

DBA thesis

**Ressourcen und Risiken im Umgang mit der
Arbeitsplatzunsicherheit: Eine Untersuchung des Effekts von
Konflikttypen, dem Führungsstil und dem chronischen
Regulationsfokus auf den Zusammenhang zwischen der
Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Einstellungen und
Verhaltensweisen von Mitarbeitenden in der schweizerischen
MEM-Industrie**

Tahris, Y.

Full bibliographic citation: Tahris, Y. 2019. Ressourcen und Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit: Eine Untersuchung des Effekts von Konflikttypen, dem Führungsstil und dem chronischen Regulationsfokus auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden in der schweizerischen MEM-Industrie. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2019

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/8943y>

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use

for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

DISSERTATION

Ressourcen und Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit

Eine Untersuchung des Effekts von Konflikttypen, dem Führungsstil und dem chronischen Regulationsfokus auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden in der schweizerischen MEM-Industrie

NAME:	Yasemin Tahris
MATRIKELNUMMER:	MUDR/0270
STUDIUM:	Doctor of Business Administration
ADVISOR:	Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner
ANZAHL DER WÖRTER:	61457
EINGEREICHT AM:	16.06.2020

EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschliesslich Tabellen, Abbildungen etc. –, die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstossen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für das Fehlen eines Plagiats darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden können**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbussen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist. Es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung.**

Unterstammheim, am 16.06.2020



.....

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Problemstellung	3
1.2	Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit	5
1.3	Aufbau der Arbeit.....	8
2	STAND DER FORSCHUNG	9
2.1	Arbeitsplatzunsicherheit.....	9
2.2	Organisationales Commitment	13
2.3	Innovationsfähigkeit	18
2.4	Vergeltendes Verhalten	21
2.5	Konflikttypen.....	26
2.5.1	Forschungsstand zu den Konflikttypen als Moderatorvariable.....	29
2.5.1.1	Konflikttypen und Innovationsfähigkeit	30
2.5.1.2	Konflikttypen und organisationales Commitment.....	32
2.5.1.3	Konflikttypen und vergeltendes Verhalten.....	33
2.5.2	Hergeleitete Hypothesen zu Konflikttypen als Moderatorvariablen.....	35
2.5.2.1	Arbeitsplatzunsicherheit und Innovationsfähigkeit	35
2.5.2.2	Arbeitsplatzunsicherheit und organisationales Commitment.....	36
2.5.2.3	Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendes Verhalten	36
2.6	Regulationsfokus	37
2.6.1	Forschungsstand zum Regulationsfokus als Moderatorvariable.....	39
2.6.1.1	Regulationsfokus und Innovationsfähigkeit	39
2.6.1.2	Regulationsfokus und organisationales Commitment	40
2.6.1.3	Regulationsfokus und vergeltendes Verhalten	42
2.6.2	Hergeleitete Hypothesen zum Regulationsfokus als Moderatorvariable	42
2.6.2.1	Arbeitsplatzunsicherheit und Innovationsfähigkeit	43
2.6.2.2	Arbeitsplatzunsicherheit und organisationales Commitment.....	43
2.6.2.3	Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendes Verhalten	43
2.7	Führungsstil.....	43
2.7.1	Forschungsstand zur transformationalen Führung als Moderatorvariable	47
2.7.1.1	Transformationale Führung und Innovationsfähigkeit	48
2.7.1.2	Transformationale Führung und organisationales Commitment ..	49
2.7.1.3	Transformationale Führung und vergeltendes Verhalten.....	50

2.7.2	Hergeleitete Hypothesen zur transformationalen Führung als Moderatorvariable	52
2.7.2.1	Arbeitsplatzunsicherheit und Innovationsfähigkeit	52
2.7.2.2	Arbeitsplatzunsicherheit und organisationales Commitment.....	53
2.7.2.3	Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendes Verhalten	53
2.8	Forschungslücken und Hypothesen	53
2.8.1	Zusammenhänge zwischen erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen.....	53
2.8.2	Identifizierte Hypothesen und Forschungslücken	56
2.8.3	Theoretisches Modell.....	63
3	FORSCHUNGSFRAGEN.....	66
4	METHODISCHES VORGEHEN	67
4.1	Stichprobe	67
4.2	Untersuchungsdesign	69
4.2.1	Rekrutierung	69
4.2.2	Qualitative Vorstudie	70
4.2.3	Quantitative Hauptstudie.....	71
4.2.4	Qualitative Vertiefungsstudie.....	71
5	QUALITATIVE VORSTUDIE	72
5.1	Datenerhebung und Rekrutierung der Stichprobe	72
5.2	Erhebungsmethoden	73
5.3	Auswertung.....	74
5.3.1	Noticing Things.....	74
5.3.2	Collecting Things	77
5.3.3	Thinking about Things	78
6	ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN VORSTUDIE.....	81
6.1	Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit im Untersuchungsfeld	82
6.2	Erfolgsrelevante Verhaltensweisen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit.....	84
6.3	Einstellungen im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit	86
6.4	Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit	87
6.5	Zwischenfazit und Erkenntnisse für die Fragebogenkonstruktion.....	91

7	QUANTITATIVE HAUPTSTUDIE	94
7.1	Verwendete Instrumente	94
7.1.1	Arbeitsplatzunsicherheit	94
7.1.2	Organisationales Commitment	96
7.1.3	Innovationsfähigkeit	96
7.1.4	Vergeltendes Verhalten	97
7.1.5	Konflikttypen	98
7.1.6	Transformationle Führung	99
7.1.7	Regulationsfokus	100
7.2	Aufbau des Frageinstruments	102
7.3	Pretest	102
7.3.1	Stichprobe	103
7.3.2	Evaluationsfragebogen	103
7.3.3	Mittelwertvergleiche	104
7.3.4	Multivariate Analyse	106
7.3.4.1	Ergebnisse zum Moderator emotionaler Personenkonflikt (EP)	107
7.3.4.2	Ergebnisse zum Moderator kognitiver Personenkonflikt (KP)	108
7.3.4.3	Moderator emotionaler Aufgabenkonflikt (EA)	110
7.3.4.4	Ergebnisse zum Moderator kognitiver Aufgabenkonflikt (KA)	111
7.3.4.5	Ergebnisse zum Moderator Promotionsfokus (PF_1)	113
7.3.4.6	Ergebnisse zum Moderator Präventionsfokus (PF_2)	114
7.3.4.7	Ergebnisse zum Moderator Führungsstil (FS)	116
7.3.5	Zusammenfassende Erkenntnisse für die Hauptstudie	117
7.4	Durchführung der Befragung für die Hauptstudie	118
7.5	Auswertungsverfahren	119
7.5.1	Datenaufbereitung	119
7.5.2	Skalenprüfung	120
7.5.3	Gruppenvergleiche	122
7.5.4	Multivariate Analyse	124
8	ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN HAUPTSTUDIE	127
8.1	Deskriptive Statistik	127
8.1.1	Beschreibung der Stichprobe	130
8.1.2	Gruppenvergleiche	130

8.2	Regressionsmodelle.....	135
8.2.1	Ergebnisse zum Moderator emotionaler Personenkonflikt (EP)	136
8.2.2	Ergebnisse zum Moderator kognitiver Personenkonflikt (KP)	138
8.2.3	Ergebnisse zum Moderator emotionaler Aufgabenkonflikt (EA)	140
8.2.4	Ergebnisse zum Moderator kognitiver Aufgabenkonflikt (KA).....	142
8.2.5	Ergebnisse zum Moderator Promotionsfokus (PF_1)	144
8.2.6	Ergebnisse zum Moderator Präventionsfokus (PF_2).....	146
8.2.7	Ergebnisse zum Moderator Führungsstil (FS).....	148
9	ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	150
9.1	Zusammenfassung und Interpretation Gruppenvergleiche	150
9.2	Zusammenfassung und Interpretation multivariate Analyse	153
9.2.1	Zusammenfassung und Interpretation zum Moderator Konflikttypen	153
9.2.2	Zusammenfassung und Interpretation zum Moderator Regulationsfokus.....	156
9.2.3	Zusammenfassung und Interpretation zum Moderator Führungsstil	159
9.3	Zusammenfassende Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungslücken.....	161
9.3.1	Haupterkenntnisse zu den Konflikttypen und zur Innovationsfähigkeit ...	162
9.3.2	Haupterkenntnisse zu den Konflikttypen und zum organisationalen Commitment.....	163
9.3.3	Haupterkenntnisse zu den Konflikttypen und dem vergeltenden Verhalten	164
9.3.4	Haupterkenntnisse zum Regulationsfokus und der Innovationsfähigkeit ..	165
9.3.5	Haupterkenntnisse zum Regulationsfokus und dem organisationalen Commitment.....	166
9.3.6	Haupterkenntnisse zum Regulationsfokus und dem vergeltenden Verhalten	167
9.3.7	Haupterkenntnisse zum Führungsstil als Moderatorvariable	168
10	QUALITATIVE VERTIEFUNGSTUDIE	171
10.1	Datenerhebung und Rekrutierung der Stichprobe	171
10.2	Erhebungsmethoden	172
10.3	Auswertung.....	173
10.3.1	Noticing Things.....	173
10.3.2	Collecting Things	173
10.3.3	Thinking about Things	174

11	ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN VERTIEFUNGSTUDIE	178
11.1	Vertiefte Erkenntnisse zur Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit	178
11.2	Vertiefte Erkenntnisse zu Ressourcen und Risiken	180
11.3	Zwischenfazit zur Vertiefung der Erkenntnisse aus der Hauptstudie	185
12	LIMITATIONEN	187
13	IMPLIKATIONEN FÜR PRAXIS UND FORSCHUNG	190
13.1	Implikationen zum Moderator Konflikttypen	190
13.2	Implikationen zum Moderator Regulationsfokus	192
13.3	Implikationen zum Moderator Führungsstil	193
14	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK	197
	LITERATURVERZEICHNIS	200
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	221
	TABELLENVERZEICHNIS	223
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	224
	LEBENS LAUF	225
	DANKSAGUNG	227
	AUFZÄHLUNG DER BISHERIGEN PUBLIKATIONEN	228
	ANLAGEN	229

1 Einleitung

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von signifikanten ökonomischen, politischen und technologischen Veränderungen. Ein im Jahr 2018 publizierter Report von Shoss bringt die momentane Situation auf dem Arbeitsmarkt mit einzelnen Beispielen auf den Punkt. Gemäss Shoss (vgl. 2018, S. 1) schreitet die Globalisierung weiter voran, Automation und künstliche Intelligenz werden zu zentralen Themen, der Fokus liegt auf kurzzeitigen Profiten und Kosteneinsparungen, immer mehr Arbeitnehmende sind in temporären Arbeitsverhältnissen tätig und die Anzahl an Freiberuflern steigt stetig, Hierarchien werden abgebaut, es werden flexiblere Organisationsstrukturen angepeilt und all dies wird von einer global unsicheren und instabilen politischen Lage umrahmt. Wenn man diese Trends betrachtet, so wird die Ursache für das anhaltende Interesse an der Thematik der Arbeitsplatzunsicherheit schnell ersichtlich. Immer mehr Menschen sehen sich unsicheren Erwerbsverhältnissen gegenüber, während die Unternehmen im verstärkten Ausmass auf Mitarbeitende angewiesen sind, welche sich über das Geforderte hinaus für die Firma einsetzen und mit ihrer Innovationskraft zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen (vgl. Vollmer et al., 2015, S. 1 f.).

Posthuma (vgl. 2011, S. 108 ff.) bezeichnet Innovation als eines der bedeutendsten Themen in Unternehmen der heutigen Zeit. Innovation ist gemäss Vollmer et al. überlebenswichtig für Unternehmen, welche einer sich mit einer rasant verändernden Marktsituation konfrontiert sehen (vgl. 2015, S. 19). Jüngere Studien weisen auf einen negativen Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und Arbeitsplatzunsicherheit hin (vgl. De Spiegelaere et al., 2014, S. 318 ff.; Niesen et al., 2018, S. 174 ff.). Unternehmen befinden sich somit in einem Spannungsfeld: Einerseits wird mit unsicheren Arbeitsverhältnissen auf die Marktsituation reagiert, andererseits soll die Innovationsfähigkeit vorangetrieben werden.

Ebenso bleiben Themen wie der demografische Wandel und die Mitarbeitendenbindung wichtig, da gut ausgebildete Fachkräfte gerade in Zeiten technologischer Veränderungen von grosser Bedeutung sind. Unternehmen sind gemäss Felfe gerade in Zeiten, welche von Umbrüchen und Veränderungen geprägt sind, auf das Commitment ihrer Mitarbeitenden angewiesen (vgl. 2008, S. 20). Zudem besitzen Felfe zufolge Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine wichtige Schlüsselfunktion für die wirtschaftliche Innovation und die Entwicklung regionaler Wirtschaftsstrukturen einnehmen. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die qualitative und quantitative Bedeutung von KMU in Zukunft zunehmen wird (vgl. S. 21). KMU sind dabei

im besonderen Mass auf Mitarbeitende angewiesen, welche sich mit der Unternehmung verbunden fühlen, um erfolgreich zu sein. Die bereits angesprochenen Veränderungen von Organisationsformen und Strukturen mit ihren einschneidenden Auswirkungen auf die Tätigkeitsstruktur und den Arbeitsmarkt machen es jedoch nötig, sich verstärkt auch mit der Bindung an die Arbeitsgruppe, den Beruf oder der Tätigkeit zu befassen (vgl. S. 21 f.).

Zusammengefasst haben Themen wie die Mitarbeitendenbindung und die Innovationsfähigkeit eine zentrale Bedeutung in der heutigen Arbeitswelt, bewegen sich aber in einem widersprüchlichen Spannungsfeld mit dem Thema Arbeitsplatzunsicherheit. Doch was können Unternehmen machen, um die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit zu erhalten? Sind hier vor allem Merkmale der Arbeitstätigkeit, die Arbeitsbedingungen oder sogar die persönlichen Eigenschaften der Mitarbeitenden von Relevanz?

Eine im Jahr 2002 veröffentlichte Metaanalyse von Sverke et al. zeigt auf, dass bereits einige Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und arbeitsbezogenen Verhaltensweisen bestehen. So wird die Arbeitsplatzunsicherheit mit einer sich verschlechternden Gesundheit der Mitarbeitenden, weniger Leistungsbereitschaft und einer verringerten Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht (vgl. S. 256). Neuere Studien konzentrieren sich verstärkt auf mögliche Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit. Probst und Bird zeigen beispielsweise in ihrem 2016 veröffentlichten Artikel, dass verschiedene Persönlichkeitsstrukturen unterschiedlich mit der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit korrelieren (vgl. S. 339 ff.). Weiter machen erste Studien deutlich, dass der Führungsstil in einem Zusammenhang mit der subjektiven Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit steht (vgl. Richter et al., 2018, S. 1 ff.).

Bereits Sverke et al. (vgl. 2002, S. 259) machen darauf aufmerksam, dass zurzeit nur wenige Studien über die moderierenden Variablen vorliegen, welche die negativen Auswirkungen der Arbeitsplatzunsicherheit puffern könnten. Genau an diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Der Fokus liegt auf der Identifikation und Erforschung von Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit. Dazu soll ihr moderierender Effekt auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Verhaltensweisen sowie Einstellungen, wie beispielsweise der Innovationsfähigkeit und Mitarbeitendenbindung, untersucht werden. Ziel ist es, in einem vielschichtigen Forschungsfeld, welches stark vom internationalen Geschehen abhängig ist, zunächst erfolgsrelevante Verhaltensweisen im Umgang mit der

Arbeitsplatzunsicherheit zu identifizieren. In einem zweiten Schritt sollen mögliche Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit analysiert werden. Der Forschungsprozess orientiert sich dabei am aktuellen wissenschaftlichen Stand der Forschung zum Themenfeld der Arbeitsplatzunsicherheit. Aufgrund der Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit sollen konkrete Praxisimplikationen hergeleitet werden, um den Unternehmen den Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit zu erleichtern und negative Auswirkungen abzufedern. Zudem soll ein wissenschaftlicher Mehrwert entstehen, indem der Fokus auf Moderatoren liegt, welche in dieser Form noch nicht untersucht worden sind.

1.1 Problemstellung

Besonders eindrücklich lässt sich die Bedeutung von Mitarbeitendenbindung und Innovationsfähigkeit im Konnex mit der Arbeitsplatzunsicherheit in Unternehmen beobachten, welche stark vom internationalen Markt abhängig sind. Um mögliche Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit zu untersuchen, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit Unternehmen, welche in der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie) tätig sind. Diese Wirtschaftszweige sind für 30 % der Schweizer Warenexporte zuständig. Sie beschäftigt acht Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz. Innerhalb des industriellen Sektors bildet die MEM-Industrie den grössten Teilbereich und ist neben der chemisch-pharmazeutischen Industrie die stärkste Exportbranche der Schweiz. Die MEM-Industrie des Landes ist ein besonders interessantes Untersuchungsfeld, da sie stark von Währungsschwankungen, dem internationalen Geschehen und dem damit einhergehenden ökonomischen Druck betroffen ist. Die Schweizer MEM-Industrie hat gemäss ihres Verbandes SWISSMEM (vgl. 2018a, S. 27) schwierige Jahre hinter sich. Nach der Finanz- und Weltwirtschaftskrise im Jahr 2008 kam es zu einem Einbruch des Geschäftsvolumens von rund 17 % und danach zu einer mehrjährigen Frankenstärke, welche die Unternehmen zu zahlreichen Massnahmen zwang, um den Währungsnachteil abzdämpfen. Unter anderem mussten Personalbestände verkleinert und Preise deutlich gesenkt werden. Nicht wenige Unternehmen litten dadurch unter stark verringerten Margen und fast ein Viertel der Unternehmen in der Branche bewegte sich beim EBIT (Earnings before Interest and Taxes) in der Verlustzone (vgl. S. 27). Unterstützt durch eine gute Konjunktur in den Absatzmärkten erholte sich die Lage seitdem substantziell. Ende 2017 befanden sich jedoch weiterhin 15 % der Unternehmen beim EBIT in der Verlustzone. Weitere 29 % erzielten lediglich eine ungenügende Marge zwischen

0 und 5 % (vgl. S. 27). Der Werkplatz Schweiz steht also weiterhin stark unter Druck. Die Gesamtzahl der Beschäftigten in der MEM-Industrie im Inland reduzierte sich seit dem Jahr 2011 um fast 10 %. Gleichzeitig wurden Stellen im Ausland signifikant aufgebaut. Neben dem starken Franken, welcher sich seit Mitte des Jahres 2017 stark abgeschwächt hat, sieht die SWISSMEM (vgl. S. 35) die Unsicherheiten im Verhältnis der Schweiz zur Europäischen Union sowie hinsichtlich der künftigen Unternehmensbesteuerung als belastend für den Wirtschaftsstandort Schweiz an. Im ersten Quartal des Jahres 2020 hat sich die Situation gemäss einem Bericht der SWISSMEM noch einmal drastisch zugespitzt. Die Aufträge der schweizerischen MEM-Industrie gingen in diesem Zeitraum im Durchschnitt um -2,0 % zurück, die Umsätze um 5,7 % und die Exporte um 8,4 %. Diese Zahlen spiegeln die Lage vor dem Corona-Lockdown¹ (siehe *Kapitel 10*) in der Schweiz wider. Die negativen Folgen der Pandemie werden für die MEM-Industrie im zweiten und dritten Quartal 2020 erwartet. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen zudem, dass sich die Erwartungen der MEM-Firmen für die kommenden Monate sehr verschlechtert haben. 70 % gehen von einem Rückgang der Aufträge aus dem Ausland aus. 48 % der befragten Unternehmen haben durch die Pandemie Stornierungen von Aufträgen zu verzeichnen. Die wegbrechenden Aufträge und die Stornierungen haben zur Folge, dass 80 % der MEM-Unternehmen gezwungen waren, Kurzarbeit zu beantragen (vgl. SWISSMEM, 2020, S. 1). Im Jahr 2018 betonte Hans Hess, Präsident der SWISSMEM, dass viele Firmen sich im internationalen Umfeld neu positionieren und die Chancen des weltweiten Aufschwungs und der Digitalisierung nutzen. Er wies jedoch auch darauf hin, dass der teure Werkplatz Schweiz nur dann eine Chance hat, wenn die Unternehmen innovativer, schneller und effizienter als Unternehmen in anderen Ländern sind (vgl. SWISSMEM, 2018a, S. 4 f.). Die Aussage von Hess zeigt gut auf, wie wichtig innovative Mitarbeitende für Unternehmen in der schweizerischen MEM-Industrie sind. Diese Wichtigkeit scheint durch die Corona-Pandemie noch verstärkt worden zu sein. Um die Innovationsfähigkeit zu stärken, sind sie jedoch auf Mitarbeitende angewiesen, welche sich auch in Zeiten, in denen sie unsicheren Erwerbsverhältnissen gegenüberstehen, über das Geforderte hinaus für das Unternehmen einsetzen. Dadurch entsteht das eingangs beschriebene Spannungsfeld, auf welches sich die vorliegende Arbeit fokussiert. Dazu sollen Ressourcen identifiziert werden, welche den Unternehmen dabei helfen, ihre Mitarbeitenden auch in Zeiten der Unsicherheit optimal zu unterstützen und auf diese Art und

¹ Aufgrund der neuen Atemwegserkrankung „Coronavirus disease 2019“ (Covid 19) wurden global verschiedene staatlich verordnete Massnahmen getroffen, um die Ausbreitung der Pandemie zu verlangsamen. Dazu gehören beispielsweise Grenzschliessungen, Versammlungsverbote oder auch Ausgangssperren.

Weise positive Verhaltensweisen zu fördern bzw. negative Auswirkungen zu puffern. Zudem wird die Untersuchung in einem Forschungsfeld durchgeführt, welches sich durch Vielschichtigkeit auszeichnet und stark am internationalen Geschehen beteiligt ist. Daher wird durch diese Studie auch ein Mehrwert für die Praxis geschaffen werden. Weiter soll der Fokus auf Moderatorvariablen gelegt werden, welche die negativen Auswirkungen der Arbeitsplatzunsicherheit mindern und in der Forschung bisher wenig Beachtung fanden (vgl. Sverke et al., 2002, S. 259). Auf der Basis der Ergebnisse einer qualitativen Vorstudie werden Forschungslücken identifiziert (siehe auch *Kapitel 2*), die neben ihrer Orientierung an praktischen Problemstellungen auch einen wissenschaftlichen Mehrwert bilden.

1.2 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit steht das Phänomen der Arbeitsplatzunsicherheit im Mittelpunkt. Diese soll im Zusammenhang mit praxisrelevanten Konstrukten untersucht und analysiert werden. Dabei wird der Fokus auf bestehende Forschungslücken gelegt, deren Schliessung einen hohen wirtschaftlichen Nutzen stiftet (siehe auch *Kapitel 2.8*). Da die Arbeitsplatzunsicherheit mit zahlreichen, aus Unternehmenssicht negativen Verhaltensweisen der Mitarbeitenden in Verbindung gebracht wird, wird anhand einer explorativen Vorstudie (siehe *Kapitel 5*) analysiert, welche Effekte eine grosse Bedeutung für das Untersuchungsfeld aufweisen. Das Hauptziel der Arbeit soll darin liegen, Praxisimplikationen abzuleiten, welche den negativen Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und negativen Auswirkungen (vermindertes Commitment, vergeltendes Verhalten, verminderte Innovationsfähigkeit) mindern und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation aufrechterhalten. Um sich diesem Themenfeld zu nähern, wird eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem aktuellen Forschungsstand durchgeführt, welcher durch die qualitative Vorstudie unterstrichen wird. Eine quantitative Analyse der Zusammenhänge zeigt in einem zweiten Schritt auf, welche Implikationen für die Praxis von Bedeutung sein können. Anhand der Daten aus der quantitativen Studie sowie der qualitativen Vorstudie sollen Ressourcen identifiziert werden, welche als Anhaltspunkte für konkrete Praxisimplikationen dienen können.

Wie in *Kapitel 1* dargelegt, werden in der Dissertation Konstrukte untersucht, welche eine hohe praktische Relevanz für die Schweizer MEM-Industrie aufweisen. Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive heraus soll dazu ein systemorientierter Ansatz verfolgt werden, welcher die Unternehmung als offenes, soziales System versteht,

„[...] das in seine Umwelt eingebettet ist und dessen Zweck die Schaffung von Werten für diese Umwelt ist. Dem Management ist die Aufgabe des Gestaltens und Lenkens des Systems 'Unternehmung' gestellt, mit dem Ziel, einen Fit zwischen Unternehmung und Unternehmensumwelt herzustellen. Dafür ist eine ganzheitliche und vieldimensionale Sicht auf das Thema Management Voraussetzung, ein Ansatz, der Komplexität als solche akzeptiert und den intelligenten Umgang mit ihr zur Basis hat“ (Hugentobler et al., 2010, S. 37).

Um in diesem Sinne ein möglichst ganzheitliches Bild der Thematik zu erhalten, wird die Arbeitsplatzunsicherheit als subjektiv empfundenes Konstrukt im Unternehmen im Zusammenhang mit erfolgsrelevanten Ergebnissen (organisationales Commitment, vergeltendes Verhalten, Innovationsfähigkeit) untersucht; als Moderatorvariablen sollen Ressourcen, wie z. B. der Führungsstil, einbezogen werden, von welchen ein Effekt auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Ergebnis-Variablen erwartet wird.

Zusammengefasst sollen also Ressourcen identifiziert werden, welche in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit negative Auswirkungen auf erfolgsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden mindern. Zu diesem Zweck soll untersucht werden, welche durch die Arbeitsplatzunsicherheit beeinflussten Einstellungen und Verhaltensweisen im Untersuchungsfeld erfolgsrelevant identifiziert werden. Das Adjektiv *erfolgsrelevant* setzt sich dabei aus den Wörtern *Erfolg* und *relevant* zusammen. *Erfolg* wird im Wörterbuch Duden definiert als

„positives Ergebnis einer Bemühung; Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung“ (Bibliographisches Institut, 2019).

Das Adjektiv *relevant* wird im Wörterbuch Duden verstanden als

„in einem bestimmten Zusammenhang bedeutsam, [ge]wichtig“ (Bibliographisches Institut, 2019).

Als erfolgsrelevant werden in diesem Sinne Konstrukte verstanden, welche sich für das Untersuchungsfeld als besonders bedeutsam und wichtig herauskristallisieren, um aktuelle und zukünftige Unternehmensziele in Zeiten erhöhter subjektiver Arbeitsplatzunsicherheit zu erreichen. Die Bedeutsamkeit für die Unternehmen wird dabei anhand einer differenzierten qualitativen Vorstudie analysiert und vorgenommen. Identifizierte Kernkategorien, welche sich in

den Interviews als bedeutsam für die strategische Ausrichtung der untersuchten Unternehmen herauskristallisieren, werden in die Untersuchung einbezogen. Dabei werden explizit Konstrukte herangezogen, welche zur Füllung einer Forschungslücke beitragen und neue Erkenntnisse liefern. Diese Generierung neuer Erkenntnisse erfolgt auf der Basis von bereits erfolgten Untersuchungen, welche die Grundlage für weitergehende Analysen aufzeigen. Dazu können sowohl Konstrukte zählen, welche als Risiko eingestuft werden und somit eine Gefahr für das Unternehmen bergen, als auch Ressourcen als solche, welche die negativen Auswirkungen mindern. Dabei folgt die vorliegende Arbeit dem Verständnis, dass das Wissen um ein Risiko auch eine Ressource darstellen kann, da es zu einer Sensibilisierung für kritische Sachverhalte führen kann. Die Untersuchung des Effektes dieser Ressourcen und Risiken auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Einstellungen sowie Verhaltensweisen kann dann dazu genutzt werden, Praxisimplikationen herzuleiten, welche einen wirtschaftlichen Nutzen bieten.

1.3 Aufbau der Arbeit

<p>Einleitung</p>	<p>Die Einleitung geht auf die Wichtigkeit der Arbeitsplatzunsicherheit in der heutigen Arbeitswelt ein. Zudem findet eine begriffliche Auseinandersetzung mit der MEM-Industrie statt, welche mit aktuellen Zahlen und Statements des Fachverbandes unterlegt wird.</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Fragestellungen ausdifferenzieren</div> <div style="font-size: 2em; margin: 5px 0;">↓</div> </div>
<p>Theoretischer Hintergrund/ Forschungsstand</p>	<p>Die Erarbeitung des theoretischen Hintergrundes sowie des aktuellen Forschungsstandes dient der Herleitung der Hypothesen und des theoretischen Modells.</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Hypothesenmodell entwickeln</div> <div style="font-size: 2em; margin: 5px 0;">↓</div> </div>
<p>Methodik</p>	<p>Im Kapitel Methodik werden die Vorgehensweise der qualitativen Vorstudie sowie der quantitativen Datenerhebung beschrieben und die einzelnen Schritte der Auswertung der Daten dargelegt.</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Befragungsinstrument entwickeln und validieren</div> <div style="font-size: 2em; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Daten erfassen</div> <div style="font-size: 2em; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Daten aufbereiten</div> <div style="font-size: 2em; margin: 5px 0;">↓</div> </div>
<p>Ergebnisse</p>	<p>An dieser Stelle werden die Ergebnisse entlang des aufgestellten Hypothesenmodells dargestellt.</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Daten darstellen</div> <div style="font-size: 2em; margin: 5px 0;">↓</div> </div>
<p>Hypothesenmodell/ Ergebnisse diskutieren</p>	<p>Das Kapitel dient der Diskussion der Ergebnisse anhand des Hypothesenmodells.</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Hypothesenmodell diskutieren</div> <div style="font-size: 2em; margin: 5px 0;">↓</div> </div>
<p>Implikationen herleiten</p>	<p>Es werden Schlussfolgerungen gezogen und Implikationen für die Forschung sowie die Praxis hergeleitet. An dieser Stelle werden die Fragestellungen abschliessend beantwortet.</p>
<p>Kritische Würdigung/ Ausblick</p>	<p>Die Arbeit wird in diesem Kapitel kritisch diskutiert und reflektiert. Zudem wird ein Ausblick formuliert.</p>

Tabelle 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

2 Stand der Forschung

Wie bereits weiter oben dargelegt, werden in der vorliegenden Arbeit Konstrukte untersucht, welche für die schweizerische MEM-Industrie von hoher Relevanz sind und gleichzeitig einen wissenschaftlichen Mehrwert stiften sollen. Eine qualitative Vorstudie sowie eine vertiefte Literaturrecherche dienen als Grundlage für die Auswahl der untersuchten Konstrukte (siehe *Kapitel 5.5*). Um ein möglichst ganzheitliches Bild der Thematik zu schaffen, werden drei verschiedene Arten von Moderatoren in die Studie einbezogen. Einerseits sollen dazu Persönlichkeitsvariablen und andererseits Variablen, welche sich mit Verhaltensweisen wie dem Führungsstil und Konflikttypen befassen, untersucht werden. Dabei wird eine moderierende Wirkung postuliert, welche diese Konstrukte auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Verhaltensweisen wie der Innovationsfähigkeit, dem organisationalen Commitment und dem vergeltenden Verhalten haben. Das Bewusstsein für die Komplexität der beruflichen Wirklichkeit soll dabei nicht aus den Augen verloren werden, weshalb Forschungsergebnisse und wissenschaftliche Konzeptualisierungen in ihrer mehrdimensionalen Struktur analysiert werden. Im vorliegenden Kapitel werden die untersuchten Konstrukte vorgestellt und definiert sowie der aktuelle Forschungsstand im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit beschrieben. Auf dieser Basis werden die Forschungslücken aufgezeigt und Hypothesen aufgestellt, welche in einem Untersuchungsmodell münden.

2.1 Arbeitsplatzunsicherheit

Das Thema Arbeitsplatzunsicherheit ist ein viel untersuchtes und beachtetes Forschungsfeld. Das seit vielen Jahren bestehende Interesse an der Thematik ist nicht erstaunlich, denn unvorhersehbare ökonomische Situationen und stark kompetitive Standards führten seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts immer wieder zu Verkleinerungen von Personalbeständen, Akquisitionen und anderen strukturellen Veränderungen. All diese Massnahmen münden bei Arbeitnehmenden in Gefühle der Unsicherheit, nicht nur in Bezug auf ihre Arbeitstätigkeit, sondern auch auf ihre Zukunft im Allgemeinen (vgl. Sverke et al., 2002, S. 242). Eine wachsende Anzahl an Studien zur Arbeitsplatzunsicherheit zeigt, dass es sich hierbei um eine Thematik von fundamentaler Wichtigkeit handelt. Auf der individuellen Ebene steht die Wahrnehmung von Arbeitsplatzunsicherheit in einem negativen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit und dem Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Sverke et al., 2002, S. 242). Weiter wird

die Organisation als Ganzes durch einen positiven Zusammenhang mit der Fluktuation der Mitarbeitenden sowie einer verminderten Performance beeinträchtigt (vgl. Sverke et al., 2002, S. 242). Aktuelle Studien zeigen weiter, dass freiwilliges Verhalten, welches sich positiv auf die Organisationstätigkeit auswirkt, in einem negativen Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit steht (vgl. Reisel et al., 2010, S. 74 ff.) und viele Schlüsselpersonen und High Performer das Unternehmen aufgrund der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit verlassen (vgl. Berntson et al., 2010, 215 ff.). Die Arbeitsplatzunsicherheit wird im Forschungskontext ganz unterschiedlich definiert. Ältere Studien gehen vor allem auf die Angst vor einem Verlust der momentanen Arbeitsstelle aus. So definieren Davy et al. (vgl. 1997, S. 323) die Arbeitsplatzunsicherheit beispielsweise als Erwartung einer Diskontinuität des aktuellen beruflichen Arbeitsverhältnisses. Eine ähnliche Definition erstellten Heaney et al. (vgl. 1994, S. 1431 ff.), welche von einer Bedrohung der Kontinuität der aktuellen Arbeitsstelle sprechen. Gemäss Sverke et al. (vgl. 2002, S. 243) sind diese Begriffsbestimmungen daran orientiert, dass unmittelbare Angst davor besteht, die aktuelle Arbeitsstelle zu verlieren. Arbeitsplatzunsicherheit ist aber eine alltägliche Erfahrung, welche eine länger andauernde Unsicherheit über die Zukunft im Allgemeinen umfasst. Zudem spricht vieles dafür, die Arbeitsplatzunsicherheit als ein Phänomen der subjektiven Wahrnehmung zu betrachten (vgl. Renz, 2003, S. 18 ff.). Sehr selten wird versucht, die Arbeitsplatzunsicherheit als objektives Phänomen zu beschreiben; jedoch erscheint dies nicht sehr sinnvoll. Unterschiedliche Mitarbeitende können die Arbeitsplatzunsicherheit verschieden intensiv erleben, weil sie die Situation mit anderen Erwartungen und Interpretationen verbinden (vgl. Sverke et al., 2002, S. 243). Renz (vgl. 2003, S. 18 ff.) betont weiter, dass die Arbeitsplatzunsicherheit sich nicht nur auf die Angst vor dem Verlust der Arbeitsstelle als Ganzes, sondern auch auf die Angst vor geschätzten Merkmalen der Arbeit bezieht. Diese Betrachtungsweise erscheint sinnvoll, wenn man die Arbeit als Bedürfnis nach täglichem Sinn sowie als Suche nach Anerkennung und nicht nur als Absicherung des Lebensunterhalts betrachtet (vgl. Herriot, 2001, S. 307 ff.). Schlussfolgernd wird die Arbeitsplatzunsicherheit in der vorliegenden Arbeit als subjektiv wahrgenommene Angst vor dem Verlust der Arbeitsstelle oder geschätzter Merkmale der Arbeitstätigkeit als solcher verstanden.

Modell der Arbeitsplatzunsicherheit

Um ein besseres Verständnis für die Arbeitsplatzunsicherheit aufzubauen, lohnt sich die Auseinandersetzung mit dem Modell der Arbeitsplatzunsicherheit nach Greenhalgh und Rosenblatt (vgl. 1984, S. 438 ff.). Dieses Erklärungsmodell gilt als Ausgangspunkt der Forschung zur Arbeitsplatzunsicherheit (vgl. Sverke et al., 2002, S. 242 f.). Es wird in *Abbildung 1* übersichtlich dargestellt.

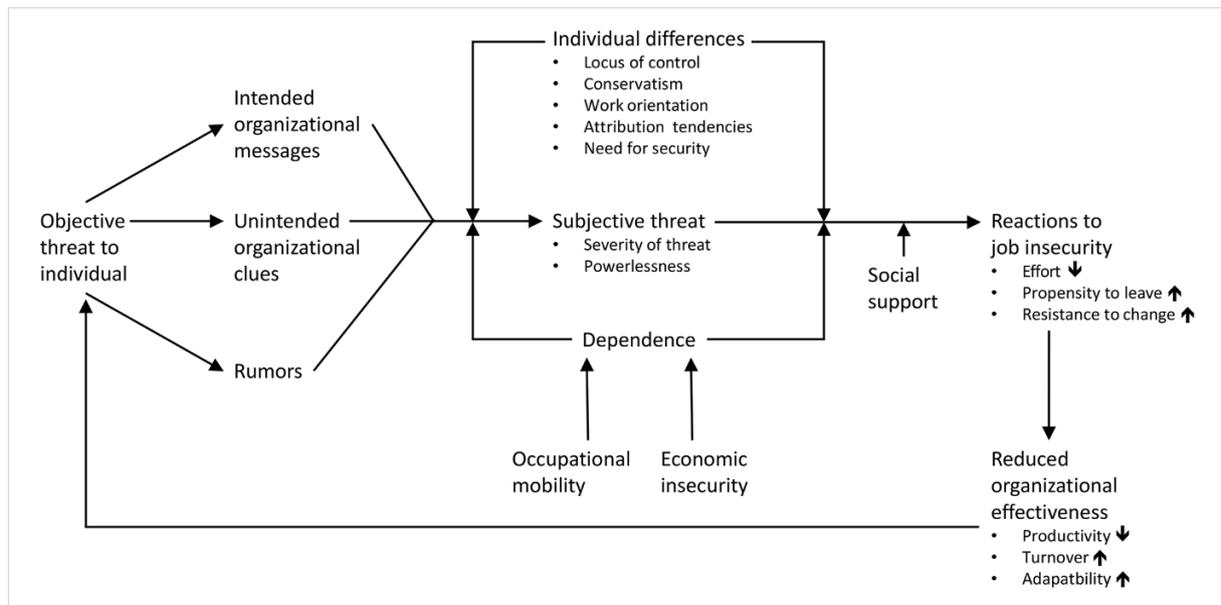


Abbildung 1: Modell der Arbeitsplatzunsicherheit (Quelle: Greenhalgh und Rosenblatt, 1984, S. 441)

Greenhalgh und Rosenblatt beschreiben die Arbeitsplatzunsicherheit in ihrem 1984 erschienenen Werk als einen individuellen Kontrollverlust. Die individuelle Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit betrifft dabei die Arbeitsstelle an und für sich, aber auch einzelne Merkmale der Arbeit, welche man nicht verlieren möchte. Informationen, welche eine subjektive Arbeitsplatzunsicherheit auslösen können, können dabei über drei verschiedene Kanäle zu den Mitarbeitenden gelangen. Eine davon ist die offizielle Bekanntmachung des Managements, wie sie beispielsweise bei einer Veranstaltung oder einer öffentlichen Kundgebung stattfinden kann. Es können aber auch unbeabsichtigte Handlungen, wie beispielsweise eine Budgetkürzung für ein Projekt, als Indiz dafür gesehen werden, dass Arbeitsplatzunsicherheit besteht. Zudem können Gerüchte dazu beitragen, die subjektive Arbeitsplatzunsicherheit zu erhöhen (vgl. Greenhalgh & Rosenblatt, 1984, S. 440). Die Autoren weisen darauf hin, dass bereits die Auseinandersetzung mit diesen Ausführungen klar macht, dass die Messung der Arbeitsplatzunsicherheit durch eine simple Variable (Arbeitsplatzunsicherheit vorhanden oder

nicht) nicht zielführend sein kann, da das Konzept eine hohe Anzahl von Variablen und subjektiven Wahrnehmungen beinhaltet, welche berücksichtigt werden sollten. Gemäss den Autoren kann die Arbeitsplatzunsicherheit in zwei Dimensionen beschrieben werden: Die eine umfasst die Schwere der Bedrohung für den eigenen Arbeitsplatz und die andere die Ohnmacht, der Bedrohung entgegenzutreten zu können (vgl. S. 440). Die Schwere der wahrgenommenen Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes hängt dabei vom Umfang und der Bedeutung des potenziellen Verlustes ab. Dies ist verbunden mit der subjektiv wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, mit der der Verlust des Arbeitsplatzes erwartet wird. Dabei kann unterschieden werden, ob der erwartete Verlust temporär oder dauerhaft ist, ob er durch eigene Handlungen verursacht worden ist (z.B. Entlassung aufgrund Fehlverhalten) und ob es sich um den Arbeitsplatz als Ganzes oder um Merkmale der Arbeit handelt. Gemäss den Autoren ist der eingangs bereits beschriebene Verlust von wertvollen Jobmerkmalen dabei ein wichtiger, aber häufig übersehender Aspekt der Arbeitsplatzunsicherheit. Dabei geht es um die Angst, dass sich gewohnte Arbeitsmerkmale verändern oder sogar verloren gehen (vgl. S. 441). Eine weitere Komponente des Modells befasst sich mit dem Gefühl der Machtlosigkeit. Dieses kann beispielsweise durch einen Mangel an wahrgenommenem Schutz und unklaren Zukunftserwartungen verursacht werden. Die Autoren gehen weiter davon aus, dass es wahrscheinlich ist, dass individuelle Unterschiede die Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und den Reaktionen der Einzelnen moderieren. Insbesondere Menschen mit Persönlichkeitsmerkmalen, welche eine Abneigung gegen unsichere Situationsmerkmale mit sich bringen, werden wahrscheinlich stärker auf die subjektiv wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit reagieren (vgl. S. 444). Diese Faktoren wiederum werden beeinflusst durch die subjektive Wahrnehmung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit und ob der Zeitpunkt durch eine ökonomische Unsicherheit geprägt ist.

Die Autoren gehen davon aus, dass die vorhandene soziale Unterstützung durch das Umfeld eine wichtige Ressource darstellen könnte, um den wahrgenommenen Stress durch die Arbeitsplatzunsicherheit zu puffern. Im Jahr 1984 war die Datenlage zu den als negativ einzustufenden Folgen der Arbeitsplatzunsicherheit noch relativ gering; dennoch konnten Greenhalgh und Rosenblatt aus den damaligen Befunden bereits schlussfolgern, dass die subjektiv wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit unter anderem in einer verminderten Motivation für berufsbezogene Anstrengungen der Mitarbeitenden und einer erhöhten Absicht, die Organisation zu verlassen, mündet. Die dadurch entstehende Reduktion der organisationalen Effektivität wiederum kann zu einer negativ gekoppelten Feedbackschleife führen, die die objektive

Arbeitsplatzunsicherheit weiter verstärkt. Um nicht in eine Abwärtsspirale zu gelangen, ist es gemäss den Autoren wichtig, sich dieser negativen Rückkoppelung, welche durch Reaktionen der Mitarbeitenden auf die subjektiv wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit resultiert, bewusst zu sein (vgl. S. 446). Das Modell von Greenhalgh und Rosenblatt wurde in zahlreichen Studien und Arbeiten geprüft und bestätigt (vgl. z. B. Ashford et al., 1989, S. 803; Seppelfricke, 2013, S. 17). Besonders aufschlussreich sind im Zusammenhang mit dem Forschungsvorhaben dieser Untersuchung die verschiedenen Faktoren, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit auf erfolgsrelevante Verhaltensweisen reduzieren oder verstärken können (z. B. social support; Persönlichkeit). Zudem liefert das Modell einen guten Bezugsrahmen, indem die verschiedenen Phasen der vorliegenden Studie eingeordnet werden können. So fand die qualitative Vertiefungsstudie beispielsweise in einem Zeitraum statt, in der eine grosse gesellschaftliche und ökonomische Unsicherheit bestand, welche durch die Covid-19-Pandemie und die damit getroffenen Massnahmen verursacht worden ist. Anhand des Modells wird klar aufgezeigt, wo Forschungslücken bestehen, welche Verhaltensweisen und Präpositionen Ressourcen darstellen könnten und wo aktuell angesetzt werden kann, um neue Erkenntnisse zu generieren (siehe auch *Kapitel 2.8*).

2.2 Organisationales Commitment

Im Rahmen der wissenschaftlichen Analyse des organisationalen Kontextes bedeutet „Commitment“ nach Felfe und Franke (2012, S. 14) „Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen“. Die Bindung an die Organisation ist als Forschungsthematik schon seit 20 Jahren im angloamerikanischen Raum verankert. Seit einigen Jahren finden sich in der Literatur aber auch andere Ansätze, welche die Verbundenheit zum Unternehmen als „organisationale Identifikation“ bezeichnen (vgl. Felfe & Franke, 2012, S. 13; Van Dick et al., 2004, S. 171 f.). Das Commitment-Konzept der Mitarbeitendenbindung kann als individuelle Einstellung gegenüber dem Unternehmen charakterisiert werden, während der Identitätsansatz eher aus einer Gruppenperspektive heraus argumentiert (vgl. Felfe & Franke, 2012, S. 13). Das Commitment umfasst dabei sowohl emotionale als auch kognitive Komponenten. Die emotionale Bindung zeigt sich beispielsweise durch die Akzeptanz und Identifikation mit Werten und Zielen der Organisation, besonderes Engagement für die Organisation und den Wunsch, in der Organisation zu verbleiben (vgl. Felfe, 2008, S. 27). Wenn das Commitment auf der Basis kognitiver Prozesse und Handlungen erfolgt, dann geht es eher darum, die Kosten und den Nutzen eines

Verbleibs gut zu durchdenken. Hier steht also ein rein rationales Kalkül im Vordergrund. Weiter können aber auch Normen und ein Gefühl der Verpflichtung dazu führen, dass man sich mit einer Organisation verbunden fühlt (vgl. S. 35 f.). Auf der Basis dieser Erkenntnisse haben Meyer und Allen (vgl. 1984, S. 372 ff.) vorgeschlagen, die Mitarbeitendenbindung als mehrdimensionales Konstrukt zu verstehen. Die Betrachtung der differenten Bestandteile der Mitarbeitendenbindung, bedeutet vor allem, dass die Verbundenheit, welche eine Person für das Unternehmen wahrnimmt, nicht nur unterschiedlich stark ist, sondern sowohl kognitiv als auch emotional geprägt sein kann und sich demnach auch qualitativ unterscheidet (vgl. Felfe & Franke, 2012, S. 14 f.). Felfe und Frank gehen in ihrem 2012 veröffentlichten Beitrag zur Entwicklung eines Fragebogens zur Messung der Mitarbeitendenbindung (COMMIT) darauf ein, dass das Commitment gegenüber der Organisation aus drei Komponenten besteht. Die von Felfe und Franke entwickelten Commitment-Skalen (vgl. S. 27 ff.) beziehen sich dabei auf den von Meyer und Allen in ihrem 1984 veröffentlichten Werk unterbreiteten Vorschlag, das organisationale Commitment als mehrdimensionales Konstrukt zu verstehen (vgl. S. 24 ff.). Die erste Dimension wird dabei als „affektives Commitment“ bezeichnet und als „positives Gefühl der Identifikation und Verbindung zu der Organisation, verbunden mit einem starken Willen des Engagements für die Organisation“ definiert (S. 372 ff.). Die zweite Dimension wird als „kalkulatorisches Commitment“ betitelt. Es bewertet die Kosten, die bei einem Arbeitsplatzwechsel zu erwarten sind. Das bedeutet, dass Mitarbeitende aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen glauben, im Unternehmen bleiben zu müssen (vgl. S. 374). In einem späteren Beitrag aus dem Jahr 1990 haben Meyer und Allen das Modell um die Dimension des „normativen Commitment“ ergänzt, welches als Gefühl der Verpflichtung, in der Organisation bleiben zu müssen, definiert wird (vgl. S. 2 ff.). Diese unterschiedlichen Komponenten wurden von Felfe im Jahr 2008 übersichtlich visualisiert und sind in *Tabelle 2* dargestellt.

	Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
Erleben	„want to“ Verbundenheit Loyalität Stolz, Freude	„need to“	„ought to“ Dankbarkeit Schuld
Basis	gemeinsame Werte und Ziele persönliche Bedeutung der Arbeit	Kosten-Nutzen Investitionen Alternativen	Normen Moral Verantwortung Verpflichtung
Entstehung	Arbeitsbedingungen erlebte Arbeitskontrolle	Investitionen Alternativen	Sozialisation (familiär, betrieblich) Reziprozität

Tabelle 2: Komponentenmodell des organisationalen Commitment (Quelle: Felfe, 2008, S. 38)

Wenn man sich Forschungsarbeiten ansieht, welche sich mit verschiedenen Komponenten des organisationalen Commitment befassen, dann wird schnell klar, warum die klare Unterscheidung als sinnvoll betrachtet werden kann. Eine im Jahr 2005 veröffentlichte Metaanalyse von Cooper-Hakim und Viswesvaran zeigt beispielsweise auf, dass ein signifikanter Zusammenhang von $p = .27$ zwischen affektivem organisationalem Commitment und der Leistung sowie der Innovationsfähigkeit von Teams besteht. Der Zusammenhang zum kalkulatorischen organisationalen Commitment (OCC) und Leistung fiel mit $p = -.12$ eindeutig negativ aus (vgl. S. 241 ff.). Auch andere Studien liefern interessante Erkenntnisse zu Zusammenhängen von organisationalem Commitment mit wettbewerbsrelevanten Variablen wie beispielsweise dem Organizational Citizenship Behavior (OCB). Das Konzept des OCB besagt, dass Mitarbeitende eigenverantwortlich und im Sinne des Unternehmens handeln (vgl. Meyer et al., 2002, S. 20 ff.). In einem metanalytischen Befund von Meyer et al., welcher im Jahr 2002 veröffentlicht wurde, korreliert das affektive organisationale Commitment (OCA) zu $p = .32$ mit OCB (vgl. S. 20 ff.). Auch zur Kundenzufriedenheit konnten aussagekräftige Korrelate entdeckt werden. So ergab eine Studie von Herz et al. aus dem Jahr 2009, dass zwischen affektivem organisationalem Commitment und Kundenzufriedenheit ein signifikant positiver Zusammenhang besteht (vgl. S. 106 ff.). Unterstrichen werden diese Ergebnisse durch eine Metaanalyse von Harter et al. aus dem Jahr 2002, welche systematische Zusammenhänge zwischen Commitment und Leistungen auf Gruppenebene aufzeigt, etwa zu Profitabilität und Kundenzufriedenheit (vgl.

S. 268 ff.). Wie diese beispielhaften Untersuchungen darlegen, ist das organisationale Commitment ein wichtiges Konstrukt, welches einen Effekt auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens haben kann.

Gemäss Felfe (vgl. 2008, S. 17) tritt angesichts der zunehmenden Flexibilisierung und Globalisierung dennoch die Frage auf, ob die Mitarbeitendenbindung überhaupt noch zeitgemäss sein kann. Durch den zunehmenden Einfluss externer und globaler Finanzmärkte kommt es zu einem Verlust der Verbindlichkeit. Hinzu treten weitere Faktoren, zu denen beispielsweise die zunehmenden Fusionen gehören. Unternehmen trennen sich durch Verkäufe immer häufiger von angestammten Sparten und ganze Unternehmensteile werden hin und her geschoben (vgl. S. 17). Weiter werden unbefristete Beschäftigungsverhältnisse häufiger. Ausserdem kommt es zu einem Verlust des unmittelbaren örtlichen und zeitlichen Bezugs durch Virtualisierung der Kommunikation und (Team-) Strukturen (vgl. S. 19 f.). Felfe betont in seinem Werk über Mitarbeitendenbindung jedoch auch, dass Unternehmen gerade in schwierigen Zeiten auf die Loyalität ihrer Mitarbeitenden angewiesen sind, um erfolgreich zu sein (vgl. S. 20). Diese Schlussfolgerung scheint logisch; denn nur loyale Mitarbeitende, welche sich mit der Organisation verbunden fühlen, sind bereit, sich über das Geforderte hinaus für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einzusetzen.

Organisationales Commitment und Arbeitsplatzunsicherheit – Forschungsstand

Der Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem organisationalen Commitment wurde weltweit schon in verschiedenen Studien betrachtet und analysiert. Ebenfalls gibt es Studien, welche sich mit der Arbeitsplatzunsicherheit im weiteren Sinne beschäftigen und den Zusammenhang zwischen angrenzenden Themenbereichen, wie beispielsweise dem Personalabbau und dem Commitment der Mitarbeitenden, untersuchen. So zeigen deutschsprachige Studien zur Thematik der Personalreduktion beispielsweise, dass diese in einem Zusammenhang mit dem organisationalen Commitment stehen (vgl. Krause et al., 2003, S. 355; Weiss & Udris, 2005, S. 125 ff.; Weiss & Udris, 2016, S. 103 ff.). Verschiedene Studien, welche das Commitment als eindimensionales Konstrukt betrachten, kommen zu dem Schluss, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Personalreduktion und dem Commitment der Mitarbeitenden besteht (vgl. Weiss & Udris, 2005, S. 125 ff.). Da diese Studien sich jedoch lediglich auf das Commitment als Ganzes beziehen, bleibt die Frage offen, welche Komponenten des Commitment durch den Personalabbau tangiert werden können. Besonders zu erwähnen

scheint in diesem Kontext eine Studie von Krause et al. (vgl. 2003, S. 355 ff.), welche das organisationale Commitment als mehrdimensionales Konstrukt erfasst und damit gemäss der Autoren eine wichtige methodische Ergänzung zu den dominierenden Querschnittuntersuchungen darstellt. Diese 2003 veröffentlichte Studie, welche die Auswirkungen von Downsizing-Massnahmen auf das organisationale Commitment der verbleibenden Mitarbeitenden untersucht, zeigt auf, dass sich die emotionale Bindung, also das affektive Commitment gegenüber der Organisation, durch die Personalreduktion verschlechterte, während sich das kalkulatorische und das normative Commitment nicht veränderten (vgl. S. 355). Diese Resultate sind sehr aufschlussreich; denn das kalkulatorische Commitment basiert auf Kosten-Nutzen-Erwägungen und hängt von den bestehenden Alternativen ausserhalb des Unternehmens ab. Die Autoren argumentieren weiter, dass zum Untersuchungszeitpunkt in der untersuchten Region eine ungünstige Stellensituation verbunden mit Arbeitslosigkeit und starker Konkurrenz vorherrschte und das unveränderte kalkulatorische Commitment deshalb nachvollziehbar zu sein scheint (vgl. S. 362). Die Stabilität des normativen Commitment erklären sich die Autoren durch seinen sozialisationsbedingten Charakter, der weniger als das affektive Commitment durch Schwankungen tangiert werden kann (vgl. S. 362). Die Resultate aus der Studie von Krause et al. zeigen gut auf, warum die Differenzierung in verschiedene Komponenten des organisationalen Commitment sinnvoll erscheint (siehe auch *Kapitel 2.2*). So scheint das kalkulatorische Commitment nicht durch die Personalreduktion beeinflusst worden zu sein, während das als positiv einzuordnende affektive Commitment darunter zu leiden scheint. Weiter weisen internationale Studien nach, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem organisationalen Commitment besteht. Der negative Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem organisationalen Commitment zeigt dabei eine konsistente Evidenz (vgl. Lee et al., 2018, S. 335 ff.; Vujičić et al., 2014, S. 633 ff.), wobei an dieser Stelle zu vermerken ist, dass zurzeit mehr Studien das organisationale Commitment als Ganzes betrachten und nur wenige auf die einzelnen Komponenten eingehen. Eine exemplarische Studie, welche explizit nur das affektive Commitment der Mitarbeitenden betrachtet, wurde von Buitendach und De Witte im Jahr 2005 publiziert. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment ein schwacher, aber signifikant negativer Zusammenhang besteht, welcher durch die Arbeitszufriedenheit mediiert wird (vgl. S. 27 ff.).

Aufgrund der vorliegenden empirischen Befunde kann davon ausgegangen werden, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem organisationalen

Commitment besteht. Dieser Zusammenhang nimmt jedoch abhängig von der untersuchten Komponente eine andere Qualität an. So scheint vor allem das affektive organisationale Commitment negativ mit der Arbeitsplatzunsicherheit zu korrelieren. Dies ist besonders beachtenswert, da das affektive organisationale Commitment mit einer erhöhten Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden in Verbindung gebracht wird (vgl. Papinczak, 2012, S. 953 ff.), während das kalkulatorische Commitment auch mit negativen Konsequenzen, wie einer verminderten Innovationsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, in Zusammenhang steht (vgl. Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005, S. 241 ff.).

2.3 Innovationsfähigkeit

Innovation wird heute oft als wichtigster Faktor des organisationalen Erfolgs bezeichnet und ist eines der populärsten Themen unserer Zeit (vgl. Vollmer, 2015, S. 19). Gemäss dem 2002 erschienenen Werk von West ist Innovation in einer sich rasant verändernden Marktwirtschaft ein für das Überleben und die Entwicklung eines Unternehmens entscheidender Faktor (vgl. S. 355 ff.). Wie die Ergebnisse aus der qualitativen Vorstudie zeigen, stellt sich die Innovationsfähigkeit auch als eine Kernkategorie der vorliegenden Untersuchung heraus und wird deshalb als erfolgsrelevante Variable in die Untersuchung einbezogen (siehe auch *Kapitel 4.3*).

Rank et al. bezeichnen Innovation in ihrem 2004 erschienen Aufsatz als geplante und effektive Einführung von Wandel in Unternehmen (vgl. S. 518). Denning et al. definieren Innovation in ihrem 2010 erschienenen Buch als „the adaption of a new practice in a community“ (S. 16). Innovation wird heute oft als sozialer Prozess begriffen (vgl. Paletz & Schunn, 2010, S. 73). Dabei gilt nach dem 2015 erschienenen Werk von Vollmer nicht das einzelne Individuum, sondern vielmehr das Team als entscheidende Einheit. Allerdings liegt, wie im organisationalen Kontext oft anzutreffen, bis heute keine einheitliche theoretische Konzeptualisierung des Konstruktes vor (vgl. S. 20). Dennoch lassen sich zwei unterschiedliche Herangehensweisen erkennen, anhand derer empirische Forschung zu Innovation durchgeführt wird. Einerseits werden wichtige Einflussfaktoren identifiziert, andererseits wird die Innovation als Prozess beschrieben (vgl. West & Farr, 1990, S. 209; Vollmer, 2015, S. 20 f.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Begriff Innovation die Generierung und Implementation von neuen, potenziell nützlichen Ideen umfasst. Aber Neuartigkeit und Nutzbarkeit sind nicht zwingend miteinander verbundene Dimensionen von Ideen. Neue Ideen alleine

genügen nicht; sie werden der Organisation keinen Nutzen bringen, bevor nicht ihre Praktikabilität unter Beweis gestellt worden ist (vgl. Tjosvold et al., 2015, S. 91). Zudem haben Ideen oft eine soziale Komponente. Innovation kann nicht einfach von einzelnen Mitarbeitenden aus eigenen Erfahrungen und eigenem Wissen generiert werden, sondern erfordert die Auseinandersetzung mit verschiedenen Kenntnissen und die Fähigkeit, differierende Anschauungen integrierend zu nutzen, um eine gute Lösung zu entwickeln. Innovation entsteht in diesem Sinne folglich erst in der Interaktion mit der sozialen Umwelt (vgl. S. 91).

Innovationsfähigkeit und Arbeitsplatzunsicherheit – Forschungsstand

Zurzeit liegen erst wenige Forschungsarbeiten vor, welche sich explizit mit dem Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit befassen (vgl. De Spiegelaere et al., 2014, S. 326). Eine im Jahr 2014 publizierte Studie von De Spiegelaere et al. untersucht als eine der ersten die Beziehung zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit, der Autonomie bei der Ausführung von Arbeitsaufgaben, innovativem Arbeitsverhalten und der meditativen Rolle des Arbeitsengagements. Das anhand einer Strukturgleichungsmodellierung geprüfte Modell zeigt einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem innovativen Verhalten am Arbeitsplatz auf. Dieser negative Zusammenhang besteht sowohl direkt als auch indirekt über das Arbeitsengagement (vgl. S. 325). Diese Resultate verdeutlichen, dass die Arbeitsplatzunsicherheit unbedingt als Bestandteil der Forschung rund um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen einbezogen werden sollte. Die Autoren betonen, dass der Wille zum Arbeitsengagement durch die subjektiv wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit reduziert wird und so ebenfalls keine Motivation besteht, in innovatives Verhalten zu investieren (vgl. S. 326). Sie unterstreichen damit eine im Jahr 2007 erschienene Studie von Probst et al., welche davon ausgeht, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und kreativen Problemlösungen am Arbeitsplatz besteht (vgl. S. 479 ff.). Da die kreative Lösungsfindung als Grundlage für Innovation verstanden werden kann, ist diese Studie ein Hinweis darauf, dass eine wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit sich nachteilig auf die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden auswirken könnte. Zudem scheint die Kooperationsbereitschaft unter den Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit zu leiden. So weist bereits Schramm in seinem 1992 erschienenen Werk darauf hin, dass Arbeitskolleginnen und -kollegen sich untereinander weniger hilfsbereit verhalten und gegenseitig als Konkurrenten wahrnehmen, wenn

Arbeitsplatzunsicherheit besteht (vgl. S. 121 f.). Dies ist jedoch ausschliesslich dann der Fall, wenn nur ein Teil der Belegschaft den Arbeitsplatz verliert und ein anderer nicht. Wenn dagegen alle vom Verlust des Arbeitsplatzes bedroht sind, entsteht eine Art Notgemeinschaft, in der die Beziehungen gestärkt werden. Diese Notgemeinschaft zerfällt jedoch auch wieder, wenn die einenden gemeinsamen Voraussetzungen hinfällig werden (vgl. S. 121 ff.). Zu betrachten sind in diesem Zusammenhang auch Erkenntnisse aus der Konfliktforschung. Nach der viel zitierten und mehrfach untersuchten sozialen Interdependenztheorie von Deutsch aus dem Jahr 1973 ist Konfliktverhalten eine Antwort auf die wahrgenommene Abhängigkeit der Ziele. Hierbei wird zwischen einer positiven und einer negativen Abhängigkeit unterschieden. Wenn eine positive Abhängigkeit besteht, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, die eigenen Ziele zu erreichen, sofern die andere Person ihre Ziele ebenfalls erreicht. Bei einer negativen Abhängigkeit hingegen sind die eigenen Ziele in Gefahr, wenn die andere Person ihre Ziele erreicht (vgl. S. 31 f.). Diese negativen Abhängigkeiten bezeichnet Coleman in seinem 2011 erschienenen Werk auch als Nullsummenspiel (vgl. S. 41 ff.). Wenn die Interdependenz der Ziele negativ ist, wachsen feindschaftliche Einstellungen. Die wahrgenommene positive oder negative Interdependenz setzt Interaktionsprozesse in Gang. Kompetitives Verhalten wird dabei mit einem ebensolchen beantwortet, für kooperatives Verhalten gilt dies entsprechend (vgl. Solga, 2011, S. 112 f.). Deutsch bezeichnet diese Aktionsweisen als grundlegende Verhaltensmuster, welche in sozialen Beziehungen auftreten (vgl. Deutsch, 1973, S. 32 f.). Seine Annahmen wurden in diversen Studien bestätigt. Neuere Forschungen untersuchten sie auch im Zusammenhang mit Innovation und stellen dabei einen positiven Zusammenhang fest (vgl. Tjosvold et al., 2002, S. 131 ff.; Tjosvold et al., 2009, S. 185 ff.). So konnte beispielsweise eine von Tjosvold et al. 2009 mit 100 Teams in Shanghai durchgeführte Studie einen positiven Zusammenhang von $p = .45$ zwischen kooperativen Herangehensweisen und Problemlösefähigkeiten feststellen. Kompetitive Herangehensweisen korrelierten hingegen negativ ($p = -.28$) mit dem Teamsupport für individuelle Problemlösungen. Die Studie zeigt weiter auf, dass der Teamsupport für individuelle Probleme positiv mit der Innovationsfähigkeit des Unternehmens korreliert ($p = .25$). Das Dissertationsvorhaben zielt darauf ab, Verhaltensweisen und Einstellungen von Mitarbeitenden zu untersuchen, welche sich in unsicheren Anstellungsverhältnissen befinden, das Unternehmen jedoch noch nicht verlassen mussten. Hierbei scheinen die sozialen Beziehungen in kontraproduktiver Art und Weise zu leiden und das Konkurrenzverhalten scheint zu steigen. Wie in *Kapitel 2.3* bereits beschrieben, wird angenommen, dass

Innovation nur im kooperativen Austausch mit der sozialen Umwelt stattfinden kann (vgl. Tjosvold et al., 2015, S. 89 ff.). Von diesem Grundverständnis ausgehend wird postuliert, dass die Arbeitsplatzunsicherheit in einem negativen Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit steht. Auch aktuelle Studien beziehen die Fähigkeit zu kreativen Lösungen in ihre Untersuchungen zur Arbeitsplatzunsicherheit ein. So zeigt eine im Jahr 2018 publizierte Studie von Teng et al., dass die Arbeitsplatzunsicherheit in einem indirekt negativen Zusammenhang mit der Fähigkeit für kreative Lösungen steht; der Zusammenhang wird hier über die Variablen Achtsamkeit und Irritation vermittelt. Soziale Unterstützung im Team moderiert diesen Zusammenhang positiv und lindert den negativen Effekt der Arbeitsplatzunsicherheit, da die Irritation reduziert und die Achtsamkeit gefördert wird (vgl. S. 3 ff.). Auch im deutschsprachigen Raum wird Innovation im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit im weitesten Sinne betrachtet. So beschäftigen sich Krause et al. (vgl. 2008, S. 202 ff.) beispielsweise mit der Produktinnovationstätigkeit und Beschäftigungsstabilität in KMU-Unternehmen in Deutschland. Die Resultate der Untersuchung zeigen, dass erfolgreiche Innovationsfähigkeit in den untersuchten Betrieben im Produktionsbereich häufig im Zusammenhang mit Beschäftigungsstabilität bzw. -wachstum und der Ausweitung von Marktanteilen steht (vgl. S. 211). Diese Resultate könnten ein weiterer Hinweis dafür sein, dass die Arbeitsplatzunsicherheit sich im vorliegenden Untersuchungsfeld eher nachteilig auf die Innovationsfähigkeit ausübt. Insgesamt findet Letztere in der Forschung rund um die Arbeitsplatzunsicherheit bisher nur wenig Beachtung. Aufgrund der momentanen Datenlage lässt sich aber vermuten, dass die Arbeitsplatzunsicherheit eher negativ mit der Innovationsfähigkeit korreliert. Diese Annahme wird in der vorliegenden Untersuchung durch die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie unterstrichen. Sie zeigen, dass Innovationsfähigkeit mit einer gewissen Risikobereitschaft einhergeht, welche durch die Arbeitsplatzunsicherheit gelähmt wird (siehe *Kapitel 4.3*).

2.4 Vergeltendes Verhalten

Im Rahmen der qualitativen Vorstudie der vorliegenden Arbeit stellte sich das vergeltende Verhalten von Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen als relevant heraus. Dieses Verhalten wird vor allem dann gezeigt, wenn sich die Arbeitnehmenden durch die Arbeitsplatzunsicherheit ungerecht behandelt fühlen (siehe *Kapitel 6*). Anders als bei den vorgängig beschriebenen Konstrukten handelt es sich hierbei um Verhaltensweisen, welche der Organisation

Schaden zufügen und so die Wettbewerbsfähigkeit negativ beeinflussen können. Kontraproduktive Verhaltensweisen werden intentional ausgeführt und verstossen gegen die Interessen der Organisation. Dabei kann kontraproduktives Verhalten sehr unterschiedliche Formen annehmen: So gehören beispielsweise Diebstahl von Firmeneigentum, Missbrauch von Zeit und Ressourcen, gefährliches Verhalten oder auch Absentismus zu gängigen Verhaltensweisen, um der Organisation zu schaden (vgl. Muck, 2006, S. 551). Kontraproduktives Verhalten manifestiert sich in verschiedenen Ausprägungen und Formen, was eine einheitliche Definition erschwert. Jedoch haben alle kontraproduktiven Verhaltensweisen gemeinsam, dass sie die legitimen Interessen der Organisation verletzen und sie sowohl als Ganzes als auch einzelne Mitglieder schädigen können (vgl. Nerdinger & Blickle, 2015, S. 72). Für die betroffenen Unternehmen ist kontraproduktives Verhalten unweigerlich mit Kosten verbunden. Dazu zählen sowohl direkte Kosten, welche beispielsweise durch beschädigte Vermögenswerte oder im Falle von Absentismus durch die Entgeltfortzahlung zustande kommen, aber auch indirekte Kosten, welche unter anderem durch steigende Versicherungsprämien oder Produktionsausfälle entstehen können (vgl. Nerdinger, 2008, S. 15). Nerdinger weist weiter darauf hin, dass es bei der Vielfalt an kontraproduktiven Verhaltensweisen nicht verwunderlich ist, dass in der Forschung verschiedene Konzepte herangezogen werden, um das Konstrukt zu operationalisieren. Die wichtigsten Ansätze werden von Nerdinger 2008 zusammengefasst dargestellt. Die folgende *Tabelle 3* zeigt eine Aufstellung der Konzepte nach Nerdinger (vgl. S. 12 f.).

