen

Tabelle 13 gibt die Korrelationen der einzelnen Modell- und Kontrollvariablen wieder. Die Korrelationsmatrix zeigt dabei, dass die zentralen Untersuchungsvariablen allgemeiner und spezifischer Veränderungskontext, allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft sowie Veränderungsintention allesamt signifikante Korrelationen untereinander aufweisen. Für die Variablen zur Veränderungskompetenz im engeren Sinne (veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung, Veränderungsfähigkeit und allgemeine Veränderungsbereitschaft) konnten zudem einige signifikante Korrelationen mit den zentralen Persönlichkeitsdispositionen festgehalten werden.⁹⁹

Innerhalb der zentralen Korrelationsmatrix (Tabelle 13) konnte außerdem bei einem ersten Blick auf Zusammenhänge mit den Kontrollvariablen gezeigt werden, dass das Lebensalter primär mit der Veränderungsintention negativ korreliert ($r = -.22$, $p < .05$). Je älter die Mitarbeiter sind, desto weniger motiviert scheinen sie zu sein, das eigene Handeln auf den Veränderungsprozess hin auszurichten. Weiterführende Korrelationen zwischen dem Lebensalter und insbesondere den Subskalen der Hauptuntersuchung (siehe Tabelle 14) zeigten bei $r = .26$ ($p < .05$) mit der Erfahrung in Veränderungsprozessen, bei $r = .23$ ($p < .05$) mit einem Teilaspekt des allgemeinen Veränderungskontexts (Strategische Ausrichtung) sowie bei $r = -.29$ ($p < .01$) mit der spezifischen Veränderungsbereitschaft (kognitiv), dass ältere Personen im Unternehmen eher konkrete Erfahrungen mit Veränderungsprozessen sammeln konnten, den allgemeinen Veränderungskontext mit Blick auf eine strategische Passung hin positiver wahrnehmen und sich dennoch als in

⁹⁷ Vgl. Lienert und Raatz (1994)

⁹⁸ Die Konstrukte Strukturbedürfnis, Intuition, Selbstwirksamkeitserwartung, Internale Kontrollüberzeugung, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen wurden aufgrund zu niedriger Reliabilitätswerte ($\alpha < .60$) von der weiteren Analyse ausgeschlossen.

⁹⁹ Kapitel 4.4.7 gibt hierüber detailliert Auskunft.

kognitiver Hinsicht weniger veränderungsbereit erweisen, im Hinblick auf den spezifischen Veränderungsprozess.¹⁰⁰

Für die Unternehmenszugehörigkeit ließen sich signifikante Korrelationen bei $r = -.23$ ($p < .05$) mit der Ambiguitätstoleranz sowie bei $r = -.28$ ($p < .01$) mit Perfektionismus (Hohe Standards) festhalten. Je länger eine Person somit bereits dem Unternehmen angehört, desto weniger offen zeigt sie sich gegenüber mehrdeutigen und unsicheren Situationen und desto weniger hohes Anspruchsdenken an sich selbst weist sie auf.¹⁰¹

Um moderierende Effekte des Alters und der Unternehmenszugehörigkeit aufgrund der angeführten Korrelationsbeziehungen nicht auszuschließen, wurden diese als Kontrollvariablen in sämtliche der folgenden Analysen einbezogen.

Da somit eine größere Anzahl an Korrelationen vorlag, bot es sich an, die Daten auf Multikollinearität zu testen. Die Toleranzwerte sowie der VIF (Variance Inflation Factor) blieben dabei für alle Variablen unterhalb beziehungsweise oberhalb der jeweils geforderten Grenzwerte.¹⁰²

¹⁰⁰ Interessanterweise ließ sich kein Zusammenhang zwischen dem Alter und der allgemeinen Veränderungsbereitschaft nachweisen. Hier lag sogar eine sehr geringe Korrelationstendenz vor ($r = -.05$). Es ist anzunehmen, dass für das Lebensalter tatsächlich eher Besonderheiten des Veränderungsprozesses eine Rolle spielen könnten – so z.B. in der Hinsicht, dass bestimmte ältere Personen, die sich im Allgemeinen als eher veränderungsbereit erweisen, gegenüber einer spezifischen Veränderung, wie hier bei der RheinEnergie AG dem Wechsel des räumlichen Arbeitsplatzes, eine eher negative Einstellung haben.

¹⁰¹ Für sämtliche Korrelationseffekte gilt, dass hier (zumindest statistisch) keine Kausalitätsrichtung abgeleitet werden kann. Genauso erscheinen für beide Zusammenhänge die jeweils umgekehrten Richtungen denkbar: Je weniger gut eine Person mit Mehrdeutigkeit und Unsicherheit umgehen kann und je weniger Anspruch sie an sich selber stellt, desto länger verbleibt sie im Unternehmen.

¹⁰² Nach Urban und Mayerl (2006, S. 232) sollte der „Toleranzwert“ nicht unter .25 bzw. der VIF nicht über 5 liegen.

Tabelle 13. Korrelationsmatrix der zentralen Untersuchungsvariablen der Hauptuntersuchung (N = 102)

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Lebensalter																
2. Unternehmenszugehörigkeit	.66**															
3. Ambiguitätstoleranz	-.06	-.23*														
4. Kognitionsbedürfnis	.00	-.18	.54**													
5. Versagensangst (Perfektionismus)	-.14	-.08	-.36**	-.19												
6. Hohe Standards (Perfektionismus)	-.15	-.28**	.35**	.53**	-.04											
7. Akkommodative Flexibilität	-.16	-.12	.37**	.21*	-.27**	.06										
8. Prospektive Handlungsorientierung	.05	.13	.19	.17	-.28**	.05	.05									
9. Extraversion	-.18	-.16	.38**	.33**	-.15	.18	.28**	.32**								
10. Neurotizismus	-.02	.04	-.57**	-.38**	.35**	-.23*	-.13	-.35**	-.27**							
11. Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung	.13	-.09	.34**	.47**	-.21*	.48**	.09	.20*	.21*	-.35**						
12. Veränderungsfähigkeit	-.07	-.06	.39**	.49**	-.29**	.32**	.42**	.29**	.47**	-.40**	.45**					
13. Allgemeine Veränderungsbereitschaft	-.05	-.09	.67**	.46**	-.42**	.34**	.41**	.24*	.28**	-.62**	.46**	.57**				
14. Veränderungskontext (allgemein)	.11	.08	.13	.08	-.22*	.13	-.05	.24*	.11	-.15	.13	.18	.30**			
15. Veränderungskontext (spezifisch)	-.14	.09	.08	.00	-.04	.09	.13	.13	.20*	-.12	.15	.28**	.28**	.43**		
16. Spezifische Veränderungsbereitschaft	-.18	.00	.29**	.07	-.20	-.00	.26*	.08	.15	-.28**	.06	.23*	.49**	.34**	.50**	
17. Veränderungsintention	-.22*	-.01	.13	-.06	-.11	-.09	.11	.14	.09	-.16	.00	.12	.26*	.37**	.46**	.57**

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (zweiseitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (zweiseitig) signifikant.

Tabelle 14. Korrelationsmatrix der zentralen Untersuchungsvariablen der Hauptuntersuchung (differenzierte Faktorenstruktur durch Einbezug der Subskalen) (N = 102)

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
1.Lebensalter																												
2.Unternehmenszugehörigkeit	.66**																											
3.Ambiguitätstoleranz	-.06	-.23*																										
4.Kognitionsbedürfnis	.00	-.18	.54**																									
5.Versagensangst (Perfekt.)	-.14	-.08	-.36**	-.19																								
6.Hohe Standards (Perfekt.)	-.15	-.28**	.35**	.53**	-.04																							
7.Akkommodative Flexibilität	-.16	-.12	.37**	.21*	-.27**	.06																						
8.Prospect. Handlungsorientierung	.05	.13	.19	.17	-.28**	.05	.05																					
9.Extraversion	-.18	-.16	.38**	.33**	-.15	.18	.28**	.32**																				
10.Neurotizismus	-.02	.04	-.57**	-.38**	.35**	-.23*	-.13	-.35**	-.27**																			
11.Change Management (Wissen)	-.06	-.15	.28**	.45**	-.15	.44**	.14	.21*	.24*	-.33**																		
12.Erfahrung mit Veränderungen	.26*	.00	.29**	.35**	-.21*	.37**	.02	.13	.11	-.27**	.43**																	
13.Internale Agilität (VF)	.06	.05	.29**	.27**	-.38**	.11	.44**	.27**	.33**	-.33**	.23*	.17																
14.Externale Agilität (VF)	-.05	.02	.35**	.43**	-.23*	.23*	.31**	.17	.37**	-.31**	.39**	.21*	.35**															
15.Fokussierung (VF)	-.14	-.19	.21*	.42**	.08	.37**	.12	.22*	.37**	-.27**	.45**	.16	.20*	.35**														
16.Allg. Veränderungsbereitsch.	-.05	-.09	.67**	.46**	-.42**	.34**	.41**	.24*	.28**	-.62**	.41**	.37**	.49**	.39**	.26**													
17.Soziales Klima/Werte	.02	.03	.17	.11	-.27**	.12	-.03	.19	.12	-.21*	.12	.06	.24*	.14	.17	.31**												
18.Strategische Ausrichtung	.23*	.16	-.00	.07	-.09	.15	-.11	.27**	.03	-.10	.23*	.20*	.16	-.15	.13	.16	.38**											
19.Ressourcenbereitstellung	-.00	.01	.09	-.05	-.05	.00	.02	.09	.09	-.00	-.03	-.10	.03	-.03	-.08	.17	.38**	.30**										
20.Unterstützung/Kommunikation	.01	.17	.15	-.03	-.18	.04	.17	.11	.15	-.07	.11	-.03	.22*	.23*	-.00	.31**	.43**	.32**	.55**									
21.Partizipation	-.15	-.01	.01	.01	.09	.16	.06	.10	.14	-.06	.28**	.10	.16	.13	.21*	.14	.16	.38**	.16	.40**								
22.Persönliche Relevanz	-.18	.02	-.06	.05	-.13	.07	.03	.10	.14	-.08	.18	.02	.06	.10	.07	.08	.08	.19	.13	.40**	.51**							
23.Nutzen	-.17	.07	.18	-.05	-.23*	-.05	.13	.08	.18	-.18	.16	-.00	.31**	.23*	.05	.36**	.14	.19	.23*	.52**	.54**	.37**						
24.SVB – kognitiv	-.29**	-.09	.22*	-.08	-.10	-.03	.29**	-.02	.13	-.12	.17	-.18	.17	.07	.02	.32**	.22*	.14	.26**	.44**	.54**	.28**	.64**					
25.SVB – emotional	-.04	.05	.31**	.14	-.29**	-.00	.16	.13	.11	-.37**	.25*	-.03	.31**	.19	.11	.58**	.37**	.18	.26**	.35**	.29**	.05	.48**	.64**				
26.Intention – Engagement	-.17	-.03	.04	-.12	-.13	-.12	.00	.11	-.02	-.09	.01	-.17	.12	-.13	.01	.19	.31**	.19	.27**	.22*	.23*	.14	.24*	.49**	.44**			
27.Intention – Ziele	-.21	.03	.21*	.06	-.02	.01	.24*	.14	.22*	-.16	.25*	.05	.15	.14	.08	.22*	.23*	.23*	.18	.42**	.48**	.47**	.31**	.50**	.29**	.34**		

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (zweiseitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (zweiseitig) signifikant.

4.4.6 Test der Inhaltshypothesen

Zur Überprüfung der einzelnen Inhaltshypothesen wurden aufbauend auf den exploratorischen Faktorenanalysen der Vorstudie im Weiteren konfirmatorische Faktorenanalysen für die Daten der Hauptuntersuchung unter Verwendung des Programms AMOS 22 durchgeführt. Hierdurch sollte untersucht werden, inwieweit einzelne postulierte Teildimensionen der Untersuchungsvariablen auf tatsächlich voneinander unterscheidbare korrelierte Faktoren zurückzuführen wären.¹⁰³

Allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft. Um die durch die Hypothese 1a angenommene und sich in den exploratorischen Faktorenanalysen andeutende Differenzierung hinsichtlich einer allgemeinen sowie einer spezifischen Veränderungsbereitschaft empirisch zu überprüfen, wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse erster Ordnung durchgeführt. Anhand des Ein-Faktor-Modells sollte die Annahme überprüft werden, dass sich die Faktoren der Veränderungsbereitschaft nicht voneinander unterscheiden und nur ein Faktor die Varianz der Items hinreichend gut erklärt. Mit dem Zwei-Faktoren-Modell sollte untersucht werden, ob bereits die Unterscheidung in allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft (gemäß der ursprünglichen Hypothese) ausreicht. Das letztendliche Drei-Faktoren-Modell baut auf den Erkenntnissen der exploratorischen Faktorenanalyse aus der Vorstudie auf und erlaubt eine Prüfung hinsichtlich der Differenzierung in eine allgemeine Veränderungsbereitschaft sowie die Faktoren „kognitive Bereitschaft“ und „emotionale Bereitschaft“ für die spezifische Veränderungsbereitschaft. Tabelle 15 zeigt, dass das dreifaktorielle Modell den anderen beiden Alternativmodellen überlegen ist. Auch wenn hier mit einem CFI < .90 sowie einem RMSEA > .10 noch nicht von einem guten Modell-Fit¹⁰⁴ auszugehen ist, kann die Hypothese 1a als vorerst bestätigt gelten. Allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft korrelieren zwar miteinander, gehören allerdings nicht einem gemeinsamen Faktor an.

¹⁰³ Die konfirmatorischen Faktorenanalysen zum Zweck der Hypothesentestung wurden für die zentralen Konstrukte der Veränderungsbereitschaft, der Veränderungsintention und der Veränderungsfähigkeit auf der Grundlage der exploratorischen Faktorenanalysen aus der Vorstudie durchgeführt. Zur Untersuchung inhaltlicher Besonderheiten mit Blick auf veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung sowie Veränderungskontext wurden erste exploratorische Faktorenanalysen innerhalb der Hauptuntersuchung durchgeführt (siehe Kapitel 4.4.4).

¹⁰⁴ Vgl. Hu & Bentler (1999)

Tabelle 15. Indizes der Modelle zur Überprüfung der Faktorenstruktur von Veränderungsbereitschaft (N = 102)

Modell	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA
Ein-Faktor-Modell	571.75***	135	4.24	.60	.18
Zwei-Faktoren-Modell (korrelierte Faktoren)	413.62***	134	3.09	.75	.14
Drei-Faktoren-Modell (korrelierte Faktoren)	312.82***	132	2.37	.84	.12

CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation. ***p < .001.

Hinsichtlich der Hypothese 1b, welche besagt, dass die beiden Dimensionen der allgemeinen und spezifischen Veränderungsbereitschaft jeweils weitere eigenständige kognitive und emotionale Faktoren umfassen, wurde bereits innerhalb der exploratorischen Faktorenanalyse deutlich¹⁰⁵, dass sich hier zumindest für die allgemeine Veränderungsbereitschaft keine empirische Bewährung ergeben würde.¹⁰⁶ Für die spezifische Veränderungsbereitschaft wurde hingegen aufbauend auf den Erkenntnissen der exploratorischen Faktorenanalyse sowie des oben angeführten Drei-Faktoren-Modells (welches genau diese Unterscheidung zusätzlich zur allgemeinen Veränderungsbereitschaft beinhaltet) noch einmal eine separate konfirmatorische Faktorenanalyse gerechnet (siehe Tabelle 16). Erneut konnte im Vergleich zum Ein-Faktor-Modell eine bessere Modellgüte festgehalten werden (CFI > .90, allerdings RMSEA knapp über den geforderten .10). Die Hypothese 1b kann somit als teilweise bestätigt gelten. Für die spezifische Veränderungsbereitschaft scheint ein relevanter Unterschied mit Blick auf kognitive und emotionale Anteile zu existieren.

Tabelle 16. Indizes der Modelle zur Überprüfung der Faktorenstruktur von spezifischer Veränderungsbereitschaft (N = 102)

Modell	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA
Ein-Faktor-Modell	191.07***	44	4.34	.79	.18
Zwei-Faktoren-Modell (korrelierte Faktoren)	112.56***	43	2.62	.90	.13

CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation. ***p < .001.

¹⁰⁵ Vgl. Kapitel 4.4.4

¹⁰⁶ Auch die Überprüfung eines Vierfaktorenmodells (eine kognitive und eine emotionale Dimension für die allgemeine Veränderungsbereitschaft einschließend) ergab keine signifikante Verbesserung der Modellgüte: Es wurden die gleichen CFI- und RMSEA-Werte wie bei der dreifaktoriellen Variante sowie ein gestiegener AIC-Wert (Akaike Information Criterion) beobachtet, welcher die Aufnahme irrelevanter Modellvariablen anzeigt.

Veränderungsintention. Für die Hypothese 1d (einfaktorielle Struktur der Veränderungsintention) konnte bereits innerhalb der exploratorischen Faktorenanalysen gezeigt werden, dass hier aller Wahrscheinlichkeit nach eine zweifaktorielle Faktorenstruktur vorliegen könnte.¹⁰⁷ Die Durchführung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse konnte mit Blick auf die Überprüfung mehrerer Alternativmodelle tatsächlich die beste Modellgüte für die zweifaktorielle Version („Ziele“ und „Engagement“) festhalten. Das entsprechende CFA-Modell zeigte mit $\chi^2/df = 1.60$, RMSEA = .08 mit den beiden 90%-Vertrauensintervallgrenzen .000 und .183 sowie CFI = .96 einen sehr guten Fit. Die ursprüngliche Hypothese konnte somit nicht bestätigt werden, die zweifaktorielle Struktur hingegen hat sich (aufbauend auf der exploratorischen Faktorenanalyse) bisweilen empirisch bewährt.

Tabelle 17. Indizes der Modelle zur Überprüfung der Faktorenstruktur von Veränderungsintention (N = 102)

Modell	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA
Ein-Faktor-Modell	18.08**	5	3.62	.79	.18
Zwei-Faktoren-Modell (korrelierte Faktoren)	6.38 ¹	4	1.60	.96	.08

CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation. **p < .01.

¹p = .17

Veränderungsfähigkeit. Hinsichtlich der Überprüfung der Hypothese 2a (dreifaktorielle Struktur der Veränderungsfähigkeit) konnte bereits innerhalb der exploratorischen Faktorenanalysen gezeigt werden, dass hier aller Voraussicht nach eine dreifaktorielle Faktorenstruktur vorliegen könnte. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse konnte tatsächlich mit Blick auf die Überprüfung mehrerer Alternativmodelle die beste Modellgüte für die dreifaktorielle Variante festhalten (gemäß „Externale Agilität“, „Internale Agilität“ und „Fokussierung“)¹⁰⁸. Das entsprechende „Second-Order“-CFA-Modell¹⁰⁹ zeigt mit $\chi^2/df = 34.27$, RMSEA = .07 mit den beiden 90%-Vertrauensintervallgrenzen .000 und .111 sowie CFI = .91 einen sehr guten Fit. Die ursprüngliche Hypothese konnte zwar nicht in ihrer inhaltlichen Differenzierung bestätigt werden (Änderungen basierten auf den Erkenntnissen der exploratorischen

¹⁰⁷ Vgl. Kapitel 4.4.4

¹⁰⁸ Vgl. Kapitel 4.3.4

¹⁰⁹ Hier werden zwei latente Konstruktebenen betrachtet: Unterhalb des latenten Konstruktes der „Veränderungsfähigkeit“ rangieren die Konstrukte der „Internalen Agilität“, der „Externalen Agilität“ sowie der „Fokussierung“.

Faktorenanalyse aus der Vorstudie), allerdings lässt sich die angenommene dreifaktorielle Struktur empirisch nachweisen.

Tabelle 18. Indizes der Modelle zur Überprüfung der Faktorenstruktur von Veränderungsfähigkeit (N = 102)

Modell	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA
Ein-Faktor-Modell	48.86**	27	1.81	.81	.09
Zwei-Faktoren-Modell (korrelierte Faktoren)	41.24*	26	1.59	.87	.08
Drei-Faktoren-Modell (korrelierte Faktoren)	34.27 ¹	24	1.43	.91	.07

CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation. *p < .05; **p < .01.

¹p = .08

4.4.7 Test der Zusammenhangshypothesen

Für die Überprüfung der einzelnen Zusammenhangshypothesen kamen zusätzlich zur Analyse der Korrelationsmatrix Regressionsanalysen zum Einsatz. Zudem erfolgte mit Blick auf Zusammenhänge, bei denen der Einfluss einer Moderatorvariablen angenommen wurde, die Verwendung einer varianzanalytischen Testung. Hier wurde zur Prüfung ein varianzanalytisches Verfahren (ANOVA) des allgemeinen linearen Modells (ALM) eingesetzt. Ziel war die Analyse von Interaktionsbeziehungen zweier unabhängiger Variablen sowie deren Auswirkungen auf eine abhängige Variable.

Zusammenhänge der zentralen Untersuchungsvariablen. Mit Blick auf die Analyse der einzelnen Korrelationen (siehe Kapitel 4.4.5) konnten für beinahe sämtliche der zentralen Untersuchungsvariablen die erwarteten Zusammenhänge bestätigt werden. So zeigten sich beispielsweise signifikant positive Zusammenhänge zwischen der allgemeinen Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern und ihrer Veränderungsfähigkeit ($r = .57$, $p < .01$), veränderungsbezogenem Wissen und Erfahrung ($r = .46$, $p < .01$), dem wahrgenommenen allgemeinen ($r = .30$, $p < .01$) und spezifischen Veränderungskontext ($r = .28$, $p < .01$), ihrer spezifischen Veränderungsbereitschaft ($r = .49$, $p < .01$) sowie ihrer Veränderungsintention ($r = .26$, $p < .05$). Ebenso ließen sich signifikant positive Zusammenhänge zwischen der spezifischen Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsintention ($r = .57$, $p < .01$), der Veränderungsfähigkeit ($r = .23$, $p < .05$) sowie dem wahrgenommenen allgemeinen ($r = .34$, $p < .01$) und spezifischen Veränderungskontext ($r = .50$, $p < .01$) festhalten.

Somit konnten die Hypothese 1c (positiver Zusammenhang zwischen allgemeiner und spezifischer Veränderungsbereitschaft), die Hypothese 1e (positiver Zusammenhang zwischen spezifischer Veränderungsbereitschaft und Veränderungsintention), die Hypothese 3 (positiver Zusammenhang zwischen veränderungsbezogenem Wissen und Erfahrung und Veränderungsfähigkeit sowie allgemeiner Veränderungsbereitschaft) sowie die Hypothesen 4a und 4b (positive Zusammenhänge zwischen allgemeinem und spezifischem Veränderungskontext auf der einen Seite und allgemeiner und spezifischer Veränderungsbereitschaft sowie Veränderungsintention auf der anderen Seite) bestätigt werden.

Der durch Hypothese 2b postulierte Zusammenhang zwischen Veränderungsfähigkeit und Veränderungsintention konnte hingegen nicht nachgewiesen werden ($r = .12$, $p > .05$). Hier ließen sich lediglich die oben bereits angegebenen Zusammenhänge zwischen Veränderungsfähigkeit und allgemeiner sowie spezifischer Veränderungsbereitschaft bestätigen.

Zusammenhänge mit Persönlichkeitsdispositionen. Mit Blick auf die Hypothesen 5a und 5b ließen sich für alle Persönlichkeitsdispositionen die vermuteten Zusammenhänge mit der Veränderungsfähigkeit sowie der allgemeinen Veränderungsbereitschaft festhalten. Hier lagen entweder signifikante positive Zusammenhänge (für Ambiguitätstoleranz, Kognitionsbedürfnis, Perfektionismus/Hohe Standards, Akkommodative Flexibilität, Prospektive Handlungsorientierung und Extraversion) oder negative Zusammenhänge vor (für Perfektionismus/Versagensangst und Neurotizismus). Für die spezifische Veränderungsbereitschaft konnten lediglich Zusammenhänge mit Ambiguitätstoleranz ($r = .29$, $p < .01$), Akkommodativer Flexibilität ($r = .26$, $p < .05$) und Neurotizismus ($r = -.28$, $p < .01$) bestätigt werden. Hinsichtlich der Veränderungsintention ließ sich kein signifikanter Zusammenhang mit Persönlichkeitsdispositionen entdecken.

Weiterführende Analyse der Zusammenhänge. Um die bestätigten Zusammenhänge der Untersuchungsvariablen genauer zu beleuchten, wurden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt. Das Ziel bestand in einer differenzierten Betrachtung des tatsächlichen Beitrags der einzelnen Untersuchungsvariablen für die Erklärung der gefundenen Zusammenhangsbeziehungen. Zentrale Konstrukte des theoretischen Modells fungierten hierbei als abhängige Variablen (i.e. Kriteriumsvariablen) und sollten durch verschiedene

unabhängige Variablen (i.e. Prädiktoren) bestmöglich vorhergesagt werden. Der schrittweise Einschluss zielte dabei darauf ab, zu überprüfen, ob die Aufnahme weiterer Variablen, für die sich zuvor signifikante Zusammenhänge gezeigt hatten¹¹⁰, auch zu einem verbesserten Regressionsmodell führen würden (d.h. einer signifikanten Änderung der aufgeklärten Varianz ΔR^2).

Für einen differenzierten Blick auf die Veränderungsintention wurden in einem ersten Schritt zunächst die Kontrollvariablen Alter und Unternehmenszugehörigkeit in das Modell eingeführt. Im zweiten Schritt erfolgte der Einschluss der spezifischen Veränderungsbereitschaft. Anschließend wurden die Konstrukte der Veränderungskompetenz im engeren Sinn aufgenommen (veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung, Veränderungsfähigkeit und allgemeine Veränderungsbereitschaft), bevor in einem vierten Schritt der allgemeine und der spezifische Veränderungskontext folgten. Das multiple Regressionsmodell (siehe Tabelle 19) zeigte, dass alleine die spezifische Veränderungsbereitschaft ($\beta = .43$, $p < .001$) einen entscheidenden Beitrag zur Vorhersage des Kriteriums der Veränderungsintention leistet. Das erste Modell, welches ausschließlich Kontrollvariablen enthielt, klärte dabei immerhin 10% der Varianz auf (mit einem anfangs noch signifikanten Beitrag der Variable Alter bei $\beta = -.43$, $p < .01$ im ersten Schritt). Das Modell 2 (Aufnahme der spezifischen Veränderungsbereitschaft) führte zum größten Zuwachs an Varianzaufklärung ($\Delta R^2 = .22$), das dritte und das vierte Modell (Aufnahme der Variablen zur Veränderungskompetenz sowie der Kontextvariablen) trugen nicht mehr entscheidend zur Steigerung der Varianzaufklärung bei.

¹¹⁰ Teilweise wurden auch aus jeweils theoretischen Überlegungen weitere Untersuchungsvariablen einbezogen (um beispielsweise den Beitrag der Variablen der Veränderungskompetenz im engeren Sinn gemeinsam zu betrachten).

Tabelle 19. Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der Veränderungsintention (N = 102)

Regressionschritte und Prädiktoren	B	SE	β	R ²	ΔR^2
Schritt 1: Kontrollvariablen				.10*	.10*
Alter	-.19	.17	-.18		
Unternehmenszugehörigkeit	.08	.12	.10		
Schritt 2: Spezifische Veränderungsbereitschaft				.32***	.22***
Spezifische Veränderungsbereitschaft	.43	.14	.43**		
Schritt 3: Variablen zur Veränderungskompetenz				.34***	.02
Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung	-.10	.12	-.10		
Veränderungsfähigkeit	.12	.22	.07		
Allgemeine Veränderungsbereitschaft	-.17	.19	-.12		
Schritt 4: Kontextvariablen				.38***	.04
Allgemeiner Veränderungskontext	.19	.16	.13		
Spezifischer Veränderungskontext	.18	.15	.16		

***p < .001, **p < .01, *p < .05 ΔR^2 = Zuwachs an Varianzaufklärung. Die Koeffizienten B, SE und β sind für den letzten Schritt der hierarchischen Regression angegeben.

Zur Vorhersage der spezifischen Veränderungsbereitschaft wurden in einem ersten Schritt ebenfalls zunächst die Kontrollvariablen Alter und Unternehmenszugehörigkeit in das Modell eingeführt. Im zweiten Schritt erfolgte der Einschluss der Konstrukte der Veränderungskompetenz im engeren Sinn. Anschließend wurden der allgemeine und der spezifische Veränderungskontext aufgenommen, bevor in einem vierten Schritt die signifikanten Persönlichkeitsdispositionen¹¹¹ folgten.

