

# **Ein integratives Wirkmodell organisationaler Veränderung**

## **Dissertation**

der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät

der Eberhard Karls Universität Tübingen

zur Erlangung des Grades eines

Doktors der Naturwissenschaften

(Dr. rer. nat.)

vorgelegt von

Thorsten Rexer

aus Calw

Tübingen

2023

Gedruckt mit Genehmigung der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der Eberhard Karls  
Universität Tübingen.

Tag der mündlichen Qualifikation:

19.12.2023

Dekan:

Prof. Dr. Thilo Stehle

1. Berichterstatter:

Prof. Dr. René Ziegler

2. Berichterstatter:

Prof. Dr. Michael Diehl

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit hat eine längere Entstehungsgeschichte. Sie verlief stockend und selten geradlinig. Bisweilen kam einfach das Leben dazwischen. Kinder wurden geboren, Orte gewechselt, Partnerunternehmen sprangen ab und neue kamen hinzu. Daher freue ich mich umso mehr, heute diese abschließenden Worte schreiben zu können. Seit meinem Berufseinstieg als Organisationsberater beschäftige ich mich mit Studien und Befragungen zur Praxis des Change Managements. Im Mittelpunkt standen dabei meist die Fragen nach der Wahl der richtigen Methoden und Techniken und nicht zuletzt nach der Wirksamkeit von Change Management-Interventionen in Organisationen. Die Antworten darauf waren bisweilen recht ernüchternd. Berichten über neue Beratungsansätze und Managementmethoden, die mit eingängigen Erfolgsbeispielen aufwarten konnten, standen immer wieder Studien entgegen, die zum Schluss kamen, dass die meisten Change-Projekte ihre Ziele nicht erreichen. Auch meine Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitenden, mit denen ich gemeinsam in solchen Projekten arbeitete, drehten sich oft um vergangene Misserfolge und waren geprägt von Bedenken und Skepsis. Dennoch habe ich in den vergangenen Jahren auch viele Beispiele gelungener Veränderung kennen lernen dürfen. In der Gesamtschau wurde deutlich, dass es nicht die konkreten Interventionstechniken waren, die den Unterschied machten, noch waren es die Inhalte der Veränderung, die Branche oder die Marktsituation der Unternehmen. Vielmehr gelang es in den erfolgreichen Unternehmen, unter den Beteiligten ein positives Zukunftsbild zu entwerfen; gepaart mit Zuversicht und dem Vertrauen darin, die richtigen Dinge zu tun.

Schon während meines Studiums faszinierten mich die Arbeiten von Albert Bandura, weil sie für mich beweisen, welche Kraft in menschlichen Haltungen und Überzeugungen steckt und zu welchen Leistungen Menschen in der Lage sind, wenn sie positive Erwartungen in Bezug auf sich selbst, ihre Umwelt und ihre Zukunft haben. Diese Überzeugungen sind für mich auch der Transmissionsriemen, der Change-Interventionen in Veränderungserfolg übersetzt. Sie sollten daher den Kern meines Wirkmodells organisationaler Veränderung bilden. In ihrer Universalität bieten sie die Chance, die verschiedenen Ergebnisse der Forschung zu Erfolgsfaktoren organisationaler Veränderung zu integrieren. Ihre theoretische Fundierung und ihre Spezifität erlauben dennoch die Ableitung konkreter Interventionen, um sie zu fördern.

Bald nach dem Start meiner wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema wurde deutlich, dass ein Wirkmodell organisationaler Veränderung mehrere Ebenen der Organisation betrachten muss. Im „System“ Organisation greifen die Ebenen ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Die Beschreibung der Mechanismen, die hierbei am Werk sind, war daher neben der zentralen Rolle kognitiver Überzeugungen eines der Ziele dieser Arbeit.

Die Fähigkeit zur permanenten Veränderung gehört heute zu den überlebenswichtigen Kompetenzen einer jeden Organisation. Gerade in größeren Unternehmen sind deren Mitglieder längst an Veränderungsprojekte in ihren Arbeitsbereichen gewöhnt. Doch umso mehr suchen die Verantwortlichen nach Orientierung im Dickicht der Change-Ansätze und dem „richtigen Weg“ zur erfolgreichen und nachhaltigen Veränderung. Als Organisationsberater stehe ich oft vor der Herausforderung, diese Orientierung zu bieten, Kommunikation zu gestalten und Stabilität in Zeiten der Veränderung zu vermitteln. Meine Erfahrungen damit prägten diese Arbeit in allen Phasen ihrer Erstellung.

Auch der Austausch mit besonderen Menschen hat meine Arbeit sehr geprägt. Mein Dank gilt an erster Stelle meinen beiden Betreuern, die mich über die Jahre begleitet haben. Prof. Dr. René Ziegler danke ich für die wertvollen Ratschläge, seinen kritischen Blick und die fachlichen Diskussionen, die mir zu Klarheit und Struktur verhalfen. Prof. Dr. Michael Diehl danke ich für seine Zuversicht von Anfang an und seine wertvollen Impulse, die mir geholfen haben, meine Ideen zu schärfen und in nachprüfbar Konzepte zu gießen.

Ebenso dankbar bin ich meiner Frau Julija und meinen Kindern Mateo und Greta für die Zeit, die sie mir für die Anfertigung dieser Arbeit geschenkt haben. Auch der Austausch innerhalb der Doktorand:innengruppe am Psychologischen Institut war für mich sehr inspirierend und half mir, die Grundzüge meiner Arbeit festzulegen. Den verschiedenen Kommilitoninnen und Kommilitonen, mit denen ich mich im Lauf der Jahre unterhalten habe, danke ich an dieser Stelle sehr herzlich.

Julija Rexer und Tonia Rexer danke ich für ihren scharfen Blick und gesunden Menschenverstand bei der Durchsicht der Monografie. Ein weiterer Dank geht an Daniel Schumann, Christian Brosig und Hannes Külz für ihr wertvolles Feedback im Rahmen der Vortests. Und schließlich danke ich den Verantwortlichen und den Mitarbeitenden in den beiden beteiligten Unternehmen für ihre Zeit und ihr Engagement bei der Organisation der Studien vor Ort und der Beantwortung der Fragebögen.

Nach Bandura bestimmt die Selbstwirksamkeitserwartung einer Person, welche Ziele sie für sich wählt, und sie beeinflusst ihre Ausdauer und Persistenz, wenn die Dinge schwierig werden. In diesem Sinne haben diese und viele weitere Personen, mit denen ich mich in den vergangenen Jahren über meine Arbeit unterhalten habe, immer wieder meine Selbstwirksamkeit gefördert und meine Persistenz gestärkt. Danke!

## Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird die Entwicklung und empirische Überprüfung eines Modells vorgestellt, das mit Hilfe eines zentralen Wirkmechanismus erklärt, wie organisationale Veränderungsprojekte erfolgreich umgesetzt werden können. Nach wie vor berichten zahlreiche Studien von hohen Misserfolgsraten bei Veränderungsprojekten. Außerdem beklagen viele Arbeiten zu organisationaler Veränderung, dass trotz einer stark gestiegenen Forschungstätigkeit bis dato keine integrativen Modelle vorliegen, die der Praxis helfen können, Change-Projekte zum Erfolg zu führen. Das hier beschriebene Wirkmodell will diese Lücke schließen. Dazu integriert es die Erkenntnisse der bisherigen Forschung zu Erfolgsfaktoren organisationaler Veränderung und bildet ab, wie Veränderungserfolg auf drei verschiedenen Ebenen einer Organisation zustande kommt. Durch spezifische Wirkketten auf jeder Ebene sowie die Beschreibung der Wechselwirkungen zwischen ihnen berücksichtigt es die Komplexität organisationaler Veränderungsprozesse. Gleichzeitig erlaubt es die Ableitung konkreter Empfehlungen, wie Change Management in der Praxis den Erfolg organisationaler Veränderungsprojekte erhöhen kann. Gemäß einer Input-Process-Output-Logik beschreibt das Modell, wie die Inputfaktoren Change-Kommunikation und Vorbildverhalten der Führungskräfte auf den Outputfaktor des wahrgenommenen Change-Erfolgs einwirken. Vermittelt wird diese Wirkung durch zwei Prozessfaktoren. Der erste wird als kognitive Trias bezeichnet und stellt das Produkt aus den change-bezogenen Wirksamkeitserwartungen, Ergebniserwartungen und Ergebnisvalenzen der beteiligten Akteur:innen dar. Der zweite wird als Change-Intention bezeichnet und beschreibt die Verhaltensintention der Akteur:innen, sich für den Veränderungsprozess zu engagieren und sich auch von Widerständen nicht abbringen zu lassen. Die so entstandene Wirkkette wird für die individuelle, die kollektive und die organisationale Ebene formuliert, wobei die Prozessfaktoren der verschiedenen Ebenen als homologe Konstrukte angelegt sind. Für jede Ebene werden spezifische Wirkungen der Inputfaktoren beschrieben und konkrete Vorhersagen zu Wechselwirkungen zwischen den Ebenen getroffen. Bei der Modellentwicklung wird herausgearbeitet, wie die kognitive Trias die Wirkung der empirisch bislang am breitesten belegten Erfolgsfaktoren organisationaler Veränderung erklären und damit ein einfaches und integratives Wirkmodell anbieten kann. Weitere in der Literatur häufig genannte Erfolgsfaktoren werden als Rahmenfaktoren modelliert, und es werden Hypothesen zu deren Zusammenspiel mit den Faktoren des Wirkmodells aufgestellt und überprüft. Zur ökonomischen Erfassung der Modellparameter werden eigene Skalen entwickelt. Wo vorhanden werden Items bereits etablierter Skalen verwendet, so dass auf die damit verbundenen Erkenntnisse der Forschung zurückgegriffen werden kann. Die Prüfung des Modells erfolgt auf der Basis von Daten, die in zwei Feldstudien in zwei unterschiedlichen Unternehmen im Zusammenhang mit einem Veränderungsprojekt erhoben wurden. Konfirmatorische Faktorenanalysen und anschließende Pfadanalysen belegen, dass die

Elemente der kognitiven Trias und die Change-Intention auf allen drei Ebenen als distinkte Konstrukte abgebildet werden können. Sie üben jeweils eine spezifische Funktion bei der Vermittlung der Wirkung der Inputfaktoren auf den ebenenspezifischen Change-Erfolg aus. Dabei sagen die Modellvariablen insgesamt etwa ein Drittel des wahrgenommenen und erwarteten Change-Erfolgs vorher. Eine Folgebefragung zur zweiten Studie zeigt, dass das Modell – zu einem geringeren Anteil – auch die 16 Monate später erfasste Erfolgseinschätzung der Befragten vorhersagen kann. Die Studienergebnisse zeigen auch die gegenseitige Beeinflussung der verschiedenen Ebenen. Die Art und Weise dieser Beeinflussung ist dabei abhängig von wahrgenommenen Interdependenzen zwischen einzelnen Konstrukten der kognitiven Trias. Die Ergebnisse belegen die zentrale Bedeutung von kognitiven Erwartungen von Individuen, Gruppen und ganzen Organisationen für den Erfolg organisationaler Veränderungsprozesse. Die ebenenspezifischen Wirkketten zeigen auf, dass sich dieser Erfolg nicht allein durch individuelle Konstrukte oder deren Aggregation über die Menschen in einer Organisation hinweg abbilden lässt. Change Management-Maßnahmen beeinflussen die geteilten Überzeugungen von Gruppen und ganzen Organisationen auf eine spezifische Weise und motivieren diese, gemeinsame Anstrengungen zur Erreichung kollektiver Ziele zu unternehmen. Unternehmen, die Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen wollen, müssen nach den Erkenntnissen dieser Arbeit stärker als bislang individuelle, kollektive und organisationale kognitive Überzeugungen spezifisch ansprechen. Denn durch die multiplikative Zusammensetzung der kognitiven Trias und die Interebenenbeziehungen gefährden bereits einzelne negative Überzeugungen den Change-Erfolg insgesamt. Zum Abschluss werden Begrenzungen der Arbeit diskutiert – insbesondere der noch ausstehende Nachweis, dass die kognitive Trias die beschriebenen Erfolgsfaktoren vollständig ersetzen kann, – sowie konkrete Empfehlungen für die Praxis des Change Managements gegeben.

### Anmerkungen

Bei der Verfassung dieser Arbeit wurde auf eine gendergerechte Sprache geachtet, und wo möglich wurden genderneutrale Formulierungen gewählt. Wurde in Zitaten das generische Maskulinum verwendet, wurde dies unverändert übernommen. In den verwendeten Fragebögen wurde auf Wunsch der beteiligten Unternehmen bisweilen nur die männliche Form verwendet. In diesen Fällen wurde darauf hingewiesen, dass dies allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit geschah und dass damit alle Geschlechter angesprochen werden sollten.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Einleitung: Die Allgegenwart der Veränderung .....</b>	<b>1</b>
<b>Theorie .....</b>	<b>4</b>
1. Organizational Change – Forschungsfeld und Definitionen.....	4
1.1. Eine historische Annäherung an den Begriff des Organizational Change .....	4
1.1.1. Organizational Development als Synthese von technostrukturellen und human-prozessbezogenen Ansätzen.....	4
1.1.2. Die Ausweitung des Forschungsfeldes auf neue Gebiete – Herausforderung Komplexität .....	6
1.1.3. Die Integration neuer Inhalte und Methoden: Der Begriff des Organizational Change entsteht .....	7
1.1.4. Managing Change – Organisationskultur und Erwartungen im Change .....	8
1.1.5. Weitere Professionalisierung und Zugeständnisse an die Realität der Unternehmen .	9
1.1.6. Organizational Change ist in den Unternehmen angekommen – die Bedeutung von Individuen und Teams im Veränderungsprozess .....	10
1.1.7. Change Management als komplexe Herausforderung für das gesamte Management.....	12
1.2. Kennzeichen und Definition von Organizational Change und Change Management .....	14
1.2.1. Definition von Organizational Change .....	15
1.2.2. Definition von Change Management.....	16
2. Ausgangsbasis und Forschungsvorhaben der Arbeit .....	18
2.1. 70 Prozent aller Veränderungsprojekte scheitern – warum? .....	18
2.2. Praxiserfahrungen im Change Management – der Homo oeconomicus und der Change-Alltag .....	18
2.3. Komplexität organisationaler Veränderungsprozesse – Herausforderung für die Change-Forschung .....	20
2.4. Das Forschungsvorhaben für die vorliegende Arbeit .....	20
3. Erfolgsfaktoren im Change Management – konzeptionelle Unterscheidungen und Logik eines neuen Wirkmodells.....	21

3.1. Inputfaktoren – Methoden und Instrumente zur Herstellung von Partizipation.....	22
3.1.1. Inputfaktor 1: Change Leadership .....	23
3.1.2. Inputfaktor 2: Change-Kommunikation.....	27
3.2. Prozessfaktoren im Change Management .....	29
3.2.1. Resistance to Change.....	30
3.2.2. Readiness for Change .....	32
3.2.3. Openness to Change.....	36
3.2.4. Change-Zynismus.....	37
3.2.5. Organizational Commitment .....	38
3.2.6. Change Commitment.....	39
3.2.7. Change-Ambivalenz .....	41
3.2.8. (Wirk-)modelle organisationaler Veränderung .....	41
Das Kausalmodell organisationaler Veränderung nach Burke und Litwin (1992) ....	42
Das Modell zur Gestaltung von Reorganisationen nach Picot, Freudenberg und Gassner (1999) .....	43
Das Modell der Faktoren erfolgreichen Wandels nach Vahs und Leiser (2003).....	44
Das Vorhersagemodell des Erfolgs von organisationalen Veränderungsprozessen nach Greif, Runde und Seeberg (2004) .....	45
Die Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen (1991) im Kontext organisationaler Veränderung .....	48
3.2.9. Abschließende Bemerkungen zur bisherigen Forschung zu Prozessfaktoren.....	51
3.3. Outputfaktoren – die Frage nach dem Change-Erfolg .....	51
4. Ein integratives Wirkmodell organisationaler Veränderung.....	54
4.1. Anforderung 1: Ein zentraler Wirkmechanismus .....	54
4.1.1. Banduras sozial-kognitive Lerntheorie .....	55
4.1.2. Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung.....	56
4.1.3. Das Konzept der Ergebniserwartung.....	58
4.1.4. Das Konzept der Ergebnisvalenz.....	59
4.1.5. Die kognitive Trias im Change-Kontext.....	60
4.1.6. Die Change-Intention als weiterer Prozessfaktor.....	63
4.1.7. Das Zusammenwirken der Variablen der kognitiven Trias.....	64
4.1.8. Die integrative Kraft der kognitiven Trias.....	66
Resistance to Change .....	66
Readiness for Change.....	67
Openness to Change .....	68
Change-Zynismus .....	68