Konzept	Beschreibung
Unzivilisiertes Verhalten am Arbeitsplatz (workplace incivility)	Normen der interpersonalen Beziehungen werden verletzt. Nicht respektierendes, rüdes Verhalten gegenüber anderen Personen.
Abweichendes Arbeitsverhalten (deviant behavior)	Freiwilliges Verhalten, das signifikant von den Normen der Organisation abweicht. Das Wohlergehen von einzelnen Mitgliedern oder der Organisation als Ganzes wird dadurch bedroht.
Vergeltendes Verhalten in Organisationen (organizational retaliation behavior)	Reaktion auf wahrgenommene Ungerechtigkeit. Verdeckte Racheakte, schwache Formen des Widerstands und psychologisches Rückzugsverhalten.
Fehlverhalten in Organisationen (misbehavior in organizations)	Handlungen, welche absichtlich ausgeführt werden und die Normen der Gesellschaft als Ganzes und damit auch der Organisation als solches verletzen.
Emotionaler Missbrauch (emotional abuse)	Verhalten, welches in nonverbaler oder verbaler Art gezeigt wird und zwischenmenschliche Standards klar verletzt. Das Handeln wird absichtlich gezeigt, wozu die Machtposition im Unternehmen ausgenutzt wird.
Soziale Unterminierung (social undermining)	Verhalten, welches andere Personen negativ bewertet, sie daran hindert, ihre Ziele zu erreichen, und negative Affekte zum Ausdruck bringt.
Aggressionen am Arbeitsplatz (workplace aggression)	Schädigendes Verhalten, das von einer oder mehreren Personen ausgeht und das Ziel verfolgt, einzelne oder mehrere Personen sowie die Organisation als Ganzes zu verletzen.
Mobbing (bullying)	Systematischer Terror von Mitarbeitenden, welcher durch die Vorgesetzten oder Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen stattfindet und über einen längeren Zeitraum ausgeübt wird.

Tabelle 3: Konzepte zu kontraproduktiven Verhaltensweisen (Quelle: Eigene Darstellung nach Nerdinger, 2008, S. 3)

In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf dem vergeltenden Verhalten in Organisationen, das eine bestimmte Form des kontraproduktiven Verhaltens ist und als Reaktion auf eine ausgeführte Handlung geschieht, die als unfair empfunden worden ist (vgl. Jones, 2003, S. 1). Vergeltendes Verhalten kann somit als Reaktion von unzufriedenen Mitarbeitenden verstanden werden, welches aus einer wahrgenommenen Ungerechtigkeit resultiert. Dazu zählen verdeckte Racheakte wie zum Beispiel die Verweigerung von freiwilliger Mehrarbeit, psychologisches Rückzugsverhalten oder auch milde Formen des Widerstands (vgl. Nerdinger, 2008, S. 12 f.; Skarlicki & Folger, 1997, S. 434 ff.). Als Ausgangslage zur Erforschung des vergeltenden Verhaltens dient oft die Theorie der geplanten Handlung nach Ajzen. Sie geht davon aus, dass Verhaltensabsichten die besten Vorboten für gezeigte Verhaltensweisen sind und umgekehrt Absichten durch Verhaltenskontrolle, den erwarteten Nutzen einer Handlung und die wahrgenommenen Normen beeinflusst werden (vgl. 1991, S. 179 ff.). Wenn man diese Annahmen auf das vergeltende Verhalten anwendet, basiert die Verhaltenskontrolle auf dem Gefühl, dass sichere Möglichkeiten bestehen, als unfair empfundenen Verhalten zurückzahlen zu können (vgl. Jones, 2003, S. 1). Studien, welche die Theorie der geplanten Handlung unterstützen,

zeigen, dass Mitarbeitende, welche nur eine kleine Chance erkennen, für ihr Verhalten bestraft zu werden, eher antisoziales Verhalten anderer Mitarbeitenden kopieren (vgl. Robinson & O'Leavy-Kelly, 1998, S. 658 ff.). Zudem sind Mitarbeitende bis zu dreimal mehr dazu bereit, das Unternehmen zu bestehlen, wenn sie daran glauben, nicht aufzufliegen (vgl. Hollinger & Clark, 1983, S. 398). Die erwartete Nützlichkeit von vergeltendem Verhalten bezieht sich darauf, dass der Mitarbeitende erwartet, das erzielte Resultat übersteige die potenziellen Kosten klar (vgl. Jones, 2003, S. 1 f.). Gemäss einem 2001 publizierten Beitrag von Bies und Tripp beruht das vergeltende Verhalten auf der Erwartung, dass das Selbstwertgefühl wiederhergestellt werden kann, und darauf, die eigenen Rachegefühle zu befriedigen (vgl. S. 197 ff.). Vergeltendes Verhalten ermöglicht gemäss Bies und Tripp weiter, den Glauben in eine gerechte Welt aufrechtzuerhalten, indem einer Person oder Organisation, welche subjektiv empfundenes Unrecht verübt hat, etwas Schlechtes widerfährt (vgl. S. 197 f.). Laut Bies und Tripp wägen Individuen immer die Kosten und den Nutzen von vergeltendem Verhalten ab und zeigen die eigentliche Aktion erst dann, wenn sie als lohnenswert erachtet wird (vgl. S. 198). Wahrgenommene Normen beeinflussen zudem, ob der Mitarbeitende glaubt, dass die betroffene Person oder Organisation es verdient, Opfer von vergeltendem Verhalten zu werden (vgl. Jones, 2003, S. 1). Das Konstrukt des vergeltenden Verhaltens grenzt sich vom rein kontraproduktiven Verhalten dadurch ab, dass deviantes Verhalten per se nur negativ konnotiert wird. Deviantes Verhalten wird als ausschliesslich falsches und grundsätzlich negatives Verhalten der Mitarbeitenden betrachtet. Es kann aber auch vorkommen, dass Unternehmen und Führungspersonen unfaires Verhalten gegenüber Mitarbeitenden zeigen, was vergeltendes Verhalten zumindest besser nachvollziehbar macht. So wie Konflikte als Chance zur Weiterentwicklung betrachtet werden können, kann auch vergeltendes Verhalten als Provokation gesehen werden, welche in der Organisation zu Veränderungen im positiven Sinne führt. Aufgrund dieser Annahme liegt der Fokus der vorliegenden Studie auf der Betrachtung von vergeltendem Verhalten. Dieses wird als konstruktiver und für die vorliegende Arbeit passgenauer als deviantes Verhalten per se angesehen, welches keinen eigentlichen Grund vorauszusetzen scheint (vgl. Skarlicki & Folger, 1997, S. 434).

Vergeltendes Verhalten und Arbeitsplatzunsicherheit – Forschungsstand

Dem Zusammenhang zwischen kontraproduktivem Verhalten und Arbeitsplatzunsicherheit wird in aktuellen Studien oft Beachtung geschenkt. So zeigen verschiedene Studien, dass ein

signifikant positiver Zusammenhang zwischen der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit und kontraproduktivem Verhalten besteht (vgl. Tian et al., 2014, S. 29; Reisel et al., 2010, S. 74 ff.). Das kontraproduktive Verhalten wird in aktuellen Forschungsarbeiten häufig als einheitliches Konstrukt beschrieben, welches verschiedene Konzepte umfasst (siehe auch *Tabelle 3*). Grösser angelegte Studien, welche sich explizit auf den Zusammenhang zwischen vergeltendem Verhalten und der Arbeitsplatzunsicherheit konzentrieren, liegen zurzeit kaum vor. Dabei muss jedoch erwähnt werden, dass die vorliegenden Arbeiten das Konzept zumindest teilweise betrachten, da sie sich mit dem kontraproduktiven Verhalten als Ganzes befassen und das vergeltende Verhalten damit anschneiden (vgl. Chirumbolo, 2014, S. 554 ff.). Vergeltendes Verhalten befasst sich dabei stark mit dem Motiv der Ungerechtigkeit als Auslöser für das menschliche Verhalten. Bereits eine im Jahr 1990 publizierte Studie von Greenberg zeigt, dass die erlebte Ungerechtigkeit zu kontraproduktiven Verhaltensweisen führen kann. So untersuchte Greenberg Unternehmen, welche aufgrund einer Rezession Lohnkürzungen vornehmen mussten. Dabei bezog er drei Firmen in die Untersuchung ein. Die erste war nicht von Lohnkürzungen betroffen, die zweite nahm Lohnkürzungen vor und informierte die Mitarbeitenden differenziert über die Gründe, die dritte nahm Lohnkürzungen vor, ohne die Mitarbeitenden über die Gründe zu informieren. Die Resultate der Untersuchung zeigen, dass die von den Lohnkürzungen betroffenen Mitarbeitenden mehr firmeneigenes Material entwendeten als jene im Unternehmen, welches nicht von den Lohnkürzungen betroffen war. Zudem wurden in dem Unternehmen, welches die Mitarbeitenden nicht transparent über die Gründe der Lohnkürzungen informierte, doppelt so viele Diebstähle dokumentiert wie in der Firma, welche die Mitarbeitenden ausführlich informierte. Zudem war die Fluktuation in der Firma, welche die Mitarbeitenden nicht transparent informierte, signifikant höher als in den anderen untersuchten Unternehmen (vgl. S. 561 ff.). Dies zeigt auf, dass die wahrgenommene Gerechtigkeit einen Zusammenhang mit kontraproduktivem Verhalten haben kann. Laut Nerdinger verdeutlicht die Studie zudem, dass sich Gerechtigkeit auf unterschiedliche Aspekte beziehen kann. Dabei unterscheidet er drei Formen der Gerechtigkeit (vgl. 2008, S. 77): Erstens die Verteilungsgerechtigkeit, bei der es darum geht, dass das Verhältnis zwischen Erträgen und Einsätzen einer Vergleichsperson als gerecht empfunden wird. Zweitens die Verfahrensgerechtigkeit, in deren Rahmen die Fairness des Verfahrens bewertet wird, welches zu den Entscheidungen führt. Drittens die interaktionale Gerechtigkeit, welche sich auf die Berücksichtigung der Fairness in den Interaktionen zwischen den Mitgliedern der Organisation bezieht (vgl. Ner-

dinger, 2008, S. 77 f.). Colquitt et al. zeigen in einer 2001 publizierten breit angelegten Metaanalyse, dass erlebte Ungerechtigkeit in zwei Arten von kontraproduktivem Verhalten münden kann (vgl. S. 425 ff.). Sie unterscheiden dabei das Rückzugsverhalten (z. B. Absentismus und Fluktuation) vom negativen Verhalten (z. B. Diebstahl oder Vernachlässigung wichtiger beruflicher Pflichten). Die erlebte Verteilungsgerechtigkeit weist dabei starke Zusammenhänge zum Rückzugsverhalten auf. Die interaktionale Gerechtigkeit hingegen korreliert deutlich mit dem negativen Verhalten. Die Autoren schlussfolgern daraus, dass als unfair empfundenes Vorgesetztenverhalten zu Diebstahl, Racheakten und anderen negativen Verhaltensweisen führen kann (vgl. S. 436 ff.). Die Metaanalyse von Colquitt et al. belegt gemäss Nerdinger eindrucksvoll, wie die erlebte Ungerechtigkeit in kontraproduktiven Verhalten münden kann (vgl. 2008, S. 79). Wenn man von diesen Ergebnissen ausgeht, lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten erwarten. Arbeitsplatzunsicherheit ist für die Betroffenen eine Antizipation eines unfreiwilligen Wechsels des Arbeitsplatzes oder der Arbeitsaufgabe, welche in einem erlebten Stress mündet. Dieser Stress wird einerseits durch die negativen Emotionen erzeugt, welche bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der nötigen Arbeitsleistung ausgehalten werden müssen (vgl. Tian et al., 2014, S. 30). Andererseits wird kontraproduktives Verhalten durch erlebte Frustrationen ausgelöst, welche durch eine wahrgenommene Abweichung zwischen dem idealen Status (Arbeitsstelle/Aufgabe weiter behalten) und dem aktuellen Status (antizipierter Verlust der Arbeitsstelle/Aufgabe) zustande kommen (vgl. Lawrence & Robinson, 2007, S. 378 ff.). Aufgrund dieser Erkenntnisse wird in der vorliegenden Arbeit die Hypothese aufgestellt, dass die subjektiv empfundene Arbeitsplatzunsicherheit in einem positiven Zusammenhang mit dem vergeltenden Verhalten steht.

2.5 Konflikttypen

Aigner und Heilmann machen in ihrem 2003 veröffentlichten Beitrag über das Konfliktmanagement als Führungsaufgabe sehr passend darauf aufmerksam, dass es zu Konflikten führen kann, wenn Menschen mit unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen aufeinandertreffen. Besonders häufig ergibt sich diese Situation, wenn sie zusammenleben oder zusammenarbeiten. Die Autoren schlussfolgern, dass sich in Organisationen, in denen Menschen zusammen an Unternehmenszielen arbeiten, besonders viele Konflikte erwarten lassen (vgl. S. 117 ff.). Die Auseinandersetzung mit der Definition des Begriffes „Konflikt“ zeigt schnell,

dass es sich dabei um ein praxisrelevantes Forschungsfeld handelt, welches auf verschiedene Weise betrachtet werden kann. Der Begriff Konflikt wird im Wörterbuch der Psychologie beschrieben als

„intraindividueller Zustand, der durch zwei gleichzeitig auftretende antagonistische Ereignisse, Motive, Absichten, Bedürfnisse, Handlungsziele bzw. Handlungstendenzen ausgelöst und durch dabei erfahrene, nach Lösung drängende Spannung gekennzeichnet ist“ (Fröhlich, 2010, S. 287).

Wenn man die Konfliktforschung im wirtschaftspsychologischen Kontext betrachtet, dann ist die Unterscheidung zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikten von grosser Bedeutung (vgl. Solga, 2011, S. 112; Jehn & Bendersky, 2003, S. 187 ff.). Beziehungskonflikte haben dabei unvereinbare private Einstellungen und Werthaltungen zum Gegenstand. Aufgabenkonflikte gehen auf dissonante Handlungspläne und Standpunkte zurück (vgl. Solga, 2011, S. 112). Solga untergliedert diese beiden Konflikttypen dann nochmals in prozessorientierte und inhaltsbezogene Konflikte. Inhaltsbezogene Konflikte beruhen darauf, dass Informationen, welche sich auf die (Arbeits-) Aufgabe beziehen, widerstreitend interpretiert werden. Bei prozessorientierten Aufgabenkonflikten streiten die Beteiligten über die Mittel und Wege der Zielerreichung. Diese beinhaltet, gemäss Solga, beispielsweise die Zuweisung der Arbeitsmittel, Verantwortlichkeiten und Teilaufgaben (vgl. S. 112). Laut Rüttinger und Sauer lassen sich vier Konflikttypen voneinander unterscheiden: Bewertungskonflikte, Beurteilungskonflikte, Verteilungskonflikte, Beziehungskonflikte. Die genaue Betrachtung dieser Konflikttypen zeigt, dass dabei vor allem der Konfliktgegenstand im Zentrum steht und die Emotionen bei dieser Typologie eine untergeordnete Rolle einzunehmen scheinen (vgl. 2000, S. 17 ff.). Rüttinger und Sauer weisen aber auch darauf hin, dass die vielfachen Versuche von Konflikttypologien zeigen, dass es nicht schwer zu sein scheint, Konflikte theoretisch einzuordnen und zu analysieren. Praktisch gesehen tun sich aber Probleme auf, da sich Sachkonflikte oft zu emotionalen Konflikten aufladen oder der eigentliche Kern des Konfliktes nicht ergründet werden kann (vgl. S. 40 ff.). Solga (vgl. 2011, S. 121) verweist auf einen in diesem Zusammenhang stehenden metanalytischen Befund, welcher im Jahr 2003 von De Dreu und Weingart publiziert wurde und einen Zusammenhang von $p = .54$ zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten aufzeigt (vgl. S. 741 ff.). Genau an diesem Punkt setzen Hjerto und Kuvaas in ihrer 2009 veröffentlichten Arbeit zur neuen Betrachtung der Konflikttypen an (vgl. S. 4 ff.). Sie kritisieren, dass Intragruppenkonflikte in Organisationen bisher lediglich in Beziehungs- und Aufgabenkonflikte

unterteilt worden sind, wobei die Beziehungskonflikte mit negativen Emotionen assoziiert wurden, während die Aufgabenkonflikte als weitestgehend emotionslos und auf die Sache bezogen beschrieben wurden (vgl. S. 4). Zudem werden Aufgabenkonflikte in den aktuell vorliegenden Studien oft mit positiven Leistungen in Verbindung gebracht, während emotionale Konflikte oft mit negativen Ergebnissen konnotiert sind (vgl. Amason, 1996, S. 123 ff.; Simons & Peterson, 2000, S. 102 ff.). Diese Ergebnisse sind aber nicht unwiderlegt. So zeigen vereinzelte qualitative Studien, dass auch Emotionen in Konflikten zu einem positiven Zusammenhang mit der Gruppenleistung von Arbeitsteams führen können (vgl. Lipman-Blumen & Leavitt, 1999, S. 63 ff.). Zudem zeigen Studien, dass es verschiedene Phasen der Teamentwicklung gibt, in denen emotionale Konflikte sinnvoll sein können (vgl. Jehn & Mannix, 2001, S. 238 ff.). Weiterhin gibt es auch vereinzelte Studien, welche zwischen dem kognitiven Aufgabenkonflikt und der Gruppenleistung einen negativen Zusammenhang identifizieren (vgl. De Dreu & Weingart, 2003, S. 741ff.). In der Literatur lassen sich meistens nur zwei Typen von Intragruppenkonflikten identifizieren: der kognitive Aufgabenkonflikt und der emotionale Beziehungskonflikt (vgl. Hjerto & Kuvaas, 2009, S. 6). Hjerto und Kuvaas befassen sich in ihrer Studie mit der Tatsache, dass Konflikte in Gruppen nicht als einfaches zweidimensionales Konstrukt beschrieben werden können, und entwickeln deshalb eine neue Skala zur Erfassung von insgesamt vier Konflikttypen (4IC scale) (vgl. S. 14). Die Skala wurde basierend auf faktorenanalytischen Berechnungen entwickelt und umfasst neben dem kognitiven Aufgaben- und dem emotionalen Personenkonflikt zudem den emotionalen Aufgabenkonflikt sowie den kognitiven Personenkonflikt. Die Konflikttypen werden in *Tabelle 4* übersichtlich dargestellt:

	Aufgabe	Person
Emotional	<i>Emotionaler Aufgabenkonflikt:</i> Das Bewusstsein oder die subjektive Wahrnehmung inkompatibler, emotionaler Genehmigungs-/Vermeidungsprobleme unter Gruppenmitgliedern in Bezug auf aufgabenbezogene Probleme.	<i>Emotionaler Personenkonflikt:</i> Das Bewusstsein oder die subjektive Wahrnehmung inkompatibler, emotionaler Genehmigungs-/Vermeidungsprobleme unter Gruppenmitgliedern in Bezug auf personenbezogene Probleme.
Kognitiv	<i>Kognitiver Aufgabenkonflikt:</i> Die Wahrnehmung der Existenz gleichzeitiger und inkompatibler Meinungen in Bezug auf die Korrektheit oder Fehlerhaftigkeit von Problemen unter Gruppenmitgliedern in Bezug auf aufgabenbezogene Probleme.	<i>Kognitiver Personenkonflikt:</i> Die Wahrnehmung der Existenz gleichzeitiger und inkompatibler Meinungen in Bezug auf die Korrektheit oder Fehlerhaftigkeit von Problemen unter Gruppenmitgliedern in Bezug auf personenbezogene Probleme.

Tabelle 4: 4IC-Modell (Quelle: Hjerto & Kuvaas, 2009, S. 11)

Alle in der 4IC-Skala dargestellten Konflikttypen beinhalten sowohl mentale Prozesse (emotional/kognitiv) als auch das Objekt, auf welches sich der Konflikt bezieht (Aufgabe/Person). Es handelt sich dabei jeweils um die in der Gruppe vorhandene Wahrnehmung der Existenz von simultanen inkompatiblen Genehmigungs-/Vermeidungsproblemen oder unterschiedlichen Meinungen in Bezug auf die Korrektheit oder Fehlerhaftigkeit. Diese Wahrnehmung muss im objektiven Sinne nicht immer zutreffend sein (vgl. S. 11). Die Definition des emotionalen Personen- und des kognitiven Aufgabenkonfliktes orientieren sich dabei an klassischen Definitionen von Konflikttypen, in denen sich Emotionen auf die Person beziehen und Kognitionen auf die Aufgabe an sich. Einen Neuwert hingegen bietet die Auseinandersetzung mit emotionalen Aufgaben- und kognitiven Personenkonflikten (vgl. S. 12). So kann in emotionalen Aufgabenkonflikten beispielsweise laut über die Sache diskutiert und dabei auch gelacht werden; schlussendlich dient der emotionale Austausch aber der Lösung des Problems und bleibt konsequent auf die Aufgabe bezogen, ohne dass die Person in den Fokus gerät (vgl. S. 12). Der kognitive Personenkonflikt bezieht sich dabei auf das Verhalten der Person. Gemäss Hjerto und Kuvaas bleibt jedoch kritisch anzumerken, dass es in der Praxis nicht immer einfach zu sein scheint, zwischen der Kritik an dem, „was jemand tut“, und an der Kritik, „was jemand ist“, zu unterscheiden. Dennoch halten die Autoren fest, dass die Problematik in der praktischen Unterscheidung nicht darauf hinweist, dass dieser Konflikttyp nicht existiert und er deshalb dennoch berücksichtigt werden sollte (vgl. S. 13).

Das Modell liefert einen neuen Rahmen zur quantitativen Untersuchung der Konflikttypen in der zukünftigen Forschung. Dabei sehen die Autoren besonderes Potenzial in der Berücksichtigung des emotionalen Aufgabenkonfliktes und konnten in einer ersten Studie bereits einen positiven Zusammenhang zwischen dem emotionalen Aufgabenkonflikt und der Gruppenleistung feststellen (vgl. Hjerto & Kuvaas, 2017, S. 50 ff.).

Das 4IC-Modell nach Hjerto und Kuvaas eignet sich besonders gut als Ausgangslage für die vorliegende Arbeit, da sich emotionale Konflikte in der qualitativen Vorstudie als potenzielle Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit herausgestellt haben (siehe *Kapitel 6*).

2.5.1 Forschungsstand zu den Konflikttypen als Moderatorvariable

Das 4IC-Modell nach Hjerto und Kuvaas wurde bisher lediglich in wenigen Studien repliziert und im Zusammenhang mit anderen Konstrukten untersucht (vgl. Hjerto & Kuvaas, 2017, S. 50 ff.; Tahris, 2015, S. 77 ff.). Hjerto und Kuvaas weisen in ihrem 2009 publizierten Beitrag

über die Entwicklung des 4IC-Modells bereits darauf hin, dass dieses weiter geprüft werden sollte und Untersuchungen, welche die vier Konflikttypen in Zusammenhang mit erfolgsrelevanten Auswirkungen untersuchen, interessante Erkenntnisse liefern können (vgl. S. 19 f.). Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit könnten insbesondere weitere Untersuchungen zum emotionalen Aufgabenkonflikt aufschlussreich sein, da erste Studien einen positiven Zusammenhang mit erfolgsrelevanten Auswirkungen belegen (vgl. Hjerto & Kuvaas, 2017, S. 50 ff.).

2.5.1.1 Konflikttypen und Innovationsfähigkeit

Als Ausgangslage der bisher durchgeführten Studien zum 4IC-Modell nach Hjerto und Kuvaas dienen Grundlagen aus der arbeits- und organisationspsychologischen Konfliktforschung (vgl. Hjerto & Kuvaas, 2017, S. 50 ff.; Tahris, 2015, S. 77 ff.).

Vollmer und Wehner befassen sich in ihrem 2010 publizierten Aufsatz mit der arbeits- und organisationspsychologischen Betrachtung von Konflikten im betrieblichen Kontext und weisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen kooperativ gestalteter Konfliktbewältigung und der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hin (vgl. S. 12 ff.). Dabei geht es nicht um die Harmonisierung, sondern um die konstruktive Auseinandersetzung mit Differenzen und Widersprüchen in Bezug auf Interessen und Wissen. Eines der wichtigsten Konzepte auf diesem Gebiet ist die „konstruktive Kontroverse“ (Vollmer & Wehner, 2010, S. 13). Tjosvold et al. definieren diese als

„[...] the open-minded discussion of opposing perspectives for mutual benefit“ (vgl. 2015, S. 89).

In diesem Sinne wird ein Konflikt dann im Rahmen der konstruktiven Kontroverse ausgetragen, wenn unterschiedliche Meinungen, Ideen und Theorien integrierend diskutiert werden und eine Vereinbarkeit der verschiedenen Perspektiven angestrebt wird (Johnson et al., 2006, S. 69 ff.). Die konstruktive Kontroverse korreliert positiv mit Einstellungen wie dem organisationalen Commitment und der Innovationsfähigkeit in Teams (vgl. Vollmer, 2015, S. 23 f.). Die bereits erwähnte Studie von Tjosvold et al. (vgl. 2009, S. 185 ff.), welche mit 100 Teams in Shanghai durchgeführt wurde, konnte einen positiven Zusammenhang von $p = .45$ zwischen kooperativen Herangehensweisen und Problemlösefähigkeiten feststellen. Kompetitive Her-

angehensweisen korrelierten hingegen negativ ($p = -28$) mit dem Team-Support für individuelle Problemlösungen. Die Studie zeigt weiter auf, dass der Team-Support für individuelle Probleme signifikant positiv mit der Innovationsfähigkeit des Unternehmens korreliert ($p = .25$). Diese Erkenntnisse sind in Bezug auf die vorliegende Arbeit von Relevanz; denn auch die Ergebnisse der 2015 veröffentlichten Masterthesis von Tahrir zeigen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen dem emotionalen Aufgabenkonflikt, dem kognitiven Aufgabenkonflikt und der konstruktiven Kontroverse. Der emotionale Personenkonflikt korreliert hingegen signifikant negativ mit der konstruktiven Kontroverse, während zwischen dem kognitiven Personenkonflikt und der konstruktiven Kontroverse kein signifikanter Zusammenhang besteht (vgl. S. 82). Die Untersuchung zeigt, dass Emotionen nicht per se negativ sein müssen, solange sie sich auf die Aufgabe und nicht auf die Person beziehen (vgl. Tahrir, 2015, S. 85 ff.). Diese Erkenntnisse decken sich mit älteren Studien, wie beispielsweise der Studie von Eisenhardt et al., welche aufzeigt, dass Manager zu den besten und erfolgreichsten Lösungen kommen, wenn sie ihre Ideen emotional, aber stets auf die Aufgabe bezogen diskutieren (vgl. 1997, S. 42 ff.). Da der konstruktive Umgang mit Konflikten erwiesenermaßen in einer verbesserten Innovationsfähigkeit mündet, könnten der emotionale Aufgabenkonflikt sowie auch der kognitive Aufgabenkonflikt Ressourcen darstellen, um den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit zu mindern (siehe *Kapitel 2.3*). Weiter wird erwartet, dass der emotionale Personenkonflikt den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit verstärkt. Die Untersuchung der verschiedenen Konflikttypen als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit stellt ein Forschungsdesiderat dar, welches in konkreten Praxisimplikationen (z. B. Workshops zur Sensibilisierung im Umgang mit Emotionen in Konflikten) münden kann und zudem einen wissenschaftlichen Beitrag zur Konfliktforschung schafft. Weingart et al. machen in ihrem 2015 veröffentlichten Artikel darauf aufmerksam, dass die Zeit gekommen ist, auf eine andere Art und Weise über Konflikte nachzudenken (vgl. S. 256). Die Sichtweise von Weingart et al. deckt sich mit den Annahmen der vorliegenden Arbeit, indem versucht wird, Konflikte bewusst als Ressource zu betrachten, welche auch durch ihre Emotionen einen positiven Impact auf den Arbeitsalltag haben können.

2.5.1.2 Konflikttypen und organisationales Commitment

Die Studie von Hjerto und Kuvaas zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsleistung und dem emotionalen Aufgabenkonflikt. Weiter steht der emotionale Personenkonflikt in einem negativen Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit der untersuchten Teams (vgl. 2017, S. 50 ff.). Diese Ergebnisse sind besonders interessant im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem organisationalen Commitment. Insgesamt sprechen Studien dafür, dass es zwischen dem Konstrukt der Arbeitszufriedenheit und dem affektiven sowie dem normativen Commitment zu Überschneidungen kommt. So zeigt beispielsweise eine Metaanalyse von Cooper-Hakim und Viswesvaran, dass zwischen dem in *Kapitel 2.2* beschriebenen affektiven Commitment und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit ein Zusammenhang von $p = .60$ besteht (vgl. 2005, S. 241 ff.). Für das kalkulatorische Commitment sind hier deutlich geringere Zusammenhänge erkennbar. Die gemeinsamen Resultate sind gemäss Felde vor allem auf die affektive sowie normative Bewertung der Arbeit zurückzuführen. Sie sind jedoch nicht so hoch, dass von einer vollumfänglichen Redundanz der beiden Konzepte ausgegangen werden kann (vgl. Felde, 2008, S. 154). Aufgrund der oben aufgeführten Ergebnisse aus der 2017 veröffentlichten Studie von Hjerto und Kuvaas wird davon ausgegangen, dass das affektive Commitment ähnlich positiv wie die Arbeitszufriedenheit mit dem emotionalen Aufgabenkonflikt korreliert. Zudem wird ein vergleichbarer negativer Effekt des emotionalen Personenkonfliktes auf das affektive Commitment erwartet. Diese Überlegungen sprechen dafür, dass der emotionale Aufgabenkonflikt eine Ressource darstellen könnte, um den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment zu mindern. Ähnliche Resultate lassen sich für das normative organisationale Commitment (OCN) erwarten. Ausserdem wird davon ausgegangen, dass der emotionale Personenkonflikt den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment sowie dem normativen organisationalen Commitment verstärkt. Bei diesen Hypothesen werden die Konflikttypen wieder bewusst als Ressourcen betrachtet, welche im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit von Bedeutung sein können. Auch hier handelt es sich um ein Forschungsdesiderat, welches eine hohe praktische und wissenschaftliche Relevanz aufweist.

2.5.1.3 Konflikttypen und vergeltendes Verhalten

Das 4IC-Modell wurde bisher noch nicht im Zusammenhang mit kontraproduktiven Verhaltensweisen untersucht. Dies stellt eine Forschungslücke dar, welche mit einer hohen Praxisrelevanz einhergeht. So werden in aktuellen Studien interpersonale Konflikte oft als Kostenfaktoren betrachtet, welche durch den positiven Zusammenhang zwischen dem interpersonalem Konflikt als solchem und dem kontraproduktiven Verhalten entstehen und ein grosses Einsparpotenzial bergen (vgl. Exenberger et al., 2006, S. 1 ff.; KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2009, S. 7 ff.). So kommt eine im Jahr 2006 veröffentlichte Studie der Österreichischen Wirtschaftskammer beispielsweise zu der Schlussfolgerung, dass 19 % der gesamten Kosten in kleinen und mittelgrossen Unternehmen durch Konfliktkosten verursacht werden. Eine im Jahr 2009 veröffentlichte Studie, welche von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl Controlling der Hochschule Regensburg und dem Kompetenzzentrum Konfliktmanagement der Fachhochschule Bern durchgeführt wurde, kommt sogar zum Schluss, dass in den von ihnen untersuchten Industrieunternehmen ein Reduktionspotenzial bei Konfliktkosten von mindestens 25 % besteht. Gemäss dieser Untersuchung münden Konflikte oft in kontraproduktiven Verhaltensweisen wie Fehlzeiten, Fluktuation und Mobbingfällen, welche direkt oder indirekt mit Kosten für das Unternehmen verbunden sind (vgl. KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2009, S. 28 ff.). Die KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft definiert Konflikte in ihrer Studie dabei als

„Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen und dabei vor allem der Arbeitszeit seiner Mitarbeiter“ (vgl. 2009, S. 11).

Die Untersuchung möchte sich damit auf das Wesentliche konzentrieren und beachtet so nur die effiziente Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmen. Sie verzichtet somit bewusst auf soziologische, psychologische, philosophische oder juristische Definitionen des Konfliktbegriffes (vgl. KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2009, S. 11). Die Studie der KPMG versucht, Konflikte zu beziffern, und bietet dabei interessante Anhaltspunkte dafür, welche Kosten ein unvorsichtiger Umgang mit betrieblichen Konflikten für Unternehmen verursachen kann. Es wird ebenfalls ersichtlich, dass Konflikte in kontraproduktiven Verhaltensweisen münden können (z. B. Absentismus, Mobbing). Es bleibt jedoch die Frage offen, ob sich verschiedene Typen von Konflikten anders auf das kontraproduktive Verhalten auswirken können

und Konflikte, wenn man sie differenziert betrachtet, nicht auch ein Potenzial für Unternehmen bergen können. Die vorliegende Untersuchung geht davon aus, dass Konflikte in ihrer Mehrdimensionalität betrachtet werden sollten, um ein differenziertes Bild darüber zu erhalten, in welchen Ausprägungen sie als Ressource und wann sie eher als Kostenfaktor und Risiko betrachtet werden können. Die Autorin orientiert sich auch hier an einem psychologischen Konfliktverständnis, in dem ein bewusster Umgang mit Konflikten durchaus auch als Potenzial verstanden wird (vgl. Hjerto & Kuvaas, 2009, 4 ff.; Hjerto & Kuvaas, 2017, S. 50 ff.; Vollmer, 2015, S. 7 ff.). Dennoch scheint es so, als ob Konflikte generell in einem positiven Zusammenhang mit kontraproduktiven Verhaltensweisen stehen können. Offen bleibt die Frage, ob sich dieser Zusammenhang je nach Konflikttyp unterscheidet und ob gewisse Konflikttypen nicht sogar als eine Art Ressource im Umgang mit kontraproduktiven Verhaltensweisen dienen können. Aufschlussreich sind dazu die Ergebnisse aus der qualitativen Vorstudie der vorliegenden Arbeit, welche zeigen, dass ein positiver Umgang mit Konflikten als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit gesehen wird. Die Ergebnisse der Vorstudie zeigen jedoch auch, dass Konflikte als belastend empfunden werden, wenn sie emotional sind und sich auf die persönliche Ebene beziehen (siehe *Kapitel 6*). Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass der emotionale Personenkonflikt in einem positiven Zusammenhang mit kontraproduktiven Verhaltensweisen steht. Es bleibt die Frage offen, ob sich dies beim emotionalen und kognitiven Aufgabenkonflikt gleich verhält oder diese sogar als Ressource verstanden werden können, um den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendem Verhalten zu minimieren. Zu dieser konkreten Fragestellung liegen zurzeit keine Forschungsarbeiten vor. Es ist aber ein sehr interessanter Ansatz, Konflikte sogar als Ressource im Umgang mit vergeltendem Verhalten zu sehen, wenn der Konflikt stets auf die Aufgabe bezogen bleibt und nicht persönlich wird. In der Masterthesis von Tahrir wurden zwischen dem emotionalen Personenkonflikt und der konstruktiven Bearbeitung von Konflikten signifikant positive Zusammenhänge festgestellt. Die konstruktive Kontroverse wiederum wirkte als Mediator zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven sowie dem normativen Commitment (vgl. Tahrir, 2015, S. 85 ff.). Die Resultate der Masterthesis von Tahrir werden durch weitere Studien gestützt, welche beweisen, dass kooperative und sachbezogene Herangehensweisen an Konflikte in positive Ergebnisse, wie einer hohen Verbundenheit mit dem Unternehmen und einer gesteigerten Innovationsfähigkeit, münden (vgl. Tjosvold, 2007, S. 19 ff.). Tjosvold bringt dies in seinem 2007 veröffentlichten Artikel mit folgenden Worten auf den Punkt:

„Conflict researchers have contributed to the bad reputation of conflict by confounding conflict and competition and suggesting that the kind of conflict, rather than its management, determines its outcomes“ (vgl. S. 19).

Diese Erkenntnisse sind auch für das vergeltende Verhalten als eine Form des kontraproduktiven Verhaltens von Bedeutung; denn eine hohe Verbundenheit mit dem Unternehmen korreliert negativ mit kontraproduktivem Verhalten wie beispielsweise Absentismus (vgl. Meyer et al., 2002, S. 20 ff.). Aufgrund dieser Überlegungen wird in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass sowohl der emotionale als auch der kognitive Aufgabenkonflikt eine Ressource darstellen können, um den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten zu mindern. Der emotionale Personenkonflikt hingegen wird als Risiko betrachtet. Es wird davon ausgegangen, dass der emotionale Personenkonflikt den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten verstärkt. In Bezug auf den kognitiven Personenkonflikt werden keine signifikanten Ergebnisse erwartet, da sich dieser auf der sachlichen Ebene befindet und somit nicht das Potenzial hat, destruktiv zu wirken. Bei der Untersuchung dieser Hypothesen wird eine weitere Forschungslücke angegangen, welche eine hohe praktische und wissenschaftliche Relevanz aufweist.

2.5.2 Hergeleitete Hypothesen zu Konflikttypen als Moderatorvariablen

Aufgrund des beschriebenen Forschungsstandes zu den Konflikttypen als Moderatorvariablen im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Verhaltensweisen sowie Einstellungen werden nachfolgend insgesamt zehn Hypothesen hergeleitet. Diese werden im Folgenden thematisch geordnet dargestellt.

2.5.2.1 Arbeitsplatzunsicherheit und Innovationsfähigkeit

Hypothese 1: Der emotionale Aufgabenkonflikt stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit mindert.

Hypothese 2: Der kognitive Aufgabenkonflikt stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit mindert.

Hypothese 3: Der emotionale Personenkonflikt stellt ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) dar, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit verstärkt.

2.5.2.2 Arbeitsplatzunsicherheit und organisationales Commitment

Hypothese 4: Der emotionale Aufgabenkonflikt stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment mindert.

Hypothese 5: Der kognitive Aufgabenkonflikt stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment mindert.

Hypothese 6: Der emotionale Personenkonflikt stellt ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) dar, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment verstärkt.

Hypothese 7: Der emotionale Personenkonflikt stellt ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) dar, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment verstärkt.

2.5.2.3 Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendes Verhalten

Hypothese 8: Der emotionale Aufgabenkonflikt stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten mindert.

Hypothese 9: Der kognitive Aufgabenkonflikt stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten mindert.

Hypothese 10: Der emotionale Personenkonflikt stellt ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) dar, welches den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten verstärkt.

2.6 Regulationsfokus

Der Selbstregulation, einer mentalen Technik, welche persönliche Gedanken, Gefühle und das Verhalten beeinflusst, wird eine wichtige Rolle in der Erreichung von persönlichen Zielen zugeschrieben (vgl. Fellner et al., 2007, S. 109). Eine der wohl bekanntesten Theorien, welche sich mit der Selbstregulation befasst, ist die regulatorische Fokustheorie, welche von Higgins im Jahr 1997 publiziert worden ist (vgl. S. 115 ff.). Diese unterscheidet dabei zwischen zwei verschiedenen Selbstregulationssystemen: dem Präventionsfokus und dem Promotionsfokus. Eine Person mit einer Promotionsorientierung ist mehr am Gewinnen als am Verlieren orientiert. Sie zeichnet sich durch eine starke Verbundenheit mit ihren Leistungszielen aus. In Bezug auf die Zielorientierung fokussiert sich eine promotionsorientierte Person auf ihre eigenen Ideen, Hoffnungen und Wünsche (vgl. Fellner et al., 2007, S. 110; Higgins, 1997, S. 1280 ff.; Higgins, 1998, S. 2 ff.). Eine präventionsorientierte Person hingegen ist mehr auf das Verlieren als auf das Gewinnen konzentriert. Präventionsorientierte Personen versuchen, ihre Ziele zu erreichen, indem sie Fehler vermeiden und präzise sowie vorsichtig arbeiten. Diese Personen fokussieren sich bei ihrer Zielerreichung eher darauf, andere zufriedenzustellen sowie Erwartungen von anderen zu erfüllen. Zudem haben sie ein hohes Sicherheitsbedürfnis (vgl. Fellner et al., 2007, S. 110; Higgins, 1997, S. 1280 ff.; Higgins, 1998, S. 2 ff.). In Bezug auf die vorliegende Untersuchung scheint die regulatorische Fokustheorie einen wichtigen Beitrag zu leisten; denn in der qualitativen Vorstudie stellte sich heraus, dass es Personen gibt, welche ein grosses Sicherheitsbedürfnis haben und sich eher auf die Vermeidung von Misserfolgen konzentrieren, während andere Personen versuchen, positive Situationen herbeizuführen und sich zudem durch unsichere Situationen weniger bedroht fühlen (siehe *Kapitel 5.4*). Zu beachten gilt jedoch auch, dass der Regulationsfokus nicht nur durch Persönlichkeitsmerkmale, sondern auch durch die Situation hervorgerufen oder verstärkt werden kann. Situationen, in denen ein Profit realisiert werden kann, sind eher durch den Promotionsfokus charakterisiert, während Situationen, in denen Verluste zu erwarten sind, eher den Präventionsfokus hervorgerufen. Der chronische Regulationsfokus wird somit durch die dynamischen Interaktionen mit der Umwelt ausdifferenziert (vgl. Herzberg & Roth, 2014, S. 149). Es muss jedoch auch beachtet werden, dass die Situation die bereits vorhandene Persönlichkeitsstruktur nur verstärkt oder abschwächt und der regulatorische Fokus eher als chronisch betrachtet werden kann (vgl. Higgins, 1997, S. 115 ff.; Higgins, 1998, S. 2 ff.). Als chronisch wird dabei ein über die Zeit

hinweg als stabil zu betrachtendes Persönlichkeitsmerkmal definiert. In diesem Sinne wird davon ausgegangen, dass es sich beim regulatorischen Fokus um eine Persönlichkeitseigenschaft handelt, welche sich in biologisch basierten interindividuellen Unterschieden äussert. Diese intraindividuellen Unterschiede äussern sich in einer Prädisposition für konsistente Erlebens- und Verhaltensmuster. Die Verhaltensmuster können sich je nach situativem Kontext verstärken oder abschwächen (vgl. Herzberg & Roth, 2014, S. 149). Eine breite Datenlage zeigt, dass sich ein starker Einfluss des Regulationsfokus auf Gefühle, Gedanken und Handlungen vermuten lässt. Zum Beispiel steht der Regulationsfokus im Zusammenhang mit der Auswahl persönlicher Ziele und auch der Zielverfolgungsstrategie (vgl. Förster et al., 2003, S. 148 ff.; Liberman et al., 1999, S. 1135 ff.). Es besteht zudem eine Verschiedenartigkeit in der Bereitschaft, ein Risiko einzugehen, um ein Ziel zu erreichen (vgl. Friedman & Förster, 2001, S. 1101 ff.). Gemäss dem von Holler et al. im Jahr 2005 veröffentlichten Artikel über den Forschungsstand der regulatorischen Fokustheorie im organisationalen Kontext lassen die theoretischen Überlegungen zu den Regulationsorientierungen aufschlussreiche Aussagen über erfolgreiche Führung der Mitarbeitenden zu (vgl. S. 155). Bezüglich der Untersuchung der regulatorischen Fokustheorie im Zusammenhang mit erfolgsrelevanten Verhaltensweisen und Eigenschaften in Organisationen ist jedoch noch eine dünne Datenlage zu verzeichnen, deren Füllung hohe praktische Relevanz aufweisen könnte (Holler et al., 2005, S. 145 ff.). Holler et al. weisen aber auch darauf hin, dass die theoretischen Überlegungen zum Promotions- und Präventionsfokus zwar Aussagen über die erfolgreiche Führung von Mitarbeitenden erlauben, diesbezüglich aber auch ethische Bedenken bestehen, da sich der Fokus von der fachlichen Qualifikation des Arbeitnehmenden hin zu dessen Persönlichkeit verlagert (vgl. S. 164). Auch im Zusammenhang mit der Thematik der Arbeitsplatzunsicherheit ergeben sich praktische Probleme. So betonen Holler et al., dass der Umgang mit persönlichen Daten der Mitarbeitenden grosses Verantwortungsbewusstsein erfordert und es nicht geschehen sollte, dass Personen aufgrund ihrer dispositionalen Regulationsorientierung auf der „Abschussliste“ stehen. Vielmehr könnten die Ergebnisse zu personalen Ressourcen dazu genutzt werden, optimale Coachings anzubieten und so Mitarbeitende in der Situation individuell zu unterstützen. Individuelles Coaching und gezielte Personalentwicklungsmassnahmen scheinen hier die Zugänge zu sein, welche den grössten Nutzen für die Praxis stiften können. Diese Herangehensweise wird durch den äquivalenten Nutzen der beiden Regulationsfokusorientierungen gestützt; denn gemäss des im Jahr 1996 veröffentlichten Artikels von Brendl und Higgins erreichen Personen unabhängig

von ihrem Regulationsfokus gute Leistungsziele. Die Differenz der beiden Selbstregulationscharaktere liegt mehr in der unterschiedlichen Herangehensweise an Ziele als in deren erfolgreicher Erreichung selbst (vgl. S. 95 ff.). Mit dieser Haltung wird die Erforschung des Regulationsfokus im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzsicherheit in der vorliegenden Arbeit als wichtiges Indiz gesehen, welches einen Hinweis auf geeignete Coachings und Personalentwicklungsinstrumente liefern kann.

2.6.1 Forschungsstand zum Regulationsfokus als Moderatorvariable

Die Untersuchung der regulatorischen Fokustheorie im organisationalen Kontext hat in den letzten zehn Jahren stark zugenommen. Das anhaltende Interesse an der Forschung in diesem Feld verwundert nicht; denn die Ergebnisse aus den neuesten Studien zeigen, dass die verschiedenen Regulationsorientierungen in einem Zusammenhang mit diversen Auswirkungen in der Arbeitswelt stehen können (Wallace et al., 2013, S. 982 ff.; Johnson et al., 2010, S. 226 ff.). In der vorliegenden qualitativen Vorstudie wurde deutlich, dass einzelne Aspekte der verschiedenen Regulationsorientierungen in einem Zusammenhang mit dem Erleben und dem Verhalten in Zeiten der Arbeitsplatzunsicherheit stehen können (siehe auch *Kapitel 4.3*). So scheinen Menschen, welche eher positive Ziele herbeiführen wollen, weniger Schwierigkeiten im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit zu haben als jene, welche ein starkes Sicherheitsbedürfnis haben und eher versuchen, Negatives abzuwenden. In den folgenden Ausführungen wird näher auf den Forschungsstand der Rolle des Regulationsfokus im Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Verhaltensweisen sowie Einstellungen eingegangen.

2.6.1.1 Regulationsfokus und Innovationsfähigkeit

Studien belegen die Wichtigkeit des Promotionsfokus für kreative Prozesse (vgl. Friedman & Förster, 2001, S. 1001). Kröper et al. zeigen in ihrer 2011 veröffentlichten Studie aber auch, dass in verschiedenen Stadien des kreativen Prozesses in Arbeitsgruppen unterschiedliche Regulationsorientierungen nützlich sind. So wird der Promotionsfokus vor allem dann als förderlich identifiziert, wenn es um die Entwicklung von neuen Ideen und Kreativität bei der Erlangung unsicherer Ziele geht, während der Präventionsfokus eher bei der Synthese und Testphase der Ideen und Produkte nützlich sein kann (vgl. S. 97 ff.). Ein erschwerender Faktor für

die Innovationsfähigkeit von präventionsorientierten Personen in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit könnte aber die Bereitschaft sein, Risiken einzugehen und offen für Neues zu sein. In der qualitativen Vorstudie wurde die Bereitschaft, ein Risiko einzugehen, oft mit der Innovationsfähigkeit in Verbindung gebracht. Die Risikobereitschaft wird bei einigen Personen durch die Arbeitsplatzunsicherheit gelähmt; denn es besteht die Angst davor, Fehler zu machen und dann negativ aufzufallen (siehe *Kapitel 6*). Die Arbeitsplatzunsicherheit ist eine Situation, die unvorhersehbar und dynamisch sein kann und in der verschiedene Ausgangslagen möglich sind. In diesen Situationen könnte der Promotionsfokus im Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit eher förderlich sein, da sich promotionsorientierte Personen gerne auf ihre eigenen Fähigkeiten und ihr Wissen verlassen, um positive Ziele herbeizuführen. Präventionsorientierte Personen hingegen versuchen eher, Negatives zu verhindern, und befolgen Regeln sehr genau (vgl. Johnson et al., 2015, S. 1501 ff.). In diesem Sinne wird davon ausgegangen, dass der Präventionsfokus ein Risiko darstellen kann, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit verstärkt, während der Promotionsfokus eine Ressource darstellen kann, um den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit zu mindern. Bei der Untersuchung dieser Annahmen handelt es sich um ein Forschungsdesiderat, das einen wichtigen Bezugspunkt zum Forschungsfeld herstellt, indem es den Fokus auf die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie legt (siehe auch *Kapitel 5.4*).

2.6.1.2 Regulationsfokus und organisationales Commitment

Eine aktuelle Studie, welche im Jahr 2017 von Öztürk et al. publiziert wurde, untersucht ein Sampling von 312 Mitarbeitenden in einem privaten Spital in der Türkei. Dabei wird die Beziehung zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und emotionaler Erschöpfung analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitsplatzunsicherheit und die emotionale Erschöpfung nur dann in einem positiven Zusammenhang stehen, wenn die Mitarbeitenden eine hohe Präventionsorientierung haben. Dieser Zusammenhang wird durch ein hohes affektives organisationales Commitment eliminiert. Unerwartet zeigen die Ergebnisse aber auch, dass das affektive organisationale Commitment bei Personen mit einem niedrigen Präventionsfokus den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und emotionaler Erschöpfung verstärkt. Die Studie von Öztürk et al. ist im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit relevant, weil drei zu ihr simultane Konstrukte in die Untersuchung einbezogen werden (Arbeitsplatzunsicherheit,

affektives organisationales Commitment und Präventionsfokus). Zusammengefasst zeigen Öztürk et al. auf, dass das affektive Commitment eine Ressource darstellen kann, um den positiven Effekt des Präventionsfokus auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und emotionaler Erschöpfung zu mindern, während das affektive organisationale Commitment bei einer geringen Ausprägung des Präventionsfokus eher als Risiko betrachtet werden muss, weil es den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der emotionalen Erschöpfung sogar noch verstärkt (vgl. S. 247 ff.). Wenn man davon ausgeht, dass ein gering ausgeprägter Regulationsfokus das Vorliegen eines eher hoch ausgeprägten Promotionsfokus bedeutet, dann könnte die Studie als Hinweis dafür betrachtet werden, dass promotionsorientierte Personen sich durch ein hohes affektives Commitment in unsicheren Arbeitsverhältnissen mehr verausgaben und dadurch selbst gefährden. Dies bleibt jedoch lediglich eine Vermutung, der im Kontext dieser Arbeit nicht weiter nachgegangen wird. In der vorliegenden Studie wird aufgrund des aktuellen Forschungsstandes von einem negativen Effekt der Arbeitsplatzunsicherheit auf das affektive und organisationale Commitment ausgegangen (siehe *Kapitel 2.2.*). Aktuell lassen sich erst Vermutungen darüber anstellen, ob die verschiedenen Regulationsorientierungen Ressourcen oder sogar Risiken bergen, welche einen Effekt auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment sowie dem normativen organisationalen Commitment haben. Es könnte möglich sein, dass der Präventionsfokus den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen Commitment verstärkt; denn dieses basiert auf individuell wahrgenommenen Normen, welche durch die Arbeitsplatzunsicherheit als verletzt betrachtet werden könnten. Eine im Jahr 2000 veröffentlichte Studie von Smithson und Lewis unterstreicht diese Annahme, da ihre Ergebnisse zeigen, dass durch eine individuell wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit Veränderungen im psychologischen Vertrag entstehen, welcher darauf basiert, dass erwartete soziale Normen eingehalten werden (vgl. S. 680 ff.). An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass sich Personen mit einem Präventionsfokus stark an sozialen Normen orientieren (vgl. Keller et al., 2008, S. 800 ff.). Weiter weisen die Ergebnisse der 2010 publizierte Studie von Johnson et al. eine hohe Ausprägung des Promotionsfokus bei gleichzeitiger starker Ausprägung des affektiven Commitment gegenüber der Führungskraft auf (vgl. S. 239). Folglich kann davon ausgegangen werden, dass der Promotionsfokus eine Ressource darstellen kann, um den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment zu mindern. Falls sich diese Hypothese bewahrheiten würde, wäre eine kritische

Betrachtung des Ergebnisses notwendig; denn die Studie von Öztürk et al. zeigt auf, dass ein hohes affektives Commitment im Zusammenhang mit einem gering ausgeprägten Präventionsfokus auch Risiken bergen kann (vgl. 2017, S. 247).

2.6.1.3 Regulationsfokus und vergeltendes Verhalten

Die Ergebnisse aus der qualitativen Vorstudie zeigen, dass die Arbeitsplatzunsicherheit bei bestimmten Personen eine Art Rachegefühle gegenüber der Organisation auslöst, welche in vergeltendes Verhalten münden können (siehe *Kapitel 6*). In diesem Zusammenhang ist eine im Jahr 2008 veröffentlichte Studie von Keller et al. interessant, welche darauf hinweist, dass Personen mit einer Präventionsorientierung aggressives und feindseliges Verhalten zeigen können, wenn sie denken, dass soziale Normen durch ihre Mitmenschen verletzt worden sind (vgl. S. 800 ff.). Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass Personen mit einem Präventionsfokus eher dazu neigen, vergeltendes Verhalten zu zeigen, wenn sie denken, dass durch die Arbeitsplatzunsicherheit ein Bruch von Erwartungen in der Beziehung zwischen Arbeitsgebern und Arbeitnehmenden (psychologischer Vertrag) entstanden ist. Studien, welche dieses Risiko untermauern, zeigen, dass es durch eine subjektiv wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit zu einem Bruch des psychologischen Vertrags zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden kommen kann. Dieser Bruch wiederum kann negative Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und deren Auswirkungen, wie etwa der Arbeitszufriedenheit, negativ verstärken (vgl. Callea et al., 2014, S. 399 ff.). In diesem Zusammenhang kann der Präventionsfokus ein Risiko darstellen, welches den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendem Verhalten verstärkt. Der Promotionsfokus hingegen könnte eine Ressource darstellen; denn der Fokus liegt hier eher auf den zukünftigen Zielen und weniger auf den verletzten Normen (vgl. Johnson et al., 2015, S. 1501 ff.).

2.6.2 Hergeleitete Hypothesen zum Regulationsfokus als Moderatorvariable

Aufgrund des beschriebenen Forschungsstandes zur regulatorischen Fokustheorie als Moderatorvariable im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Verhaltensweisen und Einstellungen werden nachfolgend insgesamt sechs Hypothesen hergeleitet. Diese werden in den folgenden Ausführungen thematisch geordnet dargestellt.

2.6.2.1 Arbeitsplatzunsicherheit und Innovationsfähigkeit

Hypothese 11: Der Promotionsfokus stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit mindert.

Hypothese 12: Der Präventionsfokus stellt ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) dar, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit verstärkt.

2.6.2.2 Arbeitsplatzunsicherheit und organisationales Commitment

Hypothese 13: Der Promotionsfokus stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment mindert.

Hypothese 14: Der Präventionsfokus stellt ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) dar, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment verstärkt.

2.6.2.3 Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendes Verhalten

Hypothese 15: Der Promotionsfokus stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten mindert.

Hypothese 16: Der Präventionsfokus stellt ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) dar, welches den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten verstärkt.

2.7 Führungsstil

Im Rahmen der qualitativen Vorstudie stellte sich der Führungsstil als eine Kernkategorie heraus. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass ein als positiv wahrgenommener Führungsstil dabei helfen kann, die subjektive Arbeitsplatzunsicherheit besser zu bewältigen (siehe *Kapitel 6*). Gemäss dem im Jahr 2018 veröffentlichten Beitrag von Fichter et al. ist Führung eines der am

stärksten erforschten Themenbereiche der Wirtschaftspsychologie (vgl. S. 177). Kaum ein anderes Gebiet in der organisationspsychologischen Literatur bietet so viele unterschiedliche Konzeptualisierungen und Definitionen wie die Führungsforschung (vgl. Kirchler, 2008, S. 411). Wichtig scheint in diesem Zusammenhang auch die Unterscheidung in Unternehmens- und Personalführung. Die Unternehmensführung befasst sich mit der Frage nach der optimalen Ausrichtung der Prozesse und Ziele einer Organisation als Ganzem (vgl. Fichter, 2018, S. 177). Die in der vorliegenden Arbeit im Zentrum stehende Personalführung hingegen zielt gemäss Fichter darauf ab, Mitarbeitende durch orientierende, motivierende und unterstützende Massnahmen zu befähigen, ihre persönlichen Ressourcen bestmöglich einzusetzen, um zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen (vgl. S. 177). Eine kurze Definition, die den Sinn der Führung auf den Punkt bringt, stammt von Von Rosenstiel, welcher Führung als „bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“ bezeichnet (1993, S. 322). Die Ansätze aus der Führungsforschung können nach inhaltlichen Unterscheidungsmerkmalen gruppiert werden. In *Abbildung 2* wird die Typologie der Führungstheorien in Anlehnung an Jago (vgl. 1982, S. 315 f.) übersichtlich dargestellt.

	Universelle Führungstheorien	Kontingenztheorien
Persönlichkeit	Eigenschaften der Führungspersönlichkeit	Führungspersönlichkeit im Kontext von Situation und Umgebung
Verhalten	Interaktionsverhalten der Führungskraft	Wechselwirkung der Variablen Situation und Verhalten

Abbildung 2: Übersicht zu Führungstheorien (Quelle: Eigene Darstellung nach Jago, 1982, S. 315 f.)

Universelle Führungsansätze gehen davon aus, dass Führungsqualitäten von der Situation unabhängig sind. Kontingenzansätze hingegen machen den Führungserfolg davon abhängig, dass

die Führungsperson und die Situation gut aufeinander abgestimmt sind. Persönlichkeitsansätze basieren auf stabilen Persönlichkeitseigenschaften, welche die Führungsqualität beeinflussen. Verhaltensansätze setzen den Schwerpunkt hingegen auf das beobachtbare Verhalten der Führungskraft. Es wird untersucht, welche Verhaltensweisen welche Konsequenzen im Erleben und Verhalten der Geführten mit sich bringen (vgl. Kirchler, 2008, S. 424 f.). Nerdinger weist in seinem 2019 veröffentlichten Beitrag zur Führung von Mitarbeitenden darauf hin, dass die Vielzahl von Führungstheorien eine grosse Auswahl an Konzeptionen zulässt, aber die Fokussierung auf ein relevantes Thema auch schwierig macht. Auch in der vorliegenden Arbeit wird versucht, die Thematik der Personalführung auf die für das Untersuchungsfeld wesentlichen Faktoren einzugrenzen (siehe *Kapitel 6*). Die Forschungsarbeiten zum Zusammenhang zwischen den verschiedenen theoretischen Facetten des Führungsverhaltens und den unterschiedlichen Formen des Mitarbeitendenverhaltens sind aufgrund der zahlreichen Studien kaum mehr zu überblicken (vgl. S. 106). Nerdinger weist weiter darauf hin, dass ein Weg, um die zahlreichen Studien zu analysieren, eine übergreifende Metaanalyse über bereits gemachte Metaanalysen sein kann. Eine Studie welche diesen Weg bereits gegangen ist, wird von Nerdinger erwähnt (vgl. S. 106). Er bezieht sich dabei auf die von Gottfredson und Aguinis 2017 durchgeführte übergreifende Metaanalyse (vgl. S. 558 ff.). Dazu haben sie 35 Metaanalysen mit insgesamt 3.327 Primärstudien einbezogen (vgl. Nerdinger, 2019, S. 106). Die Haupterkenntnis aus der Studie ist, dass erfolgreiche Führung immer eine individuelle Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und der geführten Person als Grundlage hat. Die Qualität der Beziehung wird dabei durch Austauschprozesse beeinflusst. Unter anderem beinhalten diese Aufmerksamkeit, Unterstützung bei der Erledigung von Aufgaben auf der Seite des Vorgesetzten sowie Loyalität und Verbundenheit auf der Seite des Mitarbeitenden. Demnach liegen der Beziehung Austauschprozesse zugrunde, die jeweils individuell ausgeprägt sind und von Mitarbeitendem zu Mitarbeitendem variieren. Diese Beziehungen können einem Kontinuum von positiv bis negativ zugeordnet werden (vgl. S. 106). Im Kontext der vorliegenden Studie scheint es wichtig, dass sie sich auf ein Konzept bezieht, welches der aktuellen Arbeitswelt entspricht und aufschlussreiche Erkenntnisse liefert. Gemäss dem 2011b veröffentlichten Beitrag von Nerdinger haben sich die Anforderungen an die Führung in modernen Unternehmen deutlich gewandelt. Die schlanken Strukturen in Firmen sowie die einleitend beschriebenen Bedingungen auf den Märkten machen die transformationale Führung zu einer wichtigen Dimension des Führungsverhaltens (vgl. S. 87). Es gibt verschiedene Führungstheorien und Konzepte, welche versuchen, den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu

werden. Dazu gehören beispielsweise auch ethisch fundierte Führungskonzepte, welche die immer häufiger thematisierten Skandale in der Wirtschaftswelt als Ursprung haben. Metaanalytische Befunde weisen jedoch darauf hin, dass diese Konzepte gegenüber dem bekannten Konzept der transformationalen Führung keinen Mehrwert bilden (vgl. Hoch et al., 2016, S. 501 ff.). Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Auseinandersetzung mit der transformationalen Führung. Die Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld hat gezeigt, dass sich dieses Konzept besonders gut eignet, um die Thematik der Führung praxisrelevant abzubilden (siehe *Kapitel 6*). Die transformationale Führung unterscheidet sich von der transaktionalen Führung, welche auf dem lerntheoretischen Prinzip der Verstärkung beruht, indem die Führungskraft sowohl den Weg, welchen die Mitarbeitenden einschlagen, als auch die Zielerreichung kontrolliert. Mitarbeitende, welche ihre Ziele erfolgreich erreichen, werden belohnt, Misserfolg hingegen wird sanktioniert (vgl. Bass & Avolio, 1990, S. 14 ff.). Bei der transformationalen Führung hingegen wird bei der normalen Anstrengung der Mitarbeitenden angesetzt. Diese soll dann zu einer höheren Anstrengung (Extraanstrengung) transformiert werden (vgl. Nerdinger, 2011b, S. 88). Der Nutzen der transformationalen Führung liegt demnach in der Anwendung wirksamer Methoden der Einflussnahme und Motivation (vgl. Pelz, 2016, S. 96). Im Arbeitsalltag zeigt sich der transformationale Führungsstil im Wesentlichen durch einen idealisierten Einfluss (Charisma), inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und eine individualisierte Behandlung der Mitarbeitenden (vgl. Nerdinger, 2011b, S. 88). In einer Arbeitswelt, in der schnell und flexibel auf Kundenwünsche reagiert werden muss und die Mitarbeitenden selbst die Interessen des Unternehmens vertreten sollen, scheint ein Führungsstil, welcher auf dem Prinzip der Belohnung und Bestrafung basiert, nicht mehr angemessen zu sein. Aber auch ein Führungsstil, welcher kooperativ gestaltet wird und sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert, stellt nicht sicher, dass die Mitarbeitenden autonom die Ziele des Unternehmens verfolgen. Hier scheint ein Ansatz gefragt, welcher den Fokus hat, den Mitarbeitenden den Sinn der Arbeit zu vermitteln (vgl. S. 87). Verschiedene Studien belegen den positiven Effekt der transformationalen Führung. So erreicht diese beispielsweise, dass Mitarbeitende ihre Arbeit als wichtig empfinden und das Gefühl haben, die Arbeit stimme mit ihrem Selbstbild überein (vgl. Nerdinger, 2011b, S. 89; Judge et al., 2002, S. 765 ff.). Es ist bereits erwiesen, dass transformationale Führungskompetenzen in sehr erfolgreichen und innovativen Unternehmen praktiziert werden (vgl. Pelz, 2016, S. 110). Kritisch anzumerken gilt es, dass das Konzept der transformationalen Führung in Amerika entwickelt wurde und deshalb nur begrenzt auf Europa übertragbar ist (vgl. S. 98 f.). Genau an dieser Stelle setzt Pelz in

seiner Forschungsarbeit zur transformationalen Führung an (vgl. S. 95 ff.). Pelz und sein Team entwickelten in einer umfassenden Studie im deutschsprachigen Raum das Gießener Inventar zur Messung der transformationalen Führung, welches mit 14.348 Teilnehmenden validiert und auf die deutsche Unternehmenskultur angepasst wurde (vgl. S. 110). Der untersuchte Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Kompetenzen und eines Erfolgsindex zeigt, dass die wichtigsten Merkmale erfolgreicher Führungspersonen darin bestehen, klare Ziele zu haben, ihre Vorbildfunktion integer wahrzunehmen und dabei unternehmerisch zu denken und zu handeln (vgl. S. 93 ff.). Die vorliegende Arbeit orientiert sich am Konzept der transformationalen Führung nach Pelz, da dieses den heutigen Anforderungen an Unternehmen gerecht wird und an die europäische Unternehmenskultur adaptiert wurde. Zudem weisen erste Untersuchungen darauf hin, dass die transformationale Führung eine Ressource darstellen könnte, um den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Einstellungen sowie Verhaltensweisen positiv zu moderieren (vgl. Van Schalkwyk et al., 2010, S. 1 ff.). Diese Annahme wird durch Zitate aus der qualitativen Vorstudie untermauert, welche zeigen, dass das Charisma der Führungsperson, ihre wahrgenommene Vorbildfunktion, ihre Fähigkeit, die Mitarbeitenden zu motivieren, und ihre Art zu kommunizieren als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit genannt werden (siehe *Kapitel 6*).

2.7.1 Forschungsstand zur transformationalen Führung als Moderatorvariable

Die internationale Führungsforschung wurde in den letzten 30 Jahren nachhaltig durch das Konzept der transformationalen Führung geprägt. Der Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und verschiedenen Erfolgsvariablen ist durch diverse Metaanalysen hinreichend belegt worden (vgl. Felfe, 2015, S. 39). In den folgenden Ausführungen sollen Studien analysiert werden, welche Hinweise auf die moderierende Wirkung der transformationalen Führung auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Einstellungen sowie Verhaltensweisen von Mitarbeitenden geben. Da es sich beim Konzept der transformationalen Führung um ein viel erforschtes Thema handelt, liegt der Fokus klar auf der Identifikation von Forschungslücken, welche in Bezug auf den Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit einen praktischen und wissenschaftlichen Mehrwert generieren können.