¹¹¹ Ambiguitätstoleranz, Akkommodative Flexibilität und Neurotizismus

Tabelle 20. Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der spezifischen Veränderungsbereitschaft (N = 102)

Regressionschritte und Prädiktoren	B	SE	β	R ²	ΔR^2
Schritt 1: Kontrollvariablen				.05	.05
Alter	-.23	.14	-.22		
Unternehmenszugehörigkeit	.10	.11	.12		
Schritt 2: Variablen zur Veränderungskompetenz				.33***	.29***
Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung	-.01	.10	-.01		
Veränderungsfähigkeit	-.20	.20	-.12		
Allgemeine Veränderungsbereitschaft	.79	.20	.59***		
Schritt 3: Kontextvariablen				.50***	.17***
Allgemeiner Veränderungskontext	.13	.15	.09		
Spezifischer Veränderungskontext	.44	.11	.40***		
Schritt 4: Persönlichkeitsdispositionen				.51***	.01
Ambiguitätstoleranz	.00	.15	.00		
Akkommodative Flexibilität	-.06	.14	-.05		
Neurotizismus	.10	.11	.11		

***p < .001, **p < .01, *p < .05. ΔR^2 = Zuwachs an Varianzaufklärung. Die Koeffizienten B, SE und β sind für den letzten Schritt der hierarchischen Regression angegeben.

Das multiple Regressionsmodell (siehe Tabelle 20) zeigte, dass insbesondere die allgemeine Veränderungsbereitschaft ($\beta = .59$, $p < .001$) sowie der spezifische Veränderungskontext ($\beta = .40$, $p < .001$) entscheidende Beiträge zur Vorhersage des Kriteriums der spezifischen Veränderungsbereitschaft leisten. Das erste Modell, welches ausschließlich Kontrollvariablen enthielt, klärte nur 5% der Varianz auf. Die Modelle 2 und 3 (Aufnahme der Variablen zur Veränderungskompetenz sowie der Kontextvariablen) führten hingegen zu signifikanten Verbesserungen ($\Delta R^2 = .29$ für Modell 2 und immerhin noch $\Delta R^2 = .17$ für Modell 3). Das vierte Modell (Einschluss der Persönlichkeitsdispositionen) trug nicht mehr entscheidend zur Steigerung der Varianzaufklärung bei.

Des Weiteren wurden die einzelnen Beiträge zur Varianz der allgemeinen Veränderungsbereitschaft untersucht. Es wurden im ersten Schritt die Kontrollvariablen Alter und Unternehmenszugehörigkeit in das Modell eingeführt. Im zweiten Schritt

erfolgte die Aufnahme der Konstrukte der Veränderungskompetenz im engeren Sinn (veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung und Veränderungsfähigkeit). Daraufhin wurden der allgemeine und der spezifische Veränderungskontext aufgenommen, bevor im vierten Schritt sämtliche Persönlichkeitsdispositionen folgten.

Tabelle 21. Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der allgemeinen Veränderungsbereitschaft (N = 102)

Regressionschritte und Prädiktoren	B	SE	β	R ²	ΔR^2
Schritt 1: Kontrollvariablen				.01	.01
Alter	-.05	.08	-.06		
Unternehmenszugehörigkeit	.06	.06	.10		
Schritt 2: Variablen zur Veränderungskompetenz				.40***	.39***
Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung	.06	.07	.08		
Veränderungsfähigkeit	.15	.12	.12		
Schritt 3: Kontextvariablen				.41***	.01
Allgemeiner Veränderungskontext	.14	.09	.13		
Spezifischer Veränderungskontext	.04	.07	.05		
Schritt 4: Persönlichkeitsdispositionen				.70***	.29***
Ambiguitätstoleranz	.27	.09	.32**		
Kognitionsbedürfnis	.04	.08	.06		
Perfektionismus (Versagensangst)	-.01	.05	-.02		
Perfektionismus (Hohe Standards)	.05	.06	.07		
Akkommodative Flexibilität	.23	.08	.25**		
Prospektive Handlungsorientierung	-.03	.07	-.03		
Extraversion	-.05	.05	-.08		
Neurotizismus	-.19	.06	-.29**		

***p < .001, **p < .01, *p < .05. ΔR^2 = Zuwachs an Varianzaufklärung. Die Koeffizienten B, SE und β sind für den letzten Schritt der hierarchischen Regression angegeben.

Das multiple Regressionsmodell (siehe Tabelle 21) zeigte, dass insbesondere Ambiguitätstoleranz ($\beta = .32$, $p < .001$), Akkommodative Flexibilität ($\beta = .25$, $p < .001$) sowie Neurotizismus ($\beta = -.29$, $p < .001$) entscheidende Beiträge zur Vorhersage des Kriteriums der allgemeinen Veränderungsbereitschaft leisten. Das erste Modell (Kontrollvariablen) konnte nur 1% der Varianz aufklären. Das Modell 2 (Aufnahme der

Variablen zur Veränderungskompetenz) führte hingegen zu einer signifikanten Verbesserung ($\Delta R^2 = .39$), das Modell 3 (Einschluss der Kontextvariablen) wiederum zu keiner entscheidenden Steigerung der Varianzaufklärung ($\Delta R^2 = .01$). Dabei trugen veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung (mit $\beta = .24$, $p < .05$ im zweiten und $\beta = .24$, $p < .05$ im dritten Schritt) sowie Veränderungsfähigkeit (mit $\beta = .47$, $p < .001$ im zweiten und $\beta = .45$, $p < .001$ im dritten Schritt) anfangs noch signifikant zur Vorhersage der allgemeinen Veränderungsbereitschaft bei. Das vierte Modell (Einschluss der Persönlichkeitsdispositionen) konnte abschließend entscheidend zu einer weiteren Steigerung der Varianzaufklärung beitragen ($\Delta R^2 = .29$). Die Variablen zur Veränderungskompetenz (veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung sowie Veränderungsfähigkeit) leisteten im Gegensatz zu den Schritten 2 und 3 hier keinen signifikanten Beitrag mehr. Ausschließlich die oben erwähnten Persönlichkeitsdispositionen erlangten Signifikanz.

Abschließend wurden die Beiträge zur Varianzaufklärung der Veränderungsfähigkeit analysiert. Im ersten Schritt wurden erneut die Kontrollvariablen Alter und Unternehmenszugehörigkeit in das Modell eingeführt. Im zweiten Schritt erfolgte die Aufnahme der Konstrukte der Veränderungskompetenz im engeren Sinn (veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung und allgemeine Veränderungsbereitschaft). Daraufhin wurden der allgemeine und der spezifische Veränderungskontext aufgenommen, bevor im vierten Schritt sämtliche Persönlichkeitsdispositionen folgten.

Tabelle 22. Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der Veränderungsfähigkeit (N = 102)

Regressionschritte und Prädiktoren	B	SE	β	R ²	ΔR^2
Schritt 1: Kontrollvariablen				.01	.01
Alter	-.04	.08	-.06		
Unternehmenszugehörigkeit	.06	.06	.12		
Schritt 2: Variablen zur Veränderungskompetenz				.45***	.44***
Veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung	.19	.08	.35*		
Allgemeine Veränderungsbereitschaft	.14	.12	.18		
Schritt 3: Kontextvariablen				.46***	.01
Allgemeiner Veränderungskontext	.09	.09	.10		
Spezifischer Veränderungskontext	.02	.07	.03		
Schritt 4: Persönlichkeitsdispositionen				.56***	.10
Ambiguitätstoleranz	-.07	.09	-.10		
Kognitionsbedürfnis	.05	.07	.08		
Perfektionismus (Versagensangst)	-.02	.05	-.04		
Perfektionismus (Hohe Standards)	.03	.06	.05		
Akkommodative Flexibilität	.19	.08	.25*		
Prospektive Handlungsorientierung	.01	.07	.02		
Extraversion	.09	.05	.19		
Neurotizismus	-.05	.07	-.10		

***p < .001, **p < .01, *p < .05. ΔR^2 = Zuwachs an Varianzaufklärung. Die Koeffizienten B, SE und β sind für den letzten Schritt der hierarchischen Regression angegeben.

Das multiple Regressionsmodell (siehe Tabelle 22) zeigte, dass insbesondere veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung ($\beta = .35$, $p < .05$) und Akkommodative Flexibilität ($\beta = .25$, $p < .05$) entscheidende Beiträge zur Vorhersage des Kriteriums der Veränderungsfähigkeit leisten. Das erste Modell (Kontrollvariablen) konnte erneut nur 1% der Varianz aufklären. Modell 2 (Aufnahme der Variablen zur Veränderungskompetenz) führte zu einer signifikanten Verbesserung ($\Delta R^2 = .44$), das Modell 3 (Einschluss der Kontextvariablen) hingegen zu keiner entscheidenden Steigerung der Varianzaufklärung ($\Delta R^2 = .01$). Dabei trug die allgemeine Veränderungsbereitschaft (mit $\beta = .44$, $p < .001$ im zweiten und $\beta = .42$, $p < .001$ im dritten Schritt) anfangs noch signifikant zur Vorhersage der Veränderungsfähigkeit bei. Das vierte Modell (Einschluss der

Persönlichkeitsdispositionen) konnte abschließend zu einer weiteren (leichten) Steigerung der Varianzaufklärung beitragen ($\Delta R^2 = .10$). Die allgemeine Veränderungsbereitschaft leistete im Gegensatz zu den Schritten 2 und 3 hier keinen signifikanten Beitrag mehr.

Analyse der Mediationshypothesen. Zur Prüfung der Hypothesen 4c (spezifischer Veränderungskontext als Mediator von allgemeiner Veränderungsbereitschaft und spezifischer Veränderungsbereitschaft) und 4d (spezifischer Veränderungskontext als Mediator von spezifischer Veränderungsbereitschaft und Veränderungsintention) wurden die einzelnen Beziehungspfade zwischen den Variablen näher beleuchtet, um potenzielle Mediationsverknüpfungen aufzudecken. Nach Holmbeck (1997) und Baron und Kenny (1986) müssen für eine Mediation a) der Prädiktor einen signifikanten Effekt auf den Mediator ausüben, b) der Mediator einen signifikanten Effekt auf das Kriterium ausüben, c) der Prädiktor einen signifikanten Effekt auf das Kriterium ohne Kontrolle des Mediators ausüben sowie d) der Effekt des Prädiktors auf das Kriterium bei gleichzeitiger Aufnahme des Mediators in das Regressionsmodell sich verringern (partielle Mediation) oder ganz ausbleiben (totale Mediation). Hierzu dienten jeweils drei Regressionsanalysen, erneut unter Einbezug der Kontrollvariablen (siehe Tabellen 23 und 24).

Tabelle 23. Regressionsanalysen zur Mediationshypothese 4c (Spezifischer Veränderungskontext) (N = 102)

Regressionsanalysen (inkl. Prädiktoren)	B	SE	β	R ²
Regression 1 (Kriterium: Spezifischer Veränderungskontext)				.15**
Alter	-.34	.13	-.35*	
Unternehmenszugehörigkeit	.25	.10	.33*	
Allgemeine Veränderungsbereitschaft	.34	.13	.28**	
Regression 2 (Kriterium: Spezifische Veränderungsbereitschaft)				.34***
Alter	-.35	.13	-.34*	
Unternehmenszugehörigkeit	.21	.10	.26*	
Allgemeine Veränderungsbereitschaft	.71	.12	.54***	
Regression 3 (Kriterium: Spezifische Veränderungsbereitschaft)				.48***
Alter	-.20	.12	-.19	
Unternehmenszugehörigkeit	.08	.10	.10	
Allgemeine Veränderungsbereitschaft	.58	.11	.44***	
Spezifischer Veränderungskontext	.45	.10	.41***	

***p < .001, **p < .01, *p < .05.

Die Analyse der Beziehung zwischen allgemeiner Veränderungsbereitschaft und dem Mediator des spezifischen Veränderungskontextes fiel mit $\beta = .28$ ($p < .01$) signifikant aus (Bedingung a). Der direkte Effekt der allgemeinen auf die spezifische Veränderungsbereitschaft (Bedingung c) erwies sich mit $\beta = .54$ ($p < .001$) ebenfalls als signifikant. Das dritte (multiple) Regressionsmodell zeigte mit $\beta = .44$ ($p < .001$) einen verringerten Effekt der allgemeinen Veränderungsbereitschaft auf die spezifische Veränderungsbereitschaft (Bedingung d) bei gleichzeitig signifikantem Effekt des Mediators (Bedingung b). Aus diesem Grund lässt sich eine partielle Mediation identifizieren. Des Weiteren erhöht sich die erklärte Varianz des Regressionsmodells um .14 von $R^2 = .34$ auf $R^2 = .48$. Die Hypothese 4c kann somit als bestätigt gelten.

Tabelle 24. Regressionsanalysen zur Mediationshypothese 4d (Spezifischer Veränderungskontext) (N = 102)

Regressionsanalysen (inkl. Prädiktoren)	B	SE	β	R ²
Regression 1 (Kriterium: Spezifischer Veränderungskontext)				.32***
Alter	-.18	.13	-.19	
Unternehmenszugehörigkeit	.18	.10	.24	
Spezifische Veränderungsbereitschaft	.46	.09	.51***	
Regression 2 (Kriterium: Veränderungsintention)				.32***
Alter	-.27	.14	-.26	
Unternehmenszugehörigkeit	.15	.11	.19	
Spezifische Veränderungsbereitschaft	.49	.10	.49***	
Regression 3 (Kriterium: Veränderungsintention)				.35***
Alter	-.23	.14	-.22	
Unternehmenszugehörigkeit	.12	.11	.15	
Spezifische Veränderungsbereitschaft	.38	.12	.38**	
Spezifischer Veränderungskontext	.23	.14	.20	

***p < .001, **p < .01, *p < .05.

Die Analyse der Beziehung zwischen spezifischer Veränderungsbereitschaft und dem Mediator des spezifischen Veränderungskontextes fiel mit $\beta = .51$ ($p < .001$) signifikant aus (Bedingung a). Der direkte Effekt der spezifischen Veränderungsbereitschaft auf die Veränderungsintention (Bedingung c) erwies sich mit $\beta = .49$ ($p < .001$) ebenfalls als signifikant. Das dritte (multiple) Regressionsmodell zeigte mit $\beta = .38$ ($p < .01$) einen verringerten Effekt der spezifischen Veränderungsbereitschaft auf die Veränderungsintention (Bedingung d). Gleichzeitig konnte allerdings kein

signifikanter Effekt ($\beta = .20$, $p > .05$) des spezifischen Veränderungskontexts festgehalten werden (Bedingung b). Aus diesem Grund ließ sich keine Mediation identifizieren. Des Weiteren erhöhte sich die erklärte Varianz des Regressionsmodells nur leicht um $.03$ von $R^2 = .32$ auf $R^2 = .35$. Die Hypothese 4d konnte somit nicht bestätigt werden.

Zusätzliche Mediationsanalysen. Aufgrund der besonderen Bedeutung für das theoretische Gesamtmodell wurden zusätzliche (über die postulierten Hypothesen hinausgehende) Analysen der allgemeinen Veränderungsbereitschaft als potenziellem Mediator zwischen den Persönlichkeitsdispositionen¹¹³ (Ambiguitätstoleranz, Akkommodative Flexibilität und Neurotizismus) und der spezifischen Veränderungsbereitschaft durchgeführt (siehe Tabelle 25).

Tabelle 25. Zusätzliche Regressionsanalysen zur Überprüfung der Mediation (Allgemeine Veränderungsbereitschaft) (N = 102)

Regressionsanalysen (inkl. Prädiktoren)	B	SE	β	R ²
Regression 1 (Kriterium: Allgemeine Veränderungsbereitschaft)				.46***
Alter	-.06	.09	-.07	
Unternehmenszugehörigkeit	.07	.07	.11	
Ambiguitätstoleranz	.62	.08	.70***	
Regression 2 (Kriterium: Spezifische Veränderungsbereitschaft)				.14**
Alter	-.37	.15	-.35*	
Unternehmenszugehörigkeit	.23	.12	.29	
Ambiguitätstoleranz	.35	.13	.31**	
Regression 3 (Kriterium: Spezifische Veränderungsbereitschaft)				.35***
Alter	-.33	.13	-.32*	
Unternehmenszugehörigkeit	.18	.11	.22	
Ambiguitätstoleranz	-.16	.15	-.14	
Allgemeine Veränderungsbereitschaft	.83	.17	.63***	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Beispielhaft ist festzuhalten: Die Beziehung zwischen Ambiguitätstoleranz und dem Mediator der allgemeinen Veränderungsbereitschaft fiel mit $\beta = .70$ ($p < .001$) signifikant aus (Bedingung a). Der direkte Effekt der Ambiguitätstoleranz auf die

¹¹³ In diese Analysen wurden ausschließlich Persönlichkeitsdispositionen einbezogen, welche mit der spezifischen Veränderungsbereitschaft korrelierten.

spezifische Veränderungsbereitschaft (Bedingung c) erwies sich mit $\beta = .31$ ($p < .01$) ebenfalls als signifikant. Das dritte (multiple) Regressionsmodell wies mit $\beta = -.14$ ($p > .05$) praktisch keinen Effekt mehr auf zwischen Ambiguitätstoleranz und spezifischer Veränderungsbereitschaft (Bedingung d) – bei gleichzeitig signifikantem Effekt des Mediators (Bedingung b). Aus diesem Grund lässt sich eine totale Mediation identifizieren.¹¹⁴

Analyse der Moderationshypothesen. Für die Hypothesen 5c und 5d, in welchen der Effekt einer moderierenden Drittvariablen auf den Zusammenhang von zwei weiteren Variablen angenommen wird, wurden zur Prüfung der relevanten Interaktionsbeziehungen zweifaktorielle Varianzanalysen (ANOVA) des allgemeinen linearen Modells (ALM) durchgeführt.¹¹⁵ Für die Berechnungen wurden die jeweiligen unabhängigen Variablen entlang eines Mediansplits zu kategorialen Variablen (im Sinne der „festen Faktoren“) umgewandelt.¹¹⁶ Die ursprüngliche Hypothese 5c (moderierte Zusammenhänge für die Internale Kontrollüberzeugung) wurde dabei aufgrund der als zu wenig reliabel eingeschätzten Skalierungsdaten¹¹⁷ der relevanten Persönlichkeitsdisposition nicht in die Auswertungsbetrachtung einbezogen.

Innerhalb der Hypothese 5d wurde zunächst eine Moderation des Zusammenhangs zwischen Perfektionismus (Versagensangst) und allgemeiner Veränderungsbereitschaft durch den wahrgenommenen allgemeinen Veränderungskontext angenommen. Der Haupteffekt von Perfektionismus (Versagensangst) auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft fiel mit $F(3,97) = 6.49$, $p < .05$, $\eta^2 = .06$ signifikant aus. Der Haupteffekt von allgemeinem Veränderungskontext auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft fiel mit $F(3,97) = 1.78$, $p > .05$, $\eta^2 = .02$ hingegen nicht signifikant aus. Auch die Interaktion wies mit $F(3,97) = 1.79$, $p > .05$, $\eta^2 = .02$ keine Signifikanz auf. Ein Blick auf die Interaktionsdiagramme zeigte zumindest die durch die Hypothese vermutete Richtung eines Puffereffekts durch den wahrgenommenen

¹¹⁴ Die Ergebnisse konnten äquivalent für Neurotizismus festgehalten werden (totale Mediation durch die allgemeine Veränderungsbereitschaft gegenüber der spezifischen Veränderungsbereitschaft). Für die Akkommodative Flexibilität wurde hingegen keine Mediation identifiziert (im Zusammenhang mit den Kontrollvariablen konnte keine signifikante Vorhersagekraft für das Kriterium der spezifischen Veränderungsbereitschaft entdeckt werden).

¹¹⁵ Tests der Zwischensubjekteffekte

¹¹⁶ Konsequente Vorgehensweise dabei: zunächst Medianermittlung, anschließend Zuweisung der Fälle zu den Codes „1“ und „2“ (kleinster Wert bis Median sowie Median bis größter Wert).

¹¹⁷ Siehe auch Kapitel 4.4.4

allgemeinen Veränderungskontext an. Die Abbildung 3 verdeutlicht, dass es für Mitarbeiter mit geringen Versagensängsten keinen Unterschied mit Blick auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft macht, ob sie den allgemeinen Veränderungskontext als positiv erleben oder nicht. Bei Mitarbeitern mit hohen Versagensängsten wird der negative Effekt auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft hingegen durch einen als positiv wahrgenommenen Veränderungskontext abgemildert.

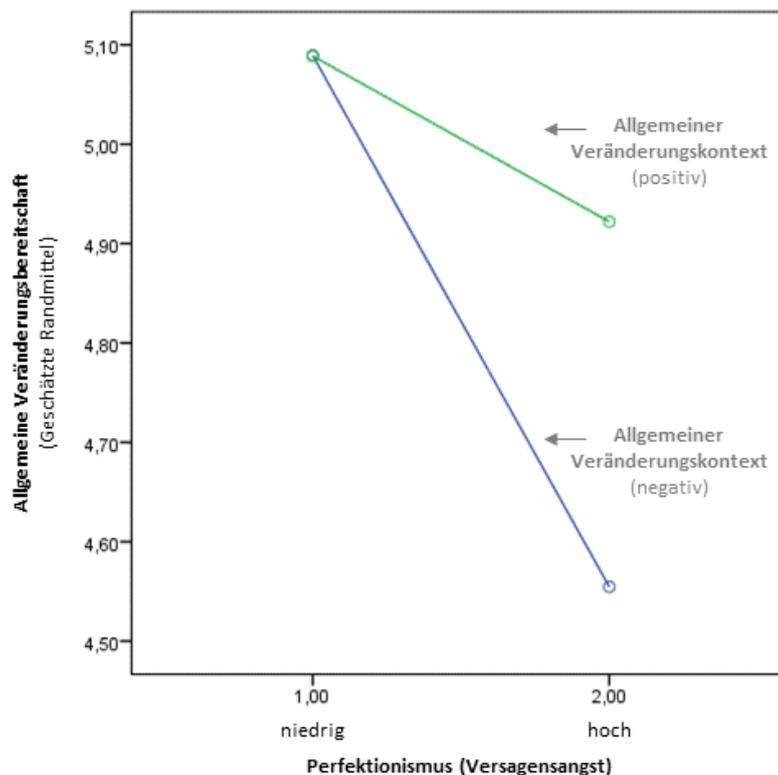


Abbildung 3. Moderation des Zusammenhangs zwischen Perfektionismus (Versagensangst) und allgemeiner Veränderungsbereitschaft durch den wahrgenommenen allgemeinen Veränderungskontext

Des Weiteren wurde eine Moderation des Zusammenhangs zwischen Perfektionismus (Versagensangst) und allgemeiner Veränderungsbereitschaft durch veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung angenommen. Der Haupteffekt von Perfektionismus (Versagensangst) auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft fiel mit $F(3,97) = 6.85$, $p < .05$, $\eta^2 = .07$ signifikant aus. Der Haupteffekt von veränderungsbezogenem Wissen und Erfahrung auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft fiel mit $F(3,97) = 6.90$, $p < .05$, $\eta^2 = .07$ ebenfalls signifikant aus. Die Interaktion wies hingegen mit $F(3,97) = 1.43$, $p > .05$, $\eta^2 = .02$ keine Signifikanz

auf. Ein Blick auf die Interaktionsdiagramme zeigte erneut zumindest die durch die Hypothese vermutete Richtung eines Puffereffekts durch veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung an. Die Abbildung 4 verdeutlicht, dass es für Mitarbeiter mit geringen Versagensängsten einen weniger großen Unterschied mit Blick auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft macht, ob sie veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung aufweisen oder nicht. Bei Mitarbeitern mit hohen Versagensängsten wird der negative Effekt auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft hingegen durch ein größeres veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung abgemildert.

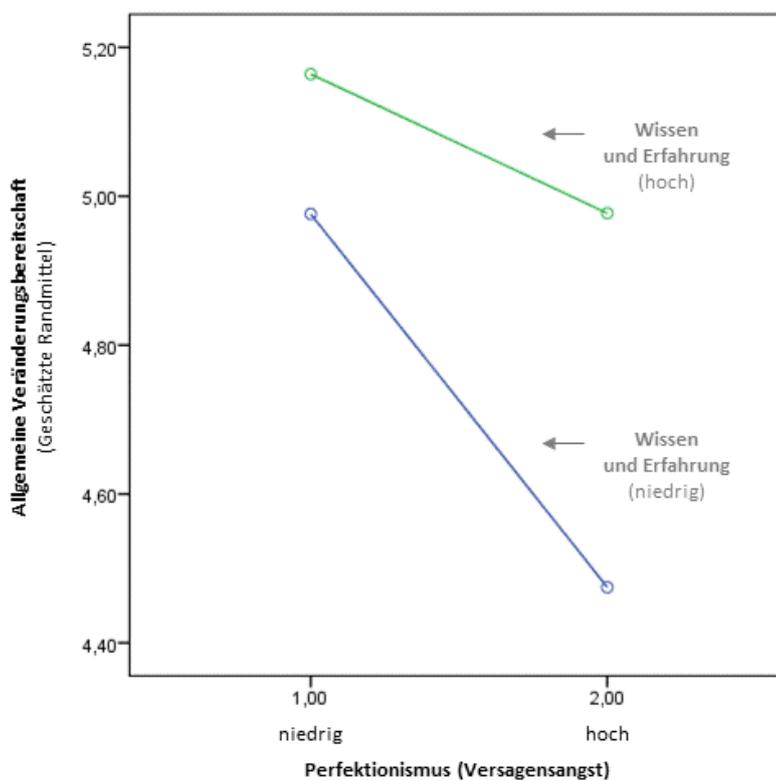


Abbildung 4. Moderation des Zusammenhangs zwischen Perfektionismus (Versagensangst) und allgemeiner Veränderungsbereitschaft durch veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung

4.5 Überblick über die Ergebnisse

Im Folgenden wird anknüpfend an die Übersicht der Hypothesen aus Kapitel 3.7 eine entsprechende Kurzübersicht über die zentralen Ergebnisse aufgeführt.

Tabelle 26. Finale Bewertung der Inhaltshypothesen

Nr.	Hypothese	Ergebnis
1a	Veränderungsbereitschaft lässt sich differenzieren in die beiden unterschiedlichen Dimensionen der allgemeinen und der spezifischen Veränderungsbereitschaft.	teilweise bestätigt
1b	Sowohl die allgemeine als auch die spezifische Veränderungsbereitschaft umfassen jeweils einen kognitiven und einen emotionalen Faktor.	teilweise bestätigt
1d	Für die Veränderungsintention wird ein einfaktorielles Konstrukt angenommen.	nicht bestätigt
2a	Veränderungsfähigkeit setzt sich aus den drei Faktoren der subjektbezogenen Fähigkeitskomponenten (Resilienz, Selbstreflexion und Umsetzungsfähigkeit), der objektbezogenen Fähigkeitskomponenten (Problemlösefähigkeit, Organisationsfähigkeit und Informationsmanagement) sowie der gruppenbezogenen Fähigkeitskomponenten (Empathie, Kommunikative Flexibilität und Konfliktmanagement) zusammen.	teilweise bestätigt

Tabelle 27. Finale Bewertung der Zusammenhangshypothesen

Nr.	Hypothese	Ergebnis
1c	Je größer die allgemeine Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern ist, desto größer ist ihre spezifische Veränderungsbereitschaft.	bestätigt
1e	Je größer die spezifische Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern ist, desto größer ist ihre Veränderungsintention.	bestätigt
2b	Je größer die Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitern ist, desto größer sind ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft sowie ihre Veränderungsintention.	teilweise bestätigt
3	Je größer veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung (im Sinne von Kenntnissen im Change Management als auch Erfahrung in Veränderungsprozessen) bei Mitarbeitern ausgeprägt sind, desto größer ist ihre Veränderungsfähigkeit sowie ihre allgemeine Veränderungsbereitschaft.	bestätigt

4a	Je positiver der allgemeine Veränderungskontext durch Mitarbeiter wahrgenommen wird, desto größer sind sowohl ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft als auch ihre Veränderungsintention.	bestätigt
4b	Je positiver der spezifische Veränderungskontext durch Mitarbeiter wahrgenommen wird, desto größer sind sowohl ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft als auch ihre Veränderungsintention.	bestätigt
5a	Je größer die Veränderungskompetenz-förderlichen Persönlichkeitsdispositionen Ambiguitätstoleranz, Kognitionsbedürfnis, Intuition, Selbstwirksamkeit, Internale Kontrollüberzeugung, Perfektionismus (Hohe Standards), Akkommodative Flexibilität, Prospektive Handlungsorientierung, Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen bei Mitarbeitern ausgeprägt sind, desto größer sind ihre Veränderungsfähigkeit, ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft sowie ihre Veränderungsintention.	teilweise bestätigt
5b	Je größer die Veränderungskompetenz-hinderlichen Persönlichkeitsdispositionen Strukturbedürfnis, Perfektionismus (Versagensangst) und Neurotizismus bei Mitarbeitern ausgeprägt sind, desto geringer sind ihre Veränderungsfähigkeit, ihre allgemeine und spezifische Veränderungsbereitschaft sowie ihre Veränderungsintention.	teilweise bestätigt

Tabelle 28. Finale Bewertung der Mediations- und Moderationshypothesen

Nr.	Hypothese	Ergebnis
4c	Der wahrgenommene spezifische Veränderungskontext wirkt als Mediator zwischen der allgemeinen und der spezifischen Veränderungsbereitschaft.	bestätigt
4d	Der wahrgenommene spezifische Veränderungskontext wirkt als Mediator zwischen der spezifischen Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsintention.	nicht bestätigt
5c	Der Zusammenhang der Persönlichkeitsdisposition der Internalen Kontrollüberzeugung mit der Veränderungsfähigkeit sowie mit allgemeiner und spezifischer Veränderungsbereitschaft wird durch den wahrgenommenen Nutzen moderiert.	[nicht überprüft]
5d	Der Zusammenhang der Persönlichkeitsdisposition Perfektionismus (Versagensangst) mit der allgemeinen Veränderungsbereitschaft wird durch den Veränderungskontext sowie veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung moderiert.	nicht bestätigt

5 Diskussion

5.1 Bedeutung der Ergebnisse für die Forschungsfragen

Die übergreifende Zielsetzung des empirischen Forschungsprozesses innerhalb der vorliegenden Arbeit bestand darin, eine differentialpsychologische Perspektive hinsichtlich des individuellen Denkens, Erlebens und Verhaltens von Mitarbeitern innerhalb von Situationen des Wandels im beruflichen Kontext einzunehmen und hierbei Zusammenhänge einer potenziellen Veränderungskompetenz unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses dispositionaler Persönlichkeitsfaktoren näher zu analysieren. Um eine möglichst hohe externe Validität und Generalisierbarkeit zu erreichen, wurden nach einer Vorstudie zur Prüfung der Messinstrumente Beschäftigte eines Unternehmens innerhalb einer realen Veränderungssituation untersucht.