4.2. Anforderung 2: Ein Mehrebenenmodell .....	69
4.2.1. Konzeptionelle und messtheoretische Überlegungen .....	69
4.2.2. Kollektive Wirksamkeitsüberzeugungen .....	70
4.2.3. Kollektive Ergebniserwartung.....	73
4.2.4. Kollektive Ergebnisvalenz .....	74
4.2.5. Kollektive Change-intention .....	75
4.2.6. Kollektiver Change-Erfolg .....	75
4.2.7. Die Erweiterung des Grundmodells auf die organisationale Ebene.....	76
4.2.8. Die Verknüpfung der Ebenen – Aufgaben- und Ergebnisinterdependenzen .....	79
4.2.9. Die Inputfaktoren im Mehrebenenmodell .....	84
4.3. Anforderung 3: Weitere Rahmenfaktoren – Ergänzungen des Mehrebenenmodells .....	87
4.3.1. Organizational Commitment und Team Commitment.....	87
4.3.2. Change Commitment.....	89
4.3.3. Subjektive Normen .....	91
4.3.4. Change-Ambivalenz .....	92
4.4. Das erweiterte Mehrebenenmodell motivierten Handelns in organisationalen Veränderungsprozessen .....	94
<b>Methoden .....</b>	<b>96</b>
5. Studie 1.....	96
5.1. Ausgangslage und Unternehmen .....	96
5.2. Zeitpunkt der Durchführung.....	97
5.3. Beschreibung des Vorgehens .....	97
5.4. Beschreibung der Stichprobe .....	98
5.5. Erhobene Maße .....	99
5.5.1. Sozial-kognitive Überzeugungen .....	99
Change-Wirksamkeit.....	100
Ergebniserwartung.....	100
Ergebnisvalenz .....	100
5.5.2. Wahrgenommene Interdependenzen zwischen den Ebenen .....	101
Kollektive Aufgabeninterdependenz.....	101
Organisationale Aufgabeninterdependenz.....	101
Kollektive Ergebnisinterdependenz .....	101
Organisationale Ergebnisinterdependenz.....	101

5.5.3.	Change-Intention.....	102
5.5.4.	Change-Erfolg .....	102
5.5.5.	Change Commitment.....	103
5.5.6.	Wahrgenommenes Führungsverhalten der direkten Führungskraft und des Topmanagements .....	103
5.5.7.	Wahrgenommene Change-Kommunikation.....	104
5.5.8.	Organizational und Team Commitment .....	104
5.5.9.	Weitere Elemente des Fragebogens, die nicht in die Auswertung einbezogen wurden .....	105
5.6.	Ergebnisse.....	105
5.6.1.	Reliabilitäts- und Validitätsanalysen.....	105
5.6.2.	Validitätstests .....	110
	Kognitive Trias.....	111
	Change-Intention .....	112
	Change Commitment .....	113
	Organizational und Team Commitment.....	114
	Wahrgenommenes Führungsverhalten .....	115
	Wahrgenommene Change-Kommunikation .....	115
5.6.3.	Prüfung der Mehrebenenannahme.....	116
5.6.4.	Methodische Vorbemerkungen zu den Modelltests in Studie 1 .....	121
5.6.5.	Die Variable „kognitive Trias“ – Komposition und Zusammenhänge.....	122
5.6.6.	Das Modell auf der individuellen Ebene.....	123
	Die Wirkkette auf der individuellen Ebene .....	123
	Rahmenfaktoren auf der individuellen Ebene .....	127
	Interebeneneffekte auf der individuellen Ebene.....	130
	Ein integriertes Wirkmodell auf der individuellen Ebene .....	132
5.6.7.	Das Modell auf der kollektiven Ebene .....	132
	Die Wirkkette auf der kollektiven Ebene .....	132
	Rahmenfaktoren auf der kollektiven Ebene .....	134
	Interebeneneffekte auf der kollektiven Ebene .....	135
	Ein integriertes Wirkmodell auf der kollektiven Ebene .....	137
5.6.8.	Das Modell auf der organisationalen Ebene .....	139
	Die Wirkkette auf der organisationalen Ebene.....	139
	Rahmenfaktoren auf der organisationalen Ebene.....	141
	Interebeneneffekte auf der organisationalen Ebene.....	141
	Ein integriertes Modell auf der organisationalen Ebene .....	143
5.6.9.	Ausblick auf Studie 2.....	145

6. Studie 2.....	146
6.1. Ausgangslage, Unternehmen und Zeitpunkt der Durchführung.....	146
6.2. Beschreibung des Vorgehens .....	146
6.3. Beschreibung der Stichprobe .....	147
6.4. Erhobene Maße .....	148
6.4.1. ID-Code .....	148
6.4.2. Personenbezogene Informationen.....	149
6.4.3. Sozial-kognitive Überzeugungen .....	149
Aufgaben im Veränderungsprozess .....	150
Change-Wirksamkeit.....	150
Mit den Aufgaben angestrebte Ergebnisse im Veränderungsprozess.....	151
Ergebniserwartung.....	151
Ergebnisvalenz .....	151
6.4.4. Wahrgenommene Interdependenzen zwischen den Ebenen .....	152
6.4.5. Change-Intention.....	152
6.4.6. Change-Erfolg .....	153
6.4.7. Change Commitment.....	153
6.4.8. Wahrgenommenes Führungsverhalten der direkten Führungskraft und des Topmanagements .....	153
6.4.9. Wahrgenommene Change-Kommunikation.....	154
6.4.10. Organizational und Team Commitment .....	154
6.4.11. Subjektive Norm durch die direkte Führungskraft und durch das Team .....	154
6.4.12. Change-Ambivalenz .....	155
6.4.13. Weitere Elemente des Fragebogens, die nicht in die Auswertung einbezogen wurden .....	155
6.5. Folgebefragung nach 16 Monaten .....	156
6.5.1. Erhobene Maße in der Folgebefragung.....	156
6.5.2. Reduzierte Stichprobe der Folgebefragung.....	157
6.6. Ergebnisse.....	158
6.6.1. Reliabilitäts- und Validitätsanalyse.....	158
6.6.2. Validitätstests .....	163
Kognitive Trias.....	163
Change-Intention .....	168
Change Commitment .....	169

Organizational und Team Commitment.....	170
Wahrgenommenes Führungsverhalten .....	170
Wahrgenommene Change-Kommunikation .....	171
Change-Ambivalenz.....	171
Abweichungen in den Daten der Führungskräfte von der Gesamtstichprobe .....	172
6.6.3. Prüfung der Mehrebenenannahme.....	173
6.6.4. Methodische Vorbemerkungen zu den Modelltests in Studie 2 .....	177
6.6.5. Das Modell auf der individuellen Ebene.....	178
Die Wirkkette auf der individuellen Ebene .....	178
Rahmenfaktoren auf der individuellen Ebene .....	181
Interebeneneffekte auf der individuellen Ebene.....	187
Ein integriertes Modell auf der individuellen Ebene .....	189
6.6.6. Das Modell auf der kollektiven Ebene .....	191
Die Wirkkette auf der kollektiven Ebene .....	191
Rahmenfaktoren auf der kollektiven Ebene .....	192
Interebeneneffekte auf der kollektiven Ebene .....	193
Ein integriertes Modell auf der kollektiven Ebene.....	196
6.6.7. Das Modell auf der organisationalen Ebene .....	197
Die Wirkkette auf der organisationalen Ebene.....	197
Rahmenfaktoren auf der organisationalen Ebene.....	198
Interebeneneffekte auf der organisationalen Ebene.....	199
Ein integriertes Modell auf der organisationalen Ebene .....	199
6.7. Ergebnisse der Folgebefragung .....	200
6.7.1. Datenanalyse und Validitätstests .....	200
6.7.2. Das Modell auf der individuellen Ebene.....	201
6.7.3. Das Modell auf der kollektiven Ebene.....	202
6.7.4. Das Modell auf der organisationalen Ebene .....	204
7. Das Gesamtmodell: Synthese der Ergebnisse aus beiden Studien .....	206
<b>Diskussion .....</b>	<b>211</b>
8. Diskussion der beiden Studien .....	211
8.1. Teilnahme- und Abbruchquote .....	211
8.2. Qualität der Skalen .....	212
8.3. Modellprüfungen.....	218

8.4. Die längsschnittliche prädiktive Kraft des Modells – die Folgebefragung zu Studie 2 .....	227
9. Allgemeine Diskussion.....	230
9.1. Erkenntnisse zur Wahl der Inputfaktoren des Modells.....	230
9.2. Anforderung 1: Die kognitive Trias – ein zentraler Wirkmechanismus im Change Management .....	233
9.3. Anforderung 2: Das Mehrebenenmodell – Komplexität und kollektives Handeln .....	236
9.4. Anforderung 3: Die Offenheit des Modells – die Rolle der Rahmenfaktoren .....	240
9.5. Die Komplexität der Wirklichkeit – Prognosefähigkeit, Begrenzungen der Studien und weiterführende Forschungsfragen .....	242
9.6. Wider die 70 Prozent – Ausblick und Implikationen für die Praxis .....	248
<b>Literatur .....</b>	<b>254</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>277</b>

# Abbildungsverzeichnis

---

Abb. 1: Entwicklung der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu „Organizational Change“ und „Change Management“ .....	3
Abb. 2: Ansätze für Organizational Development nach Friedlander und Brown (1974) .....	6
Abb. 3: Das Modell zur Institutionalisierung von Veränderung von Armenakis und Harris (2009) ...	34
Abb. 4: Das Kausalmodell organisationaler Performance und Veränderung nach Burke und Litwin (1992) .....	42
Abb. 5: Das Modell der Voraussetzungen erfolgreichen Wandels nach Vahs und Leiser (2003) .....	45
Abb. 6: Das Strukturgleichungsmodell zur Vorhersage des Erfolgs organisationaler Veränderungen nach Greif, Runde und Seeberg (2004) .....	47
Abb. 7: Ein grundlegendes Wirkmodell motivierten Handelns in Veränderungsprozessen .....	66
Abb. 8: Das Drei-Ebenen-Modell der Funktion von Selbstwirksamkeit und kollektiver Wirksamkeit für organisationale Veränderung nach Alavi (2005) .....	72
Abb. 9: Das Drei-Ebenen-Grundmodell motivierten Handelns in organisationalen Veränderungsprozessen (vereinfachte Form) .....	79
Abb. 10: Das Drei-Ebenen-Grundmodell motivierten Handelns in organisationalen Veränderungsprozessen mit Interebenenverknüpfungen .....	82
Abb. 11: Das erweiterte Mehrebenenmodell motivierten Handelns in Veränderungsprozessen .....	95
Abb. 12: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 1 .....	125
Abb. 13: Das Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 1 .....	126
Abb. 14: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 1 .....	133
Abb. 15: Das Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 1 .....	134
Abb. 16: Kollektive Change-Wirksamkeit in Abhängigkeit von der individuellen Change-Wirksamkeit und der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz – Studie 1 .....	135
Abb. 17: Kollektive kognitive Trias in Abhängigkeit von der individuellen kognitiven Trias und der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz– Studie 1 .....	136
Abb. 18: Das Integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 1 .....	138
Abb. 19: Das Integrierte Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 1 .....	139
Abb. 20: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der organisationalen Ebene – Studie 1 .....	140

Abb. 21: Das Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der organisationalen Ebene – Studie 1 .....	140
Abb. 22: Organisationale kognitive Trias in Abhängigkeit von der kollektiven kognitiven Trias und der wahrgenommenen organisationalen Aufgabeninterdependenz – Studie 1 .....	142
Abb. 23: Das Integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der organisationalen Ebene – Studie 1 .....	143
Abb. 24: Das Integrierte Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der organisationalen Ebene – Studie 1 .....	144
Abb. 25: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 2 .....	180
Abb. 26: Das Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 2 .....	180
Abb. 27: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der individuellen Ebene mit Mediatorvariable subjektive Norm durch die direkte Führungskraft – Studie 2 .....	184
Abb. 28: Polynomiale Funktion zur Vorhersage der Change-Ambivalenz durch die individuelle Change-Intention – Studie 2 .....	187
Abb. 29: Individuelle Ergebniserwartung in Abhängigkeit von der kollektiven Ergebniserwartung und der wahrgenommenen kollektiven Ergebnisinterdependenz – Studie 2 .....	188
Abb. 30: Individuelle kognitive Trias in Abhängigkeit von der kollektiven kognitiven Trias und der wahrgenommenen kollektiven Ergebnisinterdependenz – Studie 2 .....	189
Abb. 31: Das integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 2.....	190
Abb. 32: Das integrierte Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 2 .....	190
Abb. 33: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 2 .....	191
Abb. 34: Das Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 2 .....	192
Abb. 35: Kollektive Change-Wirksamkeit in Abhängigkeit von der der individuellen Change- Wirksamkeit und der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz – Studie 2 .....	194
Abb. 36: Kollektive kognitive Trias in Abhängigkeit von der individuellen kognitiven Trias und der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz – Studie 2 .....	195
Abb. 37: Das integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 2.....	196
Abb. 38: Das integrierte Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 2 .....	197
Abb. 39: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der organisationalen Ebene – Studie 2 .....	198

Abb. 40: Die Vorhersage des wahrgenommenen Change-Erfolgs T2 durch das Wirkmodell zu T1 auf der individuellen Ebene – Studie 2.....	202
Abb. 41: Die Vorhersage des wahrgenommenen Change-Erfolgs T2 durch das Wirkmodell zu T1 auf der kollektiven Ebene – Studie 2.....	203
Abb. 42: Das integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg T2 auf der kollektiven Ebene – Studie 2.....	204
Abb. 43: Das integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg T2 auf der organisationalen Ebene – Studie 2 .....	205
Abb. 44: Modellzusammenfassung für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf Basis der beiden Studien.....	207
Abb. 45: Modellzusammenfassung für den erwarteten Change-Erfolg auf Basis der beiden Studien.....	208
Abb. 46: Modellzusammenfassung für den wahrgenommenen Change-Erfolg T2 – Folgebefragung Studie 2 .....	210

# Tabellenverzeichnis

---

Tab. 1:	Verteilung der Teilnehmenden auf die 25 Teams in der untersuchten Stichprobe – Studie 1 .....	99
Tab. 2:	Deskriptive Statistiken der erhobenen Variablen und interne Konsistenzen der Skalen – Studie 1 .....	106
Tab. 3:	Interkorrelationen der erhobenen Variablen – Studie 1 .....	108
Tab. 4:	Rotierte Komponentenmatrix zur explorativen Faktorenanalyse über alle erfassten Items – Studie 1 .....	109
Tab. 5:	Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der kognitiven Trias – Studie 1.....	111
Tab. 6:	Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der Change-Intention – Studie 1.....	112
Tab. 7:	Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des Change Commitments mit drei vorgegebenen Faktoren – Studie 1.....	113
Tab. 8:	Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des Change Commitments mit zwei vorgegebenen Faktoren – Studie 1.....	114
Tab. 9:	Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des Team und Organizational Commitments– Studie 1 .....	114
Tab. 10:	Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des wahrgenommenen Führungsverhaltens mit zwei vorgegebenen Faktoren – Studie 1	115
Tab. 11:	Tests auf Normalverteilung der gemessenen Variablen sowie Test auf Varianzhomogenität der Teams – Studie 1.....	117
Tab. 12	Ergebnisse der ANOVA nach Welch für die erhobenen Variablen – Studie 1 .....	119
Tab. 13:	Intraklassenkorrelationen und Design Effects der erhobenen Variablen – Studie 1.....	120
Tab. 14:	Anzahl genannter Aufgaben pro Ebene – Studie 2 .....	155
Tab. 15:	Deskriptive Statistiken der erhobenen Variablen und interne Konsistenzen der Skalen – Studie 2 .....	159
Tab. 16:	Interkorrelationen der erhobenen Variablen – Studie 2 .....	160
Tab. 17:	Rotierte Komponentenmatrix zur explorativen Faktorenanalyse über alle erfassten Items – Studie 2 .....	162
Tab. 18:	Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der individuellen kognitiven Trias – Studie 2.....	164
Tab. 19:	Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der kollektiven kognitiven Trias – Studie 2.....	164
Tab. 20:	Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der organisationalen kognitiven Trias – Studie 2.....	165

Tab. 21: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Change-Wirksamkeitsmaße – Studie 2 .....	166
Tab. 22: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Ergebniserwartungsmaße – Studie 2 .....	166
Tab. 23: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Ergebnisvalenzmaße – Studie 2 .....	167
Tab. 24: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der Change-Intention – Studie 2 .....	168
Tab. 25: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des Change Commitments – Studie 2 .....	169
Tab. 26: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des Team und Organizational Commitments – Studie 2 .....	170
Tab. 27: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des wahrgenommenen Führungsverhaltens – Studie 2 .....	171
Tab. 28: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der Change-Ambivalenz – Studie 2 .....	172
Tab. 29: Tests auf Normalverteilung der gemessenen Variablen sowie Test auf Varianzhomogenität der Teams – Studie 2 .....	174
Tab. 30: Ergebnisse der ANOVA nach Welch für die erhobenen Variablen – Studie 2 .....	175
Tab. 31: Intraklassenkorrelationen und Design Effects der erhobenen Variablen – Studie 2 .....	176
Tab. 32: Deskriptive Statistiken der Erfolgsmaße und der Change-Kommunikation zum Zeitpunkt T2 – Studie 2 .....	200
Tab. 33: Korrelationsmatrix der Erfolgsmaße zu den beiden Messzeitpunkten – Studie 2 .....	201

# Einleitung:

## Die Allgegenwart der Veränderung

---

πάντα ῥεῖ (Alles fließt.)