2.7.1.1 Transformationale Führung und Innovationsfähigkeit

Da Innovation und Veränderung einen konzeptionellen Bestandteil der transformationalen Führung darstellen, wurden bereits zahlreiche Studien publiziert, die den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Innovationsfähigkeit bestätigen. So zeigen die Ergebnisse der 2003 veröffentlichten Studie von Shin und Zhou beispielsweise, dass Mitarbeitende, welche ihre Vorgesetzten als transformational einschätzen, von ihren Vorgesetzten als kreativer beurteilt werden (vgl. S. 703 ff.). Weiter verdeutlicht eine ebenfalls im Jahr 2003 publizierte Studie von Jung et al., dass Organisationen, deren Geschäftsführende als transformational eingeschätzt wurden, mehr in Innovation investierten und mehr Patente vorweisen konnten (vgl. S. 525 ff.). Zudem zeigt eine im Jahr 2005 veröffentlichte Studie von Pundt und Schyns, dass die transformationale Führung das Engagement im Ideenmanagement fördert (vgl. S. 55 ff.). Wichtig zu beachten ist hier jedoch, dass auch unter Kontrolle alternativer Führungsdimensionen nicht immer von einer Unabhängigkeit des Einflusses der transformationalen Führung ausgegangen werden kann (vgl. Krause, 2005, S. 61 ff.). Insgesamt weist eine breite empirische Datenlage aber darauf hin, dass die transformationale Führung in einem positiven Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit steht. Offen bleibt die Frage, ob der transformationale Führungsstil eine Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit darstellen kann. Eine im Jahr 2010 publizierte Studie von Van Schalkwyk et al. zeigt dabei auf, dass ein positiv wahrgenommener Führungsstil die negative Wahrnehmung der subjektiven Arbeitsplatzunsicherheit reduzieren kann und zu einer verringerten Kündigungsintention führt (vgl. S. 2 ff.). Diese Studie könnte als Indiz dafür verstanden werden, dass die transformationale Führung durchweg eine Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit darstellen kann. Wenn es jedoch um die konkrete Frage danach geht, ob die transformationale Führung eine Ressource darstellt, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit mindert, lassen sich aktuell keine Studien finden, welche diese beantworten. Aufgrund der aktuellen Datenlage ist somit davon auszugehen, dass die transformationale Führung eine Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit bedeuten kann. Zudem ist ihr positiver Effekt auf die Innovationsfähigkeit belegt. Auf dieser Grundlage wird für diese Studie die Annahme getroffen, dass die transformationale Führung eine Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit darstellt, indem sie den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der

Innovationsfähigkeit mindert. Die Untersuchung dieser Hypothese ist ein praxisrelevantes Forschungsdesiderat; denn daraus können Schlussfolgerungen für die Selektion und Schulung von Führungskräften in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit resultieren.

2.7.1.2 Transformationale Führung und organisationales Commitment

Die transformationale Führung möchte vor allem Werte, Einstellungen und die Motivation der Mitarbeitenden beeinflussen (vgl. Felfe 2006a, S. 167). In diesem Sinne ist davon auszugehen, dass dadurch vor allem das normative und das affektive Commitment der Mitarbeitenden positiv beeinflusst werden können. Zu den bedeutsamen Zusammenhängen mit dem affektiven und normativen Commitment besteht eine breite empirische Datenlage. Die signifikant positiven Zusammenhänge zwischen der transformationalen Führung und dem affektiven wie dem normativen Commitment wurden in einer 2002 publizierten Metaanalyse von Meyer et al. bestätigt (vgl. S. 20 ff.). Eine Untersuchung von Felfe bestätigt diese Zusammenhänge zudem für deutsche Unternehmen (vgl. 2006b, S. 61 ff.). Wenn man die einzelnen Studien differenziert betrachtet, so zeigen sich Unterschiede in den Zusammenhängen zwischen den einzelnen Formen des organisationalen Commitment (affektiv, normativ, kalkulatorisch) und der transformationalen Führung. Bycio et al. haben in ihrer 1995 veröffentlichten Studie beispielsweise bereits signifikante Korrelationen von $r = .39$ bis $r = .45$ in Bezug auf den Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und dem affektiven Commitment festgestellt. Die Zusammenhänge zwischen der transformationalen Führung und dem normativen Commitment waren zwar geringer ($r = .14$ bis $r = .20$); dennoch betonen die Autoren auch hier den signifikant positiven Zusammenhang. Sie verweisen in der Begründung des Zusammenhangs auf die in der transformationalen Führung angesprochenen moralischen Verpflichtungen (vgl. S. 470 ff.). De Vries et al. konnten in ihrer 1999 publizierten Studie einen negativen Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und dem kalkulatorischen Commitment feststellen (vgl. S. 116 ff.). In der Metaanalyse von Meyer et al. wurde zwischen der transformationalen Führung und dem affektiven organisationalen Commitment ein Zusammenhang von $p = .46$ festgestellt, der Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und dem normativen Commitment lag bei $P = .27$ und der zwischen der transformationalen Führung und dem kalkulatorischen Commitment bei $p = .14$ (vgl. 2002, S. 34 ff.). Ähnliche Ergebnisse erzielte die Metaanalyse von Felfe, welche deutsche Unternehmen analysierte und ei-

nen Zusammenhang von $r = .37$ zwischen transformationaler Führung und affektivem Commitment feststellte. In Bezug auf das normative Commitment lag der Zusammenhang bei $r = .28$ (vgl. 2006b, S. 61 ff.). Aufgrund der breiten Datenlage kann von einem substantiellen Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und dem affektiven sowie dem normativen organisationalen Commitment ausgegangen werden. Das kalkulatorische Commitment hingegen wird durch den transformationalen Führungsstil nicht tangiert. Dies kann der Fall sein, weil die Führung keinen direkten Einfluss auf alternative Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt hat. Auch hier bleibt die Frage offen, ob die transformationale Führung eine Ressource darstellen kann, um den negativen Effekt zwischen dem affektiven sowie dem normativen organisationalen Commitment und der Arbeitsplatzunsicherheit zu mindern. Zu dieser spezifischen Fragestellung liegen noch keine Studien vor. Da der transformationale Führungsstil aber generell eine positive Wirkung auf die Wahrnehmung der subjektiven Arbeitsplatzunsicherheit hat und zwischen der transformationalen Führung und dem affektiven sowie dem normativen organisationalen Commitment Zusammenhänge vorliegen, wird hier ein positiver Effekt erwartet. Studien, welche ebenfalls in diese Richtung deuten, zeigen Effekte zwischen einer wahrgenommenen Unsicherheit und charismatischer Führung. Wenn das Umfeld als unsicher galt, zeigten sich höhere Zusammenhänge zwischen Charisma und den jeweiligen Erfolgsindikatoren (vgl. Felfe, 2006a, S. 168). So wird davon ausgegangen, dass der negative Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit sowie dem normativen und dem affektiven Commitment durch die transformationale Führung gemindert wird. In Bezug auf das kalkulatorische organisationale Commitment hingegen werden keine moderierenden Wirkungen postuliert. Es handelt sich dabei um eine praxisrelevante Forschungslücke; denn wenn sich der transformationale Führungsstil als Ressource herausstellt, kann in die Selektion und in das Training der Führungskräfte investiert werden, um einen positiven Effekt auf das normative und affektive Commitment zu erzielen und negative Auswirkungen der Arbeitsplatzunsicherheit zu minimieren.

2.7.1.3 Transformationale Führung und vergeltendes Verhalten

Der Führungsstil scheint in einem starken Zusammenhang zu kontraproduktiven Verhaltensweisen zu stehen. Das 2002 veröffentlichte „casual reasoning model“ von Martinko et al. bietet dazu einen Erklärungsansatz. Im Sinne einer negativen Reziprozität wird dabei die Wahrnehmung von Ungerechtigkeit aufgrund des negativ erlebten Führungsverhaltens external auf

die Führungsperson oder ihren Führungsstil attribuiert, was wiederum in kontraproduktives Verhalten mündet (vgl. S. 36 ff.). Das Verhalten richtet sich dabei nicht unbedingt gegen die Führungsperson als solche, sondern gegen hierarchisch Untergeordnete oder die Organisation als Ganzes; denn die Führungskraft kann unerreichbar erscheinen oder es werden negative Konsequenzen erwartet, wenn man die Aggression direkt gegen die vorgesetzte Person richtet (vgl. Mitchell & Ambrose, 2007, S. 1159 ff.; Wesche et al., 2015, S. 235 f.). Brown und Treviño beziehen diese Annahme in ihrer 2006 veröffentlichten Studie auf die transformationale Führung. Charismatische Führungskräfte sollen demnach durch die Motivierung und die Stärkung der Handlungsfähigkeit der Geführten sowie durch die individuelle Ausrichtung an den einzelnen Personen kontraproduktivem Verhalten vorbeugen (vgl. S. 595 ff.). Erste Befunde zeigen einen moderaten negativen Zusammenhang zwischen der charismatischen Führung und kontraproduktiven Verhaltensweisen (vgl. Hepworth & Towler, 2004, 176 ff.; Brown & Treviño, 2006, S. 595). Weiter zeigen Avey et al. in ihrer 2010 veröffentlichten Studie einen geringen negativen Zusammenhang zwischen ethischem Führungsverhalten und kontraproduktiven Verhaltensweisen (vgl. S. 573 ff.). Da das charismatische und ethische Führungsverhalten als Bestandteil der transformationalen Führung verstanden werden kann, ist von einem kleinen bis moderaten negativen Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und dem kontraproduktiven Verhalten auszugehen. Diese ersten veröffentlichten Arbeiten und Überlegungen über den Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und kontraproduktiven Verhaltensweisen sprechen dafür, dass die Erstere eine Ressource darstellen kann, um kontraproduktiven Verhaltensweisen generell vorzubeugen. Aber wie sieht das in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit aus? Eine der ersten Untersuchungen, welche den Einfluss des Führungsstils in Zeiten der Arbeitsplatzunsicherheit betrachtet, ist die im Jahr 2018 publizierte Studie von Richter et al. (vgl. S. 3 ff.). Dabei stützen sich ihre Untersuchungen auf zwei Führungsstile: den produktionsorientierten und den mitarbeitendenorientierten Führungsstil. Führungskräfte, welche produktorientiert arbeiten, schaffen klare Strukturen am Arbeitsplatz. Sie planen Arbeitsaufgaben systematisch und machen klare Arbeits- und Zielvorgaben. Diese Führungskräfte haben einen starken Fokus darauf, die Arbeitsziele zu erreichen. Führungskräfte, welche personenorientiert arbeiten, berücksichtigen die Individualität der Mitarbeitenden, ihre persönlichen Stärken, ihr Fachwissen sowie ihre Gefühle und zeigen persönliche Unterstützung. Diese Führungskräfte legen den Schwerpunkt auf die gute Beziehung zu ihren Mitarbeitenden und eine förderliche Arbeitsatmosphäre (vgl. S. 7 f.). Der personenorientierte Führungsstil weist Facetten der transformationalen Führung auf, zumal die Orientierung an

den persönlichen Stärken bei diesem Führungsstil auch eine wesentliche Rolle spielt. Aber auch die klare Kommunikation von Zielen, welche beim produktorientierten Führungsstil im Zentrum steht, kann als Bestandteil der transformationalen Führung betrachtet werden (vgl. Pelz, 2016, S. 93 ff.). Die Studie von Richter et al. zeigt, dass der personenorientierte Führungsstil in einem direkten negativen Zusammenhang zur individuell wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit steht (vgl. S. 21). Der produktorientierte Führungsstil wirkt über die Moderatorvariable Zielklarheit negativ auf die individuell wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit (vgl. S. 24). Die Ergebnisse der Studie von Richter et al. zeigen auch auf, dass der Führungsstil einen Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit haben kann (vgl. S. 3). Zudem sprechen die Resultate dafür, dass der transformationale Führungsstil einen mindernden Effekt auf die Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit im Allgemeinen haben kann; denn klare Zielvorgaben und die Orientierung an den individuellen Stärken der Mitarbeitenden werden in der vorliegenden Arbeit als Facetten der transformationalen Führung verstanden. Es wurde bisher noch nicht untersucht, ob der transformationale Führungsstil eine Ressource darstellen kann, um den positiven Effekt der Arbeitsplatzunsicherheit auf das vergeltende Verhalten zu mindern. Dabei handelt es sich um eine Forschungslücke, welche einen hohen praktischen Stellenwert aufweisen kann, wenn der Fokus auf der Schulung der Führungskräfte liegt. Aufgrund dieser Erkenntnisse wird davon ausgegangen, dass die transformationale Führung eine Ressource darstellen kann, um den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen positiv zu beeinflussen.

2.7.2 Hergeleitete Hypothesen zur transformationalen Führung als Moderatorvariable

Aufgrund des beschriebenen Forschungsstandes zur transformationalen Führung als Moderatorvariable im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Verhaltensweisen und Einstellungen werden nachfolgend insgesamt vier Hypothesen hergeleitet. Diese werden in den folgenden Ausführungen thematisch geordnet dargestellt.

2.7.2.1 Arbeitsplatzunsicherheit und Innovationsfähigkeit

Hypothese 17: Die transformationale Führung stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit mindert.

2.7.2.2 Arbeitsplatzunsicherheit und organisationales Commitment

Hypothese 18: Die transformationale Führung stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment mindert.

Hypothese 19: Die transformationale Führung stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment mindert.

2.7.2.3 Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendes Verhalten

Hypothese 20: Die transformationale Führung stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten mindert.

2.8 Forschungslücken und Hypothesen

Der Stand der Forschung zu den untersuchten Konstrukten wurde in *Kapitel 2.1-2.7* differenziert beschrieben. Bei der Erarbeitung des internationalen Forschungsstandes wurden zudem Forschungslücken identifiziert und insgesamt 20 Hypothesen hergeleitet, auf denen das theoretische Modell für die quantitative Untersuchung basiert. In den folgenden Ausführungen werden die Forschungslücken sowie die hergeleiteten Hypothesen übersichtlich zusammengefasst. Die Ausführungen sind bewusst oberflächlich gehalten, da sie in den übrigen Abschnitten von *Kapitel 2* bereits differenziert präsentiert wurden. Das vorliegende Kapitel dient daher der Übersichtlichkeit und Zusammenfassung der wichtigsten Punkte.

2.8.1 Zusammenhänge zwischen erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen

In Bezug auf die Arbeitsplatzunsicherheit und die erfolgsrelevanten Einstellungen sowie Verhaltensweisen gibt es bereits zahlreiche Studien und Metaanalysen. Die Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld und die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie haben gezeigt, dass die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen (organisationales Commitment) sowie die Fähigkeit zu innovativem Verhalten als erfolgsrelevant einzustufen sind. Weiter wird

das vergeltende Verhalten in dem Sinne als erfolgsrelevant betrachtet, als es sich als schädlich für das Unternehmen zeigt und reduziert werden sollte. Die als erfolgsrelevant eingestuften Einstellungen und Verhaltensweisen wurden bereits mehrfach im Zusammenhang zur Arbeitsplatzunsicherheit untersucht. Je nachdem, welches Konstrukt betrachtet wird, ist die Datenlage entweder bereits sehr breit angelegt oder es handelt sich lediglich um erste Untersuchungen, welche die Richtung der Zusammenhänge andeuten. Einige exemplarische Untersuchungen zeigen beispielsweise auf, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment besteht (vgl. Krause et al., 2003, S. 362 ff.; Buitendach & De Witte, 2005, S. 27 ff.). Zu beachten bleibt jedoch, dass die 2003 publizierte Studie von Krause et al. den Zusammenhang zwischen der Personalreduktion und dem organisationalen Commitment untersucht und sich nicht explizit mit der Arbeitsplatzunsicherheit als solcher befasst. Es gibt zurzeit erst wenige Studien, welche auf die verschiedenen Komponenten des Commitment eingehen und diese im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit betrachten (vgl. Buitendach & De Witte, 2005, S. 27 ff.). Aufgrund der aktuellen Datenlage kann aber davon ausgegangen werden, dass vor allem das affektive organisationale Commitment in einem negativen Zusammenhang zur Arbeitsplatzunsicherheit steht. Eine weitere Studie, welche im Jahr 2014 von De Spiegelaere et al. publiziert wurde, zeigt, dass zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem innovativen Verhalten am Arbeitsplatz ein negativer Zusammenhang besteht. Dieser Zusammenhang ist sowohl direkt als auch indirekt über das Arbeitsengagement gegeben (vgl. S. 325). Zudem zeigt eine im Jahr 2008 publizierte Studie von Krause et al., dass erfolgreiche Innovationsfähigkeit in den untersuchten Betrieben im Produktionsbereich häufig im Zusammenhang mit Beschäftigungsstabilität bzw.

-wachstum und der Ausweitung von Marktanteilen steht (vgl. S. 201 ff.). Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass die Arbeitsplatzunsicherheit einen negativen Zusammenhang zur Innovationsfähigkeit aufweist. Ebenfalls wurde bereits ein positiver Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und kontraproduktivem Verhalten festgestellt (vgl. Tian et al., 2014, S. 29; Reisel et al., 2010, S. 74 ff.). In den meisten Forschungsarbeiten wird das kontraproduktive Verhalten allerdings als einheitliches Konstrukt beschrieben, welches verschiedene Konzepte umfasst (siehe *Tabelle 3*). Die vorliegende Arbeit befasst sich jedoch explizit mit dem vergeltenden Verhalten, wobei hier von ähnlichen Resultaten ausgegangen werden kann; denn die bereits vorliegenden Arbeiten betrachten das Konzept zumindest teil-

weise, da sie sich mit dem kontraproduktiven Verhalten als Ganzes befassen und das vergeltende Verhalten als Teil davon ansehen (vgl. Chirumbolo, 2014, S. 554 ff.). Zudem weisen sachlogische Überlegungen zum Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendem Verhalten auf einen negativen Zusammenhang hin (siehe *Kapitel 2.4.*). Diese Überlegungen werden durch die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie untermauert (siehe *Kapitel 6*). Die zusammengefassten Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und den erfolgsrelevanten Einstellungen sowie Verhaltensweisen werden in *Abbildung 3* übersichtlich dargestellt.

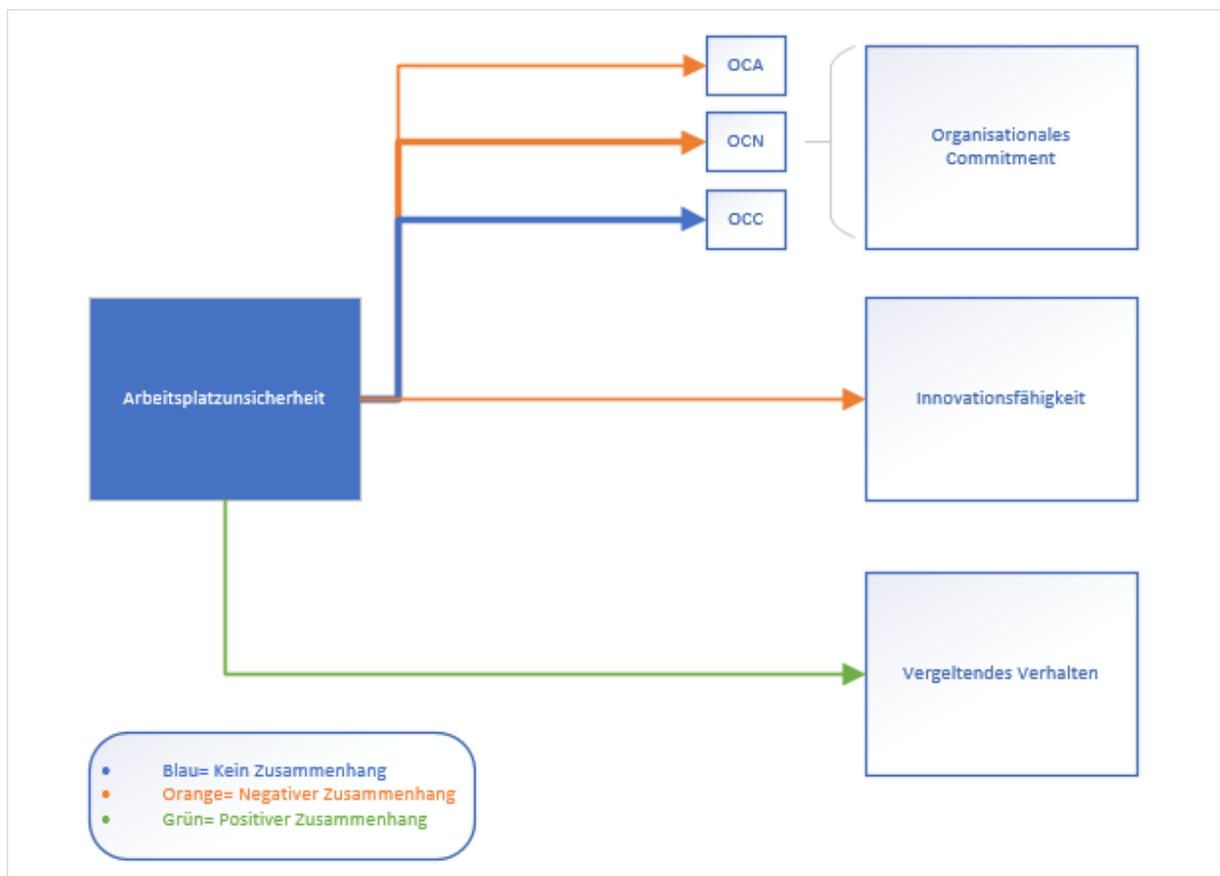


Abbildung 3: Zusammenhänge Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufgrund der vorliegenden Datenlage wird von einem negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment sowie dem normativen organisationalen Commitment ausgegangen. Zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem kalkulatorischen organisationalen Commitment wird kein Zusammenhang postuliert. Hinsichtlich der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit wird ein negativer Zusammenhang erwartet. Zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten wird ein positiver Zusammenhang postuliert. Bei den beschriebenen Zusammenhängen

handelt es sich noch nicht um die Forschungslücken. Aufgrund der aufgezeigten Zusammenhänge werden im nächsten Schritt die Ressourcen und Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit dargestellt und die Forschungslücken aufgezeigt.

2.8.2 Identifizierte Hypothesen und Forschungslücken

Sieht man sich die Zusammenhänge der Arbeitsplatzunsicherheit mit verschiedenen erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen an, ist die Relevanz der Auseinandersetzung mit möglichen Ressourcen und Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit schnell ersichtlich. In der qualitativen Vorstudie (siehe *Kapitel 6*) haben sich der Konfliktstil, der persönliche Regulationsfokus und der Führungsstil als mögliche Ressourcen und je nach Ausprägung auch als Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit herausgestellt. Im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Verhaltensweisen und Einstellungen ergeben sich hier interessante Forschungslücken, deren Füllung einen wissenschaftlichen und praktischen Mehrwert bildet. Insgesamt wurden zu jeder Moderatorvariable Forschungslücken identifiziert, welche in insgesamt 20 Hypothesen mündeten, die in den folgenden Ausführungen zusammengefasst dargestellt werden.

Hypothese 1: Aufgrund des vorliegenden Forschungsstandes und einer sachlogischen Auseinandersetzung mit dem theoretischen Hintergrund wird davon ausgegangen, dass der emotionale Aufgabenkonflikt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) darstellt, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit mindert.

Hypothese 2: Weiter wird postuliert, dass der kognitive Aufgabenkonflikt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) darstellt, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit mindert.

Hypothese 3: Der emotionale Personenkonflikt hingegen wird als Risiko (verstärkende Moderatorvariable) betrachtet, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit verstärkt. Bei den dargelegten Hypothesen handelt es sich um Forschungslücken, die in dieser Form noch nicht untersucht worden sind.

Die Hypothesen bilden somit das Forschungsdesiderat, welches in *Abbildung 4* übersichtlich dargestellt wird.

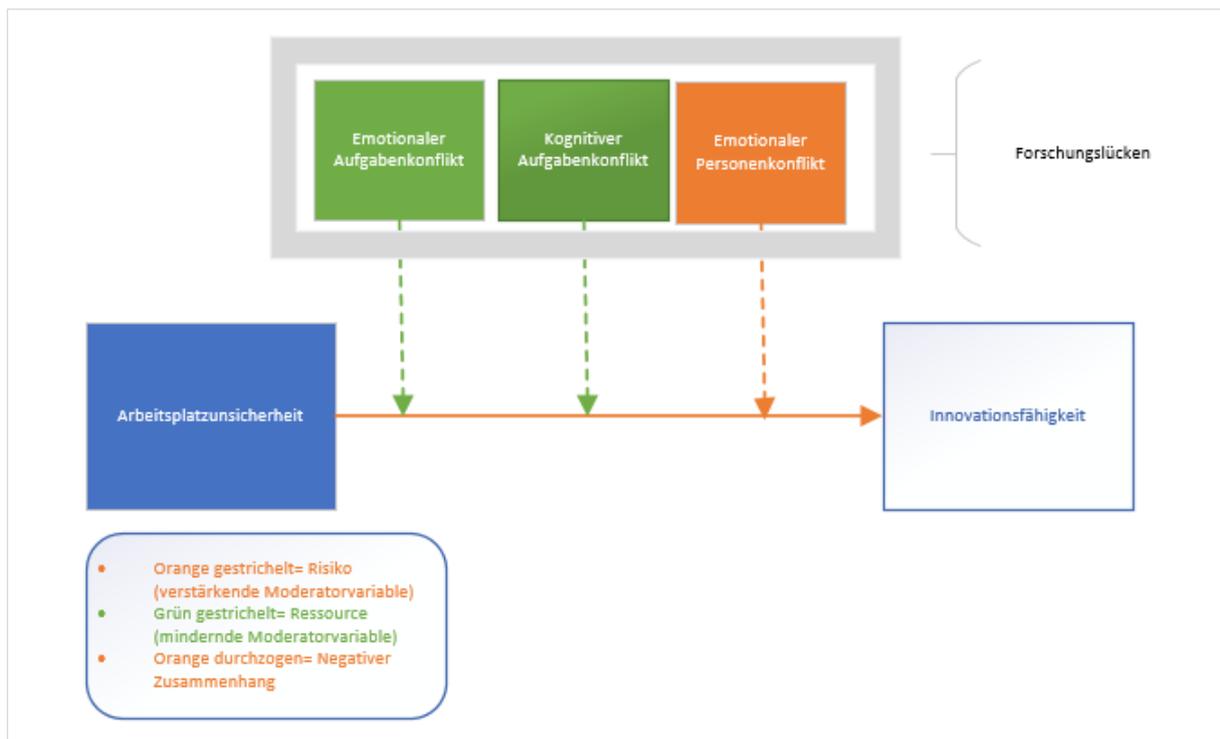


Abbildung 4: Hypothesen und Forschungslücken zum Moderator Konflikttypen/Innovationsfähigkeit (Quelle: Eigene Darstellung)

Hypothese 4: Weiter wird davon ausgegangen, dass der emotionale Aufgabenkonflikt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) darstellt, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment mindert.

Hypothese 5: Zudem wird postuliert, dass der kognitive Aufgabenkonflikt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) darstellt, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment mindert.

Hypothese 6: Es wird auch vermutet, dass der emotionale Personenkonflikt ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) darstellt, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment verstärkt.

Hypothese 7: Der emotionale Personenkonflikt wird zudem als ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) betrachtet, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment verstärkt.

Wieder bilden die Hypothesen die Forschungslücken, welche in *Abbildung 5* übersichtlich dargestellt werden.

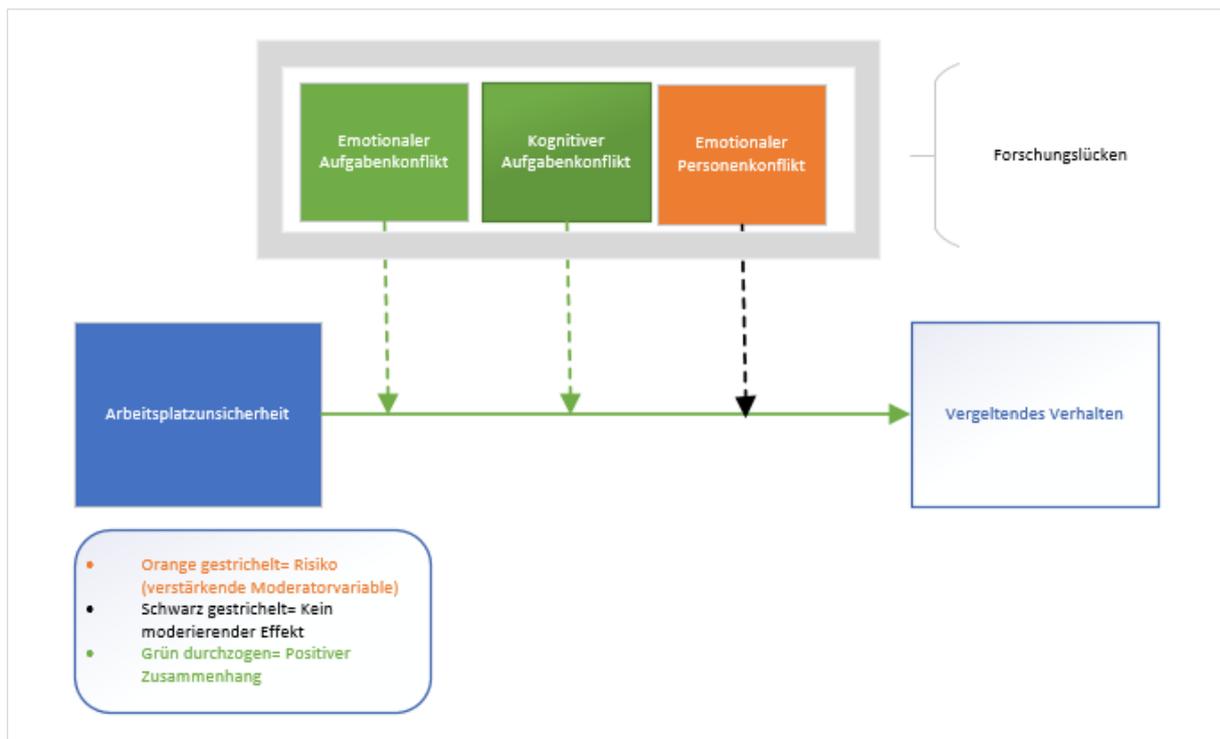


Abbildung 6: Hypothesen/Forschungslücken zum Moderator Konflikttypen und vergeltendes Verhalten (Quelle: Eigene Darstellung)

Hypothese 11: Weiter wird in Bezug auf die individuelle Regulationsorientierung davon ausgegangen, dass der Promotionsfokus eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) darstellt, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit mindert.

Hypothese 12: Der Präventionsfokus hingegen wird als Risiko (verstärkende Moderatorvariable) betrachtet, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit verstärkt.

Die Hypothesen, welche gleichzeitig Forschungslücken darstellen, werden in *Abbildung 7* übersichtlich dargestellt.

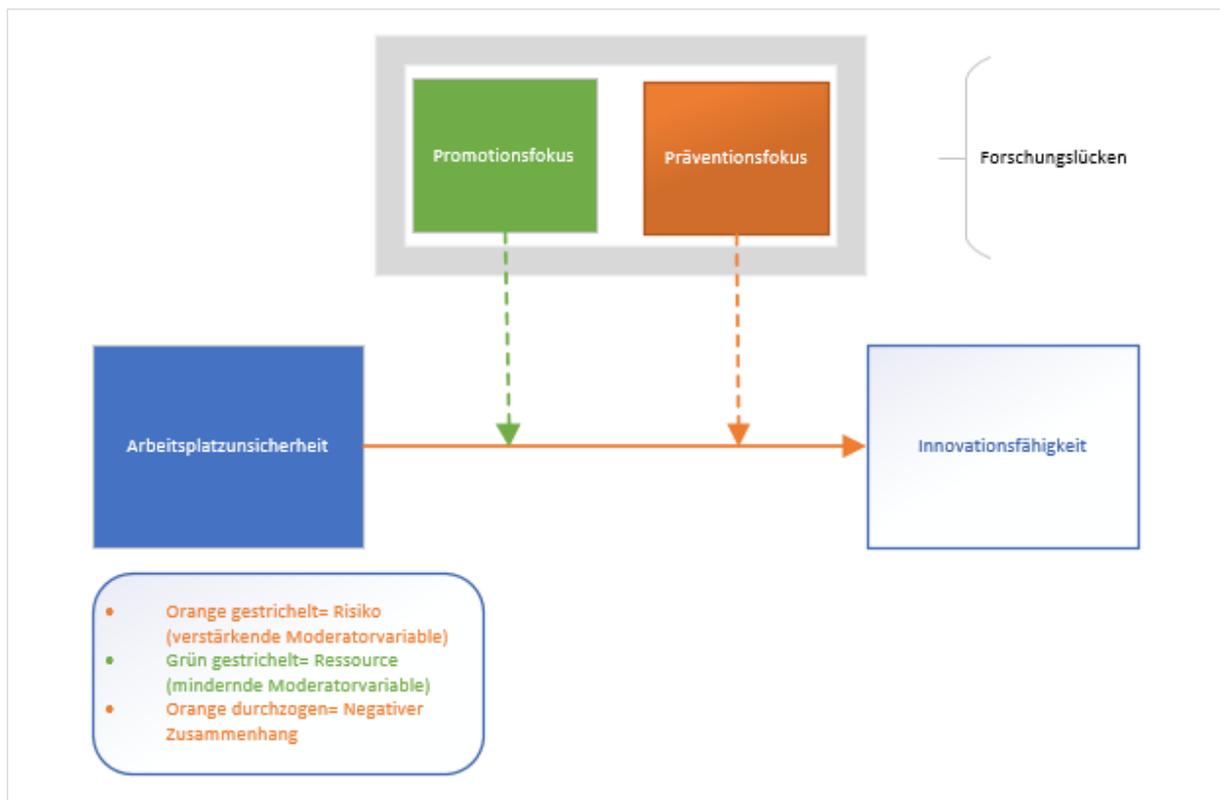


Abbildung 7: Hypothesen/Forschungslücken zum Moderator Regulationsfokus und Innovationsfähigkeit (Quelle: Eigene Darstellung)

Hypothese 13: Zudem wird postuliert, dass der Promotionsfokus eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) darstellt, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment mindert.

Hypothese 14: Der Präventionsfokus hingegen wird als ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) vermutet, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment verstärkt.

Die Forschungsdesiderate, welche zugleich zwei Hypothesen darstellen, werden in *Abbildung 8* übersichtlich dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass sich der mindernde Effekt des Promotionsfokus auf das affektive organisationale Commitment, der verstärkende Effekt des Präventionsfokus dagegen auf das normative organisationale Commitment bezieht.

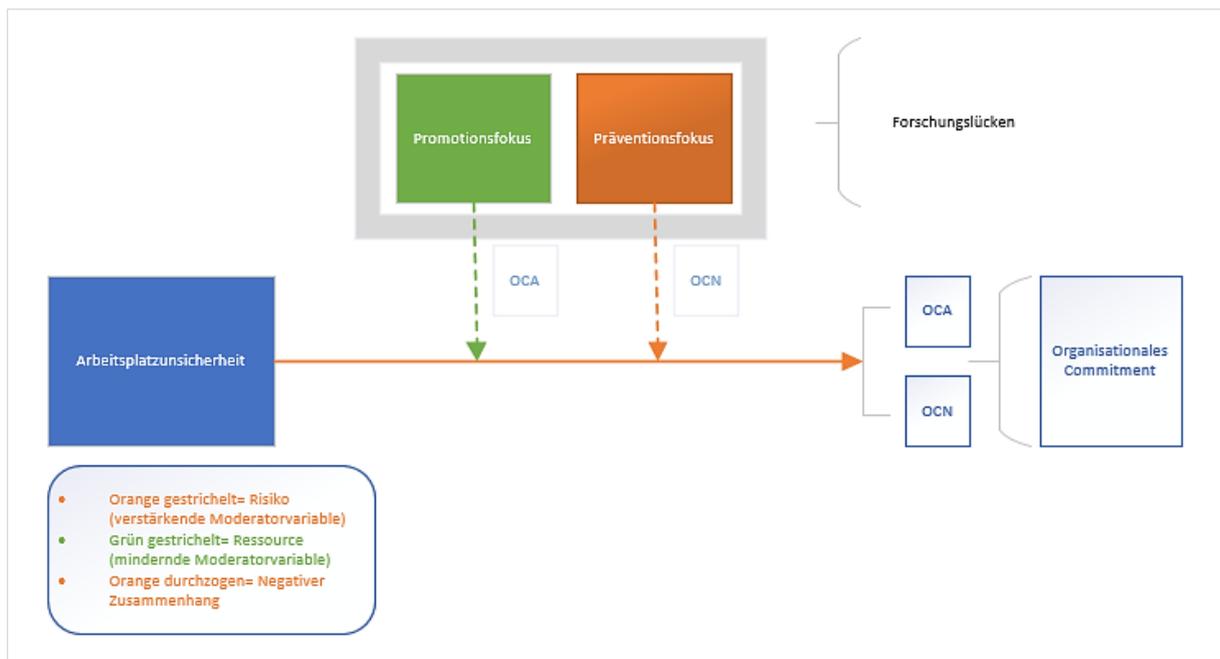


Abbildung 8: Hypothesen/Forschungslücken zum Moderator Regulationsfokus und organisatorisches Commitment (Quelle: Eigene Darstellung)

Hypothese 15: Der Promotionsfokus wird zudem als eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) postuliert, welche den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten mindert.

Hypothese 16: Der Präventionsfokus hingegen wird als Risiko (verstärkende Moderatorvariable) betrachtet, welches den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten verstärkt.

Die Hypothesen, welche gleichzeitig Forschungsdesiderate darstellen, werden in *Abbildung 9* übersichtlich dargestellt.

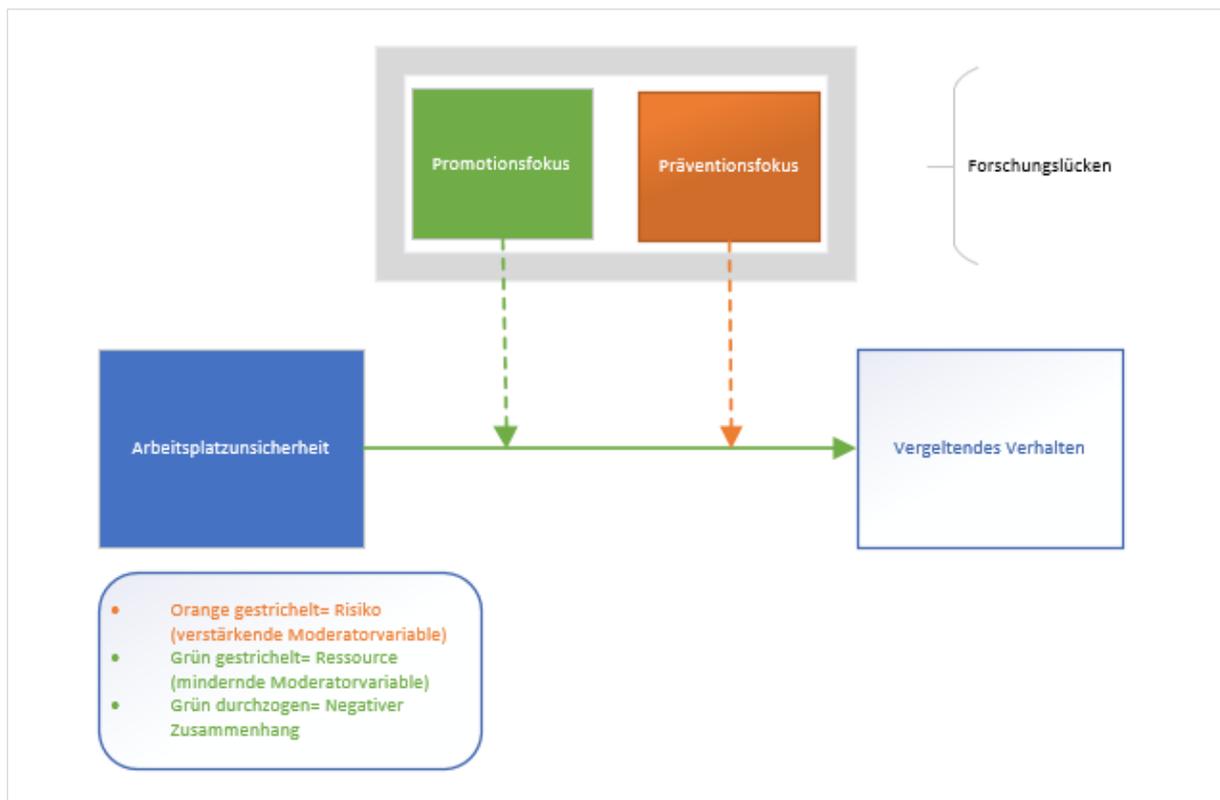


Abbildung 9: Hypothesen/Forschungslücken zum Moderator Regulationsfokus und vergeltendes Verhalten (Quelle: Eigene Darstellung)

Hypothese 17: In Bezug auf den Führungsstil wird erwartet, dass die transformationale Führung eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) darstellt, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit mindert.

Hypothese 18: Weiter wird postuliert, dass die transformationale Führung eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) darstellt, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment mindert.

Hypothese 19: Die transformationale Führung wird zudem als eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) betrachtet, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment mindert.

Hypothese 20: Die transformationale Führung wird weiter als Ressource (abschwächende Moderatorvariable) postuliert, welche den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten mindert.

Die vier Hypothesen zur transformationalen Führung als Moderatorvariable, welche zudem als Forschungslücken betrachtet werden können, sind in *Abbildung 10* übersichtlich dargestellt.

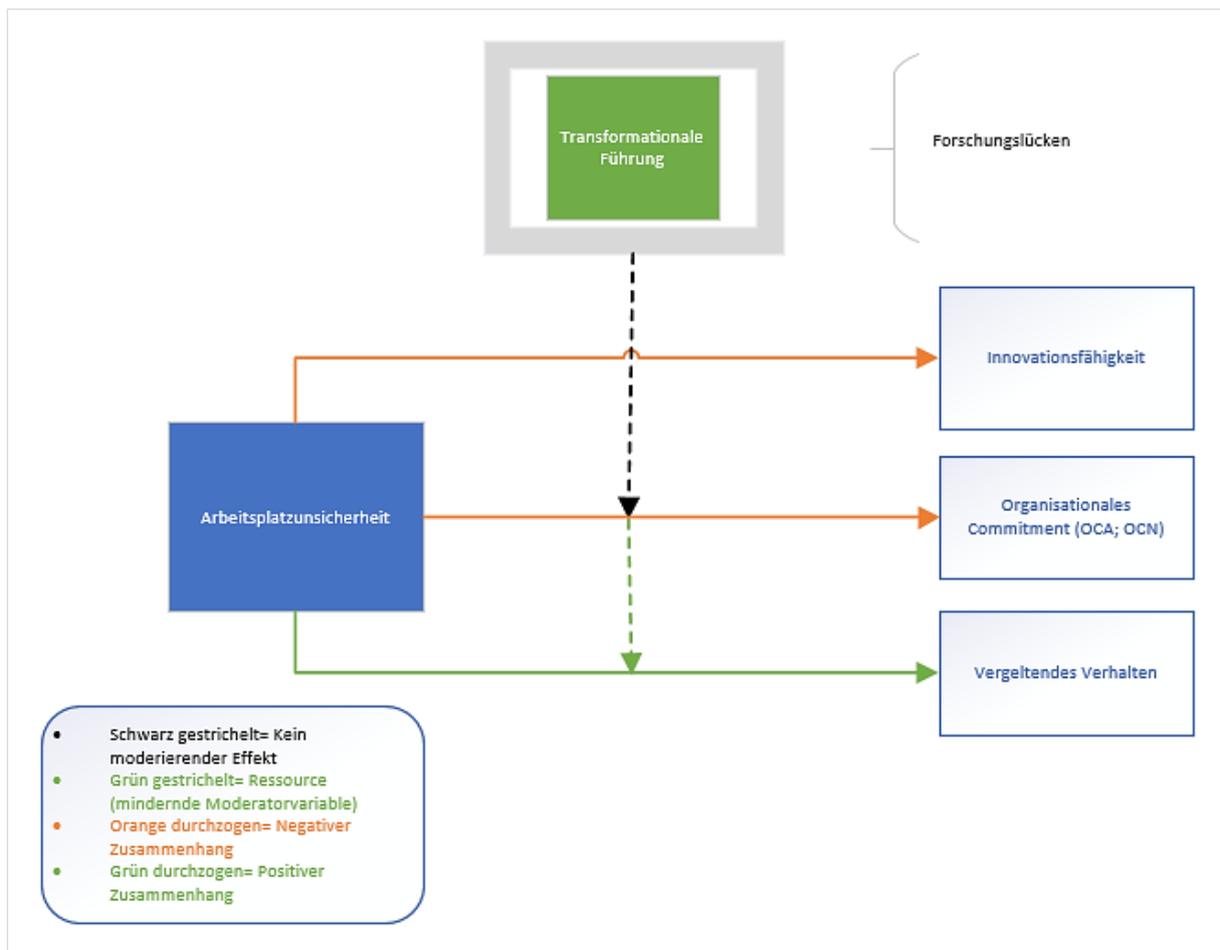


Abbildung 10: Hypothesen/Forschungslücken zum Moderator transformationale Führung und erfolgsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen (Quelle: Eigene Darstellung)

2.8.3 Theoretisches Modell

Das theoretische Modell setzt sich aus den 20 zu untersuchenden Hypothesen zusammen, welche zugleich die Forschungslücken in den jeweiligen Themenbereichen darstellen. Da das Modell eine hohe Komplexität aufweist, wird in der quantitativen Studie pro Moderator (Konflikttypen, Regulationsfokus, Führungsstil) ein eigenes Modell berechnet (siehe *Kapitel 7.5*). Das Hypothesenmodell wurde auf der Basis der qualitativen Vorstudie und einer differenzierteren Literaturrecherche erarbeitet und wird in *Abbildung 11* übersichtlich dargestellt.

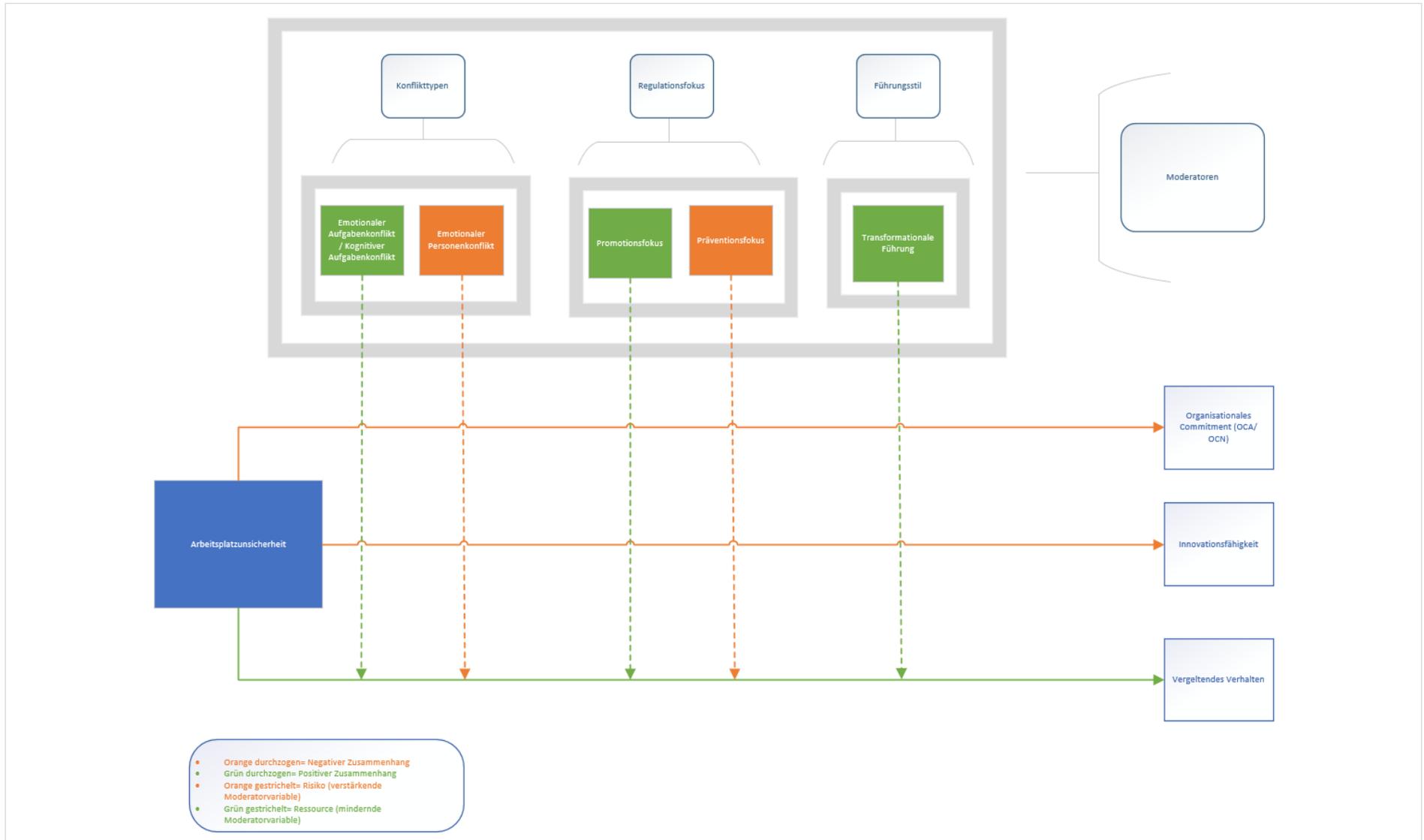


Abbildung 11: Theoretisches Modell (Quelle: Eigene Darstellung)

Im theoretischen Modell wird ersichtlich, dass zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und den drei untersuchten erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen (organisationales Commitment, Innovationsfähigkeit, vergeltendes Verhalten) jeweils negativ konnotierte Zusammenhänge bestehen. Im Modell wird postuliert, dass diese negativ konnotierten Zusammenhänge durch verschiedene Moderatorvariablen (Konflikttypen, Regulationsfokus, Führungsstil) entweder verstärkt oder vermindert werden können. Somit stellen die Moderatoren jeweils Ressourcen oder Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit dar.

3 Forschungsfragen

Aus der Problemstellung sowie der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Themenfeld ergeben sich folgende übergeordnete Fragestellungen:

- Welche Ressourcen mindern die negativen Auswirkungen der subjektiven Arbeitsplatzunsicherheit auf erfolgsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden?

Um sich dem Themengebiet differenziert zu nähern, sollen folgende Unterfragestellungen untersucht werden:

- Welche durch die Arbeitsplatzunsicherheit beeinflussten Verhaltensweisen stellen sich im Untersuchungsfeld als erfolgsrelevant heraus?
- Welchen Effekt hat die Arbeitsplatzunsicherheit auf die erfolgsrelevanten Verhaltensweisen?
- Welche Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit lassen sich identifizieren?
- Welche Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit lassen sich identifizieren?
- Welchen Effekt haben die untersuchten Ressourcen auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und den erfolgsrelevanten Verhaltensweisen?
- Welchen Effekt haben die untersuchten Risiken auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und den erfolgsrelevanten Einstellungen sowie Verhaltensweisen?

Wie dargelegt werden in der Dissertation Konstrukte untersucht, welche eine hohe praktische Relevanz für die Schweizer MEM-Industrie aufweisen. Im Sinne eines möglichst ganzheitlichen Bildes der Thematik wird die Arbeitsplatzunsicherheit als subjektives Empfinden der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit erfolgsrelevanten Ergebnissen (organisationales Commitment, Innovationsfähigkeit, vergeltendes Verhalten) untersucht. Zudem werden Moderatorvariablen in Form möglicher Ressourcen und Risiken (Konflikttypen, Regulationsfokus, Führungsstil) einbezogen, von welchen angenommen wird, dass sie den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und den Ergebnis-Variablen (organisationales Commitment, Innovationsfähigkeit, vergeltendes Verhalten) moderieren. Die Fragestellungen werden an dieser Stelle bewusst allgemein gehalten und im Hypothesenmodell weiter ausdifferenziert.

4 Methodisches Vorgehen

Nachdem in *Kapitel 2* die Grundlage für den empirischen Teil gelegt wurde, beschreiben die folgenden Ausführungen die methodische Vorgehensweise zur Untersuchung des in *Kapitel 2.8.3* aufgestellten Forschungsmodells.

4.1 Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus insgesamt sechs Unternehmen, welche in der schweizerischen MEM-Industrie tätig sind. Dabei handelt es sich um Firmen aus der deutschsprachigen Schweiz, welche vom internationalen Handel abhängig sind. Ihre Rekrutierung erfolgte über persönliche Kontakte sowie das Mitgliederverzeichnis des SWISSMEM-Verbandes. Die untersuchten Unternehmen sind drei mittelständische Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitenden (MA) und drei Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Bei den Grossunternehmen beteiligte sich jeweils mindestens eine Abteilung aus den untersuchten Bereichen (Administration/Kundendienst, Vertrieb/Technik und Montage/Produktion). Den Unternehmen wurde der anonyme Umgang mit den Daten zugesichert. Um das Forschungsinteresse möglichst gut abzudecken, enthält die Stichprobe sowohl Unternehmen, welche sich in einer gesunden Wachstumsphase befinden, als auch solche, welche mit Umsatzeinbussen zu kämpfen haben. Der SWISSMEM-Verband bietet seinen Mitgliedern eine Plattform, um sich in Branchengruppen (Fachgruppen) zusammenzuschliessen, gemeinsame Aktivitäten im Bereich des Marketings zu tätigen sowie einen Erfahrungsaustausch zu pflegen (vgl. SWISSMEM, 2018b). Um die schweizerische MEM-Industrie möglichst gut zu repräsentieren, wurden Unternehmen aus verschiedenen Fachgruppen rekrutiert. Die untersuchten Unternehmen werden in *Tabelle 5* grob beschrieben. Dabei werden sie in einzelne Fachgruppen nach SWISSMEM 2018b unterschieden und es wird aufgezeigt, ob es sich um ein mittelständisches oder um ein Grossunternehmen handelt. Ebenso werden Unternehmen in einer Wachstumsphase (steigender Umsatz und Gewinn) und solche mit einem Umsatzrückgang und Gewinneinbussen differenziert.

Unternehmen Code	Fachgruppe	Anzahl MA	Wachstum/Rückgang
A (gelb)	Herstellen von Präzisionswerkzeugen	50–250 MA	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzeinbussen/Gewinneinbussen (Jahr 2017/erstes Quartal 2018) • Downsizing im Frühjahr 2018
B (blau)	Automatisierung von Maschinen	50–250 MA	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum/Gewinnwachstum (Jahr 2017/erstes Quartal 2018) • Kontinuierliche Vergrößerung des Personalbestandes
C (grün)	Verpackungstechnik	50–250 MA	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzeinbussen/Gewinneinbussen (Jahr 2017/2018) • Downsizing im Herbst 2017
D (pink)	Herstellen von Präzisionswerkzeugen	über 250 MA	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum/Gewinnwachstum (Jahr 2017/erstes Quartal 2018) • Personalbestand bleibt erhalten
E (rot)	Swiss Airport Suppliers	über 250 MA	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzeinbussen/Gewinneinbussen (Jahr 2017/erstes Quartal 2018) • Downsizing im Frühling 2017
F (orange)	Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik	über 250 MA	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzeinbussen/Gewinneinbussen (Jahr 2017/erstes Quartal 2018) • Downsizing im Frühling 2017

Tabelle 5: Untersuchte Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Gesamtstichprobe umfasst $n = 1.260$ Personen und gewährt einen guten Einblick in die schweizerische MEM-Industrie. Die Stichprobe kann als repräsentativ für die sechs untersuchten Unternehmen betrachtet werden. Somit können konkrete Praxisimplikationen für die untersuchten Unternehmen hergeleitet und Tendenzen für andere Unternehmen aufgezeigt werden.

4.2 Untersuchungsdesign

Das methodische Vorgehen gliedert sich grob in drei Forschungsphasen, welche in *Tabelle 6* übersichtlich dargestellt werden.

Phase 1: Rekrutierung	Phase 2: Qualitative Vorstudie	Phase 3: Quantitative Analyse	Phase 4: Qualitative Verifizierungsstudie
<ul style="list-style-type: none"> • Anschreiben der Unternehmen per E-Mail • Telefonate mit Geschäftsführern • Erste Gespräche mit den Geschäftsführern 	<ul style="list-style-type: none"> • Halbstrukturiertes Leitfadenterview mit sechs Geschäftsführern/Leitungspersonen und sechs Mitarbeitenden • Auswertung mit MAQDA • Identifikation der erfolgsrelevanten Verhaltensweisen und Einstellungen, sowie Ressourcen und Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Operationalisierung Konstrukte • Fragebogenkonstruktion • Pretest • Befragung anhand eines Paper-Pencil Fragebogens. Befragung von N= 1260 Personen, aus sechs Unternehmen • Auswertung mit SPSS/ SPSS-AMOS und R 	<ul style="list-style-type: none"> • Halbstrukturiertes Leitfadenterview mit drei Geschäftsführern/Leitungspersonen und vier Mitarbeitenden • Auswertung mit MAQDA • Verifizierung und Vertiefung der Erkenntnisse aus der quantitativen Analyse

Tabelle 6: Untersuchungsdesign (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Forschungsphasen werden in den folgenden Ausführungen genauer beschrieben.

4.2.1 Rekrutierung

Die Zielgruppe sind Unternehmen, welche in der Schweizer MEM-Industrie tätig sind. Insgesamt werden Mitarbeitende von sechs Unternehmen in die Untersuchung einbezogen. Es handelt sich dabei sowohl um kleine und mittlere Unternehmen als auch um Grossunternehmen. Bei der Selektion der Unternehmen wurde darauf geachtet, dass sie das Untersuchungsfeld möglichst passend repräsentieren. Die Unternehmen wurden mithilfe des Mitgliederverzeichnisses von SWISSMEM und über persönliche Kontakte rekrutiert. Die jeweiligen Geschäftsführende/Leitungspersonen wurden per E-Mail oder telefonisch kontaktiert und um ihre Teilnahme an der Studie gebeten. Die Arbeit wurde kurz vorgestellt und ein persönliches Treffen vereinbart. Bei dem persönlichen Treffen und dem Rekrutierungsgespräch wurde noch einmal auf die Rahmenbedingungen eingegangen und die Geschäftsführende/Leitungspersonen stell-

ten ihr Unternehmen vor. Zudem gaben sie bekannt, ob bei der jeweiligen Firma mit Personalentlassungen zu rechnen ist und ihrer Meinung nach ein erhöhtes Risiko (verschlechterte Auftragslage, Umsatzeinbusse, Entlassungen, Zeitarbeit) der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit besteht oder nicht. Insgesamt nahmen vier Unternehmen an der Befragung teil, welche unter Umsatzeinbussen leiden; zwei weitere der Unternehmen gaben an, sich in einer gesunden Wachstumsphase zu befinden und nicht an Personalabbau zu denken.

4.2.2 Qualitative Vorstudie

Die qualitative Vorstudie soll dazu dienen, das Phänomen der Arbeitsplatzunsicherheit aus Sicht des Forschungsfeldes näher zu betrachten. Dabei sollen die in der Literatur identifizierten erfolgsrelevanten Verhaltensweisen dahingehend analysiert werden, ob sie aus Sicht des Forschungsfeldes als praxisrelevant einzustufen sind. Zudem wird auf mögliche Ressourcen und Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit eingegangen. Dabei steht das Erleben der Arbeitsplatzunsicherheit aus der Sicht der Betroffenen im Vordergrund. Die aufgrund des aktuellen Forschungsstandes bereits erfolgten Annahmen können so noch einmal hinterfragt, angereichert und gegebenenfalls revidiert werden.

Für die Datenerhebung wird ein halbstrukturiertes Leitfadeninterview gewählt. Aufgrund teils unterschiedlicher Fragestellungen im Interview und unterschiedlicher Zielsetzungen bezüglich des zu ermittelnden Inhalts aus verschiedenen Blickwinkeln werden zwei verschiedene Leitfadeninterviews gewählt; eines wird für die Mitarbeitenden, ein anderes für die Geschäftsführenden/Leitungspersonen erstellt. Gemäss dem im Jahre 2015 veröffentlichten Werk von Flick dient das halbstrukturierte Leitfadeninterview zur Rekonstruktion des komplexen Wissensstands der befragten Personen bezüglich des Themas der Untersuchung (vgl. S. 194 f.). Um sich dem Thema der Arbeitsplatzunsicherheit im Untersuchungsfeld zu nähern, wird das erarbeitete Basiswissen, welches sich aus den Erkenntnissen der Rekrutierungsgespräche und des aktuellen Forschungsstandes zusammensetzt, in die Gestaltung des Leitfadens miteinbezogen.

Um möglichst offen an die Thematik der Arbeitsplatzunsicherheit in den untersuchten Unternehmen heranzugehen, ohne dabei auf eine systematische Grundlage zu verzichten, werden die Daten der qualitativen Vorstudie in Anlehnung an die im Jahr 2014 vorgestellte Methode des NCT (Noticing-Collecting-Thinking) nach Friese ausgewertet. Friese beschreibt die qualita-

tive Auswertung nach ihrer Methode als „an excursion into unknown territory“ (S. 3). Das Datenmaterial ist dabei das Terrain, welches untersucht wird. Das Equipment bilden Tools und Funktionen von computergestützten Programmen, die dabei helfen, die Entdeckungsreise erfolgreich zu bewältigen. Um die Daten auszuwerten, soll auf die Computersoftware MAXQDA zurückgegriffen werden (vgl. MAXQDA, 2017).

4.2.3 Quantitative Hauptstudie

Die dritte Phase beinhaltet die quantitative Analyse. Während dieser Phase werden die zu untersuchenden Konstrukte operationalisiert sowie ein Befragungsinstrument entwickelt, das in einem Pretest auf seine Verständlichkeit, Auswertbarkeit und soziale Akzeptanz hin geprüft wird. Die Auswertung der Daten verfolgt das Ziel, das zuvor aufgestellte Hypothesensystem zu kontrollieren und zu analysieren. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen in einem nächsten Schritt als Grundlage sowohl für die Diskussion als auch für die praktische und theoretische Implikation. Die Auswertung der Daten erfolgt in drei Teilschritten: Im ersten Schritt werden die Daten digital aufbereitet. Danach werden alle verwendeten Skalen auf ihre Reliabilität und Validität hin überprüft. In einem nächsten Schritt erfolgen Mittelwertvergleiche, welche einer zusätzlichen explorativen Auseinandersetzung mit den untersuchten Konstrukten dienen. Abschliessend soll eine Regressionsanalyse durchgeführt werden, um das entwickelte theoretische Modell zu überprüfen.

4.2.4 Qualitative Vertiefungsstudie

Die qualitative Vertiefungsstudie soll dazu dienen, die gewonnenen Erkenntnisse noch einmal zu vertiefen und offen gebliebene Fragen zu beantworten. Dazu werden insgesamt acht Interviews geführt und ausgewertet. Zur Erfassung der Daten kommt hier ein halbstandardisiertes Interview zum Einsatz, indem subjektive Theorien rekonstruiert und ergänzend theoriegeleitete Fragen gestellt werden (vgl. Flick, 2011, S. 203). Um verschiedene Blickwinkel in die Untersuchung einzubeziehen, werden dazu vier Mitarbeitende ohne Führungsfunktion und vier Führungspersonen/Geschäftsführende interviewt. Die Daten werden mit der in *Kapitel 5.3* beschriebenen NCT-Methode nach Friese ausgewertet.

5 Qualitative Vorstudie

Die nachfolgend beschriebene qualitative Vorstudie verfolgt die Annäherung an die Thematik der Arbeitsplatzunsicherheit im Untersuchungsfeld. Erste theoretische Annahmen sollen überprüft werden und es wird analysiert, inwiefern die Arbeitsplatzunsicherheit im untersuchten Sampling erlebt wird und welche Verhaltensweisen sich daraus manifestieren. Erfolgsrelevante Verhaltensweisen können so identifiziert sowie weitere Erkenntnisse und Annahmen für die quantitative Hauptstudie gewonnen werden. In der vorliegenden Arbeit werden dabei diejenigen Konstrukte als erfolgsrelevant verstanden, welche sich für das Untersuchungsfeld als besonders bedeutsam und wichtig herauskristallisieren, um aktuelle und zukünftige Unternehmensziele in Zeiten erhöhter subjektiver Arbeitsplatzunsicherheit zu erreichen. Dazu können sowohl Konstrukte, welche als Risiko eingestuft werden und somit eine Gefahr für das Unternehmen bergen, als auch Ressourcen, welche die negativen Auswirkungen mindern, zählen.

5.1 Datenerhebung und Rekrutierung der Stichprobe

Das Sampling für die qualitative Vorstudie setzt sich aus Mitarbeitenden der untersuchten Unternehmen zusammen. Um ein möglichst repräsentatives Sampling zu erhalten und mehrere Blickwinkel in die Untersuchung einzubeziehen, wurden dazu sowohl sechs Mitarbeitende ohne Führungsfunktion als auch fünf Führungskräfte und ein Geschäftsführender interviewt. Am Interview beteiligten sich vier Frauen und acht Männer. Da in den untersuchten Unternehmen mehr Männer als Frauen arbeiten, wurde das Untersuchungsfeld durch das Sampling gut repräsentiert. Die Organisationszugehörigkeit variierte von fünf bis 15 Jahren. Bei den Mitarbeitenden wurden vier Männer, welche als Techniker oder in der Produktion arbeiten, sowie zwei Frauen, welche im Vertrieb und in der Administration tätig sind, interviewt. Bei den Vorgesetzten handelt es sich um zwei Teamleiter im Bereich Technik, einen Abteilungsleiter im Bereich Vertrieb sowie zwei Teamleiterinnen im Bereich Administration und Kundendienst. Zudem hat sich ein Geschäftsführender am Interview beteiligt. Dabei handelt sich um Personen in Unternehmen, welche von Arbeitsplatzunsicherheit betroffen sind. Um diese zu identifizieren, wurden vorgängig Telefonate mit den entsprechenden Schlüsselpersonen (Führungspersonen, Unternehmensentwickelnde und Geschäftsführende) geführt, welche ihr Unternehmen anhand von objektiven Kriterien (verschlechterte Auftragslage, Umsatzeinbusse,

Entlassungen, Zeitarbeit) als von Arbeitsplatzunsicherheit betroffen einschätzten. Die Geschäftsführenden sowie die Führungskräfte wurden telefonisch für das Interview gewonnen, während die Mitarbeitenden der Unternehmen per E-Mail angefragt wurden, ob sie am Interview teilnehmen würden. Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen Oktober 2017 und April 2018 durchgeführt. Der Geschäftsführende wurde in seinem Unternehmen befragt und stellte dafür den Sitzungsraum zur Verfügung, während die Führungskräfte und die Mitarbeitenden in einer neutralen Umgebung eines Praxisraums in Winterthur sowie in Bassersdorf interviewt wurden.

5.2 Erhebungsmethoden

Für die Datenerhebung wurde ein problemzentriertes Interview gewählt. Der Leitfaden wurde anhand der SPSS-Methode (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren) nach Helfferich 2011 erstellt (vgl. S. 21 ff.). Um den Fragebogen zu entwickeln, beteiligten sich ein Geschäftsführender sowie eine Forschende aus einem anderen Forschungsbereich an der Generierung der Fragen. In einem Brainstorming wurden dazu zuerst viele Fragen gesammelt. Danach wurden die Fragen laut gelesen, geprüft und gegebenenfalls gestrichen. Die verbliebenen Fragen wurden dann inhaltlich nach Themen sortiert und zum Abschluss in zwei Leitfäden subsumiert. Ein Leitfaden wurde für die Mitarbeitenden und ein weiterer für die Führungskräfte sowie den Geschäftsführenden erstellt. Aufgrund der teils abweichenden Fragestellungen im Interview und der unterschiedlichen Zielsetzungen bezüglich des zu ermittelnden Inhalts wurden zwei Interviewleitfäden eingesetzt. Die problemzentrierten Leitfäden wurden dabei in Anlehnung an Flick erstellt (vgl. 2005, S. 210 f.). Dazu orientierte sich das Interview an dem theoretischen Vorwissen zur Thematik der Arbeitsplatzunsicherheit. In Anlehnung an Flick wurde klar verdeutlicht, was das inhaltliche Interesse des Interviews ist, und gleichzeitig darauf geachtet, durch Zurückspiegelungen (Zusammenfassungen, Rückmeldungen) eine gute Gesprächsatmosphäre aufrechtzuerhalten (vgl. S. 211).