Für die übergreifende Veränderungskompetenz von Mitarbeitern wurden innerhalb des theoretischen Gesamtmodells zunächst diverse Einzelkonstrukte angenommen, anschließend ihre inhaltlichen Bestandteile definiert, um schlussendlich die potenziellen Zusammenhänge untereinander sowie mit weiteren Konstrukten überprüfen zu können. Im Gegensatz zu Modellen, in denen die explizite Veränderungskompetenz als ein abgrenzbares Einzelkonstrukt, welches verschiedene Dimensionen beinhaltet, verstanden wurde (z.B. „Wandlungskompetenz“ bei Krummacker, 2007), lag der Schwerpunkt in der vorliegenden Arbeit auf der Erschließung eines übergreifenden Konstruktnetzwerks.

Zum einen sollten mit Blick auf die „Veränderungskompetenz im engeren Sinne“ – aufbauend auf den kompetenztheoretischen Überlegungen nach Weinert (2001) und Sydow et al. (2003) – veränderungsbezogene Fähigkeiten, motivationale Bereitschaftsanteile sowie besondere Wissens- und Erfahrungselemente innerhalb des genannten Netzwerks integriert werden. Zum anderen sollte diese enger gefasste Definition einer generellen Veränderungskompetenz ergänzt und erweitert werden durch dispositionale Persönlichkeitsfaktoren, Aspekte des Veränderungskontextes sowie die beiden auf den jeweils konkreten Veränderungsprozess bezogenen Konstrukte der spezifischen Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsintention („Veränderungskompetenz im weiteren Sinne“). Anknüpfend an Dlugosch (2009) scheinen die einzelnen im Zusammenhang mit einer übergreifenden Veränderungskompetenz zu untersuchenden „Komponenten [...] für sich genommen auch für andere berufliche Kompetenzen und Bereiche von Bedeutung“ zu sein (S. 59) – ein Gedanke, der noch einmal den Transfercharakter der Komponenten unterstreicht (vgl. Wittwer, 2010). Anhand

der konkreten „Kombination und speziellen Ausprägung in einer Veränderungssituation“ (Dlugosch, 2009, S. 59) lässt sich allerdings die individuelle Veränderungskompetenz explizit kennzeichnen. Im Gegensatz zu Untersuchungen und Forschungsarbeiten, bei denen ebenfalls übergreifende Modelle skizziert und differentielle Zusammenhänge im Kontext von organisationalen Veränderungsprozessen untersucht wurden (z.B. Judge et al., 1999; Oreg, 2003; Krummaker, 2007), bestand zudem einer der Unterschiede darin, dass für die Zielgruppe der Mitarbeiter eine äquivalente Modellierung bislang noch nicht vorgelegen hatte.

Um die Ergebnisse in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen und damit die Bedeutung für die ursprünglichen Forschungsfragen zu kennzeichnen, bietet sich im Folgenden eine Darstellung entlang der Themenfelder an, welche sich zum einen zum Zeitpunkt der theoretischen Modellierung sowie zum anderen im Zuge der statistischen Analyse und Auswertung als bedeutsam erwiesen haben: a) der Zusammenhang zwischen allgemeiner und spezifischer Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern bzw. ihrer Veränderungsintention sowie der besondere Einfluss des Veränderungskontextes, b) Zusammenhänge mit besonderen Fähigkeitsanteilen innerhalb einer potenziellen Veränderungskompetenz von Mitarbeitern sowie c) Zusammenhänge mit zentralen dispositionalen Persönlichkeitsfaktoren.

Besondere Bedeutung des Veränderungskontextes für die Veränderungsbereitschaft. Mit Blick auf die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern wurde die Frage nach einer Unterscheidung in eine allgemeine und eine spezifische Bereitschaftskomponente gestellt. Diese Annahme konnte durch die empirischen Daten gestützt werden. Im Gegensatz zum Vorgehen in bisherigen Forschungsarbeiten, in denen der Schwerpunkt entweder auf die Beobachtung einer generalisierten Veränderungsbereitschaft (Fugate & Kinicki, 2008; Oreg, 2003) oder auf die Messung einer für einen bestimmten Veränderungsprozess spezifizierten Veränderungsbereitschaft gelegt wurde (Herrmann, Felfe & Hardt, 2012; Herscovitch & Meyer, 2002; Armenakis, Harris & Mossholder, 1993), scheint es tatsächlich von Bedeutung zu sein, differenzierter zu betrachten, ob Personen im organisationalen Kontext sich beispielsweise generell als veränderungsbereit zeigen, einen spezifischen Veränderungsprozess hingegen ablehnen. Rafferty, Jimmieson und Armenakis (2013) diskutierten bereits eine ähnliche Unterscheidung, indem sie eine

dispositionale Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitern einem kollektiv über Arbeitsgruppen hinweg geteilten Verständnis hinsichtlich der organisationalen Veränderungsbereitschaft gegenüberstellten. Die Autoren schlossen, dass eine grundsätzliche individuelle Veränderungsbereitschaft nicht zwangsläufig mit einer in der Organisation geteilten Bereitschaft einhergehe. Im Gegensatz zu der vorliegenden Arbeit gingen die Autoren an dieser Stelle allerdings von Bezugspunkten aus, bei denen die Mitarbeiter explizit nach der Einstellung ihrer „Arbeitsgruppe“ (S. 121) und nicht nach ihrer eigenen spezifischen Veränderungsbereitschaft gefragt wurden.

Neben der grundsätzlichen Differenzierung der Veränderungsbereitschaft zeigten die faktorenanalytischen Ergebnisse zudem voneinander abzugrenzende Anteile einer kognitiven und einer emotionalen Dimension für die spezifische Veränderungsbereitschaft. Dieses Ergebnis bestätigt Studien, in denen ebenfalls eine Unterscheidung zwischen kognitiven und affektiven Anteilen einer veränderungsbezogenen Einstellung angenommen wurde (z.B. Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Eine entsprechende zweifaktorielle Struktur für die allgemeine Veränderungsbereitschaft konnte hingegen nicht bestätigt werden. Wie bereits in Kapitel 2.2 angeführt, könnte auch hier eine Erklärung darin begründet liegen, dass sich eine Einstellung als umso differenzierter darstellt, je spezifischer das Einstellungsobjekt ausfällt (Ajzen und Fishbein, 1977). Der tatsächliche Bezugspunkt für die Selbsteinschätzung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft stellt sich als weniger konkret dar („im Allgemeinen“, „grundsätzlich“ etc.) – gegenüber der auf einen bestimmten Veränderungsprozess bezogenen spezifischen Veränderungsbereitschaft. Aufgrund dieser Offenheit bzw. der Freiheitsgrade bezüglich der Veränderungsreferenz könnte somit die Einschätzung der eigenen allgemeinen Veränderungsbereitschaft, im Sinne einer kognitiven und emotionalen Bewertung der unspezifischen Situation, gegebenenfalls weniger differenziert ausfallen.¹¹⁸

Es konnte innerhalb der vorliegenden Untersuchung ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen und der spezifischen Veränderungsbereitschaft herausgearbeitet werden. Personen, die sich im Allgemeinen als eher veränderungsbereit einschätzten, wiesen somit grundsätzlich auch eine höhere Veränderungsbereitschaft gegenüber der gegenwärtigen Veränderungssituation auf. Entsprechend den Erwartungen, dass die allgemeine

¹¹⁸ Hier sollte dennoch in zukünftigen Studien noch einmal überprüft werden, ob durch eine weitere inhaltliche Ausgestaltung der Items der allgemeinen Veränderungsbereitschaft nicht doch eine entsprechende Differenzierung in eine kognitive und eine emotionale Dimension erreicht werden kann; vgl. auch die kurze Diskussion im folgenden Kapitel 5.2.

Veränderungsbereitschaft allerdings nur zu einem gewissen Anteil die spezifische Veränderungsbereitschaft vorhersagen könnte, zeigten die hierarchischen Regressionsanalysen, dass weitere Faktoren ebenfalls eine maßgebliche Bedeutsamkeit aufweisen. So konnte der Veränderungskontext eine ebenso große Vorhersagekraft auf sich vereinen.

Für beide Betrachtungsperspektiven, den allgemeinen Veränderungskontext sowie den spezifischen Veränderungskontext, konnten durch die Analysen der Korrelationsmatrix bereits deutliche Zusammenhänge mit der spezifischen Veränderungsbereitschaft sowie der Veränderungsintention nachgewiesen werden. Es scheint somit, als komme insbesondere spezifischen Aspekten wie der wahrgenommenen Unterstützung durch die Führungskraft, der Kommunikation der Veränderung, Möglichkeiten der Partizipation etc., aber auch allgemeinen organisationalen Aspekten (soziales Klima, geteilte Werte, Ressourcenbereitstellung etc.) eine zentrale Bedeutung zu, wenn es darum geht, ob sich Mitarbeiter bereit gegenüber einem bestimmten Veränderungsprozess zeigen.¹¹⁹ Diese Ergebnisse spiegeln eine momentane Forschungstendenz wider, in der die Effektivität von Führung primär auf den Einfluss von Kontextfaktoren zurückgeführt wird (z.B. Yukl, 2006). Zudem ließ sich die besagte Annahme für die vorliegende Untersuchung bestätigen, dass der spezifische Veränderungskontext eine vermittelnde Wirkung zwischen der allgemeinen und der spezifischen Veränderungsbereitschaft aufweist. Die partielle Mediation scheint darauf hinzudeuten, dass Mitarbeiter mit Blick auf ihre tatsächliche Veränderungsbereitschaft im laufenden Prozess maßgeblich durch organisationale Kontextfaktoren beeinflusst werden können. Eine entsprechende Mediation zwischen der spezifischen Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsintention konnte hingegen nicht nachgewiesen werden. Hier scheint die spezifische Veränderungsbereitschaft über eine direkte Vorhersagekraft gegenüber der Veränderungsintention zu verfügen.

Der aufgrund des Modells angenommene Zusammenhang der spezifischen Veränderungsbereitschaft mit der Veränderungsintention konnte somit bestätigt werden, die angenommene einfaktorielle Struktur der Veränderungsintention (vgl. auch Krummacker, 2007) musste hingegen verworfen werden. Die Datenstruktur weist eher auf

¹¹⁹ Es gilt in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass sich entgegen den ursprünglichen Annahmen hinsichtlich der jeweiligen Faktorenstruktur des allgemeinen sowie des spezifischen Veränderungskontexts innerhalb des Prozesses der exploratorischen Faktorenanalysen andere Strukturen angedeutet haben (vgl. Kapitel 4.4.4). Hier ist somit eine weitere inhaltliche und empirische Überprüfung in zukünftigen Studien anzuraten.

eine zweifaktorielle Struktur hin (die man aufgrund der inhaltlichen Aspekte als „Ziele“ und „Engagement“ bezeichnen kann). Eine hohe spezifische Veränderungsbereitschaft scheint somit für die Mitarbeiter ein entscheidender Faktor zu sein, auch ihre Handlungstendenz auf veränderungskonformes und veränderungsunterstützendes Verhalten hin auszurichten (unabhängig von der Fragestellung, ob sich aus dieser Tendenz letztendlich auch tatsächliches Verhalten ergibt). Dabei scheint es einen inhaltlichen Unterschied zu geben zwischen der intentionalen Ausrichtung der eigenen (möglicherweise eher qualitativ geprägten) Ziele sowie dem eigenen (eher quantitativ geprägten) Engagement. Wie in Kapitel 3.4.2 erwähnt, könnte eine allzu hohe Frequenz von Veränderungsprozessen sich in potenziellen Ermüdungserscheinungen niederschlagen (Krummacker, 2007). Hierauf deutet innerhalb der Korrelationsmatrix der einzelnen Subskalen ebenso der leicht negative Zusammenhang zwischen der Erfahrung mit Veränderungsprozessen und dem intentionalen Engagement hin.¹²⁰

Des Weiteren scheint auch die allgemeine Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern mit organisationalen Kontextfaktoren zusammenzuhängen. Hier sind zwar gemäß den Ergebnissen der hierarchischen Regressionsanalysen primär andere Faktoren wie beispielsweise die Persönlichkeitsstruktur oder einzelne Fähigkeitsaspekte, mit Veränderungen operativ umgehen zu können, bedeutsam, dennoch lässt ein Blick auf die Korrelationen zwischen den einzelnen Subskalen erkennen, dass insbesondere die Aspekte des sozialen Klimas und der in der Organisation geteilten Werte in einem positiven Zusammenhang mit der allgemeinen Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern stehen können. Somit sollte es sich für Unternehmen lohnen, auch in weniger durch Veränderungen geprägten Zeiten auf eine nachhaltige, positive Gestaltung des strukturellen und organisationskulturellen Umfeldes zu setzen.

Veränderungsfähigkeit als vielschichtiges Konstrukt innerhalb der Veränderungskompetenz.

Innerhalb des in dieser Arbeit abgeleiteten Modells wurden verschiedene Fähigkeitskomponenten von Mitarbeitern beschrieben, für die zum einen grundsätzliche Zusammenhänge mit Persönlichkeitsfaktoren sowie zum anderen Zusammenhänge mit der Veränderungsbereitschaft sowie der Veränderungsintention angenommen wurden. Die

¹²⁰ Es bleibt allerdings festzuhalten, dass sich diese Tendenz des korrelativen Zusammenhangs für die Daten innerhalb der Hauptuntersuchung nicht als signifikant erwies.

postulierte dreifaktorielle Struktur einer potenziellen Veränderungsfähigkeit konnte dabei bestätigt werden, allerdings ließen sich zunächst aus der exploratorischen sowie anschließend der konfirmatorischen Faktorenanalyse drei neue Faktoren herausarbeiten, welche die einzelnen Fähigkeitskomponenten entlang einer „internalen“ (das eigene Selbst steuern) und einer „externalen“ Agilitätsdimension (auf das soziale Umfeld flexibel reagieren) sowie einer Dimension der „Fokussierung“ (im Sinne von Strategien zur systematischen, zielorientierten Umsetzung) aufspannen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie erweitern somit die bisherigen Erkenntnisse zur Wandlungsfähigkeit von Führungspersonen (Krummacker, 2007; Lantz & Friedrich, 2003; Jochmann, 1999) sowie zur Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern (Wittwer, 2010; Dlugosch, 2009; Fugate & Kinicki, 2008) um zentrale, primär auf eine agile Anpassungsfähigkeit hin ausgerichtete Fähigkeitskomponenten. Es scheint somit, dass für Mitarbeiter Handlungsstrategien bzw. Komponenten eines Verhaltensrepertoires existieren, welche ihnen einen flexiblen Umgang mit Veränderungssituationen erlauben (bzw. durch die sie sich selbst als bereit für die entsprechenden Herausforderungen erachten). Hierauf deutet insbesondere der positive Zusammenhang mit der allgemeinen Veränderungsbereitschaft hin.

Dieses Resultat kann grundsätzlich mit ähnlichen Erkenntnissen aus der bisherigen Forschungsliteratur in Verbindung gebracht werden – so konnte Krummacker (2007) ebenfalls eine Beziehung zwischen der Wandlungseinstellung und der Wandlungskompetenz (im Sinne von u.a. spezifischen Fähigkeitsanteilen) feststellen. Auf der anderen Seite liegen deutliche Unterschiede in der Konzeptualisierung der Fähigkeitsdimension vor – die dreifaktorielle Beschreibung innerhalb dieser Arbeit kann hierbei insgesamt als neue Variante mit Blick auf den Forschungsstand gekennzeichnet werden. Dabei gilt es allerdings herauszustellen, dass sich für die Reliabilität der einzelnen Subfaktoren eher niedrige α -Werte berechnen ließen. Hieraus ergibt sich, dass die Interpretationen und Ergebnisse hinsichtlich der Zusammenhänge mit der Veränderungsfähigkeit mit Vorsicht zu betrachten sind. Es ist anzuraten, eine weitere Differenzierung der Veränderungsfähigkeit innerhalb von ergänzenden Studien vorzunehmen.

Des Weiteren wurde angenommen, dass die Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitern unter anderem mit ihrem veränderungsbezogenen Wissen und ihrer Erfahrung innerhalb von Veränderungsprozessen zusammenhängen könnte. Aus der Forschungsliteratur lagen keine Beispiele vor, in denen dieser Zusammenhang – jenseits

der Benennung der grundsätzlichen Bedeutung von entsprechenden Kenntnissen (Jochmann, 1999; Higgs & Rowland, 2000) – explizit untersucht worden war. Hinsichtlich einer Wissens- und Erfahrungsdimension innerhalb des Konstruktnetzwerks der Veränderungskompetenz konnten aufgrund der exploratorischen Faktorenanalysen innerhalb der Hauptuntersuchung die beiden Dimensionen „Kenntnisse im Change Management“ sowie „Erfahrung in Veränderungsprozessen“ herausgefiltert werden. Des Weiteren konnten positive Zusammenhänge mit der Veränderungsfähigkeit sowie der allgemeinen Veränderungsbereitschaft festgehalten werden. Mit Bezug auf das letztgenannte Konstrukt wurde dabei allerdings innerhalb der hierarchischen Regressionsanalyse ein geringerer Beitrag von veränderungsbezogenem Wissen und Erfahrung für die Varianzaufklärung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft erkannt, sobald die Persönlichkeitsdispositionen in das Modell einbezogen wurden.¹²¹ Mit Blick auf die korrelativen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren und insbesondere Subskalen (positive Zusammenhänge zwischen Kenntnissen im Change Management und den einzelnen Faktoren der Veränderungsfähigkeit) kann jedoch angenommen werden, dass aufgrund von spezifischem Wissen um die Besonderheiten von Veränderungsprozessen (z.B. Kenntnisse der verschiedenen Stufen und Mitarbeitertypologien) Mitarbeiter eher in die Lage versetzt werden, sich selbst, aber auch das eigene Umfeld zu steuern und zu beeinflussen. Auf diesen Aspekt deuten auch die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse hin, bei denen veränderungsbezogenes Wissen und Erfahrung die Veränderungsfähigkeit signifikant vorhersagen konnte.

Besondere Bedeutung der Persönlichkeit für die allgemeine Veränderungsbereitschaft. Hinsichtlich potenzieller Zusammenhänge mit überdauernden Persönlichkeitseigenschaften konnten insbesondere für Ambiguitätstoleranz und Akkommodative Flexibilität positive sowie für Neurotizismus negative Zusammenhänge mit der allgemeinen Veränderungsbereitschaft festgehalten werden. Diese Ergebnisse können in der Tradition einiger Forschungsarbeiten gesehen werden, innerhalb derer die Bedeutsamkeit von Persönlichkeitsfaktoren für die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern aufgezeigt werden konnte (z.B. für die Ambiguitätstoleranz Judge et al., 1999; für Neurotizismus Oreg, 2003). So ist anzunehmen, dass Personen, die beispielsweise gut mit mehrdeutigen

¹²¹ Hier scheinen somit Ambiguitätstoleranz, Akkommodative Flexibilität und Neurotizismus eher bedeutsam zu sein.

Situationen umgehen können (hohe Ambiguitätstoleranz), Probleme sowie belastende Situationen, mit denen sie in Veränderungsprozessen konfrontiert werden, erfolgreicher bewältigen können (hohe Veränderungsfähigkeit). Sie zeigen sich zudem Situationen des Wandels gegenüber insgesamt gesehen als aufgeschlossener (hohe allgemeine Veränderungsbereitschaft). Auf der anderen Seite weisen beispielsweise emotional instabilere Personen (hoher Neurotizismus-Wert) eine niedrigere allgemeine Veränderungsbereitschaft auf – in diesem Zusammenhang scheinen sie Sicherheit, Orientierung und Konsistenz zu vermissen. Diese Faktoren scheinen allerdings zum Teil abgefangen werden zu können, wenn sich Unternehmen auf die positive Gestaltung des Umfeldes, innerhalb dessen sich der Veränderungsprozess bewegt, konzentrieren (z.B. Vermittlung von Orientierung und Vertrauensaufbau durch die beteiligte Führungsebene; siehe auch van Dam et al., 2008). Auf diese Chance für die Organisationen deutet die signifikante Mediatorfunktion des spezifischen Veränderungskontextes zwischen der allgemeinen Veränderungsbereitschaft und der spezifischen Veränderungsbereitschaft hin.

Ohnehin scheinen die dispositionalen Persönlichkeitsfaktoren nicht in einem direkten Zusammenhang mit der spezifischen Veränderungsbereitschaft zu stehen. Die hierarchischen Regressionsanalysen zeigten, dass für die Aufklärung der Varianz der spezifischen Veränderungsbereitschaft eher die allgemeine Veränderungsbereitschaft sowie insbesondere der spezifische Veränderungskontext maßgeblich sind. Es ist daher anzunehmen, dass die Persönlichkeitsstruktur von Mitarbeitern eher auf einem indirekten Wege sowie eher in Bezug auf eine Differenzierung hinsichtlich kognitiver und emotionaler Komponenten einstellungs- und verhaltenswirksam werden kann. So ließen sich zum einen zwei Beziehungen einer totalen Mediation durch die allgemeine Veränderungsbereitschaft für Ambiguitätstoleranz und Neurotizismus festhalten, welche andeuten, dass die Vorhersage der spezifischen Veränderungsbereitschaft durch Ambiguitätstoleranz oder Neurotizismus komplett über die allgemeine Veränderungsbereitschaft vermittelt wird. Zum anderen ließen sich korrelative Zusammenhänge zwischen den einzelnen Subskalen herausarbeiten, welche andeuten, dass beispielsweise Personen mit einer hohen Ambiguitätstoleranz sowie einer hohen emotionalen Stabilität (niedrige Ausprägung für Neurotizismus) eine primär emotional geprägte spezifische Veränderungsbereitschaft aufweisen. Diese Ergebnisse spiegeln äquivalente Beobachtungen innerhalb der bisherigen Forschung wider, bei denen

aufgezeigt werden konnte, dass emotional unsichere Mitarbeiter (niedrige Ambiguitätstoleranz, hoher Neurotizismus-Wert) Veränderungen eher als Bedrohung erleben und sich als veränderungsresistent erweisen (Oreg et al., 2003). Im Gegensatz dazu scheinen Mitarbeiter mit einer hohen akkommodativen Flexibilität sich insbesondere kognitiv veränderungsbereit zu zeigen. Diese Erkenntnis bestätigt die Annahme von Brandtstädter (2007), dass akkommodativ flexible Personen über kognitive Strategien und Ressourcen verfügen (z.B. Konstruktion entlastender Bedeutungen, Vorteilsargumentation), welche es ihnen erlauben, trotz hoher Veränderungsdynamik und Unsicherheit sich flexibel und veränderungsbereit zu zeigen.¹²² Diese Schlussfolgerung dürfte auch durch die hierarchischen Regressionsanalysen unterstützt werden, bei denen die akkommodative Flexibilität Veränderungsfähigkeit signifikant vorhersagen konnte.

Übergreifend betrachtet kann an dieser Stelle die klassische Diskussion hinsichtlich des Einflusses situationsbezogener vs. personorientierter Faktoren ansetzen (vgl. Mischel, 1977). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit unterstützen dabei eine balancierte Perspektive (vgl. Asendorpf, 1999): Für besonders spezifische, diskriminative Fragestellungen (spezifische Veränderungsbereitschaft) scheinen eher situative Kontextfaktoren, für unspezifische, globale Fragestellungen, in denen eine Transferleistung auf ähnliche Situationsklassen notwendig ist (allgemeine Veränderungsbereitschaft), eher eigenschaftsnahe Verhaltenstendenzen bedeutsam zu sein.

5.2 Kritische Würdigung der vorliegenden Arbeit und mögliche zukünftige Erweiterungen

Im Folgenden sollen zunächst Besonderheiten der Rahmenbedingungen des Forschungsprozesses benannt sowie explizite Grenzen der Interpretation und Generalisierbarkeit der Ergebnisse aufgezeigt werden. Es schließt sich die Betrachtung inhaltlicher Besonderheiten an sowie die entsprechende Diskussion potenzieller Konstrukt- und Modellerweiterungen.

Besonderheiten der Stichprobe. Es mag eine leicht eingeschränkte Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse aufgrund der verwendeten Stichproben aus den drei Studienabschnitten vorliegen. Im ersten Studienabschnitt wurde zunächst auf eine relativ homogene Gruppe von Studierenden (gleiche Universität, grundsätzlich ähnliches

¹²² Vgl. Kapitel 3.6.7

Studienfach) zurückgegriffen, welche anschließend auf das Bundesgebiet sowie weitere nicht verwandte Studiengänge ausgedehnt wurde. Es ist davon auszugehen, dass gerade studentische Stichproben einer sehr spezifischen Gruppe zuzuordnen sind, für welche nicht uneingeschränkt weiterführende Interpretationen und insbesondere Generalisierungen getroffen werden sollten. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Population zwischen Vor- und Hauptstudie (Hochschulbereich vs. Unternehmenskontext) wurden für die Hauptuntersuchung die an der studentischen Stichprobe entwickelten Messinstrumente an die relevante Zielgruppe der Mitarbeiter inhaltlich und sprachlich angepasst.

Zudem gilt es zu beachten, dass die Teilnahme an Online-Studien im akademischen Kontext nicht unbedingt zufällig, sondern sehr häufig durch Personen erfolgt, die ohnehin ein gesteigertes (intrinsisches) Interesse an entsprechenden Themenfeldern besitzen, sich als aufgeschlossener erweisen und dadurch per se eine gesteigerte Offenheit für Neues und für Veränderungen demonstrieren. Unter anderem sollte dies durch die Ausweitung auf verschiedene Studiengänge sowie die Auslobung eines Gewinnspiels abgefangen werden.

Auch für die Hauptuntersuchung könnte davon ausgegangen werden, dass sich Verzerrungen des Untersuchungsergebnisses aufgrund der Stichprobe ergeben haben. Zum einen entstammte die im Unternehmen angesprochene Gesamtgruppe lediglich zwei expliziten Abteilungen (Personal und Zentrale Dienste) und wurde nicht zufällig ausgewählt (selektive Gesamtstichprobe von ca. 250 Mitarbeitern¹²³). Zum anderen ist auch hier davon auszugehen, dass (nicht zuletzt aufgrund der Freiwilligkeit der Teilnahme) Personen, die dem Veränderungsprozess ohnehin eher skeptisch oder bereits negativ gegenüberstanden, sich per se gegen eine Teilnahme (die einen Aufwand neben der eigentlichen Arbeitszeit bedeutet) entschlossen haben. Des Weiteren bestand im Vorfeld eine gewisse Skepsis gegenüber der tatsächlichen Anonymität der Datenerhebung (Sorge um Weiterleitung der individuellen Fragebogenergebnisse an Vorgesetzte). Es wurde versucht, diese Problematik der Selbstselektion dadurch abzufangen, dass zum einen der Autor auf einer Mitarbeiterveranstaltung die Hintergründe und Zielsetzungen der Studie kurz erläutern, die umfassende Anonymität zusagen sowie für eine Teilnahme werben konnte. Zum anderen konnte die Führungsebene der Abteilung Personal und Organisation als Unterstützer der Studie gewonnen werden, welche somit während der Zeit der Datenerhebung ebenfalls noch einmal motivierend auf die Belegschaft Einfluss nehmen

¹²³ Bei ca. 3100 Mitarbeitern insgesamt

konnte. Die Rücklaufquote von beinahe 50% kann hier als positive Resonanz gewertet werden.

Des Weiteren ist anzumerken, dass mit Blick auf die Stichprobengröße innerhalb der Hauptuntersuchung die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen mit gebotener Zurückhaltung und Vorsicht interpretiert und generalisiert werden sollten. Bühner (2011) empfiehlt für CFA-Modellberechnungen eher Umfänge im Bereich einer etwas größeren Stichprobe ($N = 200$), da bei kleineren Stichproben „häufiger Schätzprobleme“ (S. 432) entstehen könnten.