*(Heraklit von Ephesos, um 520 – um 460 v. Chr.)*

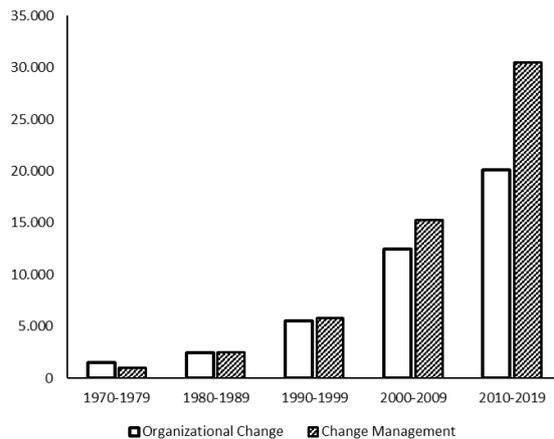
Veränderung ist das Wesen menschlichen Seins. So lautet die Botschaft des berühmten Ausspruchs, der dem griechischen Philosophen Heraklit zugeschrieben wird. Und in der Tat lassen sich in der Rückschau stets vielfältige größere und kleinere Veränderungen erkennen, die das Zusammenleben der Menschen prägten, gleich welchen Abschnitt der Geschichte man heranzieht. Gleichwohl strebten die Menschen zu allen Zeiten nach Stabilität und Vorhersehbarkeit. Sie war stets die notwendige Basis für Entwicklung und Entfaltung. In diesem universellen Spannungsfeld befinden sich alle sozialen Systeme. Die Reduzierung von Unsicherheit („Unsicherheitsabsorption“) ist daher auch eine zentrale Aufgabe menschlicher Gesellschaften und Organisationen, welche diese mit Hilfe von Strukturen, Rollen und Traditionen und den damit verbundenen Verhaltenserwartungen umsetzen (Simon, 2009).

Wirtschaftsunternehmen und -organisationen sind von dieser Dynamik nicht ausgenommen. Wie auch auf vielen anderen Feldern der Gesellschaft sprechen viele Indikatoren für eine sich immer stärker beschleunigende Veränderungsdynamik in den Unternehmen, die sich in der Forderung nach permanentem Wandel und tiefgreifender Transformation widerspiegelt. Ein Blick auf die Veröffentlichungen zu organisationaler Veränderung in Wissenschaft und Praxis scheint diese Beobachtung zu bestätigen. Die Zahl an Veränderungsprojekten, die in immer schnellerer Abfolge und oft parallel die Ressourcen von Unternehmen und ihren Mitarbeitenden binden, nimmt seit Jahren stetig zu. In der ComTeam-Studie von 2008 zum Thema Change Management (Forchhammer & Roth, 2008) berichteten 97% der Befragten, dass sie innerhalb von zwei Jahren in drei bis sechs Veränderungsprojekten aktiv beteiligt waren. Lohmann und Bosch (2012) berichteten, dass in den Unternehmen, die in ihrer Studie angaben, eine eigene Change Management-Einheit zu haben, innerhalb von drei Jahren durchschnittlich mehr als 70 Change-Projekte durchgeführt wurden. Auch aktuellere Zahlen aus dem Jahr 2020 belegen die Konstanz dieses Trends. Disruptiver Wandel und tiefgreifende Transformation prägen nach einer Studie von Deloitte und der Hochschule St. Gallen die darin befragten 150 Unternehmen, von denen knapp ein Viertel zehn Transformationen

innerhalb der letzten Dekade durchlaufen hat (Deloitte, 2020). Eine Studie von Porsche-Consulting beschreibt, wie die Megatrends Digitalisierung und Automatisierung die befragten deutschen TOP 100-Unternehmen zu Reorganisationen und der Umsetzung neuer Formen der Zusammenarbeit (Stichworte New Work, Agilität) antreiben (Porsche Consulting 2020). Anschaulich auf den Punkt gebracht wird diese extreme Dynamik mit dem folgenden Satz: „Die strategische Transformation des gesamten Unternehmens wird nicht auf Jahre geplant, sondern muss in Quartalen gelingen“ (Porsche Consulting, 2020, S. 5).

Die Herausforderungen für diejenigen, die sich mit der aktiven Gestaltung organisationaler Veränderung und Transformation befassen, sind groß. Dazu kommt, dass den Bemühungen um die erfolgreiche Gestaltung von Veränderung oft nur ein geringer Erfolg beschieden zu sein scheint. So haben bereits Porras und Robertson (1992) Anfang der 90er-Jahre festgehalten, dass über die Hälfte der von ihnen untersuchten Change-Maßnahmen ohne Wirkung geblieben sei. Zu dieser Zeit verbreitete sich auch das bis heute weitergetragene Narrativ, dass 70% aller Veränderungsprojekte scheitern, welches erst 2011 durch Hughes eine kritische Prüfung, Präzisierung und Kontextualisierung erfuhr (Hughes, 2011). Zwar konnte dieser zeigen, dass die Absolutheit dieser Aussage durch keine der damit in Verbindung gebrachten empirischen Studien gestützt werden konnte. Dennoch berichten auch die bereits zitierten aktuellen Umfragen von exakt 30% erfolgreichen Transformationen (Deloitte, 2020) beziehungsweise davon, dass nur 20% der Veränderungsprojekte vollständig das gewünschte Ergebnis erreichen (Porsche Consulting, 2020).

Der zunehmende Veränderungsdruck und nach wie vor geringe Change-Erfolgsraten lenken den Blick auf die Forschung und deren Beitrag zur Erklärung des offensichtlichen Paradoxons von jahrzehntelanger Erfahrung mit der Gestaltung organisationaler Veränderung und kontinuierlich erlebtem Scheitern dieser Initiativen. In der Tat stieg parallel zu der beschriebenen Entwicklung in den Unternehmen auch die Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen exponentiell an. So zeigen die Zahlen der Veröffentlichungen, die in den Datenbanken *PsychInfo* und *PsychArticles* der *American Psychological Association* geführt werden, seit den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts eine regelrechte Explosion der Forschung zu den Themen „Change Management“ und „Organizational Change“ an (vgl. Abb. 1).

**Abb. 1: Entwicklung der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu „Organizational Change“ und „Change Management“**

Hinweis:  
Anzahl der Treffer bei Suchen in APA PsychInfo und APA PsychArticles nach den Stichworten „Organizational Change“ und „Change Management“ für die vergangenen 4 Dekaden (Stichtag 01.02.2022)

Es gibt kaum einen Aspekt organisationaler Veränderung, der noch nicht in zahlreichen Veröffentlichungen diskutiert und ausgeleuchtet worden ist. Struktur- und Prozessmodelle organisationaler Veränderung, die Wirksamkeit von Change Management-Interventionen, nützliche und hinderliche Einstellungen von Mitarbeitenden gegenüber der Veränderung, individuelle und organisationale Erfolgsfaktoren für gelungenen Change werden zahlreich berichtet – in allen Bereichen der Wirtschaft, von Non-Profit-Organisationen über Start-ups und mittelständische Unternehmen bis zu Behörden und internationalen Konzernen.

Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, in das Herz der Veränderung zu blicken und jenen Transmissionsriemen zu beschreiben, der dafür sorgt, dass Change Management-Interventionen in Change-Erfolg übersetzt werden können. Sie will diesen außerdem in ein Rahmenmodell einbetten, das der Komplexität organisationaler Veränderungen gerecht wird und den Raum bietet, möglichst viele der bisherigen Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren der Veränderung zu integrieren. Gleichzeitig soll dieses so offen formuliert sein, dass es auch künftiger Forschung auf diesem Gebiet ein Angebot machen kann. Und nicht zuletzt sollen konkrete Hinweise abgeleitet werden, wie Change-Verantwortliche in Organisationen dazu beitragen können, die Erfolgsquote ihrer Veränderungsprojekte zu erhöhen.

# Theorie

---

## 1. Organizational Change – Forschungsfeld und Definitionen

Angesichts der in der Einleitung beschriebenen Zahl an Forschungsarbeiten erscheint jeglicher Versuch, organisationale Veränderung (Organizational Change) erklärend zu beschreiben oder ihr sogar einen theoretischen Rahmen zu geben, zunächst einmal wie das Vorhaben, mit einem Löffel das Meer ausschöpfen zu wollen. Schon der Versuch einer Definition, was unter Organizational Change und Change Management verstanden wird, stößt auf Schwierigkeiten. Denn verschiedene Begriffe wie *Organizational Change*, *Organizational Development*, *Organization Design* oder *Change Management* werden häufig für ein und dasselbe Phänomen benutzt. Daher soll zunächst eine Annäherung an das Forschungsfeld des Organizational Change erfolgen sowie eine Definition für die beiden zentralen Begriffe Organizational Change und Change Management vorgenommen werden. Das Ziel dieses ersten Schrittes ist es, die zentralen Komponenten des aktuellen Verständnisses von Organizational Change herauszuarbeiten. Dies soll über eine historische Annäherung erfolgen. So lässt sich illustrieren, wie über die Jahrzehnte Schritt für Schritt immer weitere Komponenten hinzugefügt wurden und so das vielfältige und komplexe Bild der aktuellen Forschung zu diesem Thema entstand.

### 1.1. Eine historische Annäherung an den Begriff des Organizational Change

In den vergangenen gut 50 Jahren erschienen mehrere Überblicksartikel zum Stand der Forschung zu Organizational Change. Meist blicken die Autorinnen und Autoren zurück auf die zentralen Ansätze und Konzepte, welche die Forschung in der zurückliegenden Periode (oft ein Jahrzehnt) geprägt haben, und beschreiben die vielversprechenden Trends der damals aktuellen Forschung. Eine Auswahl dieser Artikel soll im Folgenden vorgestellt werden. Jeder einzelne davon trägt als zentrale Botschaft eine neue Komponente zum heutigen komplexen Verständnis von organisationaler Veränderung bei.

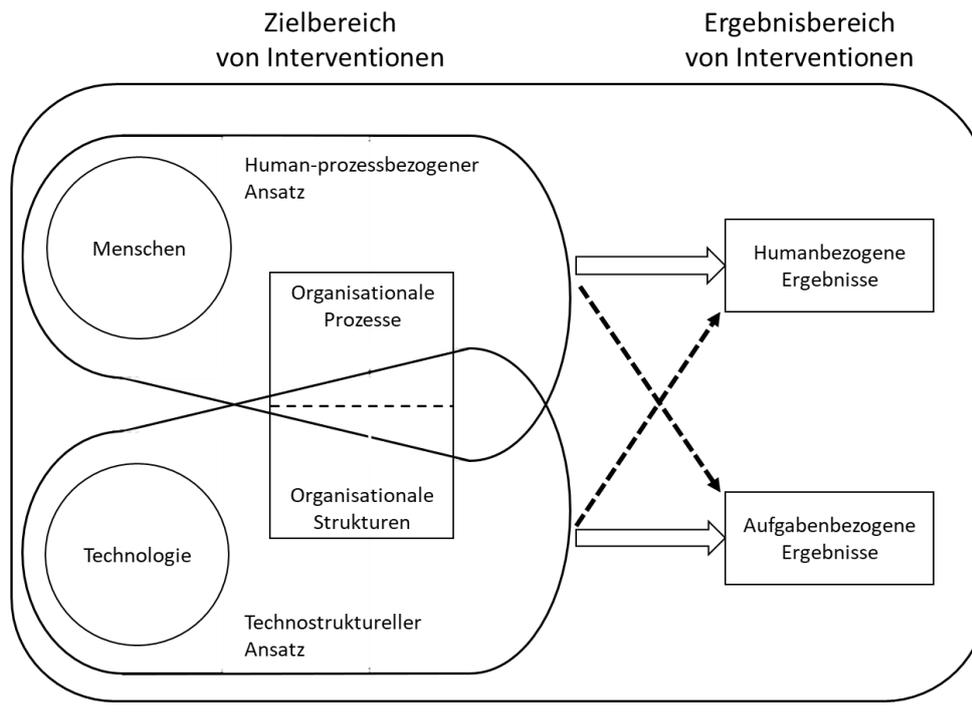
#### 1.1.1. Organizational Development als Synthese von technostrukturellen und humanprozessbezogenen Ansätzen

Im Jahr 1974 erschien einer der ersten mir bekannten Überblicksartikel zu organisationaler Veränderung im *Annual Review of Psychology* (Friedlander & Brown, 1974). Der Begriff des Organizational Change wurde von den Autoren damals noch nicht als Bezeichnung für das Forschungsfeld verwendet. Vielmehr sprachen sie im Konsens mit anderen Veröffentlichungen ihrer

Zeit (Argyris, 1973; Blake & Mouton, 1964; Schein, 1973) von Organizational Development.

Gleichzeitig jedoch findet sich bereits in den Veröffentlichungen einiger anderer Autoren der Begriff des Organizational Change (vgl. Leavitt, 1965; Jenks, 1970). Friedlander und Brown (1974, S. 314) schrieben: „ ... OD views organizations as composed of people with different sets of values, styles, and skills; technologies with different characteristics; and processes and structures which reflect different kinds of relationships between people or between people and their work. [...] From this perspective OD is a method for facilitating change and development in people [...], in technology [...], and in organizational processes and structures. [...]. The objectives of OD can be classified as those optimizing human and social improvement or as those optimizing task accomplishment or more likely as some (often confused) blend of the two.“ Damit formulierten Sie ein Grundverständnis von Organizational Change, das auch die Definitionen späterer Autor:innen prägte. Die Autoren identifizierten zwei Stränge des Organizational Development. Zum einen sind dies technostrukturelle Ansätze. Dazu zählten sie die Soziotechnischen Ansätze (Trist, 1981), aber auch Job Design (Davis, 1966) oder Job Enlargement/Job Enrichment (vgl. Reif & Schoderbek, 1966). Den zweiten Strang machen human-prozessbezogene Ansätze aus. Dazu gehören Befragungen, Teamentwicklung und Entwicklung von Intergruppenbeziehungen (vgl. Blake & Mouton, 1964; Argyris 1973). Zu ihrer Zeit waren diese beiden Stränge noch deutlich getrennt. Ersterer wurde auf der Shopfloor-Ebene in den Fabriken eingesetzt, letzterer in Management-Teams. Ersterer hatte deutliche Auswirkungen auf die Produktivität und Qualität der Produkte, letzterer vor allem auf die Einstellungen der Beteiligten.

Friedlander und Brown (1974) plädierten mit ihrem Rahmenmodell für Organizational Development dafür, die beiden Stränge zusammenzubringen. Demnach besteht eine Organisation aus Menschen, Technologien und Strukturen/Prozessen. Diese interagieren im human-prozessualen oder im technostrukturellen Ansatz mit dem Ziel der Verbesserung menschlichen Zusammenlebens oder der Aufgabenerfüllung. Umrahmt wird das Ganze von der Umwelt, die in Form von Input- und Output-Faktoren auf die Organisation Einfluss nimmt (vgl. Abb. 2). Strukturen und Prozesse bedingen und stützen sich gegenseitig, so dass sie nicht getrennt gedacht oder verändert werden können. Hier konvergieren psychologische und technologische Aspekte der Organisation. Organizational Development enthält damit ein Set an persönlichen Werten, Change-Technologien, Prozessen und Strukturen, über die der Change Agent sich mit dem System der Organisation verbindet.