5.3 Auswertung

Die Auswertung der Daten erfolgte in Anlehnung an die NCT-Methode (vgl. Friese, 2014, S. 12). Die Methode wurde gewählt, weil Friese mit ihrer Methode eine wissenschaftlich fundierte Technik darlegt, welche einen offenen Umgang mit den gesammelten Daten ermöglicht, ohne dabei auf eine systematische Grundlage zu verzichten. Friese beschreibt die computerbasierte Analyse von Daten als eine Exkursion in ein unbekanntes Territorium. Das Datenmaterial ist dabei das Territorium, das untersucht werden will, die Tools und die Funktionen der Computer-Software sind das Equipment, welches für die Entdeckungsreise benötigt wird (vgl. S. 3 f.). Die NCT-Methode zur computerbasierten Auswertung von Daten basiert auf einem 1998 veröffentlichten Beitrag von Seidel (vgl. S. 2) und wurde durch Friese weiterentwickelt. Die Methode erfreut sich sowohl in der Wissenschaft als auch in der Lehre grosser Beliebtheit (vgl. Méndez Romero, 2016, S. 226 ff.), da sie eine gut praktikable Herangehensweise beschreibt, welche ihre Wurzeln in der 1999 veröffentlichten Grounded Theory nach Glaser und Strauss hat (vgl. S. 21 ff.). In der vorliegenden Arbeit wurden die transkribierten Interviews zur Analyse in die Computersoftware MAXQDA importiert. MAXQDA ist eine Software für die qualitative Analyse von Daten. Diese Software bietet gute Werkzeuge, um die Daten zu organisieren und zu kategorisieren. Vielzählige Visualisierungstools helfen dabei, die Daten in einem grösseren Zusammenhang zu sehen (vgl. MAXQUDA, 2018).

In den folgenden Ausführungen wird das Vorgehen der Forschung im Rahmen der qualitativen Vorstudie beschrieben. Dabei werden die einzelnen Bestandteile des Vorgehens nach der NCT-Methode in eine der Logik des Forschungsprozesses folgende Ordnung gebracht. Es gilt jedoch zu beachten, dass die NCT-Methode stark auf die zirkuläre Vorgehensweise abstellt. In diesem Sinne sind bei den nachfolgend beschriebenen Schritten immer auch „Rückschritte“ von unten nach oben mitzudenken (vgl. Tahris, 2016, S. 41).

5.3.1 Noticing Things

In Anlehnung an die NCT-Methode wurden die transkribierten Interviews in die Computersoftware MAXQUDA importiert, dann einzeln noch einmal sorgfältig durchgelesen und interessante Textpassagen mit Memos versehen. Theoretische Memos gründen sich dabei „auf die Codenotizen und auf übergreifende Zusammenhänge, die der Forscher Schritt für Schritt

erkennt“ (Böhm, 2010, S. 477). In einem zweiten Schritt wurden die Daten offen codiert. Zuerst wurden dazu kurze Textpassagen ausgewertet und immer mehr zu Codes verdichtet. Die Codiereinheit umfasste dabei mindestens drei Wörter und höchstens einen Abschnitt. In Anlehnung an Böhm wurden immer wieder Fragen an das Material gestellt, um den Forschungsschwerpunkt zu konkretisieren (vgl. S. 478):

- Was wird hier angesprochen?
- Wer ist beteiligt?
- Wie wird die Arbeitsplatzunsicherheit/das angesprochene Phänomen wahrgenommen?
- Warum kommt die Arbeitsplatzunsicherheit/das angesprochene Phänomen zustande?
- Welche Auswirkungen der Arbeitsplatzunsicherheit/des angesprochenen Phänomens lassen sich identifizieren?

Die Codes wurden zur Beantwortung der Fragen mit Memos versehen, wie es das Beispielmemo aus *Abbildung 12* veranschaulicht.

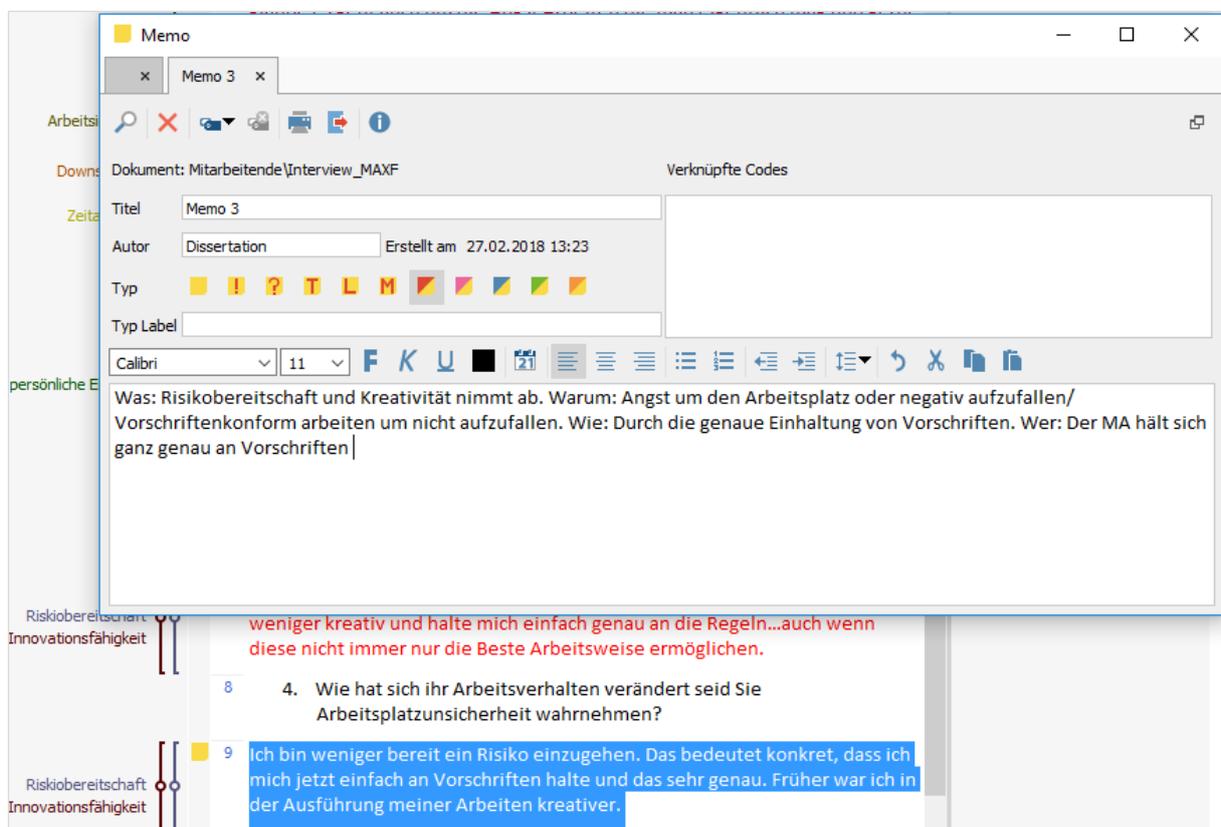


Abbildung 11: Auszug aus der Auswertung der Memos (Quelle: Eigene Darstellung)

Negative Äusserungen wurden dabei rot eingefärbt, für positive grüne und für neutrale farblose Memos verwendet. Damit konnte in Anlehnung an die Vorgehensweise in der 2016 veröffentlichten Untersuchung von Tahrir eine Wertung der jeweiligen Aussage (positive oder negative Äusserungen in Bezug auf den Oberbegriff) übersichtlich dargestellt werden. Da die Codes anfangs noch relativ nahe am Text waren, wurden sie in einem zweiten Schritt jeweiligen Oberbegriffen zugeordnet (z. B. Risikobereitschaft). Damit konnte eine gute Übersichtlichkeit geschaffen werden. Die Oberbegriffe dienten als eine Art „Container“, die mit den Codes gefüllt wurden, indem das Datenmaterial sorgfältig durchgegangen und anhand der identifizierten Oberbegriffe codiert wurde. Die Oberbegriffe wurden in einem Codesystem aufgelistet und sind in *Abbildung 13* dargestellt.

Codesystem	Count
Codesystem	203
Auslastung	4
Risikobereitschaft	10
Downsizing	18
Zeitarbeit	2
Arbeitsinhalt	6
Outplacement	5
Ausserbetriebliche Ressourcen	11
Kommunikation	11
Kontraproduktivität	14
Arbeitsatmosphäre	18
Konflikte	17
Innovationsfähigkeit	16
persönliche Eigenschaften	21
Führungskraft	24
Commitment	26

Abbildung 12: Liste der Codes (Quelle: Eigene Darstellung)

In *Abbildung 13* wird ersichtlich, dass sich schon eine erste Gewichtung der einzelnen Oberbegriffe erkennen lässt. So konnten dem Oberbegriff „Auslastung“ lediglich vier Codes zugeordnet werden, während der Code „Führungskraft“ bereits 24 Codes umfasste.

5.3.2 Collecting Things

In Anlehnung an den 2010 veröffentlichten Artikel von Böhm (vgl. S. 478) wurde in einem nächsten Schritt die Verfeinerung und Differenzierung schon vorhandener Konzepte vorgenommen und den einzelnen Oberbegriffen der Status von Kategorien verliehen (axiales Codieren). Friese beschreibt diesen Schritt in ihrem 2014 veröffentlichten Buch als intellektuelle Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial, wobei der Forschende mit der Analyse weiterverfährt, jeden Oberbegriff mit anderen vergleicht und Gemeinsamkeiten sowie Differenzen feststellt (vgl. S. 13). Dazu wurde auf das 1990 vorgeschlagene Codierparadigma nach Strauss und Corbin zurückgegriffen (vgl. S. 87ff). Für die Theoriebildung wird gemäss Böhm eine Kategorie in den Mittelpunkt gestellt und ein Beziehungsnetz um sie herum ausgearbeitet. Dabei ist vor allem das Ermitteln von Beziehungen (Relationen) zwischen der Achsenkategorie und den damit in Beziehung stehenden Konzepten wichtig (vgl. S. 479). Die Achsenkategorie beschreibt dabei ein Phänomen (z. B. Sachverhalt oder Ereignis). Handlungen, welche von einzelnen Personen angesprochen wurden, sowie auch Interaktionen umschreiben dieses Phänomen (vgl. S. 481). Dabei unterscheidet man zwischen Kontextbedingungen, welche als Ursache verstanden werden können, intervenierenden Bedingungen, welche das Umfeld beschreiben, sowie Handlungen und Interaktionen, welche die Eigenschaft haben, zielorientiert zu sein und meistens aus bestimmten Gründen durchgeführt werden (vgl. S. 480). Für die Achsenkategorie „Commitment“ beispielsweise lautete ein herausgearbeitetes Paradigma:

„Mir geht das Unternehmen mehr gefühlsmässig nicht mehr so nahe und ich sehe vieles lockerer (Konsequenz). Muss ich aber irgendwie auch; denn ich könnte nicht voll mit dem Unternehmen verbunden sein (Phänomen/Achsenkategorie) und immer mit der Angst leben müssen, meinen Arbeitsplatz zu verlieren (Bedingung). Ich denke das ist auch ein natürlicher Schutz, den ich da aufbaue (Strategie).“

Überlappungen in der Codierung (dieselbe Passage ist in verschiedene Codes zugeordnet) wurden mit dem Code-Relations-Browser von MAXQDA dargestellt und erneut analysiert. Durch diese Visualisierung wurde die Kategorienbildung unterstützt, indem die Achsenkategorien weiter aggregiert werden konnten und sich so langsam zu Kernkategorien entwickelten (vgl. Tahris, 2016, S. 44). So wurde, wie *Abbildung 14* zeigt, beispielsweise festgestellt, dass die Oberbegriffe „Innovationsfähigkeit“ und „Risikobereitschaft“ sich stark überlappen.

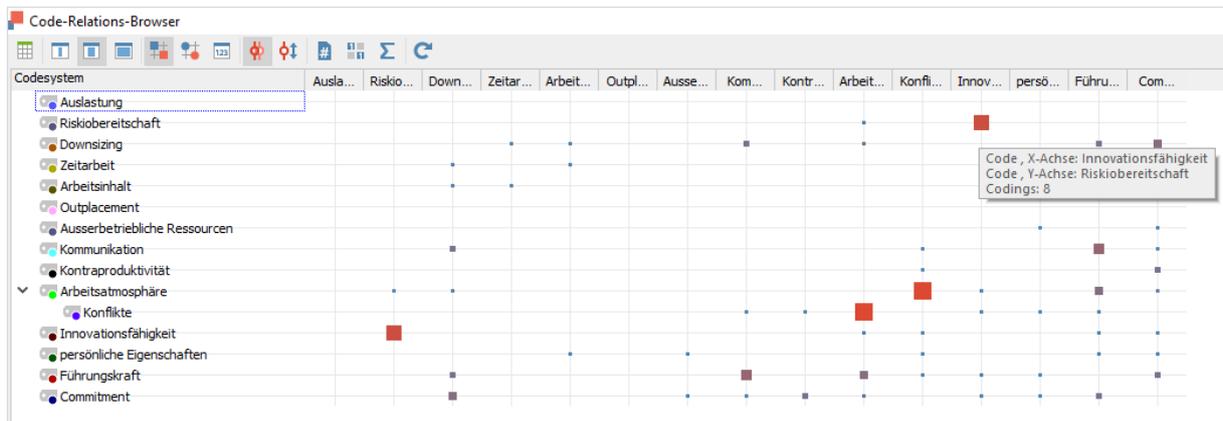


Abbildung 13: Code-Relations-Analyse Innovationsfähigkeit (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine genauere Analyse der Subcodes zeigte ausserdem, dass die Achsenkategorie weiter verdichtet werden konnte, indem die Subcodes anderen Achsenkategorien zugeordnet wurden. Dadurch entstanden neun verdichtete Achsenkategorien, welche in *Tabelle 7* dargestellt sind.

Codesystem Achsenkategorien
Downsizing
Arbeitsinhalt
Ausserbetriebliche Ressourcen
Kontraproduktivität
Konflikttypen
Innovationsfähigkeit
Persönliche Eigenschaften
Führungsstil
Commitment

Tabelle 7: Codesystem Achsenkategorien (Quelle: Eigene Darstellung)

5.3.3 Thinking about Things

Wie Friese in ihrem 2014 veröffentlichten Buch beschreibt, ist der ganze qualitative Forschungsprozess mit Denkarbeit verbunden. Dabei wird im letzten Schritt der Analyse wird besonders stark über das Datenmaterial nachgedacht (vgl. S. 14). Auch Böhm bezeichnet diese Phase des „selektiven Codierens“ als Sequenz, in der die Forschenden als Autoren fungieren und das Datenmaterial auf der Basis der bis dahin entwickelten Kategorien, Memos und Netzwerke interpretieren und bewerten (vgl. S. 482).

So hat sich bei der genauen Betrachtung der Beziehung zwischen den Achsenkategorien beispielsweise herausgestellt, dass das Downsizing als einer der Hauptgründe für die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit genannt wurde. Bei einer Fokussierung auf die Memos wird aber auch ersichtlich, dass das Downsizing und die damit verbundene Arbeitsplatzunsicherheit nicht unbedingt nur negativ bewertet werden. Es gibt durchaus auch Personen, welche die Arbeitsplatzunsicherheit als positiv wahrnehmen und sich dadurch motiviert fühlen. Bei einer genauen Betrachtung der Häufigkeit der jeweiligen Nennungen fällt auf, dass einzelne Personen das Downsizing und die damit einhergehende Arbeitsplatzunsicherheit eher positiv erleben. Mehrheitlich wird das Downsizing aber als negativ wahrgenommen. Im Zusammenhang mit der Interpretation der Daten ist die Betrachtung der Nähe der Achsenkategorien sehr aufschlussreich. Dazu wird ausgewertet, wie viele Codierungen existieren, in denen zwei Codes in einem Abstand von einer Zeile zueinanderstehen, wie in *Abbildung 15* dargestellt wird.

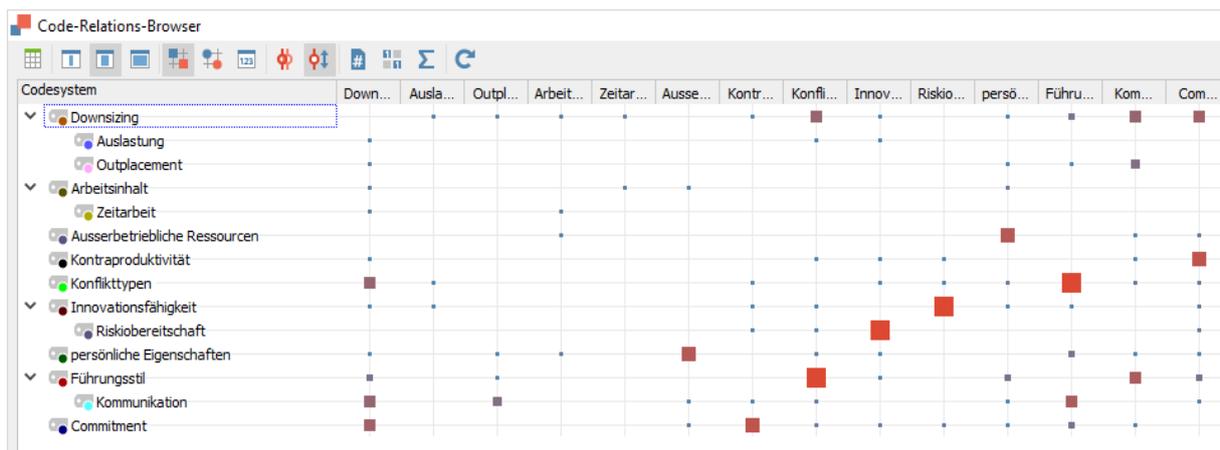


Abbildung 14: Code-Relations-Browser Nähe der Achsenkategorien (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Betrachtung der Nähe der Achsenkategorien zeigt beispielsweise auf, dass die Konflikttypen eine starke Nähe zu den Codes der Achsenkategorie Führungsstil (FS) aufweisen. Der Grund dafür könnte darin liegen, dass ein als angenehm empfundener Führungsstil im Zusammenhang mit der Konfliktbewältigung im jeweiligen Team stehen könnte. Zudem weisen die Achsenkategorien Commitment und kontraproduktives Verhalten eine starke Nähe zueinander auf. Aus einer sachlogischen Überlegung heraus könnte sich diese Nähe dadurch erklären, dass Mitarbeitende, welche sich weniger mit dem Unternehmen verbunden fühlen, eher zu kontraproduktiven Verhaltensweisen tendieren. Die Risikobereitschaft steht als Subkategorie der Innovationsfähigkeit ebenfalls nahe, was nicht weiter überrascht. Interessant ist ebenfalls,

dass die Achsenkategorie Commitment eine starke Nähe zu Downsizing und kontraproduktivem Verhalten ausweist. Bei der genaueren Betrachtung der Codes wird klar, dass Personen, welche sagen, dass ihr Commitment unter der Arbeitsplatzunsicherheit leidet, eher auch auf kontraproduktives Verhalten zu sprechen kommen. Zudem äussern Personen, welche von Downsizing betroffen sind, vermehrt, dass die Verbundenheit zum Unternehmen abnimmt. Weiter weist das Downsizing eine starke Nähe zu den Achsenkategorien Konflikttypen, Kommunikation und Commitment auf. So kann diese Nähe als Indiz dafür dienen, dass zu Zeiten, in denen eine Personalreduzierung betrieben wird, dem Konfliktmanagement, der Kommunikation sowie dem Commitment eine starke Bedeutung zugeschrieben werden sollte.

Eine genaue Analyse des Inhalts der Kernkategorien führte zudem zu einer Umbenennung der Kategorie „kontraproduktives Verhalten“ in „vergeltendes Verhalten“, da die Zitate aufzeigen, dass damit eher eine Form der Rache gemeint ist, welche die Mitarbeitenden zeigen, wenn sie sich nicht fair behandelt fühlen, und somit weniger von einer generellen und intentionell ausgeführten Schädigung des Unternehmens ausgegangen werden kann.

6 Ergebnisse der qualitativen Vorstudie

Die Auswertung der Interviews folgte dem qualitativen Forschungsparadigma, indem Erzählungen, Argumente und Begründungen exploriert wurden. Das Vorgehen war an der Thematik der Arbeitsplatzunsicherheit orientiert und wurde dennoch induktiv-entdeckend gestaltet. Zunächst wurde der Forschungsschwerpunkt festgelegt, der darin lag, erfolgsrelevante Verhaltensweisen, Einstellungen und mögliche Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit im Untersuchungsfeld zu identifizieren. Das Datenmaterial wurde in einem nächsten Schritt offen codiert. Anschliessend wurden die Codes sortiert. Nach einer genauen Analyse von Überlappungen und Beziehungen zwischen den Codes wurde sodann ein Kategoriensystem entwickelt. Die Auswahl der Kategorien wurde während des ganzen Prozesses immer wieder angepasst und ergänzt (vgl. Mey & Mruck, 2010, S. 620 ff.; Tahris, 2016, S. 47). Nachfolgend werden die neun Kernkategorien in *Tabelle 8* übersichtlich dargestellt.

Kategorien	Anzahl Zitate in den Haupt- und Subkategorien
Downsizing	Total Zitate (18) Subkategorie: Auslastung (4); Aussenvermittlung (5)
Arbeitsinhalt	Total Zitate (16) Subkategorie: Zeitarbeit (2)
Ausserbetriebliche Ressourcen	Total Zitate (11)
Vergeltendes Verhalten	Total Zitate (14)
Konflikttypen	Total Zitate (18)
Innovationsfähigkeit	Total Zitate (16) Subkategorie: Risikobereitschaft (10)
Persönliche Eigenschaften	Total Zitate (21)
Führungsstil	Total Zitate (24)
Commitment	Total Zitate (26)

Tabelle 8: Kernkategorien (Quelle: Eigene Darstellung)

6.1 Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit im Untersuchungsfeld

Die Interviews zeigen zunächst auf, dass die Arbeitsplatzunsicherheit sowohl von den interviewten Führungskräften als auch von den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion oft im Zusammenhang mit Stellenabbau erwähnt wird. Folgende Zitate² verdeutlichen dies exemplarisch:

„Ich arbeite in einem Unternehmen, in dem Stellen abgebaut werden. Dieses Frühjahr werden erneut Stellen gestrichen. Die Arbeitsplätze werden nach Asien und Amerika ausgelagert, denke ich. Nun deshalb ist der Druck, der zurzeit auf uns allen lastet, recht gross“ (Int. XF; FK).

„Der Personalbestand in meinem Team wurde halbiert. Wenn ich ehrlich bin, denke ich, dass es bald zu weiteren Entlassungen kommen wird. Zurzeit hält sich die Geschäftsleitung aber bedeckt was die genauen Pläne betrifft“ (Int. XE, FK).

„Wir wurden dann alle informiert, dass in unserem Unternehmen Stellen abgebaut werden müssen und wir in Kürze darüber informiert werden, welche Stellen betroffen sein werden. Ein Schock für mich, denn ich arbeite bereits seit mehreren Jahren und sehr gerne für das Unternehmen“ (Int. XC; MA).

Arbeitsplatzunsicherheit bedeutet für die interviewten Personen nicht nur die Angst um den Verlust der ganzen Arbeitsstelle, sondern auch die Angst um Arbeitsmerkmale, die ihnen sehr wichtig sind, wie folgendes Zitat einer Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion exemplarisch aufzeigt:

„Es ist auch nicht nur die Angst darum, die Kündigung zu erhalten. Vielmehr sind auch Umstrukturierungen im Gange und gewisse Arbeiten verändern sich. Ich glaube, es geht auch um die Angst, Arbeiten, die man eigentlich mag und gerne macht, in Zukunft nicht mehr machen zu können“ (Int. XF; MA).

Die Arbeitsplatzunsicherheit äussert sich für die interviewten Personen auch durch den vermehrten Einsatz von Zeitarbeitern sowie befristeten Verträgen, wie folgende Zitate von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion sowie Führungskräften exemplarisch aufzeigen:

² In Klammern stehen jeweils der Interviewcode (Int.) sowie die Funktion (FK = Führungskraft/MA = Mitarbeitende ohne Führungsfunktion).

„Befristete Arbeitsstellen werden ebenfalls häufiger und wir haben immer mehr Personen, die im Stundenlohn für uns arbeiten“ (Int. XF; MA).

„Bei uns werden zurzeit viele Stellen abgebaut. Zudem arbeiten wir vermehrt mit temporär angestellten Personen“ (Int. XB; FK).

Die Arbeitsplatzunsicherheit wird von einigen der interviewten Personen nicht nur negativ gesehen, sondern durchaus auch mit positiven Empfindungen in Verbindung gebracht, wie folgende Zitate exemplarisch aufzeigen:

„Ich bin eine Person, welche Herausforderungen mag und ich beweise mich gerne. Sagen wir es so, ich arbeite lieber in einem Unternehmen, in dem mein Arbeitsplatz nicht 100 % sicher ist und dafür habe ich ein spannendes, internationales Umfeld, als dass ich in einem puren Bürokratieunternehmen arbeiten könnte, in dem es mir langweilig wird“ (Int. XB; FK).

„Ich brauche den Nervenkitzel wohl auch ein bisschen. Ich könnte es mir irgendwie nur schwer vorstellen, für einen langweiligen Staatsbetrieb zu arbeiten, wo alle sich super sicher sind, dass sie ihre Stelle noch für die nächsten zehn Jahre behalten und sowieso nichts schief gehen kann“ (Int. XB; MA).

Zusammenfassend können folgende Aussagen zur Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit im Untersuchungsfeld getroffen werden:

- Die Arbeitsplatzunsicherheit wird oft als Folge von Downsizing-Massnahmen gesehen.
- Die Arbeitsplatzunsicherheit wird oft mit Zeitarbeit in Verbindung gebracht.
- Arbeitsplatzunsicherheit bedeutet auch die Angst vor dem Verlust gemochter Arbeitsmerkmale.
- Arbeitsplatzunsicherheit wird auch mit positiven Empfindungen in Verbindung gebracht.

6.2 Erfolgsrelevante Verhaltensweisen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit

Die Interviews zeigen weiter, dass Verhaltensweisen rund um die Innovationsfähigkeit als besonders wichtig erachtet werden. Dies verdeutlichen die folgenden Zitate der interviewten Führungskräfte exemplarisch:

„Mir ist es wichtig, dass wir innovative Produkte entwickeln und schnell auf Kundenwünsche eingehen können. Ich möchte gerne, dass unser Unternehmen weiterbesteht und sich wieder erfolgreich im Markt etablieren kann“ (Int. XD; FK).

„Ich möchte ein innovatives Team, welches aktiv an neuen Produkten arbeitet und bestehende verbessert“ (Int. XC; FK).

Die Arbeitsplatzunsicherheit scheint die Kreativität und die Innovationsfähigkeit jedoch zu lähmen. Dies zeigen folgende Zitate der interviewten Führungskräfte exemplarisch:

„Wenn Sie mich das so fragen, merke ich gerade, dass ich wohl schon ziemlich resigniert habe. So langfristige, innovative Ziele verfolge ich, wenn ich jetzt ganz ehrlich zu mir selber und Ihnen bin, keine“ (Int. XF; FK).

„Ich habe also irgendwie Angst, meine Stelle zu verlieren, wenn ich nicht leiste oder wenn mein Körper oder Geist mal nicht 100 % funktionieren. Das führt dazu, dass ich weniger risikoreich bin und wenn man so will auch weniger innovativ an manchen Tagen. Ich schaue einfach, dass ich die Ziele mit meinem Team erreiche und dass wir nicht ins Visier geraten. So leistet man zwar gute Arbeit, mehr aber auch nicht“ (Int. XE; FK).

„Ansonsten habe ich das Gefühl, dass diese angespannte Atmosphäre keine gute Voraussetzung ist für einen innovativen Geist. Ich meine, es lähmt irgendwie. In unseren guten Zeiten waren wir wesentlich innovativer“ (Int. XD; FK).

Die Innovationsfähigkeit scheint auch bei den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion unter der Arbeitsplatzunsicherheit zu leiden. Ebenfalls bringen die interviewten Mitarbeitenden die mangelnde Innovationsfähigkeit oft mit einer verringerten Risikobereitschaft in Verbindung. Das zeigen folgende Zitate exemplarisch:

„Das Arbeitsverhalten hat sich eher ins Negative verändert. Ich bin ängstlich geworden und schaue genau darauf, was ich zu wem sage. Besonders innovativ kann ich nicht mehr sein, da ich mich gar nicht traue, aus dem alten Denkmuster zu gehen – ich

möchte ja nicht auffallen, sonst könnte es mich auch treffen. Aber ehrlich gesagt fehlt mir auch einfach die Energie für kreative Denkweisen“ (Int. XC; MA).

„Nun, mein Arbeitsverhalten hat sich eigentlich nicht gross geändert. Vielleicht gehe ich ein bisschen weniger Risiken ein, meine Lösungen sind wahrscheinlich nicht mehr ganz so kreativ wie früher“ (Int. XF; MA).

Zudem scheint das vergeltende Verhalten gegenüber der Unternehmung ein Faktor zu sein, welcher der Organisation zusätzlich schaden kann. Die Thematik wird von den Führungskräften als risikoreiches Verhalten eingestuft, welches sich im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit zeigt. Folgende Zitate zeigen dies beispielhaft auf:

„Ja, das Arbeitsverhalten meiner Mitarbeitenden hat sich auf jeden Fall verändert. Eine Mitarbeiterin, welche bereits gekündigt hat, sitzt ihre Zeit noch ab und ich ertappe sie immer wieder dabei, wie sie eine Art „Rachegefühle“ gegenüber dem Unternehmen hat. Ich habe auch schon von einem Kunden gehört, dass sie sich negativ über die Geschäftsleitung äusserte und ihm eigentlich fein empfohlen hat, den Anbieter zu wechseln“ (Int. XF; FK).

„In meinem Team beobachte ich, wie Personen schlecht über das Unternehmen oder einzelne Geschäftsleitungsmitglieder sprechen, zumindest unter sich und ich bin mir sicher auch mit externen Personen. Ich habe auch mehr Krankheitsausfälle [...]. Zudem möchten meine Mitarbeitenden jetzt immer sehr beschäftigt wirken; sie laufen schnell durch die Gänge und ‚töggeln‘ am Computer herum, als gäbe es kein Morgen mehr, obwohl ich genau weiss, dass die Arbeitsbelastung gerade nicht so hoch ist“ (Int. XE, FK).

Auch die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion sehen sich mit der Thematik des vergeltenden Verhaltens konfrontiert, wie folgende exemplarischen Zitate aufzeigen:

„Zudem beobachte ich, wie vereinzelt schlecht über das Unternehmen oder die Geschäftsleitung gesprochen wird. Auch das finde ich eine eher unschöne Entwicklung“ (Int. XA; MA).

„Im Team von uns Disponentinnen hat sich nicht sehr viel verändert. Die Stimmung ist etwas gedämpft. Es wird auch vermehrt negativ über das Unternehmen gesprochen und es gibt etwas mehr Absenzen“ (Int. XF; MA).

„Ich wurde richtig wütend auf das Unternehmen und habe mich immer wieder dabei ertappt, wie ich absichtlich schlechter arbeitete, Pausen verlängerte oder einfach so tat, als wäre ich beschäftigt. Ich war früher nicht so, das ist nicht meine Art“ (Int. XD, MA).

Zusammenfassend können in Verbindung mit der Arbeitsplatzunsicherheit sowohl erfolgsrelevante Verhaltensweisen wie auch potenziell gefährdende Verhaltensweisen identifiziert werden, welche für den wirtschaftlichen Erfolg von Bedeutung sind:

- Innovationsfähigkeit wird als zentral erachtet, um den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.
- Innovationsfähigkeit wird durch die Arbeitsplatzunsicherheit gelähmt.
- Innovationsfähigkeit geht mit einer gewissen Risikobereitschaft einher, welche durch die Arbeitsplatzunsicherheit reduziert wird.
- Wenn sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch die Arbeitsplatzunsicherheit ungerecht behandelt fühlen, zeigen sie eine Art sich rächendes Verhalten (vergeltendes Verhalten) gegenüber der Unternehmung.

6.3 Einstellungen im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit

Die Arbeitsplatzunsicherheit scheint die Bindung zum Unternehmen zu verringern, wie folgende Zitate von Führungskräften sowie Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion exemplarisch zeigen:

„Ich fühle mich nicht mehr sonderlich verbunden mit dem Unternehmen. Meine soziale Befriedigung suche ich nun wieder mehr in der Familie und ausserberuflich“ (Int. XC; MA).

„Mir geht das Unternehmen mehr gefühlsmässig nicht mehr so nahe und ich sehe vieles lockerer. Muss ich aber irgendwie auch, denn ich könnte nicht voll mit dem Unternehmen verbunden sein und immer mit der Angst leben müssen, meinen Arbeitsplatz zu verlieren“ (Int. XF; FK).

„[...] ich bin wohl nicht mehr so stark mit dem Unternehmen verbunden und setzte mich dadurch nicht mehr ganz so stark für das Unternehmen ein wie früher“ (Int. XF; FK).

„Ich denke viele meiner Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen fühlen sich nicht mehr gleich verbunden mit dem Unternehmen“ (Int. XC; FK).

Die verringerte Bindung zum Unternehmen scheint in einer erhöhten Kündigungsabsicht zu resultieren, wie folgende Zitate von interviewten Führungskräften sowie Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion beispielhaft aufzeigen:

„Mir wurde bewusst, dass es in unserem Unternehmen in erster Linie um den ökonomischen Erfolg geht und ich wurde aus meiner Komfortzone herausgeholt. Nun, ich würde sagen, dass sich meine Einstellung insofern verändert hat als dass ich Augen und Ohren offen halte für andere Optionen – das muss ich auch, denn ich muss eine Familie ernähren“ (Int. XB; FK).

„Mir hat es geholfen, nach neuen Stellen zu schauen und zu sehen, dass es noch andere Möglichkeiten gibt auf dem Arbeitsmarkt“ (Int. XD; MA).

„Gewisse Techniker in unserem Team schauen sich nach einer anderen Arbeitsstelle um“ (Int. XA; MA).

Zusammenfassend kann man in Bezug auf die veränderte Einstellung der Arbeitnehmenden in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit folgende Aussage machen:

- Durch die Arbeitsplatzunsicherheit ändert sich die Bindung zum Unternehmen.
- Die verringerte Bindung äussert sich unter anderem in erhöhten Kündigungsabsichten.

6.4 Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit

Der Blick auf mögliche Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit zeigt, dass der Führungsstil einen grossen Einfluss auf das Empfinden und den Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit ausüben kann. Folgende Zitate von Führungskräften sowie Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion zeigen dies deutlich auf:

„Ich bin froh. Wir haben eine sehr klare Vorgesetzte, welche sich durch viel Motivation und Klarheit auszeichnet, und es schafft, uns immer wieder zu begeistern. Das hilft, auch eine unsichere Situation gut zu überstehen“ (Int. XA; MA).

„In unserem Unternehmen wird sehr transparent kommuniziert und unsere Vorgesetzten sind stets gute Ansprechpartner für uns und wissen Bescheid, was gerade wo passiert. Wir führen regelmässige ‚Befindlichkeitsgespräche‘ durch mit unserem Chef, so alle zwei Wochen für zehn Minuten – und das jeder von uns. Ich denke, diese Gespräche helfen sehr dabei, immer wieder zu reflektieren, wie es mir damit geht und mein Chef kann auf mich eingehen und Unsicherheiten abdämpfen“ (Int. XE; MA).

„Ich finde es gut, dass wir durch unseren Teamleiter gut geführt werden. Er behält auch in dieser schwierigen Situation einen klaren Kopf und hat immer ein Ohr für unsere Anliegen. Er ist eine Person mit viel Charisma und kann uns gut motivieren. Ich denke, wenn er nicht wäre, dann wäre die Situation viel schlimmer“ (Int. XC; MA).

„Zudem hilft mir der direkte Kontakt und Austausch mit der Geschäftsleitung. Und mir hilft eine transparente, ehrliche Kommunikation, die von gegenseitigem Respekt und Verständnis geprägt ist“ (Int. XA; FK).

Ebenfalls scheint es, als ob eine negativ wahrgenommene Führung als Defizit im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit wahrgenommen wird, wie folgende Zitate einer Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion und einer Führungskraft exemplarisch zeigen:

„Unsere direkten Vorgesetzten waren nicht gut über den Vorgang der Kündigungen informiert. Ich hätte mir diesbezüglich mehr Unterstützung erhofft“ (Int. XD; MA).

„Ich zeige leider nicht mehr die gewohnte Arbeitsleistung. Früher war das anders. Ich hatte einen tollen Vorgesetzten und der konnte mich motivieren. Zudem wurden meine Qualitäten anerkannt und geschätzt. Es würde mir helfen, fair, transparent und menschlich geführt zu werden“ (Int. XE; FK).

Zudem scheinen persönliche Eigenschaften im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit eine wichtige Rolle zu spielen. Persönliche Eigenschaften scheinen eine Art Ressource zu sein, um die Arbeitsplatzunsicherheit besser zu bewältigen, wie folgende Zitate beispielhaft aufzeigen:

„Ich denke, es hilft mir, dass ich von Grund auf eine sehr positive Person bin. Ich mag Herausforderungen und strebe nach Lernmöglichkeiten. Mir ist Sicherheit nicht so wichtig wie anderen“ (Int. XE; MA).

„Mir hilft es, dass ich eine Person bin, die gerne in ungewissen Situationen arbeitet. Ich mag es, unter einem gewissen Druck zu stehen, und fühle mich damit eigentlich ganz wohl in einem relativ unsicheren Verhältnis“ (Int. MA; XB).

„Ich sehe aber auch, dass es für gewisse Mitarbeiter einfacher ist als für andere, mit dieser Situation umzugehen. Einer unserer Mitarbeiter zum Beispiel hat von sich aus angefangen, Kaltakquise zu betreiben, und ist darin äusserst erfolgreich, was mich sehr freut“ (Int. XD; FK).

Genauso scheinen Personen, welche ein hohes Sicherheitsbedürfnis haben, die Arbeitsplatzunsicherheit eher negativ wahrzunehmen. Dies zeigen folgende Zitate exemplarisch:

„Ich habe die Arbeitsplatzunsicherheit als sehr schwierig empfunden, da ich eine Person bin, der Sicherheit sehr wichtig ist“ (Int. XD; MA).

„Nun, ich bin nicht unbedingt eine Person, die das Abenteuer mag – «lacht». Nein ich brauche eigentlich Sicherheiten und Sicherheit ist etwas sehr Wichtiges für mich. Deshalb ist es auch nicht so einfach für mich, mit der Situation umzugehen“ (Int. XF; MA).

„Ich bin eine Person, die viel Bestätigung braucht. Ich brauche die Rückmeldung zu meiner Arbeit, sonst werde ich unsicher ... gerade bei der momentanen Situation“ (Int. XC; MA).

Weiter scheint der Umgang mit Konflikten ebenfalls eine wichtige Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit zu sein, wie folgende Zitate aufzeigen:

„Wir hatten mal einen Workshop zum Umgang mit Konflikten. Der hat auf jeden Fall geholfen. Wir haben dort gelernt, dass wir als Team funktionieren müssen und gemeinsam und nicht gegeneinander arbeiten sollten. Jetzt ziehen wir wieder alle an einem Strang. Das hilft auf jeden Fall, den schwierigen Alltag besser zu bewältigen“ (Int. XA; MA).

„Die Mitarbeitenden müssen sensibilisiert darauf werden, als Team zu arbeiten und nicht gegeneinander. Es muss eine Kultur des Miteinanders vorgelebt werden. Nur dann kann das Unternehmen langfristig erfolgreich sein, meiner Meinung nach“ (Int. XA; FK).

„Zudem haben wir Workshops zu unserem Konfliktverhalten durchgeführt. Dort haben wir festgestellt, wie wichtig es ist, dass wir uns auf die Sache konzentrieren und weniger auf die Personen und als Team gemeinsam ein Ziel verfolgen“ (Int. XE; MA).

Emotionale und persönliche Konfliktstile scheinen belastend zu sein, wie folgende Zitate beispielhaft aufzeigen:

„Es hat sich ins Negative geändert. Unsere Streitigkeiten sind emotionaler und ich denke, es besteht eine Art Konkurrenz. Jeder möchte seinen Arbeitsplatz gerne behalten, ich meine, der Arbeitsmarkt ist ja allgemein nicht mehr sicher. So möchte jeder gut dastehen und den anderen eher in ein schlechtes Licht rücken“ (Int. XD; MA).

„Leider hat sich auch die Atmosphäre in unserem Team geändert. Es gibt viel Konkurrenzdenken unter den einzelnen Mitgliedern und jeder möchte ein kleines bisschen besser dastehen als der andere. Die Streitigkeiten sind emotionaler und leider werden auch persönliche Sticheleien öfters“ (Int. XF; FK).

Weiterhin scheint ein positiv wahrgenommener Arbeitsinhalt eine Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit zu sein, wie folgende beispielhafte Zitate verdeutlichen:

„Und ich mache meinen Beruf gerne. Es gefällt mir, zu organisieren und mit den Leuten im Kontakt zu sein. Wenn das irgendwann mal nicht mehr wäre, würde ich über eine Umschulung und einen Wechsel in eine andere Organisation nachdenken“ (Int. XF; MA).

„Zudem liebe ich meine Arbeitsaufgabe. Ich bin seit einem Jahr im Vertrieb tätig und darf viel reisen. Das Team ist super und ich mag die Flexibilität in meinem Beruf. Deshalb möchte ich sehr ungerne kündigen“ (Int. XB; MA).

Abschliessend werden ausserbetriebliche Faktoren als wichtige Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit genannt, wie folgende Zitate exemplarisch aufzeigen:

„Zudem hilft es, dass ich in der Freizeit viel Sport betreibe und so einen guten Ausgleich zur Arbeit habe“ (Int. XE; MA).

„Mir hilft es, mit meinem Hund zu spazieren – «lacht». Nein, im Ernst, mir hilft es, zu sagen, dass meine Arbeit nicht mein ganzes Leben ist“ (Int. XF; FK).

„Ich habe zwei tolle Kinder. Kinder geben einem viel, sie fordern auch viel“ (Int. XE; FK).

Zusammenfassend lassen sich folgende Aussagen zu möglichen Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit treffen:

- Ein positiv wahrgenommener Führungsstil hilft dabei, die Arbeitsplatzunsicherheit besser zu bewältigen.
- Persönliche Eigenschaften beeinflussen die Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit.

- Ein positiver Umgang mit Konflikten wird als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit genannt.
- Eine interessante Arbeitsaufgabe, welche gerne ausgeführt wird, wird als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit genannt.
- Ausserbetriebliche Faktoren helfen dabei, die Arbeitsplatzunsicherheit besser zu bewältigen.

6.5 Zwischenfazit und Erkenntnisse für die Fragebogenkonstruktion

In der qualitativen Vorstudie konnten aufschlussreiche Erkenntnisse gewonnen werden, welche eine wichtige Grundlage für die quantitative Untersuchung bilden. Im Untersuchungsfeld wurde die Innovationsfähigkeit als zentrales erfolgsrelevantes Verhalten genannt. Sie wird im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit jedoch gelähmt. Die interviewten Personen stellen die Innovationsfähigkeit mit der Risikobereitschaft in Verbindung, welche sie durch das Unsicherheitsempfinden stark reduziert sehen. Zudem stellte sich heraus, dass die Mitarbeitenden eine Art rächendes Verhalten (vergeltendes Verhalten) gegenüber der Organisation zeigen, wenn sie sich durch die Arbeitsplatzunsicherheit ungerecht behandelt fühlen. In diesem Sinne können die Konstrukte „Innovationsfähigkeit“ und „vergeltendes Verhalten“ als erfolgsrelevante Verhaltensweisen betrachtet werden, welche in der quantitativen Studie weiter untersucht werden sollen. Das vergeltende Verhalten ist dabei als schädlich für die Organisation einzustufen. Ein bewusster Umgang mit vergeltendem Verhalten und eine mögliche Reduktion dieser Verhaltensweisen werden dabei als erfolgsrelevante Faktoren im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit betrachtet. Weiter stellte sich die Bindung zum Unternehmen als wichtiger Faktor heraus, der durch die Arbeitsplatzunsicherheit reduziert wird. Eine Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsfeld zeigt, dass Fachkräfte, welche sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich über das Geforderte hinaus für das Unternehmen einsetzen, für Unternehmen der schweizerischen MEM-Industrie sehr wichtig sind (siehe *Kapitel 1*). In diesem Sinne wird Verbundenheit zum Unternehmen (organisationales Commitment) als erfolgsrelevante Einstellung der Mitarbeitenden in die quantitative Untersuchung einbezogen. Zudem verdeutlichen die Ergebnisse der Interviewstudie, wo mögliche Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit liegen. So scheint der Führungsstil eine wichtige Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit darzustellen. Weiter scheinen intraindividuelle Unterschiede in der Wahrnehmung der subjektiven Arbeitsplatzunsicherheit eine Rolle

zu spielen. So gibt es Personen, welche die Unsicherheitsgefühle als weniger schlimm als andere empfinden. Weiter wird ein positiver Konfliktstil als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit genannt. Zusammengefasst sollen der Führungsstil (transformationale Führung), die Konflikttypen und intraindividuelle Unterschiede in der Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit (Regulationsfokus) in der quantitativen Hauptstudie näher betrachtet werden. Dabei wird vermutet, dass diese Konstrukte je nach Ausprägung Ressourcen oder auch Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit darstellen können. Die Konstrukte werden in *Kapitel 2* genauer beschrieben und definiert. Zusammengefasst werden drei erfolgsrelevante Verhaltensweisen und Einstellungen (organisationales Commitment, Innovationsfähigkeit, vergeltendes Verhalten) in die quantitative Untersuchung einbezogen. Weiter werden drei mögliche Ressourcen und Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit untersucht: Konflikttypen, Regulationsfokus und Führungsstil. Um die Thematik einzugrenzen und sich auf das Forschungsinteresse der praxisrelevanten Indikationen zu beschränken, werden die ausserbetrieblichen Ressourcen nicht in die quantitative Studie einbezogen. Dies geschieht im Wissen, dass sie im Umgang mit der subjektiven Arbeitsplatzunsicherheit auch eine Ressource darstellen können. Weiter scheint auch ein interessanter Arbeitsinhalt eine wichtige Ressource darzustellen. Eine Arbeitsaufgabe, welche gerne ausgeführt wird, wird oft im Zusammenhang mit der Bindung an das Unternehmen genannt. So scheint der Arbeitsinhalt nicht direkt eine Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit an sich zu sein, verstärkt aber vermutlich die Identifikation und Verbundenheit mit dem Unternehmen.

In der quantitativen Studie werden demnach folgende erfolgsrelevante Verhaltensweisen und Einstellungen betrachtet:

- Organisationales Commitment
- Innovationsfähigkeit
- Vergeltendes Verhalten

Weiter werden folgende Ressourcen und Risiken in die quantitative Hauptstudie einbezogen:

- Konflikttypen
- Regulationsfokus
- Führungsstil

Aufgrund der Erkenntnisse aus der quantitativen Hauptstudie werden Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit identifiziert, welche in konkrete Praxisimplikationen münden können.

7 Quantitative Hauptstudie

Die quantitative Hauptstudie verfolgt das Ziel, das theoretisch aufgestellte Hypothesenmodell zu prüfen (siehe *Kapitel 2.8.3*). Dabei soll der Schwerpunkt auf den Forschungslücken liegen und die Annahmen, welche auf der qualitativen Vorstudie und der Auseinandersetzung mit dem aktuellen Forschungsstand basieren, sollen geprüft und analysiert werden. Nachfolgend wird das Vorgehen in der quantitativen Hauptstudie detailliert erläutert.

7.1 Verwendete Instrumente

Um die Hypothesen zu prüfen, wurde ein Befragungsinstrument entwickelt, welches aus verschiedenen wissenschaftlich validierten Skalen besteht. Die Skalen wurden aus bereits durchgeführten Studien übernommen, welche das Forschungsinteresse abdecken und bereits einer wissenschaftlichen Validierung unterzogen worden sind. Alle verwendeten Skalen wurden in der vorliegenden Studie zusätzlich auf ihre Reliabilität hin geprüft. Hierzu wurde für jede Skala, basierend auf den jeweiligen Items, das Cronbach'sche Alpha berechnet, das die interne Konsistenz einer Skala aufzeigt. Werte von Alpha > 0.70 gelten als akzeptabel. Weiterhin wurde für alle Items der Skala die korrigierte Item-to-Total-Correlation (ITTC) berechnet, welche die Korrelation des Items mit der resultierenden Skala (ohne das jeweilige Item) anzeigt. Hierbei gelten Werte von ITTC > 0.30 als akzeptabel. Erfüllt ein Item einer Skala nicht den geforderten Grenzwert, wird dieses Item für die weitere Analyse aus der Skala eliminiert (vgl. Bühner, 2011, S. 153 ff.; Schermelleh-Engel & Werner, 2012, S. 120 ff.; Tahris, 2016, S. 54). Um die Validität der angewendeten Skalen sicherzustellen, wurden zusätzlich alle Skalen, welche vom Englischen ins Deutsche übersetzt worden sind, einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen. Dies diente dazu, die im Englischen empirisch gut fundierten Modelle auf ihre Passung mit den Daten hin zu testen (vgl. Bühner, 2011, S. 380).

7.1.1 Arbeitsplatzunsicherheit

Um die Arbeitsplatzunsicherheit zu erfassen, wurde auf eine Skala zurückgegriffen, welche von Renz in seiner 2003 veröffentlichten Dissertation zur Erfassung der subjektiven Arbeitsplatzunsicherheit entwickelt wurde (vgl. S. 128). Die Skala eignet sich besonders für die Da-

tenerhebung, da sie aus gut validierten Instrumenten zusammengesetzt ist, die bereits in vorgängigen Studien von unabhängigen Autoren auf ihre psychometrische Güte hin geprüft worden sind (vgl. Keller et al., 2013, S. 3 ff.; Staufenbiel & König, 2011, S. 1 ff.). Das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit wird zudem gut abgedeckt, da Renz (vgl. 2003, S. 127 ff.) mit seiner Skala nicht nur den Verlust der Arbeitsstelle als Ganzes, sondern auch die Angst um gemochte Merkmale der Arbeit anspricht. Dazu bezieht sich Renz (vgl. 2003, S. 127f) beispielsweise auf die von Borg (vgl. 1992, S. 13) vorgeschlagenen Items, welche er lediglich hinsichtlich der Polung anpasste. Zudem wird mit der Skala die Angst vor einer Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz berücksichtigt. Dazu übernimmt Renz (2003, S. 127) weitere Items aus der „stressbezogenen Tätigkeitsanalyse“, welche von Semmer (vgl. 1984) publiziert worden ist. Zudem wurde ein Item in die Analyse einbezogen, welches von Renz (vgl. 2003, S. 128) entwickelt wurde, um zu erfassen, ob die Angst vor Zeitarbeit besteht. Wenn man sich die Ergebnisse aus der qualitativen Vorstudie betrachtet (siehe *Kapitel 6*), wurde dies in den Interviews ebenfalls thematisiert. Das Instrument deckt somit das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit ab und berücksichtigt die Erkenntnisse aus der Theorie und der qualitativen Vorstudie sehr treffend. Renz (vgl. 2003, S. 139 f.) unterzog die Skala zudem einer faktorenanalytischen Prüfung, welche die Brauchbarkeit der Skala zur Erfassung der subjektiven Arbeitsplatzunsicherheit untermauern konnte. Ebenfalls zeigen die Daten aus dem Pretest der vorliegenden Untersuchung (siehe *Kapitel 7.3*), dass die Skala Arbeitsplatzunsicherheit eine hohe interne Konsistenz ($\alpha = 0.98$) aufweist und somit als reliabel eingestuft werden kann. Zudem fällt kein Item der Skala unter die geforderte Grenze von $ITTC = 0.30$ ($ITTC_{min} = 0.94$, $ITTC_{max} = 0.97$), was als ein weiterer Hinweis auf eine gute Validität gesehen werden kann. In *Tabelle 9* wird die Skala zur Erfassung der subjektiven Arbeitsplatzunsicherheit übersichtlich dargestellt.

Item	Quellen
Ich muss damit rechnen, meinen Arbeitsplatz innerhalb der nächsten zwölf Monate zu verlieren.	Renz (vgl. 2003, S. 128) in Anlehnung an Semmer (1984)
Ich muss damit rechnen, dass mein Arbeitspensum innerhalb der nächsten zwölf Monate reduziert wird (z. B. Kurzarbeit).	Renz (vgl. 2003, S. 128)
Ich muss damit rechnen, auf einen anderen Arbeitsplatz umgesetzt zu werden.	Renz (2003, S. 128) in Anlehnung an Semmer (1984)
Meine Arbeitsstelle ist sicher.	Renz (2003, S. 128); Borg (1992, S. 13)
Ich mache mir keine Sorgen um meine Arbeitsstelle.	Renz (2003, S. 128); Borg (1992, S. 13)

Tabelle 9: Items Arbeitsplatzunsicherheit (Quelle: Eigene Darstellung)

7.1.2 Organisationales Commitment

Um das organisationale Commitment zu erfassen, wurde auf die im Jahr 2012 veröffentlichten Commitment-Skalen nach Felfe und Franke zurückgegriffen. Die Skalen wurden nach einem integrativen Modell entwickelt, welches die in *Kapitel 2.2* beschriebenen Komponenten (affektives Commitment, kalkulatorisches Commitment, normatives Commitment) unterscheidet und eine hohe wissenschaftliche Validität ausweist. Die verwendete Skala zur Erfassung des organisationalen Commitment eignet sich für die vorliegende Arbeit, da das Forschungsinteresse darin liegt, das Commitment der Mitarbeitenden, aufgeschlüsselt in die verschiedenen Komponenten, zu erfassen, um praxisrelevante Schlüsse aus den Daten ziehen zu können. Der Fragebogen basiert gemäss Felfe und Franke (vgl. 2012, S. 27) auf den Skalen zur Erfassung des organisationalen Commitment von Meyer und Allen (vgl. 1990, S. 372 ff.) sowie deren Übersetzung ins Deutsche durch Schmidt et al. (vgl. 1998, S. 93 ff.). Das Verfahren wurde in unterschiedlichen Organisationen geprüft. Hierzu wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen berücksichtigt (Verwaltung, Produktion und Dienstleistung). Der ursprüngliche Itempool zur Erfassung des organisationalen Commitment umfasste dabei 20 Items, die nach einer Faktorenanalyse sowie der Itemselektion nach Massgabe der Trennschärfen und Itemschwierigkeiten auf 14 Items reduziert werden konnten (affektiv: fünf; kalkulatorisch: vier; normativ: fünf). In der vorliegenden Studie wurde die Skala erneut geprüft, wobei gute Werte erzielt werden konnten. Die Werte aus dem Pretest (siehe *Kapitel 7.3.*) zeigen, dass die Skala OCA mit $\text{Alpha} = 0.97$, $\text{ITTCmin} = 0.88$, $\text{ITTCmax} = 0.94$ bezüglich ihrer internen Konsistenz in einem guten Bereich liegen. Ebenso verhält es sich mit der Skala OCC ($\text{Alpha} = 0.80$, $\text{ITTCmin} = 0.51$, $\text{ITTCmax} = 0.74$). Auch das OCN weist entsprechend hohe Werte auf ($\text{Alpha} = 0.94$, $\text{ITTCmin} = 0.62$, $\text{ITTCmax} = 0.91$). In *Anlage B* wird die Skala übersichtlich dargestellt, wobei alle Items aus der Commitment-Skala zur Erfassung des Commitment gegenüber der Organisation nach Felfe und Franke (vgl. 2012, S. 43 ff.) stammen.

7.1.3 Innovationsfähigkeit

Die Innovationsfähigkeit wurde anhand einer Skala zur Messung der Innovationsfähigkeit in Teams nach Burpitt und Bigoness erfasst (vgl. 1997, S. 419). In deren Studie wurde der Zusammenhang zwischen dem befähigenden Verhalten von Führungskräften gegenüber ihrem Team und der Innovationsfähigkeit dieser Teams analysiert. Dazu wurden 20 Unternehmen, welche in der Architekturbranche in Amerika tätig sind, in die Untersuchung einbezogen. Die Skala zur

Erfassung der Innovationsfähigkeit in Teams wurde anhand einer Faktorenanalyse validiert und wies eine hohe psychometrische Güte auf. Die Skala eignet sich besonders zur Erfassung der Innovationsfähigkeit in der vorliegenden Studie, da sie auf dem Verständnis basiert, dass Innovation als sozialer Prozess verstanden werden muss (siehe *Kapitel 2.3*) und dem Konstrukt der Innovationsfähigkeit in ihrer Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität gerecht zu werden versucht (vgl. Anderson et al., 2014, S. 4 ff.). Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde die Skala zur Erfassung der Innovationsfähigkeit in Teams nach Burpitt und Bigoness (vgl. 1997, S. 419) vom Englischen ins Deutsche übersetzt. Zur weiteren Sicherstellung der Validität der Skala nach der Übersetzung wurden im Rahmen des Pretests konfirmatorische Faktorenanalysen (CFA) durchgeführt. An dieser Stelle sei angemerkt, dass zur Durchführung von CFA i.d.R. deutlich grössere Stichprobenumfänge verwendet werden sollten. Nach erster Schätzung der Parameter für die Skala „Innovationsfähigkeit in Teams“ zeigt das Modell einen guten Fit ($\chi^2(20) = 105.778$, $p = .0.000$, $\chi^2/df = 5.289$, Comparative Fit-Index (CFI) = 0.939, Tucker-Lewis-Index (TLI) = 0.914, Root-Mean-Square-Error of Approximation (RMSEA) = 0.203, Standardized-Root-Mean-Residual (SRMR) = 0.021). Die standardisierten Ladungskoeffizienten weisen durchweg signifikante Werte ≥ 0.90 auf. Zudem zeigt die Skala ein Alpha = 0.98 eine sehr starke interne Konsistenz (ITTCmin = 0.89, ITTCmax = 0.95) auf. Die Skala wird in *Anlage B* übersichtlich dargestellt.

7.1.4 Vergeltendes Verhalten

Wie sich in der qualitativen Vorstudie gezeigt hat, ist das vergeltende Verhalten ein zentrales Thema im Untersuchungsfeld, das oft mit einer erlebten Arbeitsplatzunsicherheit in Verbindung gebracht wird (siehe *Kapitel 6*). Um dieses Konstrukt zu analysieren, wurden vorerst Studien im Zusammenhang mit dem kontraproduktiven Verhalten analysiert (siehe *Kapitel 2.4*). Da es sich in der vorliegenden Studie jedoch weniger um intentional schädigendes Verhalten gegenüber der Organisation handelt, sondern vielmehr vergeltendes Verhalten in Form von Rachegefühlen erfasst werden soll, wurde das Konzept des „Organizational Retaliation Behavior“ ins Auge gefasst (vgl. Jones, 2003, S. 1 f.). Als besonders geeignet wurde die 1997 veröffentlichte Skala von Skarlicki und Folger zur Erfassung von „Retaliation in the Workplace“ erachtet, da sie das Forschungsinteresse in der vorliegenden Studie gut abdeckt. Diese gehen in ihrer Untersuchung zum Zusammenhang zwischen vergeltendem Verhalten gegenüber der Organisation und interaktionaler Gerechtigkeit davon aus, dass kontraproduktives Verhalten

eine abwertende Konnotation aufweist, während das vergeltende Verhalten mehr als die Reaktion auf ein unfair wahrgenommenes Verhalten seitens des Managements oder der Firma als Ganzes gesehen und deshalb eher als legitimierbar betrachtet werden kann als das rein schädigende Verhalten (vgl. Skarlicki & Folger, 1997, S. 439). Die Skala zur Messung der „Organizational Retaliation“ wurde in der Studie (vgl. S. 439 f.) auf seine psychometrische Qualität hin geprüft und erwies sich als reliabel sowie valide. Für die vorliegende Studie wurden die Skalen vom Englischen ins Deutsche übersetzt und deshalb erneut einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen (siehe auch *Kapitel 6.5.*). Nach Schätzung der Parameter zeigt das Modell befriedigende Fit-Kennzahlen ($\chi^2(104) = 339.928$, $p = .0.000$, $\chi^2/df = 3.269$, $CFI = 0.919$, $TLI = 0.906$, $RMSEA = 0.148$, $SRMR = 0.025$). Die standardisierten Ladungskoeffizienten weisen bis auf eine Ausnahme (F5_3, Ladung = 0.896, $p < 0.001$) durchweg signifikante Werte ≥ 0.90 auf. Schlussendlich zeigt die Skala ebenfalls hohe Konsistenzstatistiken ($\alpha = 0.99$, $ITTC_{min} = 0.89$, $ITTC_{max} = 0.94$).

7.1.5 Konflikttypen

Die Auseinandersetzung mit den Daten aus der qualitativen Vorstudie sowie einer Literaturrecherche zeigen, dass Konflikttypen eine moderierende Rolle im Untersuchungsmodell einnehmen können (siehe *Kapitel 2.5*). Die Betrachtung der verschiedenen Instrumenten zur Erfassung der Konflikttypen verdeutlicht, dass die 1994 entwickelte „Conflict Scale“ nach Jehn (vgl. S. 223 ff.) oft Verwendung findet. Diese wird in neueren Studien aber auch immer mehr kritisiert, da sie den wissenschaftlichen Standards nicht ganz zu entsprechen vermag und eine einfach zweidimensionale Struktur aufweist, welche lediglich den Beziehungs- und den Aufgabenkonflikt unterscheidet (vgl. Pearson et al., 2002, S. 110 ff.). Zudem wird der Beziehungskonflikt dabei vor allem mit negativen Auswirkungen in Verbindung gebracht, während der Aufgabenkonflikt positiv assoziiert wird (vgl. Hjerto & Kuvaas, 2009, S. 4). Besser geeignet scheinen neuere Modelle, welche die Konflikttypen vielschichtig abdecken und in mehrere Typen zu unterscheiden versuchen. Um die Konflikttypen zu messen, wurde in der vorliegenden Studie auf das 4IC-Instrument nach Hjerto und Kuvaas (vgl. S. 4 ff.) zurückgegriffen. Es erfasst die Konflikttypen in einer Form, in der Emotionen in Konflikten nicht per se als negativ betrachtet werden müssen, und deckt sich somit mit den Erkenntnissen aus der qualitativen Vorstudie (siehe *Kapitel 6*). Es unterscheidet zudem vier Konflikttypen (emotionaler Personen-

konflikt, kognitiver Personenkonflikt, emotionaler Aufgabenkonflikt, kognitiver Aufgabenkonflikt) und wird so der Komplexität und Vielschichtigkeit des Konstruktes gerecht. Das Instrument wurde von Hjerto und Kuvaas (vgl. S. 13 ff.) auf seine Reliabilität sowie Validität hin geprüft und zeigte durchwegs befriedigende Werte. Einzig die Skala zur Messung des kognitiven Personenkonflikts ergab tiefe Reliabilitätswerte (0.69) (vgl. Hjerto & Kuvaas, 2017, S. 5). Das 4IC-Instrument wurde von Tahrir (vgl. 2016, S. 57 ff.) vom Englischen ins Deutsche übersetzt und einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen, wobei sich eine befriedigende Anpassungsgüte des Modells zeigte. Die Reliabilität der vier Skalen zur Messung der Konflikttypen wurde in der vorliegenden Studie im Rahmen des Pretests geprüft (siehe *Kapitel 7.3*). Es ergaben sich durchwegs gute Werte. Für den EP (emotionaler Personenkonflikt) wird der geforderte Grenzwert für Alpha und ITTC deutlich überschritten (Alpha = 0.98, ITTCmin = 0.91, ITTCmax = 0.95). Der KP (kognitiver Personenkonflikt) zeigt ebenfalls gute Konsistenzkennzahlen (Alpha = 0.85, ITTCmin = 0.55, ITTCmax = 0.77). Die Konsistenzstatistik des EA (emotionaler Aufgabenkonflikt) zeigt deutlich interne Konsistenz (Alpha = 0.94, ITTCmin = 0.77, ITTCmax = 0.89) und erfüllt alle Anforderungen. Im Hinblick auf den KA (kognitiver Aufgabenkonflikt) zeigen sich wiederum sehr gute Konsistenzwerte (Alpha = 0.97, ITTCmin = 0.84, ITTCmax = 0.93). Die Items werden im *Anlage B* übersichtlich dargestellt.

7.1.6 Transformationale Führung

Wie sich in der qualitativen Vorstudie zeigt, scheint eine gute Führungskraft eine entscheidende Rolle dabei zu spielen, wie die Arbeitsplatzunsicherheit erlebt wird (siehe *Kapitel 2.7*). Die genauere Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungstheorien verdeutlicht, dass das Konzept der transformationalen Führung das Forschungsinteresse gut abdeckt. Pelz beschreibt in seinem 2016 veröffentlichten Artikel über wirksame und nachhaltige Führungsansätze gut, warum der transformationale Führungsstil als nachhaltig und in diesem Sinne auch als praktikabel für die vorliegende Studie betrachtet werden kann. Die Nachhaltigkeit der transformationalen Führung besteht gemäss Pelz darin, dass der Fragebogen, der dem Konzept zugrunde liegt, mehrfach validiert wurde, zahlreiche empirische Belege für die Wirksamkeit in der Praxis bestehen und eine Fokussierung auf konkret beobachtbare Verhaltensweisen und deren Veränderung vorliegt (vgl. S. 94). Das international bekannteste Instrument zur Messung der transformationalen Führung ist der „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ), welcher von Bass und Avolio im Jahr 2000 veröffentlicht wurde. Pelz verwendete für

seinen 2006 vorgestellten Fragebogen zur transformationalen Führung (Gießener Inventar zur Messung transformationaler Kompetenzen) Items aus dem MLQ und passte diese in ihrer Bedeutung an die kulturelle Wirklichkeit in deutschen Unternehmen an (vgl. S. 101). Weitere Items wurden aus Tiefeninterviews mit Experten abgeleitet, wodurch ein breitgefächerter Erfahrungsschatz abgebildet werden konnte. Nach weiteren Analysen wurde der Fragebogen weiterentwickelt und auf seine wissenschaftliche Güte hin geprüft (vgl. Pelz, 2016, S. 101 f.). Für die vorliegende Studie ist das Gießener Inventar zur Messung transformationaler Führung jedoch nicht einsetzbar, da es sich um ein Instrument handelt, welches auch auf eine Selbsteinschätzung der Führungspersonen abzielt und ein Feedback zum derzeitigen Führungsverhalten einschliessen sollte (vgl. S. 109). In Anlehnung an die identifizierten Erfolgsfaktoren transformationaler Führung nach Pelz (vgl. S. 106 f.) wurde für die vorliegende Studie eine Skala aus 14 Items entwickelt, welche durch eine Fremdeinschätzung der Mitarbeitenden aufzeigen soll, inwiefern sie das Verhalten ihrer Führungskraft als transformational erleben. Dabei wurde bewusst auf das erfolgsrelevante Verhalten der Führungskräfte fokussiert, da dieses als positiver Moderator in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit vermutet wird. Die Prüfung der Skala im Rahmen des Pretests weist eine deutlich interne Konsistenz aus ($\alpha = 0.98$, $ITTC_{min} = 0.75$, $ITTC_{max} = 0.92$) und erfüllt alle Anforderungen. Ebenfalls zufriedenstellende Werte zeigen sich für die Fit-Kennzahlen ($\chi^2(77) = 293.121$, $p = .000$, $\chi^2/df = 3.807$, $CFI = 0.904$, $TLI = 0.887$, $RMSEA = 0.164$, $SRMR = 0.033$). Die standardisierten Ladungskoeffizienten weisen durchweg signifikante Werte auf, wobei die geringste standardisierte Ladung (F7_3) 0.874 beträgt. Eliminiert man alle standardisierten Ladungen < 0.9 , erhält man sehr gute Fit-Indizes. Nach Schätzung der Parameter zeigt das Modell die folgenden Fit-Kennzahlen ($\chi^2(77) = 91.436$, $p = .000$, $\chi^2/df = 3.387$, $CFI = 0.954$, $TLI = 0.939$, $RMSEA = 0.151$, $SRMR = 0.022$). Die standardisierten Ladungskoeffizienten weisen durchweg signifikante Werte auf. Die Skala wird in *Anlage B* übersichtlich dargestellt.