Einfluss der Art des Veränderungsprozesses. Die wahrgenommene persönliche Relevanz des in dieser Arbeit untersuchten Veränderungsprozesses korrelierte positiv mit der kognitiv geprägten spezifischen Veränderungsbereitschaft. Je zentraler und für die eigene Person relevanter der Veränderungsprozess somit für die Mitarbeiter erschien¹²⁴, desto eher zeigten sie sich ihm gegenüber offen und veränderungsbereit. Dennoch ist davon auszugehen, dass nicht nur die persönliche Relevanz und Intensität sowie weitere Spezifika der Veränderung, sondern auch die übergreifende Art bzw. Kategorie der Veränderung selbst einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter haben dürften. Die Stichprobenziehung innerhalb der vorliegenden Arbeit entstammte dem Kontext einer Arbeitsplatzveränderung (räumlicher Umzug in ein neu gebautes, benachbartes Gebäude am ungefähr gleichen Standort – teilweise einhergehend mit strukturellen und organisationskulturellen Veränderungen, den Arbeitsplatz betreffend). Von Interesse könnte es somit sein, in weiteren Studien individuelle Unterschiede in verschiedenen Veränderungssituationen zu untersuchen (so z.B. mit Blick auf Fusionen und Übernahmen, technologische und prozessuale Veränderungen, Team- und Aufgabenwechsel, Vorgesetztenwechsel etc.). So zeigten beispielsweise Greitemeyer, Fischer, Nürnberg, Frey & Stahlberg (2006), dass bei Unternehmenszusammenschlüssen insbesondere die Übernahmeposition (übernehmende vs. übernommene Organisation) aufgrund von Prozessen der sozialen Identifikation sowie wahrgenommenen Kontrollierbarkeit in einem bedeutsamen Zusammenhang mit dem veränderungsbezogenen Wohlbefinden der Mitarbeiter stehen kann.

Des Weiteren könnte beispielsweise auch die Unterscheidung nach selbstinitiierten vs. fremdbestimmten Veränderungen einen weiteren Erkenntnisgewinn bieten

¹²⁴ Einhergehend mit einem hohen wahrgenommenen Nutzen des spezifischen Veränderungsprozesses.

(vgl. Oreg, 2003), da anzunehmen ist, dass gerade auch selbstinitiierte Veränderungen zu Mehrdeutigkeit und Unsicherheit für die Personen führen können (insbesondere bei tiefgreifenden, komplexen Situationen wie Arbeitgeberwechsel, übergreifender beruflicher Veränderung etc.). Dabei gälte es zu beachten, dass der in dieser Arbeit als wichtiger Mediator herausgearbeitete spezifische Veränderungskontext im Zusammenhang mit selbstinitiierten Veränderungen gegebenenfalls angepasst werden müsste, da davon auszugehen wäre, dass beispielsweise gezielte Informationsweitergabe sowie unterstützende Maßnahmen durch die Organisation eine anders gelagerte Relevanz für diejenigen Situationen aufweisen würden, in denen das Individuum selbst als treibende Kraft agieren würde. Hier wäre eine weiterführende Analyse der Ressourcen, die den wahrgenommenen Veränderungskontext positiv beeinflussen könnten, vorab anzuraten. So schlagen Cunningham et al. (2002) vor, (umfassende) soziale Unterstützung als Ressourcenfaktor zu integrieren.

Zeitpunkt der Datenerhebung. Ein weiterer Punkt, den es zu betrachten gilt, ist der Zeitpunkt der tatsächlichen Datenerhebung im Feld. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind auf die Erhebung und Interpretation eines Konstruktsystems von Fähigkeits- und Bereitschaftsanteilen sowie dispositionalen Persönlichkeitsfaktoren vor dem Eintreten der Veränderung bezogen. Der Erkenntnisgewinn fokussiert somit primär den gegenwärtigen psychischen Zustand aufgrund von Erwartungshaltungen, Antizipationen und Einstellungen gegenüber einem zukünftigen Ereignis. Dieses gilt zwar nicht mehr als hypothetisch, sondern als sicher eintretend (und somit von psychologischer Relevanz), befindet sich allerdings noch nicht in der tatsächlichen, spürbaren Umsetzung.

Folgestudien könnten sich in diesem Zusammenhang mit den Besonderheiten verschiedener Bewältigungsstrategien auseinandersetzen (z.B. problem- vs. emotionsbasierter Bewältigung). So zeigten Connor-Smith und Flachsbart (2007) bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeitsfaktoren („Big Five“) und Bewältigungsstrategien, dass beispielsweise Extraversion und Gewissenhaftigkeit eher mit problemlösungsorientierten Vorgehensweisen sowie kognitivem Umdeuten korrelierten, wohingegen Neurotizismus eher als Prädiktor für emotionsbasierte Strategien sowie Wunschdenken und Rückzug galt.¹²⁵ Tatsächlich kann als eines der wichtigsten Ziele für

¹²⁵ Beide Faktoren, Extraversion und Neurotizismus, standen in einem positiven Zusammenhang mit der expliziten Suche nach Unterstützung.

weiterführende Forschungsarbeiten festgehalten werden, dass es differenzierter (Validierungs-)Studien bedarf, welche die bisherigen Erkenntnisse zur Veränderungskompetenz von Mitarbeitern im realen Kontext prüfen. Hier sollten insbesondere die Auswirkungen auf das tatsächliche Verhalten sowie die entsprechenden individuellen Bewältigungsstrategien verstärkt fokussiert werden.

In diesem Zusammenhang könnte der Status der Veränderung beziehungsweise der gegenwärtige Zeitpunkt innerhalb des Veränderungsprozesses als explizite Variable in das zu untersuchende Hypothesensystem aufgenommen werden (sowohl als Querschnittstudie anhand verschiedener Unternehmen als auch als Längsschnittstudie innerhalb des gleichen organisationalen Veränderungsprozesses denkbar). Genauso erscheint auch eine Konzeptualisierung gemäß einem individuellen Veränderungsbereitschaftsverlauf vielversprechend – beispielsweise äquivalent zu Cunningham et al. (2002), die hier eine Bereitschaftsskala von fünf Stufen nutzen („precontemplative“ – „contemplative“ – „preparatory“ – „action“ – „maintenance“, S. 382).

Differenzierung des Veränderungskontextes nach Personengruppen. Die Perspektiven des allgemeinen und spezifischen Veränderungskontextes (Werte, soziales Klima etc.) könnten erweitert werden hinsichtlich der zugrundeliegenden Aggregationsebene: zum einen mit Blick auf das Individuum selbst, die Arbeitsgruppe, das Team oder die Abteilung (Mikrokosmos) sowie zum anderen auf die gesamte Organisation (Makrokosmos). Wie im vorangegangenen Kapitel bereits erwähnt, führten Rafferty, Jimmieson und Armenakis (2013) in diesem Zusammenhang aus, dass trotz individueller Unterschiede hinsichtlich der eigenen (dispositionalen) Veränderungsbereitschaft Kollegen und Mitarbeiter durchaus eine geteilte Wahrnehmung hinsichtlich der kognitiven und affektiven Veränderungsbereitschaft der Arbeitsgruppe oder des gesamten Unternehmens entwickeln könnten (insbesondere aufgrund von gruppenspezifischen Prozessen – z.B. sozialer Identifikation, emotionaler Ansteckung – welche laut den Autoren insbesondere in Veränderungssituationen Relevanz erlangen, da Individuen hier verstärkt nach Anhaltspunkten in ihrem Umfeld suchen, um potenzielle Mehrdeutigkeiten zu reduzieren).

Fedor, Caldwell und Herold (2006) schlugen vor, Veränderung auf verschiedenen Wirkungsebenen zu operationalisieren (Unternehmen, Funktionseinheiten, Abteilungen, Arbeits- und Projektgruppen, Individuen). Sathe (1985) machte deutlich, dass neben einer dominanten Organisationskultur oft verschiedene Subkulturen in den einzelnen

Abteilungen und Funktionsbereichen einstellungs- und handlungswirksam werden könnten.

Differenzierung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft. Des Weiteren könnte eine noch explizitere Differenzierung der kognitiven und emotionalen Dimension der allgemeinen Veränderungsbereitschaft angestrebt werden (mit Blick auf die Fragestellung, ob und inwieweit die allgemeine Veränderungsbereitschaft sich an dieser Stelle valide aufgliedern lässt in zwei inhaltlich verschiedene Einheiten). Gemäß den Faktorenanalysen sind hier noch deutliche Überschneidungen sowie weniger Trennschärfe zu beobachten, welche Einstellungsaspekte sowie subjektiven Wahrnehmungen tatsächlich primär kognitiv und welche primär emotional begründet sind. Hier bieten sich zum einen eine erweiterte theoretische Explikation sowie zum anderen insbesondere eine qualitative Inhaltsanalyse von Interviews mit Betroffenen an (anknüpfend an die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit hinsichtlich der inhaltlichen Differenzierung der spezifischen Veränderungsbereitschaft sowie an bisherige Forschungsarbeiten, die eine äquivalente Unterscheidung diskutieren, s. Rafferty et al., 2013).

Grundsätzliche Differenzierung in allgemeine und spezifische Dimensionen. In der vorliegenden Arbeit wurden sowohl die Veränderungsbereitschaft als auch der Veränderungskontext hinsichtlich einer allgemeinen und einer spezifischen Dimension konzeptualisiert. Diese Differenzierung in eine übergreifende, allgemeine, generalisierte Wahrnehmung und eine spezifische, für die Veränderungssituation gültige Wahrnehmung könnte erweitert werden auf andere Bereiche des Modells.

Zum Beispiel ist anzunehmen, dass die Unterstützung durch die Führungskraft auch einen generellen Aspekt des Umfelds/Veränderungskontextes darstellt (van Dam et al., 2008). So könnte die Führungsbeziehung sowie die entsprechende Unterstützung allgemein als positiv wahrgenommen, allerdings genau in dem spezifischen Veränderungskontext als optimierbar, problematisch empfunden werden. Mit einem solchen Widerspruch können manche Mitarbeiter möglicherweise besser, manche weniger gut umgehen. Hier gilt es zu überprüfen, wie ein solcher Widerspruch aufzulösen ist, welche Puffereffekte wirksam sein könnten (z.B. gutes soziales Klima im Umfeld, wahrgenommene Partizipationsmöglichkeiten, hohe Selbstwirksamkeitserwartung, hohe

Ambiguitätstoleranz etc.) und wie anschließend auch von Seiten der Organisation bestmöglich mit diesem Phänomen verfahren werden kann.

Aufnahme einer normativen Dimension. Herscovitch und Meyer (2002) unterscheiden drei Einstellungskonstrukte, welche Individuen an veränderungskonformes beziehungsweise veränderungsunterstützendes Verhalten binden: (a) Glaube an den inhärenten Nutzen („affective commitment to change“), (b) Abwägung der Kosten und Nachteile, die bei Widerstand entstehen würden („continuance commitment to change“) und (c) Gefühl der inneren Verpflichtung („normative commitment to change“).¹²⁶ Die ersten beiden Facetten spiegeln grundsätzlich eine emotionale sowie eine kognitive Bewertung der Veränderung im Sinne der in dieser Arbeit verwendeten spezifischen Veränderungsbereitschaft wider. Der dritte Faktor kann im Sinne einer Intentionsbildung aufgrund eines eingeschränkteren Entscheidungsraums gesehen werden (man „muss“ oder „sollte“ die Veränderung unterstützen). Die Fragen hinsichtlich Compliance und Konformität, der normative Aspekt von Commitment sowie der damit potenziell einhergehende graduelle Druck, sich Veränderungen unter allen Umständen fügen zu müssen, könnten in weiteren Untersuchungen lohnenswerte Erweiterungen des theoretischen Modells darstellen. Anknüpfend an die Theorie zur Reaktanz (Brehm & Brehm, 1981) lässt sich vermuten, dass Mitarbeiter, die grundsätzlich einen größeren Entscheidungs- und Handlungsspielraum präferieren, eher negativ auf einen zu großen externen Druck reagieren könnten.

Aufnahme weiterer Persönlichkeitsfaktoren. In einigen Studien und Forschungsarbeiten werden noch ein paar weitere dispositionale Persönlichkeitsfaktoren aufgeführt und benannt, die für diese Arbeit nicht ausgewählt worden sind. Bei diesen ist allerdings dennoch zu erwarten, dass sie einen potenziellen Erklärungswert für Unterschiede mit Blick auf die Veränderungskompetenz von Mitarbeitern aufweisen könnten. Hierzu zählen unter anderem Dogmatismus, Risikoaversion und Positive Affektivität (z.B. Judge et al., 1999). Ein hohes Selbstwertgefühl („Self-esteem“) als generalisierte Überzeugung, fähig und etwas wert zu sein (Coopersmith, 1967), könnte ebenso einen

¹²⁶ Siehe Herscovitch und Meyer (2002), S.475

Puffereffekt ausüben.¹²⁷ Des Weiteren ist anzunehmen, dass individuelle Attributionen in einem Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Veränderungsprozessen stehen. Generalisierte Ursachenzuschreibungen, welche einen primär dispositionalen Charakter aufweisen, könnten ebenso in weiterführenden Validierungsstudien einbezogen werden. Hier stehen beispielsweise die beiden Skalen „Locus of control (powerful others)“ und „Locus of control (chance)“¹²⁸ als Ergänzung zur Internalen Kontrollüberzeugung zur Verfügung (Levenson, 1981).

Differenzierung der Zielgruppe in Mitarbeiter- und Führungsebene. Es könnte sich zudem ein vergleichender Blick auf die beiden hauptsächlichen Zielgruppen, Mitarbeiter- und Führungsebene, lohnen, um spezifische Ähnlichkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Anforderungen, einzelner Zusammenhänge, der Reaktionen sowie Vorgehensweisen bei der Bewältigung zu untersuchen. Dlugosch (2009) spricht von der Möglichkeit einer Differenzierung der Veränderungskompetenz in die (u.a.) Teildimensionen „Agieren/Vorantreiben“ und „Anpassen/eig. Weiterentwicklung“ (S. 55). Diese Kategorisierung könnte in Teilen äquivalent zu der in Kapitel 1 ausgeführten Differenzierung der organisationalen und individuellen Ziele in Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit gesehen werden. Führungskräften (insbesondere dem mittleren Management) wird es zumeist zur Aufgabe gemacht, die Veränderungsprozesse durch- und übergreifend umzusetzen. Sie müssen „agieren und vorantreiben“, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Die Mitarbeiter beziehungsweise die Betroffenen selbst fokussieren eher das „Anpassen“ und die „eig. Weiterentwicklung“ (im Sinne einer gesteigerten Beschäftigungsfähigkeit). So liegt auch der Fokus der vorliegenden Konzeption der Veränderungskompetenz primär auf der Reaktion bzw. der (agilen) Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern. Ein ähnliches Modell könnte in Folgestudien für die Führungsebene abgeleitet und überprüft werden, bei dem das Einflussnehmen bzw. Gestalten sowie das proaktive Anstoßen und Umsetzen von Veränderungen noch stärker betont werden (siehe auch „Wandlungskompetenz“ bei Krummacker, 2007). Mit Blick auf verschiedene Hierarchieebenen (z.B. Mitarbeiter, mittleres Management, Top Management) könnte eine graduelle Abstufung hinsichtlich der qualitativen und

¹²⁷ Hier könnten allerdings komplexe Wechselwirkungsprozesse mit tatsächlich selbstwertrelevanten Situationen vorliegen. Ein generalisiertes Selbstwertgefühl erscheint nach Asendorpf (1999) eher diffus, weniger zeitlich stabil und stark durch die aktuelle Stimmungslage beeinflusst.

¹²⁸ Im Sinne der Überzeugung, dass Ereignisse im Leben entweder von (mächtigen) anderen Personen („powerful others“) oder vom Glück bzw. Zufall („chance“) abhängen.

quantitativen Einbindung vorgenommen werden (z.B. im Sinne von „unmittelbar Betroffene“, „Change Agents“ und „Sponsors/Process Owners“), um darauf aufbauend eine Differenzierung in Mitarbeiter- und Führungsperspektive bzw. individuelle vs. Unternehmensziele vorzunehmen sowie die entsprechenden Zusammenhänge mit dem Erleben, Denken und Verhalten in Veränderungssituationen zu untersuchen.

5.3 Implikationen für die Praxis

Bereits in Kapitel 1 konnte festgehalten werden, dass es für Unternehmensführungen ein klares Ziel sein sollte, die wachsende Zahl an Veränderungsprozessen, mit denen die eigene Organisation konfrontiert wird, möglichst effizient und effektiv zu begleiten und zu gestalten. Tanure und Gonzalez-Duarte (2007) fordern in diesem Zusammenhang, dass das Human Resource Management die Rolle eines Business Partners für das Management einnehmen sollte. So könnten gemäß den Autoren beispielsweise innerhalb von Fusions- oder Übernahmeprozessen bereits in der Planungs- und Akquisitionsphase kulturelle Unterschiede zwischen den zu fusionierenden Organisationseinheiten antizipiert werden (Durchführung einer HR Due Diligence). Aber auch jenseits von besonders einschneidenden Situationen des Wandels, wie beispielsweise den Fusionen und Übernahmen, können Unternehmens- und Personalführung von einem geschärften Blick auf alltägliche Veränderungsprozesse sowie ihre damit verbundenen Einflussmöglichkeiten profitieren.

Des Weiteren sollte ein besonderer Fokus auf ein zusätzliches Dilemma gerichtet werden, dem sich Unternehmen in diesem Gesamtzusammenhang gegenübersehen. So identifiziert van Dam (2005) einen positiven Zusammenhang zwischen der Offenheit von Mitarbeitern verschiedenen beruflichen Veränderungen gegenüber und der Kündigungsabsicht. Personen, die sich somit als äußerst flexibel und weithin einsetzbar erweisen (hohe Veränderungskompetenz bzw. hohe „Employability“), erscheinen eher gewillt, die Organisation auch wieder zu wechseln. Nauta et al. (2009) halten aus der organisationalen Perspektive heraus betrachtet fest, dass es aus diesem Grund umso wichtiger sein dürfte, sich auf HR-Praktiken zu besinnen, welche die Belegschaft im Allgemeinen sowie diese Mitarbeiter im Speziellen fokussieren. Hier sollten entsprechende Strategien eines nachhaltigen Change Managements und darüber auch der

Mitarbeiterbindung ansetzen – mit dem Ziel, insbesondere in turbulenten Zeiten der Veränderung das Commitment wertvoller Mitarbeiter zu bewahren.¹²⁹

Bedeutung der Gestaltung des Veränderungskontextes. Anknüpfend an eins der zentralen Ergebnisse dieser Arbeit, dass dem spezifischen Veränderungskontext für eine (positive) spezifische Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitern eine bedeutende Rolle zufällt, lassen sich insbesondere hier die hauptsächlichen Stellhebel für ein funktionales Change Management verorten. So hat die vorliegende Arbeit Besonderheiten aufgezeigt, in denen sich Mitarbeiter beispielsweise hinsichtlich ihrer Einstellung gegenüber Veränderungssituationen unterscheiden. An dieser Stelle sollten auch die Organisationen ansetzen und eine entsprechende differenzierte Perspektive einnehmen. Es ist beispielsweise anzunehmen, dass Mitarbeiter, deren (allgemeine und/oder spezifische) Veränderungsbereitschaft eher kognitiv begründet erscheint, eher von einer Fokussierung auf (qualitativ hochwertiger, Nutzen generierender sowie persönlich relevanter) Information profitieren, wohingegen Personen, die sich eher aufgrund emotionaler Zusammenhänge veränderungsbereit zeigen, durch (zugewandte) Unterstützung durch die Gesamtunternehmens- oder Führungsebene, ein positives (Veränderungs-)Klima sowie die Vermittlung von Visionen und motivierenden Botschaften einen Mehrwert erfahren dürften.

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung lässt sich des Weiteren ableiten, dass die Unterstützung der Mitarbeiter hinsichtlich eines expliziten Wissensaufbaus (sowohl mit Blick auf den spezifischen Themenkomplex des Change Managements als auch hinsichtlich genereller Kenntnisse zu Veränderungsprozessen) die allgemeine Veränderungsbereitschaft sowie die Veränderungsfähigkeit stärken kann. Hier sollten zum einen begleitende Informations- und Kommunikationsmaßnahmen für die gesamte Belegschaft (Kavanagh & Ashkanasy, 2006) sowie zum anderen differenzierte Entwicklungsangebote (z.B. spezifische Seminare, Übernahme von Teilprojekten) für zentrale Schlüsselpersonen (Führungskräfte, Change Agents sowie Mitarbeiter in zentralen Rollen und Funktionen) implementiert werden. In Zeiten von Veränderungen sollten Organisationen ihre Mitarbeiter ohnehin so weit wie möglich in die laufenden Vorgänge einbinden und einbeziehen, um nicht nur die Bindung von Leistungsträgern

¹²⁹ Zudem könnte sich aus dieser Zielgruppe heraus die Rekrutierung zentraler Schlüsselpersonen für den Veränderungsprozess ergeben.

sicherzustellen, sondern insbesondere, um den negativen Konsequenzen einer als zu niedrig wahrgenommenen Kontrollierbarkeit bei allen Mitarbeitern vorzubeugen. Organisationale Aktivitäten zur Steigerung der wahrgenommenen Handlungskontrolle von Mitarbeitern (z.B. explizite Partizipationsmaßnahmen) dürften hier entsprechend abmildernd wirken (vgl. Larsson & Lubatkin, 2001).

Besonderheit der Führung und des mittleren Managements. Ein besonderer Fokus für die Gestaltung einer effektiven Kommunikation liegt allerdings primär auf einer individuellen, zumeist bilateralen Ebene.¹³⁰ So könnten zur Steigerung der wahrgenommenen Unterstützung beispielsweise regelmäßige Einzelgespräche und Austauschmöglichkeiten mit der eigenen Führungskraft dienen (Schott & Jöns, 2004). Neben der Gelegenheit, den Mitarbeitern ein positives Gefühl der Kontrolle sowie der Partizipationsmöglichkeit (und damit gleichzeitig Sicherheit und Orientierung) zu vermitteln, kann hier im persönlichen Kontakt auch noch einmal der tatsächliche Nutzen und damit der Anreizwert des Veränderungsprozesses herausgestellt werden. Die Mitarbeiter können ebenso von einer gezielten Aufklärung zu den einzelnen Rollen und damit auch den verbundenen Aufgabenveränderungen für sie persönlich und für ihre Führungskräfte profitieren. Hierdurch kann beispielsweise eine entsprechende Verschiebung der zeitlichen Einbindung des eigenen Vorgesetzten nachvollzogen werden.

Den Führungskräften des mittleren Managements könnte in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle zukommen. Sie nehmen eine herausfordernde Funktion ein, positioniert zwischen den Ängsten und Unsicherheiten der Belegschaft auf der einen und den strategischen und operativen Forderungen durch das obere Management auf der anderen Seite (Rouleau, 2005). In der Rolle der „Change Agents“, in der sie häufig agieren, besteht für sie die Möglichkeit, einen positiven Einfluss auf das Commitment der weiteren Mitarbeiter zu nehmen (Huy, 2002). Dabei sind sie jedoch einem starken Druck ausgesetzt (Piderit, 2000), da sie die Veränderungsprozesse sowohl als Betroffene als auch als Treiber des Wandels erleben. Das Human Resource Management eines Unternehmens sollte diesen Mehrdeutigkeiten und Rollendiffusionen durch begleitende Maßnahmen begegnen, durch die das mittlere Management in der Bewältigung seiner operativen Aufgaben innerhalb des Veränderungsprozesses gestärkt werden kann. Hierbei sollten zum

¹³⁰ Parallel sollte dennoch geprüft werden, welche Kommunikationsformen für verschiedene Zielgruppen eingesetzt werden können (beispielsweise Etablierung von Diskussions- und Informationsplattformen, Jour Fixe, Foren etc.), um jegliche Aggregationsebene bestmöglich zu bedienen.

einen ein besonderer Fokus auf der Herstellung von Transparenz und Klarheit hinsichtlich der Erwartungen und Anforderungen an die Führungsebene sowie zum anderen ein Schwerpunkt auf der motivationalen Unterstützung der zentralen Personen liegen (beispielsweise durch gezielte Partizipationsmaßnahmen, Einbindung in strategische Planungs- und Diskussionsrunden, Vergabe besonderer Incentives/Bonuszahlungen, autonomere Arbeitszeit- und Arbeitsplatzregelungen, Trainings- und Coachingangebote).

Anwendung einer gezielten Personalentwicklung und Personalauswahl. Die Führungsebene sollte ohnehin auf die sich verändernden Kommunikationsanforderungen innerhalb von Veränderungsprozessen sowie die Kommunikationsbedürfnisse ihrer Mitarbeiter explizit vorbereitet und trainiert werden. So wiesen beispielsweise Schweiger und DeNisi (1991) die positive Wirkung eines „realistic merger preview“ (RMP) nach – ein Programm, innerhalb dessen neben der Einführung eines Newsletters sowie einer Hotline im Vorfeld eines Fusionsprozesses die Führungsebene gezielt auf wöchentliche Meetings und Einzelgespräche mit ihren Mitarbeitern vorbereitet wurde.

Auch der in der vorliegenden Arbeit sich leicht andeutende Moderationseffekt von veränderungsbezogenem Wissen und Erfahrung¹³¹ lässt vermuten, dass gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen zum Aufbau von Wissensbestandteilen des Change Managements, zur Vermittlung von Techniken und Instrumenten sowie zum Teilen von expliziten Erfahrungswerten sich als sehr wirksam erweisen könnten. So kann möglicherweise der negative Zusammenhang zwischen Versagensangst auf der einen Seite und der allgemeinen Veränderungsbereitschaft auf der anderen Seite durch expliziten Wissensaufbau abgemildert werden.

Eine explizite Individualdiagnostik kann dabei helfen, sowohl die Erkenntnisse der bisherigen Forschung als auch diejenigen der vorliegenden Arbeit zu nutzen, um den Mitarbeitern differentielle Schlussfolgerungen hinsichtlich ihrer kompetenzbasierten Stärken und Entwicklungsfelder, ihrer Persönlichkeitsstruktur sowie ihrer Passung mit spezifischen Rollen und Funktionen innerhalb des Veränderungsprozesses anbieten zu können. Aufgrund der individuellen Ergebnisse könnten spezifische Entwicklungs- und Unterstützungsmaßnahmen abgeleitet und evaluiert werden. So dürften beispielsweise Personen mit einer eher niedrigen Ambiguitätstoleranz sowie weniger emotionaler Stabilität von Maßnahmen profitieren, die Mehrdeutigkeiten reduzieren und somit

¹³¹ Vgl. Kapitel 4.4.7

Sicherheit und Vertrauen schaffen können. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise anzunehmen, dass eine gesteigerte Vorbildhaftigkeit von Führungskräften (Übereinstimmung zwischen dem eingeforderten Verhalten aufgrund des Veränderungsvorhabens sowie dem tatsächlichen Verhalten des Führungspersonals) eine positive Wirkung erzielen könnte (Melkonian, 2005; Simons, 2002).

Des Weiteren könnten konkrete Aktivitäten zur Personalauswahl auf der Grundlage der Erkenntnisse der bisherigen Forschungsarbeiten sowie der vorliegenden Untersuchung aufbauen. Mitarbeiter könnten so aufgrund ihrer eingeschätzten Veränderungskompetenz für die Durchführung von Veränderungsprozessen ausgewählt bzw. zu zentralen Ansprechpartnern und handelnden Personen auf Schlüsselpositionen ernannt werden. Es sollte in diesem Zusammenhang allerdings auch beachtet werden, dass die Selektion von besonders veränderungsfähigen und veränderungsbereiten Mitarbeitern und Führungskräften nicht alleine die ultima ratio darstellt. Vielmehr sollte insgesamt eine Mischung angestrebt werden, die es erlaubt – im Sinne eines diversifizierten strategischen Kompetenzmanagements – auch vereinzelte ausbalancierende und kompensierende Verhaltenstendenzen von Individuen (z.B. Bewahren, Mahnen, Blockieren, Abwägen, hartnäckiges Persistieren etc.) einer grundsätzlichen Agilität, Offenheit und Veränderungsbereitschaft gegenüberzustellen.

Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84 (5), 888-918.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In: R. Golembiewski (Hrsg.), *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 169-183.
- Asendorpf, J. B. (1999). *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin: Springer.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P. & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds contempt: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 217-231.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bardi, A., Guerra, V. M. & Ramdeny, G. S. D. (2009). Openness and ambiguity intolerance: Their differential relations to well-being in the context of an academic life transition. *Personality and Individual Differences*, 47, 219-223.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baumgartner, H., Pieters, R. & Bagozzi, R. P. (2008). Future-oriented emotions: Conceptualization and behavioral effects. *European Journal of Social Psychology*, 38, 685-696.
- Biebrich, R. & Kuhl, J. (2003). Innere Kapitulation beim komplexen Problemlösen. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 24 (3), 175-184.
- Binder, T. (1997). *Betriebliche Bedingungen individueller Veränderungsbereitschaft*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Freie Universität Berlin.
- Brandtstädter, J. (2007). *Das flexible Selbst: Selbstentwicklung zwischen Zielbindung und Ablösung*. München: Spektrum Akademischer Verlag.
- Brandtstädter, J. & Renner, G. (1990). Tenacious Goal Pursuit and Flexible Goal Adjustment: Explication and Age-Related Analysis of Assimilative and Accommodative Strategies of Coping. *Psychology and Aging*, 5 (1), 58-67.
- Brehm, S. S. & Brehm, J. W. (1981). *Psychological Reactance*. New York: Academic Press.
- Brotheridge, C. M. (2003). The role of fairness in mediating the effects of voice and justification on stress and other outcomes in a climate of organizational change. *International Journal of Stress Management*, 10 (3), 253-268.
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30, 29-50.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion (3., aktualisierte Auflage)*. München: Pearson Studium.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Feinstein, J. A. & Jarvis, W. B. G. (1996). Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals varying in need for cognition. *Psychological Bulletin*, 119, 197-253.

- Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4 (1), 62-83.
- Chen, J. & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42, 503-512.
- Cinute, I., Duxbury, L. E. & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20, 265-277.
- Connor-Smith, J. K. & Flachsbart, C. (2007). Relations Between Personality and Coping: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (6), 1080-1107.
- Coopersmith, S. A. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco: Freeman.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Dirksmeier, C. (1991). Erfassung von Problemlösefähigkeit: Konstruktion und erste Validierung eines Diagnostischen Inventars (Internationale Hochschulschriften, Band 33). Münster: Waxmann.
- Dlugosch, S. (2009). Nichts ist so beständig wie der Wandel: Bedeutung und Diagnostik von Veränderungskompetenz. In: S. Dlugosch & A. Terörde (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik im Wandel. Perspektiven – Trends – Konzepte* (S. 47-74). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Mislingens*. Reinbek: Rowohlt.
- Europäische Kommission (2010). *Eurobarometer 71.2 – Europäische Beschäftigungs- und Sozialpolitik: Ergebnisse für Deutschland*.
- Fay, D. & Lührmann, H. (2004). Current themes in organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 113-119.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59 (1), 1-29.
- Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., & Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive Therapy and Research*, 14 (5), 449-468.
- Fugate, M. & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.
- Gagné, M., Koestner, R. & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843-1852.
- Gerpott, T. J. (1993). *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Gollwitzer, P. M. & Malzacher, J. T. (1996). Absichten und Vorsätze. In: J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*, Band 4: Motivation, Volition und Handlung (S. 427-468). Göttingen: Hogrefe.
- Graham, J. W. (2009). Missing Data Analysis: Making it work in the real world. *Annual Review of Psychology*, 60, 549-576.

- Greitemeyer, T. & Schulz-Hardt, S. (2003). Preference-consistent evaluation of information in the hidden profile paradigm: Beyond group-level explanations for the dominance of shared information in group decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 322-339.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Henselmans, I., Fler, J., Van Sonderen, E., Smink, A., Sanderman, R. & Ranchor, A. V. (2011). The Tenacious Goal Pursuit and Flexible Goal Adjustment Scales: A Validation Study. *Psychology and Aging*, 26 (1), 174-180.
- Herold, D. M., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.
- Herrmann, D., Felfe, J. & Hardt, J. (2012). Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft: Stressoren und Ressourcen als relevante Kontextbedingungen. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 56 (2), 70-86.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: The quest for change competence. *Journal of Change Management*, 1 (2), 116-130.
- Hinze, T., Doster, J. & Joe, V. C. (1997). The relationship of conservatism and cognitive-complexity. *Personality and Individual Differences*, 22, 297-298.
- Hogan, E. A. & Overmyer-Day, L. (1994). The psychology of mergers and acquisitions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 247-281.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599-610.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 31-69.
- Jacob, K., Duell, W., Binder, T., Glowitz, F. & Grimm, E. (1998). Der Mensch im betrieblichen Veränderungsprozeß. Vorgehen zur Entwicklung von Veränderungskompetenz. In: M. Hartmann (Hrsg.), *DYNAPRO III – Erfolgreich produzieren in turbulenten Märkten* (Band 3). Stuttgart: Logis.
- Jacobshagen, N. (2007). Der Wandel des Psychologischen Vertrags. In: *Netzbrief – Bildung und Gesundheit* (S. 16-17). Bern: Bundesamt für Gesundheit.
- Jochmann, W. (1999). Fokus Veränderungskompetenz. *Personalwirtschaft*, 26 (10), 44-48.
- Jöns, I. & Schultheis, D. (2002). Kontrolle als Prädiktor für das Erleben von Fusionsprozessen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 17 (2), 31-41.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361-386.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Jung-Mo, K. (2001). Depression und Angst: Modulation selbstregulatorischer Funktionen durch verschiedene Emotionskomponenten. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Osnabrück.
- Kaiser, A. (1992). Schlüsselqualifikationen in der Arbeitnehmer-Weiterbildung. Neuwied: Luchterhand.
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N.M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17, 81-103.
- Keller, J., Bohner, G. & Erb, H.-P. (2000). Intuitive und heuristische Urteilsbildung – verschiedene Prozesse? Präsentation einer deutschen Fassung des „Rational-Experiential Inventory“ sowie neuer Selbstberichtsskalen zur Heuristiknutzung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 31, 87-101.
- Klendauer, R., Frey, D. & Greitemeyer, T. (2006). Ein psychologisches Rahmenkonzept zur Analyse von Fusions- und Akquisitionsprozessen. *Psychologische Rundschau*, 57 (2), 87-95.
- Kobasa, S. C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Krummacker, S. (2007). Wandlungskompetenz von Führungskräften. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kuhl, J. (1994a). Action versus state orientation: Psychometric properties of the action control scale (ACS-90). In: J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.), *Volition and Personality: Action versus state orientation* (S. 47-60). Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Lakies, T. & Malottke, A. (2011). *BbiG – Berufsbildungsgesetz. Praxisnaher Kommentar zum Recht der Berufsausbildung* (4. Auflage). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Lantz, A. & Friedrich, P. (2003). Learning in the workplace – an instrument for competence assessment. *The Learning Organization*, 10 (3), 185-194.
- Larsson, R. & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54 (12), 1573-1607.
- Lau, C. M. & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537-554.
- Levenson, H. (1981). Differentiating among internality, powerful others, and chance. In: H. Lefcourt (Hrsg.), *Research with the Locus of Control Construct* (S. 15-63). New York: Academic Press.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Lüdtke, O., Robitsch, A., Trautwein, U. & Köller, O. (2007). Umgang mit fehlenden Werten in der psychologischen Forschung. Probleme und Lösungen. *Psychologische Rundschau*, 58 (2), 103-117.
- Machunsky, M. & Meiser, T. (2006). Personal Need for Structure als differenzialpsychologisches Konstrukt in der Sozialpsychologie: Psychometrische Analyse und Validierung einer deutschsprachigen PNS-Skala. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 37 (2), 87-97.
- Mansfield, B. (1996). *Towards a competent workforce*. Aldershot: Gower.

- Matell, M. S. & Jacoby, J. (1971). Is there an optimal number of alternatives for Likert Scale items? Study I: Reliability and Validity. *Educational and Psychological Measurement*, 31 (3), 657-674.
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, 90 (10), 60-68.
- McCartt, A. T. & Rohrbaugh, J. (1995). Managerial openness to change and the introduction of GDSS: Explaining initial success and failure in decision conferencing. *Organization Science*, 5, 569-584.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. O. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- McLain, D. L. (1993). The MSTAT-I: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity. *Educational and Psychological Measurement*, 53 (1), 183-189.
- Melkonian, T. (2005). Top executives' reactions to change: The role of justice and exemplarity. *International Studies of Management and Organization*, 34 (4), 7-28.
- Mischel, W. (1977). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, 32, 246-254.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*, 3 (3), 194-204.
- Napier, N. K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26 (3), 271-289.
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K. & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role-breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Neuberg, S. L. & Newsom, J. T. (1993). Personal Need for Structure: Individual differences in the desire for simple structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 113-131.
- Neurohr, D. & Jöns, I. (2004). Kulturelle und individuelle Veränderungen nach der Fusion zweier mittelständischer Energieversorger: Eine Längsschnittstudie. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19 (2), 43-52.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., ... Ohly, S., ... van Dam, K. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93, 935-944.
- Pelz, W. (2013). Schlüsselkompetenz Volition. In: F. R. Strauß (Hrsg.), *Inspirieren statt rabattieren: Der clevere Weg für Pharma- und Medizintechnikunternehmen aus der Preisspirale* (S. 135-146). Bad Sooden-Allendorf: Sequenz Medien.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 10, 783-794.
- Power, D. J., Sohal, A. S. & Rahman, S. U. (2001). Critical success factors in agile supply chain management: An empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31 (4), 247-265.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-1162.

- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36, 1309-1338.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39 (1), 110-135.
- Rammstedt, B. & John, O. P. (2007). The 10-item Big Five Inventory: Norm values and investigation of sociodemographic effects based on a German population representative sample. *European Journal of Psychological Assessment*, 23 (3), 193-201.
- Rammstedt, B., Kemper, C. J., Klein, M. C., Beierlein, C. & Kovaleva, A. (2012). Eine kurze Skala zur Messung der fünf Dimensionen der Persönlichkeit: Big-Five-Inventory-10 (BFI-10). *GESIS Working Papers*, 23, 1-32.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1), 1-28.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42 (7), 1413-1441.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood: Irwin.
- Schott, U. & Jöns, I. (2004). Einstellungsänderung bei Fusionen: Ein integratives Modell zur Wirkung von Information und Kommunikation. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19 (2), 53-59.
- Schweiger, D. & DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Siegler, O. (1999). *Die dynamische Organisation: Grundlagen – Gestalt – Grenzen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between manager's words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13 (1), 18-35.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. & Bernard, J. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200.
- Sonntag, K., Benz, D., Edelmann, M. & Kipfmüller, K. (2001). Gesundheit, Arbeitssicherheit und Motivation bei innerbetrieblichen Restrukturierungen. In: M. Kastner et al. (Hrsg.), *Gesundheit und Sicherheit in Organisationsformen der Zukunft* (S. 329-399). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Stallman, H. M. & Hurst, C. P. (2011). The factor structure of the Frost Multidimensional Perfectionism Scale. *Australian Psychologist*, 46, 229-236.
- Staw, B. M., Bell, N. E. & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Stumpf, H. & Parker, W. D. (2000). A hierarchical structural analysis of perfectionism and its relation to other personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, 28 (5), 837-852.
- Sydow, J., Duschek, S., Möllering, G. & Rometsch, M. (2003). *Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Eine typologische Studie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Tanure, B. & Gonzalez-Duarte, R. (2007). Managing people in radical changes (M&As): The adoption of intrinsically consistent HRM strategies in Brazilian companies. *International Journal of Manpower*, 28 (5), 369-383.
- Tapscott, D. & Caston, A. (1993). *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*. New York: McGraw Hill.
- Taylor, S. E. & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.

- Towler, A. J. & Dipboye, R. L. (2003). Development of a learning style orientation measure. *Organizational Research Methods*, 6, 216-235.
- Urban, D. & Mayerl, J. (2006). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 253-272.
- van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of Leader-Member Exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57 (2), 313-334.
- van Dick, R., Wagner, U. & Lemmer, G. (2004). The winds of change. Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 121-138.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25, 132-153.
- Weigel, R. H., Vernon, D. T. A. & Tognacci, L. N. (1974). Specificity of the attitude as a determinant of attitude-behavior congruence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30 (6), 724-728.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Weinert, F. E. (2001). Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: F. E. Weinert (Hrsg.), *Leistungsmessung in Schulen* (S. 27f.). Weinheim: Beltz.
- Weiss, H. & Adler, S. (1984). Personality and organizational behavior. In: B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in organizational behavior*, Vol. 6 (S. 711-718). Greenwich: JAI Press.
- Wilson, G. D. & Patterson, J. R. (1968). A new measure of conservatism. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 7, 264-269.
- Wittwer, W. (2010). Vom "Betroffenen" zum Change Agent – Management von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen durch individuelle Veränderungskompetenz. In: Strikk, F. (Hrsg.), *Human Ressource im Wandel: Veränderungskompetenzen entwickeln* (S. 159-180). Bielefeld: Bertelsmann.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.

Anhang

Im Folgenden sind die einzelnen Fragebögen der beiden Vorstudien sowie der Hauptuntersuchung aufgeführt.

Anhang A

Fragebogen (Vorstudie 1) zur qualitativen Bestimmung von
Veränderungssituationen im akademischen Kontext
(siehe Kapitel 4.3.2)

Studie:

Situationen des Wandels im akademischen und beruflichen Kontext

Hintergrund:

Viele Studien befassen sich mit Situationen im Leben von Menschen, die irgendeine Form von Veränderung bedeuten. Insbesondere in klinischen Untersuchungen handelt es sich dabei um Situationen, durch die sich ein besonderer Einschnitt ergibt: zum Beispiel durch Heirat, Familiennachwuchs, Umzüge, Erbschaften, aber auch durch Krankheiten, Entzüge, Partnerwechsel sowie durch den Tod nahestehender Personen.

In der vorliegenden Studie sollen Situationen des Wandels näher beleuchtet werden, die sich primär im akademischen und beruflichen Kontext ereignen.

In diesem Zusammenhang soll ein besonderer Fokus auf Veränderungssituationen gerichtet werden, die sich eher extern gesteuert und unregelmäßig ergeben (wie beispielsweise im beruflichen Bereich Unternehmensfusionen, Umstrukturierungen, Kündigung durch den Arbeitgeber, Vorgesetzten- oder Standortwechsel, genauso wie im akademischen Umfeld neue Hochschulrahmenbedingungen, Professorenwechsel etc.). Im Gegensatz dazu werden Veränderungen aus der Betrachtung ausgeschlossen, die primär durch die Personen selber initiiert und gesteuert werden (wie beispielsweise freiwillige Arbeitsplatzwechsel, Wahl des Studiengangs etc.) oder sich ganz natürlich ergeben (Renteneintritt, Übergang in Prüfungsphasen etc.).

Ein besonderes Erkenntnisinteresse im Rahmen dieser Situationen des Wandels liegt nun auf den individuellen Unterschieden im Umgang der betroffenen Personen mit den sich ergebenden Auswirkungen und Konsequenzen: Wie werden die Veränderungen eingeschätzt? Entstehen Ängste und Unsicherheiten? Zeigen sich Widerstände oder werden die Veränderungsprozesse unterstützt? Welche grundsätzliche Einstellung besteht gegenüber den Veränderungen?

Für den beruflichen Kontext wird die Untersuchung in einem realen Veränderungssetting erfolgen. Für den akademischen Bereich sollen hingegen im weiteren Studienverlauf hypothetische Veränderungssituationen genutzt werden.

Um sicherzustellen, dass diese fiktiven Szenarios einem möglichst realistischen und validen Kontext entstammen könnten, werden Sie nun im Folgenden dazu aufgefordert, die einzelnen Situationsbeschreibungen zu evaluieren und zu bewerten.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!



Bevor Sie mit der Bearbeitung des Fragebogens beginnen, erstellen Sie bitte zunächst Ihren persönlichen **Versuchspersonen-Code**, durch den Sie in weiteren Folgeuntersuchungen identifiziert werden können.

Die Anonymität bleibt in jedem Fall gewahrt.

The diagram consists of five empty rounded rectangular boxes arranged horizontally. Below each box is a blue arrow pointing upwards. Underneath each arrow is a line of text describing the source of the character or digit for that box, followed by a line of text providing an example in parentheses.

Zweiter Buchstabe des Vornamens der Mutter	Dritter Buchstabe des eigenen Geburtsorts	Dritter Buchstabe des Vornamens des Vaters	Letzte Ziffer des eigenen Geburtsmonats	Zweiter Buchstabe des eigenen Vornamens
(z.B. „ <i>Maria</i> “ = „ <i>A</i> “)	(z.B. „ <i>München</i> “ = „ <i>N</i> “)	(z.B. „ <i>Gerhard</i> “ = „ <i>R</i> “)	(z.B. „ <i>08</i> “ = „ <i>8</i> “)	(z.B. „ <i>Christina</i> “ = „ <i>H</i> “)

Auf der folgenden Seite wird Ihnen zunächst das grundsätzliche Vorgehen detailliert erläutert. Bitte nehmen Sie sich kurz Zeit, die einzelnen Punkte und Erläuterungen der Skalen genau durchzulesen.

Sie werden auf den nächsten Seiten gebeten, einzelne kurze Beschreibungen von Veränderungen anhand des nachfolgenden Schemas zu evaluieren:

- › **Beschreibung** der Veränderungssituation, die evaluiert werden soll
- › Fortlaufende **Nummerierung** der einzelnen Veränderung (1 – 14)

- › **Kommentarfeld** für Sie als Versuchsperson, in dem handschriftlich sämtliche Anmerkungen zu Inhalt und Formulierung der einzelnen Veränderungssituationen sowie zu den darunter stehenden Aspekten direkt von Ihnen notiert werden können

Studie zu Situationen des Wandels im akademischen und beruflichen Kontext
Datenerhebung I

Veränderung 1/14

Ab dem kommenden Semester wird aufgrund der knappen Raumkapazitäten das Belegungsverfahren für sämtliche Veranstaltungen Ihres Studiengangs verändert. Um Zugang zu einem gewünschten Seminar zu erhalten, müssen Sie während der vorlesungsfreien Zeit eine schriftliche Arbeit anfertigen. Entsprechend der jeweils maximalen Teilnehmerzahlen entscheiden die besten Noten dieser Arbeiten über die letztendliche Veranstaltungszuweisung.

Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

... ist verständlich.

... ist realistisch.

... ist umsetzbar.

Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...

... eher negative Aspekte ableiten. ... eher positive Aspekte ableiten.

Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich Ärger.

... empfinde ich Freude.

... empfinde ich Unsicherheit.

... empfinde ich Optimismus.

... empfinde ich Angst.

... empfinde ich Gelassenheit.

Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...

... nicht besonders gravierend ein. ... besonders gravierend ein.

Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...

... keine persönliche Bedeutung. ... eine besonders persönliche Bedeutung.

4 Universität zu Köln

- › Bewertung der Situation hinsichtlich der **Verständlichkeit**: Nachvollziehbarkeit, sprachliche Eindeutigkeit, Klarheit in der Formulierung, angemessene Ausführlichkeit/Details
- › Bewertung der Situation hinsichtlich der **Realitätsnähe**: Ist die Veränderung im akademischen Kontext vorstellbar?
- › Bewertung der Situation hinsichtlich der **Umsetzbarkeit**: Ist die Veränderung tatsächlich durchführbar?

- › Einschätzung der Situation hinsichtlich ihrer **Valenz** (eher negative oder eher positive Aspekte)

- › Beschreibung der tatsächlichen Reaktion auf die Situation hinsichtlich der (potenziell) ausgelösten **Emotionen** (eher unangenehmer Art: Ärger, Unsicherheit, Angst; eher angenehmer Art: Freude, Optimismus, Gelassenheit)

- › Einschätzung der Situation hinsichtlich des **Schweregrads** (Intensität, Bedeutung der Auswirkungen)

- › Einschätzung der Situation hinsichtlich der **persönlichen Bedeutung** (Relevanz)

Dabei dient der folgende Hintergrund als inhaltliche Rahmenhandlung:

Ihre Universität befindet sich in einem **Fusionsprozess** mit der größten Fachhochschule im Umkreis Ihres Studienortes. Das Ziel besteht in der Etablierung einer gemeinsamen Struktur sowie einheitlicher Studiengänge und Abschlüsse (unter gleichzeitiger Beibehaltung einiger Alleinstellungsmerkmale, die Fächer und Studienabschlüsse betreffend). Eine verantwortliche Kommission aus Mitgliedern beider wissenschaftlicher Einrichtungen hat bereits in einem umfangreichen Verfahren geprüft, welche Auswirkungen die drastisch erhöhte Studierendenzahl sowie die unterschiedlichen Schwerpunkte und Ausgangslagen beispielsweise auf das Veranstaltungsangebot, die Studieninhalte sowie die Belegungsverfahren aller relevanten Studiengänge haben könnten.

Im Folgenden werden die einzelnen **Entscheidungen hinsichtlich der zu verändernden und anzupassenden Rahmenbedingungen** näher beschrieben.



Ab dem kommenden Semester wird aufgrund der knappen Raumkapazitäten das Belegungsverfahren für sämtliche Veranstaltungen Ihres Studiengangs verändert. Um Zugang zu einem gewünschten Seminar zu erhalten, müssen Sie während der vorlesungsfreien Zeit eine schriftliche Arbeit anfertigen. Entsprechend der jeweils maximalen Teilnehmerzahlen entscheiden die besten Noten dieser Arbeiten über die letztendliche **Veranstaltungszuweisung**.

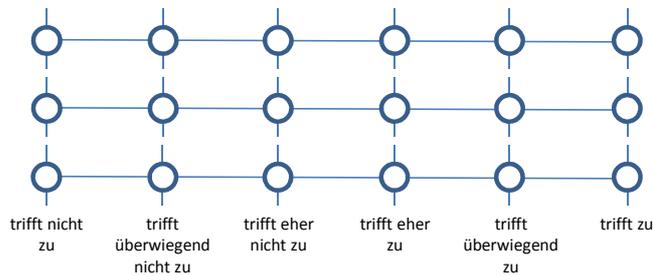
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

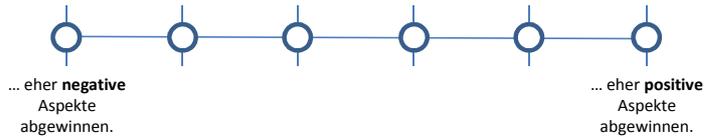
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

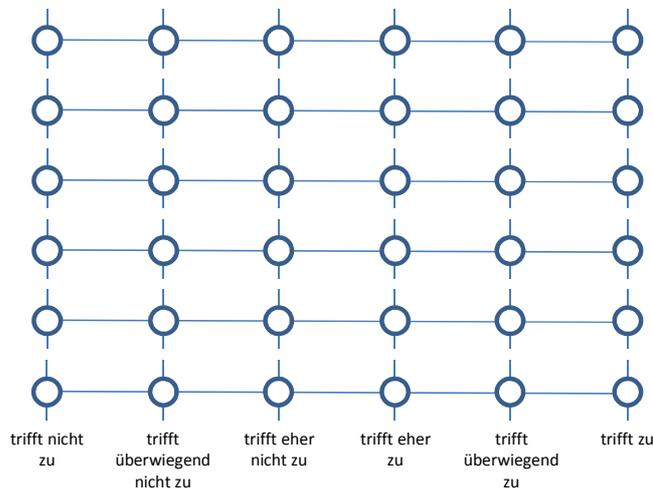
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

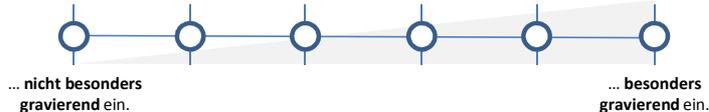
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

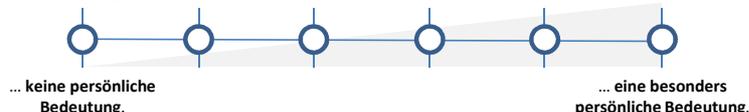
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Zur Verkürzung der Wege zwischen den einzelnen Instituten Ihres Studiengangs sollen diese zu einem gemeinsamen **Hauptcampus** zusammengezogen werden. Das hierfür vorgesehene Areal liegt ca. 20 km außerhalb der Stadt und ist für Sie im öffentlichen Nahverkehr nur über eine Regionalbahn-Verbindung zu erreichen.

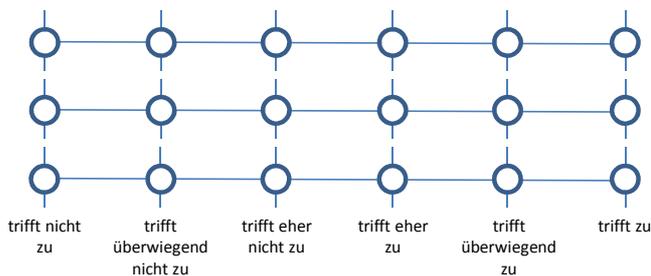
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

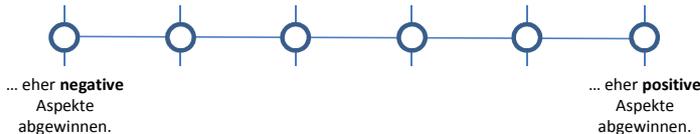
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

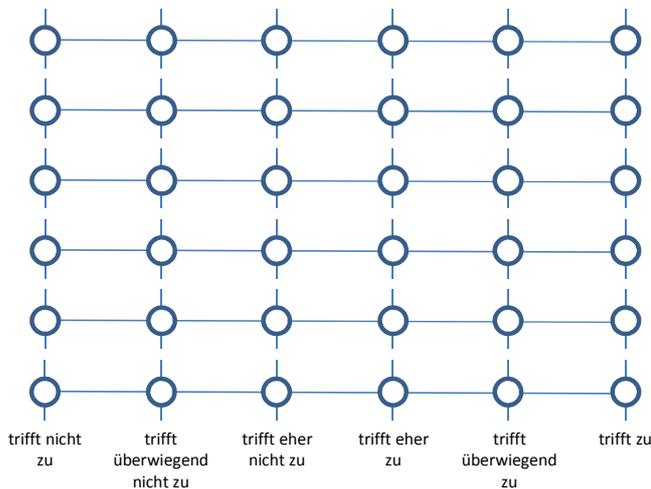
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

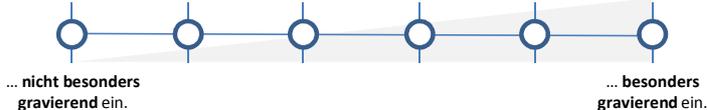
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

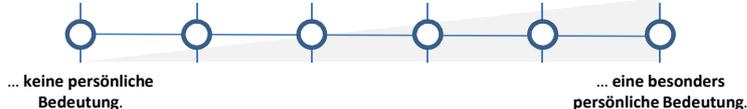
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Aufgrund von gemeinsamen didaktischen Überlegungen der beiden Hochschulen (verstärkte Vorbereitung auf die berufliche Praxis sowie Forderung nach Soft-Skills) werden der größte Teil der bislang schriftlich durchgeführten **Prüfungen** in Ihrem Studiengang ab dem kommenden Semester mündlich abgelegt.

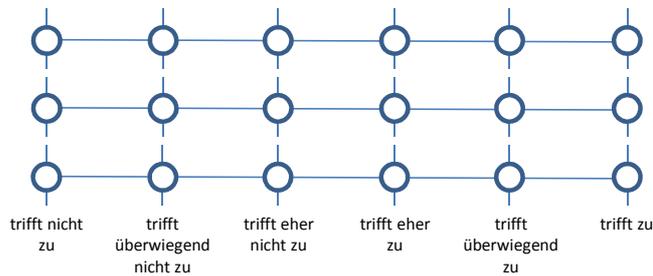
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

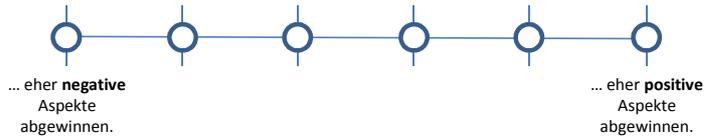
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

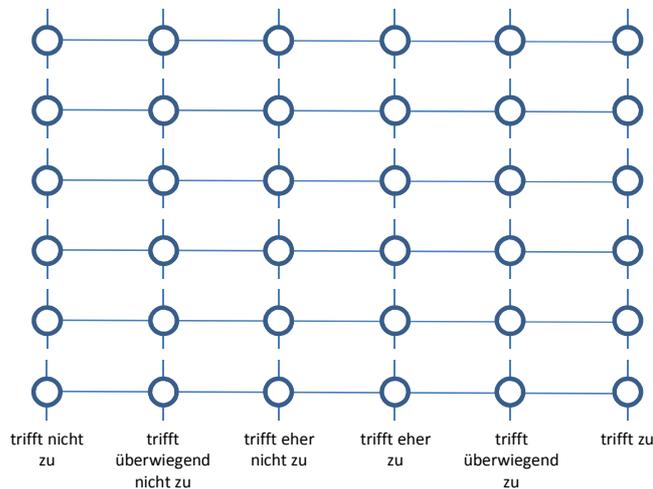
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

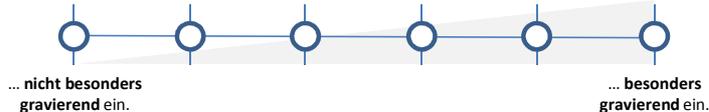
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

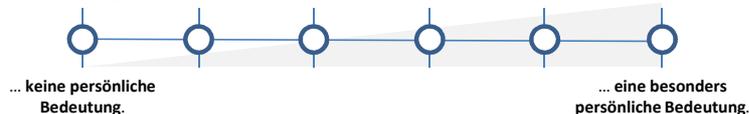
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Aufgrund einer bereits bestehenden Kooperation der anderen Hochschule müssen Hausarbeiten und Referate in den meisten Ihrer Seminare von jetzt an im Verbund mit Studierenden der kooperierenden Institute erstellt werden. Hierfür erhalten Sie Zugang zu der Beta-Version der hochschuleigenen **Studierenden-Kommunikations-Plattform „mySEM 2.0“**, welche u.a. Video-Telefonie sowie ein Dokumenten-Management-System beinhaltet.