**Abb. 2: Ansätze für Organizational Development nach Friedlander und Brown (1974)**

Hinweis: Übersetzung durch den Autor

### 1.1.2. Die Ausweitung des Forschungsfeldes auf neue Gebiete – Herausforderung Komplexität

Der zweite Überblicksartikel erschien nur drei Jahre später von Alderfer (1977). Alderfer sah Organizational Development als Forschungs- und Praxisgebiet seit Mitte der 70er-Jahre in einem Wandel. Dazu kam es vor allem durch die Ausweitung der Anwendungsfelder von Organizational Development und durch die Ausweitung der angewandten Methoden selbst. Während nach seiner Aussage die bisherige Forschung noch davon ausging, dass organisationale und individuelle Ziele der Mitarbeitenden gemeinsam verfolgt und erreicht werden können, zeigten sich nun zunehmend Konflikte. Typischerweise traten diese zwischen der Erwartung der Organisation auf, die Leistung in Form von Qualität und Quantität zu steigern, sowie dem Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Wachstum und persönlicher Entwicklung.

Neue Theorien zu organisationaler Veränderung lagen damals noch kaum vor. Die wenigen veröffentlichten Theorien waren stark induktiv geprägt, sie basierten auf den Erfahrungen der Praktiker. Hier sah Alderfer noch eine theoretische Lücke: „In sum, theoretical work is taking place in OD but it is of a relatively primitive form“ (Alderfer, 1977, S. 218). Herauszuheben sind gerade deshalb zwei theoretische Arbeiten aus der Zeit. Zum einen die Veröffentlichung von Argyris und Schon (1974) mit ihrem Konzept der *theories-in-use*, welche den *espoused theories* gegenübergestellt

werden.<sup>1</sup> Zum anderen ist das Job Characteristics Modell von Hackman und Lawler (1971) zu nennen. Unter den vielen zu der Zeit entwickelten Fragebögen zur Organisationsanalyse sticht daher auch der aus dem Job Characteristics Model abgeleitete Job Diagnostic Survey von Hackman und Oldham (1975) als einer der methodisch saubersten und bestuntersuchten Fragebögen heraus.

Die Arbeit von Alderfer (1977) zeigt vor allem die Komplexität des Studiengbiets auf, die mit der Ausweitung auf neue Anwendungsfelder und der Entwicklung neuer Methoden einherging. Diese Komplexität der Wirklichkeit machte der Forschung zu schaffen, sie hinkte den wachsenden Ansprüchen an eine methodisch verlässliche Forschung noch hinterher. Ein kleines Detail in Alderfers Bericht zeigt sehr gut diese Schwierigkeiten im Umgang mit der „wirklichen Welt“ auf. Er zitierte eine Studie von King (1974, zitiert bei Alderfer, 1977), in der berichtet werde, dass die Erwartungen der Manager hinsichtlich des Produktivitätserfolgs von Job Enrichment-Maßnahmen entscheidend für den tatsächlich gemessenen Produktivitätserfolg nach der Maßnahme waren. Interessanterweise wurde dieses Ergebnis bei ihm noch unter der Rubrik „Messfehler“ erwähnt.

### **1.1.3. Die Integration neuer Inhalte und Methoden: Der Begriff des Organizational Change entsteht**

Mit dem dritten Überblicksartikel zu Organizational Development von Faucheux, Amadao und Laurent (1982) kamen weitere Aspekte zum bisherigen Verständnis von Organisationaler Entwicklung und Veränderung hinzu. So propagierten die Autoren erstmals die Verwendung des Begriffs Organizational Change. Sie sahen darin eine Erweiterung des ihrer Ansicht nach auf die Verwendung als Management-Tool begrenzten Organizational Development um stärker humanbezogene Elemente, die sie im damals bereits erfolgreich erprobten soziotechnischen Ansatz erkennen konnten (vgl. Trist, 1981). Sie forderten einen integrativen Ansatz des Organizational Change, der aus ihrer Sicht auch nach Jahren und Jahrzehnten der Organizational Development-Forschung noch nicht vorlag.

Ein weiterer Beitrag der Autoren zum heutigen Verständnis von Organizational Change liegt in der Betonung der Kulturgebundenheit desselben. Faucheux et al. (1982) beschrieben einige alternative und damals aktuelle Ansätze der Organisationsveränderung, die psychoanalytische, soziologische und auch sozialistische Elemente und Interpretationen beinhalteten. Die Methoden in diesen Ansätzen waren stark klinisch geprägt, Gespräche und Deutungen dominierten, Fallstudien waren die Methode

---

<sup>1</sup> Während *theories in use* die tatsächlichen Annahmen und Überzeugungen widerspiegeln, die das Verhalten der Mitglieder in Organisationen beeinflussen, entsprechen die *espoused theories* den öffentlich geäußerten Erklärungen für das Verhalten der Organisationsmitglieder. Argyris und Schon (1974) plädierten dafür, Unterschiede zwischen diesen beiden Arten von Theorien sichtbar zu machen und eine Abstimmung vorzunehmen, um die Organisation erfolgreicher zu machen.

der Wahl. Das Ziel dieser Ansätze war es, das Individuum stärker zum Herrn über sich selbst und über die Organisationen, in denen es agiert, zu machen. Auch wenn deren Einfluss auf die Forschung zu Organizational Change später kaum noch sichtbar war, haben sie doch Spuren hinterlassen. Gerade in die Ansätze zu Macht oder Führung (vgl. zum Beispiel Kets de Vries, 1977) sind psychodynamische Elemente eingeflossen. Aber auch Elemente wie die soziale Konstruktion der Wirklichkeit, die dem systemischen Ansatz der Organisationstheorie (vgl. Watzlawick, 2005; Simon, 2009; Königswieser & Hillebrand, 2011) zugrunde liegen, wurden in den psychoanalytischen Ansätzen der französischen Forschung zu Organizational Change bereits diskutiert. Ein weiterer Aspekt der Kulturgebundenheit von Organizational Change wird bei der Betrachtung des beginnenden Aufstiegs der japanischen Wirtschaft zum globalen Machtfaktor deutlich, auf den Faucheux et al. (1982) ebenfalls eingingen. Die Autoren wiesen darauf hin, dass zwar viele der statistischen Techniken der Qualitätskontrolle aus den westlichen Ländern, vornehmlich den USA, kamen, in Japan aber in Verbindung mit der dortigen Kultur ihre Innovationskraft erst so richtig entfalteten.

Ebenfalls in diese Zeit fallen erste sorgfältige empirische Studien zur Wirksamkeit von Organizational Development -Maßnahmen, von denen Faucheux et al. (1982) berichteten. Sie nannten dabei vor allem die Arbeiten von Porras und Kollegen (u.a. Porras & Berg, 1978; Porras & Roberts, 1980). Die Ergebnisse waren dürftig, es fanden sich nur geringe und inhaltlich begrenzte Effekte für die untersuchten Maßnahmen. Lediglich die Wirksamkeit von Maßnahmen, welche die Teilhabe der Mitarbeitenden an der Gestaltung der Veränderung ermöglichen, schien empirisch belegbar zu sein.

#### **1.1.4. Managing Change – Organisationskultur und Erwartungen im Change**

Ein weiterer wegweisender Überblicksartikel ist die Arbeit von Sashkin und Burke (1987). Ihrer Ansicht nach gelang im Laufe der 80er-Jahre die Integration von technostrukturellen und humanprozessualen Ansätzen des Organizational Development in einem ganzheitlichen Ansatz, der auch strategische Aspekte und Informationssysteme einschließt. Das Ziel von Organizational Change sei es, den Mitgliedern einer Organisation zu helfen, Probleme effektiv zu lösen und ihre Arbeit noch besser zu bewältigen (Sashkin & Burke, 1987, S. 397f). Als zentralen Auftrag der künftigen Forschung nannten die Autoren die gezielte Veränderung der Organisationskultur. In diesem Zusammenhang wird nach meinem Wissen auch zum ersten Mal in einem Review der Begriff *Managing Change* verwendet. Konsequenterweise wurde für diese Arbeit eine neue Art der Führung benötigt. Die Führungskräfte rückten in den Fokus der Forschung, insbesondere das Topmanagement als der oberste Change Agent des Unternehmens. Passend dazu entstand in diesem Klima Mitte der 80er-Jahre mit dem transformationalen Führungsstil (Bass, 1985) ein Ansatz, der die formulierten Herausforderungen für Führungskräfte aufgriff und in ein Verhaltensmodell übersetzte.

Auch neue Entwicklungen im Bereich der Methoden wurden von Sashkin und Burke (1987) berichtet. Dahinter verbirgt sich die eigentliche Gretchenfrage des Organizational Development nach seiner Wirksamkeit in der Praxis. Die Autoren fragten, was sich eigentlich verändert, wenn eine Veränderung messbar ist. Sie nahmen dabei Bezug auf die drei Typen von Veränderung nach Golembiewski, Billingsley und Yeager (1975) und merkten an, dass dieser Aspekt im Kontext organisationaler Veränderung noch kaum untersucht worden sei. Mehrere Studien aus der Zeit konnten die positiven Effekte von Organizational Development-Maßnahmen belegen, darunter Woodman und Wayne (1985) und Guzzo, Jette und Katzell (1985). Letztere veröffentlichten die erste Meta-Analyse zu Organizational Development, die unterschiedlichen Methoden des Organizational Developments (Job Design, Partizipative Methoden, Soziotechnik und weitere) deutlich positive Effekte auf verschiedenen Ebenen wie Ergebnis, Umsatz, Absentismus und Betriebsstörungen bescheinigte.

Schließlich kam mit dem Artikel von Sashkin und Burke (1987) als weiterer neuer Aspekt die Bedeutung von Erwartungseffekten ins Spiel. Diese und ihre möglichen Konsequenzen für die Erfolgsfaktorenforschung wurden von den Autoren erstmals thematisiert. Allerdings bezogen sie sich dabei nur auf die Erwartungen der Forschenden beziehungsweise Beratenden in organisationalen Veränderungsprozessen. Die Erwartungen der Beteiligten wurden (noch) nicht berücksichtigt. Und auch in den diskutierten Modellen kam das Individuum als gleichzeitig Betroffener von und Beteiligter an organisationaler Veränderung (noch) nicht vor.

#### **1.1.5. Weitere Professionalisierung und Zugeständnisse an die Realität der Unternehmen**

Nur zwei Jahre später schloss Woodman (1989) die Dekade mit einer Bestandsaufnahme und einem Ausblick auf das kommende Jahrzehnt ab. Viele Entwicklungen in Woodmans Arbeit wurden bereits bei Sashkin und Burke (1987) beschrieben. Dazu zählen die Betonung der Organisationskultur und des Machtaspekts in organisationalen Veränderungen oder die drei Arten von Veränderungen in Organizational Change-Studien (Golembiewski et al., 1975). Eine Weiterentwicklung des Forschungsfeldes wurde jedoch bei den beschriebenen Theorien sichtbar. So unterschied Woodman zwischen Change-Prozess-Theorien, die Dynamiken beschreiben, wenn sich Individuen, Gruppen und Organisation verändern (Forschungssicht), und Implementierungstheorien, welche die spezifischen Interventionen beschreiben, die für eine Veränderung notwendig sind (Praxissicht).

Eine weitere und neue Lernerfahrung wurde laut Woodman von Nord (1989, zitiert bei Woodman, 1989) und Neumann (1989, zitiert bei Woodman, 1989) eingebracht. Auf den Punkt gebracht beschrieben beide Autoren, wie die Wirklichkeit über die bisherige Forschung zu Organizational

Development hereinbrach. Aus dem Beitrag von Nord zog Woodman (1989) den Schluss, dass die humanistischen Forderungen des Organizational Development in der Praxis deshalb nicht umgesetzt wurden, weil die Wissenschaft keine ökonomischen Rahmenbedingungen berücksichtigt habe. Change Manager müssen mit begrenzten Ressourcen und egoistischen Mitarbeitenden umgehen. Das Wissen über Ökonomie und die menschliche Natur werde in der Organizational Development-Forschung noch weitgehend ignoriert. Bis dato gingen die meisten Theorien noch davon aus, dass Partizipation als entscheidender Erfolgsfaktor und oft auch Ziel von Veränderungsmaßnahmen automatisch dann entstehe, wenn den Mitarbeitenden die Möglichkeit dazu gegeben werde. Neumann, so Woodman (1989), nahm jedoch an, dass ungefähr zwei Drittel aller Mitarbeitenden es ablehnen würden, sich in organisationalen Veränderungsprozessen zu engagieren. Als Gründe für fehlendes Engagement der Mitarbeitenden – obwohl die Möglichkeit dazu besteht – sehe er nicht allein dispositionelle Faktoren, sondern auch strukturelle, relationale und soziale Erklärungen (Woodman, 1989, S. 208).

#### **1.1.6. Organizational Change ist in den Unternehmen angekommen – die Bedeutung von Individuen und Teams im Veränderungsprozess**

Die Forschung der folgenden zehn Jahre wurde kurz vor der Jahrtausendwende in gleich zwei Review-Artikeln aufbereitet. Der erste stammt von Armenakis und Bedeian (1999) und erfasst ein breites Feld der Forschung zu organisationaler Veränderung, das die Autoren in fünf Themengebiete aufteilten: a) Inhaltsmodelle organisationaler Veränderung, b) Kontextfaktoren, c) Prozessmodelle organisationaler Veränderung, d) Kriterienvariablen oder Outputvariablen organisationaler Veränderung und e) die besondere Betrachtung affektiver und verhaltensmäßiger Reaktionen auf organisationaler Veränderung. Drei zentrale Entwicklungen, die Armenakis und Bedeian (1999) beschrieben, sind für die vorliegende Arbeit besonders erwähnenswert. Als erstes ist festzuhalten, dass in den 90er-Jahren das Individuum im Change-Prozess (wieder-)entdeckt wurde. Seitdem befasst sich die Forschung intensiver mit dem individuellen Erleben von Menschen in Veränderungsprozessen und betont die Bedeutung von individuellen affektiven und behavioralen Reaktionen auf den Veränderungserfolg. Auch Erkenntnisse aus anderen Bereichen, z.B. dem Präventionsverhalten in Gesundheitsfragen, wurden auf den Organisationskontext übertragen. So entstand auch unter anderem das Konzept der Readiness for Change (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Zweitens wurde im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit in breitem Ausmaß die Forschung zu diesem Thema intensiviert (vgl. Levine & Moreland, 1990; Campion, Medsker & Higgs, 1993; Campion, Papper & Medsker, 1996; Cohen & Bailey, 1997). Die Erforschung der Rolle von Teams in organisationalen Veränderungsprozessen und die Erfassung von Group Level-Konstrukten zur Untersuchung der Wirkmechanismen in Change-Prozessen war zu dieser Zeit jedoch

noch wenig verbreitet. Der dritte wichtige Faktor ist die Einführung der sozial-kognitiven Lerntheorie von Bandura (1986) als zentrales Element eines Modells organisationaler Veränderung. Die Autoren erkannten das Potenzial des Banduraschen Ansatzes und schrieben: „If a change agent draws on social learning theory and implements change following a process model (incorporating enactive mastery), unintended outcomes may be minimized“ (Armenakis & Bedeian, 1999, S. 312).

Der zweite Artikel stammt von Weick und Quinn (1999). Organizational Change ist inzwischen in den meisten Unternehmen angekommen und wird von deren Mitarbeitenden täglich erlebt und mitgestaltet. Als neuen Aspekt für ein umfassendes Change-Verständnis brachten die Autoren die Unterscheidung zwischen episodischem und kontinuierlichem Change ein. Episodischer Change wird notwendig in Phasen der Divergenz, wenn eine an sich stabile Organisation in ihren Tiefenstrukturen nicht mehr den Anforderungen der Umwelt genügt. Dann sinken die Effizienz und Effektivität der Organisation, der Druck steigt und eine bisweilen revolutionäre Veränderung wird ausgelöst, wobei die letztendlich auslösenden Faktoren extern wie intern liegen können. Nach dieser Phase der Divergenz herrscht wieder ein Gleichgewicht in der Organisation mit starken Normen und stabilen Prozessen. Doch diese Phasen des Gleichgewichts waren schon damals sehr selten und äußerst kurz. Daher stellten die Autoren dem episodischen Change den kontinuierlichen Change gegenüber, der davon ausgeht, dass Veränderung in Organisationen nur dann eine Chance auf Erfolg hat, wenn sie zum Tagesgeschäft wird. Kontinuierlicher Change wird angetrieben durch die Wachsamkeit der Organisation und ihre Unfähigkeit, stabil zu bleiben, was deutlich macht, dass für diese Art von Veränderung auch eine spezifische Organisationskultur mit neuen Werten erforderlich ist.