7.1.7 Regulationsfokus

Um den regulatorischen Fokus zu erfassen, wurde auf die Regulatory Focus Scale (RFS) nach Fellner et al. (vgl. 2007, S. 109 ff.) zurückgegriffen. Bei diesem Instrument handelt es sich um eine relativ neue, valide und ökonomisch einsetzbare Skala, welche den regulatorischen Fokus nach Higgins (vgl. S. 1998, S. 1 ff.) erfasst und sich deshalb gut für das empirische Vorgehen in

dieser Studie eignet (siehe *Kapitel 2.6*). Die Skala wurde für die deutschsprachigen Länder entwickelt. Das Instrument ging von einem anfänglichen Itempool, bestehend aus 33 Fragen, aus und wurde auf zehn Items reduziert, was einen zeitlich ökonomischen Einsatz ermöglicht. Zudem fokussieren sich die Items auf den momentanen Zustand und unterscheiden sich daher von anderen Instrumenten, wie beispielsweise dem im Jahre 1997 entwickelten „Schwartz Portrait Questionnaire“, welcher Verhaltensweisen in der Vergangenheit thematisiert (vgl. Schwartz et al., 1997, S. 107 ff.). Da in der vorliegenden Studie das aktuelle Befinden im Mittelpunkt stehen soll, sind die Items aus dem RFS besonders geeignet. Die zweifaktorielle Struktur, welche in Anlehnung an Kluger und Ganzach (vgl. 2004, S. 67 ff.) entwickelt worden ist, konnte nachgewiesen werden. Promotionsfaktoren sind dabei eher mit der Offenheit für Neues und einer hohen Autonomie, Präventionsfaktoren hingegen mit Verbindlichkeit und einer starken Orientierung an den Erwartungen anderer verbunden (vgl. Fellner et al., 2007, S. 114). Diese beiden Faktoren stellten sich auch in der qualitativen Vorstudie als wichtig heraus (siehe *Kapitel 6*). Die RFS verfügt über eine gute Validität und kann als reliabel eingestuft werden (vgl. S. 114). Auch die Daten aus dem Pretest der vorliegenden Studie zeigen durchwegs gute Werte. Die Prüfung der Skala beweist deutlich eine interne Konsistenz (Alpha = 0.98, ITTCmin = 0.87, ITTCmax = 0.96) und erfüllt alle Anforderungen. Sämtliche Items wurden aus dem RFS nach Fellner et al. (vgl. S. 109 ff.) übernommen und werden in *Tabelle 10* übersichtlich dargestellt.

Items: Promotionsfokus

- Ich bevorzuge es, ohne fremde Anleitung zu arbeiten.
- Probleme löse ich auf eine kreative Art und Weise.
- Dinge ganz genau zu überprüfen bzw. zu kontrollieren, liegt mir nicht.
- Ich erledige Dinge gerne auf eine neue Art und Weise.
- Ich probiere gerne viele verschiedene Sachen aus und habe auch oft Erfolg damit.

Items: Präventionsfokus

- Regeln und Vorschriften sind für mich hilfreich und notwendig.
- Für mich ist es sehr wichtig, meinen Verpflichtungen nachzukommen.
- Ich versuche immer, möglichst genau und fehlerfrei zu arbeiten.
- Es ist wichtig für mich, dass meine Leistungen von anderen anerkannt und geschätzt werden.
- Ich denke oft darüber nach, was andere von mir erwarten.

Quellen	
	Fellner et al. (2007, S. 116)
	Fellner et al. (2007, S. 116)
	Fellner et al. (2007, S. 116)
	Fellner et al. (2007, S. 116)
	Fellner et al. (2007, S. 116)
Quellen	
	Fellner et al. (2007, S. 116)
	Fellner et al. (2007, S. 116)
	Fellner et al. (2007, S. 116)
	Fellner et al. (2007, S. 116)
	Fellner et al. (2007, S. 116)

Tabelle 10: Items Regulationsfokus (Quelle: Eigene Darstellung)

7.2 Aufbau des Frageinstruments

Das Befragungsinstrument wurde nach wissenschaftlichen Standards der Test- und Fragebogenkonstruktion aufgebaut (vgl. Bühner, 2011, S. 41 ff.; Moosbrugger & Kelava, 2012, S. 7 ff.; Porst, 2011, S. 5 ff.). Es enthält eine Titelseite, welche einen kurzen Überblick über den Rahmen der Befragung im Doktoratsstudium bietet und auf der die Anzusprechende für Rückfragen genannt wird. Auf der nächsten Seite wird in einem kurzen Einleitungstext beschrieben, worum es bei der Befragung geht, die angeschriebenen Personen werden um ihren Beitrag für das Gelingen der Forschungsarbeit gebeten und es werden Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens gegeben. Zudem wird der anonyme Umgang mit den Daten zugesichert. Danach folgt die Erfassung der Konstrukte. Die demografischen Daten werden in Anlehnung an Porst (vgl. 2011, S. 143) erst am Ende des Frageinstruments angeführt, da sie zwar leicht zu beantworten, aber auch nicht sonderlich interessant sind und dabei vielleicht am inhaltlichen Interesse der Befragten vorbeizielern. Zudem werden sie nicht immer gerne beantwortet, da sie Rückschlüsse auf die Person ermöglichen. Kommt es dadurch zu Veränderungen im Antwortverhalten, so sollte sich das möglichst erst am Ende des Fragebogens auswirken, wenn die befragten Personen den grössten Teil der Befragung bereits abgearbeitet haben (vgl. S. 143). Das Frageinstrument enthält durchgehend fünfstufige Ratingskalen. Sie bieten den Vorteil, dass man differenzierte Informationen über die Ausprägung eines Merkmals sammeln kann und die Durchführung und Auswertung ökonomisch ist (vgl. Bühner, 2011, S. 115). Das Befragungsinstrument wird in *Anlage D* dargestellt.

7.3 Pretest

Um das Befragungsinstrument zu testen, wurde vor der eigentlichen Hauptbefragung ein Pretest durchgeführt. Dabei handelt es sich um eine Datenerhebung, welche das Ziel verfolgt, das Befragungsinstrument vor der eigentlichen Befragung zu optimieren. Die Notwendigkeit eines Pretests bei einer quantitativen Befragung ergibt sich dabei daraus, dass der Fragebogen und das Befragungsdesign nach dem Beginn der Feldphase nicht mehr verändert werden können, weil andernfalls die Standardisierung der Erhebung nicht gewährleistet werden kann (vgl. Weichbold, 2014, S. 299).

7.3.1 Stichprobe

Für den Pretest wurde eine Stichprobe ausgewählt, welche der aus der Hauptbefragung möglichst ähnlich ist. Die Probandinnen und Probanden stammen dabei aus zwei Unternehmen, welche in der schweizerischen MEM-Industrie tätig sind. Die Namen der Unternehmen werden an dieser Stelle nicht genannt, um die Anonymität zu gewährleisten. Das erste Unternehmen (XW) ist auf die Herstellung von elektrischen Schweiß- und Schneidanalgen spezialisiert und hat 80 Mitarbeitende. Das zweite Unternehmen (XA) beschäftigt sich mit Maschinen im Bereich Verpackungen und hat rund 150 Mitarbeitende. Beide Unternehmen haben ihren Hauptsitz in der Deutschschweiz. Der Geschäftsführende des Unternehmens XW gibt an, dass es sich in einer stabilen Wachstumsphase befindet und deshalb der Personalbestand kontinuierlich aufgebaut wird. Im Unternehmen XA hingegen kam es laut dem Geschäftsführenden aufgrund von Einbussen des Gewinns zu einem kontinuierlichen Abbau des Personals zugunsten der Automatisierung. Nach Eliminierung von unvollständigen Fällen umfasst die Stichprobe $n = 104$ Fälle. Hiervon stammen $n = 33$ (31,7 %) aus dem Unternehmen XW und $n = 71$ (68,3 %) aus dem Unternehmen XA. Insgesamt wurde somit eine Rücklaufquote von ca. 45 % erzielt. Angesichts des sehr sensiblen Themas ist dieses Ergebnis als positiv einzustufen (vgl. Probst, 2001, S. 3). An der Umfrage beteiligen sich insgesamt $n = 62$ Männer (59,6 %) und $n = 42$ Frauen (40,4 %). Die Altersstruktur der Befragten setzt sich wie folgt zusammen: 20 bis 29 Jahre ($n = 17$, 16,3 %), 30 bis 39 Jahre ($n = 36$, 34,6 %), 40 bis 49 Jahre ($n = 20$, 19,2 %), 50 bis 59 Jahre ($n = 28$, 26,9 %) sowie 60+ Jahre ($n = 3$, 2,9 %). In Leitungsfunktion befinden sich $n = 18$ (17,3 %) der Befragten. Die Betriebszugehörigkeit verteilt sich auf 0 bis 4 Jahre ($n = 13$, 12,5 %), 5 bis 9 Jahre ($n = 28$, 26,9 %), 10 bis 14 Jahre ($n = 56$, 53,8 %) sowie mehr als 15 Jahre ($n = 7$, 6,7 %). Von den Befragten arbeiten $n = 35$ (33,7 %) in der Administration, $n = 20$ (19,2 %) im Kundendienst bzw. Vertrieb, $n = 32$ (30,8 %) in der Technik/Montage sowie $n = 17$ (16,3 %) in der Produktion. Die untersuchten Unternehmen werden durch die Stichprobe gut repräsentiert, wobei sich überdurchschnittlich viele Mitarbeitende aus der Abteilung „Vertrieb“ an der Umfrage beteiligten.

7.3.2 Evaluationsfragebogen

Zum Pretestfragebogen wurde zusätzlich ein Evaluationsfragebogen mit vier offenen Interviewfragen verteilt (siehe auch *Anlage C*). Dabei wurden nach der Beantwortung des gesamten Befragungsinstruments Zusatzfragen gestellt, welche sich an der Methode des „Probing“,

einer im Jahr 2014 beschriebenen Nachfragetechnik nach Weichbold, orientierten (vgl. S. 301). Beim Evaluationsfragebogen wurden die Probanden gebeten, die allgemeinen Hinweise zur Beantwortung des Fragebogens, die formale und äussere Gestaltung sowie die Verständlichkeit der Fragen/Aussagen zu beurteilen. Die Ergebnisse des Evaluationsfragebogens zeigten dabei, dass dieser von den Probanden insgesamt gut akzeptiert wurde. Die Kritik betraf lediglich das Antwortformat, bei welchem eine einheitliche Gestaltung gewünscht wurde, sowie Hinweise auf Rechtschreibfehler und eine einfache, übersichtliche Gestaltung der Beschriftung der Skalen. Die Fehler wurden korrigiert, das Antwortformat einheitlich dargestellt und die Beschriftung angepasst.

7.3.3 Mittelwertvergleiche

Im Rahmen der bivariaten Analyse wurden Mittelwertvergleiche zwischen den beiden Gruppen (Unternehmen XW und Unternehmen XA) hinsichtlich der erhobenen Skalen durchgeführt. Diese Mittelwertvergleiche dienen dazu, eine erste Analyse des Antwortverhaltens der Probanden vorzunehmen. Es wurde dabei von der Annahme ausgegangen, dass sich das Antwortverhalten des Unternehmen XW signifikant von dem des Unternehmens XA unterscheidet, da der Personalbestand im Unternehmen XW erhöht wird, während das Unternehmen XA den Personalbestand reduziert. Da Arbeitsplatzunsicherheit in der qualitativen Vorstudie mit Massnahmen zum Personalabbau in Verbindung gebracht wurde (siehe auch *Kapitel 5.4.*), ist davon auszugehen, dass im Unternehmen XA die Arbeitsplatzunsicherheit höher als im Unternehmen XW ausgeprägt ist. Zur Analyse der Mittelwertvergleiche wurden t-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt. Hierbei wurden eine etwaige Inhomogenität der Varianzen getestet und gegebenenfalls durch Anwendung einer korrigierten Teststatistik behoben. *Tabelle 11* zeigt Mittelwerte und Standardabweichungen pro Gruppe sowie Skala und fasst die Ergebnisse der t-Tests zusammen.

Skala	Gruppe	M	SD	T	p
Arbeitsplatzunsicherheit	XW	2.18	0.76	-15.964	0.000
	XA	4.43	0.42		
Emotionaler Personenkonflikt	XW	1.95	0.60	-8.973	0.000
	XA	3.53	1.20		
Kognitiver Personenkonflikt	XW	3.31	0.53	3.385	0.001
	XA	2.87	0.65		
Emotionaler Aufgabenkonflikt	XW	4.22	0.60	7.140	0.000
	XA	3.10	0.97		
Kognitiver Aufgabenkonflikt	XW	4.05	0.67	6.426	0.000
	XA	2.89	1.17		
Affektives Commitment	XW	3.99	0.66	7.372	0.000
	XA	2.66	1.18		
Kalkulatorisches Commitment	XW	2.53	0.57	-5.550	0.000
	XA	3.20	0.58		
Normatives Commitment	XW	3.90	0.69	6.478	0.000
	XA	2.82	0.98		
Innovationsfähigkeit	XW	4.14	0.68	8.343	0.000
	XA	2.58	1.22		
Vergeltendes Verhalten	XW	1.97	0.51	-8.473	0.000
	XA	3.37	1.17		
Promotionsfokus	XW	3.64	0.94	4.210	0.000
	XA	2.72	1.24		
Präventionsfokus	XW	2.88	0.86	-3.675	0.000
	XA	3.61	0.98		
Führungsstil	XW	3.80	0.68	6.190	0.000
	XA	2.71	1.10		

Tabelle 11: Mittelwerte und Standardabweichungen pro Gruppe und Skala im Pretest (Quelle: Eigene Darstellung)

Es zeigten sich für alle erhobenen Skalen signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den beiden betrachteten Gruppen. Arbeitsplatzunsicherheit ist für die Gruppe XA (M = 4.43, SD = 0.42) deutlich stärker ausgeprägt als für die Gruppe XW (M = 2.18, SD = 0.76, $t = -15.964$, $p < 0.001$). In Bezug auf den emotionalen Personenkonflikt zeigt sich bei der Gruppe XW (M = 1.95, SD = 0.60) eine deutlich niedrigere Ausprägung als für Gruppe XA (M = 3.53, SD = 1.20, $t = -8.973$, $p < 0.001$). Umgekehrt verhält es sich für den Kognitiven Personenkonflikt, wo Gruppe XW (M = 3.31, SD = 0.53) einen signifikant höheren Wert zeigt als Gruppe XA (M =

2.78, SD = 0.65, $t = 3.385$, $p < 0.001$). Ähnlich ist es bzgl. des emotionalen Aufgabenkonflikts, wo Gruppe XW (M = 4.22, SD = 0.60) einen signifikant höheren Wert aufweist als Gruppe XA (M = 3.10, SD = 0.97, $t = 7.140$, $p < 0.001$). Der Kognitive Aufgabenkonflikt ist für XW höher ausgeprägt (M = 4.05, SD = 0.67) als für XA (M = 2.89, SD = 1.17). In Bezug auf das affektive Commitment zeigt sich für Gruppe XW (M = 3.99, SD = 0.66) ebenfalls eine stärkere Ausprägung der Skala als für Gruppe XA (M = 2.66, SD = 1.18, $t = 7.323$, $p < 0.001$). Beim kalkulatorischen Commitment wiederum verhält es sich umgekehrt; hier weist Gruppe XA (M = 3.20, SD = 0.58) einen höheren Wert auf als Gruppe XW (M = 2.53, SD = 0.57, $t = -5.550$, $p < 0.001$). Die Skala normatives Commitment ist in Gruppe XW (M = 3.90, SD = 0.69) deutlich stärker ausgeprägt als in Gruppe XA (M = 2.82, SD = 0.98, $t = 6.478$, $p < 0.001$). Ebenfalls stärker vorhanden ist in Gruppe XW (M = 4.14, SD = 0.68) im Vergleich zu Gruppe XA (M = 2.58, SD = 1.22) die Innovation im Team ($t = 8.343$, $p < 0.001$). Vergeltendes Verhalten wiederum existiert weniger in Gruppe XW (M = 1.97, SD = 0.51) in Relation zu Gruppe XA (M = 3.37, SD = 1.17, $t = -8.473$, $p < 0.001$). In Bezug auf den Promotionsfokus (PF_1) weisen Befragte in Gruppe XW (M = 3.64, SD = 0.94) einen signifikant höheren Mittelwert auf als in Gruppe XA (M = 2.72, SD = 1.24, $t = 4.210$, $p < 0.001$). Beim Präventionsfokus (PF_2) zeigt sich das entgegengesetzte Bild. Hier besitzen Befragte der Gruppe XW (M = 2.88, SD = 0.86) einen signifikant niedrigeren Wert im Vergleich zur Gruppe XA (M = 3.61, SD = 0.98, $t = -3.675$, $p < 0.001$). Schlussendlich zeigt sich bzgl. der Skala Führungsstil ein signifikant höherer Mittelwert für Gruppe XW (M = 3.80, SD = 0.68) im Vergleich zu Gruppe XA (M = 2.71, SD = 1.10, $t = 6.190$, $p < 0.001$).

7.3.4 Multivariate Analyse

Im Rahmen der multivariaten Analyse soll das in *Kapitel 2.8.3.* dargestellte theoretische Modell einer ersten Prüfung unterzogen werden. Dabei wird ersichtlich, wo die Schwachstellen liegen könnten, sodass das Modell ggf. vor der quantitativen Hauptstudie modifiziert werden kann.

Grundsätzlich soll dazu der Zusammenhang zwischen der Unabhängigen Variablen (UV) Arbeitsplatzunsicherheit (AU) und den abhängigen Variablen (AV) Commitment (OCA, OCK, OCN), Innovationsfähigkeit im Team (IT) und vergeltendes Verhalten (VV) untersucht werden. Dabei wird der Zusammenhang zwischen der UV und den AV durch die Konstrukte Konflikttypen (EP, KP, EA, KA), Regulationsfokuse (PF_1, PF_2) sowie Führungsstil moderiert (siehe *Kapitel 2.8*). Bei einer Moderation wird der Effekt der UV auf die AV durch den Moderator in

Abhängigkeit davon, ob der geschätzte Regressionskoeffizient positiv oder negativ ist, entweder verstärkt oder abgeschwächt. Eine Moderation liegt im statistischen Sinne genau dann vor, wenn die Interaktion des Moderators mit der UV im Modell signifikant wird (vgl. Baltsgötz, 2018, S. 47 ff.).

Zur Exploration der Hypothesen im Rahmen des Pretests wurde für jede Kombination aus UV, Moderator und AV ein separates Modell geschätzt:

$$y_i = b_0 + b_1X_i + b_2M_i + b_3X_iM_i + e_i$$

Hierbei repräsentieren y die jeweilige abhängige Variable, X die Arbeitsplatzunsicherheit sowie M den jeweiligen Moderator. Insgesamt entstehen aus der Kombination der verschiedenen AV, der UV sowie der Moderatoren $M = 5 * 1 * 7 = 35$ Modelle (vgl. S. 47).

7.3.4.1 Ergebnisse zum Moderator emotionaler Personenkonflikt (EP)

Tabelle 12 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator EP:

Variable	OCA	OCC	OCN	IT	VV
AU	-0.017	0.073	-0.050	-0.102	0.120
EP	-0.846***	0.210***	-0.642***	-0.868***	0.769***
AU_X_EP	-0.011	-0.102*	-0.036	-0.021	0.059
Konstante	3.091***	3.090***	3.195***	3.091***	2.866***
N	104	104	104	104	104
R2	0.673	0.321	0.585	0.684	0.727
Korr. R2	0.663	0.301	0.573	0.674	0.719
F (3; 100)	68.449***	15.792***	47.043***	72.016***	88.805***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 12: Pretest Modellergebnisse für Moderator EP (Quelle: Eigene Darstellung)

OCA: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 68.449$, $p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.663$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich kein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV. Der Moderator EP weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.846$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell insignifikant.

OCC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 15.792$, $p < 0.01$) und weist eine durchschnittliche Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.301$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich kein

signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV. Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.210, p < 0.01$). Die Moderation zeigt im Modell einen marginal signifikanten Effekt und schwächt den Effekt der UV auf die AV ab ($b = -0.102, p < 0.10$).

OCN: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 47.043, p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.573$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich kein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV. Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.642, p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell insignifikant.

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 72.016, p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.674$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich kein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV. Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.868, p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell insignifikant.

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 88.805, p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.727$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich kein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV. Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.769, p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell insignifikant.

7.3.4.2 Ergebnisse zum Moderator kognitiver Personenkonflikt (KP)

Tabelle 13 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator KP:

Variable	OCA	OCC	OCN	IT	VV
AU	-0.461***	0.230***	-0.380***	-0.559***	0.492***
KP	1.010***	-0.277***	0.755***	0.993***	-0.992***
AU_X_KP	0.325***	-0.018	0.309***	0.329***	-0.368***
Konstante	3.162***	2.986***	3.237***	3.153***	2.831***
N	104	104	104	104	104
R2	0.812	0.321	0.702	0.840	0.817
Korr. R2	0.806	0.301	0.693	0.835	0.811
F (3; 100)	143.715***	15.753***	78.526***	174.604***	148.600***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 13: Pretest Modellergebnisse für Moderator KP (Quelle: Eigene Darstellung)

OCA: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 143.715$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.806$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.461$, $p < 0.01$). Der Moderator KP zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV ($b = 1.010$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.325$, $p < 0.01$).

OCC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 15.753$, $p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.301$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.230$, $p < 0.01$). Der Moderator KP besitzt einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV ($b = -0.277$, $p < 0.01$). Die Moderation verfügt im Modell über keinen signifikanten Effekt.

OCN: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 78.526$, $p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.693$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.380$, $p < 0.01$). Der Moderator KP verfügt über einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV ($b = 0.755$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.309$, $p < 0.01$).

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 174.604$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.835$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.559$, $p < 0.01$). Der Moderator KP besitzt einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV ($b = 0.993$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf AC ab ($b = 0.329$, $p < 0.01$).

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 148.600$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.811$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.492$, $p < 0.01$). Der Moderator KP besitzt einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV ($b = -0.992$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den positiven Effekt von AU auf die AV ab ($b = -0.368$, $p < 0.01$).

7.3.4.3 Moderator emotionaler Aufgabenkonflikt (EA)

Tabelle 14 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator EA:

Variable	OCA	OCC	OCN	IT	VV
AU	-0.297***	0.141**	-0.289***	-0.419***	0.345***
EA	0.839***	-0.229***	0.606***	0.801***	-0.802***
AU_X_EA	0.180**	0.080	0.209***	0.208**	-0.203***
Konstante	3.194***	3.041***	3.292***	3.202***	2.795***
N	104	104	104	104	104
R ²	0.773	0.329	0.662	0.761	0.805
Korr. R ²	0.767	0.309	0.652	0.754	0.799
F (3; 100)	113.731***	16.381***	65.378***	106.284***	137.430***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 14: Pretest Modellergebnisse für Moderator EA (Quelle: Eigene Darstellung)

OCA: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 113.731$, $p < 0.01$) und zeichnet sich durch eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.773$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.297$, $p < 0.01$). Der Moderator EA besitzt einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV ($b = 0.839$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.180$, $p < 0.05$).

OCC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 16.381$, $p < 0.01$) und weist eine durchschnittliche Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.309$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.141$, $p < 0.05$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.229$, $p < 0.01$). Die Moderation besitzt im Modell keinen signifikanten Effekt.

OCN: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 65.378$, $p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.662$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.289$, $p < 0.01$). Der Moderator verfügt über einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV ($b = 0.606$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.209$, $p < 0.01$).

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 106.284$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.754$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.419$, $p < 0.01$). Der Moderator KP weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.801$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf AC ab ($b = 0.208$, $p < 0.01$).

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 137.430$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.799$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.345$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.802$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den positiven Effekt von AU auf die AV ab ($b = -0.203$, $p < 0.01$).

7.3.4.4 Ergebnisse zum Moderator kognitiver Aufgabenkonflikt (KA)

Tabelle 15 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator KA:

Variable	OCA	OCC	OCN	IT	VV
AU	-0.268***	0.106	-0.277***	-0.399***	0.323***
KA	0.745***	-0.257***	0.518***	0.716***	-0.717***
AU_X_KA	0.098	0.101*	0.144**	0.151**	-0.141**
Konstante	3.149***	3.061***	3.261***	3.177***	2.824***
N	104	104	104	104	104
R ²	0.785	0.367	0.661	0.796	0.839
Korr. R ²	0.779	0.348	0.651	0.790	0.835
F (3; 100)	122.058***	19.298***	64.948***	130.258***	174.340***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 15: Pretest Modellergebnisse für Moderator KA (Quelle: Eigene Darstellung)

OCA: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 122.058$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.779$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.268$, $p < 0.01$). Der Moderator besitzt einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV ($b = 0.745$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell insignifikant.

OCC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 19.298$, $p < 0.01$) und weist eine durchschnittliche Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.348$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV. Der Moderator hat einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV ($b = -0.257$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den Effekt von AU auf die AV ($b = 0.101$, $p < 0.10$).

OCN: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 64.948$, $p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.651$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.277$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.518$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.144$, $p < 0.05$).

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 130.258$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.790$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.399$, $p < 0.01$). Der Moderator KP besitzt einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV ($b = 0.716$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf AC ab ($b = 0.151$, $p < 0.05$).

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 174.340$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.835$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.323$, $p < 0.01$). Der Moderator verfügt über einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV ($b = -0.717$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den positiven Effekt von AU auf die AV ab ($b = -0.141$, $p < 0.05$).

7.3.4.5 Ergebnisse zum Moderator Promotionsfokus (PF_1)

Tabelle 16 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator PF_1:

Variable	OCA	OCC	OCN	IF	VV
AU	-0.379***	0.212***	-0.314***	-0.443***	0.418***
PF_1	0.642***	-0.122**	0.508***	0.686***	-0.633***
AU_X_PF_1	0.180***	0.013	0.167***	0.162***	-0.205***
Konstante	3.202***	2.999***	3.272***	3.180***	2.785***
N	104	104	104	104	104
R2	0.759	0.291	0.686	0.800	0.819
Korr. R2	0.752	0.270	0.676	0.794	0.813
F (3; 100)	105.043***	13.694***	72.681***	133.237***	150.517***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 16: Pretest Modellergebnisse für Moderator PF_1 (Quelle: Eigene Darstellung)

OCA: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 105.043$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.752$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.379$, $p < 0.01$). Der Zusammenhang des Moderators mit der AV ist signifikant positiv ($b = 0.642$, $p < 0.01$). Die Moderation im Modell verfügt über einen signifikanten Einfluss und reduziert den Effekt von AU auf die AV ($b = 0.180$, $p < 0.01$).

OCC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 13.694$, $p < 0.01$) und weist eine durchschnittliche Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.291$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.212$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.122$, $p < 0.05$). Die Moderation ist im Modell insignifikant.

OCN: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 72.681$, $p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.676$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.314$, $p < 0.01$). Der Moderator verfügt über einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV ($b = 0.508$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.167$, $p < 0.05$).

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 133.237$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.794$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.443$, $p < 0.01$). Der Moderator KP weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.686$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf AC ab ($b = 0.162$, $p < 0.01$).

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 150.517$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.813$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.418$, $p < 0.01$). Der Moderator hat einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV ($b = -0.633$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den positiven Effekt von AU auf die AV ab ($b = -0.205$, $p < 0.01$).

7.3.4.6 Ergebnisse zum Moderator Präventionsfokus (PF_2)

Tabelle 17 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator PF_2:

Variable	OCA	OCC	OCN	IT	VV
AU	-0.402***	0.205***	-0.343***	-0.492***	0.451***
PF_2	-0.737***	0.143**	-0.578***	-0.773***	0.699***
AU_X_PF_2	-0.229***	-0.041	-0.237***	-0.253***	0.259***
Konstante	3.207***	3.013***	3.290***	3.210***	2.781***
N	104	104	104	104	104
R2	0.714	0.289	0.657	0.765	0.749
Korr. R2	0.705	0.268	0.647	0.758	0.741
F (3; 100)	83.088***	13.559***	63.832***	108.375***	99.276***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 17: Pretest Modellergebnisse für Moderator PF_2 (Quelle: Eigene Darstellung)

OCA: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 83.088$, $p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.702$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.402$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.737$, $p < 0.01$). Die Moderation ist

im Modell signifikant und verstärkt den negativen Effekt von AU auf die AV ($b = -0.229$, $p < 0.01$).

OCC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 13.559$, $p < 0.01$) und weist eine durchschnittliche Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.268$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.205$, $p < 0.01$). Der Moderator besitzt einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV ($b = 0.143$, $p < 0.05$). Die Moderation ist im Modell insignifikant.

OCN: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 63.832$, $p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.647$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.343$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.578$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den negativen Effekt von AU auf die AV ($b = -0.237$, $p < 0.01$).

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 108.375$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.758$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.492$, $p < 0.01$). Der Moderator KP verfügt über einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV ($b = -0.773$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den negativen Effekt von AU auf AC ($b = -0.253$, $p < 0.01$).

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 99.276$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.741$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.451$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.699$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den Effekt von AU auf die AV ($b = 0.259$, $p < 0.01$).

7.3.4.7 Ergebnisse zum Moderator Führungsstil (FS)

Tabelle 18 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator FS:

Variable	OCA	OCC	OCN	IT	VV
AU	-0.224***	0.167**	-0.166**	-0.267***	0.254***
FS	0.829***	-0.175**	0.684***	0.912***	-0.837***
AU_X_FS	0.120*	0.041	0.099	0.104*	-0.147***
Konstante	3.168***	3.020***	3.232***	3.147***	2.816***
N	104	104	104	104	104
R2	0.804	0.302	0.742	0.873	0.885
Korr. R2	0.798	0.281	0.734	0.869	0.882
F (3; 100)	136.924***	14.427***	95.699***	229.512***	257.382***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 18: Pretest Modellergebnisse für Moderator FS (Quelle: Eigene Darstellung)

OCA: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 136.924$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.798$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.224$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.829$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell partiell signifikant und schwächt den Effekt von AU auf die AV ($b = 0.120$, $p < 0.10$).

OCC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 14.427$, $p < 0.01$) und weist eine durchschnittliche Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.281$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.167$, $p < 0.05$). Der Moderator besitzt einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV ($b = -0.175$, $p < 0.05$). Die Moderation ist im Modell insignifikant.

OCN: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 95.699$, $p < 0.01$) und weist eine gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.734$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.166$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.684$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell insignifikant.

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 229.512$, $p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.869$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant

negativer Haupteffekt von AU auf die AV ($b = -0.267, p < 0.01$). Der Moderator KP verfügt über einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV ($b = 0.912, p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell partiell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.104, p < 0.10$).

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 257.382, p < 0.01$) und weist eine sehr gute Anpassungsgüte aus (korr. $R^2 = 0.882$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt sich ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV ($b = 0.254, p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.837, p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den Effekt von AU auf die AV ab ($b = -0.147, p < 0.01$).

7.3.5 Zusammenfassende Erkenntnisse für die Hauptstudie

Die Ergebnisse des Pretests zeigen, dass das Befragungsinstrument nach kleineren Anpassungen gut eingesetzt werden kann. Die Ergebnisse aus dem Evaluationsfragebogen wurden berücksichtigt und das Instrument angepasst. Die relativ hohe Rücklaufquote von 46 % spricht für eine gute soziale Akzeptanz. Zu beachten gilt jedoch, dass für die Hauptstudie die starken Mittelwertunterschiede einen relevanten Faktor darstellen, der in der finalen Modellierungsstrategie insbesondere im Hinblick auf die abhängigen Variablen berücksichtigt werden sollte. Wenn das mittlere Niveau der AV von den erhobenen Gruppen abhängt, sollte dies durch die Hinzunahme der Gruppierungsvariablen im Modell oder Subgruppenanalysen abgedeckt werden. Anderenfalls könnte bei der Modellierung eine Fehlattribuierung der Effekte der UV stattfinden. Einen interessanten Ansatz zur Berücksichtigung dieses Phänomens bietet beispielsweise die Mehrebenenanalyse, welche die Tatsache berücksichtigt, dass Individuen in Gruppen geschachtelt sind, und diese Realität in die Auswertung der Daten einbezieht (vgl. Nezlek et al., 2006, S. 213 f.). Ebenfalls denkbar wäre der Einsatz einer Dummy-Variablen, welche die Gruppenvariable als Gruppeneffekt modelliert (vgl. Bühl, 2012, S. 459). Das Modell ist insgesamt signifikant und weist eine hohe Anpassungsgüte auf. Zudem zeigt die genaue Betrachtung der Ergebnisse, dass erste Hypothesen widerlegt oder bestätigt werden konnten. So konnten insgesamt 15 Hypothesen bestätigt werden (H: 1, H: 2, H: 4, H: 5, H: 8, H: 9, H: 11, H: 12, H: 13, H: 14, H: 15, H: 16, H: 17, H: 18, H: 20), fünf Hypothesen wurden widerlegt oder konnten nicht bestätigt werden (H: 3, H: 6, H: 7, H: 10, H: 19). Dabei ist besonders hervorzuheben, dass der emotionale Personenkonflikt für die untersuchte Stichprobe des Pretests entgegen der Erwartung kein allzu grosses Risiko im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit

darzustellen scheint. Die weiteren Moderatoren wurden wie erwartet als Ressourcen oder Risiken identifiziert. Vertieft wird an dieser Stelle jedoch noch nicht auf die Interpretation der Ergebnisse eingegangen, da es sich beim Pretest um eine relativ kleine Stichprobe handelt, welche sich bewusst am Pretest beteiligte, wodurch sich lediglich Tendenzen aufzeigen lassen. Der Pretest sollte zudem dazu dienen, Schwächen des Befragungsinstruments in Bezug auf die Durchführung und Auswertung darzulegen und eine Überarbeitung vor der eigentlichen Hauptstudie zu ermöglichen. Die Ergebnisse der Hauptstudie werden später detailliert interpretiert und analysiert (siehe *Kapitel 9*).

7.4 Durchführung der Befragung für die Hauptstudie

Die Durchführung der Befragung für die Hauptstudie fand im Zeitraum von Dezember 2018 bis April 2019 statt. Die Unternehmen, welche sich an der Hauptstudie beteiligten, wurden alle persönlich besucht. Die Fragebögen wurden in den einzelnen Teams aufgelegt. Um eine möglichst gute Rücklaufquote zu erzielen, fand zudem in allen beteiligten Teams eine zehnminütige, persönlich durchgeführte Information statt, in welcher das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit erläutert wurde und den Teilnehmenden der anonymisierte Umgang mit den Daten zugesichert wurde. Die Information beinhaltete zudem einen 25-minütigen Zeitraum, in dem der Fragebogen direkt ausgefüllt werden durfte. Danach wurden die Fragebögen verteilt. Die Fragebögen wurden vorab alle mit einer bestimmten Farbe markiert, was die Zuordnung der ausgefüllten Fragebögen zu den jeweiligen Unternehmen gewährleistete. In jedem der untersuchten Unternehmen wurde eine verschlossene Box aufgestellt, in welche die ausgefüllten Bögen innerhalb von zwei Wochen eingeworfen werden konnten. Zudem wurden vorfrankierte Briefumschläge abgegeben, in denen man die ausgefüllten Bögen direkt zurücksenden konnte. Da die Rücklaufquote bei zwei der untersuchten Unternehmen zunächst gering ausgefallen war, wurde ein Monat danach eine erneute Information durchgeführt, in der der anonymisierte Umgang mit den Daten nochmals stark betont worden ist. Die erneute Information führte zu dann zu einer grösseren Rücklaufquote. Die ausgefüllten Fragebögen wurden dabei fast ausschliesslich in den vorfrankierten Briefumschlägen retourniert.

7.5 Auswertungsverfahren

Für die Datenauswertung wurde ein mehrschichtiges Vorgehen aus verschiedenen Methoden gewählt, welche als Resultat eine sinnvolle und übersichtliche Ergebnisdarstellung ermöglichen. Eine genaue Abwägung der möglichen Methoden führte zu einer Auswahl an geeigneten Verfahren. So bildet beispielsweise das Strukturgleichungsmodell a priori begründete Sachüberlegungen und komplexe Zusammenhänge zwischen Variablen ab und kann so zur Schätzung von Wirkungskoeffizienten und Messfehlern eingesetzt werden (vgl. Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 7). Dieses Vorgehen wurde jedoch aufgrund der hohen Anzahl an Variablen und der daraus resultierenden Unübersichtlichkeit der Resultate ausgeschlossen. Um Rückschlüsse auf die Aussagewahrscheinlichkeit der Daten zu generieren, wurde jeweils das Signifikanzniveau der Berechnungen angegeben. Die Frage nach der Signifikanz ist gemäss Zöfel das zentrale Thema der analytischen Statistik.

„Nicht nur Unterschiede von Mittelwerten können auf Signifikanz geprüft werden, sondern zum Beispiel auch Unterschiede von Standardabweichungen, Prozentwerten und Häufigkeitsverteilungen; auch Korrelations- und Regressionskoeffizienten etwa können auf Signifikanz getestet werden, genauer gesagt darauf hin, ob sie sich signifikant von null unterscheiden“ (2003, S. 90).

Die statistische Signifikanz ist dabei ein Wert, der angibt, ob sich die errechneten Werte der Stichprobe auf die Grundgesamtheit generalisieren lassen und welche Irrtumswahrscheinlichkeit dabei zu erwarten ist (vgl. S. 88 ff.). In den folgenden Ausführungen wird das Auswertungsverfahren detailliert beschrieben.

7.5.1 Datenaufbereitung

In der vorliegenden Untersuchung wurden aufgrund der praktischen Gegebenheit des Untersuchungsfeldes bewusst Paper-Pencil-Fragebögen eingesetzt. So wurden in den untersuchten Unternehmen in den letzten Jahren viele Onlinebefragungen durchgeführt. Um eine Änderung des Befragungsinstruments zu erzielen und eine bewusste Fokussierung auf die aktuelle Befragung zu ermöglichen, wurde das Befragungsinstrument als Paper-Pencil-Format ausgehängt. Die ausgefüllten Fragebögen wurden digital erfasst und als Excel-Datei abgespeichert. Die Variablennamen der Datei wurden dabei entsprechend der Fragen im Fragebogen benannt (F1_1, F1_2, usw.). Die Items F1_4, F1_5 sowie F3_1_2 wurden recodiert, da diese in

den Skalen invertiert abgefragt wurden. Zur Plausibilisierung der Erfassung wurden von allen Items jeweils Minimum und Maximum berechnet, um mögliche Codierungsfehler zu identifizieren. Hierbei zeigten sich keine Auffälligkeiten. Von insgesamt $n = 630$ ausgefüllten Fragebögen traten $n = 21$ Fälle auf, bei denen die Befragten teilweise keine Antwort gaben. Diese Fälle wurden aus dem Datensatz eliminiert. Somit ergibt sich ein finales $n = 609$.

7.5.2 Skalenprüfung

Alle verwendeten Skalen wurden auf ihre Reliabilität hin überprüft. Ein Befragungsinstrument kann dabei als reliabel eingestuft werden, wenn es das Merkmal, das es messen soll, exakt und möglichst ohne Messfehler misst. Das Ausmass der Reliabilität wird durch einen Reliabilitätskoeffizienten (Rel) errechnet, welcher einen Wert zwischen null und eins annehmen kann (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2012, S. 11). Ein Testwert von eins bedeutet, dass keine Messfehler vorhanden sind. Ein Wert von null hingegen zeigt an, dass die Ergebnisse ausschliesslich durch Messfehler zustande gekommen sind. Hierzu wurde für jede Skala, basierend auf den jeweiligen Items, das Cronbach'sche Alpha berechnet, das die interne Konsistenz einer Skala ermittelt. Die innere Konsistenz des Befragungsinstruments wird ermittelt, indem jedes Item des Instruments als eigener Teil einer Skala betrachtet wird. Je stärker die Items untereinander korrelieren, desto höher ist die interne Konsistenz der Skala. Werte von Alpha > 0.70 gelten als akzeptabel (vgl. S. 13). Weiterhin wurde für alle Items der Skala die korrigierte Item-to-Total-Correlation berechnet, die die Korrelation des Items mit der resultierenden Skala (ohne das jeweilige Item) anzeigt. Dabei wird die Trennschärfe der Items ermittelt, welche angibt, wie gut ein Item das zu messende Merkmal misst. Hohe Eigentrennschärfen der Items stehen in einem direkten Zusammenhang mit der Reliabilität. Eine hohe Eigentrennschärfe der Items begünstigt dabei die Reliabilität des Testwerts. Hierbei gelten Werte von ITTC > 0.30 als akzeptabel (vgl. Bühner, 2011, S. 171). Erfüllt ein Item einer Skala nicht den geforderten Grenzwert, so wird dieses Item für die weitere Analyse aus der Skala eliminiert.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die beiden Skalen „Innovation im Team“ sowie „vergeltendes Verhalten“ vom Englischen ins Deutsche übersetzt. Zur weiteren Sicherstellung der Validität dieser beiden Skalen nach der Übersetzung wurden konfirmatorische Faktorenanalysen durchgeführt. Konfirmatorische Faktorenanalysen versuchen im Gegensatz zu ihren exploratorischen Pendanten, eine gegebene, durch die Items definierte, latente Faktorstruktur

zu bestätigen (vgl. Bühner, 2011, S. 381). Der faktoranalytische Ansatz unterstellt, dass Korrelationen zwischen den Indikatorvariablen (z. B. Items zur Messung von Innovationsfähigkeit im Team) bestehen, deren verursachende Grösse die latente Variable darstellt (z. B. Innovationsfähigkeit im Team) (vgl. Backhaus et al., 2013, S. 123).

Dabei wird versucht, die empirisch beobachtete Kovarianzmatrix zwischen den Items der Faktoren durch die Schätzung entsprechender Ladungsmatrizen (Faktorladung) zu replizieren. Die Faktorladung kann im Rahmen der CFA als Korrelation zwischen dem Indikator und dem zugrunde liegenden Konstrukt interpretiert werden (vgl. Backhaus et al., 2013, S. 123):

$$\text{Faktor-Gleichung: } X = \Lambda \xi + \delta$$

$$\text{Kovarianz-Gleichung: } \Sigma = \Lambda \Phi \Lambda^T + \Theta$$

x stellt den $q \times 1$ Vektor der beobachteten Variablen dar, ξ den $s \times 1$ Vektor der latenten Variablen und δ den $q \times 1$ Fehlervektor der Faktorgleichung dar. Σ repräsentiert die empirische $q \times q$ Varianz-Kovarianz-Matrix der Items, Λ die $q \times s$ Matrix der zu schätzenden Faktorladungen der Items, Φ die $s \times s$ Varianz-Kovarianz-Matrix der latenten Faktoren sowie Θ die $q \times q$ Varianz-Kovarianz-Matrix der Ladungen.

Die Schätzung der Ladungsmatrizen kann dabei mit verschiedenen Methoden erfolgen, wobei hier die Maximum-Likelihood-Methode zur Anwendung kam. Mit dem Ergebnis werden die unbekannt Werte der Grundgesamtheit anhand der vorliegenden Werte aus der Stichprobe geschätzt. Im Anschluss an die Schätzung der Ladungsmatrizen kann mit verschiedenen Statistiken der Fit, also die Güte der Modellschätzung, bewertet werden. Die meisten Fit-Kennzahlen basieren dabei auf einem Vergleich der empirischen mit der geschätzten Kovarianzmatrix. Typischerweise werden die Chi²-Teststatistik sowie weitere Fit-Indizes (CFI, RMSEA usw.) berichtet. Der Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test) wird dabei eingesetzt, um die exakte Modelanpassung zu überprüfen. Der χ^2 -Test basiert auf der Logik, dass das errechnete Mass zwischen einem Minimal- und Maximalwert streuen kann (vgl. Akremi et al., 2011, S. 189). Wenn der Wert nahe an 0 liegt, wird ein geringer Zusammenhang postuliert. Je näher der empirische Wert sich am Maximalwert befindet, desto grösser ist der Zusammenhang. χ^2 kann dabei Werte zwischen 0 und Fallzahl * (kleinere Zahl der Ausprägungen der Variablen - 1) abbilden. χ^2 ist jedoch sehr schwer zu interpretieren und hängt von der Grösse der Stichprobe (Fallzahl) und der Zahl der Ausprägungen der Variablen ab. Deshalb empfiehlt es sich, weitere Grössen

zu berücksichtigen (vgl. Akremi et al., 2011, S. 189 f.). Fit-Indizes können dabei in zwei Gruppen unterteilt werden. Goodness-of-Fit-Indizes zeigen an, wie gut ein Modell die Daten beschreibt. Demnach weisen grosse Werte auf einen guten approximativen Modell-Fit hin. Badness-of-Fit-Indizes hingegen sollen aufzeigen, wie schlecht ein Modell die Daten widerspiegelt. Hierbei deutet ein kleiner Wert auf einen guten approximativen Modell-Fit hin (vgl. Feilke et al., 2008, S. 7). Beim CFI (Comparative Fit-Index) handelt es sich um einen Goodness-of-Fit-Index. Bei ihm sprechen Werte nahe 1 daher für einen guten approximativen Modell-Fit. Beim RMSEA (Root-Mean-Square-Error of Approximation) und beim SRMR (Standardized-Root-Mean-Residual) hingegen sind Badness-of-Fit-Indices. Somit zeigen Werte um 0 einen guten approximativen Modell-Fit an. Feilke et al. weisen in ihrem Methodenbeschrieb zudem darauf hin, dass für die dargestellten Fit-Indizes Cut-off-Werte diskutiert werden. Für den RMSEA gilt beispielsweise, dass Werte unter kleiner oder gleich 0.06 als akzeptabel gelten, solange die Stichprobe grösser als 250 ist. Wenn die Stichprobe weniger als 250 Personen umfasst, so liegt der empfohlene Cut-off-Wert bei 0.08. Beim CFI ist der empfohlene Cut-off-Wert kleiner oder gleich 0.95 und beim SRMR kleiner als 0.11 (vgl. S. 10). Diese Cut-off-Werte sollten jedoch nur als Daumenregel betrachtet werden; denn sie führen in gewissen Situationen zu sinnvollen Entscheidungen, in anderen hingegen können sie auch unangemessene Lösungen zur Folge haben. So können bei der Auswertung einer hohen Anzahl von Fragebögen mit vielen Items diese Werte oft nicht eingehalten werden und dennoch sind moderate Cut-off-Grenzen vertretbar (vgl. Feilke et al., 2008, S. 10; Hu & Bentler, 1999, S. 4). Weiter weisen bereits Bollen und Long in ihrem 1993 veröffentlichten Buch zu Strukturgleichungsanalysen darauf hin, dass ein Modell mit guten Anpassungsmassen nicht immer auch ein gutes Modell sein muss (vgl. S. 7). Auch Feilke et al. postulieren in ihrer Arbeit, dass ein Modell erst dann ein gutes Modell ist, wenn es im Rahmen der theoretischen Überlegungen sinnvoll ist (vgl. 2008, S. 11). In der vorliegenden Arbeit fand eine detaillierte Auseinandersetzung mit den zu untersuchenden Konstrukten statt, welche als theoretisch sinnvoll erachtet werden können.

7.5.3 Gruppenvergleiche

Im Rahmen einer bivariaten Analyse wurden statistische Mittelwertvergleiche zwischen den befragten Unternehmen hinsichtlich der erhobenen Skalen durchgeführt.

Die Analyse der Mittelwertvergleiche erfolgte durch die Anwendung von einfaktoriellen Varianzanalysen (Anova). Diese werden verwendet, um Mittelwertunterschiede zwischen zwei oder mehr Gruppen statistisch zu untersuchen. Im Unterschied zum t-Test nach Student können mit der Anova mehr als zwei Gruppen miteinander verglichen werden, ohne dass dabei die Wahrscheinlichkeit, einen Fehler erster Art zu begehen (Nullhypothese verwerfen, obwohl diese zutrifft), zunimmt. Die Nullhypothese geht dabei davon aus, dass kein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen besteht. Bei der Alternativhypothese liegt ein signifikanter Unterschied zwischen den untersuchten Gruppen vor. Die Varianzanalyse basiert auf dem Konzept, die erhobenen Werte in Relation zur Gesamtstreuung der Stichprobe zu setzen. Bei der Berechnung der entsprechenden Teststatistik wird zunächst die Gesamtstreuung in die Teilmengen Zwischen- und Innergruppenstreuung zerlegt:

$$SS_{\text{total}} = SS_{\text{zwischen}} + SS_{\text{innerhalb}}$$

$$SS_{\text{total}} = \sum_{g=1}^G \sum_{i=1}^{N_g} (y_{gi} - \bar{y})^2$$

$$SS_{\text{zwischen}} = \sum_{g=1}^G N_g (\bar{y}_G - \bar{y})^2$$

$$SS_{\text{innerhalb}} = \sum_{g=1}^G \sum_{i=1}^{N_g} (y_{gi} - \bar{y}_g)^2$$

Dabei ist $g = 1, \dots, G$ der Index zur Darstellung der Gruppenzugehörigkeit der jeweiligen Beobachtung und $i = 1, \dots, N$ der Index zur Darstellung der einzelnen Beobachtungen in den Gruppen. Die eigentliche Teststatistik ergibt sich dann aus dem Verhältnis zwischen der mittleren Zwischengruppen- und Innergruppenvarianz. Ein wichtiger Punkt bei der Durchführung von Varianzanalysen ist die Annahme der Varianzhomogenität zwischen den Gruppen. Dies bedeutet, dass es keine signifikanten Unterschiede im Hinblick auf die Streuung zwischen den Gruppen geben darf. Falls dies der Fall sein sollte, ist eine wichtige Annahme der Varianzanalyse verletzt und die Ergebnisse sind unter Umständen nicht mehr zuverlässig (vgl. Zöfel, 2003, S. 126 f.). Im Rahmen der Analyse wurde eine etwaige Inhomogenität der Varianzen mit dem Levene-Test geprüft und, falls nötig, durch Anwendung einer korrigierten Teststatistik (Welch-Test) behoben. Durch die Anwendung der Varianzanalyse kann also beurteilt werden, ob es einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den untersuchten Gruppen gibt. Allerdings lässt diese Information keine Aussagen darüber zu, welche der untersuchten Gruppen

sich genau unterscheiden. Aus diesem Grund wird i. d. R. im Anschluss an eine Varianzanalyse ein sog. Post-hoc-Test durchgeführt. Dieser vergleicht die einzelnen Gruppen nochmals miteinander und ermöglicht somit differenziertere Aussagen über die Gruppenunterschiede. Es existiert eine Vielzahl verschiedener Post-hoc-Tests mit jeweils eigenen Vor- und Nachteilen. In der vorliegenden Untersuchung wurde die Post-hoc-Analyse mit einem Bonferroni-korrigierten t-Test durchgeführt. Dieser kann auch dann angewendet werden, wenn die Stichprobengröße in den untersuchten Gruppen ungleich ist und keine Varianzhomogenität besteht. Dazu wird zwischen den untersuchten Gruppen ein t-Test durchgeführt und das Signifikanzniveau auf Basis der Anzahl der durchzuführenden Tests im Rahmen der Post-hoc-Analyse korrigiert (vgl. Tamhane, 1977, S. 15 ff.).

7.5.4 Multivariate Analyse

Im Rahmen der multivariaten Analyse soll das in *Kapitel 2.8.3.* dargestellte theoretische Modell überprüft werden. In *Abbildung 16* wird das Modell zusammengefasst gezeigt.

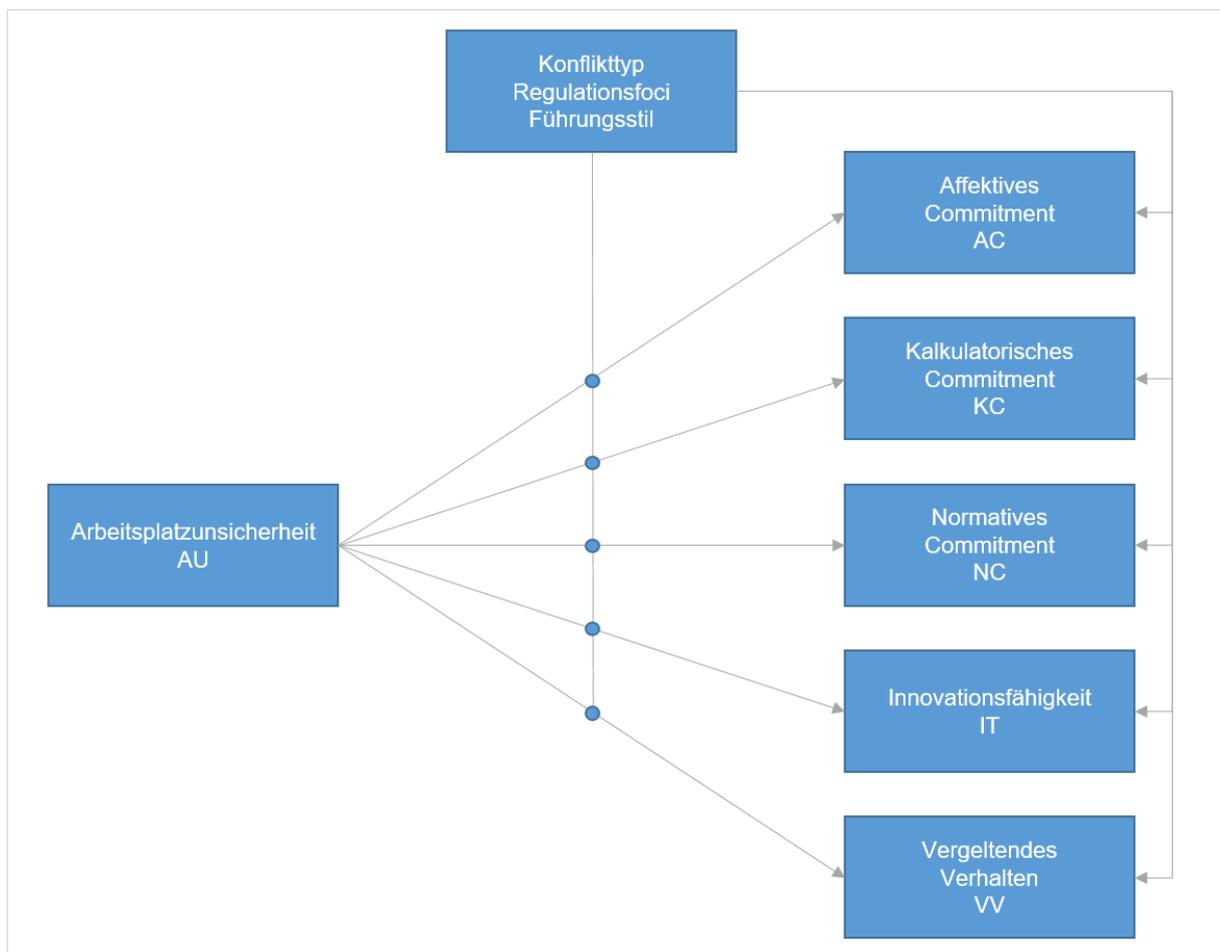


Abbildung 15: Forschungsmodell zusammengefasst (Quelle: Eigene Darstellung)

Grundsätzlich soll in der Analyse der Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable Arbeitsplatzunsicherheit und den abhängigen Variablen Commitment (OAC, OKC, ONC), Innovationsfähigkeit im Team sowie vergeltendes Verhalten untersucht werden.

Dabei wird der Zusammenhang zwischen der UV und den AV durch die Konstrukte Konflikttypen (EP, KP, EA, KA), Regulationsfokuse (PF_1, PF_2) sowie Führungsstil (FS) moderiert. Bei einer Moderation wird der Effekt der UV auf die AV durch den Moderator in Abhängigkeit davon, ob der geschätzte Regressionskoeffizient signifikant positiv oder negativ ist, entweder verstärkt oder abgeschwächt. Eine Moderation liegt im statistischen Sinne genau dann vor, wenn die Interaktion des Moderators mit der UV im Modell signifikant ist. Als Prädiktoren werden also die beiden Variablen (eigentliche unabhängige Variable und Moderator) sowie deren Interaktionseffekt (Multiplikation der beiden Variablen) in das Modell aufgenommen. Soll geprüft werden, ob eine signifikante Moderation besteht, so wird auf die Signifikanz sowie das Vorzeichen des Regressionskoeffizienten des Moderationsterms geachtet (vgl. Montgomery et al., 2012, S. 2 ff.).

Zur Analyse der Hypothesen im Rahmen der Studie wurde für jede Kombination aus UV, Moderator und AV ein separates Modell geschätzt:

$$y = b_0 + b_1 * AU_i + b_2 * M_j + b_3 * AU * M_j + b_{4-8} * G_k + e$$

Dabei repräsentiert y die jeweilige abhängige Variable, AU die Arbeitsplatzunsicherheit, M_j den jeweiligen Moderator sowie G_k die Dummy-codierten Indikatoren zur Modellierung des Mittelwertunterschieds der einzelnen Unternehmen bzgl. der jeweiligen abhängigen Variablen. Dummy-Variablen werden verwendet, um eine kategoriale Variable in ein binäres Codierschema zu transformieren, das im Rahmen einer Regressionsanalyse verwendet werden kann. Dies bedeutet, dass für die Regressionsanalyse numerische Variablen benötigt werden (z. B. Arbeitsplatzunsicherheit mit einer Ausprägung von eins bis fünf). In der vorliegenden Studie stellen die Unternehmen jedoch kategoriale Variablen (z. B. Unternehmen A) dar, welche dann in ein Codierschema überführt werden. Die Dummy-Variablen repräsentieren somit die Zugehörigkeit zu den sechs verschiedenen Unternehmen (vgl. Montgomery et al., 2012, S. 260 f.). Insgesamt entstehen aus der Kombination der verschiedenen AV, der UV sowie der Moderatoren $M = 5 * 1 * 7 = 35$ Modelle.

Die Schätzung der Parameter der Modelle wird mittels Regressionsanalyse (OLS) durchgeführt. Bei der linearen Regression wird ein gerichteter Zusammenhang berechnet. Dabei wird postuliert, dass X (UV) auf Y (AV) wirkt. Dieser Annahme gehen theoretische Überlegungen voraus. Anhand eines Streudiagramms lassen sich mit der Statistiksoftware SPSS die Zusammenhänge errechnen. Dabei wird versucht, eine Gerade zu finden, welche die sich daraus ergebende Punktwolke möglichst gut repräsentiert. OLS schätzt die Regressionskoeffizienten durch die Minimierung der quadratischen Abweichung zwischen den Vorhersagen des Modells und den tatsächlich beobachteten Werten der AV.

Die geschätzten Regressionsparameter entsprechen somit derjenigen Lösung, die die quadratische Abweichung zwischen den Vorhersagen des Modells und den beobachteten Daten der AV minimiert (vgl. Montgomery et al., 2012, S. 260 f.).

8 Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Analyse vorgestellt. Die Daten wurden anhand der in *Kapitel 4.4.5* beschriebenen Methoden ausgewertet. Zur Unterstützung wurden die Computersoftware SPSS, SPSS-AMOS und R eingesetzt.

8.1 Deskriptive Statistik

Alle verwendeten Skalen wurden auf ihre Reliabilität hin überprüft. Hierzu wurde für jede Skala, basierend auf den jeweiligen Items, das Cronbach'sche Alpha berechnet, das die interne Konsistenz einer Skala ermittelt. Werte von Alpha > 0.70 gelten als akzeptabel. Weiterhin wurde für alle Items der Skala die korrigierte Item-to-Total-Correlation berechnet, die die Korrelation des Items mit der resultierenden Skala (ohne das jeweilige Item) anzeigt. Hierbei gelten Werte von ITTC > 0.30 als akzeptabel. Erfüllt ein Item einer Skala nicht den geforderten Grenzwert, so wird dieses Item für die weitere Analyse aus der Skala eliminiert.

Die Skala AU (Arbeitsplatzunsicherheit) zeigt eine hohe interne Konsistenz (Alpha = 0.99). Kein Item der Skala fällt unter die geforderte Grenze von ITTC = 0.30 (ITTC_{min} = 0.95, ITTC_{max} = 0.97). Auch bzgl. EP (emotionaler Personenkonflikt) wird der geforderte Grenzwert für Alpha und ITTC deutlich überschritten (Alpha = 0.98, ITTC_{min} = 0.94, ITTC_{max} = 0.95). KP (kognitiver Personenkonflikt) besitzt ebenfalls gute Konsistenzkennzahlen (Alpha = 0.88, ITTC_{min} = 0.65, ITTC_{max} = 0.81). Die Konsistenzstatistik von EA (emotionaler Aufgabenkonflikt) weist deutlich eine interne Konsistenz auf (Alpha = 0.98, ITTC_{min} = 0.94, ITTC_{max} = 0.96) und erfüllt alle Anforderungen. Im Hinblick auf KA (kognitiver Aufgabenkonflikt) zeigt sich wiederum ein sehr guter Konsistenzwert (Alpha = 0.99, ITTC_{min} = 0.94, ITTC_{max} = 0.97). Dies gilt auch für die Skala AC (affektives Commitment) mit Alpha = 0.98, ITTC_{min} = 0.92 und ITTC_{max} = 0.95. Die Skala KC (kalkulatorisches Commitment) liegt bzgl. ihrer internen Konsistenz auch in einem guten Bereich (Alpha = 0.83, ITTC_{min} = 0.45, ITTC_{max} = 0.74). NA (normatives Commitment) weist ebenfalls entsprechend hohe Werte auf (Alpha = 0.98, ITTC_{min} = 0.91, ITTC_{max} = 0.96). Die Skala IT (Innovation im Team) zeigt mit Alpha = 0.99 eine sehr starke interne Konsistenz (ITTC_{min} = 0.92, ITTC_{max} = 0.95). VV (vergeltendes Vergehen) zeigt ebenfalls hohe Konsistenzstatistiken (Alpha = 0.99, ITTC_{min} = 0.91, ITTC_{max} = 0.95). Die Skala Promotionsfokus (PF_1 bewegt sich im Hinblick auf interne Konsistenz auch auf einem sehr guten Niveau (Alpha = 0.98, ITTC_{min} = 0.91, ITTC_{max} = 0.95). Gleichfalls kann bei der Skala Präventionsfokus (PF_2 eine sehr gute interne Konsistenz

ermittelt werden ($\text{Alpha} = 0.97$, $\text{ITTC}_{\min} = 0.91$, $\text{ITTC}_{\max} = 0.94$). Schlussendlich sind bei der Skala FS auch hervorragende interne Konsistenzen zu sehen ($\text{Alpha} = 0.99$, $\text{ITTC}_{\min} = 0.91$, $\text{ITTC}_{\max} = 0.95$).

Im Rahmen der Studie wurden die beiden Skalen IT sowie VV vom Englischen ins Deutsche übersetzt. Zur weiteren Sicherstellung der Validität dieser beiden Skalen nach der Übersetzung wurden konfirmatorische Faktorenanalysen durchgeführt. Konfirmatorische Faktorenanalysen versuchen im Gegensatz zu exploratorischen Pendants, eine gegebene, durch die Items definierte, latente Faktorstruktur zu bestätigen.

Nach erster Schätzung der Parameter für die Skala IT zeigt das Modell einen guten Fit ($\text{Chi}^2(20) = 554.598$, $p = .0.000$, $\text{Chi}^2/\text{df} = 27.730$, $\text{CFI} = 0.940$, $\text{TLI} = 0.916$, $\text{RMSEA} = 0.210$, $\text{SRMR} = 0.018$). Die standardisierten Ladungskoeffizienten weisen durchweg signifikante Werte ≥ 0.90 auf. Die interne Konsistenz der Skala verfügt mit $\text{Alpha} = \text{Chi}^2/\text{df} = 19.458$, $\text{CFI} = 0.908$, $\text{TLI} = 0.894$, $\text{RMSEA} = 0.174$ und $\text{SRMR} = 0.018$ ebenfalls über die gewünschten Werte. Die standardisierten Ladungskoeffizienten haben durchweg signifikante Werte ≥ 0.90 . Ähnlich gute Werte sind für die Skala VV zu erkennen. Nach Schätzung der Parameter zeigt das Modell befriedigende Fit-Kennzahlen ($\text{Chi}^2(104) = 2023.621$, $p = .0.000$, $\text{Chi}^2/\text{df} = 19.458$, $\text{CFI} = 0.908$, $\text{TLI} = 0.894$, $\text{RMSEA} = 0.174$, $\text{SRMR} = 0.018$). Die standardisierten Ladungskoeffizienten besitzen durchweg signifikante Werte ≥ 0.90 .

Ebenfalls gute Werte treten für die Skala FS auf. Nach Schätzung der Parameter zeigt das Modell gute Fit-Kennzahlen ($\text{Chi}^2(77) = 1623.022$, $p = .0.000$, $\text{Chi}^2/\text{df} = 21.078$, $\text{CFI} = 0.909$, $\text{TLI} = 0.892$, $\text{RMSEA} = 0.182$, $\text{SRMR} = 0.020$). Die standardisierten Ladungskoeffizienten weisen durchweg signifikante Werte > 0.90 auf.

Nach der Prüfung der internen Konsistenz der Skalen wurden die jeweiligen Items der Skala zeilenweise über gleichgewichtete Mittelwerte aggregiert. Tabelle 19 zeigt Mittelwert, Standardabweichung, Minimum und Maximum sowie geschätzte Korrelationen und Konsistenzen der finalen Skalen.

Skala	M	SD	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Arbeitsplatzunsicherheit	3.39	1.51	1.00	5.00	0.99												
Emotionaler Personenkonflikt	2.93	1.48	1.00	5.00	0.67	0.98											
Kognitiver Personenkonflikt	2.87	0.75	1.00	5.00	0.41	0.60	0.88										
Emotionaler Aufgabenkonflikt	3.04	1.50	1.00	5.00	-0.58	-0.91	-0.55	0.98									
Kognitiver Aufgabenkonflikt	2.96	1.51	1.00	5.00	-0.57	-0.90	-0.58	0.88	0.99								
Affektives Commitment	3.06	1.26	1.00	5.00	-0.69	-0.93	-0.55	0.91	0.91	0.98							
Kalkulatorisches Commitment	2.92	0.68	1.25	4.75	0.33	0.54	0.46	-0.54	-0.55	-0.48	0.83						
Normatives Commitment	2.96	1.52	1.00	5.00	-0.66	-0.94	-0.60	0.94	0.93	0.94	-0.53	0.98					
Innovation im Team	2.96	1.38	1.00	5.00	-0.71	-0.94	-0.57	0.92	0.90	0.95	-0.53	0.96	0.99				
Vergeltendes Verhalten	2.93	1.35	1.06	5.00	0.73	0.95	0.58	-0.91	-0.90	-0.94	0.52	-0.95	-0.96	0.99			
Promotionsfokus	2.93	1.45	1.00	5.00	-0.54	-0.90	-0.56	0.90	0.89	0.89	-0.53	0.92	0.90	-0.90	0.98		
Präventionsfokus	3.13	1.31	1.00	5.00	0.55	0.90	0.58	-0.90	-0.89	-0.89	0.54	-0.92	-0.90	0.90	-0.93	0.97	
Führungsstil	3.04	1.31	1.00	4.93	-0.65	-0.93	-0.58	0.91	0.90	0.93	-0.54	0.95	0.95	-0.95	0.92	-0.92	0.99

Tabelle 19: Deskriptive Statistiken, Korrelationen, Konsistenzen (Quelle: Eigene Darstellung)

8.1.1 Beschreibung der Stichprobe

Nach Eliminierung von unvollständigen Fällen umfasst die Stichprobe $n = 609$ Fälle. Dies entspricht bei einem $n = 1.260$ einer Rücklaufquote von 48 %, was als sehr zufriedenstellend erachtet werden kann (vgl. Baruch & Holtom, 2008, S. 1139 ff.). Die Stichprobe wird in *Anlage E* anhand von Diagrammen und Tabellen übersichtlich dargestellt.

Hiervon stammen $n = 72$ (11,8 %) aus dem Unternehmen „gelb“, $n = 114$ (18,7 %) aus dem Unternehmen „blau“, $n = 64$ (10,5 %) aus dem Unternehmen „grün“, $n = 122$ (20,0 %) aus dem Unternehmen „pink“, $n = 85$ (14,0 %) aus dem Unternehmen „rot“ sowie $n = 152$ (25,0 %) aus dem Unternehmen „orange“.