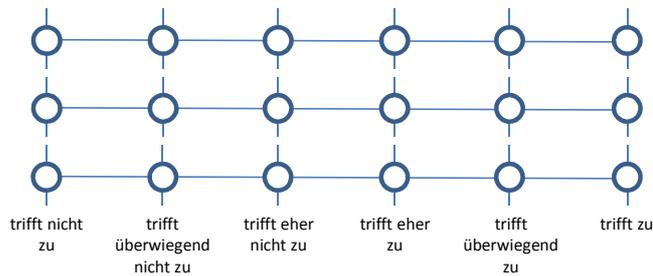
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

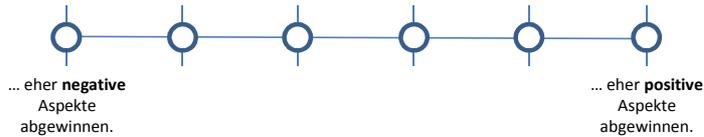
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

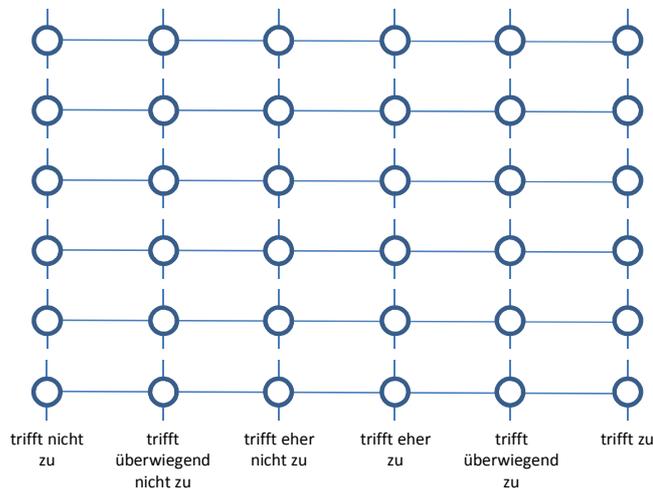
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

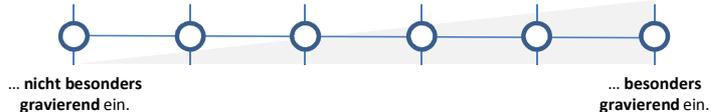
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

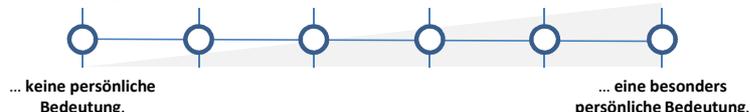
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Zur Vorbereitung auf die abschließenden Prüfungen und Klausuren eines Semesters wird Ihnen von nun an pro Veranstaltung eine **zentrale Arbeitsgruppe** zugewiesen, deren Teilnehmer/innen Ihnen zu Beginn jedes Semesters unbekannt sind. Über den gemeinsamen Fortschritt der Prüfungsvorbereitungen muss an den/die Leiter/in der Arbeitsgruppe (wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in des jeweiligen Lehrstuhls) explizit berichtet werden.

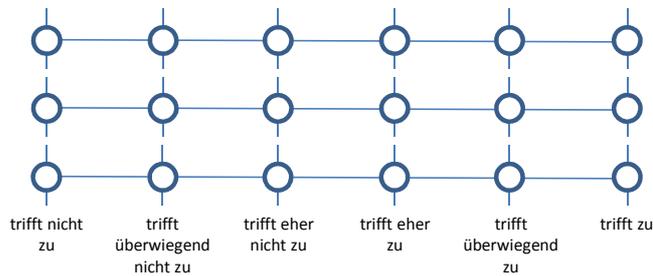
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

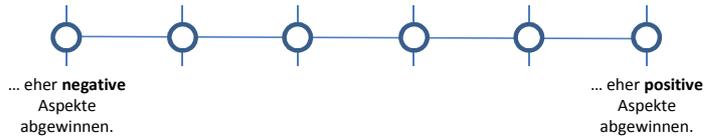
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

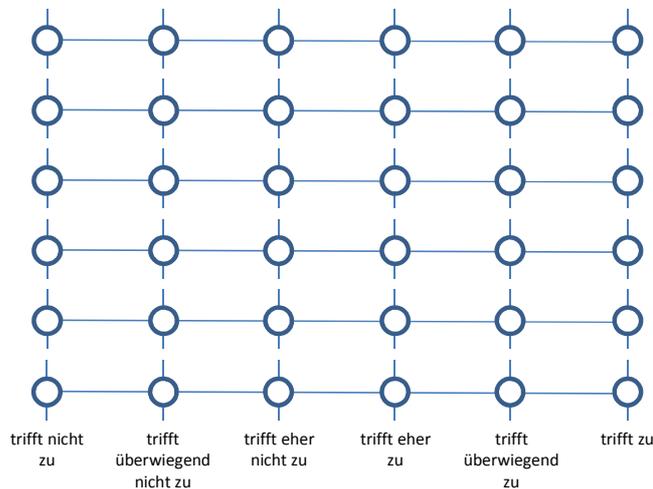
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

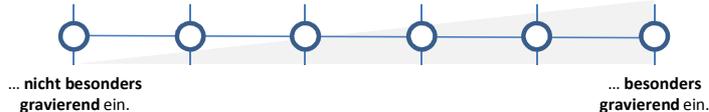
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

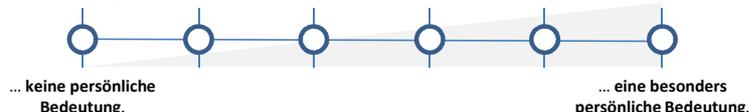
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Aufgrund der notwendigen Re-Akkreditierungen der einzelnen Studiengänge wird Ihr bisheriges **Schwerpunktfach** innerhalb Ihres Studiengangs gestrichen. Sie erhalten im Vorfeld des neuen Semesters eine Übersicht über die möglichen Auswahlkonstellationen, durch die Sie Ihrem Studienfach eine neue Schwerpunktrichtung geben können.

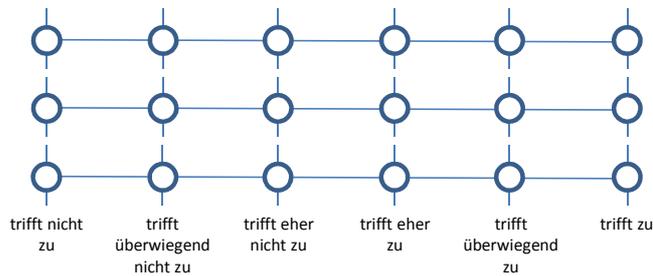
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

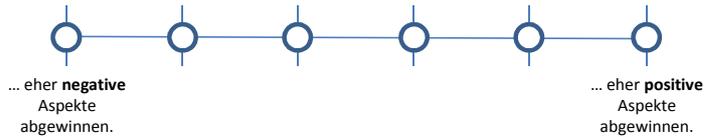
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

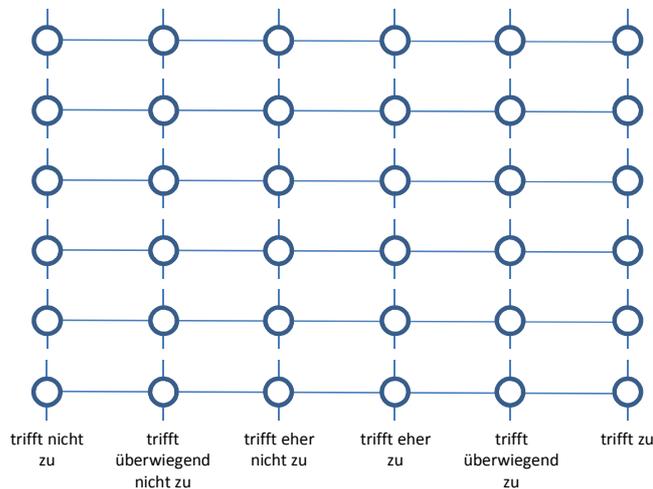
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

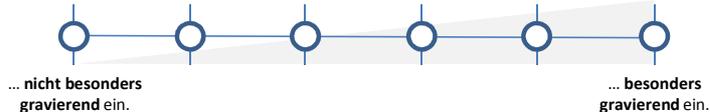
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

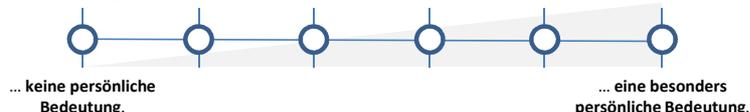
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Um Sie in Ihrem Studienfortschritt zu begleiten und um ein konsequenteres Einhalten der Regelstudienzeiten zu gewährleisten, wird Ihnen ein Mentor zugeteilt. Zu Beginn eines jeden Semesters werden gemeinsam **Zielvereinbarungen** festgehalten, die an das für Sie zuständige Prüfungsamt berichtet werden. Bei entsprechender Erfüllung können individuell festgelegte Bonus-Credit-Points erteilt werden.

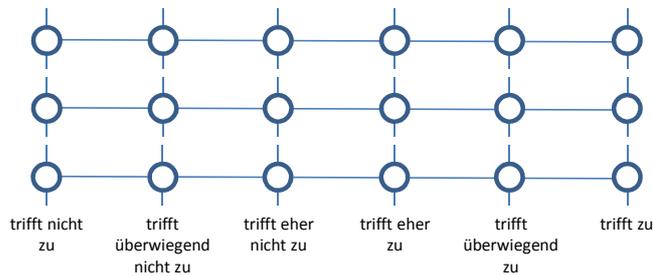
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

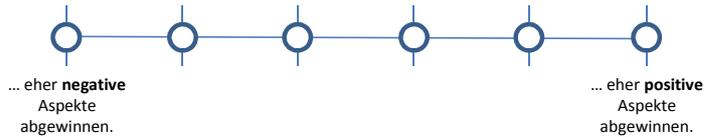
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

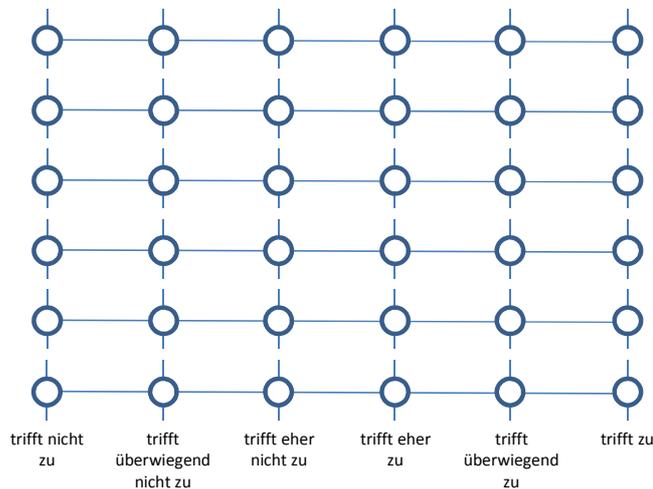
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

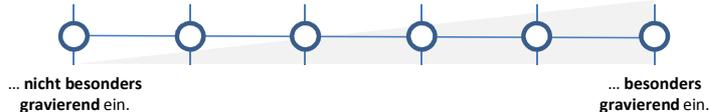
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

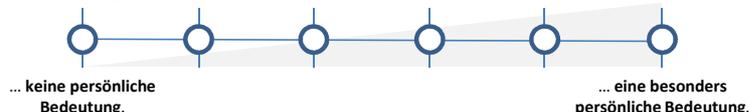
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Da die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter nun für eine erhöhte Zahl an Studierenden zuständig sind, wird der explizite Betreuungsschlüssel der einzelnen Fächer und Disziplinen neu geordnet. Ihrem Schwerpunktfach ist nun ein **neuer Professor** der anderen Hochschule zugeteilt worden, der nicht nur die Durchführung der Veranstaltungen, sondern auch die Betreuung Ihrer Abschlussarbeit sowie die Abnahme der hauptsächlich Prüfungen übernehmen wird.

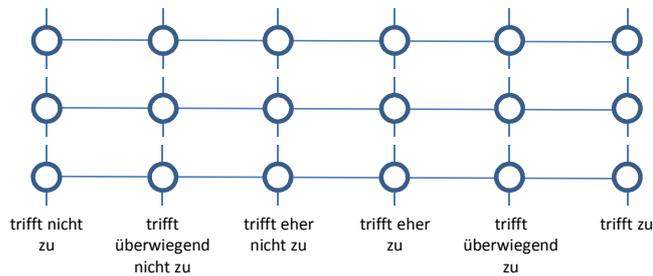
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

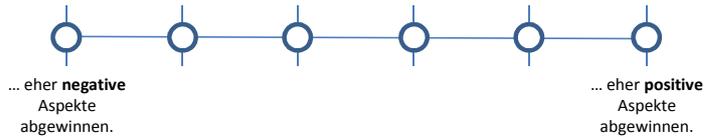
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

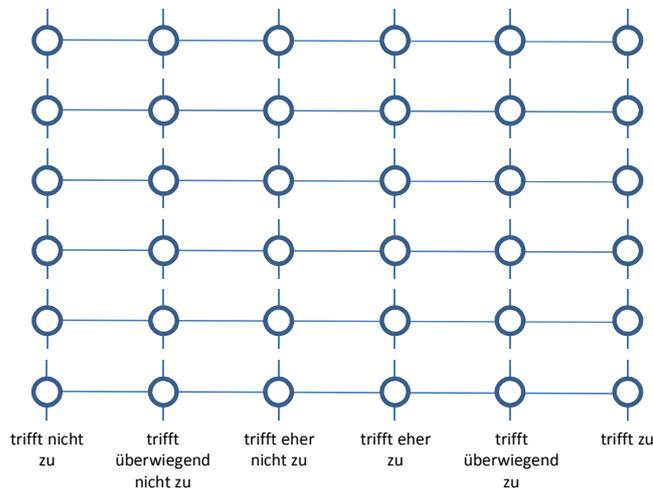
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

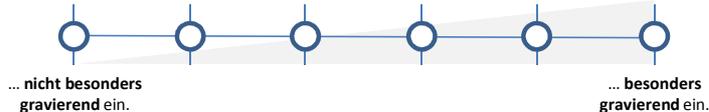
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

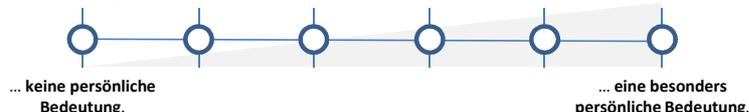
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Hinsichtlich der **Studien- und Prüfungsliteratur** der zu integrierenden Studiengänge beider Hochschulen wurde festgehalten, dass die bisherigen Literaturlisten ihre Gültigkeit zunächst grundsätzlich behalten werden. Um die Vergleichbarkeit mit Blick auf verschiedene Prüfer/innen zu gewährleisten, werden ausgewählte Literaturangaben der jeweils anderen Hochschule allerdings bereits auch jetzt für alle Studierenden verbindlich sein.

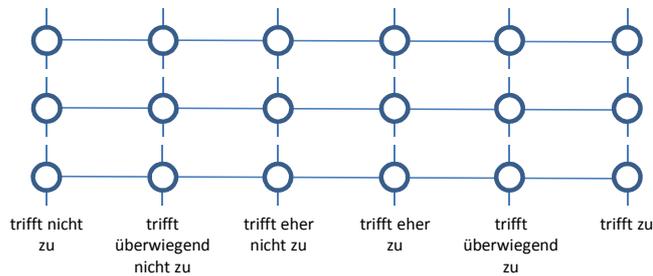
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

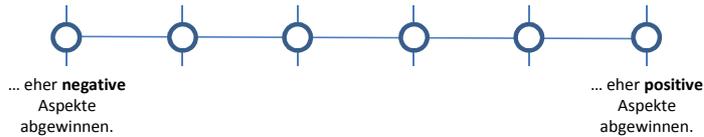
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

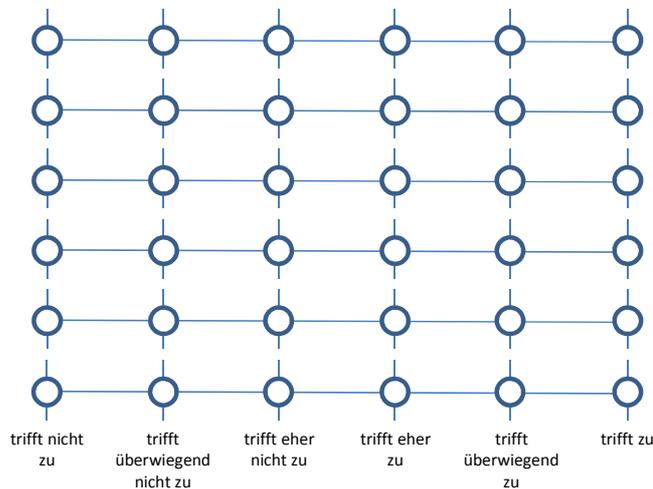
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

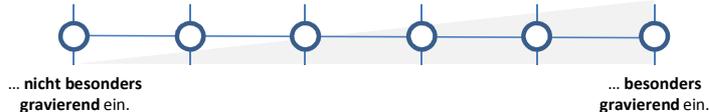
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

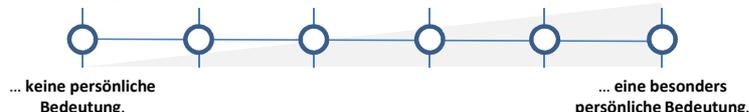
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Der neu geschaffene Hauptcampus wird (neben größeren Hörsaalanlagen sowie zentralen Verwaltungseinrichtungen) insbesondere auf die jeweiligen Gebäude verteilte moderne **Einzel- und Gruppenarbeitsplätze** beinhalten. Auf diese kann allerdings nicht wie bislang üblich frei zugriffen werden – sie müssen vielmehr über ein zentral gesteuertes Buchungssystem (kostenlos) im Vorfeld reserviert werden.

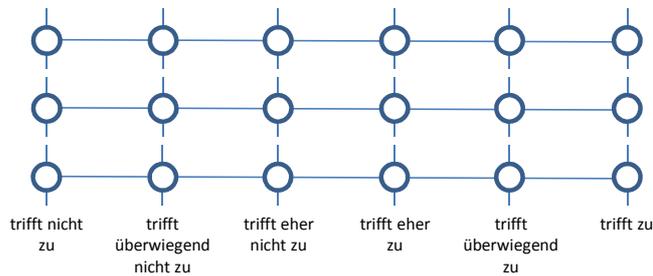
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

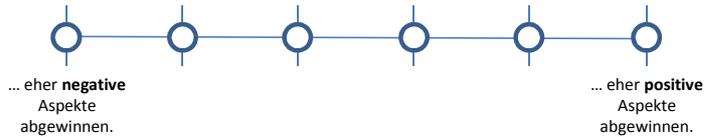
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

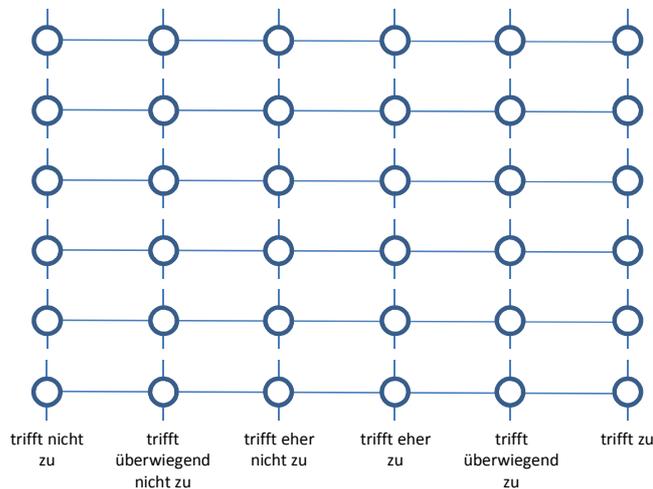
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

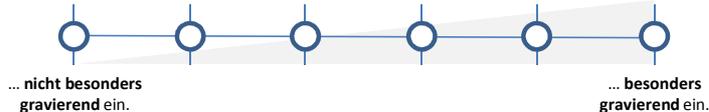
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

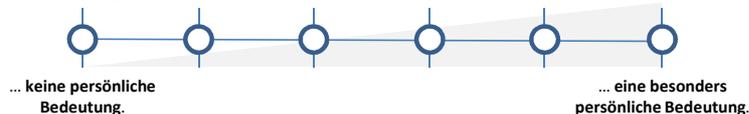
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Um die gestiegene Masse an Studierenden zu bewältigen, wird in der bereits um einen Anbau erweiterten Hauptmensa ein strukturiertes **Mensa-Zugangssystem** eingerichtet. Abhängig vom hochschulweit einheitlichen Vorlesungs- und Seminarplan wird der Zugang zum Menü- und Kassenbereich nur gewährt, wenn die im System hinterlegten Daten für die jeweilige Uhrzeit mit den Daten auf der Mensa-Chipkarte (Studiengang, Semester etc.) übereinstimmen.

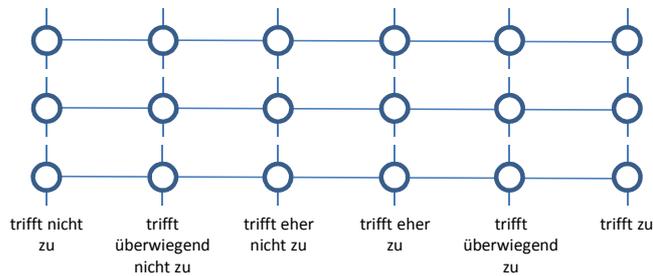
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

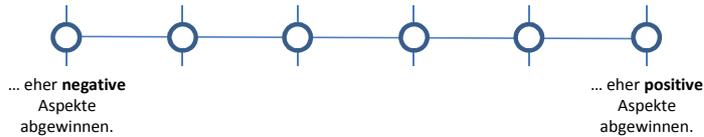
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

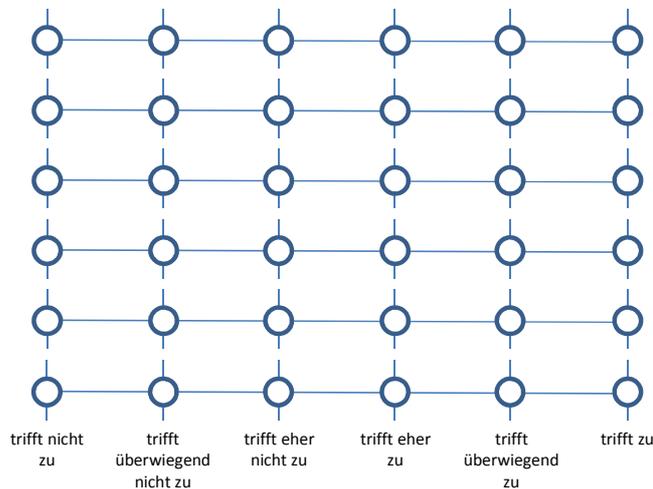
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

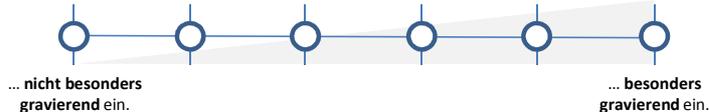
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

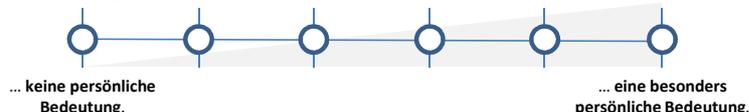
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Um der stark erhöhten Nachfrage nach bestimmter Studien- und Prüfungsliteratur sowie der eingeschränkten Lagerkapazität gerecht zu werden, wird innerhalb des erweiterten Bibliotheksverbunds der Universität und der Fachhochschule zentrale Literatur nicht mehr im Präsenzbestand vorgehalten, sondern ausschließlich über **digitale Versionen** den Studierenden bereitgestellt.

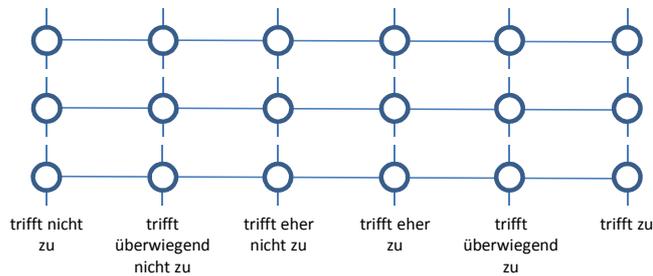
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

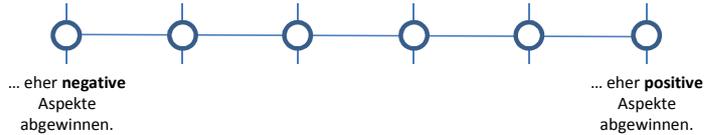
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

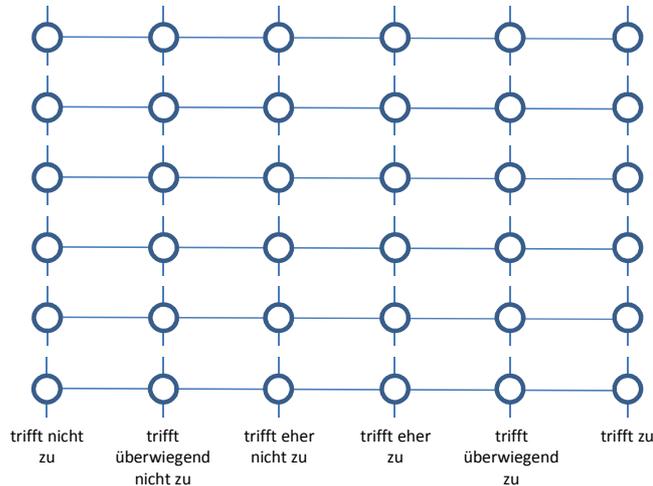
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

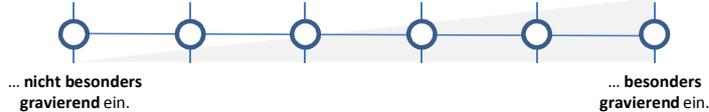
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

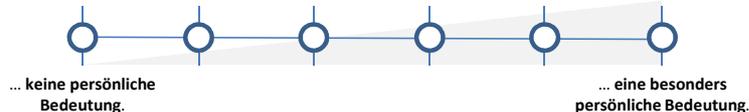
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Für ein einheitliches Vorgehen innerhalb der Studiensysteme wird der **Vorlesungs- und Seminarplan** der Universität an das Fachhochschulsystem angeglichen. Von nun an gilt eine verpflichtende Kernzeit von 08:00 Uhr bis 17:00 Uhr (inkl. strukturierter Mittagspausenzeiten), in der die Veranstaltungen sämtlicher Pflicht-/Wahlpflichtmodule stattfinden sowie einzelne Zeitfenster für Übungen und Tutorien vorgesehen sind.