Ein weiterer neuer Aspekt war die Beschreibung des Wirkprinzips der Attraktion als ein Gegenstück zur Substitution in Veränderungsprozessen. Substitution bedeutet das Ersetzen eines nicht mehr wirksamen Systems durch ein neues. Die Mitarbeitenden können sich dabei nicht frei entscheiden. Das Prinzip der Attraktion bedeutet dagegen, dass Menschen ein neues System annehmen, weil sie sich zu ihm hingezogen, von ihm inspiriert fühlen. Diese Unterscheidung ist die Kernüberlegung in Kotters Buch „Leading Change“ (Kotter, 1996). Weick und Quinn brachten den Unterschied mit den folgenden Worten auf den Punkt: „To manage change is to tell people what to do (a logic of replacement), but to lead change is to show people how to be (a logic of attraction)“ (Weick & Quinn, 1999, S. 380).

Darüber hinaus stellten Weick und Quinn (1999) vor allem Ordnungsprinzipien vor, wie die bis dato zahlreich veröffentlichten Ansätze kategorisiert und beschrieben werden konnten. Es wird deutlich, dass eine Rahmentheorie noch fehlte, und die Möglichkeit stand im Raum, dass es eine solche nie geben könnte, da das Forschungsfeld inzwischen zu weitläufig und gleichzeitig komplex geworden war. Die neue Sicht auf organisationale Veränderung als ein kontinuierliches und gleichzeitig nur

subjektiv deutbares Phänomen wurde im Abschlussatz des Artikels noch einmal treffend zusammengefasst. Um Change zu verstehen, müsse man die Trägheit der Organisation, ihre Inhalte, Hartnäckigkeit und ihre Interdependenzen kennen. Change-Entwicklungslinien verliefen eher spiralförmig als linear. Man solle sich daher weniger mit Change und eher mit Changing beschäftigen, also den Aktionen, die aus dem einen das andere werden lassen, die es ersetzen (Weick & Quinn, 1999, S. 382).

### **1.1.7. Change Management als komplexe Herausforderung für das gesamte Management**

Der letzte Übersichtsartikel, der hier besprochen werden soll, stammt von Clegg und Walsh (2004). Ganz so als ob sie den Schlusssatz von Weick und Quinn (1999) aufgreifen wollten, sprachen Clegg und Walsh (2004) nun von *Change Management* und legten den Schwerpunkt damit auf das Vorgehen in organisationalen Veränderungsprozessen und weniger auf Veränderungstheorien. Sie formulierten Anforderungen an ein modernes Change Management und beschrieben damit den Zustand des professionellen Managements organisationaler Veränderungen, wie er sich nach meiner Überzeugung auch heute noch darstellt. Clegg und Walsh (2004) zeichneten eine inzwischen zersplitterte Change-Landschaft in den Unternehmen. Unterschiedliche Interessengruppen verfolgen unterschiedliche Ziele, Change wird auf beliebige Weise für viele Bereiche verwendet, in denen Veränderung stattfindet, und auch die Interpretation des Erfolgs von Change-Maßnahmen hängt vom interpretierenden Subjekt ab. Change-Beraterinnen und -Berater betonen stark die Wirksamkeit ihrer Initiativen (vgl. Abrahamson, 1996), Mitarbeitende leiden unter Change-Müdigkeit oder flüchten sich in Zynismus (vgl. Bernerth, Armenakis, Feild & Walker, 2007; Walker, Armenakis & Bernerth, 2007). Die Multifunktionalität von Change Management erhöht zusätzlich die Komplexität des Arbeits- und Forschungsfeldes. So kommen latente Funktionen wie Imagebildung, Karriereboosting etc. zu den expliziten Zielen der Performanccesteigerung hinzu.

Für eine Neuausrichtung des Change Managements in Organisationen stellten Clegg und Walsh (2004) zwei zentrale Forderungen auf. Zunächst betonten sie die Notwendigkeit einer geschäftsprozessbezogenen Perspektive im Change Management. Change Management laufe noch immer fragmentiert ab. Prozessdesign, Change-Design, und -Umsetzung lägen oft in verschiedenen Händen. Fehlende Feedbackschleifen und geringe Partizipation der späteren User am Design verhinderten Lernmöglichkeiten, Konflikte entstünden, weil sich unterschiedliche Interessengruppen gegenseitig beschuldigen. Außerdem forderten sie, das bis dato vorherrschende Push-Prinzip durch ein Pull-Prinzip zu ersetzen. Damit ist gemeint, dass Change nicht von Expert:innen und dem Management in das Unternehmen hineingedrückt wird, sondern dass die Endnutzerinnen und -nutzer diejenigen Change-Maßnahmen durch das Unternehmen „ziehen“, die sie für eine

erfolgreiche Bearbeitung ihrer Aufgaben benötigen. Diese Kundenorientierung im Change Management bedeute praktisch, dass eine herkömmliche Endnutzerbeteiligung nicht mehr ausreiche, sondern dass ein echtes „Ownership“ der Nutzerinnen und Nutzer für die neuen Prozesse erreicht werden müsse (Clegg & Walsh, 2004, S. 225f).

Die abschließenden Vorhersagen der Autor:innen stellen sich aus der heutigen Sicht denn auch als weitsichtig und zutreffend heraus. So schrieben sie zum Beispiel: „We also predict that change will get harder and more complex to manage“ (Clegg & Walsh, 2004, S. 233) und wiesen darauf hin, dass für erfolgreiches Change Management eine ganzheitliche systemische und multidisziplinäre Herangehensweise erforderlich sein werde, die neue Tools und Methoden bereits in der Design-Phase anwendet und sich empirischer Überprüfbarkeit stellen müsse.

Damit erreichte die Forschung zu Organizational Change eine Phase, die bis heute andauert. Substanzielle Ergänzungen oder fundamental neue Erkenntnisse ließen sich bei meiner Recherche seitdem keine mehr finden. Interessanterweise fanden sich auch keine aktuelleren Review-Artikel in der Art der beschriebenen Arbeiten. So scheint sich wohl die Spekulation von Weick und Quinn (1999) zu bewahrheiten, dass das Forschungsfeld inzwischen so breit ist, dass lediglich Teilbereiche in Überblicksartikeln noch besprochen werden können. Als Beispiele wären hier zu nennen: Hiller, DeChurch, Murase und Doty (2011) für das Feld des Change Leadership, Oreg, Vakola und Armenakis (2011) für Reaktionen der Betroffenen auf organisationale Veränderung, Choi (2011) für verschiedene Einstellungskonstrukte gegenüber organisationaler Veränderung und Whelan-Berry und Somerville (2010) für Erfolgstreiber in Change-Prozessen. Als neue Entwicklung auf dem Feld der Methoden lässt sich lediglich der aktuell viel diskutierte Ansatz des New Work und des agilen Arbeitens nennen (vgl. Bussin & Blair, 2019). Doch auch dieser basiert auf den Erkenntnissen, dass erfolgreiche Veränderung nur durch aktive Partizipation, unter Berücksichtigung von Machtstrukturen und der Organisationskultur in einer Abfolge von Lernschleifen gelingen kann. Bussin und Blair beschreiben denn auch agile Methoden als inhärent komplementär mit Organizational Development und arbeiten deren gemeinsame Kernaspekte heraus, die sie vor allem in der Betonung der Organisationskultur und des organisationalen Lernens sehen (Bussin & Blair, 2019, S. 61ff).

## 1.2. Kennzeichen und Definition von Organizational Change und Change Management

Aus jedem der im vorigen Abschnitt beschriebenen Überblicksartikel ließ sich ein zentraler Aspekt des Organizational Change herausarbeiten, wie er aktuell verstanden wird. Darauf aufbauend folgte anschließend die Definition von Organizational Change und Change Management für die vorliegende Arbeit.

- Organizational Change ist die Synthese von technostrukturellen und human-prozessbezogenen Techniken zur Förderung von Veränderung und Entwicklung von Menschen, Technologien und organisationalen Strukturen und Prozessen (Friedlander & Brown, 1974).
- Organizational Change ist komplex und läuft parallel auf verschiedenen Ebenen ab, und zwar sowohl inhaltlich (psychologisch-technologisch) wie auch hinsichtlich der Aufbau- (Hierarchieebenen) und Ablauforganisation (Geschäftsprozesse) (Alderfer, 1977).
- Organizational Change verfolgt einen ganzheitlichen und zugleich integrativen Anspruch, der auch die Organisationskultur sowie latente Wirkmechanismen und Einflussfaktoren berücksichtigt (Faucheux et al., 1982).
- Organizational Change berührt, verändert und nutzt die in einer Organisation vorherrschenden Werte und Erwartungen und verknüpft sie mit den expliziten Zielen der Veränderung (Sashkin & Burke (1987).
- Organizational Change findet in der Praxis statt und steht unter dem Diktat der Ökonomie – sowohl hinsichtlich der verfügbaren finanziellen Ressourcen der Organisation als auch der persönlichen Ressourcen ihrer Mitglieder (Woodman, 1989).
- Organizational Change ist eine komplexe Interaktion von Individuen und Gruppen in einer Organisation, und die Prozesse, die innerhalb und zwischen diesen ablaufen, bestimmen den Erfolg der Veränderung (Armenakis et al, 1999).
- Organizational Change läuft nicht linear ab, sondern spiralförmig. Die Veränderung muss kontinuierlich verstanden werden und ist letzten Endes nur subjektiv deut- und interpretierbar (Weick & Quinn, 1999).
- Organizational Change ist eine etablierte Aufgabe des gesamten Managements mit systemischem Charakter (hinsichtlich ihrer Komplexität und Steuerbarkeit). Die Veränderung wird gestaltet von den Endnutzerinnen und -nutzern der neuen Prozesse und Strukturen, d.h. den Mitarbeitenden der Organisation (Clegg & Walsh, 2004).

### 1.2.1. Definition von Organizational Change

Zur Erstellung einer Definition von Organizational Change wurden die entsprechenden Definitionen der besprochenen Studien noch einmal einander gegenübergestellt. Ein zentrales Element von Organizational Change ist demnach dessen integrativer Charakter und seine sozialwissenschaftliche Ausrichtung. So griffen Weick und Quinn (1999) die Definition von Porras und Robertson (1992) von Organizational Development auf, die genau diesen Aspekt in den Mittelpunkt stellt: „Organizational development is a set of behavioral science-based theories, values, strategies, and techniques aimed at the planned change of the organizational work setting for the purpose of enhancing individual development and improving organizational performance, through the alteration of organizational members' on-the-job behaviors.“ (Porras & Robertson, 1992, S. 722). Der Blick auf die oben genannten Kennzeichen von Organizational Change zeigt jedoch, dass der Rahmen inzwischen weiter gesteckt ist. In ihrem Buch „Erfolge und Misserfolge im Change Management“ gingen Greif, Runde und Seeberg (2004) daher einen anderen Weg und boten eine rein formale Definition an, die keinerlei Inhalte beschreibt: „Organisationaler Veränderungsprozess ist ein Oberbegriff für alle Arten bedeutsamer Unterschiede der Leistungs- und Verhaltensmerkmale einer Organisation, einer Abteilung einer Organisation oder eines relevanten Teils der Organisationsmitglieder oder der Gruppen einer Organisation im Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten“ (Greif et al., 2004, S. 29). Diese Definition schließt jedoch auch all jene Veränderungen ein, die nicht geplant und absichtsvoll erfolgen. So würde zum Beispiel ein Produktivitäts- oder Qualitätsabfall in einem Unternehmen, der durch kontaminierte Vorprodukte entsteht, als organisationaler Veränderungsprozess gewertet werden. In die Definition für die vorliegende Arbeit sollte daher die planvolle Absicht der Veränderung (Achtung: nicht das geplante Ergebnis!) mit aufgenommen werden:

Organizational Change bezeichnet geplante Veränderungen von Strukturen und/oder Prozessen in Organisationen, die durch unterschiedliche Anlässe von außen oder von innerhalb der Organisation angestoßen werden, mit dem Ziel, diese Strukturen und/oder Prozesse effizienter (kostengünstiger, schneller) und leistungsstärker zu machen oder neue (effizientere und/oder leistungsstärkere) Strukturen beziehungsweise Prozesse zu implementieren. Dabei wird davon ausgegangen, dass diese Veränderungen auch Veränderungen anderer Faktoren benötigen und gleichzeitig bedingen. Dazu zählen die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten, das Verhalten, die Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden, deren individuelle und kollektive Interaktionen sowie die Organisationskultur und die Vision des Unternehmens.

### 1.2.2. Definition von Change Management

Auch zur Erarbeitung einer Definition für Change Management wurden zunächst verschiedene Veröffentlichungen und die dort verwendeten Definitionen geprüft. Die meisten Autorinnen und Autoren sind sich darin einig, dass Change Management die konkrete Steuerung von organisationaler Veränderung ist, also dem Was (Organizational Change) das Wie (Change Management) zuordnet. In vielen Veröffentlichungen zu diesem Thema findet sich keine konkrete Definition von Change Management. Die Autor:innen nähern sich dort dem Begriff über die Beschreibung der Initiativen, die untersucht wurden. So sprachen Vahs und Leiser (2003) von der „Gestaltung des Unternehmenswandels“ und führten Anlässe, Arten und Methoden auf. Picot, Freudenberg und Gassner (1999) sprachen vom „Management von Reorganisation“ und erläuterten den Begriff der Reorganisation, der bei ihnen viele Kennzeichen des oben beschriebenen Organizational Change enthielt. Clegg und Walsh (2004) definierten in ihrem Artikel ebenfalls nicht (mehr) explizit den Begriff Change Management. Sie gingen davon aus, dass mit der Beschreibung der unzähligen Change-Initiativen der vorangegangenen Jahre der Gegenstand ihrer Betrachtung hinreichend konkret war. Auch viele Autor:innen von Praxisbüchern, darunter Kotter (1996) und Doppler und Lauterburg (1994), verzichteten auf eine explizite Definition und wählten denselben Weg, ebenso neuere Arbeiten aus den 2010er-Jahren. Wer dennoch eine Definition von Change Management versucht, der steht schnell vor einem Inklusions-/Exklusionsproblem. Drei ausgewählte Definitionen von Change Management bilden die Bandbreite ab, auf die man dabei trifft.

Stolzenberg und Heberle (2006) definierten in ihrem Praxisbuch Change Management als „... die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden auf die zukünftige Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglichen. Veränderungsmanagement konzentriert sich auf die überfachliche Seite einer Veränderung und achtet auf die Ausgewogenheit beider Seiten“ (Stolzenberg & Heberle, 2006, S. 5). Hier wurde Change Management als reine Ergänzung zum klassischen Management von Veränderungen im Sinne von Projektmanagement gesehen. Die Betonung, dass Change Management über eigene, Change Management-typische Methoden verfügt, ist an dieser Stelle hilfreich, weil sie eine Abgrenzung zum klassischen Projektmanagement ermöglicht. Die Beschränkung des Change Managements auf die Steuerung überfachlicher Veränderungen scheint vor der ganzheitlichen Definition von Organizational Change jedoch zu kurz gesprungen.

Die Change Management-Studie 2008 von Capgemini (Claßen & von Kyaw, 2008) bot sechs verschiedene Definitionen von Change Management an: eine prozessorientierte, eine ergebnisorientierte, eine planungsorientierte, eine ursachenorientierte, eine stakeholderorientierte und eine systemorientierte Definition, wobei sich 75% der Studienteilnehmenden den ersten drei Definitionen anschlossen. Die Autor:innen stellten fest, dass es in den Unternehmen offensichtlich keine anerkannte allgemeine Definition von Change Management gebe, und beschrieben treffend wie „die Gleichsetzung von Change Management mit den jeweils eingesetzten Change-Instrumenten [...] die pragmatische Antwort auf das Fehlen einer allgemein akzeptierten Definition“ von Change Management sei (Claßen & von Kyaw, 2008, S. 26). Aus ihrer Sicht jedoch zeichnet sich Change Management durch eine klare Veränderungsarchitektur aus und durch die sorgfältige Auswahl und Anwendung der passenden Instrumente. Change Management dient demnach als Rahmenplan für die Gestaltung jeglicher organisationalen Veränderung. Die Autor:innen schrieben: „In einem bildhaften Sinne bedeutet Change Management daher (1) die ‚Komposition‘ einer stimmigen Melodie, (2) die ‚Orchestrierung‘ mit passenden Instrumenten und (3) das ‚Dirigieren‘ der geeigneten Musiker“ (Claßen & von Kyaw, 2008, S. 26).

Greif et al. (2004) stellten dagegen eine Definition vor, die das stetige Analysieren, Überprüfen und Gegensteuern in organisationalen Veränderungsprozessen in den Mittelpunkt stellt:

„Veränderungsmanagement beschreibt einen wiederkehrenden Prozess der kontinuierlichen *Exploration, Analyse, Evaluation* und des *Managements* vieler *kleiner* und manchmal *großer, vorhersehbarer und unvorhersehbarer Probleme* und *Misserfolgsrisiken* sowie der *Erfolgsfaktoren und -chancen* bei organisationalen Veränderungen“ (Greif et al., 2004, S. 54).