An der Umfrage beteiligten sich insgesamt $n = 387$ Männer (63,5 %) und $n = 222$ Frauen (36,5 %). Die Altersstruktur der Befragten setzt sich wie folgt zusammen: 20 bis 29 Jahre ($n = 72$, 12,0 %), 30 bis 39 Jahre ($n = 220$, 36,1 %), 40 bis 49 Jahre ($n = 164$, 26,9 %), 50 bis 59 Jahre ($n = 136$, 22,3 %) sowie 60+ Jahre ($n = 16$, 2,6 %). In Leitungsfunktionen befinden sich $n = 31$ (5,1 %) der Befragten. Die Betriebszugehörigkeit verteilt sich auf 0 bis 4 Jahre ($n = 49$, 8,0 %), 5 bis 9 Jahre ($n = 172$, 28,2 %), 10 bis 14 Jahre ($n = 328$, 53,9 %) sowie mehr als 15 Jahre ($n = 60$, 9,9 %). Von den Befragten arbeiten $n = 147$ (24,1 %) in der Administration, $n = 88$ (14,4 %) im Kundendienst bzw. Vertrieb, $n = 281$ (46,1 %) in der Technik/Montage sowie $n = 93$ (15,3 %) in der Produktion.

8.1.2 Gruppenvergleiche

Tabelle 20 stellt die berechneten Mittelwerte und Standardabweichungen pro Unternehmen und Skala dar und fasst die Testergebnisse der Varianzanalysen zusammen. Tests auf Varianzhomogenität im Vorfeld der Mittelwertvergleiche zeigten bei allen Skalen eine signifikante Abweichung der postulierten Homogenität der Varianzen zwischen den Gruppen. Aus diesem Grund wurden für alle Skalen korrigierte Welch-Teststatistiken berechnet.

Skala	Unternehmen	n	M	SD	F	p
Arbeitsplatzunsicherheit	gelb	72	4.27	0.41	915.612	0.000
	blau	114	1.66	0.63		
	grün	64	4.48	0.45		
	pink	122	1.55	0.57		
	rot	85	4.67	0.30		
	orange	152	4.58	0.42		
Emotionaler Personenkonflikt	gelb	72	3.67	1.13	95.648	0.000
	blau	114	1.88	0.72		
	grün	64	3.60	1.33		
	pink	122	1.70	0.77		
	rot	85	3.76	1.41		
	orange	152	3.61	1.47		
Kognitiver Personenkonflikt	gelb	72	2.68	0.55	28.086	0.000
	blau	114	2.52	0.53		
	grün	64	2.82	0.50		
	pink	122	2.56	0.75		
	rot	85	3.19	0.63		
	orange	152	3.33	0.83		
Emotionaler Aufgabenkonflikt	gelb	72	2.59	1.11	48.544	0.000
	blau	114	4.06	1.05		
	grün	64	2.38	1.52		
	pink	122	3.95	1.20		
	rot	85	2.22	1.33		
	orange	152	2.51	1.45		
Kognitiver Aufgabenkonflikt	gelb	72	2.50	1.22	42.196	0.000
	blau	114	3.80	1.09		
	grün	64	2.44	1.42		
	pink	122	3.99	1.26		
	rot	85	2.19	1.42		
	orange	152	2.36	1.44		
Affektives Commitment	gelb	72	2.42	1.17	98.207	0.000
	blau	114	4.06	0.85		
	grün	64	2.37	1.22		
	pink	122	4.07	0.72		
	rot	85	2.33	0.87		
	orange	152	2.51	1.08		
Kalkulatorisches Commitment	gelb	72	2.81	0.33	12.821	0.000
	blau	114	2.77	0.52		
	grün	64	2.92	0.49		
	pink	122	2.62	0.70		
	rot	85	3.20	0.65		
	orange	152	3.17	0.81		

Skala	Unternehmen	n	M	SD	F	p
Normatives Commitment	gelb	72	2.37	1.18	72.366	0.000
	blau	114	4.00	0.98		
	grün	64	2.35	1.38		
	pink	122	4.16	1.13		
	rot	85	2.04	1.25		
	orange	152	2.27	1.39		
Innovation im Team	gelb	72	2.26	0.99	114.926	0.000
	blau	114	4.01	0.87		
	grün	64	2.26	1.21		
	pink	122	4.21	0.78		
	rot	85	2.13	1.05		
	orange	152	2.26	1.22		
Vergeltendes Verhalten	gelb	72	3.51	1.03	136.655	0.000
	blau	114	1.86	0.61		
	grün	64	3.63	1.16		
	pink	122	1.67	0.71		
	rot	85	3.83	1.14		
	orange	152	3.66	1.15		
Promotionsfokus	gelb	72	2.55	1.28	42.465	0.000
	blau	114	3.60	1.23		
	grün	64	2.38	1.32		
	pink	122	3.97	1.02		
	rot	85	2.21	1.25		
	orange	152	2.42	1.49		
Präventionsfokus	gelb	72	3.55	1.09	41.983	0.000
	blau	114	2.51	1.00		
	grün	64	3.59	1.20		
	pink	122	2.16	1.04		
	rot	85	3.77	1.15		
	orange	152	3.61	1.29		
Führungsstil	gelb	72	2.55	1.02	85.093	0.000
	blau	114	3.88	0.83		
	grün	64	2.40	1.19		
	pink	122	4.16	0.75		
	rot	85	2.35	1.12		
	orange	152	2.39	1.27		

Anmerkung: Anwendung robuster Welch-F-Teststatistiken

Tabelle 20: Ergebnisse Mittelwertvergleiche (Quelle: Eigene Darstellung)

Für alle erhobenen Skalen werden signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den befragten Unternehmen deutlich.

Für die Skala Arbeitsplatzunsicherheit besteht ein signifikanter Mittelwertunterschied zwischen den befragten Unternehmen ($F = 915.612$, $p < 0.001$). Hierbei zeigen sich im Rahmen einer Post-hoc-Analyse systematische Unterschiede zwischen den Unternehmen gelb und blau ($M_{diff} = 2.61$, $p < 0.001$), gelb und pink ($M_{diff} = 2.73$, $p < 0.001$), gelb und rot ($M_{diff} = -0.40$, $p < 0.001$), gelb und orange ($M_{diff} = -0.31$, $p < 0.001$), blau und grün ($M_{diff} = -2.82$, $p < 0.001$), blau und rot ($M_{diff} = -3.01$, $p < 0.001$), blau und orange ($M_{diff} = -2.92$, $p < 0.001$), grün und pink ($M_{diff} = 2.94$, $p < 0.001$), pink und rot ($M_{diff} = -3.13$, $p < 0.001$) sowie pink und orange ($M_{diff} = -3.04$, $p < 0.001$).

Die Skala emotionaler Personenkonflikt weist ebenfalls starke Mittelwertunterschiede zwischen den Unternehmen auf ($F = 95.648$, $p < 0.001$). Im Rahmen der Post-hoc-Analyse zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmen gelb und blau ($M_{diff} = 1.79$, $p < 0.001$), gelb und pink ($M_{diff} = 1.97$, $p < 0.001$), blau und grün ($M_{diff} = -1.72$, $p < 0.001$), blau und rot ($M_{diff} = -1.88$, $p < 0.001$), blau und orange ($M_{diff} = -1.73$, $p < 0.001$), grün und pink ($M_{diff} = 1.90$, $p < 0.001$), pink und rot ($M_{diff} = -2.06$, $p < 0.001$) sowie pink und orange ($M_{diff} = -1.90$, $p < 0.001$).

Die Skala kognitiver Personenkonflikt weist auch signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den Unternehmen auf ($F = 28.086$, $p < 0.001$). Diese sind im Rahmen der Post-hoc-Analyse insbesondere zurückzuführen auf Unterschiede zwischen den Firmen gelb und rot ($M_{diff} = -0.52$, $p < 0.001$), gelb und orange ($M_{diff} = -0.65$, $p < 0.001$), blau und rot ($M_{diff} = -0.67$, $p < 0.001$), blau und orange ($M_{diff} = -0.81$, $p < 0.001$), grün und rot ($M_{diff} = -0.38$, $p < 0.05$), grün und orange ($M_{diff} = -0.51$, $p < 0.001$), pink und rot ($M_{diff} = -0.64$, $p < 0.001$) sowie pink und orange ($M_{diff} = -0.77$, $p < 0.001$).

Die Skala emotionaler Aufgabenkonflikt besitzt ebenfalls signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den Unternehmen ($F = 48.544$, $p < 0.001$). Durch die Anwendung einer Post-hoc-Analyse zeigen sich hierbei insbesondere Unterschiede zwischen den Unternehmen gelb und blau ($M_{diff} = -1.48$, $p < 0.001$), gelb und pink ($M_{diff} = -1.36$, $p < 0.001$), blau und grün ($M_{diff} = 1.68$, $p < 0.001$), blau und rot ($M_{diff} = 1.84$, $p < 0.001$), blau und orange ($M_{diff} = 1.56$, $p < 0.001$), grün und pink ($M_{diff} = -1.56$, $p < 0.001$), pink und rot ($M_{diff} = 1.72$, $p < 0.001$), sowie pink und orange ($M_{diff} = 1.44$, $p < 0.001$).

Auch die Skala kognitiver Aufgabenkonflikt weist signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den Unternehmen auf ($F = 42.196, p < 0.001$). Durch die Anwendung einer Post-hoc-Analyse zeigen sich hierbei insbesondere Unterschiede zwischen den Firmen gelb und blau ($M_{diff} = -1.30, p < 0.001$), gelb und pink ($M_{diff} = -1.49, p < 0.001$), blau und grün ($M_{diff} = 1.36, p < 0.001$), blau und rot ($M_{diff} = 1.61, p < 0.001$), blau und orange ($M_{diff} = 1.44, p < 0.001$), grün und pink ($M_{diff} = -1.54, p < 0.001$), pink und rot ($M_{diff} = 1.80, p < 0.001$) sowie pink und orange ($M_{diff} = 1.62, p < 0.001$).

Hinsichtlich der Skala affektives Commitment sind ebenfalls signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den befragten Unternehmen zu beobachten ($F = 98.207, p < 0.001$). Dabei zeigen sich im Rahmen einer Post-hoc-Analyse Unterschiede bei den Unternehmen gelb und blau ($M_{diff} = -1.64, p < 0.001$), gelb und pink ($M_{diff} = -1.65, p < 0.001$), blau und grün ($M_{diff} = 1.69, p < 0.001$), blau und rot ($M_{diff} = 1.73, p < 0.001$), blau und orange ($M_{diff} = 1.56, p < 0.001$), grün und pink ($M_{diff} = -1.70, p < 0.001$), pink und rot ($M_{diff} = 1.73, p < 0.001$) sowie pink und orange ($M_{diff} = 1.55, p < 0.001$).

Für die Skala kalkulatorisches Commitment sind zwischen den Unternehmen ebenfalls signifikante Unterschiede zu beobachten ($F = 12.821, p < 0.001$). Diese zeigen sich insbesondere zwischen den Firmen gelb und rot ($M_{diff} = -0.39, p < 0.01$), gelb und orange ($M_{diff} = -0.36, p < 0.01$), blau und rot ($M_{diff} = -0.43, p < 0.001$), blau und orange ($M_{diff} = -0.39, p < 0.001$), grün und pink ($M_{diff} = 0.30, p < 0.05$), pink und rot ($M_{diff} = -0.58, p < 0.001$) sowie pink und orange ($M_{diff} = -0.55, p < 0.001$).

Bei der Skala normatives Commitment treten ebenfalls signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den befragten Unternehmen auf ($F = 72.366, p < 0.001$). Hierbei zeigen sich im Rahmen einer Post-hoc-Analyse Unterschiede zwischen den Unternehmen gelb und blau ($M_{diff} = -1.63, p < 0.001$), gelb und pink ($M_{diff} = -1.79, p < 0.001$), blau und grün ($M_{diff} = 1.65, p < 0.001$), blau und rot ($M_{diff} = 1.96, p < 0.001$), blau und orange ($M_{diff} = 1.73, p < 0.001$), grün und pink ($M_{diff} = -1.81, p < 0.001$), pink und rot ($M_{diff} = 2.13, p < 0.001$) sowie pink und orange ($M_{diff} = 1.90, p < 0.001$).

Für die Skala Innovation im Team sind im Rahmen der Varianzanalyse ebenfalls signifikante Mittelwertunterschiede zu beobachten ($F = 114.926, p < 0.001$). Dabei zeigen sich Unterschiede zwischen den Betrieben gelb und blau ($M_{diff} = -1.75, p < 0.001$), gelb und pink ($M_{diff} = -1.95, p < 0.001$), blau und grün ($M_{diff} = 1.75, p < 0.001$), blau und rot ($M_{diff} = 1.88, p <$

0.001), blau und orange (Mdiff = 1.75, $p < 0.001$), grün und pink (Mdiff = -1.95, $p < 0.001$), pink und rot (Mdiff = 2.08, $p < 0.001$) sowie pink und orange (Mdiff = 1.95, $p < 0.001$).

Auch die Skala vergeltendes Verhalten weist signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmen auf ($F = 136.655$, $p < 0.001$). Im Rahmen der Post-hoc-Analyse zeigen sich hierbei Unterschiede zwischen den Firmen gelb und blau (Mdiff = 1.65, $p < 0.001$), gelb und pink (Mdiff = 1.84, $p < 0.001$), blau und grün (Mdiff = -1.77, $p < 0.001$), blau und rot (Mdiff = -1.97, $p < 0.001$), blau und orange (Mdiff = -1.80, $p < 0.001$), grün und pink (Mdiff = 1.96, $p < 0.001$), pink und rot (Mdiff = -2.16, $p < 0.001$) sowie pink und orange (Mdiff = -1.99, $p < 0.001$).

Ebenfalls signifikant unterschiedlich antworten Befragte der Unternehmen bzgl. der Skala Promotionsfokus ($F = 42.465$, $p < 0.001$). Hierbei zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmen gelb und blau (Mdiff = -1.04, $p < 0.001$), gelb und pink (Mdiff = -1.42, $p < 0.001$), blau und grün (Mdiff = 1.22, $p < 0.001$), blau und rot (Mdiff = 1.32, $p < 0.001$), blau und orange (Mdiff = 1.18, $p < 0.001$), grün und pink (Mdiff = -1.59, $p < 0.001$), pink und rot (Mdiff = 1.76, $p < 0.001$) sowie pink und orange (Mdiff = 1.55, $p < 0.001$).

Ebenso treten signifikante Mittelwertunterschiede für die Skala Präventionsfokus auf ($F = 41.983$, $p < 0.001$). Im Rahmen der Post-hoc-Analyse zeigen sich hierbei signifikante Unterschiede zwischen den Firmen gelb und blau (Mdiff = 1.04, $p < 0.001$), gelb und pink (Mdiff = 1.39, $p < 0.001$), blau und grün (Mdiff = -1.08, $p < 0.001$), blau und rot (Mdiff = -1.27, $p < 0.001$), blau und orange (Mdiff = -1.10, $p < 0.001$), grün und pink (Mdiff = 1.43, $p < 0.001$), pink und rot (Mdiff = -1.61, $p < 0.001$) sowie pink und orange (Mdiff = -1.44, $p < 0.001$).

Weiterhin lassen sich für die Skala Führungsstil signifikante Unterschiede zwischen den Betrieben ausmachen ($F = 85.093$, $p < 0.001$). Diese zeigen sich durch die Anwendung einer Post-hoc-Analyse zwischen den Unternehmen gelb und blau (Mdiff = -1.33, $p < 0.001$), gelb und pink (Mdiff = -1.61, $p < 0.001$), blau und grün (Mdiff = 1.48, $p < 0.001$), blau und rot (Mdiff = 1.54, $p < 0.001$), blau und orange (Mdiff = 1.50, $p < 0.001$), grün und pink (Mdiff = -1.75, $p < 0.001$), pink und rot (Mdiff = 1.81, $p < 0.001$) sowie pink und orange (Mdiff = 1.77, $p < 0.001$).

8.2 Regressionsmodelle

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Regressionsmodelle dargestellt. Aufgrund der besseren Übersichtlichkeit werden die Ergebnisse pro Moderator separat dargestellt. Die Zusammenhänge lassen sich so trotz der hohen Anzahl an Variablen übersichtlich aufzeigen.

8.2.1 Ergebnisse zum Moderator emotionaler Personenkonflikt (EP)

Tabelle 21 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator EP.

Variable	AC	KC	NC	IT	VV
AU	-0.051	0.015	-0.076	-0.026	0.035
EP	-0.758***	0.288***	-0.980***	-0.804***	0.754***
AU_X_EP	0.039***	-0.029*	0.065***	0.026*	0.003
UN 2	0.105	0.553***	-0.407***	0.210*	-0.217**
UN 3	-0.098	0.131	-0.085	-0.054	0.164**
UN 4	-0.052	0.466***	-0.458***	0.247**	-0.263**
UN 5	-0.012	0.366***	-0.238***	-0.054	0.238***
UN 6	0.053	0.372***	-0.148**	-0.044	0.182***
Konstante	2.993***	2.609***	3.111***	2.856***	2.920***
N	609	609	609	609	609
R2	0.876	0.331	0.889	0.894	0.917
Korr. R2	0.875	0.322	0.888	0.893	0.916
F (8; 600)	530.914***	37.084***	601.530***	635.573***	829.130***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 21: Modellergebnisse für den Moderator EP (Quelle: Eigene Darstellung)

AC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 530.914$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.876$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt kein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV auf. Der Moderator EP weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.758$, $p < 0.01$). Der Moderationseffekt ist ebenfalls signifikant ($b = 0.039$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können keine signifikanten Unterschiede beobachtet werden.

KC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 37.084$, $p < 0.01$) und zeigt eine durchschnittliche Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.322$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt kein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV auf. Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.288$, $p < 0.01$). Die Moderation zeigt im Modell einen marginal signifikanten Effekt und schwächt den Effekt der UV auf die AV ab ($b = -0.029$, $p < 0.10$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

NC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 601.530$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.888$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt kein signifikanter

Haupteffekt von AU auf die AV auf. Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.980$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell ebenfalls signifikant ($b = 0.065$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 635.573$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.893$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt kein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV auf. Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.804$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell marginal signifikant ($b = 0.026$, $p < 0.10$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 829.130$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.916$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt kein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV auf. Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.754$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell insignifikant. Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

8.2.2 Ergebnisse zum Moderator kognitiver Personenkonflikt (KP)

Tabelle 22 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator KP.

Variable	AC	KC	NC	IT	VV
AU	-0.586***	0.207***	-0.745***	-0.582***	0.547***
KP	-0.582***	0.312***	-0.832***	-0.657***	0.626***
AU_X_KP	-0.154***	0.088***	-0.172***	-0.188***	0.197***
UN 2	0.148	0.480***	-0.308	0.280	-0.287
UN 3	0.173	0.011	0.272	0.238	-0.105
UN 4	0.131	0.325**	-0.170	0.466**	-0.466**
UN 5	0.537***	0.092	0.493***	0.553***	-0.334**
UN 6	0.771***	0.018	0.806***	0.758***	-0.586***
Konstante	2.793***	2.707***	2.833***	2.610***	3.187***
N	609	609	609	609	609
R2	0.595	0.264	0.595	0.636	0.664
Korr. R2	0.589	0.255	0.589	0.631	0.660
F (8; 600)	110.026***	26.952***	110.106***	131.237***	148.468***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 22: Modellergebnisse für den Moderator KP (Quelle: Eigene Darstellung)

AC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 110.026$, $p < 0.01$) und zeigt eine gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.589$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.586$, $p < 0.01$). Der Moderator KP weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.582$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den negativen Effekt von AU auf die AV ($b = -0.154$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können einzelne signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

KC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 26.952$, $p < 0.01$) und zeigt eine durchschnittliche Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.255$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = 0.207$, $p < 0.01$). Der Moderator KP weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.312$, $p < 0.01$). Die Moderation im Modell ist signifikant und verstärkt den positiven Effekt von AU auf die AV ($b = 0.088$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können einzelne signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

NC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 110.106$, $p < 0.01$) und zeigt eine gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.589$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.754$, $p < 0.01$). Der Moderator KP weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.832$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den negativen Effekt von AU auf die AV ($b = -0.172$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 131.237$, $p < 0.01$) und zeigt eine gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.631$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.582$, $p < 0.01$). Der Moderator KP weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.657$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den negativen Effekt von AU auf AC ($b = -0.188$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 148.468$, $p < 0.01$) und zeigt eine gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.660$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = 0.547$, $p < 0.01$). Der Moderator KP weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.626$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den positiven Effekt von AU auf die AV ($b = 0.197$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

8.2.3 Ergebnisse zum Moderator emotionaler Aufgabenkonflikt (EA)

Tabelle 23 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator EA.

Variable	AC	KC	NC	IT	VV
AU	-0.144***	0.059	-0.179***	-0.105***	0.121***
EA	0.633***	-0.234***	0.834***	0.689***	-0.638***
AU_X_EA	0.049***	-0.011	0.044***	0.058***	-0.085***
UN 2	0.408***	0.444***	-0.001	0.548***	-0.527***
UN 3	0.129	0.045	0.203**	0.186**	-0.070
UN 4	0.466***	0.271*	0.236*	0.810***	-0.768***
UN 5	0.227***	0.273***	0.064	0.195***	-0.006
UN 6	0.190***	0.317***	0.024	0.095	0.047
Konstante	2.863***	2.648***	2.936***	2.700***	3.064***
N	609	609	609	609	609
R2	0.873	0.326	0.900	0.902	0.914
Korr. R2	0.871	0.317	0.899	0.901	0.913
F (8; 600)	513.582***	36.246***	678.395***	689.629***	800.786***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 23: Modellergebnisse für den Moderator EA (Quelle: Eigene Darstellung)

AC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 513.582$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.871$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.144$, $p < 0.01$). Der Moderator EA weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.633$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.049$, $p < 0.05$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

KC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 36.246$, $p < 0.01$) und zeigt eine durchschnittliche Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.317$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt kein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV auf. Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.234$, $p < 0.01$). Die Moderation zeigt im Modell keinen signifikanten Effekt. Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

NC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 678.395$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.899$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.179$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.834$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.044$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können vereinzelt signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 689.629$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.901$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.105$, $p < 0.01$). Der Moderator EA weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.689$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf AC ab ($b = 0.058$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 800.786$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.914$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = 0.121$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.638$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den positiven Effekt von AU auf die AV ab ($b = -0.085$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

8.2.4 Ergebnisse zum Moderator kognitiver Aufgabenkonflikt (KA)

Tabelle 24 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator KA.

Variable	AC	KC	NC	IT	VV
AU	-0.136***	0.032	-0.176***	-0.114***	0.121***
KA	0.621***	-0.241***	0.805***	0.659***	-0.615***
AU_X_KA	0.063***	0.003	0.060***	0.076***	-0.092***
UN 2	0.566***	0.363**	0.200	0.696***	-0.659***
UN 3	0.028	0.090	0.074	0.078	0.040
UN 4	0.464***	0.259*	0.218	0.789***	-0.754***
UN 5	0.193***	0.301***	0.018	0.161**	0.034
UN 6	0.231***	0.313***	0.076	0.144**	0.003
Konstante	2.858***	2.675***	2.929***	2.704***	3.071***
N	609	609	609	609	609
R2	0.877	0.333	0.891	0.890	0.901
Korr. R2	0.875	0.324	0.889	0.889	0.900
F (8; 600)	533.767***	37.394***	610.866***	608.673***	684.354***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 24: Modellergebnisse für den Moderator KA (Quelle: Eigene Darstellung)

AC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 533.767$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.875$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.136$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.621$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.063$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

KC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 37.394$, $p < 0.01$) und zeigt eine durchschnittliche Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.324$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt kein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV auf. Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.241$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell insignifikant. Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

NC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 610.866$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.889$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.176$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.805$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.060$, $p < 0.05$). Zwischen den Unternehmen können keine signifikanten Unterschiede beobachtet werden.

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 608.673$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.889$). In Bezug auf die abhängige Variable zeigt tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.114$, $p < 0.01$). Der Moderator KA weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.659$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf AC ab ($b = 0.076$, $p < 0.05$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 684.354$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.900$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = 0.121$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.615$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den positiven Effekt von AU auf die AV ab ($b = -0.092$, $p < 0.05$). Zwischen den Unternehmen können vereinzelt signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

8.2.5 Ergebnisse zum Moderator Promotionsfokus (PF_1)

Tabelle 25 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator PF_1.

Variable	AC	KC	NC	IT	VV
AU	-0.189***	0.084	-0.247***	-0.159***	0.173***
PF_1	0.623***	-0.219***	0.808***	0.674***	-0.624***
AU_X_PF_1	0.072***	-0.017	0.071***	0.084***	-0.115***
UN 2	0.571***	0.393**	0.210	0.716***	-0.664***
UN 3	0.118	0.049	0.190**	0.174**	-0.056
UN 4	0.369***	0.320**	0.091	0.701***	-0.675***
UN 5	0.235***	0.272***	0.073	0.204***	-0.015
UN 6	0.245***	0.297***	0.095	0.156**	-0.012
Konstante	2.860***	2.647***	2.934***	2.700***	3.060***
N	609	609	609	609	609
R2	0.875	0.309	0.888	0.901	0.919
Korr. R2	0.873	0.300	0.886	0.900	0.918
F (8; 600)	525.315***	33.547***	592.929***	683.075***	855.781***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 25: Modellergebnisse für den Moderator PF_1 (Quelle: Eigene Darstellung)

AC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 525.315$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.873$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.189$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.623$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und reduziert den Effekt von AU auf die AV ($b = 0.072$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

KC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 33.547$, $p < 0.01$) und zeigt eine durchschnittliche Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.300$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt kein signifikanter Haupteffekt von AU auf die AV auf. Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.219$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell insignifikant. Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

NC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 592.929$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.886$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.247$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.808$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf die AV ab ($b = 0.071$, $p < 0.05$). Zwischen den Unternehmen können vereinzelt signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 683.075$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.900$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.159$, $p < 0.01$). Der Moderator PF_1 weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.674$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den negativen Effekt von AU auf AC ab ($b = 0.084$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 855.781$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.918$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = 0.173$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.624$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den positiven Effekt von AU auf die AV ab ($b = -0.115$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

8.2.6 Ergebnisse zum Moderator Präventionsfokus (PF_2)

Tabelle 26 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator PF_2.

Variable	AC	KC	NC	IT	VV
AU	-0.226***	0.088*	-0.292***	-0.199***	0.192***
PF_2	-0.688***	0.255***	-0.897***	-0.744***	0.707***
AU_X_PF_2	-0.089***	0.023	-0.092***	-0.104***	0.129***
UN 2	0.421***	0.434***	0.018	0.553***	-0.534***
UN 3	0.048	0.074	0.100	0.099	0.019
UN 4	0.222*	0.363**	-0.099	0.543***	-0.543***
UN 5	0.197***	0.284***	0.025	0.164**	0.029
UN 6	0.216***	0.309***	0.057	0.125*	0.021
Konstante	2.949***	2.617***	3.049***	2.796***	2.984***
N	609	609	609	609	609
R2	0.868	0.325	0.885	0.894	0.924
Korr. R2	0.866	0.316	0.883	0.893	0.922
F (8; 600)	493.436***	36.053***	576.664***	632.278***	905.418***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 26: Modellergebnisse für den Moderator PF_2 (Quelle: Eigene Darstellung)

AC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 493.436$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.866$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.226$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.688$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den negativen Effekt von AU auf die AV ($b = -0.089$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

KC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 36.053$, $p < 0.01$) und zeigt eine durchschnittliche Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.316$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein marginal signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = 0.088$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.255$, $p < 0.05$). Die Moderation ist im Modell insignifikant. Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

NC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 576.664$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.883$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.292$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.897$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den negativen Effekt von AU auf die AV ($b = -0.092$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können keine signifikanten Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 632.278$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.893$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.199$, $p < 0.01$). Der Moderator KP weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.744$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den negativen Effekt von AU auf AC ($b = -0.104$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 905.418$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.922$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = 0.192$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.707$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und verstärkt den positiven Effekt von AU auf die AV ($b = 0.192$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können vereinzelt signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

8.2.7 Ergebnisse zum Moderator Führungsstil (FS)

Tabelle 27 zeigt die geschätzten Koeffizientenmodelle für den Moderator FS.

Variable	AC	KC	NC	IT	VV
AU	-0.153***	0.060	-0.210***	-0.124***	0.148***
FS	0.817***	-0.300***	1.053***	0.881***	-0.803***
AU_X_FS	0.002	0.018	-0.017	0.016	-0.062***
UN 2	0.155	0.540***	-0.345***	0.270**	-0.266***
UN 3	0.102	0.059	0.170**	0.160**	-0.047
UN 4	-0.081	0.485***	-0.502***	0.222**	-0.250**
UN 5	0.138**	0.310***	-0.046	0.103	0.079
UN 6	0.269***	0.292***	0.128*	0.185***	-0.044
Konstante	2.954***	2.623***	3.061***	2.808***	2.952***
N	609	609	609	609	609
R2	0.890	0.325	0.901	0.917	0.925
Korr. R2	0.888	0.316	0.900	0.916	0.924
F (8; 600)	605.895***	36.087***	685.218***	832.398***	931.407***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabelle 27: Modellergebnisse für den Moderator FS (Quelle: Eigene Darstellung)

AC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 605.895$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.888$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.153$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.817$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell nicht signifikant. Zwischen den Unternehmen können vereinzelt signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

KC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 36.087$, $p < 0.01$) und zeigt eine durchschnittliche Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.316$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt kein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV auf. Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.300$, $p < 0.05$). Die Moderation ist im Modell insignifikant. Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

NC: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 685.218$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.900$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.210$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 1.053$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell insignifikant. Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

IT: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 832.398$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.916$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant negativer Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = -0.124$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant positiven Zusammenhang mit der AV auf ($b = 0.881$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell nicht signifikant. Zwischen den Unternehmen können signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

VV: Das Modell ist insgesamt signifikant ($F = 931.407$, $p < 0.01$) und zeigt eine sehr gute Anpassungsgüte (korr. $R^2 = 0.924$). In Bezug auf die abhängige Variable tritt ein signifikant positiver Haupteffekt von AU auf die AV auf ($b = 0.148$, $p < 0.01$). Der Moderator weist einen signifikant negativen Zusammenhang mit der AV auf ($b = -0.803$, $p < 0.01$). Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den Effekt von AU auf die AV ab ($b = -0.062$, $p < 0.01$). Zwischen den Unternehmen können vereinzelt signifikante Unterschiede bzgl. der AV beobachtet werden.

9 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Das vorliegende Kapitel fasst die Ergebnisse der Untersuchung entlang des theoretischen Forschungsmodells (siehe *Kapitel 2.8.3*) zusammen. Die Ergebnisse werden anhand der 20 aufgestellten Hypothesen (siehe *Kapitel 2.8.2*) analysiert und interpretiert. In die vorliegende Studie wurden bewusst Unternehmen, welche von einer objektiven Arbeitsplatzunsicherheit betroffen sind, und solche, die sich in einer gesunden Wachstumsphase befinden, einbezogen. Um die Unterschiede im Antwortverhalten zu identifizieren, wurden Mittelwertvergleiche durchgeführt, die einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn ermöglichen. So wird davon ausgegangen, dass sich das Antwortverhalten in den Unternehmen, welche von Umsatz- und Gewinneinbussen betroffen sind, signifikant von den Unternehmen in einer gesunden Wachstumsphase unterscheidet. In einem ersten Schritt werden hierzu die Mittelwertvergleiche analysiert und interpretiert, um dann im zweiten Schritt das aufgestellte Modell zu prüfen.

9.1 Zusammenfassung und Interpretation Gruppenvergleiche

Die Gruppenvergleiche zeigen, dass zwischen den befragten Unternehmen in Bezug auf viele der untersuchten Konstrukte signifikante Unterschiede im Antwortverhalten bestehen. Hinsichtlich der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit fallen die Werte aus den Unternehmen, welche von Umsatzeinbussen betroffen sind und einen Stellenabbau erlebt haben (Unternehmen mit den Markierungen gelb, grün, rot und orange), signifikant höher aus als in Unternehmen, welche von einem Umsatz- und Gewinnwachstum berichten und den Personalbestand erhalten oder vergrößern wollen (Unternehmen mit den Markierungen blau und pink). Diese Ergebnisse sind aus einer sachlogischen Überlegung heraus gut nachvollziehbar. So bestätigen bereits diverse Studien, dass Downsizing die subjektive Arbeitsplatzunsicherheit verstärkt (vgl. Samuel & Chipunza, 2009, S. 410 ff.; Jean & Shapiro, 2007, S. 1043 ff.; Ugboro, 2016, S. 230 ff.). Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Belegschaft in den untersuchten Unternehmen aufgrund der objektiven wirtschaftlichen Lage eine verstärkte oder eine verminderte Form der Arbeitsplatzunsicherheit wahrnimmt. Studien zeigen, dass auch andere Faktoren, wie beispielweise eine schlechte Beziehung zum Vorgesetzten, die subjektive Arbeitsplatzunsicherheit verstärken. Dieser Sachverhalt war jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Studie (vgl. Hawass, 2015, S. 557 ff.; Richter et al., 2018, S. 2 ff.). Weiter zeigt

sich, dass sich das Konfliktverhalten in Unternehmen, welche von Umsatz- und Gewinneinbussen betroffen sind, signifikant von den Unternehmen unterscheidet, welche von einem Umsatz- und Gewinnwachstum sowie einem stabilen Personalbestand berichten. So ist der emotionale Personenkonflikt in Unternehmen mit Umsatz- und Gewinneinbussen signifikant stärker ausgeprägt als in Unternehmen mit Umsatz- und Gewinnwachstum sowie stabilem Personalbestand. Weniger stark, aber dennoch signifikant, sind diese Unterschiede auch beim kognitiven Personenkonflikt beobachtbar. Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass in Unternehmen, welche wirtschaftlich angeschlagen sind, persönliche Konflikte ausgeprägter als in Unternehmen sind, welche wirtschaftlich stabil dastehen. Genau umgekehrt verhält es sich mit dem kognitiven und dem emotionalen Aufgabenkonflikt. Die Aufgabenkonflikte sind in Unternehmen, welche einen Umsatz- und Gewinnwachstum verzeichnen, signifikant höher ausgeprägt. Dies kann als erster Hinweis darauf gedeutet werden, dass Emotionen nicht per se etwas Negatives bedeuten, solange sie sich auf die Aufgabe und nicht auf die Person als solche beziehen. Dazu müssen jedoch die Daten aus der multivariaten Analyse hinzugezogen werden, welche die Zusammenhänge zu erfolgsrelevanten Konstrukten betrachten. Auch die Ausprägungen des organisationalen Commitment unterscheiden sich signifikant zwischen den untersuchten Unternehmen. Das organisationale affektive Commitment sowie das organisationale normative Commitment sind in Unternehmen mit wirtschaftlichem Erfolg höher ausgeprägt. Beim organisationalen kalkulatorischen Commitment verhält es sich gerade umgekehrt, wobei die vorhandenen Unterschiede hier nicht so stark sind. Ebenfalls ist die Innovationsfähigkeit im Team in Unternehmen, welche von Umsatz- und Gewinnwachstum sowie einem stabilen Personalbestand berichten, signifikant höher. Das vergeltende Verhalten hingegen ist in den Unternehmen, welche von Umsatz- und Gewinneinbussen sowie Stellenabbau betroffen sind, signifikant stärker ausgeprägt. Diese Ergebnisse können als erster Hinweis darauf gedeutet werden, dass in wirtschaftlich geschwächten Unternehmen mehr kontraproduktives Verhalten gezeigt wird und die Innovationsfähigkeit in den Teams reduziert ist. Diese Ergebnisse bestätigen die Annahmen, welche aus der qualitativen Vorstudie resultierten (siehe *Kapitel 6*), und unterstützen Ergebnisse aus bereits durchgeführten Studien, welche sich mit diesem Themenfeld befassen (vgl. Ertürk, 2007, S. 37 ff.; Van Dierendonck & Jacobs, 2010, S. 96 ff.). Als sehr interessant sind die signifikanten Unterschiede in Bezug auf den Regulationsfokus zu betrachten. So ist der Promotionsfokus in Unternehmen, welche von Umsatz- und Gewinneinbussen und damit verbundenem Downsizing betroffen sind, signifikant schwächer ausgeprägt

als in Unternehmen, welche von einem Umsatz- und Gewinnwachstum berichten. Beim Präventionsfokus verhält es sich genau umgekehrt. Diese Ergebnisse sind sehr aufschlussreich und könnten einen Hinweis darauf geben, dass der Regulationsfokus nicht nur als Persönlichkeitsmerkmal charakterisieren lässt, sondern auch durch die Situation hervorgerufen oder verstärkt werden kann (siehe auch *Kapitel 2.6*) (vgl. Higgins, 1997, S. 115 ff.; Higgins, 1998, S. 2 ff.). Bereits Niederfeichtner zeigt in seinem 1980 veröffentlichten Beitrag auf, dass Arbeitnehmende ihre Wahrnehmungen und Bewertungen von Arbeitsaspekten der organisationalen Realität anpassen (vgl. S. 111 ff.). Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Theorien der organisationalen Gravitation und Sozialisation. So zeigen verschiedene Untersuchungen, dass sich die Persönlichkeiten in Organisationen sehr ähnlich sind. Diese Ähnlichkeit ist grösser, als es bei einer zufälligen Verteilung der Fall wäre (vgl. Schneider et al., 2001, S. 231 ff.). Nerdinger geht in seinem 2011a veröffentlichten Beitrag über Gravitation und Sozialisation in Unternehmen darauf ein, dass der Effekt der Angleichung von Individuen in Organisationen zustande kommt, weil Menschen mit ähnlichen Persönlichkeitsstrukturen und Wertorientierungen durch bestimmte Organisationen angezogen werden (vgl. S. 70). Schneider et al. zeigen in ihrem 2001 entwickelten Modell (Attraction-selection-attrition-Modell) auf, dass Personen mit ähnlichen Persönlichkeitsmerkmalen sich bei denselben Organisationen bewerben (attraction), von der Organisation selbst im Falle von Bewerbungen am ehesten ausgesucht werden (selection) und sich dazu entschliessen, in der Organisation zu bleiben bzw. die Organisation zu verlassen, um nicht von deren Kultur „zermürbt“ zu werden (attrition) (vgl. S. 231 ff.). Wenn man sich diesen Sachverhalt betrachtet, so könnte dies eine weitere Erklärung dafür sein, warum in den untersuchten Unternehmen jeweils unterschiedlich starke Ausprägungen des jeweiligen Regulationsfokus bestehen. Weiter kann eine bereits vorhandene Präposition durch die Arbeitssituation verstärkt oder abgeschwächt werden. Wie bereits in *Kapitel 2.6* erwähnt, werden Situationen, in denen ein Profit realisiert werden kann, mehr durch den Promotionsfokus charakterisiert, während Situationen, in denen Verluste zu erwarten sind, eher den Präventionsfokus hervorrufen. Es muss jedoch auch beachtet werden, dass die Arbeitssituation eine vorhandene Präposition nicht gänzlich hervorrufen kann; sie wird lediglich verstärkt oder abgeschwächt (vgl. Higgins, 1997, S. 115 ff.; Higgins, 1998, S. 2 ff.). Dennoch sollte dieser Tatsache bei der Interpretation der Ergebnisse Beachtung geschenkt werden.

9.2 Zusammenfassung und Interpretation multivariate Analyse

Nachfolgend werden die Ergebnisse entlang des in *Kapitel 2.8.3* beschriebenen theoretischen Modells analysiert. Dazu wird auf die 20 zu untersuchenden Hypothesen eingegangen. Zudem werden in diesem Kapitel die Forschungslücken vertieft diskutiert. Zudem wird bereits vorhandenes Wissen aus der Literatur überprüft und beurteilt, ob dieses auch für das vorliegende Untersuchungsfeld angewendet werden kann. Dabei kann aufgrund der Ergebnisse davon ausgegangen werden, dass die erwarteten Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und den abhängigen Variablen (organisationales Commitment; Innovationsfähigkeit; vergeltendes Verhalten) sich so darstellen, wie aufgrund der bereits durchgeführten Studien zu erwarten war. In Anbetracht des Modells des „emotionalen Personenkonflikts“ fallen diese Zusammenhänge jedoch insignifikant aus, auch wenn sie in die erwartete Richtung deuten. Generell muss festgehalten werden, dass sich die Ergebnisse der Modelle pro Moderator sehr ähnlich sind. In den überwiegenden Fällen zeigt sich sowohl ein signifikanter Haupteffekt der Arbeitsplatzunsicherheit auf alle abhängigen Variablen (Ausnahme: Modelle mit EP als Moderator) als auch ein signifikanter Haupteffekt der Moderatorvariablen auf die unabhängigen Variablen. Der Interaktionseffekt ist für alle Modelle ausser denjenigen mit der Moderationsvariablen Führungsstil signifikant. Es kann im vorliegenden Modell in Anlehnung an einen ähnlichen Fall, der von Field im Jahr 2017 publiziert worden ist, immer von einer signifikanten Moderation gesprochen werden, wenn der Interaktionsterm signifikant ist. Dieser Sachverhalt gilt unabhängig davon, ob die Haupteffekte signifikant sind oder nicht (vgl. S. 492).

9.2.1 Zusammenfassung und Interpretation zum Moderator Konflikttypen

Insgesamt wurden zehn Hypothesen aufgestellt, welche sich mit dem moderierenden Effekt von Konflikttypen auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden beschäftigen. Die Hypothesen stellen gleichermassen Forschungslücken dar, welche mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit analysiert werden.

Hypothese 1: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der emotionale Aufgabenkonflikt hat in der vorliegenden Untersuchung eine signifikant abschwächende Wirkung auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der subjektiv empfundenen Innovationsfähigkeit der untersuchten Teams.

Hypothese 2: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der kognitive Aufgabenkonflikt hat im untersuchten Sampling einen signifikant abschwächenden Effekt auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der subjektiv wahrgenommenen Innovationsfähigkeit in Team.

Hypothese 3: Die Hypothese konnte bestätigt werden, allerdings nur marginal. Der emotionale Personenkonflikt hat eine schwach signifikant verstärkende Wirkung auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit in den untersuchten Teams.

Hypothese 4: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der emotionale Aufgabenkonflikt hat einen signifikant schwächenden Effekt auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektivem organisationalen Commitment.

Hypothese 5: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der kognitive Aufgabenkonflikt ist eine abschwächende Moderatorvariable, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment mindert.

Hypothese 6: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der emotionale Personenkonflikt verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment signifikant.

Hypothese 7: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der emotionale Personenkonflikt hat einen signifikant verstärkenden Effekt auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment.

Hypothese 8: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der emotionale Aufgabenkonflikt stellt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten mindert.

Hypothese 9: Die Hypothese, welche davon ausgeht, dass der kognitive Aufgabenkonflikt eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) darstellt, welche den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten mindert, konnte ebenfalls bestätigt werden. Die Moderation ist im Modell signifikant und schwächt den positiven Effekt der Arbeitsplatzunsicherheit auf das vergeltende Verhalten ab.

Hypothese 10: Die Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Der emotionale Personenkonflikt stellt demnach kein Risiko dar (verstärkende Moderatorvariable) und verstärkt den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten nicht signifikant.

Insgesamt konnten somit neun von zehn Hypothesen bestätigt werden. Dabei bleibt zu beachten, dass Hypothese drei nur marginal signifikant ausgefallen ist. Sowohl Hypothese 10 als auch Hypothese 3 gehen davon aus, dass der emotionale Personenkonflikt ein Risiko im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit darstellt. Dies konnte so jedoch nicht vollständig belegt werden. Der Emotionale Personenkonflikt hat in der vorliegenden Arbeit keine verstärkende Wirkung auf den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendem Verhalten. Auch verstärken emotionale Personenkonflikte den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit nur gering. Die Ergebnisse widerlegen die Hypothesen nicht, da der emotionale Personenkonflikt keine mindernde Wirkung auf den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendem Verhalten hat; sie können aber auch nicht vollständig bestätigt werden. Die Ergebnisse decken sich somit teilweise mit dem Pretest, in dem ebenfalls aufgezeigt werden konnte, dass der emotionale Personenkonflikt für die untersuchte Stichprobe entgegen der Erwartung kein allzu grosses Risiko im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit darzustellen scheint. Dennoch bleibt zu beachten, dass der emotionale Personenkonflikt in der Hauptstudie einen verstärkenden Effekt auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen sowie dem affektiven organisationalen Commitment hat. Auch wenn der Effekt nur gering ausfällt, wird der negative Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit durch den emotionalen Personenkonflikt signifikant verstärkt. Insgesamt muss der emotionale Personenkonflikt somit dennoch als Risiko im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit betrachtet werden. Weiter zu beachten ist, dass sich das Antwortverhalten in den untersuchten Unternehmen teilweise stark unterscheidet. Diese Differenzen wurden einerseits bewusst provoziert, indem Firmen in die Studie einbezogen worden sind, welche unter einem Umsatz- und Gewinnrückgang leiden, während sich andere hingegen in einer Wachstumsphase befinden. Andererseits muss beachtet werden, dass in einigen Unternehmen bereits Workshops durchgeführt wurden, welche die Mitarbeitenden für einen positiven Umgang mit Konflikten sensibilisieren sollten. Diese Workshops können ebenfalls eine Wirkung zeigen und den negativen Effekt der emotionalen Personenkonflikte mindern. Diese Annahme wird von Studien gestützt, die beispielsweise zeigen, dass

das bewusste Training einer konstruktiven Herangehensweise in Konfliktsituationen in einem positiven Zusammenhang zum Innovationsfortschritt in Projekten steht (vgl. Seyr & Vollmer, 2015, S. 166). Insgesamt sind die Ergebnisse als äusserst praxisrelevant und interessant einzustufen. Ebenfalls zeichnet sich ein wissenschaftlicher Mehrwert ab. So zeigt die vorliegende Studie auf, dass Konflikte nicht per se als negativ betrachtet werden sollten. Sie können durchaus auch Potenzial bergen und stellen im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit ebenfalls eine ernstzunehmende Ressource dar. So stellen sich sowohl der kognitive als auch der emotionale Aufgabenkonflikt als Ressourcen heraus, welche den negativen Effekt der Arbeitsplatzunsicherheit auf positive Formen des organisationalen Commitment (OCA; OCN) und der subjektiv wahrgenommenen Innovationsfähigkeit in Teams mindern. Zudem wird der negative Effekt der Arbeitsplatzunsicherheit auf das vergeltende Verhalten durch beide Formen des Aufgabenkonfliktes reduziert. Dies ist ein Hinweis darauf, dass Emotionen in Konflikten nicht per se etwas Schlechtes bedeuten müssen. Voraussetzung dafür ist, dass sie sich nicht auf die Person, sondern auf die Aufgabe beziehen. In diesem Sinne kann man Konflikten eine wichtige Rolle zuschreiben, um einen positiven Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit zu fördern. Dieses Wissen kann genutzt werden, um die Mitarbeitenden im Umgang mit Konflikten zu schulen und für die verschiedenen Konflikttypen zu sensibilisieren. Wissenschaftlich betrachtet kann die Bedeutung der Unterscheidung in verschiedene Konflikttypen bestätigt werden; dies zeigt den wissenschaftlichen Mehrwert des 4IC-Modells nach Hjerto und Kuvaas auf und regt dazu an, weitere Studien zu lancieren, welche die Konflikttypen im organisationalen Kontext differenzierter betrachten.

9.2.2 Zusammenfassung und Interpretation zum Moderator Regulationsfokus

In Bezug auf den Moderator Regulationsfokus werden im Forschungsmodell sechs Hypothesen definiert, welche gleichzeitig Forschungslücken darstellen. Die Hypothesen werden im folgenden Unterkapitel analysiert und interpretiert.

Hypothese 11: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der Promotionsfokus stellt demnach eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit signifikant mindert.

Hypothese 12: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der Präventionsfokus stellt demnach ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) dar, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit signifikant verstärkt.

Hypothese 13: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der Promotionsfokus stellt im untersuchten Sampling eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment signifikant mindert.

Hypothese 14: Die Hypothese wurde bestätigt. Der Präventionsfokus stellt demnach ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) dar, welches den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment signifikant verstärkt.

Hypothese 15: Die Hypothese wurde bestätigt. Der Promotionsfokus stellt demnach eine Ressource (abschwächende Moderatorvariable) dar, welche den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten signifikant mindert.

Hypothese 16: Die Hypothese konnte bestätigt werden. Der Präventionsfokus stellt demnach ein Risiko (verstärkende Moderatorvariable) dar, welches den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten verstärkt.

In Bezug auf den Regulationsfokus konnten alle aufgestellten Hypothesen bestätigt werden. Diese Ergebnisse untermauern somit die Resultate der qualitativen Vorstudie, in der sich die Persönlichkeit im Sinne der Regulationsorientierung als Kernkategorie im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit herausgestellt hat. So können die Ergebnisse als Hinweis darauf gesehen werden, dass promotionsorientierte Personen weniger Schwierigkeiten mit der subjektiv empfundenen Arbeitsplatzunsicherheit haben als präventionsorientierte Personen. Sie zeigen auch, dass der Promotionsfokus den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen wie dem affektiven organisationalen Commitment und der Innovationsfähigkeit reduziert. Weiter kann der positive Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten durch den Promotionsfokus reduziert werden. Der Präventionsfokus hingegen verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit sowie dem normativen organisationalen Commitment signifikant. Zudem wird der positive Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten durch den Präventionsfokus signifikant verstärkt. Diese Ergebnisse sind sehr praxisrelevant.

Die Arbeitsplatzunsicherheit beschreibt, wie bereits in *Kapitel 2.6* dargelegt, eine Situation, die unvorhersehbar und dynamisch sein kann und in der verschiedene Ausgangslagen möglich sind. In diesen Situationen scheint der Promotionsfokus eher förderlich zu sein; denn promotionsorientierte Personen verlassen sich gerne auf ihre eigenen Fähigkeiten und ihr Wissen, um positive Ziele herbeizuführen. Präventionsorientierte Personen hingegen versuchen eher, Negatives zu verhindern, und befolgen Regeln sehr genau (vgl. Johnson et al., 2015, S. 1501 ff.). Diese Resultate helfen Führungskräften, sensibilisiert auf ihre Mitarbeitenden einzugehen. Die Ergebnisse unterstreichen, dass Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen anders auf unsichere Gegebenheiten reagieren und deshalb individuell mit ihnen umgegangen werden muss. Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang auch die theoretische Einordnung in das Modell der Arbeitsplatzunsicherheit nach Greenhalgh und Rosenblatt. Die Autoren gehen davon aus, dass es wahrscheinlich ist, dass individuelle Unterschiede die Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Reaktion der Einzelnen moderieren. Die vorliegenden Ergebnisse untermauern die Annahme von Greenhalgh und Rosenblatt, wonach insbesondere Menschen mit Persönlichkeitsmerkmalen, welche eine Abneigung gegen unsichere Situationsmerkmale mit sich bringen, stärker auf die subjektiv wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit reagieren (vgl. 1984, S. 444). Die vorliegende Studie bietet damit einen weiteren Befund, welches die Annahmen von Greenhalgh und Rosenblatt untermauert. Das Wissen über verschiedene Regulationsorientierungen kann helfen, bestimmte Verhaltensmuster besser zu verstehen. Dennoch sollte auch berücksichtigt werden, dass Individuen in den meisten Fällen auch in Teams eingebettet sind. Eine logische Folge davon ist, dass das subjektive Verhalten ebenfalls das Gruppenverhalten beeinflussen kann. Diese Annahme wird durch die Theorie des Gruppendenkens unterstrichen. Das Gruppendenken im Sinne eines Mitläufereffekts kann beispielsweise häufig bei Hypes oder Trends beobachtet werden. Wenn viele Personen ein Verhalten zeigen, so werden andere es ihnen gleichtun, um dazuzugehören (vgl. Glaser, 2019, S. 18 ff.; Umphress & Bingham, 2011, S. 635). Dies kann gegebenenfalls auch auf vergeltendes Verhalten zutreffen. In diesem Sinne kann zwar beim Individuum angesetzt werden; es muss aber immer auch das Team oder sogar die Organisation als Ganzes berücksichtigt werden.

9.2.3 Zusammenfassung und Interpretation zum Moderator Führungsstil

Insgesamt wurden im theoretischen Modell (siehe *Kapitel 2.8.3*) im Zusammenhang mit dem Moderator Führungsstil vier Hypothesen aufgestellt, welche in den folgenden Ausführungen in zusammenfassender Weise bestätigt oder widerlegt werden. Die Hypothesen stellen gleichzeitig auch das Forschungsdesiderat dar.

Hypothese 17: Die Hypothese muss verworfen werden. In Bezug auf den Führungsstil wirkt die transformationale Führung nicht als abschwächende Moderatorvariable, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit signifikant mindert. Dennoch besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und der Innovationsfähigkeit an sich.

Hypothese 18: Die Hypothese muss verworfen werden. Die transformationale Führung stellt keine abschwächende Moderatorvariable dar, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment in signifikanter Weise mindert. Dennoch besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und dem affektiven organisationalen Commitment.

Hypothese 19: Die Hypothese muss verworfen werden. Die transformationale Führung wirkt nicht als abschwächende Moderatorvariable, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment signifikant mindert. Zwischen der transformationalen Führung an sich und dem normativen organisationalen Commitment besteht jedoch ein signifikant positiver Zusammenhang.

Hypothese 20: Die Hypothese wurde bestätigt. Die transformationale Führung wirkt als Ressource (abschwächende Moderatorvariable), welche den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten signifikant mindert.

Überraschenderweise mussten drei von vier Hypothesen zum Führungsstil als moderierende Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit verworfen werden. Trotz dieser Ergebnisse wurden sie aber auch nicht partout widerlegt. Es bestanden zwar Effekte, die in die Richtung der Hypothesen gingen; diese fielen jedoch insignifikant aus. Demnach steht der transformationale Führungsstil zwar im Zusammenhang zu erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen wie der Innovationsfähigkeit und dem normativen und affektiven organisationalen Commitment. In Bezug auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplat-

zunsicherheit und der Innovationsfähigkeit sowie dem normativen und affektiven Commitment existiert aber kein signifikant moderierender Effekt. Diese Resultate zeigen zwar auf, dass der transformationale Führungsstil in Bezug auf die untersuchten Variablen nicht unbedingt als Ressource betrachtet werden kann, sollen aber keineswegs die Wichtigkeit der Führung an sich infrage stellen. So beweisen diverse Studien die Wichtigkeit einer positiv erlebten Führung in Zeiten von Restrukturierungen und Arbeitsplatzunsicherheit. Wichtig scheint dabei vor allem die zeitnahe und transparente Kommunikation zu sein (vgl. Vogt & Schnee, 2012, S. 269 ff.). Dies könnte auch die Resultate der vorliegenden Studie erklären. So kann es sein, dass weniger der transformationale Führungsstil an sich, sondern mehr die Kommunikation wichtig ist, welche im Rahmen der Arbeitsplatzunsicherheit zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden stattfindet. Die klare Kommunikation über wichtige Geschäftsgänge stellt zwar eine Facette der transformationalen Führung dar, steht aber nicht im Hauptfokus. Dies vermag auch die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen der qualitativen Vorstudie und der quantitativen Hauptstudie erklären. Diese Annahme wird durch Arbeiten unterstrichen, welche die Wichtigkeit der transparenten Kommunikation der Führungskräfte in Zeiten der Arbeitsplatzunsicherheit betonen (vgl. König et al., 2010, S. 231 ff.). Eine wichtige Studie in diesem Zusammenhang kann auch die empirische Untersuchung von Eisenbeiß und Boerner sein, welche 2013 publiziert wurde. Sie zeigt auf, dass das transformationale Führungsverhalten in einem positiven Zusammenhang mit der Kreativität und Innovationskraft von Mitarbeitenden in Forschungsabteilungen stand. Das transformationale Führungsverhalten erhöhte aber auch die Abhängigkeit der Mitarbeitenden von ihren Führungskräften; diese Abhängigkeit wiederum konnte die Kreativität reduzieren (vgl. S. 54 ff.). Diese Analyse könnte ein Hinweis darauf sein, dass der transformationale Führungsstil durchaus auch kritisch betrachtet werden muss. In Bezug auf die Arbeitsplatzunsicherheit kann beispielsweise auch der Arbeitsplatz der Führungsperson an sich gefährdet sein. Wenn die Abhängigkeit der Mitarbeitenden von dieser einen Person sehr gross ist, kann dies neben all den positiven Aspekten auch die Gefahr bergen, dass Mitarbeitende das Unternehmen verlassen oder kontraproduktives Verhalten zeigen, wenn die Führungskraft nicht mehr in gleicher Weise für das Unternehmen beschäftigt ist. Weiter ist zu beachten, dass in der vorliegenden Studie das organisationale Commitment untersucht wurde. Somit könnte der transformationale Führungsstil zwar einen positiv mindernden Effekt auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven und normativen Commitment gegenüber der Führungskraft aufweisen, diesen

aber nicht auf die Organisation als solche übertragen. Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Studie kann dennoch davon ausgegangen werden, dass die transformationale Führung selbst auch als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit fungiert. So besteht ein signifikant mindernder Effekt auf den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten. Dieses Ergebnis zeigt auf, dass negative Verhaltensweisen, welche aus der empfundenen Arbeitsplatzunsicherheit resultieren, durch die transformationale Führung reduziert werden können. Dieses Resultat ist eine interessante Erkenntnis im Zusammenhang mit einem Forschungsdesiderat. So weisen diverse Studien darauf hin, dass die transformationale Führung im weitesten Sinne kontraproduktives Verhalten vermindern kann und einen positiven Effekt auf die Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit hat (siehe auch *Kapitel 2.7.1*) (vgl. Brown & Treviño, 2006, S. 595; Hepworth & Towler, 2004, 176 ff.; Richter et al., 2018, S. 21 ff.). Die vorliegenden Ergebnisse zeigen nun auch, dass die transformationale Führung als ein Moderator betrachtet werden und eine Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit sein kann. Dies bezieht sich zumindest auf die Verminderung von vergeltendem Verhalten, dessen Wichtigkeit aufgrund der hohen praktischen Relevanz nicht unterschätzt werden sollte. Die Ergebnisse liefern zudem aufschlussreiche Ansätze für weitere Untersuchungen. So könnte es beispielsweise sein, dass die transformationale Führung einen positiven Zusammenhang zum Gerechtigkeitsempfinden in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit aufweist und dadurch den positiven Zusammenhang zwischen der subjektiv empfundenen Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendem Verhalten reduziert. Insgesamt kann festgehalten werden, dass dem Führungsverhalten an sich in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit eine Schlüsselrolle zugeschrieben werden kann.

9.3 Zusammenfassende Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungslücken

Insgesamt konnten in der vorliegenden Studie 16 von 20 Hypothesen bestätigt werden. Die Erkenntnisse, die daraus resultieren, sind als besonders wertvoll einzustufen, da es sich bei den Hypothesen gleichzeitig um Forschungslücken handelt, die einen Mehrwert für Forschung und Praxis stiften. In den folgenden Ausführungen werden die Haupterkenntnisse in Bezug auf die Forschungslücken komprimiert dargestellt. Die Zusammenfassung hat einen repetierenden Charakter, wobei bewusst nicht mehr vertieft auf die Interpretation der Ergebnisse eingegangen wird. Die Interpretation erfolgt in *Kapitel 8.2*. In den folgenden Ausführungen soll

es darum gehen, die Füllung der Forschungslücken hervorzuheben und anhand von zusammenfassenden Darstellungen und kurzen Erläuterungen eine Übersicht über die Hauptkenntnisse der vorliegenden Studie zu schaffen.

9.3.1 Hauptkenntnisse zu den Konflikttypen und zur Innovationsfähigkeit

Die Hypothesen 1 bis 3 konnten bestätigt werden. In *Abbildung 17* sind die Erkenntnisse dazu übersichtlich dargestellt.

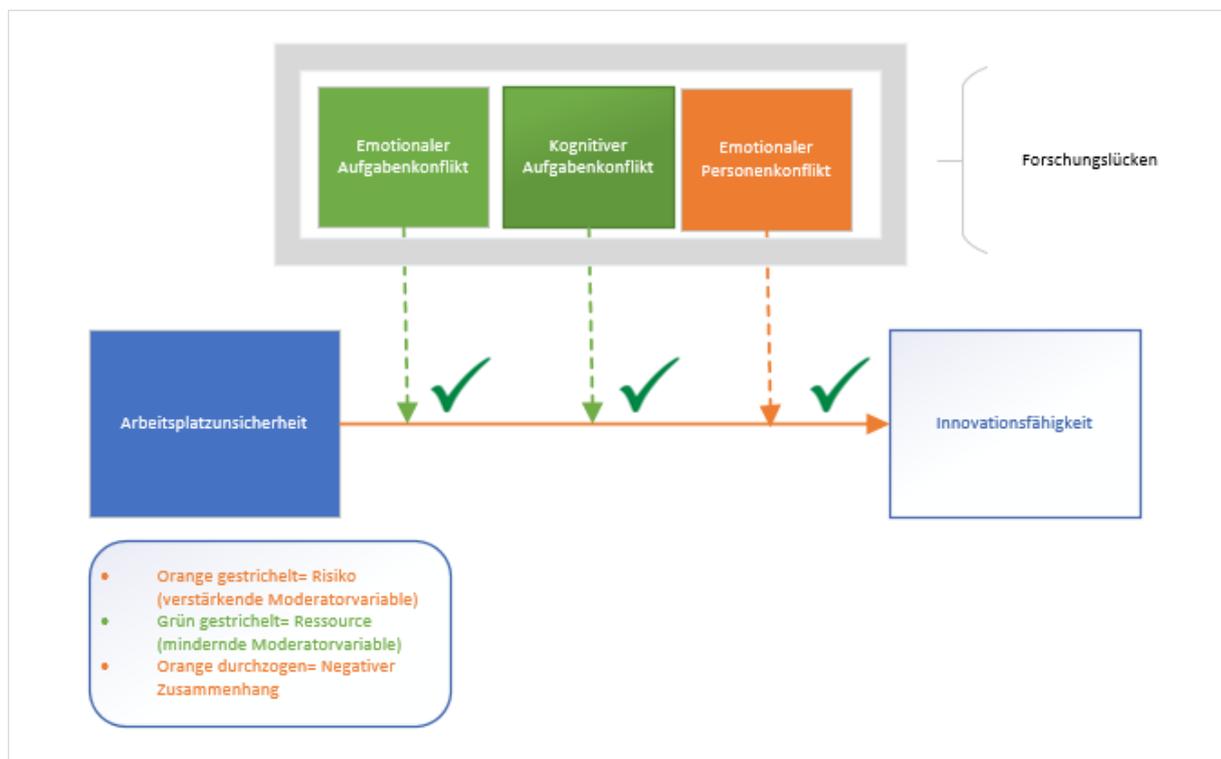


Abbildung 16: Hauptkenntnisse Forschungslücken Konflikttypen/Innovationsfähigkeit (Quelle: Eigene Darstellung)

Es konnte aufgezeigt werden, dass der emotionale sowie der kognitive Aufgabenkonflikt eine mindernde Wirkung auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit haben. Der emotionale und der kognitive Aufgabenkonflikt können demnach als Ressourcen betrachtet werden, welche in der vorliegenden Arbeit einen positiv moderierenden Effekt haben. Der emotionale Personenkonflikt hingegen kann als Risiko betrachtet werden, da er den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit der untersuchten Teams verstärkt. Mit diesen Erkenntnissen können die Forschungslücken gefüllt werden. Somit scheinen Konflikte in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit sowohl eine Ressource als auch ein Risiko für die Innovationsfähigkeit

der untersuchten Teams darzustellen. Wenn sie sich auf die Sache beziehen, so zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass sowohl emotionale als auch kognitive Konflikte positive Effekte haben können. Sobald die Emotionen jedoch bezüglich der Person betrachtet werden, findet in der vorliegenden Untersuchung eine als negativ einzustufende Verstärkung eines negativen Zusammenhangs statt. Konflikte können somit schlussfolgernd als Risiko oder Ressource betrachtet werden. Es geht dabei auch nicht darum, ob sie emotional sind oder nicht; relevant ist vielmehr, ob sie sich auf die Sache oder auf die Person beziehen.

9.3.2 Haupterkenntnisse zu den Konflikttypen und zum organisationalen Commitment

Die Hypothesen 4 bis 7 konnten ebenfalls bestätigt werden. *Abbildung 18* zeigt die Ergebnisse in Bezug auf die Forschungslücken in einer zusammenfassenden Darstellung.

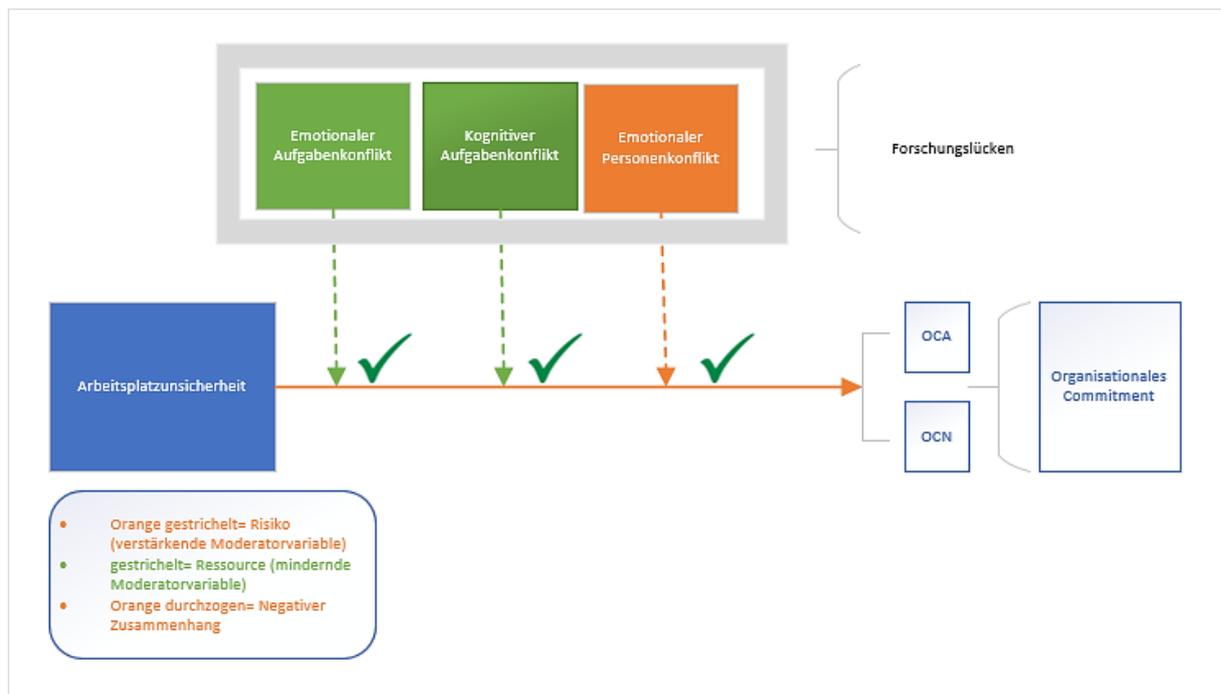


Abbildung 17: Haupterkenntnisse Forschungslücken Konflikttypen/organisationales Commitment (Quelle: Eigene Darstellung)

Auch hier konnte eine Forschungslücke geschlossen werden, indem gezeigt wurde, dass der emotionale und der kognitive Aufgabenkonflikt einen mindernden Effekt auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und positiven Formen des organisationalen Commitment haben. Der emotionale Personenkonflikt hingegen verstärkt den negativen Zusammenhang und ist in der vorliegenden Untersuchung als Risiko einzustufen. Dem-

nach zeigt sich auch hier, dass Konflikte auch positive Eigenschaften haben können; dies bezieht sich sowohl auf emotionale als auch auf kognitive Konflikttypen. In der vorliegenden Studie wird deutlich, dass Konflikte in Zeiten der Arbeitsplatzunsicherheit erst dann ein Risiko für das organisationale Commitment darstellen, wenn sie sich in emotionaler Weise auf die Person beziehen und nicht mehr sachlich sind.