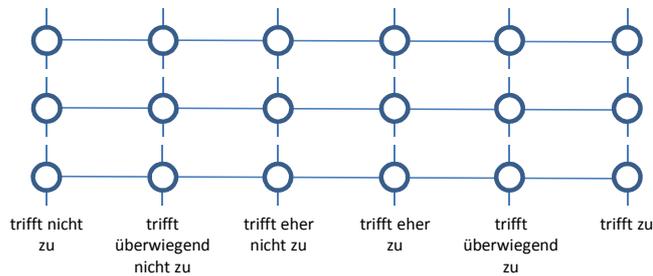
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

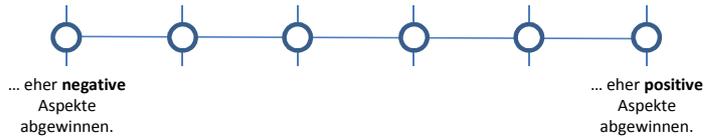
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

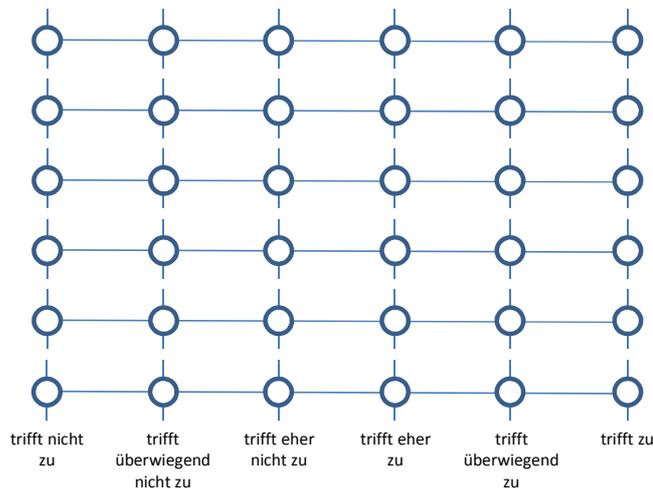
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

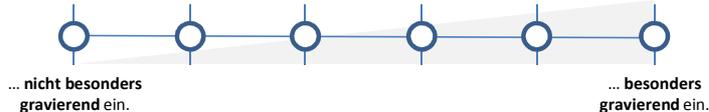
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

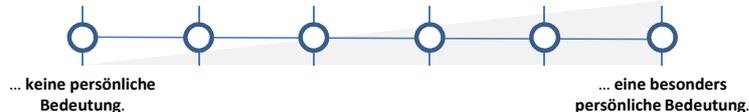
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Für die Etablierung einer effizienten und effektiven Arbeits- und Kommunikationskultur werden im neuen Hauptcampus „**Study & Conference Points**“ für jedes Fach eingerichtet. Diese umfassen u.a. Steharbeitsplätze, die Auslage von Fachzeitschriften, Besprechungsräume, Copy & Print Center sowie fachspezifische Info-Screens. Die Nutzung ist den Studierenden und Dozenten des Faches vorbehalten sowie auf 2 Stunden am Tag pro Person reduziert.

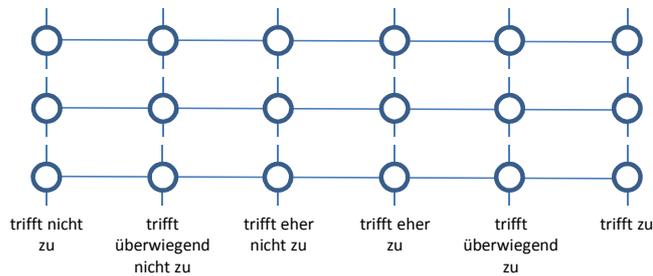
Kommentare:

Die in der Situation beschriebene Veränderung ...

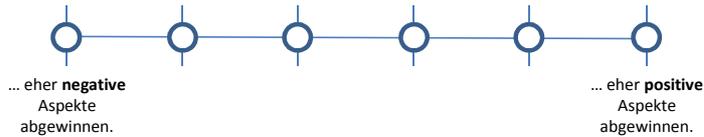
... ist **verständlich**.

... ist **realistisch**.

... ist **umsetzbar**.



Der in der Situation beschriebenen Veränderung kann man ...



Wenn ich mir die in der Situation beschriebene Veränderung vorstelle, ...

... empfinde ich **Ärger**.

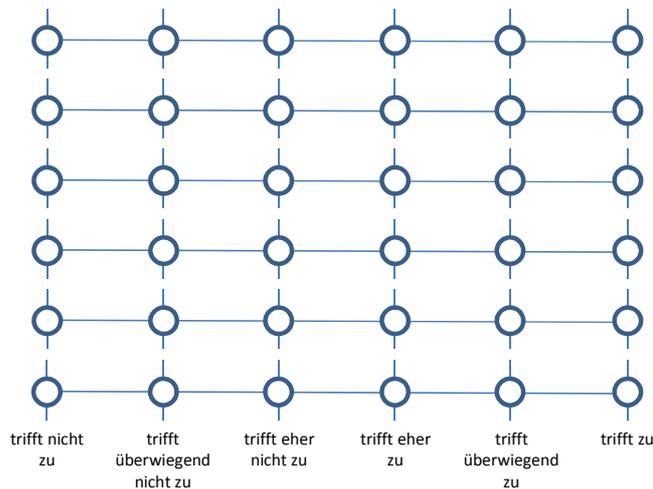
... empfinde ich **Freude**.

... empfinde ich **Unsicherheit**.

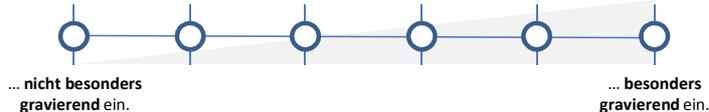
... empfinde ich **Optimismus**.

... empfinde ich **Angst**.

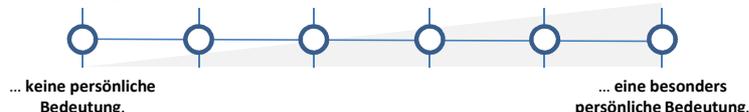
... empfinde ich **Gelassenheit**.



Die in der Situation beschriebene Veränderung schätze ich als ...



Die in der Situation beschriebene Veränderung hat für mich ...



Zum Abschluss bitten wir Sie, noch ein paar **Angaben zu Ihrer Person** zu machen:

Geschlecht: m w

Alter:

Höchster Schulabschluss:

Hochschule:

Studienfach:

Angestrebter Studienabschluss:

Aktuelle Fachsemester:

Aktuelle Studiensemester:

Noch einmal: **Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

Bei Fragen zu dieser Untersuchung wenden Sie sich bitte an:

Andrej Szebel
andrej.szebel@web.de

Prof. Dr. Jutta Stahl
jutta.stahl@uni-koeln.de

ACHTUNG!

Bitte geben Sie den ausgefüllten Fragebogen entweder direkt im **Institut** ab (Pohligstr. 1, 5. OG) oder bringen diesen zur nächsten **Veranstaltung** wieder mit.



Anhang B

Fragebogen (Vorstudie 2) zu
„Situationen des Wandels im akademischen Kontext“
(siehe Kapitel 4.3.3)

Druckversion

Fragebogen

1 Willkommen

Herzlichen Dank, dass Sie an der Befragung **"Situationen des Wandels im akademischen Kontext"** teilnehmen!

Auf der folgenden Seite werden Sie zunächst über den **Hintergrund** dieser Studie aufgeklärt. Im Anschluss erfolgt eine kurze Erläuterung der **drei Befragungsabschnitte** sowie die Eingabe Ihres **Versuchspersonencodes**. Sobald Sie diese beiden Seiten gelesen haben, startet die eigentliche Befragung.

Unter allen Befragungsteilnehmern/-teilnehmerinnen werden nach dem Ende der Befragung mehrere Amazon-Geschenkgutscheine (im Wert von jeweils 25,- Euro) verlost. Zu diesem Zweck können Sie auf der letzten Seite des Fragebogens Ihren Namen und Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen, um an der Verlosung teilzunehmen. Diese personenbezogenen Daten werden unabhängig von den eingegebenen Fragebogendaten verarbeitet sowie nur zum Zweck der Verlosung genutzt. Im Anschluss an die Befragung werden die personenbezogenen Daten unwiderruflich gelöscht.

2 Hintergrund

Kurzer Hintergrund der Studie

Viele Studien befassen sich mit Situationen im Leben von Menschen, die irgendeine Form von Veränderung bedeuten. Insbesondere in klinischen Untersuchungen handelt es sich dabei um Situationen, durch die sich ein besonderer Einschnitt ergibt: zum Beispiel durch Heirat, Familiennachwuchs, Umzüge, Erbschaften, aber auch durch Krankheiten, Entzüge, Partnerwechsel sowie durch den Tod nahestehender Personen.

In der vorliegenden Studie sollen **Situationen des Wandels** näher beleuchtet werden, die sich primär im akademischen und beruflichen Kontext ereignen (beispielsweise Studienreformen, Umstrukturierungen von Unternehmen etc.).

Ein besonderes Erkenntnisinteresse im Rahmen dieser Situationen des Wandels liegt nun auf den **individuellen Unterschieden im Umgang** der betroffenen Personen **mit den sich ergebenden Auswirkungen und Konsequenzen**: Wie werden die Veränderungen eingeschätzt? Entstehen Ängste und Unsicherheiten? Zeigen sich Widerstände oder werden die Veränderungsprozesse unterstützt? Welche grundsätzliche Einstellung besteht gegenüber den Veränderungen?

Für den beruflichen Kontext wird die Untersuchung in einem realen Veränderungssetting erfolgen. Für den akademischen Bereich werden in der hier vorliegenden Befragung hypothetische Veränderungssituationen eingesetzt.

Sie werden im Folgenden dazu aufgefordert, diese einzelnen Situationsbeschreibungen zu evaluieren und zu bewerten. Zudem bitten wir Sie, einige Fragen zu Ihrer Person und zu Ihrem generellen Umgang mit Veränderungen und anderen besonderen Situationen zu beantworten.

Bitte fahren Sie nun auf der folgenden Seite mit der Erläuterung der drei Befragungsabschnitte sowie der Eingabe des Versuchspersonencodes fort.

3 Erläuterung und Code

Erläuterung der drei Befragungsabschnitte

Diese Abschnitte werden im Folgenden durch Sie bearbeitet:

Allgemeine Fragen zu generellen Einstellungen, typischen Verhaltensweisen

Hier sollen Sie Aussagen dahingehend bewerten, ob Sie diesen zustimmen oder nicht zustimmen können. Die Aussagen beziehen sich dabei auf Ihre Person. Bitte überlegen Sie bei der Beantwortung nicht zu lange, sondern antworten zügig und spontan.

Bewertung der Situationen des Wandels im akademischen Kontext

Hier sollen Sie Veränderungsprozesse, die sich im akademischen Umfeld ergeben können, anhand von einigen darauf bezogenen Aussagen bewerten (denen Sie entweder zustimmen oder nicht zustimmen).

Angaben zu Ihrer Person

Zum Abschluss werden Sie noch um ein paar demografische Angaben zu Ihrer Person gebeten.

Sämtliche Aussagen der ersten beiden Befragungsabschnitte werden dabei nach dem selben Muster beantwortet (von "trifft nicht zu" bis "trifft zu").

Sollten Sie der Aussage überhaupt nicht zustimmen können, so geben Sie "trifft nicht zu" an, sollten Sie der Aussage in vollem Umfang zustimmen können, so geben Sie "trifft zu" an. Die Werte dazwischen nutzen Sie bitte zur Feinabstimmung bzw. Differenzierung zwischen diesen beiden Antworten.

	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Wenn Dinge nicht nach Plan verlaufen, ärgert mich das. (Beispielitem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bevor Sie mit der Bearbeitung des Fragebogens beginnen, erstellen Sie bitte zunächst Ihren persönlichen **Versuchspersonen-Code**, durch den Sie in weiteren Folgeuntersuchungen anonym zugeordnet werden können.

Zweiter Buchstabe des Vornamens der Mutter
(z.B. „Maria“ = „A“)

Dritter Buchstabe des eigenen Geburtsorts
(z.B. „München“ = „N“)

Dritter Buchstabe des Vornamens des Vaters
(z.B. „Gerhard“ = „R“)

Letzte Ziffer des eigenen Geburtsmonats
(z.B. August bzw. „08“ = „8“)

Zweiter Buchstabe des eigenen Vornamens
(z.B. „Christina“ = „H“)

Nachdem Sie nun den Hintergrund der Studie und die Erläuterung der einzelnen Befragungsabschnitte gelesen sowie Ihren persönlichen Versuchspersonen-Code generiert haben, können Sie auf der folgenden Seite **mit der Befragung beginnen**.

4.1 Einleitung Teil 1

Allgemeine Fragen

Bitte geben Sie nun im Folgenden an, inwieweit Sie den **Aussagen zustimmen** bzw. **nicht zustimmen** können. Dabei verwenden Sie konsequent die bereits eingeführte **Skala** von "trifft nicht zu" über "trifft überwiegend nicht zu", "trifft eher nicht zu", "trifft eher zu", "trifft überwiegend zu" bis hin zu "trifft zu".

Beachten Sie zudem folgende Punkte:

- Bitte antworten Sie **zügig und spontan**.
- Bitte lassen Sie keine Zeilen aus und beantworten Sie **jede Frage** (im Zweifel entspricht Ihre Antwort somit einer Tendenz).

4.1.1.1 Teil 1 - Seite 1/3

Allgemeine Fragen

	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Ich werde die meisten Ziele, die ich mir gesetzt habe, erreichen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei schwierigen Aufgaben bin ich mir sicher, dass ich sie schaffen werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich denke, dass ich generell Ergebnisse erreichen kann, die ich für wichtig halte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich glaube, dass ich die meisten Aufgaben, die ich mir vornehme, erfolgreich bewältigen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde in der Lage sein, viele Herausforderungen zu meistern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin überzeugt, dass ich erfolgreich an vielen verschiedenen Aufgaben arbeiten kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Vergleich zu anderen kann ich die meisten Aufgaben sehr gut erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch wenn es schwierig wird, kann ich eine ziemlich gute Leistung bringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ob ich einmal eine Führungsfunktion übernehme, hängt vor allem von meinen Fähigkeiten ab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ob ich in einen Unfall verwickelt werde, hängt davon ab, wie gut ich fahren kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich Pläne mache, bin ich mir fast sicher, dass sie funktionieren werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie viele Freunde ich habe, hängt davon ab, wie nett ich bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann ziemlich gut darüber bestimmen, was in meinem Leben geschehen wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin normalerweise in der Lage, meine persönlichen Interessen zu wahren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich bekomme, was ich will, dann normalerweise, weil ich hart dafür gearbeitet habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Mein Leben wird von meinen eigenen Handlungen bestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, dass das, was in meinem Leben geschieht, vor allem von mächtigen Leuten bestimmt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch wenn ich gute Fähigkeiten habe, werde ich keine Führungsverantwortung erhalten, sollte ich denen, die Machtpositionen bekleiden, nicht gefallen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um zu bekommen, was ich will, muss ich die Leute über mir zufriedenstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zu einem großen Teil wird mein Leben durch Zufälle bestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich bekomme, was ich will, dann normalerweise, weil ich Glück habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ob ich einmal eine Führungsfunktion übernehme, hängt davon ab, ob ich das Glück habe, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein.

Wenn ich weiß, dass etwas bald erledigt werden muss, dann fällt es mir leicht, es schnell hinter mich zu bringen.

Wenn ich nichts besonderes vorhabe und Langeweile habe, dann kann ich mich manchmal nicht entscheiden, was ich tun soll.

Wenn ich ein schwieriges Problem angehen will, dann überlege ich, wie ich die Sache auf eine einigermaßen angenehme Weise hinter mich bringen kann.

Wenn ich ein schwieriges Problem lösen muss, dann gehen mir zuerst andere Dinge durch den Kopf, bevor ich mich richtig an die Aufgabe heranmache.

Wenn ich vor der Frage stehe, was ich in einigen freien Stunden tun soll, dann entscheide ich mich meist problemlos für eine der möglichen Beschäftigungen.

Wenn ich eigentlich zu Hause arbeiten müsste, dann fällt es mir oft schwer, mich an die Arbeit zumachen.

Wenn ich sehr viele wichtige Dinge zu erledigen habe, dann fällt es mir leicht, einen Plan zu machen und ihn auszuführen.

Wenn ich zu zwei Dingen große Lust habe, die ich aber nicht beide machen kann, dann fällt es mir nicht so leicht, von einer der beiden ganz Abstand zu nehmen.

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Wenn ich etwas Wichtiges, aber Unangenehmes zu erledigen habe, dann lege ich meist sofort los.

Wenn ich vorhabe, eine umfassende Arbeit zu erledigen, dann denke ich manchmal zu lange nach, womit ich anfangen soll.

Wenn ich vor einer langweiligen Aufgabe stehe, dann habe ich meist keine Probleme, mich an die Arbeit zu machen.

Wenn ich unbedingt einer lästigen Pflicht nachgehen muss, dann fällt es mir schwer, damit anzufangen.

Es fällt mir leicht, sogar in einem schwerwiegenden Missgeschick etwas Positives zu erkennen.

Wenn alles zu misslingen scheint, kann ich der Situation normalerweise immer noch etwas Positives abgewinnen.

Generell rege ich mich nicht allzu lange über eine verpasste Gelegenheit auf.

Ich gewöhne mich recht schnell an Veränderungen von Plänen oder Sachverhalten.

Ich finde normalerweise auch dann etwas Positives, wenn ich etwas aufgeben muss, dass ich schätze.

Wenn ich eine Enttäuschung erlebt habe, erinnere ich mich normalerweise daran, dass andere Dinge im Leben ebenso wichtig sind.

Ich finde, dass sogar die Schwierigkeiten im Leben ihre guten Seiten haben.

Wenn ich in ernsthafte Schwierigkeiten gerate, schaue ich sofort, wie ich das Beste aus der Situation machen kann.

Ich finde es aufregend, neue Denkweisen zu lernen.

Ich finde wenig Befriedigung darin, angestrengt stundenlang nachzudenken.

Abstrakt zu denken reizt mich.

	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Die Vorstellung, mich auf mein Denkvermögen zu verlassen, um es zu etwas zu bringen, spricht mich nicht an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde lieber etwas tun, dass mit Sicherheit meine Denkfähigkeit herausfordert, als etwas, dass wenig Denken erfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denken entspricht nicht dem, was ich unter Spaß verstehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich trage gern die Verantwortung für eine Situation, die sehr viel Denken erfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche, Situationen vorauszuahnen und zu vermeiden, in denen die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass ich intensiv über etwas nachdenken muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.1.1.2 Teil 1 - Seite 2/3

Allgemeine Fragen

	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Wenn ich mir eine Meinung zu einer Sache bilden soll, verlasse ich mich ganz auf meine Intuition.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei den meisten Entscheidungen ist es nicht sinnvoll, sich auf sein Gefühl zu verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ein sehr intuitiver Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn es um Menschen geht, kann ich meinem unmittelbaren Gefühl nicht vertrauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich vertraue meinen unmittelbaren Reaktionen auf andere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich glaube, ich kann meinen Gefühlen nicht vertrauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der erste Einfall ist oft der beste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn die Frage ist, ob ich anderen vertrauen soll, entscheide ich normalerweise nicht aus dem Bauch heraus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es bringt mich aus der Fassung, wenn ich in eine Situation komme, in der ich nicht weiß, was mich zu erwarten hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es stört mich nicht, wenn mich Dinge aus meiner täglichen Routine bringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gefällt mir, wenn ich ein klares und strukturiertes Leben habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag es, wenn alles seinen Platz hat und alles an seinem Platz ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich finde, dass ein wohlgeordnetes Leben mit regelmäßigen Abläufen langweilig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag unklare Situationen nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich hasse es, meine Pläne in der letzten Minute zu ändern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Ich bin ungern mit Leuten zusammen, deren Verhalten nicht vorhersehbar ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich finde, dass eine gewisse Routine es mir ermöglicht, mein Leben mehr zu genießen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich genieße die Herausforderung, mich in unvorhersehbaren Situationen zu befinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich unwohl, wenn die Regeln in einer Situation unklar sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere komplizierte Welt können wir nur durchschauen, wenn wir uns auf Führer oder Experten verlassen, denen wir vertrauen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich rege mich immer auf, wenn sich jemand stur weigert, zuzugeben, dass er unrecht hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt zwei Arten von Menschen auf dieser Welt: die, die für die Wahrheit sind, und die, die gegen die Wahrheit sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die meisten Leute wissen einfach nicht, was gut für sie ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unter all den unterschiedlichen Philosophien dieser Welt, gibt es wahrscheinlich nur eine, die richtig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die höchste Form der Regierung ist die Demokratie, und die höchste Form der Demokratie ist eine Regierung, die von denen geführt wird, die am intelligentesten sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Hauptsache im Leben eines Menschen ist, etwas Bedeutendes tun zu wollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde gerne jemanden finden, der mir sagen würde, wie ich meine persönlichen Probleme lösen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die meisten Ideen, die heutzutage gedruckt werden, sind das Papier nicht wert, auf dem sie gedruckt sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der auf sich selbst gestellte Mensch ist eine hilflose und elende Kreatur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich nicht so gut bin wie andere, bedeutet das, dass ich ein minderwertiger Mensch bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Wenn ich bei der Arbeit versage, dann bin ich auch als Person ein Versager.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich nicht immer gut bin, werden mich die Leute nicht respektieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Leute werden wahrscheinlich weniger von mir halten, wenn ich einen Fehler mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich teilweise versage, ist es genauso schlimm, wie ein kompletter Versager zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe extrem hohe Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich setze mir höhere Ziele als die meisten anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere scheinen geringere Ansprüche an sich selbst zu stellen als ich es tue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erwarte eine höhere Leistung bei meinen täglichen Aufgaben als die meisten Leute.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist wichtig für mich, dass ich völlig kompetent bin in allem, was ich mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche Situationen, die mehrdeutig sind, zu vermeiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche Probleme zu vermeiden, die anscheinend nicht nur eine „beste“ Lösung haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich vermeide Situationen, die zu kompliziert sind, um sie leicht verstehen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bevorzuge vertraute Situationen gegenüber neuen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin aufgeschlossen gegenüber mehrdeutigen Situationen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich finde es schwierig, auf unerwartete Ereignisse zu reagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Ich finde es schwierig, eine Wahl zu treffen, wenn das Ergebnis unsicher ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin nicht bereit, bei der Wahl eines Jobs oder eines Unternehmens, für das ich arbeiten will, ein Risiko einzugehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bevorzuge einen sicheren Job mit festem Gehalt gegenüber einem unsicheren Job, der aber hoch entlohnt ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich möchte lieber in einem Job mit bekannten Problemen bleiben, als das Risiko einzugehen, in einem neuen Job mit unbekanntem Problemen zu arbeiten – auch wenn der neue Job eine bessere Vergütung verspricht.	<input type="radio"/>					
Ein Risiko bei einem Job sehe ich als etwas an, das um jeden Preis vermieden werden muss.	<input type="radio"/>					
Ich bin eher zurückhaltend, reserviert.	<input type="radio"/>					
Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig.	<input type="radio"/>					
Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.	<input type="radio"/>					
Ich neige dazu, andere zu kritisieren.	<input type="radio"/>					
Ich bin bequem, neige zur Faulheit.	<input type="radio"/>					

4.1.1.3 Teil 1 - Seite 3/3

Allgemeine Fragen

	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Ich erledige Aufgaben gründlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde leicht nervös und unsicher.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin fantasievoll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist es wichtig, anderen gegenüber gezielt Transparenz über meine Arbeit herzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir fällt es im Allgemeinen leicht, mir die Informationen, die ich im Arbeitsalltag benötige, zu besorgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich behalte relevante Informationen, die mir einen Vorteil anderen gegenüber liefern könnten, lieber erst einmal für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir schwer, bei den einzelnen Aktivitäten im Arbeitsalltag konsequent auf die Einhaltung von Zeit, Kosten und Qualität zu achten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es liegt mir sehr, einzelne (Teil-)Projekte zu managen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevor ich größere Aktivitäten angehe, stelle ich mir in der Regel eine Übersicht über die damit verbundenen Dinge zusammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich ein Problem genauer betrachte, fällt es mir schwer, Hinweise für die Lösung zu finden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich ein Problem habe, verlasse ich mich auf mein eigenes Urteil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich das gesteckte Ziel nicht erreicht habe, suche ich nach anderen Lösungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir schwer, zu den Gefühlen von Kollegen und anderen Mitarbeitern Zugang zu finden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Ich weiß, wie ich mich gut in die einzelnen Kollegen und Mitarbeiter hineinversetzen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe ein gutes Gespür dafür, wie Kollegen und Mitarbeitern zumute ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir fällt es leicht, mich für eine Unterhaltung auf verschiedene Typen von Menschen einzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist mir wichtig, ein berufliches Netzwerk aus vielen verschiedenen Personen aufzubauen und zu pflegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2.1 Thematischer Hintergrund

Der folgende Hintergrund dient als **inhaltliche Rahmenhandlung**:

"Ihre Universität befindet sich in einem Fusionsprozess mit der größten Fachhochschule im Umkreis Ihres Studienortes. Das Ziel besteht in der Etablierung einer gemeinsamen Struktur sowie einheitlicher Studiengänge und Abschlüsse (unter gleichzeitiger Beibehaltung einiger Alleinstellungsmerkmale, die Fächer und Studienabschlüsse betreffend). Eine verantwortliche Kommission aus Mitgliedern beider wissenschaftlicher Einrichtungen hat bereits in einem umfangreichen Verfahren geprüft, welche Auswirkungen die drastisch erhöhte Studierendenzahl sowie die unterschiedlichen Schwerpunkte und Ausgangslagen beispielsweise auf das Veranstaltungsangebot, die Studieninhalte sowie die Belegungsverfahren aller relevanten Studiengänge haben könnten."

Im Folgenden werden nun fünf einzelne **Entscheidungen hinsichtlich der zu verändernden und anzupassenden Rahmenbedingungen** näher beschrieben.

4.2.2.1 Situation 1

Zur Verkürzung der Wege zwischen den einzelnen Instituten Ihres Studiengangs sollen diese zu einem gemeinsamen Hauptcampus zusammengezogen werden. Das hierfür vorgesehene Areal liegt ca. 20 km außerhalb der Stadt und ist für Sie im öffentlichen Nahverkehr nur über eine Regionalbahn-Verbindung zu erreichen.

Bitte beziehen Sie die folgenden Aussagen auf den oben angegebenen Veränderungsprozess.

	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Dieser Veränderungsprozess wird für mich vieles erleichtern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe diesem Veränderungsprozess misstrauisch gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess bringt mir auch persönlich etwas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich nur langsam auf diesen Veränderungsprozess einstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diesem Veränderungsprozess sind eher positive Aspekte abzugewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess ist nicht notwendig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ärgere mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess stimmt mich optimistisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess macht mir Angst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe diesem Veränderungsprozess eher gelassen gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich an diesen Veränderungsprozess denke, empfinde ich Unsicherheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich freue mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe meine Ziele in diesem Veränderungsprozess klar vor Augen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle keinen starken Drang in mir, durch meine Aktivitäten in diesem Veränderungsprozess diesen zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich will meine Ziele in diesem Veränderungsprozess unbedingt erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin nicht bereit, mich für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses über die normale Anforderung hinaus zu engagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit, einen spürbaren Beitrag zum Gelingen dieses Veränderungsprozesses zu leisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin nicht bereit, für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses zu kämpfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2.2.2 Situation 2

Zur Vorbereitung auf die abschließenden Prüfungen und Klausuren eines Semesters wird Ihnen von nun an pro Veranstaltung eine zentrale Arbeitsgruppe zugewiesen, deren Teilnehmer/innen Ihnen zu Beginn jedes Semesters unbekannt sind. Über den gemeinsamen Fortschritt der Prüfungsvorbereitungen muss an den/die Leiter/in der Arbeitsgruppe (wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in des jeweiligen Lehrstuhls) explizit berichtet werden.

Bitte beziehen Sie die folgenden Aussagen auf den oben angegebenen Veränderungsprozess.

trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dieser Veränderungsprozess wird für mich vieles erleichtern.	<input type="radio"/>					
Ich stehe diesem Veränderungsprozess misstrauisch gegenüber.	<input type="radio"/>					
Dieser Veränderungsprozess bringt mir auch persönlich etwas.	<input type="radio"/>					
Ich kann mich nur langsam auf diesen Veränderungsprozess einstellen.	<input type="radio"/>					
Diesem Veränderungsprozess sind eher positive Aspekte abzugewinnen.	<input type="radio"/>					
Dieser Veränderungsprozess ist nicht notwendig.	<input type="radio"/>					
Ich ärgere mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>					
Dieser Veränderungsprozess stimmt mich optimistisch.	<input type="radio"/>					
Dieser Veränderungsprozess macht mir Angst.	<input type="radio"/>					
Ich stehe diesem Veränderungsprozess eher gelassen gegenüber.	<input type="radio"/>					
Wenn ich an diesen Veränderungsprozess denke, empfinde ich Unsicherheit.	<input type="radio"/>					
Ich freue mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>					
Ich habe meine Ziele in diesem Veränderungsprozess klar vor Augen.	<input type="radio"/>					
Ich fühle keinen starken Drang in mir, durch meine Aktivitäten in diesem Veränderungsprozess diesen zu unterstützen.	<input type="radio"/>					
Ich will meine Ziele in diesem Veränderungsprozess unbedingt erreichen.	<input type="radio"/>					
Ich bin nicht bereit, mich für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses über die normale Anforderung hinaus zu engagieren.	<input type="radio"/>					
Ich bin bereit, einen spürbaren Beitrag zum Gelingen dieses Veränderungsprozesses zu leisten.	<input type="radio"/>					
Ich bin nicht bereit, für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses zu kämpfen.	<input type="radio"/>					

4.2.2.3 Situation 3

Da die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter nun für eine erhöhte Zahl an Studierenden zuständig sind, wird der explizite Betreuungsschlüssel der einzelnen Fächer und Disziplinen neu geordnet. Ihrem Schwerpunktfach ist nun ein neuer Professor der anderen Hochschule zugeteilt worden, der nicht nur die Durchführung der Veranstaltungen, sondern auch die Betreuung Ihrer Abschlussarbeit sowie die Abnahme der hauptsächlichen Prüfungen übernehmen wird.