Aus der Gesamtschau der drei letzten Definitionen, die aus meiner Sicht jeweils einen zentralen Aspekt von Change Management abdecken, wurde schließlich die folgende Definition von Change Management für die vorliegende Arbeit abgeleitet:

Change Management ist die ganzheitliche Begleitung und Steuerung der fachlichen und überfachlichen Veränderungen in einer Organisation mit Hilfe bestimmter Change Management-typischer Methoden und Instrumente, die das Repertoire des klassischen Projektmanagements ergänzen.

Auf die genannten Change Management-typischen Methoden wird in Kapitel 3 „Erfolgsfaktoren im Change Management“ näher eingegangen. Dort werden Methoden und Vorgehensweisen vorgestellt, die sich in der empirischen Forschung zu Veränderungsmanagement als „Change-Treiber“ beziehungsweise „Erfolgsfaktoren“ erwiesen haben.

## **2. Ausgangsbasis und Forschungsvorhaben der Arbeit**

Nachdem auf den vorangegangenen Seiten das Forschungsfeld für die vorliegende Arbeit vermessen und die zentralen Begriffe des Organizational Change und des Change Managements definiert wurden, wird nun die Herleitung der Fragestellungen für diese Arbeit erläutert. Zusammengefasst lassen sich auf drei verschiedenen Erfahrungsfeldern offene Fragen formulieren, die in das aktuelle Vorhaben der Studie mündeten.

### **2.1. 70 Prozent aller Veränderungsprojekte scheitern – warum?**

In der Einleitung zu dieser Arbeit wurde bereits auf das populäre Beratungs-Narrativ eingegangen, nach dem 70 Prozent aller Veränderungsprojekte scheitern. Sicherlich stecken hinter dieser Zahl auch die Geschäftsinteressen eben jener Beraterinnen und Berater, die ihren Kundinnen und Kunden nahelegen, dass sie zu den anderen 30 Prozent gehören können, wenn sie auf ihre Unterstützung setzen. Und auch die bereits berichtete Studie von Hughes (2011) identifizierte diese Aussage in ihrer Absolutheit als nicht empirisch belegbar. Dennoch berichteten neben Porras und Robertson (1992) viele der bereits zitierten Arbeiten von lediglich geringen bis überhaupt keinen nachweisbaren Effekten von Change-Initiativen auf den Veränderungserfolg (vgl. Picot et al., 1999, Vahs & Leiser, 2003; Greif et al., 2004, Clegg & Walsh, 2004).

Wie kommen solch hohe und vielfach empirisch belegte Misserfolgsraten zustande angesichts von über 50 Jahren Forschung zu Organizational Change und Change Management? Können die bislang identifizierten Erfolgsfaktoren und die teilweise darauf aufbauenden Modelle gesteuerter organisationaler Veränderung keine hinreichende Anleitung dafür bieten, wie Veränderungserfolg erreicht werden kann? Und wenn es so sein sollte: liegt es an den möglicherweise unvollständigen Modellen selbst oder an deren Anwendung in der Praxis?

### **2.2. Praxiserfahrungen im Change Management – der Homo oeconomicus und der Change-Alltag**

Den meisten Change Management-Ansätzen liegt ein Menschenbild zugrunde, das in der Tradition der soziotechnischen Schule (Trist, 1981) und Maslows Motivationstheorie (Maslow, 1954) verankert ist. Demnach sind Menschen in Unternehmen grundsätzlich motiviert, sich aktiv in Veränderungsprozessen in ihrem Unternehmen zu engagieren (vgl. zum Beispiel Königswieser & Exner, 2006; Doppler & Lauterburg, 1994; Kotter, 1996). Ausgehend von diesen Annahmen müsste es für die Verantwortlichen in organisationalen Veränderungsprozessen ein Leichtes sein, die Mitarbeitenden zu aktiven Beteiligten der Veränderung zu machen. Dass Partizipation ein wichtiger

Schlüssel für den Change-Erfolg ist, lässt sich theoretisch nachvollziehbar bereits mit dem Job Characteristics Model von Hackman und Lawler (1971) erklären. Schließlich fördert die Möglichkeit, neue Prozesse und Strukturen aktiv mitgestalten zu können, bei den Mitarbeitenden die Wahrnehmung von Autonomie und Ganzheitlichkeit im Change-Alltag. Auch vor dem Hintergrund der Theorie der erlernten Hilflosigkeit (Seligman, 1972; Maier & Seligman, 1976) ist das Gefühl, Kontrolle über das eigene Schicksal in der Veränderung zu haben, förderlich für den Change-Erfolg. Dass Partizipation tatsächlich den Change-Erfolg steigert, legten verschiedene Studien zu Organizational Change nahe (Porras & Robertson, 1992; Vahs & Leiser, 2003; Greif et al., 2004; Parry, Kirsch, Carey & Shaw, 2014). Zwar zeigten Arbeiten wie die von Armenakis et al. (1993), Walker, et al. (2007), Whelan-Berry und Somerville (2010) oder Parry et al. (2014), dass Partizipation vor allem über die Herstellung von Transparenz über die geplanten Veränderungen, die Vermittlung der Veränderungsnotwendigkeit und die persönliche Valenz der angestrebten Ziele auf das Engagement der Mitarbeitenden und damit auf den Veränderungserfolg wirkt. Dennoch lag auch diesen Arbeiten ein grundsätzlich positives Bild von im Grunde „change-willigen“ Mitarbeitenden zugrunde, deren Readiness for Change (Armenakis et al., 1993) lediglich aktiviert werden muss.

Demgegenüber stehen Arbeiten, die von Change-Zynismus (Wanous, Reichers & Austin, 2000; Bernerth, et al., 2007; Brown & Cregan, 2008; Thundiyil, Chiaburu, Oh, Banks & Peng, 2015; Sguera, Patient, Diehl & Bobocel, 2022) oder Change-Müdigkeit (Bernerth, Walker & Harris, 2011) berichteten. Sie zeigen Symptome einer Entwicklung an, die bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit deutlich wurde: die stetig steigende Zahl an Change-Initiativen in den Unternehmen und die damit verbundene Belastung der Mitarbeitenden durch die Forderung des Managements nach Partizipation führen zu Ermüdungserscheinungen, Resignation oder gar Abwehr.

Mitarbeitende in Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, den unterschiedlichsten Erwartungen ihres Managements gerecht zu werden. Neben den Anforderungen des operativen Tagesgeschäfts stellt das Engagement in Projekten eine immer stärkere Belastung dar, und zwar psychologisch (psychische Energie) wie auch materiell (Arbeitszeit, Budget). Organisationsmitglieder auf allen Hierarchieebenen sehen sich zunehmend gefordert, ihre psychischen wie materiellen Ressourcen bei ihrer Arbeit möglichst nutzenmaximierend einzusetzen, sozusagen als moderner *homo oeconomicus* im organisationalen Wandel. Wie nun lassen sich diese Mitarbeitenden dazu bewegen, die Partizipationsangebote ihres Managements aktiv und motiviert anzunehmen? Und welche Mechanismen liegen ihren Entscheidungen zugrunde?

### **2.3. Komplexität organisationaler Veränderungsprozesse – Herausforderung für die Change-Forschung**

Als drittes Erfahrungsfeld kommt die Erkenntnis hinzu, dass organisationale Veränderung per se ein komplexes Vorhaben kollektiven Handelns in volatilen Kontexten darstellt (Clegg & Walsh, 2004; Werkman, Boonstra & Van der Kloot, 2005; Walker et al., 2007; Whelan-Berry & Somerville, 2010). Werkman et al. (2005) sahen die Gründe für hohe Misserfolgsraten denn auch darin, dass bis dato keine umfassenden Konzepte bestehen, die gesamthafte Muster anstelle von einzelnen Erfolgs- oder Misserfolgskriterien abbilden. Der Komplexität organisationaler Veränderungsprozesse werden diese Ansätze ihrer Meinung nach nicht gerecht. Wie kann also ein hinreichend umfassendes und gleichzeitig kompaktes Wirkmodell organisationaler Veränderung aussehen, das die integrative Kraft und theoretische Flexibilität besitzt, weitere Faktoren aufzunehmen und gleichzeitig die Ableitung konkreter Change Management-Maßnahmen erlaubt?

### **2.4. Das Forschungsvorhaben für die vorliegende Arbeit**

Aus den Fragen, mit denen die letzten drei Abschnitte endeten, ließ sich nun das Forschungsvorhaben für die vorliegende Arbeit ableiten: die Entwicklung eines Wirkmodells, welches das Zustandekommen von motiviertem Handeln von Individuen und Gruppen in Veränderungsprozessen beschreibt (d.h. aktive Unterstützung der Veränderung) und die Ableitung von Empfehlungen für die Verantwortlichen in solchen Prozessen erlaubt. Dabei sollte das Modell die Komplexität der bisherigen Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren im Change Management bündeln und außerdem als Rahmenmodell für künftige Studien – vor allem auf der kollektiven und organisationalen Ebene – dienen können.

### 3. Erfolgsfaktoren im Change Management – konzeptionelle Unterscheidungen und Logik eines neuen Wirkmodells

In diesem Kapitel wird die Grundlage für die Formulierung eines Wirkmodells organisationaler Veränderung erarbeitet, das die Anforderungen des Forschungsvorhabens aus dem vorigen Kapitel aufgreift. Dazu werden zunächst die bisherigen Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren im Change Management kategorisiert und beschrieben. Anschließend werden ausgewählte Wirkmodelle organisationaler Veränderung vorgestellt. Sowohl aus der Analyse der Erfolgsfaktoren wie auch der Change-Modelle werden Ableitungen für die Formulierung des im darauffolgenden Kapitel zu erarbeitenden integrativen Wirkmodells vorgenommen.

In wissenschaftlichen Studien zu den Erfolgsfaktoren im Change Management lassen sich zwei unterschiedliche Arten solcher Erfolgsfaktoren identifizieren, die bisweilen getrennt, bisweilen miteinander verkettet und bisweilen bunt gemischt beschrieben werden. Es handelt sich dabei zum einen um die konkreten Change Management-typischen Maßnahmen (Instrumente und Methoden) im Rahmen von organisationalen Veränderungsprozessen und zum anderen um die change-bezogenen psychologischen Wahrnehmungs- und Erlebenszustände der Mitarbeitenden. Im Sinne eines Input-Process-Output-Modells, wie es zum Beispiel in der Forschung zu Teamarbeit und Teamleistung angewandt wurde (vgl. Cohen & Bailey, 1997; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008), können erstere als *Inputfaktoren* bezeichnet werden. Sie geben eine Antwort auf die Frage: Was ist konkret zu tun? Letztere können als *Prozessfaktoren* bezeichnet werden. Sie geben eine Antwort auf die Frage: Wie und warum funktioniert Change Management? Nach der Logik des Input-Process-Output-Modells können die Konsequenzen dieser zwischengeschalteten Prozesse als *Outputfaktoren* bezeichnet werden. Diesen entspricht dann das konkrete Verhalten der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess und schließlich der wahrgenommene oder gemessene Change-Erfolg. Die Outputfaktoren geben eine Antwort auf die Frage: Was soll erreicht werden?

Im Folgenden werden zunächst die Instrumente und Methoden im Change Management vorgestellt, die das größte Potenzial im Hinblick auf den Change-Erfolg versprechen (Inputfaktoren).

Anschließend wird auf das große Feld der Forschung zu den psychologischen Konstrukten und Wirkmechanismen eingegangen, die mit dem Erfolg organisationaler Veränderungen in Verbindung gebracht werden (Prozessfaktoren). Abschließend sollen die verschiedenen Operationalisierungen des Konstrukts „Change-Erfolg“ näher beleuchtet und eine Definition des Outputfaktors „Change-Erfolg“ für die vorliegende Arbeit vorgestellt werden.

### 3.1. Inputfaktoren – Methoden und Instrumente zur Herstellung von Partizipation

Als Suchraum für mögliche Inputfaktoren wurde das weite Feld der Methoden ausgewählt, welche die Partizipation der Mitarbeitenden in einem Veränderungsprozess ermöglichen und fördern. Diese können als der am besten belegte Erfolgsfaktor im Change Management gelten (Porras & Robertson, 1992; Vahs & Leiser, 2003; Greif et al., 2004). Auch die Change Management-Studien verschiedener Beratungen wie Capgemini (Claßen & von Kyaw, 2008; von Kyaw & Claßen, 2010) ComTeam (Forchhammer & Roth, 2008) oder IBM Global Business Services (Jørgensen, Albrecht & Neus, 2007) führten die Beteiligung oder Mobilisierung der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess unter den wichtigsten drei bis vier Erfolgsfaktoren im Change Management.

Bei näherer Betrachtung handelt es sich bei dem Erfolgsfaktor Beteiligung um einen Sammelbegriff für unterschiedlichste Maßnahmen wie Workshops, Pilotstudien, Mitarbeit im Projektteam, Mitarbeitendengespräche, Befragungen und viele weitere, die alle das Ziel haben, die Mitarbeitenden aktiv in die Gestaltung der konkreten Veränderungen einzubinden. Die meisten Studien sind sich einig, dass als ein wichtiges Instrument zur Herstellung von Beteiligung ein beteiligungsorientiertes Führungsverhalten der Führungskräfte notwendig ist. Diese müssen Verantwortlichkeiten bei der Gestaltung von Prozessen und Strukturen an Ihre Mitarbeitenden delegieren (Vahs & Leiser, 2003). Im Modell von Greif et al. (2004) wirkte der kombinierte Faktor „Führung und Einbeziehung“ als einziger Erfolgsfaktor direkt auf den wahrgenommenen Veränderungserfolg. Parry et al. (2014) fanden ähnlich wie Greif et al. (2004), dass die Items, welche die Beteiligung der Mitarbeitenden erfassten, auf einen starken und sehr diversen Faktor luden, der unter anderem auch das glaubwürdige Vorleben der Veränderung durch die Führungskräfte, das Gefühl der Wertschätzung unter den Mitarbeitenden und die Rollenklarheit der Betroffenen erfasste. In den letzten Jahren hat sich die Forschung verstärkt mit der erfolgskritischen Rolle der Führungskräfte in organisationalen Veränderungsprozessen befasst sowie den Mechanismen, über die deren Verhalten auf das Unterstützungsverhalten und die change-relevanten Einstellungen der Mitarbeitenden wirken (vgl. Faupel & Süß, 2019; Farahnak, Ehrhart, Torres & Aarons, 2020; Peng, Li, Wang & Lin, 2020). Abgeleitet aus diesen Befunden wurde für die vorliegende Studie als erster Inputfaktor ein individuell ausgerichtetes und beteiligungsorientiertes Führungsverhalten der Führungskräfte gewählt, das in Anlehnung an Kotter (1996) als *Change Leadership* bezeichnet werden soll.

Ein zweiter wesentlicher Hebel für Beteiligung wird in den Arbeiten von Armenakis et al. (1993), Walker, et al. (2007), Whelan-Berry & Somerville (2010) oder Parry et al. (2014) deutlich. Die Herstellung von Transparenz über die geplanten Veränderungen, der Dialog mit den Mitarbeitenden

und die Vermittlung der Veränderungsnotwendigkeit wirkten sich dort auf das Engagement der Mitarbeitenden und damit auf den Veränderungserfolg aus. Auch frühere Studien sowie einschlägige Praxisbücher beschrieben eine besondere Kommunikations- und Informationspolitik als zentral für den Veränderungserfolg (vgl. Picot et al., 1999; Vahs & Leiser, 2003; Greif et al., 2004; Kotter, 1996; Königswieser & Exner, 2006; Stolzenberg & Heberle, 2006). Russ (2008) brachte die zentrale Bedeutung der Kommunikation in der Veränderung folgendermaßen auf den Punkt: „[...] change is implemented and sustained through human communication“ (Russ, 2008, S. 200). Als zweiter Inputfaktor für diese Studie wurde daher die *Change-Kommunikation* ausgewählt. Im Folgenden werden die beiden Inputfaktoren beschrieben und definiert.