9.3.3 Haupterkenntnisse zu den Konflikttypen und dem vergeltenden Verhalten

Hypothese 8 und 9 konnten beide bestätigt werden. Hypothese 10 wurde hingegen falsifiziert. Die Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungslücken werden in *Abbildung 19* zusammenfassend dargestellt.

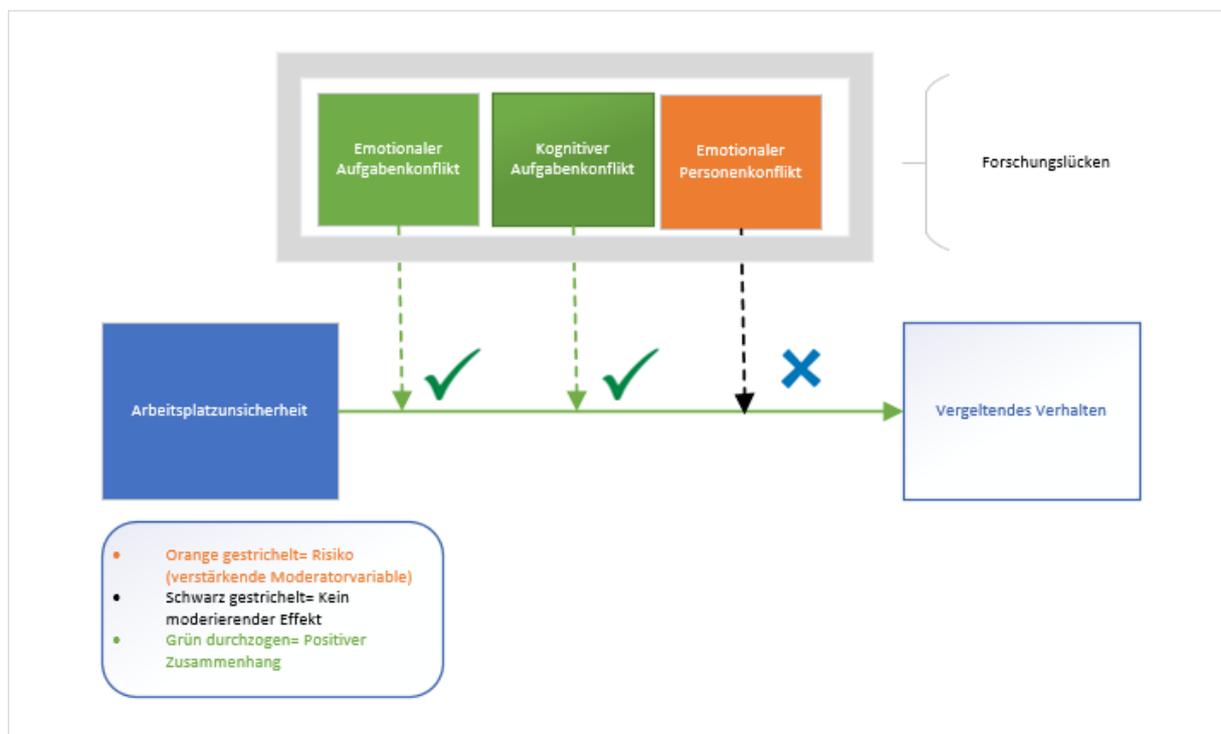


Abbildung 18: Haupterkenntnisse Forschungslücken Konflikttypen/vergeltendes Verhalten (Quelle: Eigene Darstellung)

Auch hier zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. So haben der emotionale und der kognitive Aufgabenkonflikt eine mindernde Wirkung auf den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten. Der emotionale Personenkonflikt wirkt zwar verstärkend auf den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten; die Moderation fällt jedoch insignifikant aus. Diese Erkenntnisse tragen ebenfalls zur Füllung von Forschungslücken bei. So können der emotionale

und der kognitive Aufgabenkonflikt in der vorliegenden Untersuchung als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit verstanden werden, indem sie den positiven Zusammenhang zum vergeltenden Verhalten mindern. Der emotionale Personenkonflikt hingegen kann nicht als Risiko eingestuft werden. Es könnte sein, dass der emotionale Personenkonflikt nicht signifikant verstärkend wirkt, weil in bestimmten Unternehmen bereits Konfliktschulungen stattgefunden haben, welche den als negativ einzustufenden Effekt des emotionalen Personenkonflikts in Bezug auf das vergeltende Verhalten bereits abfedern (siehe *Kapitel 9.2.*).

9.3.4 Haupterkenntnisse zum Regulationsfokus und der Innovationsfähigkeit

Hypothese 11 und Hypothese 12 konnten ebenfalls bestätigt werden. Damit konnten zwei weitere forschungs- und praxisrelevante Forschungsdesiderate erfüllt werden, welche in *Abbildung 20* zusammenfassend dargestellt sind.

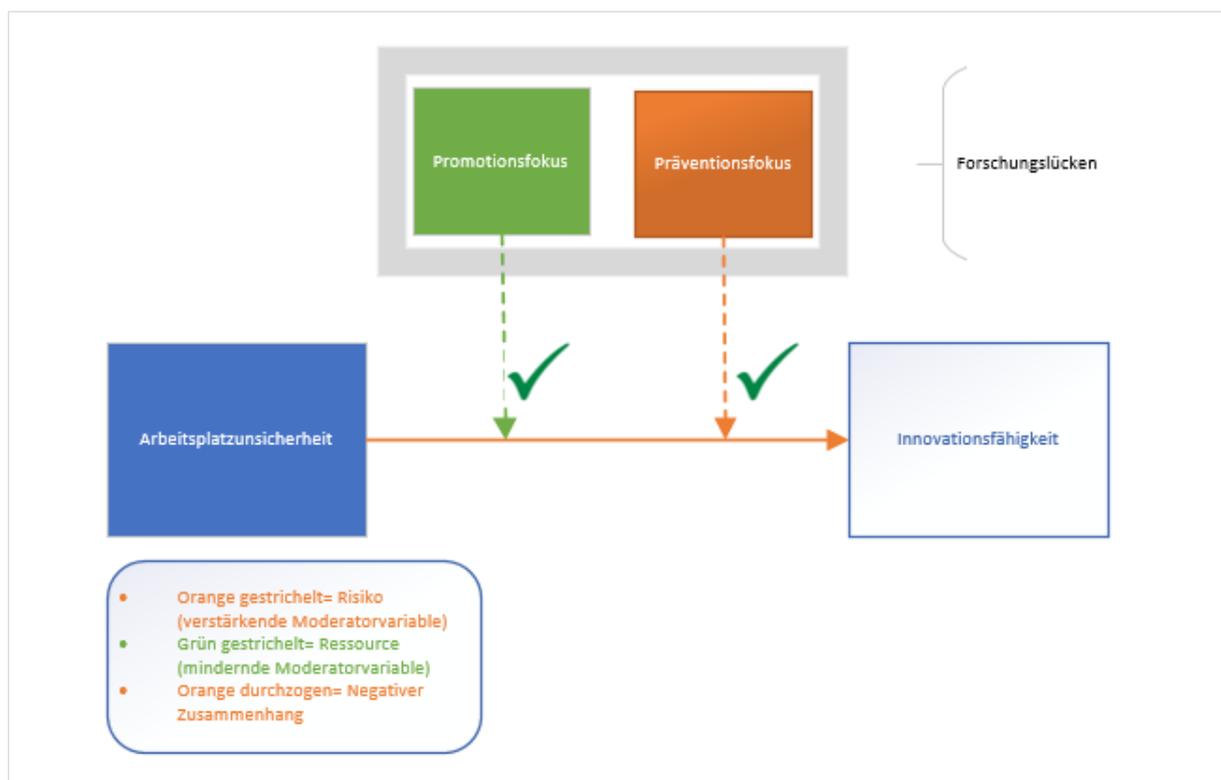


Abbildung 19: Haupterkenntnisse Forschungslücken Regulationsfokus/Innovationsfähigkeit (Quelle: Eigene Darstellung)

In der vorliegenden Studie konnte aufgezeigt werden, dass der Promotionsfokus als Ressource interpretiert werden kann, welche den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit mindert. Der Präventionsfokus hingegen kann als

Risiko betrachtet werden, da er als verstärkender Moderator wirkt, welcher den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit signifikant verstärkt. Dies ist eine äusserst praxisrelevante Erkenntnis, welche in der Führung und im Coaching von Mitarbeitenden in Situationen, in denen erhöhte Arbeitsplatzunsicherheit besteht, genutzt werden kann. So scheinen unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale bei subjektiv empfundener Arbeitsplatzunsicherheit einen anderen Effekt auf den Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit von Teams zu haben (siehe *Kapitel 9.2.*).

9.3.5 Haupterkenntnisse zum Regulationsfokus und dem organisationalen Commitment

Auch die Hypothesen 13 und 14 wurden in der vorliegenden Untersuchung bestätigt und tragen somit zur Füllung relevanter Forschungslücken bei. Die Haupterkenntnisse in Bezug auf die Forschungslücken werden in *Abbildung 21* übersichtlich dargestellt.

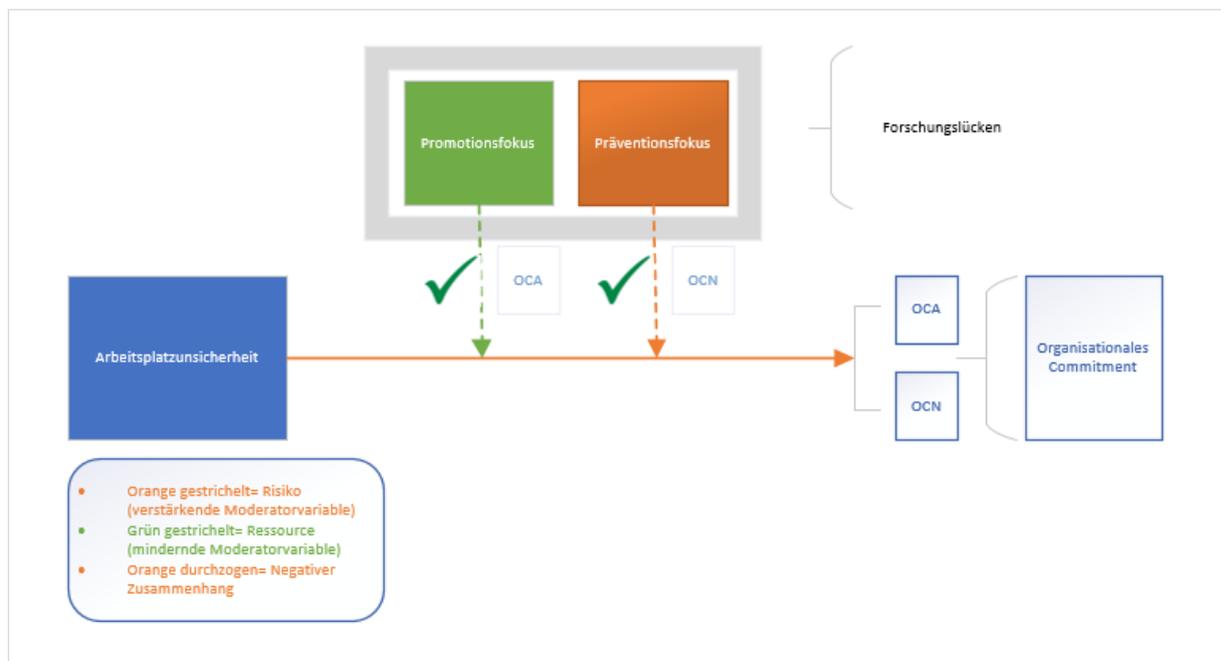


Abbildung 20: Haupterkenntnisse Forschungslücken Regulationsfokus/organisationales Commitment (Quelle: Eigene Darstellung)

Auch in Bezug auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erwünschten Formen des organisationalen Commitment (OCA; OCN) bietet die vorliegende Studie aufschlussreiche Erkenntnisse. So kann der Promotionsfokus als Ressource verstanden werden, welcher den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem affektiven organisationalen Commitment mindert. Der Präventionsfokus hingegen kann

im Kontext der Arbeitsplatzunsicherheit als Risiko betrachtet werden, denn er verstärkt den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem normativen organisationalen Commitment. Auch diese Erkenntnisse sind so neu und können sowohl in der Forschung als auch in der Praxis eingesetzt werden, um Führungskräfte im Umgang mit den Mitarbeitenden zu sensibilisieren und aufzuzeigen, dass verschiedene Persönlichkeitsmerkmale in Zeiten der Arbeitsplatzunsicherheit andere Effekte haben können (siehe auch *Kapitel 9.2.*).

9.3.6 Haupterkenntnisse zum Regulationsfokus und dem vergeltenden Verhalten

Die Hypothesen 15 und 16 wurden in der vorliegenden Arbeit ebenfalls bestätigt. Dies liefert wegweisende Erkenntnisse in Bezug auf zwei praxis- und forschungsrelevante Untersuchungsdesiderate. Die Haupterkenntnisse werden in *Abbildung 22* übersichtlich dargestellt.

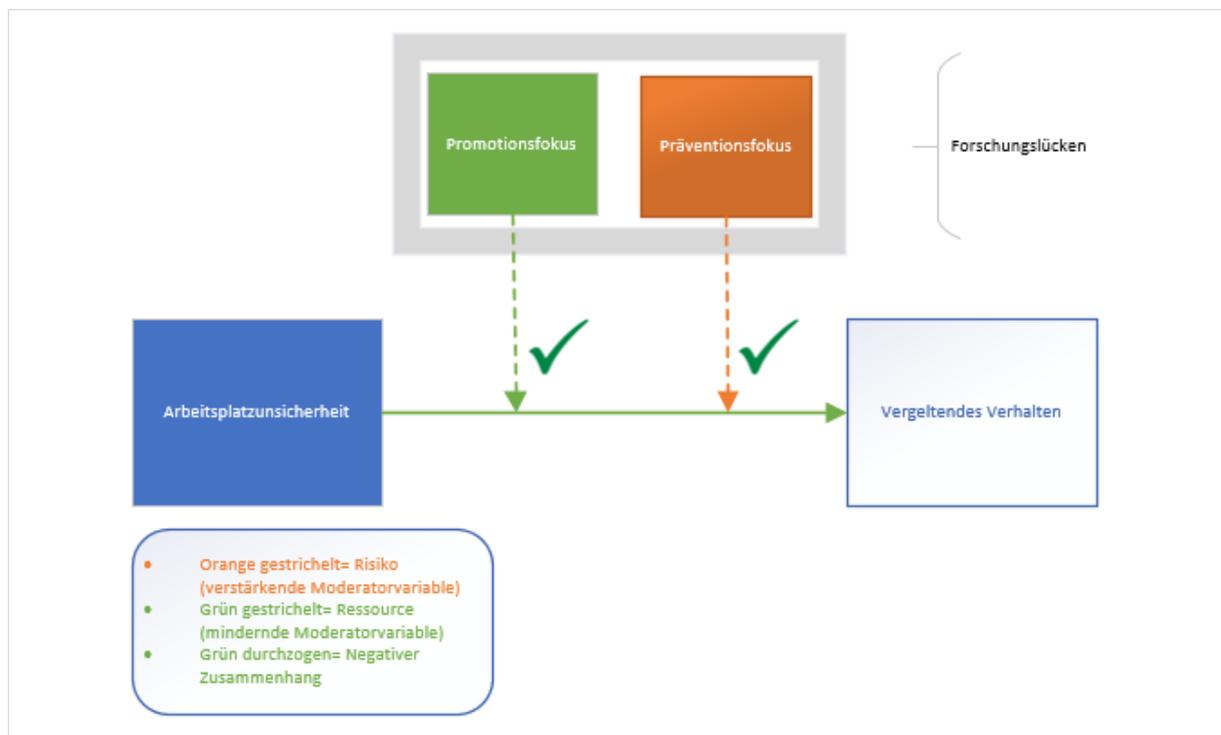


Abbildung 21: Haupterkenntnisse Forschungslücken Regulationsfokus/vergeltendes Verhalten (Quelle: Eigene Darstellung)

Auch in Bezug auf den negativen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten lassen sich aus der vorliegenden Studie wichtige Haupterkenntnisse gewinnen. So wird auch hier aufgezeigt, dass der Promotionsfokus in Zeiten der erhöh-

ten subjektiven Arbeitsplatzunsicherheit als Ressource betrachtet werden kann. In der Untersuchung wirkte der Promotionsfokus als mindernder Moderator auf den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten. Der Präventionsfokus hingegen zeigt als Moderator einen verstärkten Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten und kann deshalb als Risiko betrachtet werden. Wenn man an die negativen Auswirkungen von vergeltendem Verhalten für Organisationen denkt, wird schnell klar, wie wichtig diese Erkenntnisse für die Praxis und die angewandte Forschung sind. So liefern sie einen Hinweis darauf, dass Personen mit einer präventiv orientierten Regulation in Zeiten der Arbeitsplatzunsicherheit besondere Beachtung geschenkt werden sollte. So könnten beispielsweise das persönliche Coaching und eine Sensibilisierung der Führungspersonen einen wichtigen Zugang bilden, um sich diesem Thema in der Praxis zu nähern. Für die Forschung zeigt sich, dass der Regulationsfokus einen moderierenden Effekt haben kann und der Persönlichkeit von Mitarbeitenden in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit eine wichtige Rolle zukommen kann.

9.3.7 Haupterkenntnisse zum Führungsstil als Moderatorvariable

Drei von vier Hypothesen zum transformationalen Führungsstil als Moderatorvariable mussten verworfen werden. Hypothese 17 bis 19 konnten nicht bestätigt werden. Auch wenn für die jeweiligen Hypothesen ein moderierender Effekt besteht, welcher in die postulierte Richtung weist, fiel dieser insignifikant aus. Somit müssen die Hypothesen 17 bis 19 verworfen werden. Hypothese 20 hingegen konnte bestätigt werden. In *Abbildung 23* werden die wichtigsten Erkenntnisse die Forschungslücken betreffend bildlich dargestellt.

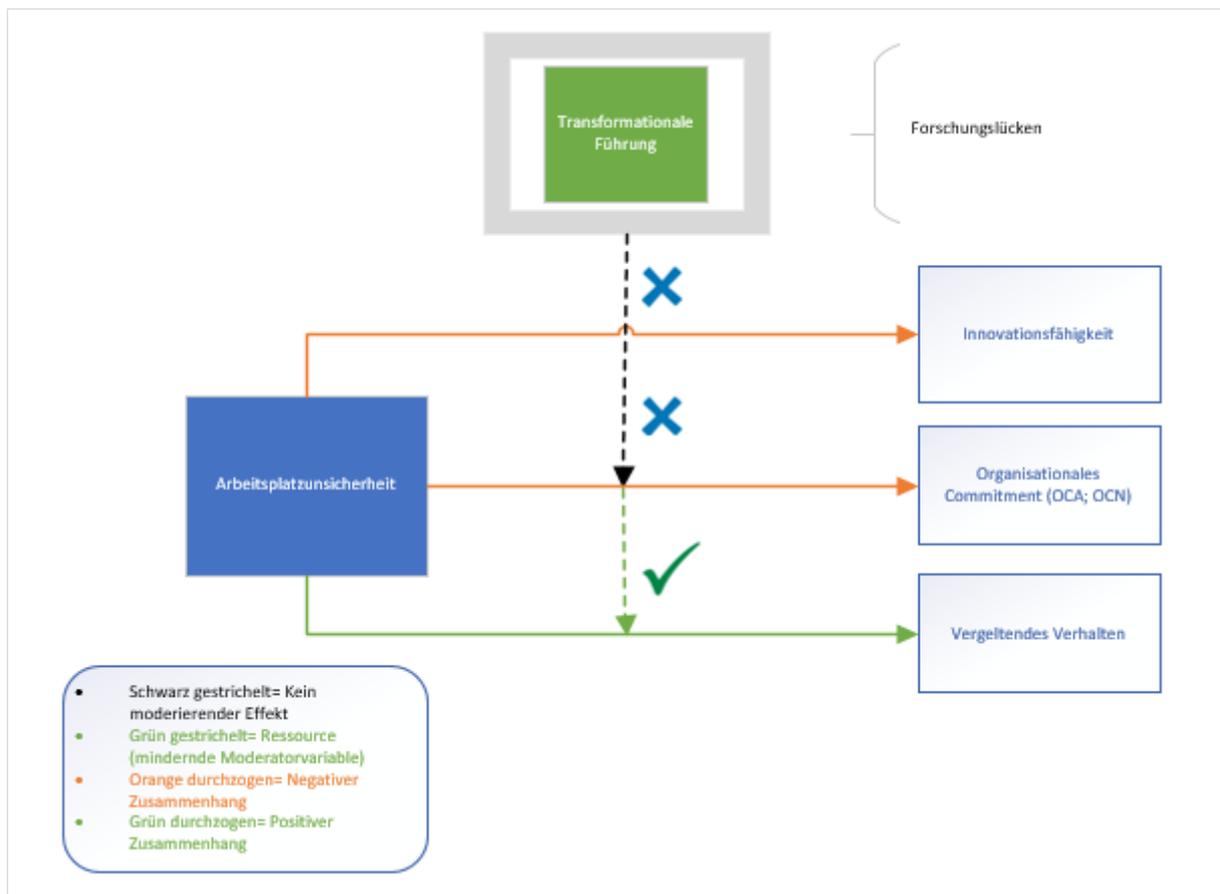


Abbildung 22: Haupterkenntnisse transformationale Führung/erfolgsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen (Quelle: Eigene Darstellung)

In der vorliegenden Studie hatte die transformationale Führung somit entgegen der Erwartung keinen signifikant moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit. Somit hat die transformationale Führung im Verständnis der vorliegenden Studie nicht als Ressource fungiert. Ähnlich verhält es sich in Bezug auf das organisationale Commitment. Die transformationale Führung hatte keinen signifikant mindernden Effekt auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und als positiv einzustufenden Formen des organisationalen Commitment (OCA; OCN). Auch in diesem Falle fungierte die transformationale Führung im Verständnis der vorliegenden Studie nicht als Ressource. Mögliche Gründe dafür werden in *Kapitel 8.2.3.* beschrieben. Anders verhält es sich in Bezug auf das vergeltende Verhalten. Hier wirkt die transformationale Führung als mindernder Moderator auf den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten. Insgesamt liefern die Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie wichtige Erkenntnisse zu einem praxis- und forschungsrelevanten Desiderat. So konnte die transformationale Führung in der vorliegenden Studie nicht immer als Ressource fungieren. Dies könnte unter anderem daran liegen, dass das Commitment zur Führungskraft durch

den transformationalen Führungsstil steigt und unter anderem einen negativen Effekt auf die Innovationsfähigkeit haben kann (vgl. Eisenbeiß & Boerner, 2013, S. 54 ff.). Dennoch fungiert die transformationale Führung in der vorliegenden Studie als mindernde Moderatorvariable auf den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendem Verhalten. Hier decken sich die Erkenntnisse aus der quantitativen Studie mit den Ergebnissen aus der qualitativen Vorstudie. Abschliessend kann festgehalten werden, dass die transformationale Führung eine Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit darstellen kann. Diese muss aber nicht immer gleich stark ausgeprägt sein und der positive Effekt könnte über andere Zusammenhänge (z. B. Verbundenheit mit der Führungskraft) vermindert werden. Bei diesen Interpretationen handelt es sich jedoch nur um Annahmen, die in weiteren Studien genauer betrachtet werden müssten.

10 Qualitative Vertiefungsstudie

Wie bereits in *Kapitel 4.2.4* beschrieben, verfolgt die nachfolgend beschriebene qualitative Vertiefungsstudie das Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse zu den Hypothesen zu vertiefen und zu verifizieren. Die Interviewstudie wurde rund ein Jahr nach der Erfassung der Daten der quantitativen Analyse durchgeführt. Die Interviews fanden im Zeitraum von April-Mai 2020 statt. In diesem Zeitraum herrschte ein weltweiter Ausnahmezustand aufgrund der neuartigen Atemwegserkrankung „Coronavirus disease 2019“ (Covid 19), welche sich zu einer Pandemie entwickelte.

„Bei einer Pandemie handelt es sich um die Ausbreitung einer bestimmten Infektionskrankheit in vielen Ländern bzw. Kontinenten. Sie kann einen grossen Teil der Weltbevölkerung gefährden“ (vgl. Bundesamt für Gesundheit (BAG), 2018, S. 1).

Die Massnahmen, welche global getroffen wurden, um die COVID-19-Pandemie einzuschränken, stellen die Wirtschaft national wie auch international vor grosse Herausforderungen. Aufgrund der ausserordentlichen Lage können die neu gewonnenen Ergebnisse die bereits erlangten Erkenntnisse anreichern und gezielte Mehrinformationen liefern, um Ressourcen und Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit besser zu verorten und zu vertiefen.

10.1 Datenerhebung und Rekrutierung der Stichprobe

Das Sampling für die qualitative Vertiefungsstudie setzt sich aus Mitarbeitenden der untersuchten Unternehmen zusammen. Um eine möglichst repräsentative Stichprobe zu erhalten und mehrere Blickwinkel in die Untersuchung einzubeziehen, wurden dazu sowohl vier Mitarbeitende ohne Führungsfunktion als auch drei Führungskräfte und ein Geschäftsführender interviewt. Am Interview beteiligten sich zwei Frauen und sechs Männer. Da in den untersuchten Unternehmen mehr Männer als Frauen arbeiten, wurde das Untersuchungsfeld durch das Sampling gut repräsentiert. Die Organisationszugehörigkeit variierte von drei bis 15 Jahren. Bei den Mitarbeitenden wurden drei Männer, welche als Techniker oder in der Produktion arbeiten, sowie eine Frau, welche in der Administration des Vertriebs tätig ist, interviewt. Bei den Vorgesetzten handelt es sich um einen Teamleitenden im Bereich Technik, einen Abteilungsleitenden im Bereich Vertrieb sowie einen Teamleitenden im Bereich Administration. Zudem hat sich ein Geschäftsführender am Interview beteiligt. Der Geschäftsführende sowie die

Führungskräfte wurden telefonisch für das Interview gewonnen, während die Mitarbeitenden der Unternehmen per E-Mail angefragt wurden, ob sie am Interview teilnehmen würden.

10.2 Erhebungsmethoden

Aufgrund der ähnlichen Herangehensweise an das Datenmaterial wurde für die Vertiefungsstudie die Form des problemzentrierten Interviews gewählt. Der Leitfaden wurde, wie schon in der vorgegangenen qualitativen Vorstudie, anhand der SPSS-Methode (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren) nach Helfferich 2011 erstellt (vgl. S. 21 ff.). Um den Fragebogen zu entwickeln, beteiligte sich eine Forschende aus einem anderen Forschungsbereich an der Generierung der Fragen. Ein Leitfaden wurde für die Mitarbeitenden und ein weiterer für die Führungskräfte sowie den Geschäftsführenden erstellt. Aufgrund der teils abweichenden Fragestellungen im Interview und der unterschiedlichen Zielsetzungen bezüglich des zu ermittelnden Inhalts wurden zwei Interviewleitfäden eingesetzt. Die Interviews erfolgten aufgrund der im April-Mai 2020 herrschenden Covid-19-Pandemie online über das Kommunikationstool Skype. Das Kommunikationstool wurde gewählt, weil es die Möglichkeit bietet, Videoübertragungen in Echtzeit durchzuführen. Zudem gehört es zu den am meisten verbreiteten Kommunikationstools für Videoübertragungen und genießt eine gute soziale Akzeptanz. Gemäss dem 2014 veröffentlichten Aufsatz von Janghorban et al. unterstützen Skype-Interviews Forschende, wenn sie zeitlichen und örtlichen Limitationen ihrer Untersuchungen gegenüberstehen. Skype kann den Vorteil bieten, dass die Interviewten sich in ihrer gewohnten Umgebung komfortabler fühlen und eine gute Fokussierung auf Schlüsselfaktoren der Untersuchung erfolgen kann. Zudem kann die Teilnahmebereitschaft durch die Orts- und Zeitungebundenheit der Befragung erhöht werden. Neben den beschriebenen Vorteilen muss die Voraussetzung einer guten Internetverbindung gegeben sein. Erste Kenntnisse in der online-Kommunikation sind von Vorteil (vgl. S. 1 ff.). Eine erste Abklärung mit betroffenen Geschäftsführenden hat gezeigt, dass spätestens durch die Covid-19-Pandemie fast alle Mitarbeitenden Zugang zu Online-Kommunikationstools haben und sich unter anderem das Kommunikationstool Skype als ein alltägliches Arbeitsinstrument für Sitzungen und den gemeinsamen Austausch etabliert hat.

10.3 Auswertung

Die Auswertung der Daten erfolgte in Anlehnung an die NCT-Methode (vgl. Friese, 2014, S. 12). Die Methode wurde bereits in der Qualitativen Vorstudie eingesetzt und ist in *Kapitel 5.3* ausführlich beschrieben.

10.3.1 Noticing Things

Die transkribierten Interviews wurden in Anlehnung an die NCT-Methode zunächst in die Computersoftware MAXQUDA importiert und dann durchgelesen und mit Memos versehen. In einem nächsten Schritt wurden die Daten offen codiert. Dazu wurden kurze Textpassagen ausgewertet und dann immer mehr zu Codes verdichtet. Die Codiereinheit umfasste dabei mindestens sechs Wörter und höchstens einen Abschnitt. In Anlehnung an den im *Kapitel 5.3.1* beschriebenen Vorgang wurden immer wieder Fragen an das Material gestellt, um den Forschungsschwerpunkt zu spezifizieren (vgl. Böhm, 2010, S. 478).

Die Codes wurden zur Beantwortung der Fragen mit Memos versehen, wie es das Beispielmemo aus *Abbildung 24* veranschaulicht.

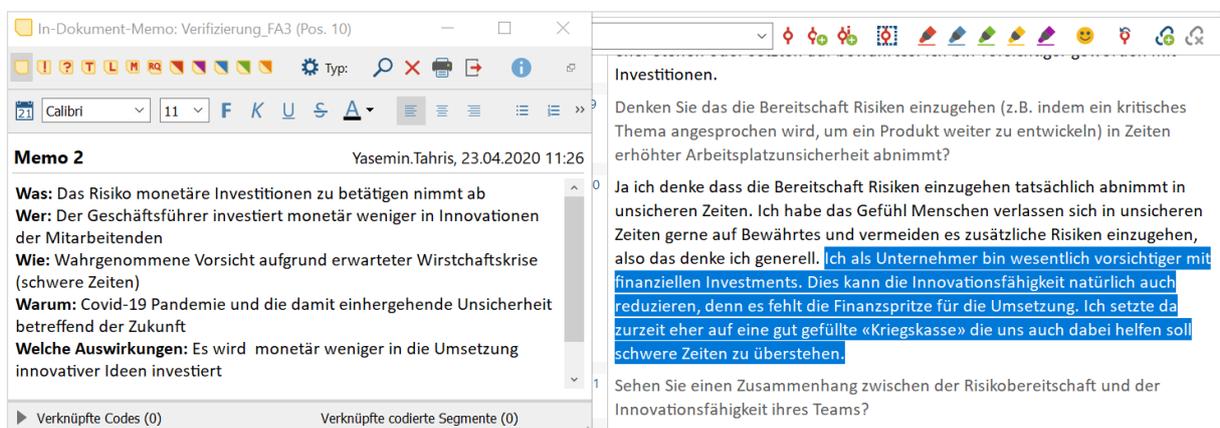


Abbildung 23: Auszug aus der Auswertung Vertiefungsstudie Memos (Quelle: Eigene Darstellung)

10.3.2 Collecting Things

Im nächsten Schritt wurden die Verfeinerung und Differenzierung der vorhandenen Konzepte vorgenommen (siehe auch *Kapitel 5.3.2*). Dazu wurden Überlappungen analysiert und die Achsenkategorien weiter aggregiert und so immer weiter zu Kernkategorien entwickelt. Im Code-

Relations-Browser von MAXQDA konnte festgestellt werden, welche Oberbegriffe in einem engen Zusammenhang stehen. *Abbildung 25* zeigt einen Auszug zu den Überlappungen.

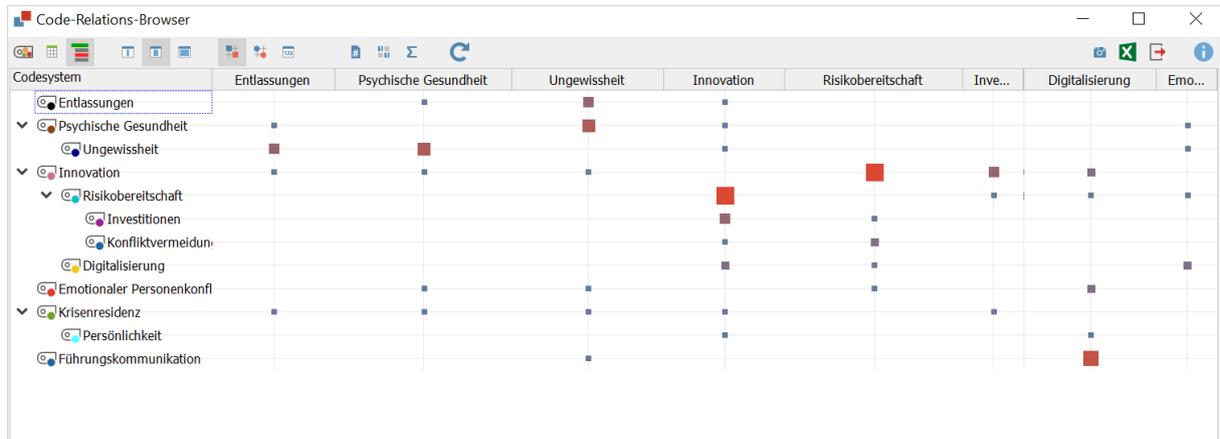


Abbildung 24: Code-Relations-Analyse Vertiefungsstudie (Quelle: Eigene Darstellung)

So konnte beispielsweise festgestellt werden, dass die Oberbegriffe „Entlassungen“ und „Psychische Gesundheit“ sowie „Ungewissheit“ und „Psychische Gesundheit“ oder „Risikobereitschaft“ und „Innovation“ oder „Führungskommunikation“ und „Digitalisierung“ starke Überlappungen aufweisen. Eine genauere Analyse der Subcodes zeigte ausserdem, dass die Achsenkategorie weiter verdichtet werden konnte, indem die Subcodes anderen Achsenkategorien zugeordnet wurden. Dadurch entstanden sechs verdichtete Achsenkategorien, welche in *Tabelle 28* dargestellt sind.

Codesystem Achsenkategorien
Innovationsfähigkeit
Psychische Gesundheit
Emotionaler Personenkonflikt
Krisenresidenz
Führungskommunikation

Tabelle 28: Codesystem Achsenkategorien Vertiefungsstudie (Quelle: Eigene Darstellung)

10.3.3 Thinking about Things

Die genaue Betrachtung der Daten aus der qualitativen Vorstudie hat eine vertiefte Auseinandersetzung mit bereits erhaltenen Erkenntnissen erzielt. So wird bei der Analyse der Daten

beispielsweise schnell ersichtlich, dass sich die Innovationsfähigkeit nach wie vor als Kernkategorie herauskristallisiert. Eine genaue Betrachtung der Kernkategorien gibt weiter Auskunft darüber, welche generierten Codes eine starke Überlappung zueinander aufweisen. So zeigt das Code-Theorie-Modell der Kernkategorie „Innovationsfähigkeit“, dass ein starker Bezug zur „Risikobereitschaft“ und zur „Digitalisierung“ besteht. Die Subkategorie „Risikobereitschaft“ hingegen hat einen starken Bezug zu den Subkategorien „Investitionen“ und „Konfliktvermeidung“. Das Code-Theorie-Modell zur Kernkategorie „Innovationsfähigkeit“ wird in *Abbildung 26* übersichtlich dargestellt.

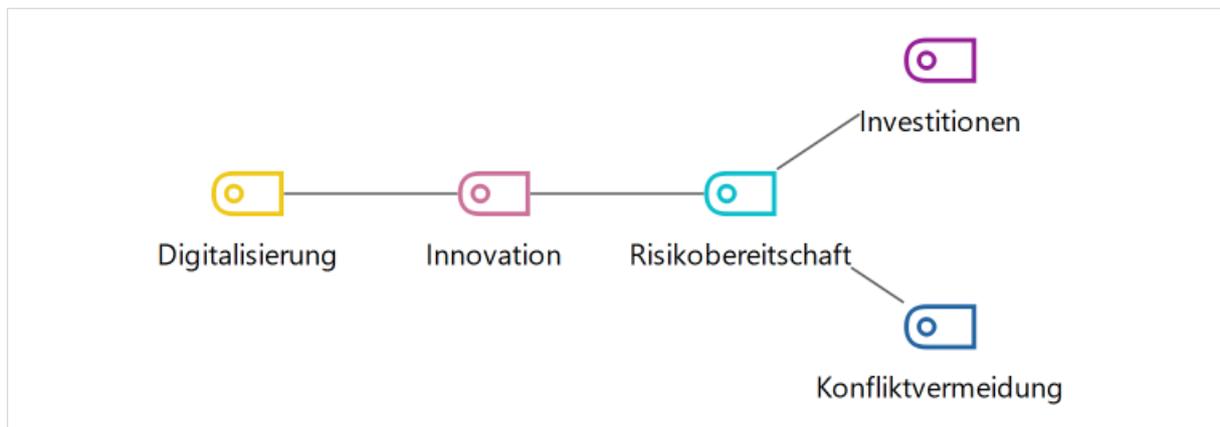


Abbildung 25: Code-Theorie-Modell Vertiefungsstudie (Quelle: Eigene Darstellung)

So scheint die Innovationsfähigkeit, wie sich bereits in der qualitativen Vorstudie gezeigt hat, einen starken Bezug zur Risikobereitschaft aufzuweisen. Die Daten sprechen dafür, dass die Risikobereitschaft abnimmt und dadurch die Innovationsfähigkeit gehemmt wird. Neu dazugekommen ist die Subkategorie „Konfliktvermeidung“, die mit ihrer Verbindung zur „Risikobereitschaft“ darauf hindeutet, dass Konflikte vermieden werden, um keine unnötigen Risiken einzugehen. Damit scheint ein indirekt negativer Effekt auf die Innovationsfähigkeit vorhanden zu sein. Zudem sprechen die Ergebnisse dafür, dass das Risiko, monetäre Investitionen zu betätigen, abnimmt, was wiederum in einer Verminderung der Innovationsfähigkeit mündet. Aus einer sachlogischen Überlegung heraus scheinen diese Zusammenhänge plausibel. So könnte es darauf hinweisen, dass in Krisenzeiten weniger in innovative Ideen investiert wird und sie dadurch nicht weiterentwickelt bzw. umgesetzt werden können. Zudem bestätigt es die Annahme, dass die Konfliktvermeidung dazu führt, dass der konstruktive Austausch über neue Ideen abnimmt und ihre Umsetzung ebenfalls gehemmt wird, da der notwendige Perspektivenwechsel wegfällt. Schliesslich weist die Innovationsfähigkeit eine starke Überlap-

pfung mit der Digitalisierung auf. Wenn man sich die Memos betrachtet, so ist die Digitalisierung positiv behaftet. Dies ist aus einer sachlogischen Überlegung heraus nachvollziehbar; denn durch die getroffenen Massnahmen gegen die Covid-19-Pandemie, wird der digitale Austausch zwischen den Menschen gefördert. Dadurch könnte die Akzeptanz für Prozesse der Digitalen Transformation vorangetrieben werden. Interessant ist auch die Betrachtung der Kernkategorie Führungskommunikation. So hat sich in der qualitativen Vertiefungsstudie herauskristallisiert, dass in Bezug auf das Führungsverhalten besonders die Kommunikation von grosser Bedeutung zu sein scheint. Der in *Abbildung 27* dargestellte Code-Matrix-Browser beweist, dass die Kommunikation im Rahmen der Führung sowohl für die Mitarbeitenden als auch für Personen, welche eine Führungsposition innehaben, von Bedeutung zu sein scheint. Hier zeigt sich ein ausgewogenes Verhältnis der Nennungen.

The screenshot shows a 'Code-Matrix-Browser' window with a toolbar and a table. The table lists categories in a tree structure with corresponding counts in a grid. The 'Führungskommunikation' row is highlighted in blue.

Codesystem										
Entlassungen	1	1	1	1	1					5
Ungewissheit	1		1	1	1	1	1			6
Psychische Gesundh	1	1	1		1	1	1	1		7
Innovation	1	1	1	1	1	1	1	1		8
Risikobereitschaft	1	1	1	1	1	1	1	1		8
Investitionen	1	1	1	1						4
Konfliktvermeidt					1			1		2
Digitalisierung	1	1		1	1			1		5
Emotionaler Personenko	1	1	1	1	1	1	1	1		8
Krisenresidenz		1	1			1		1		4
Persönlichkeit	1		1							2
Führungskommunikatio	1	1	1	1	1	1	1	1		8
Σ SUMME	10	9	9	8	9	7	7	8	0	67

Abbildung 26: Code-Matrix-Browser Vertiefungsstudie (Quelle: Eigene Darstellung)

Die weitere Betrachtung der positiv oder negativ eingefärbten Memos zeigt weiter, dass die Kommunikation im Rahmen der Führung sowohl als Ressource als auch als Risiko im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit betrachtet wird. Eindeutig aber sehen alle Interviewten Personen die Kommunikation im Rahmen des Führungsverhaltens als eine relevante Dimension im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit. Weiter stellten sich erwartete oder bereits erfolgte Entlassungen als Subkategorie des Kontrollverlustes heraus. Hier wurde die Angst vor

Entlassungen insgesamt in drei Interviews mit Mitarbeitenden und in zwei Interviews mit Führungskräften angesprochen. Dies zeigt eine leicht höhere Tendenz der Mitarbeitenden, über die Angst vor Entlassungen zu sprechen, wobei diese unwesentlich grösser ist und auch zufällig zustande gekommen sein könnte. Es ist jedoch klar, dass die Angst vor Entlassungen ein Thema ist, welches die interviewten Personen beschäftigte. Diese Angst wiederum steht in einer Überlappung mit der psychischen Gesundheit und der Ungewissheit darüber, wie die Zukunft gestaltet werden kann. Die Subkategorien „Psychische Gesundheit“ und „Ungewissheit“ haben sich in der qualitativen Vertiefungsstudie als neue Themenfelder aufgetan, welche in der globalen Krisensituation an Bedeutung zugenommen zu haben scheinen. Zudem hat sich die „Krisenresidenz“ als neue Kernkategorie gebildet. Diese weist wiederum starke Überlappungen mit der Subkategorie „Persönlichkeit“ auf, welche sich auch in der qualitativen Vorstudie als Kernkategorie herausbildete. Eine genaue Analyse des Inhalts der Kernkategorien führte zudem zu einer Umbenennung der Kernkategorie „Ungewissheit“ in „Kontrollverlust“, da die Zitate aufzeigen, dass damit eher eine Form des Kontrollverlustes angesprochen wird, welcher in empfundenem Stress mündet, der durch äussere Gegebenheiten beeinflusst wird, auf die das Individuum keinen Einfluss nehmen kann. Zudem wurde die Kernkategorie „Entlassungen“ der Kernkategorie „Kontrollverlust“ zugeordnet, da sich hier starke Überlappungen zeigten und die Entlassungen bei genauerer Betrachtung als eine Art Kontrollverlust beschrieben wurden, welcher aufgrund der unsicheren Gegebenheiten aus der äusseren Umwelt des Unternehmens entsteht. Weitere Überlappungen zu „Krisenresidenz“ und „Intraindividuelle Unterschiede“ zeigen, dass der Kontrollverlust dabei als Wechselwirkung zwischen Individuum, Unternehmen und gesellschaftlichen Faktoren betrachtet werden kann und in Krisenzeiten eine wichtige Rolle zu spielen scheint.

11 Ergebnisse der qualitativen Vertiefungsstudie

Die Auswertung der Interviews folgte dem qualitativen Forschungsparadigma, welches in *Kapitel 6* ausführlich beschrieben wird. Nachfolgend werden die sechs Kernkategorien der qualitativen Vertiefungsstudie in *Tabelle 29* übersichtlich dargestellt.

Kategorien	Anzahl Zitate in den Haupt- und Subkategorien
Kontrollverlust	Total Zitate (13) Subkategorie: Entlassungen (6); Psychische Gesundheit (8)
Innovation	Total Zitate (18) Subkategorie: Risikobereitschaft (13); Investitionen (7); Konfliktvermeidung (3)
Digitalisierung	Total Zitate (11)
Emotionaler Personenkonflikt	Total Zitate (10)
Krisenresidenz	Total Zitate (7) Subkategorie: Intraindividuelle Unterschiede (3)
Führungskommunikation	Total Zitate (17)

Tabelle 29: Kernkategorien Vertiefungsstudie (Quelle: Eigene Darstellung)

11.1 Vertiefte Erkenntnisse zur Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit

Die Interviews zeigen zunächst auf, dass die Arbeitsplatzunsicherheit sowohl von den interviewten Führungskräften als auch von den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion oft im Zusammenhang mit wahrgenommener Unsicherheit und einem damit einhergehenden Kontrollverlust erwähnt wird. Folgende Zitate³ verdeutlichen dies exemplarisch:

„Wir haben viel weniger Arbeit und dies von heute auf morgen. Nun sitze ich zu Hause fest, kann die Situation nicht beeinflussen und muss warten, wie sich alles entwickelt. Ich habe meine Arbeit bisher sehr geschätzt. Mir tut es sehr weh, dass meine Arbeitsstelle nun von heute auf morgen so unsicher ist. Zwar bekomme ich zurzeit durch Kurzarbeit noch meinen vollen Lohn. Wie Ferien fühlt es sich aber keineswegs an. Ich habe plötzlich Zukunftsängste“ (Int. 3; MA).

³ In Klammern stehen jeweils der Interviewcode (Int.) sowie die Funktion (FK = Führungskraft/MA = Mitarbeitende ohne Führungsfunktion).

„Auch wenn wir nun objektiv weniger stark von der Arbeitsplatzunsicherheit betroffen sind als andere Betriebe, so war die Unsicherheit am Anfang der Krise natürlich gross. Wir wussten nicht, ob wir weiterarbeiten dürfen und wie sich die Situation entwickelt“ (Int. 3; FA).

„Viele meiner Mitarbeitenden sind zurzeit verunsichert. Ich bemerke, dass es die Mitarbeitenden am stärksten trifft, welche allein wohnen und nicht abgelenkt werden zu Hause. Sie sind also sozusagen zu Hause und im Umfeld eingesperrt und dann noch in Kurzarbeit. Der psychologische Druck ist hier nicht zu unterschätzen. Stress trifft sicherlich zu, dies in der Form einer Zukunftsangst“ (Int. 1; FA).

Der wahrgenommene Kontrollverlust steht dabei in einem engen Zusammenhang mit der Einführung von Kurzarbeit und bereits erfolgten Entlassungen, die unter normalen ökonomischen Zuständen nicht erfolgt wären, wie folgende Zitate exemplarisch aufzeigen:

„Durch die Corona-Krise hat sich die Arbeitsplatzunsicherheit natürlich verschärft. Dies aus mehreren Gründen: Wir sind stark vom Export-Geschäft abhängig. Dieses ist zurzeit aufgrund der geschlossenen Grenzen erschwert. Ich arbeite zudem als Kundenbetreuer. Meine Arbeit steht zurzeit still. Ich kann nur Online-Meetings durchführen und alle Anlässe und Reisen sind abgesagt. Mein Arbeitgeber hat nun Kurzarbeit für mich und meine Teamkollegen beantragt. Ein Teamkollege wurde bereits gekündigt“ (Int. 3; MA).

„Ich arbeite als Teamleiter im Vertrieb. Leider musste ich bereits einen Mitarbeitenden aus unserem Team entlassen. Wir hätten ihm gerne eine Chance gegeben, seine Performance zu verbessern. In der aktuellen Situation bin ich jedoch auf meine stärksten Mitarbeitenden angewiesen und muss die vorhandenen Ressourcen auf diese konzentrieren“ (int. 4; FA).

„[...] viele meiner Teamkollegen arbeiten zurzeit auch nicht und sind in Kurzarbeit. Viele haben Angst oder fangen an, sich umzuorientieren bzw. sich nach Alternativen auf dem Arbeitsmarkt umzuschauen“ (Int. 4; FA).

Die Arbeitsplatzunsicherheit wird im Zusammenhang mit einem Gefühl des Kontrollverlustes und daraus resultierenden Auswirkungen auf die psychische Gesundheit in Verbindung gebracht, wie folgende Zitate exemplarisch zeigen:

„Ich merke, dass meine psychische Verfassung sich ändert. Ich denke dieser Komponente sollte neu mehr Beachtung geschenkt werden. Viele Menschen stehen unter

Stress und haben Zukunftsängste. Diese Ängste und der Stress sollten keineswegs bagatellisiert werden“ (Int.1; MA).

„Ich habe das Gefühl, psychische Ängste werden grösser und es besteht allgemein eine sehr grosse Unsicherheit. Ich denke das Thema der psychischen Gesundheit wird in nächster Zeit immer wichtiger werden und sollte auch mehr Beachtung finden. Ich höre von Freunden, die wirkliche Ängste empfinden“ (Int. 4; MA).

Zusammenfassend können folgende vertiefende Aussagen zur Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit im Untersuchungsfeld getroffen werden:

- Die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit resultiert in einem Gefühl des subjektiven Kontrollverlustes.
- Die Arbeitsplatzunsicherheit wird verstärkt durch Zeitarbeit und Entlassungen.
- Die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit und das damit einhergehende Gefühl des subjektiven Kontrollverlustes resultieren in psychischen Belastungen.

11.2 Vertiefte Erkenntnisse zu Ressourcen und Risiken

Die Interviews unterstreichen die Ergebnisse aus der qualitativen Studie, welche zeigen, dass Verhaltensweisen rund um die Innovationsfähigkeit als besonders wichtig erachtet werden. Im Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit wird in der qualitativen Vertiefungsstudie oft eine verminderte Bereitschaft, Risiken einzugehen, genannt. Diese äussert sich beispielsweise darin, dass weniger monetäre Investitionen betätigt werden, welche die Umsetzung von neuen Ideen ermöglichen, wie folgende Zitate von Führungskräften exemplarisch zeigen:

„Nun, ich denke, dass die Risikobereitschaft in einer Krise schon abnimmt ja. Vor allem was die Geschäftsleitung anbelangt und ihre Investitionen in neue Ideen“ (Int. 2; FA).

„Ich als Unternehmer bin wesentlich vorsichtiger mit finanziellen Investments. Dies kann die Innovationsfähigkeit auch reduzieren, denn es fehlt die Finanzspritze für die Umsetzung. Ich setze da zurzeit eher auf eine gut gefüllte „Kriegskasse“, die uns auch dabei helfen soll, schwere Zeiten zu überstehen“ (Int. 3; FA).

„Wenn das Geld gerade mal dazu reicht, den Betrieb aufrechtzuerhalten, können logischerweise auch keine innovationsfördernden Investitionen getätigt werden“ (Int. 4; FA).

Zudem hat sich der Umgang mit Konflikten auch in der qualitativen Vertiefungsstudie als richtig herausgestellt. Dabei scheint bei subjektiv wahrgenommener Arbeitsplatzunsicherheit vor allem der emotionale Personenkonflikt zuzunehmen, wie folgende Zitate exemplarisch zeigen:

„Die Mitarbeiter aus dem Büro hingegen arbeiten zurzeit eigentlich fast alle im Home-office. Dies wird nicht nur geschätzt. So fühlen sich gerade junge Eltern zurzeit gestresst und Leute, die allein wohnen, fühlen sich einsam. Diese Emotionen widerspiegeln sich teilweise in ihren Kontakten mit den Teamkollegen. Diese werden dann schnell persönlicher“ (Int. 3; FA).

„Ich beobachte, dass Konflikte generell das Risiko bergen, persönlicher zu werden. So ist es natürlich für niemanden einfach, in Kurzarbeit gesetzt zu werden und zu Hause abzuwarten, was jetzt weiter passiert. Es gibt auch Mitarbeitende, die fühlen sich auf der persönlichen Ebene angegriffen, wenn sie in Kurzarbeit gehen müssen. Aus einer Angst heraus, die Stelle zu verlieren, stellen sie sich teilweise quer oder versuchen zu argumentieren, warum es sie braucht und andere Positionen nicht. Das ist nicht schön zu beobachten und tut mir natürlich auch persönlich leid“ (Int. 1.; FA).

„Die Angst hat bei uns zur Folge, dass Konflikte schneller persönlich werden. Nun, sie eskalieren schneller meiner Meinung nach. Oder man bezieht sie auf die eigene Arbeitsstelle und sich als Person. Das empfinde ich als destruktiv“ (Int.4; FA).

„Nun ich habe das Gefühl, wir sind alle etwas dünnhäutiger und gereizter als sonst. Wir werden schneller persönlich und das wiederum hat, meiner Meinung nach, einen Einfluss darauf, was wir sagen“ (Int. 4; MA).

Gleichzeitig zeigt sich eine gewisse Angst vor sachbezogenen Konflikten. Diese werden bewusst vermieden, um so eine negative Sicht auf die eigene Person zu verhindern:

„Man möchte jetzt einfach sicher gehen, geht Konflikten aus dem Weg und versucht, die Arbeit, die noch zu erledigen ist, gut zu machen, ohne dabei unnötige Risiken einzugehen“ (Int. 4; MA).

„Ich versuche, Konflikten aus dem Weg zu gehen und nicht zu sehr aufzufallen oder ins Visier zu geraten, wenn ich ehrlich bin. Also ich hatte auch schon kritische Anmerkungen, welche mir durchaus wichtig waren. Ich wollte diese aber nicht einbringen, also dem Risiko eines Konfliktes aus dem Weg gehen“ (Int. 1; MA).

„Besonders was das Risiko betrifft, Konflikte einzugehen: Ich mache die Erfahrung, dass gerade diese ein grosses Potenzial bergen, um Produkte weiterzubringen. Also zum Beispiel, wenn ich meinem Vorgesetzten ein Feedback gebe, wie ein Kunde einen unserer Prozesse wahrgenommen hat. Dies stösst aber zurzeit sowieso auf taube Ohren. Es wird einfach immer darauf verwiesen, dass sich nun alle in einer besonderen Lage befinden und negatives Feedback dazu gehört. Auch wenn es einfach wäre, gewisse Prozesse anzupassen, fehlt die Bereitschaft dazu. Und natürlich gehe ich das Risiko nicht ein, einen Konflikt einzugehen“ (Int. 1; MA).

Weiter zeigt sich auch das Führungsverhalten als relevant im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit. Hier hat sich besonders die Kommunikation im Rahmen der Führung als wichtig herauskristallisiert, wie folgende Zitate beispielhaft zeigen:

„Mir ist die Kommunikation und eine gute Feedbackkultur sehr wichtig. Am liebsten in Echtzeit und an der aktuellen Lage orientiert. Die Kommunikation sollte meiner Meinung nach klar und verständlich sein“ (Int. 4; MA).

„Ich bin eine Führungsperson, die immer sehr im engen Kontakt zu den Mitarbeitenden steht. Das ist mir wichtig. Ich möchte spüren, was sie aktuell beschäftigt und wo ich ansetzen kann“ (Int. 4; FA).

„Mir ist es wichtig, dass meine Vorgesetzte mich oder uns über die wichtigsten Neuerungen des Geschäftsgangs informiert und dass sie mir sagt, wo wir zurzeit mit unserem Unternehmen stehen. Transparente und zeitnahe Kommunikation hilft mir, mit dieser unsicheren Situation klarzukommen. Ich muss wissen, wo ich im Unternehmen gerade stehe, fair und ehrlich. Das ist mir wichtig“ (Int. 1; MA).

„Sichtbarkeit und eine klare, transparente Kommunikation. Mir ist es wichtig, dass ich meinen Vorgesetzten erlebe und höre, was er von mir denkt. Ich möchte, dass er sieht, was wir hier in dieser Zeit leisten und unseren Einsatz wertschätzt, mehr als vorher. Ich wünsche mir Transparenz und echte Anteilnahme“ (Int. 2; MA).

„Ich habe fast täglich Kontakt zu meinem Chef. Ich möchte ihn auch regelmässig hören, um zu wissen, wie es weitergeht. Auch wenn er dies offensichtlich manchmal selbst nicht so genau beantworten kann“ (Int. 3; MA).

In diesem Zusammenhang wird die Digitalisierung von den Führungspersonen als Chance betrachtet, um die Führungskommunikation in einem positiven Sinne zu unterstützen, wie folgende Zitate exemplarisch zeigen:

„Ich denke darüber nach, ein Instant-Feedback-Tool zu implementieren. Das würde dabei helfen, digital in einem kontinuierlichen Austausch mit meinen Mitarbeitenden zu stehen. Zudem finde ich die Online-Meeting-Tools sehr hilfreich, die wir jetzt natürlich rege nutzen. Ich finde es auch wichtig, die Mitarbeitenden zu sehen. Also Videokonferenzen erleichtern mir die Arbeit zurzeit“ (Int. 1; FA).

„Mir ist der direkte Kontakt zu meinem kleinen Team wichtig. Ich habe deshalb virtuelle Teamsitzungen geplant, welche mehrmals wöchentlich stattfinden“ (Int. 2; FA).

„Auch hier sehe ich die Digitalisierung als sehr nützlich und positiv an. Auch wenn ich nicht der Meinung bin, dass die digitale Führung auf lange Zeit alleine funktioniert. Digitale Führung ist aber vielleicht auch das Asset der Zukunft und sollte weiter professionalisiert werden“ (Int. 4; MA).

In der ausserordentlichen Situation, der Convid-19-Pandemie sehen die interviewten Personen eine Chance für die Steigerung der Innovationsfähigkeit im Sinne der Digitalen Transformation, wie folgende Zitate exemplarisch zeigen:

„Kleinere Innovationen, die sich mit der aktuellen Krise beschäftigen, haben Platz, wie beispielsweise der Umgang mit neuen Medien“ (Int. 4; MA).

„Ich meine, wir sind innovativ, was neue Arbeitsformen angeht. Also wir treffen uns beispielsweise zu Online-Kaffeepausen zweimal in der Woche. Oder wir probieren immer wieder neue Online-Tools aus, die die Zusammenarbeit auch in dieser Zeit ermöglichen“ (Int. 1; MA).

„Was den Umgang mit digitalen Medien angeht, sind wir durch die aktuelle Krise tatsächlich innovativer geworden. Ich habe ebenfalls das Gefühl, dass es Mitarbeitende gibt, die gerade innovativer sind als je zuvor“ (Int. 1; FA).

Die Krisenresidenz der Unternehmen als Ganzes, aber auch der Individuen, die im Unternehmen tätig sind, wurde als wichtige Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit genannt:

„Ich arbeite in der Produktion. Hier hat sich durch die Krise nicht gross etwas verändert - bisher. Ich arbeite zurzeit weiter wie vor der Corona-Krise auch. Aber unsere Arbeitsstellen waren ja auch schon vorher nicht sicher und ich denke, dass es uns jetzt nun härter und schneller treffen könnte als bisher angenommen. Dies ist aber nur eine Vermutung von mir selber“ (Int. 2; MA).

„Nun, wir waren ja schon vor der Corona-Krise nicht unbedingt auf Wachstumskurs. Nun sieht es aber wirklich düster aus. Ich habe keine Ahnung, wohin die Reise noch gehen wird. Die Arbeitsplatzunsicherheit hat sich auf jeden Fall verstärkt“ (Int. 4; MA).

„Zum Beispiel geht einer meiner Aussendienstmitarbeiter aus persönlicher Sorge für einen Kunden einkaufen, der an einer Lungenkrankheit leidet. Er denkt dabei nicht primär an die Kundenbeziehung. Aus der Kundenbeziehung wurde eine persönliche. Ich denke, diese Art von geschäftlichen Beziehungen ist menschlich und wertvoll. So können wir unser Geschäft auch in dieser Krise aufrechterhalten und ich bin mir sicher, dass sich genau solch ein Einsatz schlussendlich lohnen wird“ (Int. 2; FA).

„Ich habe ebenfalls das Gefühl, dass es Mitarbeitende gibt, die gerade innovativer sind als je zuvor. Sie werden durch die Krise irgendwie zu Höchstleistungen angespornt und arbeiten besser und innovativer als je zuvor. Andere hingegen sind wie gelähmt oder hören auf, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Ich würde sagen, das ist unterschiedlich. Je nach Personen beobachte ich hier ein anderes Verhalten, was natürlich auch in einer unterschiedlichen Innovationsfähigkeit mündet“ (Int. 1; FA).

„Wir sind zurzeit nicht innovativer als sonst. Ich habe das Gefühl, dass hier verschiedene Mitarbeiter unterschiedlich mit der Situation umgehen. Einige sind innovativ und nutzen die Zeit, um vorwärts zu kommen. Andere hingegen bleiben eher stehen oder setzen auf Bewährtes“ (Int. 3; FA).

Zusammenfassend können folgende vertiefende Aussagen zu Ressourcen und Risiken im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit im Untersuchungsfeld getroffen werden:

- Innovationsfähigkeit wird mit der Bereitschaft, Risiken einzugehen, in Verbindung gebracht.
- Arbeitsplatzunsicherheit führt dazu, dass die Risikobereitschaft für monetäre Investitionen im Sinne der Innovationsfähigkeit abnimmt.

- In Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit werden kritische Auseinandersetzungen vermieden, um eine persönliche Diskriminierung zu umgehen.
- Persönliche Konflikte scheinen in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit zuzunehmen.
- In Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit wird der Führungskommunikation eine wichtige Rolle zugewiesen.
- Die Digitale Transformation wird als Chance betrachtet, um die Führungskommunikation zu unterstützen und die Zusammenarbeit im Team zu fördern.
- Ein kreativer und positiver Umgang mit Krisensituationen wird als essenziell erachtet.
- Intraindividuelle Unterschiede scheinen in der Bewältigung der wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit eine wichtige Rolle zu spielen.

11.3 Zwischenfazit zur Vertiefung der Erkenntnisse aus der Hauptstudie

Die vertiefte Auseinandersetzung mit der individuellen Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit im Untersuchungsfeld hat zu aufschlussreichen neuen Ergebnissen geführt, welche die Erkenntnisse aus der Hauptstudie anreichern, verifizieren und teilweise neu verorten. So konnte erneut bestätigt werden, dass die Innovationsfähigkeit in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit mit einer Verminderung der Risikobereitschaft in Verbindung gebracht wird. Dabei scheint besonders das Risiko für monetäre Investitionen abzunehmen, was einer erfolgreichen Umsetzung neuer Ideen im Weg stehen kann. Zudem nimmt die Konfliktbereitschaft im Sinne einer konstruktiven Auseinandersetzung mit sachbezogenen Themen ab. Die persönlichen Konflikte scheinen hingegen verstärkt zu werden. Diese antagonistischen Entwicklungen stehen in einem Spannungsfeld zum erhöhten Innovationsbedarf. Die Erkenntnisse helfen dabei, die negativen Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und der Innovationsfähigkeit besser zu interpretieren. Zudem kann die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit in einem subjektiv erlebten Kontrollverlust münden. Es konnte weiter aufgezeigt werden, dass der wahrgenommene Kontrollverlust in psychischen Belastungen resultieren kann. Hier wird die Notwendigkeit von individuellen Massnahmen unterstrichen. An dieser Stelle soll auch noch einmal auf die theoretische Verortung der Erkenntnisse im Rahmen des Modells der Arbeitsplatzunsicherheit nach Greenhalgh und Rosenblatt eingegangen werden. Eine Komponente des Modells befasst sich mit dem Gefühl der Machtlosigkeit. Dieses kann bei-

spielsweise durch einen Mangel an wahrgenommenem Schutz und unklaren Zukunftserwartungen verursacht werden (vgl. 1984, S. 444). Genau diese Form von Kontrollverlust scheint hier zuzutreffen. So bestehen ein ökonomischer Druck und eine gesellschaftliche Unsicherheit, welche in einem subjektiven Kontrollverlust mündet. Nicht zuletzt kann hier das Führungsverhalten als wesentlich erachtet werden, um den Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit positiv zu gestalten. Dabei steht besonders die Kommunikation im Rahmen der Führung im Mittelpunkt. Die Führungskommunikation kann dabei durch digitale Medien unterstützt werden, welche als äusserst hilfreich eingestuft werden. Auch hier kann der Bezug zur transformationalen Führung hergestellt werden. Es scheint sich jedoch zu zeigen, dass in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit vor allem die Kommunikation im Rahmen der Führung im Mittelpunkt steht. Zudem werden neue Felder der Führungsforschung angesprochen, wie die digitale Führung, welche in Zukunft vermehrt an Wichtigkeit gewinnen könnte.

Weiter stellt sich die Krisenresidenz ebenfalls als wichtig heraus, welche auch mit intraindividuellen Unterschieden in Verbindung gebracht wird. Sie kann aber auch mit der individuellen Resilienz der Mitarbeitenden in Zusammenhang stehen. Diese Erkenntnis trägt dazu bei, die Wichtigkeit der Erkenntnisse rund um die Forschung der regulatorischen Fokustheorie zu untermauern. Auch hier zeigt sich die Wichtigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes im Umgang mit der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit. So erhält die Kombination aus verhaltens- und bedingungsbezogenen Massnahmen die höchste praktische Bedeutsamkeit. Zudem werden neue Führungsansätze wichtiger, zu denen unter anderem die differenzierte Auseinandersetzung mit der digitalen Führungskommunikation gehört.

12 Limitationen

Wie jede Studie weist auch die vorliegende Untersuchung Limitationen auf, welche in den folgenden Ausführungen näher betrachtet werden sollen. Betreffend die Repräsentativität der vorliegenden Studie muss festgehalten werden, dass sie als repräsentativ für die untersuchten Unternehmen betrachtet werden kann. Sie zeigt Tendenzen auf und kann Hinweise für weitere Studien in anderen Forschungsfeldern geben. Die Studie setzt sich bewusst mit der schweizerischen MEM-Industrie auseinander und bezieht sich auf Unternehmen in der deutschsprachigen Schweiz. Dennoch lässt sich ein internationaler Bezug herstellen; denn die Unternehmen agieren sowohl im In- als auch im Ausland und sind international vernetzt. Kritisch anzumerken gilt, dass sich nur Unternehmen aus der deutschsprachigen Schweiz an der Untersuchung beteiligt haben. Um die schweizerische MEM-Industrie besser abzubilden, wären weitere Firmen aus der italienisch- und französischsprachigen Schweiz wünschenswert gewesen. Die Rekrutierung der Unternehmen stellte sich jedoch als schwierig heraus und eine klare Abgrenzung des Untersuchungsfeldes schien aufgrund der praktischen Gegebenheiten (sprachliche Barrieren, Netzwerk und Eigenschaften der Unternehmen) als sinnvoll. In Bezug auf die Erfassung der Daten wurde bewusst mit Paper-Pencil-Befragungen gearbeitet. Dies geschah in erster Linie, weil es von drei der untersuchten Unternehmen explizit so gewünscht worden ist, da in diesen Firmen in einem kurzen Zeitraum bereits diverse Onlinebefragungen stattgefunden hatten und sie sich eine Änderung im Befragungsformat wünschten. Um eine möglichst hohe Objektivität zu erzielen, wurde in allen Unternehmen bewusst nur ein Befragungsmodus eingesetzt. Paper-Pencil-Befragungen weisen gegenüber Onlinebefragungen sowohl Stärken als auch Schwächen auf, welche genau betrachtet worden sind. Einige der Nachteile der Paper-Pencil-Befragung sind, dass sie mit einem grossen Zeitaufwand verbunden sind (sowohl die Digitalisierung der Daten als auch die postalische Befragungsform erfordern viel Zeit), sich die Erhebungssituation schlecht kontrollieren lässt und keine Motivationsgelegenheit des Interviewers besteht (vgl. Möhring & Schlütz, 2010, S. 117 ff.). Letzterem wurde mit einer persönlichen Information bei den jeweiligen Teamsitzungen entgegengewirkt. Die Rücklaufquote von 48 % spricht für eine gute soziale Akzeptanz des Befragungsinstrumentes und kann als Rechtfertigung für den Einsatz von Paper-Pencil-Befragungen betrachtet werden.