Bitte beziehen Sie die folgenden Aussagen auf den oben angegebenen Veränderungsprozess.

	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Dieser Veränderungsprozess wird für mich vieles erleichtern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe diesem Veränderungsprozess misstrauisch gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess bringt mir auch persönlich etwas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich nur langsam auf diesen Veränderungsprozess einstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diesem Veränderungsprozess sind eher positive Aspekte abzugewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess ist nicht notwendig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ärgere mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess stimmt mich optimistisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess macht mir Angst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich stehe diesem Veränderungsprozess eher gelassen gegenüber.	<input type="radio"/>					
Wenn ich an diesen Veränderungsprozess denke, empfinde ich Unsicherheit.	<input type="radio"/>					
Ich freue mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>					
Ich habe meine Ziele in diesem Veränderungsprozess klar vor Augen.	<input type="radio"/>					
Ich fühle keinen starken Drang in mir, durch meine Aktivitäten in diesem Veränderungsprozess diesen zu unterstützen.	<input type="radio"/>					
Ich will meine Ziele in diesem Veränderungsprozess unbedingt erreichen.	<input type="radio"/>					
Ich bin nicht bereit, mich für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses über die normale Anforderung hinaus zu engagieren.	<input type="radio"/>					
Ich bin bereit, einen spürbaren Beitrag zum Gelingen dieses Veränderungsprozesses zu leisten.	<input type="radio"/>					
Ich bin nicht bereit, für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses zu kämpfen.	<input type="radio"/>					

4.2.2.4 Situation 4

Der neu geschaffene Hauptcampus wird (neben größeren Hörsaalanlagen sowie zentralen Verwaltungseinrichtungen) insbesondere auf die jeweiligen Gebäude verteilte moderne Einzel- und Gruppenarbeitsplätze beinhalten. Auf diese kann allerdings nicht wie bislang üblich frei zugegriffen werden – sie müssen vielmehr über ein zentral gesteuertes Buchungssystem (kostenlos) im Vorfeld reserviert werden.

Bitte beziehen Sie die folgenden Aussagen auf den oben angegebenen Veränderungsprozess.

	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Dieser Veränderungsprozess wird für mich vieles erleichtern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe diesem Veränderungsprozess misstrauisch gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess bringt mir auch persönlich etwas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich nur langsam auf diesen Veränderungsprozess einstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diesem Veränderungsprozess sind eher positive Aspekte abzugewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess ist nicht notwendig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ärgere mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess stimmt mich optimistisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess macht mir Angst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe diesem Veränderungsprozess eher gelassen gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich an diesen Veränderungsprozess denke, empfinde ich Unsicherheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich freue mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe meine Ziele in diesem Veränderungsprozess klar vor Augen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle keinen starken Drang in mir, durch meine Aktivitäten in diesem Veränderungsprozess diesen zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich will meine Ziele in diesem Veränderungsprozess unbedingt erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin nicht bereit, mich für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses über die normale Anforderung hinaus zu engagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit, einen spürbaren Beitrag zum Gelingen dieses Veränderungsprozesses zu leisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich bin nicht bereit, für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses zu kämpfen.

4.2.2.5 Situation 5

Für die Etablierung einer effizienten und effektiven Arbeits- und Kommunikationskultur werden im neuen Hauptcampus „Study & Conference Points“ für jedes Fach eingerichtet. Diese umfassen u.a. Steharbeitsplätze, die Auslage von Fachzeitschriften, Besprechungsräume, Copy & Print Center sowie fachspezifische Info-Screens. Die Nutzung ist den Studierenden und Dozenten des Faches vorbehalten sowie auf 2 Stunden am Tag pro Person reduziert.

Bitte beziehen Sie die folgenden Aussagen auf den oben angegebenen Veränderungsprozess.

	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Dieser Veränderungsprozess wird für mich vieles erleichtern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe diesem Veränderungsprozess misstrauisch gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess bringt mir auch persönlich etwas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich nur langsam auf diesen Veränderungsprozess einstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diesem Veränderungsprozess sind eher positive Aspekte abzugewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess ist nicht notwendig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ärgere mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess stimmt mich optimistisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess macht mir Angst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe diesem Veränderungsprozess eher gelassen gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich an diesen Veränderungsprozess denke, empfinde ich Unsicherheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich freue mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe meine Ziele in diesem Veränderungsprozess klar vor Augen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle keinen starken Drang in mir, durch meine Aktivitäten in diesem Veränderungsprozess diesen zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich will meine Ziele in diesem Veränderungsprozess unbedingt erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin nicht bereit, mich für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses über die normale Anforderung hinaus zu engagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit, einen spürbaren Beitrag zum Gelingen dieses Veränderungsprozesses zu leisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin nicht bereit, für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses zu kämpfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Abschlussfragen

Zum Abschluss bitten wir Sie, noch ein paar **Angaben zu Ihrer Person** zu machen.

Geschlecht

- weiblich
- männlich

Alter

(Bitte tragen Sie hier Ihr Alter ganzzahlig ein, z.B. "21")

Höchster Schulabschluss

(Bitte genaue Bezeichnung eintragen)

Abgeschlossene Berufsausbildung

(ja/nein)

- Ja
 Nein

Abgeschlossene Berufsausbildung

(Bitte genaue Bezeichnung eintragen)

Abgeschlossenes Hochschulstudium

(ja/nein)

- Ja
 Nein

Abgeschlossenes Hochschulstudium

(Bitte genaue Bezeichnung eintragen)

Aktueller Studiengang

(Bitte genaue Bezeichnung eintragen)

Aktuelle Hochschule

(Bitte den genauen Namen der Hochschule angeben, an der Sie aktuell studieren)

Fachsemester (aktueller Studiengang)

(Anzahl bisheriger Semester im aktuellen Studiengang)

Studiensemester (insgesamt)

(Anzahl bisheriger Semester inkl. aller bisherigen Studiengänge, Urlaubssemester etc.)

Herzlichen Dank für Ihre Angaben!

Um an der **Verlosung der Amazon-Gutscheine** (im Wert von je 25,- Euro) teilzunehmen, hinterlassen Sie bitte auf der folgenden Seite Ihren **Namen** und Ihre **E-Mail-Adresse** (diese werden garantiert getrennt von den erhobenen Daten verarbeitet und nach der Durchführung der Verlosung gelöscht).

Bemerkungen

(Hier können Sie uns zudem gerne Anmerkungen und Hinweise hinsichtlich der Befragung hinterlassen)

6 Verlosung**Optional: Name (zur Teilnahme an der Verlosung)**

(Bitte tragen Sie hier Ihren Namen ein, um an der Verlosung der Amazon-Gutscheine teilzunehmen)

Optional: E-Mail-Adresse (zur Teilnahme an der Verlosung)

(Bitte tragen Sie hier eine gültige E-Mail-Adresse ein, um an der Verlosung der Amazon-Gutscheine teilzunehmen)

7 Endseite**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

Für Rückfragen und Anmerkungen stehe ich Ihnen sehr gerne zur Verfügung.

andrej.szebel@web.de

Anhang C

Fragebogen (Hauptuntersuchung) zu
„Situationen des Wandels im beruflichen Kontext“
(siehe Kapitel 4.4)

Situationen des Wandels im beruflichen Kontext



Mitarbeiterbefragung bei der **RheinEnergie AG**

im Rahmen einer Studie der Universität zu Köln
zu Veränderungsprozessen in Unternehmen

- Juli 2013 -

Inhalt:

Studienhintergrund	3
Teilnahmecode und Vertraulichkeit	4
Erläuterung des Fragebogens	5
Allgemeine Fragen	6
Spezifische Fragen	11
Angaben zur Person	15

Studie: **Situationen des Wandels** im beruflichen Kontext

Studienhintergrund:

Viele Studien befassen sich mit Situationen im Leben von Menschen, die irgendeine **Form von Veränderung** bedeuten. Dabei handelt es sich insbesondere um Situationen, durch die sich ein besonderer Einschnitt ergibt: zum Beispiel durch Heirat, Familiennachwuchs, Umzüge, Erbschaften, aber auch durch Krankheiten, Partnerwechsel sowie durch den Tod nahestehender Personen.

In der vorliegenden Studie sollen Situationen des Wandels näher beleuchtet werden, die sich **im beruflichen Kontext** ereignen (z.B. Unternehmensfusionen, Umstrukturierungen, Kündigung durch den Arbeitgeber, Vorgesetzten- oder Standortwechsel).

Ein Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt dabei auf den individuellen Unterschieden im **Umgang der betroffenen Personen mit den sich ergebenden Auswirkungen und Konsequenzen**: Wie werden die Veränderungen eingeschätzt? Entstehen Ängste und Unsicherheiten? Zeigen sich Widerstände oder werden die Veränderungsprozesse unterstützt? Welche grundsätzliche Einstellung besteht gegenüber den Veränderungen?

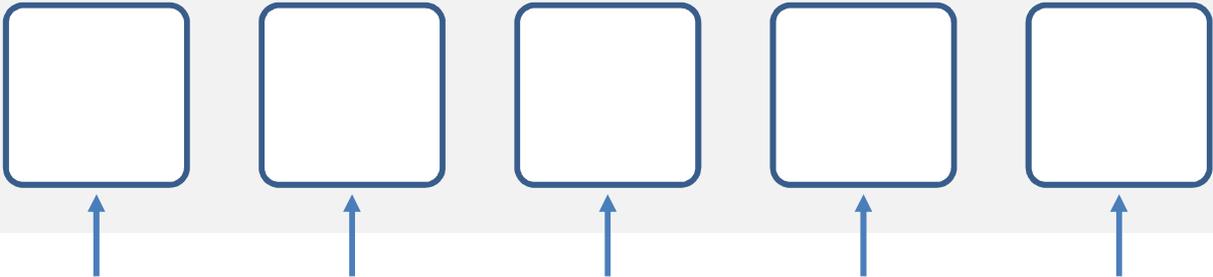
Für Sie und Ihr Unternehmen der **RheinEnergie** steht in diesem Jahr eine ganz besondere Veränderung an: Sie werden mit Ihren Kolleginnen und Kollegen in den **Neubau des Verwaltungsgebäudes** umziehen.

Im Folgenden werden Sie nun dazu aufgefordert, einige Fragen ganz allgemein zu Ihrer Person sowie zu Ihrem Umgang mit spezifischen Situationen zu beantworten. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem gegenwärtigen Veränderungsprozess.

Bevor Sie beginnen, möchten wir Sie allerdings zunächst auf den beiden folgenden Seiten über das generelle Vorgehen informieren.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Bevor Sie mit der Bearbeitung des Fragebogens beginnen, erstellen Sie bitte zunächst Ihren persönlichen **Teilnahme-Code**, durch den Sie in eventuellen Folgeuntersuchungen **anonym** zugeordnet werden können.



Zweiter Buchstabe des
Vornamens der Mutter
(z.B. „Maria“ = „A“)

Dritter Buchstabe des
eigenen Geburtsorts
(z.B. „München“ = „N“)

Dritter Buchstabe des
Vornamens des Vaters
(z.B. „Gerhard“ = „R“)

Letzte Ziffer des
eigenen
Geburtsmonats
*(z.B. August bzw. „08“
= „8“)*

Zweiter Buchstabe des
eigenen Vornamens
(z.B. „Christina“ = „H“)

Die Antworten, die Sie in diesem Fragebogen geben, sind **absolut vertraulich**: Es werden aus diesen nur Durchschnittswerte errechnet. Ihre individuellen Antworten werden Ihrem Unternehmen niemals zugänglich gemacht. Ihr Unternehmen erhält lediglich eine zusammengefasste Auswertung, aus der keine einzelnen Personen heraus erkannt werden können.

Auf der folgenden Seite wird Ihnen zunächst das grundsätzliche Vorgehen detailliert erläutert. Bitte nehmen Sie sich kurz Zeit, die einzelnen Punkte und Erläuterungen genau durchzulesen.

Sie werden auf den nächsten Seiten gebeten, einzelne kurze Aussagen zu Ihrer Person zu bewerten. Dabei verwenden Sie grundsätzlich die gleiche **Skala** bzw. das gleiche Antwortschema (von „trifft nicht zu“ bis „trifft zu“):

(Sechsstufiger) Zustimmungsgrad

Aussage

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Ich wechse häufig meine Meinung und vertraue dabei insbesondere auf meine Intuition.

Bitte setzen Sie ein Kreuz an die Position, die auf Sie persönlich bezogen Ihrer Ansicht nach am ehesten der Wahrheit entspricht.

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Ich wechse häufig meine Meinung und vertraue dabei insbesondere auf meine Intuition.

Falls Sie ein Kreuz verändern möchten, streichen Sie das ungültige Kreuz bitte (wie im Beispiel angegeben) deutlich durch und setzen das neue Kreuz an die aus Ihrer Sicht korrekte Position.

Es gibt bei diesem Fragebogen **keine richtigen und keine falschen Antworten**. Wir interessieren uns für Ihre ganz persönlichen und ehrlichen Aussagen. (Ihre Antworten treffen Sie dabei – wie bereits auf der vorherigen Seite beschrieben – anonym, d.h. es besteht keine Möglichkeit, Aussagen einer bestimmten Person zuzuordnen.)

Wichtig ist, dass Sie **jede Aussage** bearbeiten. Wählen sie im Zweifelsfall diejenige Antwortmöglichkeit, die noch am ehesten auf Sie zutrifft. Bearbeiten Sie den Fragebogen bitte **zügig**, aber sorgfältig. Bitte halten Sie sich nicht zu lange an einzelnen Aussagen auf, sondern antworten Sie eher **spontan**.

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Ich glaube, dass ich die meisten Aufgaben, die ich mir vornehme, erfolgreich bewältigen kann.

Ich glaube, ich kann meinem Bauchgefühl nicht vertrauen.

Ich finde, dass eine gewisse Routine es mir ermöglicht, mein Leben mehr zu genießen.

Wenn ich von irgendwelchen Veränderungen und neuen Dingen höre, bleibe ich in der Regel erst einmal gelassen.

Ich kann ziemlich gut darüber bestimmen, was in meinem Leben geschehen wird.

Ich setze mir höhere Ziele als die meisten anderen.

Wenn ich weiß, dass etwas bald erledigt werden muss, dann fällt es mir leicht, es schnell hinter mich zu bringen.

Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin fantasievoll.

Ich vermeide Situationen, die zu kompliziert sind, um sie leicht verstehen zu können.

Wenn ich sehr viele wichtige Dinge zu erledigen habe, dann fällt es mir leicht, einen Plan zu machen und ihn auszuführen.

Veränderungen bringen einem in der Regel auch persönlich immer etwas.

Ich bin eher zurückhaltend, reserviert.

Ich erwarte eine höhere Leistung bei meinen täglichen Aufgaben als die meisten Leute.

Wenn ich eine Enttäuschung erlebt habe, erinnere ich mich normalerweise daran, dass andere Dinge im Leben ebenso wichtig sind.

Ich hole mir aktiv Feedback von anderen Personen zu meinem Verhalten ein.

Abstrakt zu denken reizt mich.

Sobald jemand erwähnt, dass sich irgendwelche Veränderungen ergeben, werde ich unsicher.

Ich bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Ich bin ein sehr intuitiver Mensch.	<input type="radio"/>					
Ich bin ungern mit Leuten zusammen, deren Verhalten nicht vorhersehbar ist.	<input type="radio"/>					
Mir fällt es im Allgemeinen leicht, anderen gegenüber die wichtigsten Informationen über meine Arbeit und Arbeitsergebnisse mitzuteilen.	<input type="radio"/>					
Wenn ich nicht immer gut bin, werden mich die Leute nicht respektieren.	<input type="radio"/>					
Ich neige dazu, andere zu kritisieren.	<input type="radio"/>					
Mein Leben wird von meinen eigenen Handlungen bestimmt.	<input type="radio"/>					
Ich bin sehr froh, dass sich im Leben immer wieder Veränderungen ergeben.	<input type="radio"/>					
Es fällt mir schwer, mit unbekanntem Personen ein Gespräch anzufangen.	<input type="radio"/>					
Ich bin aufgeschlossen gegenüber mehrdeutigen Situationen.	<input type="radio"/>					
Es bringt mich aus der Fassung, wenn ich in eine Situation komme, in der ich nicht weiß, was mich zu erwarten hat.	<input type="radio"/>					
Wenn die Frage ist, ob ich anderen vertrauen soll, entscheide ich normalerweise nicht aus dem Bauch heraus.	<input type="radio"/>					
Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig.	<input type="radio"/>					
Wenn alles zu misslingen scheint, kann ich der Situation normalerweise immer noch etwas Positives abgewinnen.	<input type="radio"/>					
Wenn Veränderungen bekanntgegeben werden, ärgert mich das normalerweise.	<input type="radio"/>					
Ich finde es schwierig, auf unerwartete Ereignisse zu reagieren.	<input type="radio"/>					
Wenn ich ein Problem genauer betrachte, fällt es mir schwer, Hinweise für die Lösung zu finden.	<input type="radio"/>					
Die Vorstellung, mich auf mein Denkvermögen zu verlassen, um es zu etwas zu bringen, spricht mich nicht an.	<input type="radio"/>					
Ich werde leicht nervös und unsicher.	<input type="radio"/>					

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Mir fallen oft gute Lösungen ein, wie man einen Streit zwischen zwei Personen oder Parteien beenden kann.	<input type="radio"/>					
Ich werde in der Lage sein, viele Herausforderungen zu meistern.	<input type="radio"/>					
Es dauert normalerweise eine Weile, bis ich über Rückschläge hinweggekommen bin.	<input type="radio"/>					
Wenn ich etwas Wichtiges, aber Unangenehmes zu erledigen habe, dann lege ich meist sofort los.	<input type="radio"/>					
Ich habe ein gutes Gespür dafür, wie Kollegen und Mitarbeitern zumute ist.	<input type="radio"/>					
Sobald sich Dinge bei der Arbeit ändern, bekomme ich Angst.	<input type="radio"/>					
Andere scheinen geringere Ansprüche an sich selbst zu stellen als ich es tue.	<input type="radio"/>					
Ich weiß, welche einzelnen Stufen beim Managen von Veränderungsprozessen beachtet werden müssen.	<input type="radio"/>					
Wenn ich eigentlich zu Hause arbeiten müsste, dann fällt es mir oft schwer, mich an die Arbeit zumachen.	<input type="radio"/>					
Ich kenne die Instrumente des Change Managements.	<input type="radio"/>					
Mir fällt es im Allgemeinen leicht, mir die Informationen, die ich im Arbeitsalltag benötige, zu besorgen.	<input type="radio"/>					
Ich trage gern die Verantwortung für eine Situation, die sehr viel Denken erfordert.	<input type="radio"/>					
Wenn ich in einen Konflikt involviert bin, kann ich meine Meinung der anderen Person gegenüber zumeist gut verständlich machen.	<input type="radio"/>					
Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.	<input type="radio"/>					
Ich finde, dass sogar die Schwierigkeiten im Leben ihre guten Seiten haben.	<input type="radio"/>					
Wenn ich das gesteckte Ziel nicht erreicht habe, suche ich nach anderen Lösungen.	<input type="radio"/>					
Ich habe bereits einige größere Veränderungsprozesse persönlich erlebt.	<input type="radio"/>					
Denken entspricht nicht dem, was ich unter Spaß verstehe.	<input type="radio"/>					

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Ich stehe Veränderungen grundsätzlich misstrauisch gegenüber.	<input type="radio"/>					
Ich mag unklare Situationen nicht.	<input type="radio"/>					
Ich bin überzeugt, dass ich erfolgreich an vielen verschiedenen Aufgaben arbeiten kann.	<input type="radio"/>					
Wenn ich bei der Arbeit versage, dann bin ich auch als Person ein Versager.	<input type="radio"/>					
Veränderungen sind nur selten notwendig.	<input type="radio"/>					
Ich erledige Aufgaben gründlich.	<input type="radio"/>					
Ich denke oft über meine Stärken und Schwächen nach.	<input type="radio"/>					
Wenn ich ein schwieriges Problem lösen muss, dann gehen mir zuerst andere Dinge durch den Kopf, bevor ich mich richtig an die Aufgabe herantue.	<input type="radio"/>					
Ich bevorzuge vertraute Situationen gegenüber neuen.	<input type="radio"/>					
Bei neuen Herausforderungen mache ich einen Plan und arbeite ihn systematisch ab.	<input type="radio"/>					
Ich versuche Situationen, die mehrdeutig sind, zu vermeiden.	<input type="radio"/>					
Es liegt mir sehr, einzelne (Teil-)Projekte zu managen.	<input type="radio"/>					
Wenn ich mit Veränderungen konfrontiert werde, kann ich mich generell nur sehr langsam auf diese einstellen.	<input type="radio"/>					
Selbst in schwierigen Zeiten komme ich wieder rasch auf die Beine.	<input type="radio"/>					
Ich bin bequem, neige zur Faulheit.	<input type="radio"/>					
Mir fällt es leicht, mich für eine Unterhaltung auf verschiedene Arten von Menschen einzustellen.	<input type="radio"/>					
Wenn ich unbedingt einer lästigen Pflicht nachgehen muss, dann fällt es mir schwer, damit anzufangen.	<input type="radio"/>					
Ich weiß, welche Personen mit Widerstand auf Veränderungsprozesse reagieren.	<input type="radio"/>					

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Es gefällt mir, wenn ich ein klares und strukturiertes Leben habe.

Ich beeinflusse meine Gefühle in einer Weise, die mir die Arbeit erleichtert.

Wenn ich mir eine Meinung zu einer Sache bilden soll, verlasse ich mich ganz auf meine Intuition.

Wenn ich Pläne mache, bin ich mir fast sicher, dass sie funktionieren werden.

Die Leute werden wahrscheinlich weniger von mir halten, wenn ich einen Fehler mache.

Veränderungen bewirken zumeist etwas Positives.

Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse.

Mir ist das Konzept der typischen „Veränderungskurve“ gut bekannt.

Ich habe mich bereits in einigen Veränderungsprozessen persönlich engagiert.

Veränderungsmaßnahmen stimmen mich normalerweise optimistisch.

Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele.

Ich weiß, welche Personen aktiviert werden müssen, um einen Veränderungsprozess voranzutreiben.

Bei größeren Aktivitäten verwende ich in der Regel Zeitpläne und Übersichten über die damit verbundenen Dinge.

Ich weiß, wie ich mich gut in die einzelnen Kollegen und Mitarbeiter hineinversetzen kann.

Veränderungen erleichtern das Leben zumeist sehr stark.

Ich habe bereits einige Veränderungsprozesse maßgeblich mit vorangetrieben.

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Bitte beziehen Sie nun Ihre Antworten zu den einzelnen Aussagen (Zustimmung/Ablehnung) auf Ihren **Arbeitsalltag** bei der **RheinEnergie**: Für sämtliche der folgenden Sätze denken Sie somit beim Setzen der Kreuze einerseits an das Gesamtunternehmen im Allgemeinen sowie andererseits an den Bereich, in dem Sie arbeiten, im Speziellen.

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Wir sind in unserem Tätigkeitsbereich für die Erfüllung unserer Aufgaben ausreichend ausgestattet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kenne die Strategie des Gesamtunternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Tätigkeiten in meinem Arbeitsumfeld entsprechen den strategischen Zielen des Gesamtunternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Kollegen erlebe ich in der Zusammenarbeit als gewissenhaft und zuverlässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erhalte jederzeit sämtliche Hilfsmittel, die ich für meine Arbeit benötige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen empfinde ich als kooperativ und hilfsbereit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Umgang untereinander orientiert sich grundsätzlich an einem unternehmensweit geteilten Werteverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Kollegen sind mir gegenüber offen und freundlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere operativen Tätigkeiten scheinen eher losgelöst von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben nicht die notwendigen Ressourcen in unserem Tätigkeitsbereich, um der Menge an tatsächlichen Aufgaben Herr zu werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemeine Werte wie beispielsweise Respekt, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit werden bei uns sehr stark gelebt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich empfinde die Atmosphäre in meinem Arbeitsumfeld als angespannt und kühl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu

Bitte beziehen Sie nun Ihre Antworten zu den einzelnen Aussagen (Zustimmung/Ablehnung) auf den bei der **RheinEnergie** im Augenblick stattfindenden **Veränderungsprozess**: Für sämtliche der folgenden Sätze denken Sie somit beim Setzen der Kreuze an den bevorstehenden **Umzug in den Verwaltungsneubau** sowie die damit verbundenen Konsequenzen für Ihren Arbeitsalltag.

	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu
Ich ärgere mich über diesen Veränderungsprozess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess wird für mich vieles erleichtern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe meine Ziele in diesem Veränderungsprozess klar vor Augen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe diesem Veränderungsprozess misstrauisch gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess stimmt mich optimistisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle keinen starken Drang in mir, durch meine Aktivitäten in diesem Veränderungsprozess diesen zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess bringt mir auch persönlich etwas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich nur langsam auf diesen Veränderungsprozess einstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich will meine Ziele in diesem Veränderungsprozess unbedingt erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin nicht bereit, mich für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses über die normale Anforderung hinaus zu engagieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess macht mir Angst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diesem Veränderungsprozess sind eher positive Aspekte abzugewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe diesem Veränderungsprozess eher gelassen gegenüber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieser Veränderungsprozess ist nicht notwendig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft zu

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Ich bin bereit, einen spürbaren Beitrag zum Gelingen dieses Veränderungsprozesses zu leisten.



Wenn ich an diesen Veränderungsprozess denke, empfinde ich Unsicherheit.



Ich bin nicht bereit, für diesen Veränderungsprozess zu kämpfen.



Ich freue mich über diesen Veränderungsprozess.



Dieser Veränderungsprozess ermöglicht es mir, etwas völlig Neues zu machen.



Dieser Veränderungsprozess wird die Effizienz unseres Unternehmens erhöhen.



Der Veränderungsprozess ist eine persönliche Herausforderung für mich.



Diese Veränderung wird die unternehmensweite Kommunikationskultur positiv beeinflussen.



Mein direkter Vorgesetzter versorgt mich mit allen notwendigen Informationen zu diesem Veränderungsprozess.



Der Aufwand, der für diese Veränderung betrieben wird, geht im Vergleich zu ähnlichen Projekten über das normale Maß hinaus.



Das Topmanagement steht voll hinter diesem Veränderungsprozess.



Dieser Veränderungsprozess eröffnet mir die Möglichkeit, die Zukunft unseres Unternehmens mitzugestalten.



Ich fühle mich ausreichend informiert hinsichtlich aller mit dem Veränderungsprozess zusammenhängenden Aspekte.



Ich werde jeden Tag mit diesem Veränderungsprozess konfrontiert.



Mein direkter Vorgesetzter interessiert sich für meine Gefühlslage in diesem Veränderungsprozess.



Ich fühle mich in den gesamten Veränderungsprozess ausreichend eingebunden.



Die Veränderung betrifft viele Aspekte meines Funktions- und Aufgabenbereichs.



Ich erhalte Unterstützung von meinem direkte Vorgesetzten in diesem Veränderungsprozess, sofern ich diese benötige.



trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Das Unternehmen nutzt für diesen Veränderungsprozess die adäquaten Kommunikationskanäle.



Ich habe den Eindruck, dass ich auf die Veränderungen keinen Einfluss nehmen kann.



Die Unternehmensleitung unterstützt diesen Veränderungsprozess.



Wir erhalten zu viele Informationen zu dem Veränderungsprozess.



Ich habe ein hohes Maß an Kontrolle über die Veränderungsaktivitäten.



Ich glaube, dass der Aufwand innerhalb dieses Veränderungsprozesses gegenüber dem Nutzen für das Unternehmen gerechtfertigt ist.



trifft nicht zu trifft überwiegend nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft überwiegend zu trifft zu

Zum Abschluss bitten wir Sie, noch ein paar **Angaben zu Ihrer Person** zu machen:

Geschlecht: m w

Alter:

Höchster Schulabschluss:

Abgeschlossene Berufsausbildung: ja nein

Wenn „ja“, genaue Bezeichnung:

Abgeschlossenes Hochschulstudium: ja nein

Wenn „ja“, genaue Bezeichnung:

Aktuelle Funktion (Aufgaben-/Tätigkeitsbereich):

In der aktuellen Funktion seit:

Aktuelle Position(Hierarchieebene): Mitarbeiter/in Führungskraft

In der aktuellen Position seit:

Im Unternehmen seit:

Bei wie vielen Unternehmen zuvor (beschäftigt):

Noch einmal: **Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen (unter Verwendung des adressierten und frankierten Rückumschlags) an:

Andrej Szebel

„Studie zu Situationen des Wandels im beruflichen Kontext“

Emil-Nolde-Str. 50

50259 Pulheim

Bei Fragen zu dieser Untersuchung wenden Sie sich bitte an:

Andrej Szebel

andrej.szebel@web.de

Prof. Dr. Jutta Stahl

jutta.stahl@uni-koeln.de