### **3.1.1. Inputfaktor 1: Change Leadership**

Bereits Friedlander und Brown (1974) betonten die besondere Rolle des Managements für den Veränderungserfolg. Es folgten unzählige Veröffentlichungen dazu, was erfolgreiches Führen in der Veränderung bedeutet (als Beispiele dafür siehe Kotter, 1996, Greif et al, 2004; Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang & Shi, 2005 oder den Überblicksartikel von Hiller et al., 2011). Für den Inputfaktor Change Leadership bestand nun die Herausforderung darin, ein geeignetes Konstrukt zu finden, das als Inputfaktor in das zu erarbeitende Modell aufgenommen werden konnte. Drei verschiedene Aspekte von Führungsverhalten wurden dafür betrachtet. Der erste bezog sich auf den Inhalt des Führungsverhaltens, also auf die Frage: Wie verhält sich eine Führungskraft, wenn sie in Veränderungsprozessen erfolgreich agiert? Der zweite Aspekt waren die Akteur:innen des Führungshandelns, verbunden mit der Frage: Wer zeigt das notwendige Führungsverhalten beziehungsweise wer sollte es zeigen? Den dritten Aspekt stellten die Rezipient:innen des Führungshandelns dar, verbunden mit der Frage: Wer wird geführt?

Zur Frage nach den Inhalten erfolgreichen Führungshandelns in Veränderungsprozessen (erster Aspekt) steht bei Kotter an zweiter Stelle seines Prozessmodells die Schaffung einer Führungskoalition (*guiding coalition*, Kotter, 1996) mit folgenden Charakteristika: Das Team braucht ausreichend Positionsmacht, ein gemeinsames Ziel, und es muss in der Lage sein, Vertrauen in seine Fähigkeiten aufzubauen. Über die Entwicklung einer Change-Vision und die Kommunikation derselben kann die Führungskoalition dann die Veränderung erfolgreich voranbringen (Kotter, 1996, S. 67ff). Vahs und Leiser (2003) nannten als eine Regel für den Veränderungserfolg das Vorbildverhalten der Führungskräfte sowohl des Topmanagements als auch des mittleren und unteren Managements. Nach Greif et al. (2004) sind notwendige Fähigkeiten und Kenntnisse der Führungskräfte das Commitment zum Veränderungsvorhaben, Glaubwürdigkeit und ein Vorbildverhalten sowie weitere change-förderliche Eigenschaften und Verhaltensweisen. Dazu zählen sie eine allgemein große Offenheit gegenüber Veränderungen, die Fähigkeit, die

Notwendigkeit der Veränderung vermitteln zu können, das Setzen von Rahmenbedingungen oder die Information der Mitarbeitenden über Ziele und Projektverlauf. Schließlich nannten auch die bereits zitierten Befragungen diverser Beratungsunternehmen das Commitment und die Glaubwürdigkeit des Managements als den wichtigsten Erfolgsfaktor bei Veränderungsprozessen. (Jørgensen et al., 2007; Forchhammer & Roth, 2008; Claßen & von Kyaw, 2008; von Kyaw & Claßen, 2010).

Zusammenfassend lässt sich Change Leadership damit als ein Führungsverhalten beschreiben, das gekennzeichnet ist von einem vom üblichen Anweisen und Kontrollieren der erreichten Ziele abweichenden Führungsverhalten. Es emotionalisiert, vermittelt Visionen, wirkt sinnstiftend und lebt vom Vorleben der gewünschten Veränderung durch die Führungskräfte.

In Bezug auf die Frage nach den Akteur:innen des Führungsverhaltens (zweiter Aspekt) müssen mindestens zwei Subgruppen von Führungskräften unterschieden werden. Die erste ist das Topmanagement, die Unternehmens- oder zumindest Bereichsleitung, die zweite sind die direkten Vorgesetzten der betroffenen Mitarbeitenden. Zu diesen Gruppen pflegen Mitarbeitende in der Regel unterschiedlich intensive Beziehungen. Während sie das Topmanagement meist nur bei Auftritten in der Unternehmensöffentlichkeit oder indirekt über Ankündigungen in verschiedenen Medien wie Mitarbeitendenzeitschriften und im Firmenintranet oder der Presse erleben, stehen sie mit ihren direkten Vorgesetzten in einem regelmäßigen Austausch in Form von Arbeitsbesprechungen, Anweisungen und Feedbackgesprächen. Die Wirkung der beiden Gruppen auf die Mitarbeitenden wird daher auch unterschiedlich in ihrer Qualität – und wahrscheinlich auch ihrer Stärke – sein. Die meisten Beratungsstudien sprechen jedoch von „dem Management“ und vereinen damit das wahrgenommene Verhalten beider Gruppen. Auch in Kotters (1996) Modell wird die gesamte Führungskaskade angesprochen.<sup>2</sup> Greif et al. (2004) differenzierten in der Darstellung ihrer Studienergebnisse zwar durchgehend zwischen den verschiedenen Managementebenen. So stellten sie fest, dass die unteren Managementebenen deutlich häufiger für Erfolge und vor allem Misserfolge im Veränderungsmanagement verantwortlich gemacht werden als das Topmanagement. In ihr Vorhersagemodell für den Change-Erfolg floss in den Faktor „Führung und Einbeziehung der Mitarbeiter/innen“ jedoch vor allem die Wahrnehmung des Verhaltens der Geschäftsführung ein. Vahs und Leiser (2003) dagegen haben insgesamt sogar drei Managementebenen getrennt untersucht (Topmanagement, mittleres und unteres Management) und festgestellt, dass das wahrgenommene Verhalten der beiden unteren Ebenen einen noch stärkeren Einfluss auf den Zielerreichungsgrad hat als das des Topmanagements. Parry et al. (2014) erhoben in ihrer Studie das

---

<sup>2</sup> Kotter (1996) legte den Schwerpunkt darauf, die *richtigen* Leute für die Führungskoalition zu gewinnen. Dieser Begriff umfasst nicht notwendigerweise diejenigen mit der größten Positionsmacht. Vielmehr stellte Kotter die Meinungsmacht und die individuelle Eignung in den Vordergrund.

wahrgenommene Verhalten der Bereichsleitung getrennt von dem der direkten Führungskraft und fanden für beide Maße homogene Subskalen, die jedoch beide recht hoch auf einen gemeinsamen Faktor luden, den sie *Change Leadership* nannten. In der vorliegenden Studie soll aufgrund dieser Befunde das wahrgenommene Verhalten des Topmanagements getrennt von demjenigen der direkten Führungskraft erhoben werden.

Auch zum dritten Aspekt, der Frage nach den Rezipient:innen des Führungsverhaltens, sind zwei Adressatengruppen zu nennen. Denn das Verhalten einer Führungskraft hat nicht nur Auswirkungen auf die geführten Individuen, sondern auch auf das Team als Ganzes. Es beeinflusst sowohl die Qualität der Gruppenprozesse als solche als auch die Leistung des gesamten Teams (Levine & Moreland, 1990; Cohen & Bailey, 1997; Mathieu et al., 2008). In den Studien von Cohen und Bailey (1997) und insbesondere bei Mathieu et al. (2008) wurde ein partizipatorischer und personenorientierter Führungsstil, der dem Team Verantwortung für Entscheidungen überträgt, als Prädiktor für die Teamleistung beschrieben. Diese Beschreibung entspricht den oben aufgeführten Inhalten des Change Leaderships. Neuere Studien zeigen denn auch, dass Change Leadership in organisationalen Veränderungsprozessen auch über die kollektive Ebene einen Einfluss auf das Change Commitment der Mitarbeitenden hat, indem es deren soziale Identität stärkt (Ling, Guo & Chen, 2018). Vor dem Hintergrund komplexer Change-Prozesse, deren Erfolg sich auf der kollektiven oder gar organisationalen Ebene messen lassen muss, muss das Führungsverhalten daher als Inputfaktor auf mehreren Ebenen berücksichtigt werden.

Als Konstrukt, das die beschriebenen inhaltlichen Kriterien erfüllt und auch die Berücksichtigung der anderen beiden Aspekte des Change Leaderships erlaubt, bietet sich das Konzept des transformationalen Führungsstils an (Bass, 1985, Podsakoff, Meckenzie, Moorman & Fetter, 1990; Bass 1999). Transformationale Führung ist nach Bass gekennzeichnet durch 1) charismatisches Führungsverhalten, 2) individuelle Berücksichtigung des Einzelnen und 3) intellektuelle Stimulation (Bass, 1985). Podsakoff und Kollegen fanden insgesamt sechs Faktoren für ihre Interpretation transformationaler Führung: 1) Vermittlung einer klaren Vision, 2) ein hoher Leistungsanspruch, 3) stimulierende und herausfordernde Aufgabenstellungen, 4) Förderung von Zusammenarbeit statt Wettbewerb, 5) individuelle Berücksichtigung Einzelner und 6) vorbildhaftes Verhalten (Podsakoff et al., 1990). In ihrer Arbeit berichteten sie jedoch davon, dass die Faktoren Vermittlung einer klaren Vision, vorbildhaftes Verhalten und Förderung von Zusammenarbeit statt Wettbewerb zu einem latenten Faktor zweiter Ordnung zusammengefasst werden können, den sie als Kernfaktor transformationaler Führung bezeichnen. Damit rückt ihre Operationalisierung wieder näher an jene von Bass heran, dessen Faktor charismatische Führung durch den Kernfaktor von Podsakoff et al. (1990) abgebildet werden kann.

Der Effekt transformationaler Führung auf verschiedene subjektive wie objektive Erfolgskriterien im Organisationskontext wurde bereits 2006 von Felfe in einem Übersichtsartikel beschrieben (Felfe, 2006a). Auch Kozlowski und Ilgen (2006) berichteten umfangreiche empirische Belege für die Wirksamkeit des transformationalen Führungsstils in Bezug auf die Leistung des Teams. Eine Meta-Analyse von Wang, Oh, Courtright und Colbert (2011) fand sowohl für die individuelle wie auch die kollektive und die organisationale Ebene einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Leistung. Insgesamt war der Effekt der transformationalen Führung auf ein solches Verhalten am stärksten, das über das normale Maß der Aufgabenerfüllung hinausging. Betrachtete man die drei Ebenen, so fand sich außerdem der stärkste Effekt transformationaler Führung auf der Teamebene (Wang et al., 2011, S. 251). Kurz zuvor stellten Herold, Fedor, Caldwell und Liu (2008) als erste eine Verknüpfung der üblichen Beschreibungen erfolgreichen change-spezifischen Führungsverhaltens mit dem Konstrukt der transformationalen Führung her. Sie wiesen nach, dass viele der Beschreibungen change-förderlichen Führungsverhaltens wie zum Beispiel die Vermittlung einer Vision für die Veränderung (Kotter, 1996) oder die emotionale Ansprache und Begeisterung der Mitarbeitenden für das Neue (vgl. von Kyaw & Claßen, 2010) Entsprechungen im transformationalen Führungsmodell haben.

In der vergangenen Dekade erschien eine Vielzahl von Arbeiten zur Rolle transformationalen Führungsverhaltens in organisationalen Veränderungsprozessen. Unter dessen zahlreichen Effekten finden sich verschiedene psychologische Zustände der Mitarbeitenden, wie der Widerstand gegenüber organisationaler Veränderung, der signifikant verringert wird (Oreg & Berson, 2011; Henricks, Young & Kehoe, 2020), die Change Readiness, die erhöht wird (Henricks et al., 2020) und das Change Commitment, das ebenfalls erhöht wird (Shin, Seo, Shapiro & Taylor, 2015; Ling et al., 2018; Ford, Lauricella, Van Fossen & Riley, 2021). Außerdem führt transformationale Führung zu einem Engagement der Mitarbeitenden, das sich in einem besonderen Einsatz für die Veränderung über das „normale“ Maß hinaus zeigt (Faupel & Süß, 2019; Groves, 2020). Als proximale und vermittelnde Variablen wurden in neuerer Zeit allgemeine Einstellungen gegenüber der Veränderung (Farahnak et al., 2020), Selbsttranszendenz (Groves, 2020), Selbstwirksamkeit (Ling et al., 2018) sowie subjektive Ergebniserwartung und Valenz in Bezug auf die Ziele der Veränderung (Faupel & Süß, 2019) beschrieben. Was die Akteure transformationalen Führungsverhaltens betrifft, so wurden in fast allen zitierten Studien die direkten Führungskräfte der Befragten quer über verschiedene Hierarchieebenen, aber mit einem deutlichen Schwerpunkt auf den operativen Managementebenen von ihren Mitarbeitenden bewertet. Fan, Zhou Wang und Chang (2020) berichteten jedoch auch für die CEO-Ebene von Effekten change-orientierten Führungsverhaltens, das die Autor:innen als die Entsprechung des transformationalen Führungsverhaltens auf Topmanagement-Ebene ansahen, auf unternehmensweite subjektiv und objektiv erfasste Leistungsdaten.

Damit deckt das transformationale Führungsverhalten sehr gut die beiden Aspekte Inhalt und Rezipient:innen des Führungshandelns ab. Für den zweiten Aspekt, die handelnden Akteur:innen, war bei der Operationalisierung des Inputfaktors zu beachten, dass die direkte Führungskraft und das Topmanagement getrennt voneinander beurteilt werden. Der Inputfaktor Change Leadership wurde für das vorliegende Modell folgendermaßen definiert:

Das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft ist die Einschätzung des Individuums, inwieweit die eigene direkte Führungskraft transformationales Führungsverhalten zeigt.

Das wahrgenommene Führungsverhalten des Topmanagements ist die Einschätzung des Individuums, inwieweit das Topmanagement transformationales Führungsverhalten zeigt.

### **3.1.2. Inputfaktor 2: Change-Kommunikation**

Nach der bereits zitierten Erkenntnis von Russ (2008) ist die Kommunikation von zentraler Bedeutung für die Vermittlung und Verankerung von Veränderung in Unternehmen. In den meisten gesichteten Studien ist mit dem Begriff „Kommunikation“ nach meinem Verständnis der Aspekt der „Information“ gemeint, also die Vermittlung der Hintergründe und Ziele der Veränderung genauso wie regelmäßige Berichte über Aktivitäten und erreichte Meilensteine im Lauf des Veränderungsprozesses. Diese Maßnahmen sollen dazu dienen, ein Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung (*sense of urgency*, Kotter, 1996) zu erzeugen und damit die Akzeptanz der Maßnahmen bei den Mitarbeitenden zu erhöhen. Die regelmäßige Information über Projektfortschritte soll die Mitarbeitenden auf die Veränderungen vorbereiten und ihnen die Möglichkeit geben, sich auf möglicherweise stressbeladene Situationen einzustellen. Russ (2008) nannte diese Art der Kommunikation programmatische Change-Kommunikation. Sie ist gekennzeichnet durch eine Abwärts-Kommunikation entlang der Hierarchie, wobei die Entscheidungen darüber, was kommuniziert wird, bei einer oft kleinen Zahl von Entscheidungsträger:innen an der Spitze der Hierarchie getroffen werden. Die Bandbreite an Instrumenten für diese Art von Kommunikation reicht von Informationsveranstaltungen über Präsentationen und Memos, Artikel im Firmenintranet und in Mitarbeitendenzeitschriften bis zu Informationsblöcken in Team-Meetings und informellen Gesprächen, den so genannten „Flurfunk“ (für eine übersichtliche Darstellung verschiedener Methoden siehe Königwieser & Exner, 2006). Russ (2008) führte neben einigen Nachteilen wie der subjektiven Konstruktion von Bedeutung durch die Empfänger:innen einer Botschaft (vgl. Watzlawick, 2005) und der Gefahr der Informationsüberflutung der Mitarbeitenden vor allem Vorteile dieses Ansatzes auf. So befriedigt Top-down-Kommunikation im Veränderungsprozess zunächst die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Sicherheit und Vorhersehbarkeit von

Entwicklungen im Unternehmen. Zudem können nach Russ (2008) solche Formen der Kommunikation eine Wahrnehmung von Transparenz und Fairness bei den Mitarbeitenden in der Form erzeugen, dass alle im Unternehmen gleichermaßen über die Veränderung informiert sind und es keine „Closed-Shops“ gibt, in denen über das Schicksal der Belegschaft entschieden wird (vgl. Shin et al., 2015). Und nicht zuletzt scheinen die relative Einfachheit und Planbarkeit dieser Form von Kommunikation ein Vorteil zu sein, da man damit alle Mitarbeitenden effizient erreichen kann.