Weiter wurden in der vorliegenden Arbeit im Hinblick auf die Fragestellungen und den Forschungsschwerpunkt Moderationsanalysen durchgeführt. Diese können (gerade im Hinblick

auf die Ergebnisse im Zusammenhang mit dem emotionalen Personenkonflikt) weitere aufschlussreiche Resultate bieten. So weisen die Ergebnisse der vorliegenden Studie darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Verhaltensweisen und Einstellungen von Mitarbeitenden über den emotionalen Personenkonflikt mediiert werden könnte. Wenn der EP als Mediator betrachtet wird, so würde man davon ausgehen, dass er den Zusammenhang zwischen den untersuchten Variablen vermittelt oder herstellt. Diese Annahme wird weiter unterstrichen durch die Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen aus der qualitativen Vertiefungsstudie. Sie zeigt eine Zunahme an persönlichen Konflikten, während die Bereitschaft zu sachlichen Konflikten im Sinne einer konstruktiven Kontroverse abnehmen. Diese Ergebnisse sind insofern wichtig, als dass die sachbezogenen Konflikte einen signifikant positiven Zusammenhang zur Innovationsfähigkeit von Teams aufweisen. Weitere Untersuchungen in diesem Zusammenhang wären in zukünftigen Untersuchungen sehr wichtig, um ein vertieftes Wissen zum Themenbereich zu erhalten.

Ebenso liefert die qualitative Studie aufschlussreiche Erkenntnisse, die weiterverfolgt werden können. In der vorliegenden Arbeit fand eine bewusste Fokussierung auf Kernkategorien statt, die ein Forschungsdesiderat betreffen und relevante neue Erkenntnisse für die Forschung und Praxis aufzeigen können. Diese Eingrenzung fand bewusst statt, um die Übersichtlichkeit der Studie zu gewährleisten und einen roten Faden zu generieren. Allerdings bieten das Forschungsfeld sowie die Thematik weitere wichtige Untersuchungsfragen an, welche in weiterführenden Studien näher betrachtet werden könnten. So gibt es beispielsweise einen ersten Hinweis dafür, dass die Risikobereitschaft in einem negativen Zusammenhang zur Arbeitsplatzunsicherheit stehen könnte. Die reduzierte Risikobereitschaft bildete zudem eine Subkategorie der Innovationsfähigkeit. Die qualitative Vertiefungsstudie zeigt weiter, dass die reduzierte Risikobereitschaft sich vor allem in verminderten monetären Investitionen und einer Konfliktvermeidung zeigen könnte. Da monetäre Investitionen oft wichtig sind, um die entwickelten Ideen umzusetzen und der konstruktive Austausch über neue Ideen als Grundvoraussetzung der Innovationsfähigkeit von Teams verstanden werden kann, sind diese Erkenntnisse als äußerst praxisrelevant einzustufen. Diese Thematik könnte in einer differenzierten Studie sowohl qualitativ als auch quantitativ weiter betrachtet werden. Einerseits könnte genauer hingeschaut werden, welche Komponenten der Risikobereitschaft einen Effekt auf die Innovationsfähigkeit haben können. Andererseits könnten die identifizierten Komponenten in einem zweiten Schritt auf ihren moderierenden Effekt hin untersucht werden. Diese Erkenntnis kann insbesondere für die Innovationsforschung von grosser Bedeutung sein.

Zudem soll darauf hingewiesen werden, dass sowohl die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Ressourcen als auch die erfolgsrelevanten Einstellungen nebst ihren überwiegend positiven Eigenschaften stets auch kritisch betrachtet werden können. So kann beispielsweise ein zu starkes Commitment mit der Organisation auch Schattenseiten aufweisen. Eine im Jahr 2011 veröffentlichte Studie, welche mit Mitarbeitenden aus der IT Branche durchgeführt worden ist, zeigt beispielsweise, dass ein hohes organisationales Commitment in einer signifikant positiven Korrelation mit unethischen Verhaltensweisen, wie Hacking oder fehlendem Respekt gegenüber der Software-Privatsphäre, stehen kann (vgl. Oz, 2001, S. 137 ff.). Ähnlich weisen auch erste Studien darauf hin, dass die transformationale Führung die Geführten dazu ermutigen kann, auf unethische Art und Weise zum Unternehmenserfolg beitragen zu wollen (vgl. Effelsberg et al., 2013, S. 81 ff.).

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass es sich bei psychologischen Konstrukten immer um mehrschichtige Abbildungen der beruflichen Wirklichkeit handelt, die neben den identifizierten Risiken und Ressourcen auch noch in Zusammenhang mit anderen Verhaltensmustern und Einstellungen stehen können. Die vorliegende Untersuchung zeigt jedoch praxisrelevante Zusammenhänge für das Forschungsfeld auf, welche im Rahmen der definierten Fragestellungen als Inspiration für Implikationen genutzt werden können und weitere Forschungsfragen eröffnen.

13 Implikationen für Praxis und Forschung

Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen sich Erkenntnisse herleiten, die in Implikationen für die Praxis und Forschung münden. In der folgenden Ausführung werden, bezugsnehmend auf die untersuchten Forschungslücken, mögliche Implikationen erläutert.

13.1 Implikationen zum Moderator Konflikttypen

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie weisen darauf hin, dass Konflikte je nach Ausprägung als Risiko oder als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit interpretiert werden können. So weisen sowohl die Ergebnisse aus der qualitativen Vorstudie als auch die Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie darauf hin, dass Emotionen in Konflikten nicht per se etwas Schlechtes bedeuten müssen, solange sie sich auf die Aufgabe als solche beziehen und nicht persönlich werden. Die Studie zeigt ebenfalls, dass sowohl kognitive als auch emotionale Aufgabenkonflikte als Ressource verstanden werden können, während emotionale und kognitive Personenkonflikte als Risiko eingestuft werden sollten. Dieses Wissen kann eingesetzt werden, um gezielte Konfliktschulungen durchzuführen und die Mitarbeitenden im Umgang mit Konflikten zu sensibilisieren bzw. Verhaltensmuster in Konflikten zu betrachten und zu trainieren. So zeigen sich auch in vorhergehenden Studien positive Zusammenhänge zwischen gezielten Konfliktworkshops in Unternehmen und erfolgsrelevanten Konstrukten wie dem Innovationsfortschritt, dem Commitment mit Entscheidungen und der Entscheidungsqualität in Teams (vgl. Seyr & Vollmer, 2015, S. 167 ff.). Der Fokus dieser Schulungen sollte demnach nicht in der Reduktion von Konflikten als solchen liegen, sondern vielmehr die Konflikttypen berücksichtigen und einen positiven Umgang mit Konflikten zum Ziel haben. Auch für die Forschung ergeben sich aufschlussreiche, neue Erkenntnisse. So kann die vorliegende Arbeit als weiteres Indiz dafür betrachtet werden, dass den Konflikttypen in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mehr Beachtung geschenkt werden sollte. In Zukunft könnten Methoden entwickelt werden, um Unternehmen auf die Konflikttypen zu sensibilisieren und Mitarbeitende zu schulen. Diese Methoden könnten anschliessend wissenschaftlich evaluiert werden. Weiterhin können zusätzliche Studien zu den Konflikttypen im organisatorischen Umfeld sowie zusätzlichen erfolgsrelevanten Konstrukten durchgeführt werden. Die vertiefte wissenschaftliche Beschäftigung mit Konflikttypen könnte einen grossen Mehrwert für die angewandte Auseinandersetzung mit Konflikten in Unternehmen bieten und die Konfliktforschung

vorantreiben. Wichtig scheint dabei die differenzierte Betrachtung von Konflikten als Risiko, aber und insbesondere auch als Ressource oder sogar als Ausgangspunkt für positive Verhaltensweisen und Einstellungen von Mitarbeitenden. Als positive Vorlage dazu kann beispielsweise das Konstrukt der konstruktiven Kontroverse dienen. Diese wird von Tjosvold et al. in einer 2015 publizierten Studie im Zusammenhang mit der Innovationskraft von Teams als offene Diskussion über unterschiedliche Betrachtungsweisen für eine gemeinsame, profitable Lösung bezeichnet (vgl. S. 89). Zur konstruktiven Kontroverse wurde bereits eine konkrete Methode für Workshops in Unternehmen entwickelt. Diese wurde wissenschaftlich evaluiert und der Bezug zu erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden hergestellt (vgl. Seyr & Vollmer, 2015, S. 161 ff.; Tjosvold et al., 2015, S. 89 ff.). Die Forschung rund um das Konzept der konstruktiven Kontroverse wird hier als Rollenmodell angesehen, da es Konflikte in Unternehmen als Ressource betrachtet, welche in Zusammenhang mit positiven Verhaltensweisen steht. Weiter sollte an dieser Stelle im weitesten Sinne auch auf den psychischen Druck hingewiesen werden, welcher in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit wahrgenommen werden kann. Wie die qualitative Vertiefungsstudie zeigt, kann dieser psychische Druck auch in emotionalen Konflikten münden, welche die Gefahr bergen, persönlich zu werden. So zeigen Zitate beispielsweise auf, dass man es als persönlichen Angriff betrachten kann, wenn die eigene Arbeitsstelle auf Kurzarbeit gesetzt wird und man somit das Gefühl vermittelt bekommt, die eigene persönlich geleistete Arbeit werde nicht als systemrelevant eingestuft. Diese persönliche Verletzung wiederum kann, auch in theoretischer Hinsicht, als relevant eingestuft werden. Denn Rüttinger und Sauer weisen beispielsweise darauf hin, dass die vielfachen Versuche von Konfliktypologien zeigen, dass es nicht schwer zu sein scheint, Konflikte theoretisch einzuordnen und zu analysieren. In praktischer Hinsicht tun sich aber Probleme auf, da sich Sachkonflikte oft zu emotionalen Konflikten aufladen oder der eigentliche Kern des Konfliktes nicht ergründet werden kann (vgl. 2000, S. 40 ff.). Hier könnte es sehr hilfreich sein, im Unternehmen darauf zu achten, einen guten Kontakt zu den einzelnen Mitarbeitenden zu pflegen und ihre subjektiv wahrgenommenen Sorgen persönlich abzufragen. Hier könnten beispielsweise ein professionell durchgeführtes betriebliches Case-Management, in Echtzeit eingesetzte digitale Umfragetools, aber auch eine intensive Kommunikation zwischen der direkt vorgesetzten Führungskraft und den betroffenen Mitarbeitenden von grosser Bedeutung sein. Ein betriebliches Case-Management zielt dabei darauf ab, Menschen dabei zu unterstützen, Anforderungen im System der Leistungserbringung und Erfordernisse der individuellen Lebensführung und Problembewältigung gemeinsam zu bewältigen (vgl.

Wendt, 2009, S. 4). Aber nicht in jedem Unternehmen ist ein betriebliches Case-Management auf dieser Ebene umsetzbar. So können auch einfache und praktische Handlungen, wie beispielsweise regelmässig durchgeführte Kurzgespräche, welche gezielt darauf gerichtet sind, individuelle Ängste und Verletzungen zu identifizieren und den Kern von persönlichen Konflikten besser zu ergründen, zielführend sein. Diese Gespräche können online, telefonisch und persönlich stattfinden, um prophylaktisch auf persönliche Konflikte einzugehen und ihrem destruktiven Charakter für das Unternehmen entgegenzuwirken.

13.2 Implikationen zum Moderator Regulationsfokus

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit können dahingehend interpretiert werden, dass der Promotionsfokus als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit zu verstehen ist, während der Präventionsfokus eher ein Risiko zu bergen scheint. An dieser Stelle soll noch einmal betont werden, dass aufgrund der Ergebnisse keine Diskriminierung von Mitarbeitenden mit einer bestimmten Persönlichkeitsstruktur erfolgen soll. Beide Persönlichkeitsstrukturen können als wichtige Bestandteile einer erfolgreichen Unternehmenskultur betrachtet werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit untermauern vielmehr, dass einem bewussten Umgang mit verschiedenen Persönlichkeiten in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit eine wichtige Rolle zukommt. Brockner und Higgins zeigen in ihrem 2001 veröffentlichten Aufsatz über die regulatorische Fokustheorie und deren Implikationen für Studien im Rahmen von Emotionen am Arbeitsplatz bereits einige Ansätze auf, welche auch aufgrund der vorliegenden Ergebnisse aufgegriffen werden können (vgl. S. 55 ff.). So gehen sie davon aus, dass der Regulationsfokus in einem Zusammenhang zu unterschiedlichen Emotionen steht. Diese wiederum können den Konnex zwischen dem Regulationsfokus und erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen medieren (vgl. S. 35 ff.). Dieser Ansatz ist im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit als besonders wegweisend einzustufen. So könnten zukünftige Studien, welche erlebte Emotionen einschliessen, Aufschluss darüber geben, warum der Promotionsfokus in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit eher als Ressource fungiert, während der Präventionsfokus als Risiko eingestuft werden kann. Es könnte beispielsweise sein, dass sich Personen mit einem Präventionsfokus bei wahrgenommener Arbeitsplatzunsicherheit eher nervös und besorgt fühlen, weil sie denken, dass sie den neuen Verantwortungen, die die organisatorischen Veränderungen mit sich bringen, nicht standhalten können. Promotionsorientierte Personen hingegen sehen die drohende Veränderung vielleicht eher als Nichterreichen ihrer

Hoffnungen und Wünsche für sich selbst als Teil der Organisation, aber auch für die Organisation als Ganzes an. Es gibt bereits Studien, welche darauf hinweisen, dass die unterschiedlich empfundenen Emotionen je nach Regulationsfokus in einem anderen Zusammenhang zu erfolgsrelevanten Verhaltensweisen stehen. So zeigt eine Studie von Higgins et al. aus dem Jahr 1986 beispielsweise, dass sich promotionsorientierte Personen bei Nichterreichen der vorgegebenen Ziele (eine Schreibaufgabe möglichst schnell zu erfüllen) und einem entsprechenden Feedback aufgewühlt fühlten. Präventionsorientierte Personen hingegen zeigten sich eher niedergeschlagen. Daraufhin unternahmen promotionsorientierte Personen Handlungen, um ihre Schreibgeschwindigkeit zu erhöhen, während präventionsorientierte Personen ihre Schreibgeschwindigkeit eher reduzierten (vgl. S. 5 ff.). Weitere Studien, welche das emotionale Erleben der Mitarbeitenden in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit einschliessen, könnten zu ähnlichen Resultaten führen und den verstärkenden bzw. abschwächenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Verhaltensweisen und Einstellungen aufgrund der unterschiedlichen Regulationsorientierungen erklären. Aus praktischer Sicht scheint die Herausforderung des Managements von Unternehmen darin zu liegen, die Energie der Mitarbeitenden in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit in eine positive Richtung zu leiten. Dies könnte beispielsweise durch die Vermittlung von Visionen einer positiven Zukunft und durch einen Einbezug der Mitarbeitenden in wichtige Entscheidungen und Ziele, welche die Arbeitsaufgabe betreffen, geschehen. Zudem sollten die Unterstützung und die benötigten Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit Arbeitsziele erfüllt werden können. Des Weiteren scheint bereits die Sensibilisierung für unterschiedliche Regulationsorientierungen sinnvoll. So kann dieses Wissen bewusst in das persönliche Coaching einbezogen werden und einen sensiblen Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeitsstrukturen im Unternehmen ermöglichen. Die vorliegende Arbeit kann als Hinweis betrachtet werden, dass der Regulationsorientierung in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit eine wichtige Rolle zukommt.

13.3 Implikationen zum Moderator Führungsstil

In der vorliegenden Arbeit wurde die transformationale Führung als Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit identifiziert. Ein signifikanter Effekt lässt sich jedoch einzig in Form einer Verminderung des positiven Zusammenhangs zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit

heit und vergeltendem Verhalten feststellen. Alle anderen Hypothesen wurden zwar nicht widerlegt, konnten aber auch nicht bestätigt werden. Wie bereits in *Kapitel 6.2.3* beschrieben, könnte eine empirische Untersuchung von Eisenbeiß und Boerner, welche 2013 publiziert wurde, einen wichtigen Hinweis für zukünftige Studien im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzunsicherheit und dem Effekt der transformationalen Führung sein. Sie zeigt, dass das transformationale Führungsverhalten in einem positiven Zusammenhang mit der Kreativität und Innovationskraft von Mitarbeitenden in Forschungsabteilungen steht. Das transformationale Führungsverhalten erhöht aber gleichzeitig auch die Abhängigkeit der Mitarbeitenden von ihren Führungskräften; diese Abhängigkeit wiederum konnte die Kreativität reduzieren (vgl. S. 54 ff.). In Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit könnte jedoch auch bei der Führungsperson als solcher eine subjektiv wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit bestehen. Wenn die Mitarbeitenden dann in einer hohen Abhängigkeit von dieser einen Person stehen, kann das auch Risiken für die Organisation selbst bergen. So könnten Mitarbeitende beispielsweise einer Fluktuationsabsicht des Vorgesetzten folgen oder kontraproduktives Verhalten zeigen, wenn die Führungsperson nicht mehr in gleicher Weise für die Organisation tätig ist. Zudem wurde in der vorliegenden Untersuchung das organisationale Commitment der Mitarbeitenden erfasst und analysiert. Es könnte sein, dass eine Fokussierung auf das Commitment gegenüber der Führungsperson zu anderen Ergebnissen führen würde. Weitere Untersuchungen in diesem Zusammenhang wären sehr aufschlussreich und könnten vertiefte Hinweise darauf geben, welche Bedeutung die transformationale Führung in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit hat. Weiter ist von Interesse, dass die transformationale Führung einen signifikant mindernden Effekt auf den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten hat. Dieses Wissen kann in der Praxis gut eingesetzt werden, um Führungsschulungen zu gestalten. Weitere Untersuchungen, welche die erlebten Emotionen der Mitarbeitenden mit einbeziehen, könnten hier zu einem vertieften Verständnis beitragen. So kann es beispielsweise sein, dass transformational geführte Personen höhere Gerechtigkeit empfinden und sich ernst genommen fühlen. Dies wiederum könnte den positiven Effekt auf den Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und dem vergeltenden Verhalten erklären. Eine Studie, welche einen Hinweis darauf liefert, dass transformationale Führung zu einem erhöhten Gerechtigkeitsempfinden führen kann, ist die Untersuchung von Pillai und Williams, welche im Jahr 2004 publiziert wurde. Ihre Ergebnisse zeigen, dass transformationale Führung zu einer wahrgenommenen Gerechtigkeit führen kann (S. 144 ff.).

Der Mediationseffekt von Emotionen wäre hier ein weiteres Forschungsdesiderat, das interessante Möglichkeiten für zukünftige Studien bietet. Es gibt bereits zahlreiche Arbeiten, welche sich mit dem direkten Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und Erfolgskriterien befassen. Immer mehr Untersuchungen widmen sich auch der Frage nach den Ursachen dieser Effekte (vgl. Brown & Keeping, 2005, S. 245 ff.; Walumbwa et al., 2004, S. 515 ff.). Die Ursache kann in den Emotionen liegen, welche in Bezug auf den Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit von grosser Bedeutung sein könnten. Es könnte beispielsweise sein, dass in unsicheren Arbeitsverhältnissen eher transformational geführt wird. Es bleibt aber die Frage offen, ob sich der gleiche Effekt in Organisationen zeigt, welche an relativ starren Strukturen festhalten und gleichzeitig unsicheren Arbeitsbedingungen gegenüberstehen. Studien, welche auf eine ähnliche Problematik hinweisen, weisen nach, dass unsichere Arbeitsbedingungen die transformationale Führung dann fördern, wenn der Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Führungskräfte gross ist (vgl. Avolio et al., 2004, S. 951 ff.; Felfe, 2006a, S. 168). Weitere Untersuchungen zu diesem Zusammenhang könnten sich als äusserst praxisrelevant herausstellen. Zudem weist bereits Yukl in seinem 1999 veröffentlichten kritischen Beitrag zum Konzept der transformationalen Führung darauf hin, dass in verschiedenen Situationen auch verschiedene Dimensionen der transformationalen Führung von Bedeutung sein könnten (vgl. S. 291). Die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen aus der qualitativen Vorstudie unterstreicht seine Annahme insofern, als dass sich die klare, einführende Kommunikation im Rahmen der Führung als besonders wichtig herauskristallisiert hat. Die Kommunikation spiegelt sich dabei in einigen Dimensionen der transformationalen Führung wider, die in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit von besonderer Bedeutung zu sein scheinen. So dürften die Arbeitsbedingungen keine zu unterschätzende Rolle spielen. Einerseits weisen die Untersuchungen darauf hin, dass der Förderung eines gewünschten Führungsverhaltens auch durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen mit Entscheidungs- und Handlungsspielräumen entgegengekommen werden könnte. Andererseits scheinen in unterschiedlich geprägten Situationen auch verschiedene Dimensionen von Bedeutung zu sein. Die Ergebnisse der qualitativen Vertiefungsstudie haben ausserdem gezeigt, dass neue Führungsansätze, welche beispielsweise die digitale Führungskommunikation thematisieren, auch in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit an Wichtigkeit gewinnen. Die Forschung zu diesem Themenfeld ist noch relativ neu und es gibt erst wenige Publikationen, welche sich, eher in einer praktischen Art und Weise mit dieser Thematik befassen. Hier tun sich interessante neue Forschungsfelder

auf, die in Zukunft näher betrachtet werden können. Gemäss einer 2020 veröffentlichten Publikation von Engelhardt gewinnt beispielsweise die Führungskommunikation in Zeiten der Digitalen Transformation an Bedeutung. Die Managementherausforderung besteht darin, eine gute Mischung aus verschiedenen Kommunikationstools zu nutzen. Dabei ist es sehr wichtig, dass die Kommunikation stets authentisch wirkt (vgl. S. 5). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit unterstreichen noch einmal, dass in Krisenzeiten, welche nicht selten auch von Arbeitsplatzunsicherheit geprägt sind, die intensive Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden intensiviert werden sollte (vgl. S. 33). Eine praktische Vorlage für die positive Umsetzung einer Management-Kommunikation in unsicheren Zeiten ist beispielsweise das Fallbeispiel der Errichtung eines neuen Sechsgang-Getriebewerks im Opel Austria Powertrain-Motoren- und Getriebewerk in Wien-Aspern (Aufbauzeit 2002-2004). Eine Mischung aus Face-to-Face-Informationen und angereichert mit weiteren Kommunikationskanälen, wie beispielsweise einer Wandzeitung (als Aushang an Hallenwänden und in Teamräumen), welche die Ziele des Projekts aufzeigten und die bereits erreichten Fortschritte dokumentierten, sowie ein digitaler Newsletter über den aktuellen Stand der Projektes führten zu einer positiven Resonanz bei den Mitarbeitenden und damit einhergehend zu einer geringen Fluktuation (vgl. Engelhardt, 2020, S. 33). Die Erkenntnisse aus der qualitativen Vertiefungsstudie der vorliegenden Arbeit zeigen dabei, dass Führungskräfte für die Kommunikation mit Mitarbeitenden gerne auf digitale Hilfsmittel zurückgreifen, welche sie in der Führungskommunikation unterstützen. In weiteren Studien könnte evaluiert werden, welche Führungstools wann erfolgsversprechend sein und wie sie die Face-to-Face-Interaktion ergänzen, unterstützen oder sogar anregen könnten. Zudem sollte hier unterschieden werden, ob es sich um die Kommunikation zwischen dem Top-Management (z.B. Chief Executive Officer bzw. Geschäftsleitung) und den Mitarbeitenden oder um die direkte Kommunikation, beispielsweise zwischen Teamleitern und Mitarbeitenden, handelt. Es erscheint jedoch sinnvoll, dass die Kommunikation im gesamten Unternehmen gleich aufgebaut wird und strategisch ausgerichtet ist. Zusammenfassend liefern die Ergebnisse der vorliegenden Studie eine gute Ausgangslage für weitere Untersuchungen und zeigen die Bedeutung der Führung in Zeiten erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit auf.

14 Kritische Würdigung und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung hatte das übergeordnete Ziel, Ressourcen zu identifizieren, welche in Zeiten von erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit negative Auswirkungen auf erfolgsrelevante Einstellungen- und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden mindern können. Das übergeordnete Ziel konnte anhand eines dreistufigen Forschungsmodells (qualitative Vorstudie; quantitativen Hauptstudie; qualitative Vertiefungsstudie) erreicht werden. In einem ersten Schritt wurden dazu in einer qualitativen Vorstudie erfolgsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen für das Untersuchungsfeld identifiziert. Die Auswertung erfolgte anhand eines offenen Codierparadigmas, das eine entdeckende Herangehensweise an das Datenmaterial ermöglichte und aufschlussreiche Erkenntnisse zu den Brennpunkten in den untersuchten Unternehmen lieferte. Das organisationale Commitment, die Innovationsfähigkeit in Teams und das vergeltende Verhalten stellten sich als besonders wichtig heraus. Das vergeltende Verhalten wird dabei als negativ eingeschätzt und ist erfolgsrelevant, da es viele negative Folgen mit sich ziehen und in einer Negativschleife enden kann. In einem zweiten Schritt wurden mögliche Ressourcen und Risiken identifiziert. In der vorliegenden Arbeit stellten sich verschiedene Dimensionen der Persönlichkeit und des Konfliktverhaltens sowie der Führungsstil als mögliche Ressourcen im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit heraus. Eine Vertiefungsstudie diente anschliessend dazu, die gewonnenen Ergebnisse anzureichern und teilweise neu zu verorten. Die Arbeit liefert viele neue Erkenntnisse und zeigt auf, dass psychologische Konstrukte ihre Wirkung oft nicht nur eindimensional entfalten. So kann die Persönlichkeit von Mitarbeitenden sowohl als Ressource als auch als Risiko eingestuft werden. Während der Promotionsfokus im Kontext dieser Arbeit eher als Ressource zu bewerten ist, kann der Effekt des Präventionsfokus mehr als Risiko betrachtet werden. Ähnlich verhält es sich mit den Konflikttypen. So scheinen Emotionen in Konflikten nicht per se ein Risiko darzustellen; vielmehr kommt es darauf an, dass sich der Konflikt auf die Sache und nicht auf die Person als solche bezieht. Abhängig davon sind positive Effekte auf die negativ einzustufenden Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden zu erwarten. Dieses Wissen kann in der Praxis dazu genutzt werden, um gezielte Schulungen durchzuführen und die Mitarbeitenden im Umgang mit Konflikten und verschiedenen Persönlichkeiten im Team zu sensibilisieren und zu coachen. Zudem scheint der Führungsstil eine Schlüsselrolle zu spielen und zumindest einen positiven Effekt auf den positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und vergeltendem

Verhalten entfalten zu können. Weiter liefert die vorliegende Arbeit eine Grundlage für zukünftige Studien, welche sich im Umfeld der angewandten Forschung mit arbeits- und organisationspsychologischen Konzepten befassen. Beispielsweise könnten weitere Studien, welche das Commitment gegenüber der Führungsperson sowie das emotionale Erleben der Mitarbeitenden einbeziehen, zu interessanten neuen Erkenntnissen zur transformationalen Führung als mögliche Ressource im Umgang mit der Arbeitsplatzunsicherheit führen. Ebenfalls zeigen die Ergebnisse aus der qualitativen Vertiefungsstudie, dass der Führungskommunikation ein grosser Stellenwert zugeschrieben werden kann. Diese könnte im Hinblick auf die Digitale Transformation Chancen bergen, um die Mitarbeitenden in unsicheren Zeiten mit einer authentischen und zielführenden Kommunikation zu erreichen und damit die individuelle Resilienz im Sinne des Unternehmens zu unterstützen. Weiterhin könnten Studien, welche die Emotionen als Mediatoren betrachten, die zwischen dem Regulationsfokus und den erfolgsrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen vermitteln, wichtige neue Erkenntnisse über den Ursprung des Effekts der verschiedenen Regulationsorientierungen liefern. Zudem könnten weitere Themen aus der qualitativen Vorstudie sowie der qualitativen Vertiefungsstudie aufgegriffen werden. So stellte sich beispielsweise die Risikobereitschaft als Subkategorie der Innovationsfähigkeit heraus. Weiter hat sich gezeigt, dass sich diese Risikoaversion in einer verminderten monetären Investitionsbereitschaft oder in einer bewussten Konfliktvermeidung ausdrücken kann. Sowohl die monetären Investitionen in neue Ideen als auch die konstruktive Auseinandersetzung mit ihnen können jedoch als wichtige Faktoren der Innovationsfähigkeit verstanden werden. In künftigen Untersuchungen könnte differenzierter analysiert werden, wie sich die Arbeitsplatzunsicherheit negativ auf die Risikobereitschaft auswirkt und wie stark dies wiederum in einen negativen Effekt auf die Innovationsfähigkeit mündet. In der vorliegenden Arbeit wurde das übergeordnete Ziel erreicht. Die Fragestellungen konnten beantwortet und es konnte ein Mehrwert für Praxis und Forschung gestiftet werden. Die vorliegende Arbeit ist jedoch nicht als repräsentativ für die ganze schweizerische MEM-Industrie zu betrachten. Aufgrund der praktischen Gegebenheiten wurden in der vorliegenden Dissertation lediglich Unternehmen aus der Deutschschweiz untersucht. In diesem Sinne werden Tendenzen aufgezeigt und repräsentative Erkenntnisse für die untersuchten Organisationen geliefert. Die Erkenntnisse aus der vorliegenden Dissertation sind für Unternehmen aus der schweizerischen MEM-Industrie bedeutungsvoll, aber bestimmt auch für Unternehmen aus anderen Branchen und Ländern interessant. In der heutigen Arbeitswelt befindet sich global betrachtet eine Vielzahl der Unternehmen im Spannungsfeld zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit und

der Notwendigkeit, Mitarbeitende zu beschäftigen, welche mitdenken, die Innovationskraft ausbauen, die Wettbewerbsfähigkeit verstärken und die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich umsetzen. Nicht jedes psychologische Konstrukt lässt sich in jeder Kultur gleich anwenden. So wurde in der vorliegenden Arbeit bewusst auf ein Konzept der transformationalen Führung zurückgegriffen, welches auch im deutschsprachigen Raum erprobt ist. Verschiedene Kulturen können sich teilweise in der Wahrnehmung von Konstrukten, wie beispielsweise der transformationalen Führung oder dem organisationalen Commitment, unterscheiden (vgl. Felfe, 2008, S. 207; Pelz, 2016, S. 93 ff.). Beispielsweise könnte es sein, dass sich chinesische Mitarbeitende generell stärker mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, als dies in der Schweiz oder Deutschland der Fall ist. So fanden beispielsweise Cheng und Stockdale in einem 2003 publizierten Vergleich zwischen drei Studien in China ein signifikant höher ausgeprägtes affektives Commitment, als dies in Kanada oder Südkorea der Fall war (vgl. S. 465 ff.). Weiter deutet eine im Jahr 1995 publizierte Studie von Perrewé et al. darauf hin, dass chinesische Manager ein besonders hohes Commitment gegenüber ihrer Organisation aufweisen (vgl. S. 3 ff.). Zur Erklärung dieser Unterschiede werden oft der Kollektivismus und die damit zusammenhängende Identifikation mit der Familie, der Region, in der man lebt, der Ausbildungsstätte und der Organisation, in der man arbeitet, genannt (Guanxi) (vgl. Felfe, 2008, S. 207). Zu beachten ist in diesem Zusammenhang immer, dass Unterschiede in den psychologischen Konstrukten auf verschiedenen Ebenen beeinflusst werden können: auf der individuellen Ebene durch die Persönlichkeitsmerkmale, auf der Teamebene durch Merkmale des Teams (z. B. Gruppengrösse), auf der Ebene der Organisation durch Merkmale, die sie aufweist (z. B. Arbeitsplatzunsicherheit), auf der Ebene der Kultur durch die Merkmale der bestimmten Kultur (z. B. Kollektivismus). Schlüsse von einer Ebene auf die andere sind ohne Prüfung nicht zulässig (vgl. Felfe, 2008, S. 205). Im Rahmen der vorliegenden Dissertation war eine Fokussierung auf ein bestimmtes Untersuchungsfeld sinnvoll. So lassen sich repräsentative Ergebnisse für eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitenden herleiten, welche aufschlussreiche Tendenzen für andere Untersuchungsfelder aufzeigen können. Die gewählten Themen weisen bewusst eine grosse internationale Relevanz auf und wurden im europäischen Raum geprüft. Zudem wurde mit der schweizerischen MEM-Industrie gezielt ein sehr vielschichtiges Untersuchungsfeld gewählt, welches durch internationale Vernetzung geprägt ist. In diesem Sinne liefert die vorliegende Arbeit wichtige Erkenntnisse für Forschung und Praxis, welche sowohl eine nationale als auch internationale Bedeutung aufweisen und interessante Tendenzen aufzeigen.

Literaturverzeichnis

- Aigner, T.** (2002). *Antworten auf Arbeitnehmerverhalten. Reaktionen, Interventionen und Sanktionen in Österreich und Deutschland*. Berlin: Betriebsberater
- Aigner, T.; Heilmann, J.** (2003). *Konfliktmanagement als Führungsaufgabe im Mittelstand*. In: Kahle, E.; Bouncken, B. (Hrsg.). *Management von KMU und Gründungsunternehmen*. Festschrift für Egbert Kahle zum 60. Geburtstag. Köln: DUV Wirtschaftswissenschaften. S. 117–140
- Ajzen, I.** (1991). *The theory of planned behavior*. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50(2), S. 179–211
- Akreml, L.; Baur, N.** (2011). *Kreuztabellen und Kontingenzanalyse*. In: Akreml, L.; Baur N.; Fromm, S. (Hrsg.). *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 1. Datenaufbereitung und uni- und bivariate Statistik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 169–245
- Amason, A.** (1996). *Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams*. In: *Academy of Management Journal*. 39(1), S. 123–148
- Anderson, N.; Potocnik, K.; Zhou, J.** (2014). *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*. Online: https://www.researchgate.net/publication/260275534_Innovation_and_Creativity_in_Organizations_A_State-of-theScience_Review_Prospective_Commentary_and_Guiding_Framework [abgefragt am: 13.03.2018]
- Ashford, S.; Lee, C.; Bobko, P.** (1989). *Content, Cause, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test*. In: *Academy of Management Journal*. 32(4), S. 803–829
- Avey, J.; Palanski, M.; Walumbwa, F.** (2010). *When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior*. In: *Journal of Business Ethics*. 98(4), S. 573–582

- Avolio, B.; Zhu, W.; Koh, W.; Bhatia, P.** (2004). *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. In: Journal of Organizational Behavior. 25(8), S. 951–968
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Weiber, R.** (2013). *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. (2. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Gabler
- Baltes-Götz, B.** (2018). *Mediator- und Moderatoranalyse mit SPSS und PROCESS*. Online: <https://www.uni-trier.de/fileadmin/urt/doku/medmodreg/medmodreg.pdf> [abgefragt am: 24.09.2018]
- Baruch, Y.; Holtom, B.** (2008). *Survey response rate levels and trends in organizational research*. In: Human Relations. 61(8), S. 1139–1160
- Bass, B.; Avolio, B.** (1990). *Transformational leadership development*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press
- Bass, B.; Avolio, B.** (2000). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire sampler set*. Redwood City: Mind Garden
- Bass, B.; Riggio, R.** (2006). *Transformational leadership*. (2. Auflage). London: Lawrence Erlbaum Associates
- Berntson, E.; Näswall, K.; Sverke, M.** (2010). *The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect*. In: Economic and Industrial Democracy. 31(2), S. 215–230
- Bibliographisches Institut** (2019). *Dudenonline. Wörterbuch*. Online: <https://www.duden.de/wörterbuch> [abgefragt am: 22.10.2019]
- Bies, R.; Tripp, T.** (2001). *A Passion for justice: The rationality and morality of revenge*. In: Cropanzano, R. (Hrsg.). *Justice in the workplace: From theory to practice*. (2. Auflage). Mahwah: Erlbaum. S. 197–208

- Böhm, A.** (2010). *Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory*. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (8. Auflage). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 475–501
- Bollen, K.; Long, J.** (1993). *Testing Structural Equation Models*. London: Sage Publications
- Borg, I.** (1992). *Überlegungen und Untersuchungen zur Messung der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle [Reflections and investigations in the measurement of subjective job uncertainty]*. Online: file:///C:/Users/yasemin.tahris/Downloads/ssoar-1992-borg-uberlegungen_und_untersuchungen_zur_messung.pdf [abgefragt am: 13.05.2020]
- Brendl, C.; Higgins, E.** (1996). *Principles of judging valence: What makes events positive or negative?* In: Zanda, M. (Hrsg.). *Advances in experimental social psychology*. (28. Auflage). New York: Academic Press. S. 95–160
- Brockner, J.; Higgins, E.** (2001). *Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work*. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(1), S. 35–66
- Brown, D.; Keeping, L.** (2005). *Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect*. In: *The Leadership Quarterly*. 16(2), S. 245–272
- Brown, M.; Treviño, L.** (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. In: *The Leadership Quarterly*. 17(6), S. 595–616
- Bühl, A.** (2012). *SPSS 20. Einführung in die moderne Datenanalyse*. München: Pearson Higher Education
- Bühl, A.** (2012). *SPSS 20. Einführung in die moderne Datenanalyse*. (13. Auflage). München: Pearson
- Bühner, M.** (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. (3. Auflage). München: Pearson Studium
- Buitendach, J.; De Witte, H.** (2005). *Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal*. In: *South African Journal of Business Management*. 36, S. 27–37

- Bundesamt für Gesundheit (BAG).** (2018). *Infektionskrankheiten: Ausbrüche, Epidemien, Pandemien*. Online: <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/krankheiten/ausbrueche-epidemien-pandemien.html> [abgefragt am 22.04.2020]
- Burpitt, W.; Bigoness, W.** (1997). *Leadership and Innovation among Teams*. In: *Small Group Research*. 28(3), S. 414–423
- Bycio, P.; Hackett, R.; Allen, J.** (1995). *Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership*. In: *Journal of Applied Psychology*. 80(4), S. 468–478
- Callea, A.; Urbini, F.; Ingusci, E.; Chirumbolo, A.** (2014). *The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: The role of job insecurity and psychological contract violation*. In: *Economic and Industrial Democracy*. 37(2), S. 399–420
- Cheng, Y.; Stockdale, M.** (2003). *The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context*. In: *Journal of Vocational Behavior*. 62(3), S. 465–489
- Chipunza, C.; Samuel, M.** (2012). *Effect of Role Clarity and Work Overload on Perceptions of Justice and Job Insecurity after Downsizing*. In: *Journal of Social Sciences*. 32(3), S. 243–253
- Chirumbolo, A.** (2014). *The Impact of Job Insecurity on Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Role of Honesty-Humility Personality Trait*. In: *The Journal of Psychology*. 149(6), S. 554–569
- Coleman, P. T.** (2011). *Conflict, Interdependence, and Justice. The Intellectual Legacy of Morton Deutsch*. New York: Springer
- Colquitt, J.; Conlon, D.; Wesson, M.; Porter, C.** (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. In: *Journal of Applied Psychology*. 86(3), S. 425–445
- Cooper-Hakim, A.; Viswesvaran, C.** (2005). *The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework*. In: *Psychological Bulletin*. 131(2), S. 241–259

- Davy, J.; Kinicki, A.; Scheck, C. (1997).** *A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions.* In: Journal of Organizational Behavior. 18(4), S. 323–349
- De Dreu, C.; Weingart, L. (2003).** *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis.* In: Journal of Applied Psychology. 88(4), S. 741–749
- De Spiegelaere, S.; Van Gyes, G.; De Witte, H.; Niesen, W.; Van Hootegem, G. (2014).** *On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement.* In: Creativity and Innovation Management. 23(3), S. 318–330
- De Vries, R.; Roe, R.; Taillieu, T. (1999).** *On Charisma and Need for Leadership.* In: European Journal of Work and Organizational Psychology. 8(1), S. 109–133
- Denning, P.; Dunham, R.; Brown, J. (2010).** *The Innovator's Way.* Cambridge: MIT Press
- Deutsch, M. (1973).** *The resolution of conflict. Constructive and Destructive Processes.* New Haven: Yale University Press
- Effelsberg, D.; Solga, M.; Gurt, J. (2013).** *Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two-Study Investigation.* In: Journal of Business Ethics. 120(1), S. 81–93
- Eisenbeiß, S.; Boerner, S. (2013).** *A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity.* In: British Journal of Management. 24(1), S. 54–68
- Eisenhardt, K.; Kahwajy, J.; Bourgeois, L. (1997).** *Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree.* In: California Management Review. 39(2), S. 42–62
- Engelhardt, K. (2020).** *Erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation für CEOs Basics und Tools: CEO-Blog, Dialogrunden, Events, Mitarbeiterbeteiligung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Ertürk, A. (2007).** *Layoff Survivors' Perceptions of Fairness as Determinant of Affective Commitment following Downsizing.* In: Bogazici Journal. 21(1), S. 37–58

- Exenberger, B.; Grabler, E.; Hauska, E.; Peltz, H. (2006).** „*Neue Wege der Ergebnisverbesserung*“ – Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten. Online: <http://www.elvira-hauska.at/downloads/Neue%20Wege%20der%20Ergebnisverbesserung%20WKO%202006.pdf> [abgefragt am 19.09.2018]
- Feilke, M.; Unterburger, M.; Burkhardt, C. (2008).** LISREL/CFA: Modelltest im Rahmen des Interdisziplinären Seminars Multivariate Statistik bei psychologischen Fragestellungen. Online: <https://slidex.tips/download/lisrel-cfa-modelltest> [abgefragt am 27.06.2019]
- Felfe, J. (2006a).** Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie. 5(4), S. 163–176
- Felfe, J. (2006b).** Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O. 50(2), S. 61–78
- Felfe, J. (2008).** Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe
- Felfe, J. (2015).** Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Göttingen: Hogrefe Verlag
- Felfe, J.; Franke, F. (2012).** COMMIT. Commitment-Skalen. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. Bern: Verlag Hans Huber
- Fellner, B.; Holler, M.; Kirchler, E.; Schabmann, A. (2007).** Regulatory Focus Scale (RFS): Development of a Scale to Record Dispositional Regulatory Focus. In: Swiss Journal of Psychology. 66(2), S. 109–116
- Fichter, C.; Basel, J.; Keller, S. (2018).** Organisation. In: Fichter, C. (Hrsg.). Wirtschaftspsychologie für Bachelor. Berlin: Springer. S. 163-190
- Field, A. (2017).** Discovering statistics using IBM SPSS statistics. (5. Auflage). London: Sage
- Flick, U. (2005).** Qualitative Sozialforschung. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Flick, U. (2011).** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. (4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag

- Flick, U.** (2015). *Introducing research methodology*. London: Sage
- Förster, J.; Higgins, E.; Bianco, A.** (2003). *Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns?* In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 90(1), S. 148–164
- Friedman, R.; Förster, J.** (2001). *The effects of promotion and prevention cues on creativity*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 81(6), S. 1001–1013
- Friese, S.** (2014). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. Los Angeles: Sage
- Fröhlich, W.** (2010). *Wörterbuch Psychologie*. (27. Auflage). München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Glaser, B.; Strauss, A.** (1999). *Discovery of Grounded Theory*. London: AldineTransaction
- Glaser, C.** (2019). *Risiko Im Management. 100 Fehler, Irrtümer, Verzerrungen und wie man sie vermeidet*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Gottfredson, R.; Aguinis, H.** (2017). *Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms*. In: *Journal of Organizational Behavior*. 38 (4), S. 558–591
- Greenberg, J.** (1990). *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts*. In: *Journal of Applied Psychology*. 75(5), S. 561–568
- Greenhalgh, L.; Rosenblatt, Z.** (1984). *Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity*. In: *Academy of Management Review*. 9(3), S. 438–448
- Harter, J.; Schmidt, F.; Hayes, T.** (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. In: *Journal of Applied Psychology*. 87(2), S. 268–279
- Hawass, H.** (2015). *Ethical leadership and job insecurity*. In: *International Journal of Commerce and Management*. 25(4), S. 557–581

- Heaney, C.; Israel, B.; House, J.** (1994). *Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health*. In: *Social Science & Medicine*. 38(10), S. 1431–1437
- Helfferich, C.** (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. (4.Auflage). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften
- Hepworth, W.; Towler, A.** (2004). *The Effects of Individual Differences and Charismatic Leadership on Workplace Aggression*. In: *Journal of Occupational Health Psychology*. 9(2), S. 176–185
- Herriot, P.** (2001). *Future work and its emotional implications*. In: Payne, R; Cooper, C. (Hrsg.). *Emotions at work: Theory, research and applications for management*. Chichester: John Wiley. S. 307–326
- Herz, A; Beck, A; Felfe, J.** (2009). *Organisationales Commitment als Mediator zwischen transformationaler Führung und Kundenzufriedenheit*. Online: <http://docplayer.org/7185151-Organisationales-commitment-als-mediator-zwischen-transformationaler-fuehrung-und-kundenzufriedenheit.html> [abgefragt am 13.05.2020]
- Herzberg, P. Y.; Roth, M.** (2014). *Persönlichkeitspsychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Higgins, E.** (1997). *Beyond pleasure and pain*. In: *American Psychologist*. 52(12), S. 1280–1300
- Higgins, E.** (1998). *Promotion and prevention: Regulatory focus as motivational principle*. In: *Advances in Experimental Social Psychology*. 30, S. 1–46
- Higgins, E.; Bond, R.; Klein, R.; Strauman, T.** (1986). *Self-discrepancies and emotional vulnerability: How magnitude, accessibility, and type of discrepancy influence affect*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (1), S. 5–15
- Hjerto, K.; Kuvaas, B.** (2009). *Development and empirical exploration of an extended model of intra-group conflict*. Online: <https://core.ac.uk/reader/52057250> [abgefragt am 07.05.2020]

- Hjerto, K.; Kuvaas, B. (2017).** *Burning hearts in conflict: New perspectives on the intragroup conflict and team effectiveness relationship.* In: International Journal of Conflict Management. 28(1), S. 50–73
- Hoch, J.; Bommer, W.; Dulebohn, J.; Wu, D. (2016).** *Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis.* In: Journal of Management. 44(2), S. 501–529
- Holler, M.; Fellner, B.; Kirchler, E. (2005).** *Selbstregulation, Regulationsfokus und Arbeitsmotivation.* In: Journal für Betriebswirtschaft. 55(2), S. 145–168
- Hollinger, R.; Clark, J. (1983).** *Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft.* In: Social Forces. 62(2), S. 398–411
- Hu, L.; Bentler, P. (1999).** *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives.* In: Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal. 6(1), S. 1–55
- Hugentobler, D.; Schaufenbühl, K.; Blattner, M. (2010).** *Intergrale Betriebswirtschaftslehre.* (3. Auflage). Zürich: Orell Füssli
- Jago, A. (1982).** *Leadership: Perspectives in Theory and Research.* In: Management Science. 28(3), S. 315–336
- Janghorban, R.; Latifnejad Roudsari, R.; Taghipour, A. (2014).** *Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research.* Online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3402/qhw.v9.24152> [abgefragt am: 23.04.2020]
- Jehn, K. (1994).** *Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict.* In: International Journal of Conflict Management. 5(3), S. 223–238
- Jehn, K.; Bendersky, C. (2003).** *Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship.* In: Research in Organizational Behavior. 25, S. 187–242

- Jehn, K.; Mannix, E.** (2001). *The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance*. In: *Academy of Management Journal*. 44(2), S. 238–251
- Jeon, D.; Shapiro, J.** (2007). *Downsizing and Job Insecurity*. In: *Journal of the European Economic Association*. 5(5), S. 1043–1063
- Johnson, D.; Johnson, R.; Tjosvold, D.** (2006). *Constructive controversy*. In: Deutsch, M.; Coleman, P.; Marcus, E. (Hrsg.). *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass. S. 69–91
- Johnson, P.; Smith, M.; Wallace, J.; Hill, A.; Baron, R.** (2015). *A Review of Multilevel Regulatory Focus in Organizations*. In: *Journal of Management*. 41(5), S. 1501–1529
- Johnson, R.; Chang, C.; Yang, L.** (2010). *Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus*. In: *Academy of Management Review*. 35(2), S. 226–245
- Jones, D.** (2003). *Predicting retaliation in the workplace: The theory of planned behavior and organizational justice*. In: *Academy of Management Proceedings*. 2003(1), S. 1–6
- Judge, T.; Bono, J.; Ilies, R.; Gerhardt, M.** (2002). *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. In: *Journal of Applied Psychology*. 87(4), S. 765–780
- Jung, D.; Chow, C.; Wu, A.** (2003). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings*. In: *The Leadership Quarterly*. 14(4-5), S. 525–544
- Keller, J.; Hurst, M.; Uskul, A.** (2008). *Prevention-focused self-regulation and aggressiveness*. In: *Journal of Research in Personality*. 42(4), S. 800–820
- Keller, M.; Bamberg, E.; Kersten, M.; Nienhaus, A.** (2013). *Validierung des Instruments zur stressbezogenen Arbeitsanalyse für Klinikärztinnen und -ärzte (ISAK)*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*. 57, S. 3–21
- Kirchler, E.** (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (2. Auflage). Wien: Facultas

- Kluger, A.; Ganzach, Y.** (2004). *Two Faces of Excellence: Perfection versus Eminence*. In: Graen, G. (Hrsg.). *New Frontiers of Leadership*. Greenwich: Information Age Publishing, S. 67-97
- König, C.; Debus, M.; Häusler, S.; Lendenmann, N.; Kleinmann, M.** (2010). *Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity-job performance relationship*. In: *Economic and Industrial Democracy*. 31(2), S. 231–247
- KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft** (2009). *Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen*. Online: http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf [abgefragt am 19.07.2018]
- Krause, A.; Stadil, T.; Bünke, J.** (2003). *Auswirkungen von Downsizing-Maßnahmen auf das organisationale Commitment der verbleibenden Mitarbeiter: Ein Vorher-Nachher-Vergleich*. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). 34(4), S. 355–372
- Krause, D. E.** (2005). *Innovationsförderliche Führung - Eine empirische Analyse*. In: *Zeitschrift für Psychologie*. 213(2), S. 61–76
- Krause, I.; Schröder, T.; Struck, O.** (2008). *Innovation und Beschäftigungsstabilität*. In: Köhler, D.; Struck, O.; Grotheer, M.; Krause, A.; Krause, I.; Schröder, T. (Hrsg.). *Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 201–216
- Kröper, M.; Lindberg, D.; Meinel, C.** (2011). *Interrelations between motivation, creativity and emotions in design thinking processes. An empirical study based on regulatory focus theory*. In: Taura, T.; Nagai, Y. (Hrsg.). *Design creativity*. New York: Springer. S. 97–104
- Lawrence, T.; Robinson, S.** (2007). *Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance*. In: *Journal of Management*. 33(3), S. 378–394
- Lee, C.; Huang, G.; Ashford, S.** (2018). *Job Insecurity and the Changing Workplace: Recent Developments and the Future Trends in Job Insecurity Research*. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 5(1), S. 335–359

- Liberman, N.; Idson, L.; Camacho, C.; Higgins, E. (1999).** *Promotion and prevention choices between stability and change.* In: Journal of Personality and Social Psychology. 77(6), S. 1135–1145
- Lipman-Blumen, J.; Leavitt, H. (1999).** *Hot groups "with attitude": A new organizational state of mind.* In: Organizational Dynamics. 27(4), S. 63–73
- Martinko, M.; Gundlach, M.; Douglas, S. (2002).** *Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective.* In: International Journal of Selection and Assessment. 10(1&2), S. 36–50
- MAXQDA - The Art of Data Analysis. (2018).** *What is MAXQDA? – MAXQDA – The Art of Data Analysis.* Online: <https://www.maxqda.com/what-is-maxqda> [abgefragt am: 21.02.2018]
- Méndez Romero, R. (2016).** *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti, por Susanne Friese.* In: Qualitative Research in Education. 5(2), S. 226–230
- Mey, G.; Mruck, K. (2010).** *Grounded-Theory-Methodologie.* In: Mey, G.; Mruck, K. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 614–626
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1984).** *Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations.* In: Journal of Applied Psychology. 69(3), S. 372–378
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1990).** *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.* In: Journal of Occupational Psychology. 63(1), S. 1–18
- Meyer, J.; Stanley, D.; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L. (2002).** *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.* In: Journal of Vocational Behavior. 61(1), S. 20–52
- Mitchell, M.; Ambrose, M. (2007).** *Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs.* In: Journal of Applied Psychology. 92(4), S. 1159–1168

- Möhring, W.; Schlütz, D.** (2010). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Montgomery, D.; Peck, E.; Geoffrey, G.** (2012). *Introduction to linear regression analysis*. (5. Auflage). New Jersey: John Wiley & Sons
- Moosbrugger, H.; Kelava, A.** (2012). *Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test*. In: Moosbrugger, H.; Kelava, A. (Hrsg.). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. (2. Auflage). Heidelberg: Springer. S. 7-25
- Muck, P.** (2006). *Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten*. In: Schuler, H. (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe. S. 527–578
- Nerdinger, F.** (2008). *Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern*. Göttingen: Hogrefe
- Nerdinger, F.** (2011a). *Gravitation und organisationale Sozialisation*. In: Nerdinger, F.; Blickle, G.; Schaper, N. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (2. Auflage). Berlin: Springer. S. 69–80
- Nerdinger, F.** (2011b). *Führung von Mitarbeitern*. In: Nerdinger, F.; Blickle, G.; Schaper, N. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (2. Auflage). Heidelberg: Springer. S. 81–93
- Nerdinger, F.** (2019). *Führung von Mitarbeitern*. In: Nerdinger, F.; Blickle, G.; Schaper, N. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (3. Auflage). Wiesbaden: Springer. S. 96–115
- Nerdinger, F.; Blickle, G.** (2015). *Kontraproduktives Verhalten in Organisationen und seine moralisch-ethische Einordnung*. In: Maring, M. (Hrsg.). *Vom Praktisch-Werden der Ethik in interdisziplinärer Sicht: Ansätze und Beispiele der Institutionalisierung*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing. S. 71–84
- Nezlek, J.; Schröder-Abé, M.; Schütz, A.** (2006). *Mehrebenenanalysen in der psychologischen Forschung*. In: *Psychologische Rundschau*. 57(4), S. 213–223

- Niederfeichtner, F.** (1980). *Zur Interrelation von Arbeitssituation und Arbeitsorientierung. Mechanismen, Prozesse und Konsequenzen adaptiven Verhaltens in Organisationen.* In: Die Unternehmung. 34, S. 111–132
- Niesen, W.; Van Hootegem, A.; Van der Elst, T.; Battistelli, A.; De Witte, H.** (2018). *Job Insecurity and Innovative Work Behaviour: A Psychological Contract Perspective.* In: Psychologica Belgica. 57(4), S. 174–189
- Oz, E.** (2001). *Organizational Commitment and Ethical Behavior: An Empirical Study of Information System Professionals.* In: Journal of Business Ethics. 34, S. 137–142
- Öztürk, E. B.; Karagonlar, G.; Emirza, S.** (2017). *Relationship between job insecurity and emotional exhaustion: Moderating effects of prevention focus and affective organizational commitment.* In: International Journal of Stress Management. 24(3), S. 247–269
- Paletz, S.; Schunn, C.** (2010). *A Social-Cognitive Framework of Multidisciplinary Team Innovation.* In: Topics in Cognitive Science. 2(1), S. 73–95
- Papinczak, T.** (2012). *Perceptions of job satisfaction relating to affective organisation commitment.* In: Medical Education. 46(10), S. 953–962
- Pearson, A.; Ensley, M.; Amason, A.** (2002). *An Assessment and refinement of Jehn's Intragroup Conflict.* In: International Journal of Conflict Management. 13(2), S. 110–126
- Pelz, W.** (2016). *Transformationale Führung - Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis.* In: von Au, C. (Hrsg.). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze, Leadership und Angewandte Psychologie.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 93–110
- Perrewé, P.; Ralston, D.; Fernandez, D.** (1995). *A model depicting the relations among perceived stressors, role conflict and organizational commitment: A comparative analysis of Hong Kong and the United States.* In: Asia Pacific Journal of Management. 12(2), S. 1–21
- Pillai, R.; Williams, E.** (2004). *Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance.* In: Journal of Organizational Change Management. 17(2), S. 144–159

- Porst, R.** (2011). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch*. (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Posthuma, R.** (2011). *Conflict management and performance outcomes*. In: International Journal of Conflict Management. 22(2), S. 108–110
- Probst, R.** (2001). *Wie man die Rücklaufquote bei postalischen Befragungen erhöht*. Online: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/20141> [abgefragt am 09.03.2018]
- Probst, T.; Bird, J.** (2016). *The Role of Personality in Coping with Job Loss and Job Insecurity*. In: Antoniou, A.; Cooper, C. (Hrsg.). *Coping, Personality and the Workplace. Responding to Psychological Crisis and Critical Events*. London: Routledge. S. 339–368
- Probst, T.; Stewart, S.; Gruys, M.; Tierney, B.** (2007). *Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity*. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology. 80(3), S. 479–497
- Pundt, A.; Schyns, B.** (2005). *Führung im Ideenmanagement. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem individuellen Engagement im Ideenmanagement*. In: Zeitschrift für Personalpsychologie. 4(2), S. 55–65
- Rank, J.; Pace, V.; Frese, M.** (2004). *Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative*. In: Applied Psychology. 53(4), S. 518–528
- Reisel, W.; Probst, T.; Chia, S.; Maloles, C.; König, C.** (2010). *The Effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Negative Emotions of Employees*. In: International Studies of Management and Organization. 40(1), S. 74–91
- Renz, J.** (2003). *Wahrnehmung und Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit. Eine differentialpsychologische Betrachtung unter Berücksichtigung individueller Unsicherheitstoleranz*. [Dissertation] Freiburg: Philosophische Fakultät der Universität Freiburg in der Schweiz
- Richter, A.; Tavfelin, S.; Sverke, M.** (2018). *The Mediated Relationship of Leadership on Job Insecurity*. In: Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology. 3(1), S. 3–50

- Robinson, S.; O'Leary-Kelly, A.** (1998). *Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees*. In: *Academy of Management Journal*. 41(6), S. 658–672
- Rüttinger, B.; Sauer, J.** (2000). *Konflikt und Konflikt lösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen*. (3. Auflage). Leonberg: Rosenberger Verlag
- Samuel, M. O.; Chipunza, C.** (2009). *Employee retention and turnover: Using motivational variables as panacea*. In: *African Journal of Business Management*. 3(8), 410–415
- Schermelleh-Engel, K.; Werner, C.** (2012). *Methoden der Reliabilitätsbestimmung*. In: Moosbrugger, H.; Kelava, A. (Hrsg.). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. (2. Auflage). Berlin: Springer. S. 119–138
- Schmidt, K.; Hollmann, S.; Sodenkamp, D.** (1998). *Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer*. In: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*. 19(2), S. 93–106
- Schneider, B.; Smith, D.; Paul, M.** (2001). *P-E fit and the attraction-selection-attrition model of organizational functioning: Introduction and overview*. In: Erez, M.; Kleinbeck, U.; Thierry, H. (Hrsg.). *Work motivation in the context of a globalizing economy*. Mahwah: Erlbaum. S. 231–246
- Schramm, F.** (1992). *Beschäftigungsunsicherheit. Wie sich die Risiken des Arbeitsmarkts auf die Beschäftigten auswirken. Empirische Analysen in Ost und West*. Berlin: Sigma
- Schwartz, S.; Lehmann, A.; Roccas, S.** (1997). *Multimethod Probes of Basic Human Values*. In: Adamopoulos, J.; Kashima, Y. (Hrsg.). *Social Psychology and Cultural Context: Essays in Honor of Harry C. Triandis*. Newbury Park: Sage. S. 107–123
- Seidel, J.** (1998). *Appendix E: Qualitative Data Analysis*. Online: <http://www.qualisresearch.com/Downloads/qda.pdf> [abgerufen am 21.02 2018]
- Semmer, N.** (1984). *Stressbezogene Tätigkeitsanalyse. Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Stress am Arbeitsplatz*. Weinheim: Beltz

- Seppelfricke, T.** (2013). *Arbeitsplatzunsicherheit bei Auszubildenden im nationalen und internationalen Kontext*. Online: https://repositorium.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-2013110611730/1/thesis_seppelfricke.pdf [abgerufen am 11.06.2018]
- Seyr, S.; Vollmer, A.** (2015). *Konstruktive Kontroversen in Innovationsprozessen: Quantitative Evaluation der Methode in Unternehmen*. In: Vollmer, A.; Dick, M.; Wehner, T. (Hrsg.). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 161–176
- Shin, S.; Zhou, J.** (2003). *Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea*. In: *Academy of Management Journal*. 46(6), S. 703–714
- Shoss, M.** (2018). *Addressing Job Insecurity in the 21st Century. The Work Science Center Thinking Forward Report Series*. Online: https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/59484/shoss_thinking_forward.pdf?sequence=1&isAllowed=y [abgerufen am 15.05.2018]
- Simons, T.; Peterson, R.** (2000). *Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust*. In: *Journal of Applied Psychology*. 85(1), S. 102–111
- Skarlicki, D.; Folger, R.** (1997). *Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice*. In: *Journal of Applied Psychology*. 82(3), S. 434–443
- Smithson, J.; Lewis, S.** (2000). *Is job insecurity changing the psychological contract?* In: *Personnel Review*. 29(6), S. 680–702
- Solga, M.** (2011). *Konflikte in Organisationen*. In: Nerdinger, F.; Blickle, G.; Schaper, N. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (2. Auflage). Heidelberg: Springer. S. 111–125
- Staufenbiel, T.; König, C.** (2011). *An Evaluation of Borg's Cognitive and Affective Job Insecurity Scales*. In: *International Journal of Business and Social Science*. 2(20), S. 1–7
- Strauss, A. L.; Corbin, J.** (1990). *Basic of Qualitative Research*. London: Sage

- Sverke, M.; Hellgren, J.; Näswall, K.** (2002). *No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences*. In: Journal of Occupational Health Psychology. 7(3), S. 242–264
- SWISSMEM** (2018a). *SWISSMEM Panorama 2018*. Online: https://www.swissmem.ch/fileadmin/user_upload/Swissmem/Publikationen/Panorama/Panorama_2018_EN_Web.pdf [abgerufen am 11.06.2018]
- SWISSMEM** (2018b). *Swissmem : Swissmem – Der Werk- und Denkplatz Schweiz*. Online: <https://www.swissmem.ch/> [abgerufen am 11.06.2018]
- SWISSMEM** (2020). *MEM-Industrie. Massiver Einbruch ab April 2020*. Online: <https://www.swissmem.ch/de/aktuelles/detailansicht/news/mem-industrie-massiver-einbruch-ab-april-2020.html> [abgerufen am 13.05.2020]
- Tahris, Y.** (2016). *Umgang mit Konflikten in KMU. Eine Untersuchung der Bedeutung der Konstruktiven Kontroverse im Zusammenhang mit dem Organisationalen Commitment in Zeiten erhöhten Arbeitsbelastungen und Arbeitsplatzunsicherheit in der Schweizer MEM-Industrie* [Masterarbeit]. Online: http://file:///C:/Users/Yasemin.Tahris/Downloads/Masterarbeit%202016_Tahris%20Yasemin.pdf [abgerufen am 21.03.2018]
- Tamhane, A.** (1977). *Multiple comparisons in model i one-way anova with unequal variances*. In: Communications in Statistics - Theory and Methods. 6(1), S. 15–32
- Teng, E.; Zhang, L.; Qiu, Y.** (2018). *Always bad for creativity? An affect-based model of job insecurity and the moderating effects of giving support and receiving support*. In: Economic and Industrial Democracy. 39, S. 3–15
- Tian, Q.; Zhang, L.; Zou, W.** (2014). *Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers – the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support*. In: International Journal of Hospitality Management. 40, S. 29–36
- Tjosvold, D.** (2007). *The conflict-positive organization: it depends upon us*. In: Journal of Organizational Behavior. 29(1), S. 19–28

- Tjosvold, D.; Tang, M.; Wan, P.** (2015). *Constructive Controversy for Innovation in Business: Theory, Research, and Application*. In: Vollmer, A.; Dick, M.; Wehner, T. (Hrsg.). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovation fördern*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 89–102
- Tjosvold, D.; Wong, A.; Nibler, R.; Pounder, J.** (2002). *Teamwork and controversy in undergraduate management courses in Hong Kong – Can the method reinforce the message?* In: *Swiss Journal of Psychology*. 61(3), S. 131–138
- Tjosvold, D.; Yu, Z.; Wu, P.** (2009). *Empowering Individuals for Team Innovation in China: Conflict Management and Problem Solving*. In: *Negotiation and Conflict Management Research*. 2(2), S. 185–205
- Ugboro, I.** (2016). *Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing environment*. In: *Journal of Behavioral and Applied Management*. 4(3), S. 230–265
- Umphress, E.; Bingham, J.** (2011). *When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors*. In: *Organization Science*. 22(3), S. 621–640
- Van Dick, R.; Wagner, U.; Stellmacher, J.; Christ, O.** (2004). *The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?* In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77(2), S. 171–191
- Van Dierendonck, D.; Jacobs, G.** (2010). *Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing*. In: *British Journal of Management*. 23, S. 96–109
- Van Schalkwyk, S.; Du Toit, D.; Bothma, A.; Rothmann, S.** (2010). *Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory*. In: *SA Journal of Human Resource Management*. 8(1), S. 1–7
- Vogt, J.; Schnee, M.** (2012). *Führung als Moderator von Gesundheit, Absentismus und Präsentismus bei Restrukturierungsprozessen*. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. 66(4), S. 269–276

- Vollmer, A.** (2015). *Die Konstruktive Kontroverse in Innovationsprozessen – eine theoretische Zusammenführung*. In: Vollmer, A.; Dick, M.; Wehner, T. (Hrsg.). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 7–34
- Vollmer, A.; Dick, M.; Wehner, T.** (2015). *Einleitung*. In: Vollmer, A.; Dick, M.; Wehner, T. (Hrsg.). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 1–6
- Vollmer, A.; Wehner, T.** (2010). *Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen. Bestehende Konzepte und Empfehlungen zu deren Erweiterung*. In: *Zeitschrift Führung & Organisation*. 79, S. 12–17
- Von Rosenstiel, L.** (1993). *Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen*. In: Schuler, H.; Brandstätter, H.; Bungard, W.; Greif, S.; Ulich, E.; Wilpert, B. (Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber. S. 321–351
- Vujičić, D.; Jovičić, A.; Lalić, D.; Gagić, S.; Cvejanov, A.** (2014). *The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad*. In: *Economic and Industrial Democracy*. 36(4), S. 633–652
- Wallace, J.; Butts, M.; Johnson, P.; Stevens, F.; Smith, M.** (2013). *A Multilevel Model of Employee Innovation*. In: *Journal of Management*. 42(4), S. 982–1004
- Walumbwa, F.; Wang, P.; Lawler, J.; Shi, K.** (2004). *The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes*. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77(4), S. 515–530
- Weiber, R.; Mühlhaus, D.** (2014). *Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. (2. Auflage.). Berlin: Springer Gabler
- Weichbold, M.** (2014). *Pretest*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 299–303

- Weingart, L.; Behfar, K.; Bendersky, C.; Todorova, G.; Jehn, K.** (2015). *The Directness and Oppositional Intensity of Conflict Expression*. In: *Academy of Management Review*. 40(2), S. 235–262
- Weiss, V.; Udris, I.** (2005). *Downsizing in Organisationen: Und was ist mit den Verbleibenden nach Personalabbau?* In: Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit*. Berlin: Springer. S. 125–146
- Weiss, V.; Udris, I.** (2016). *Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen*. In: *Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*. 10, S. 103–121
- Wendt, W. R.** (2009). *Wo stehen wir im Case Management und wie entwickelt es sich weiter?* In: Wendt, W. R.; Löcherbach, P. (Hrsg.). *Standards und Fachlichkeit im Case Management*. Heidelberg: Economica Verlag. S. 1–122
- Wesche, J.; May, D.; Muck, P.** (2015). *Der Einfluss verschiedener Führungsstile auf die Leistung von Geführten*. In: Felfe, J. (Hrsg.). *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*. Göttingen: Hogrefe. S. 239–252
- West, M.** (2002). *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups*. In: *Applied Psychology*. 51(3), S. 355–387
- West, M.; Farr, J.** (1990). *Innovation at Work*. In: West, M.; Farr, J. (Hrsg.). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley. S. 309–333
- Yukl, G.** (1999). *An Evaluation of conceptual Weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. Online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000132> [abgerufen am 13.05.2020]
- Zöfel, P.** (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson Studium