Neben die programmatische Change-Kommunikation setzte Russ (2008) die partizipatorische Change-Kommunikation. Dieser Ansatz lädt die Mitarbeitenden ein, sich mit Ideen und Vorschlägen aktiv einzubringen, aber auch dazu, Entscheidungen, die ihre Organisationseinheit betreffen, selbst zu treffen. Russ verwies dabei auf die Tradition des *democratic workspace* (Russ, 2008, S. 204f). Als Methoden wurden zunächst interaktive Großgruppenveranstaltungen genannt, in denen an Infoständen oder in Workshops über Aspekte der Veränderung mitdiskutiert oder auch mitentschieden werden kann. Konkrete Spielarten davon sind neben klassischen „Marktplatzveranstaltungen“ die Open Space-Methode oder das World Café (für einen Überblick siehe auch hier Königswieser & Exner, 2006 sowie Stolzenberg & Heberle, 2006). Russ (2008) betonte, dass dieser Ansatz auch informelle Konversation, persönlichen Austausch quer durch die Organisation und auch quer zur hierarchischen Logik beinhaltet. Das Prinzip des Stakeholdermanagements (bei Russ *stakeholder involvement*) bildet dies besonders gut ab. Der Blick der Change-Verantwortlichen richtet sich dabei unter anderem auf Machtthemen in der Organisation. Vor dem Hintergrund informeller und latenter Machtstrukturen, die durch persönliche Meinungsmacht oder durch die Macht der Organisationskultur gekennzeichnet sind (vgl. Bradshaw & Boonstra, 2004), wird mit dem Instrument der Stakeholderanalyse bereits frühzeitig im Prozess nach Multiplikator:innen gesucht, die eine solche Meinungsmacht im Unternehmen haben. Anschließend werden Maßnahmen zur Einbindung dieser Personen vereinbart sowie die Nutzung von deren Einfluss auf die Organisation besprochen. Die Wirkung partizipatorischer Kommunikation auf die Leistung und das Verhalten von Individuen und Gruppen in Organisationen konnte in mehreren Studien belegt werden (O'Connor, Jimmieson & White, 2018; Fan et al., 2020; Sguera et al., 2022).

Lenkt man den Blick auf die Teamebene, stellt sich heraus, dass die Wirkung von Change-Kommunikation auf die Teamleistung in Veränderungsprozessen bislang kaum untersucht wurde. Hinweise, dass Kommunikation auch Teams als Ganzes beeinflusst, finden sich bei Campion, Medsker und Higgs (1993) sowie Campion, Papper und Medsker (1996). Die Kommunikation zwischen Teams hatte in diesen Studien einen deutlichen Einfluss auf die Teamleistung, operationalisiert über die Einschätzung der direkten Führungskraft.

Die berichtete breite Bestätigung der Change-Kommunikation als Erfolgsfaktor in organisationalen Veränderungsprozessen rechtfertigt ihre Berücksichtigung als zweiten Inputfaktor in dem zu erarbeitenden Wirkmodell. Jedoch musste bei seiner Operationalisierung darauf geachtet werden, dass beide Aspekte – informative wie partizipative Elemente – abgedeckt werden. Eine Beziehung zu Prozessvariablen auf der Teamebene und indirekt auf den Teamerfolg im Veränderungsprozess sollte außerdem geprüft werden. Für die vorliegende Studie wurde daher die folgende Definition der wahrgenommenen Change-Kommunikation vorgenommen:

Die wahrgenommene Change-Kommunikation ist das Ausmaß, in dem ein Individuum in einem Veränderungsprozess Transparenz über diesen erlebt und sich über das Vorhaben informiert fühlt, sowie das Ausmaß der erlebten Partizipationsmöglichkeiten zur Mitgestaltung der Veränderung.

### 3.2. Prozessfaktoren im Change Management

Vor dem Hintergrund des Forschungsvorhabens dieser Arbeit, ein integratives Wirkmodell organisationaler Veränderung zu finden, kommt der Beschreibung von Prozessfaktoren, die zwischen den Input- und Outputfaktoren vermitteln, die größte Bedeutung zu. Die zentrale Frage lautet: Über welche Mechanismen führen Change Management-Interventionen zu Change-Erfolg? Neben verschiedenen Rahmenfaktoren wie Organisationskultur (Burke & Litwin, 1992), Personal- und Unternehmenspolitik (Vahs & Leiser, 2003) oder der Anzahl und Intensität von Change-Initiativen (O'Connor et al., 2018; Cullen-Lester, Webster, Edwards & Braddy, 2019) befasste sich eine große Anzahl von Studien mit den psychischen Wahrnehmungs- und Erlebenszuständen der betroffenen Mitarbeitenden. Zu den am besten untersuchten Phänomenen gehören Widerstand gegen Veränderung (*Resistance to Change*; Coch & French, 1948, Oreg, 2003, 2006; Oreg & Berson, 2011; Jones & Van de Ven, 2016; Oreg, Bartunek, Lee & Do, 2018), Bereitschaft zur Veränderung (*Readiness for Change*; Armenakis et al., 1993; Armenakis & Harris, 2009), Offenheit für Veränderung (*Openness to Change*; Wanberg & Banas, 2000; Augustsson, Richter, Hasson & von Thiele Schwarz, 2017), Change-Zynismus (*Change Cynicism*; Bernerth, et al., 2007), Change Commitment (*Commitment to Organizational Change*; Herscovitch & Meyer, 2002; Bouckenoghe, Schwarz & Minbashian, 2015) und Organizational Commitment (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996) sowie in geringerem Maße Change-Ambivalenz (*Ambivalence to imposed Change*; Oreg & Sverdlik, 2011).

Allen genannten Konzepten ist gemeinsam, dass sie das Individuum in den Mittelpunkt des Change-Geschehens stellen und dessen Wahrnehmungen, Einstellungen, Erwartungen und Intentionen als entscheidend für den nachfolgenden Change-Erfolg ansehen. Dabei beschreiben sie unterschiedlich

komplexe Prozesse, stellen Beziehungen zu konkreten Input- und/oder Outputfaktoren her oder postulieren lediglich einen offensichtlichen Einfluss der Prozessfaktoren auf den Change-Erfolg. Auch werden Beziehungen zwischen einzelnen der genannten Konstrukte beschrieben. Zwischen den Konstrukten lassen sich vielfach inhaltliche und konzeptionelle Überlappungen finden. Im Folgenden sollen die genannten Konstrukte und der aktuelle Stand der Forschung zu ihrer Rolle als Prozessfaktoren in organisationalen Veränderungsprozessen beschrieben werden.

### **3.2.1. Resistance to Change**

Bereits früh haben sich Coch und French (1948) mit dem Phänomen des Widerstands von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen auseinandergesetzt und Hinweise für dessen Überwindung gegeben. Die Autoren beobachteten, dass bereits geringe Veränderungen im Arbeitsablauf bei den von ihnen untersuchten Gruppen von Mitarbeiterinnen Widerstand gegen diese Veränderungen in Form von geringerer Leistung, höheren Fehlzeiten- und Fluktuationsraten hervorriefen. Der zugrundeliegende Mechanismus wurde von ihnen als ein Konflikt beschrieben zwischen der individuellen Motivation, ein bestimmtes Leistungs- (und damit Entlohnungs-)ziel zu erreichen, und den hindernden Faktoren, die in der Aufgabenschwierigkeit relativ zu den Kompetenzen der Mitarbeiterinnen begründet seien. Steige nun im Falle einer Veränderung der Arbeitsweise oder einer Steigerung des vorgegebenen Leistungsziels die persönliche Aufgabenschwierigkeit an und reiche die vorhandene Motivation, die neuen Leistungsziele zu erreichen, nicht aus, entstehe Frustration. Diese Frustration, so die Autoren, führe in der Folge zu den beschriebenen Formen von Widerstand. Dieser Widerstand wurde in ihrer Studie am wirkungsvollsten durch vollständige Beteiligung des Teams bei der konkreten Gestaltung der Veränderungen verringert (Coch & French, 1948).

Fast 60 Jahre später beschrieb Oreg (2006) den Widerstand der Mitarbeitenden gegen Veränderung als ein dreidimensionales Konstrukt, das sich in affektiven, kognitiven und verhaltensbezogenen Reaktionen manifestiert. Er unterschied zwischen einer *trait-resistance* und einer *state-resistance to change*. Erstere stellt eine dispositionelle Neigung dar, Widerstand gegen Veränderung zu zeigen, der sich in den evaluativen Bewertungen von Veränderungen, aber auch im tatsächlichen Verhalten der Mitarbeitenden manifestiert (Oreg, 2003, Oreg et al., 2008). Diese Persönlichkeitseigenschaft speist sich aus verschiedenen dispositionellen Quellen, darunter das Bedürfnis nach Routinen, emotionale Stressreaktionen auf Veränderung, Kurzfristorientierung und kognitive Rigidität. Mit der *state-resistance to change* ist ein Zustand gemeint, der in spezifischen Veränderungssituationen aktualisiert wird. Für seine Ausprägung sind Kontextfaktoren verantwortlich, darunter erwartetes Prestige, künftige Jobsicherheit und intrinsische Belohnungen sowie Vertrauen in die Führung, soziale Einflussnahme und Information über die Veränderung. *State-resistance* wirkt auf affektive

(Arbeitszufriedenheit), kognitive (Bekenntnis zum Verbleib im Unternehmen) und verhaltensbezogene (Kündigungsabsicht) Ergebnisfaktoren im Change. Weitere Studien fanden einen negativen Zusammenhang von Resistance to Change mit Change Commitment (Herold et al., 2008; Jones & Van de Ven, 2016), psychischem Wohlbefinden und Schlafqualität (Rafferty & Jimmieson, 2017) und Readiness for Change (Henricks et al., 2020). Als ein zentraler Einflussfaktor zur Verringerung von Resistance to Change wird am häufigsten das transformationale Führungsverhalten genannt (Oreg & Berson, 2011; Henricks et al., 2020; Groves, 2020).

Ob Resistance to Change lediglich als Prozessfaktor angesehen werden kann, oder ob es sich stattdessen oder zusätzlich auch um eine Ergebnisvariable handeln könnte, wurde bereits von Oreg (2006) diskutiert. So wurden die meisten Daten mit Hilfe retrospektiver Befragungen erhoben, nachdem die Veränderung bereits umgesetzt war. Kognitive Verzerrungen der Befragten in dem Sinne, dass Personen, die mit dem Verlauf der Veränderung unzufrieden waren, im Nachhinein einen höheren Widerstand gegen die spezifische Veränderung, aber auch gegenüber Veränderungen allgemein angaben, sind daher denkbar. Damit könnte der gezeigte Widerstand gegen die Veränderung auch die Folge von misslungenen Veränderungsinitiativen sein und weniger eine seiner Ursachen (Oreg, 2006, S. 96). Einen Hinweis auf sich selbst verstärkende Abwärtsspiralen lieferte die Arbeit von Jones und Van de Ven (2016), die zeigen konnten, dass mit zunehmender Dauer der Veränderung die negative Beziehung zwischen Resistance to Change und dem Change Commitment wie auch der erlebten organisationalen Performance verstärkt wird.

Dass das Konzept der Resistance to Change deutlich komplexer sein könnte als von Oreg (2006) zunächst beschrieben, legten Studien von Dent und Goldberg (1999), Piderit (2000) und Ford, Ford und D'Amelio (2008) nahe. Sie boten eine alternative Interpretation von Widerstand in Veränderungsprozessen an und verwiesen unter anderem darauf, dass Widerstand grundsätzlich eine Auseinandersetzung mit den Zielen und Inhalten der Veränderung erfordert und damit eine Form des Engagements darstellt. Widerstand gegen Veränderung sollte daher von den Change Agents eher zur Verbesserung des Change-Prozesses genutzt als bekämpft werden. Gerade Mitarbeitende, die sich dem Erfolg ihres Unternehmens verpflichtet fühlen, könnten in einer geplanten Veränderung eine Bedrohung dieses Erfolgs sehen und Bedenken äußern, die wertvolle Hinweise für die Change-Gestaltung liefern (Ford et al., 2008). Diese Sichtweise wird von einer Studie von Cinite und Duxbury (2018) gestützt, die Resistance to Change als das Ansprechen von Bedenken in Bezug auf die Veränderung beschreibt, das vor allem von solchen Mitarbeitenden gezeigt wurde, die ein hohes Commitment zu ihrer Organisation aufwiesen.

Der komplexeren Sicht auf Resistance to Change trägt auch eine neuere Veröffentlichung von Oreg et al. (2018) Rechnung. Sie beschreibt Resistance to Change als eine von mehreren Antworten von

Mitarbeitenden auf organisationale Veränderungsvorhaben, neben aktiver Beteiligung, passiver Akzeptanz und Rückzug. Als entscheidenden Mechanismus identifizierten sie in ihrem Kreismodell einen zweistufigen kognitiven Bewertungsprozess, der zu affektiven und verhaltensbezogenen Antworten des Individuums führt. Im ersten Bewertungsschritt wird die persönliche Relevanz der mit der Veränderung angestrebten Ziele geprüft, im zweiten Schritt die wahrgenommene Kongruenz persönlicher Ziele mit diesen Veränderungszielen. Dies hat Einfluss auf die wahrgenommene Valenz dieser Ziele für das Individuum. Auf dieser zweiten Bewertungsebene wird das Individuum in seiner emotionalen und verhaltensbezogenen Antwort außerdem davon beeinflusst, wie hoch sein erlebtes Coping-Potenzial angesichts der Veränderung ist, also inwieweit es sich in der Lage sieht, mit den damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich umzugehen (Oreg et al., 2018, S. 73ff). Resistance to Change ist vor diesem Hintergrund eine Ergebnisvariable und in gewissem Sinne einer von mehreren Outputfaktoren erster Ordnung, die sich im weiteren Prozess auf den eigentlichen Outputfaktor zweiter Ordnung, den Change-Erfolg, auswirken können. Mit ihrem Kreismodell verknüpften Oreg et al. (2018) verschiedene einstellungs- und verhaltensbezogene individuelle Konstrukte wie Resistance to Change, Akzeptanz und Bereitschaft, aktives Unterstützungsverhalten und Rückzug und stellten gleichzeitig einen kognitiven Mechanismus vor, der die Grundlage für einen universellen Kernprozess eines künftigen Wirkmodells bieten könnte.

### **3.2.2. Readiness for Change**

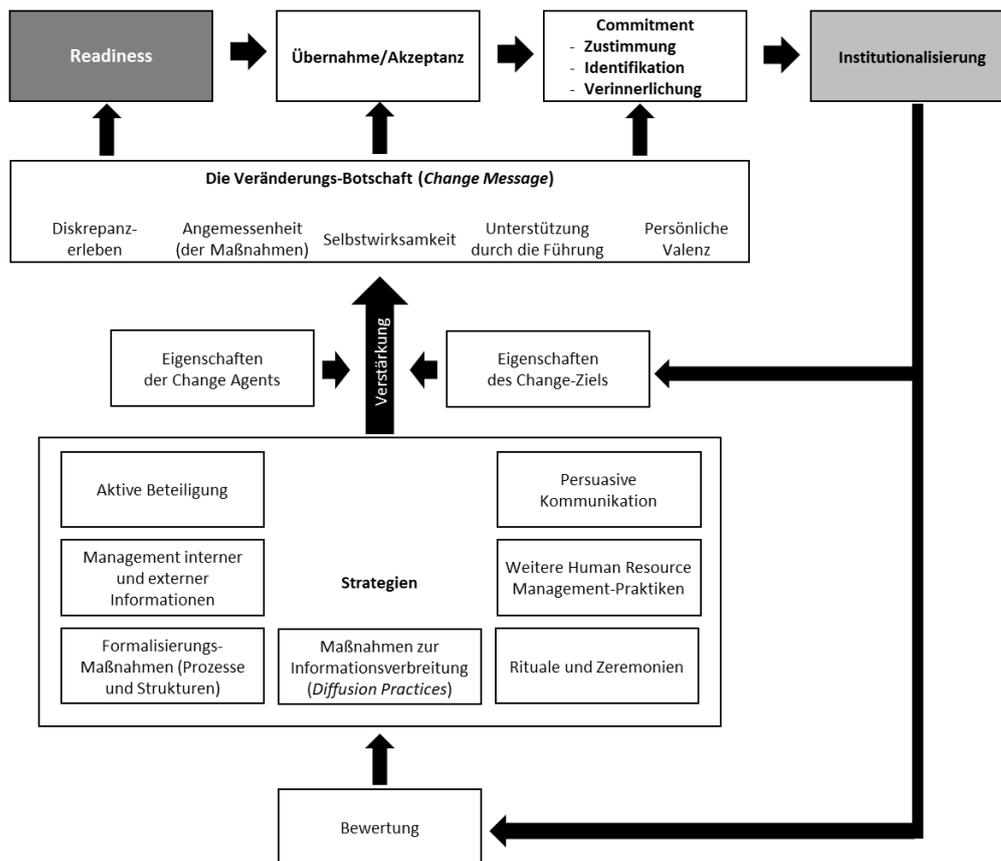
Das Konzept der Bereitschaft für organisationale Veränderung (*Readiness for Organizational Change*) wurde laut Bernerth (2004) bereits 1957 von Jacobson als Gegenstück zu der von Coch und French (1948) beschriebenen Resistance to Change formuliert (Jacobson, 1957, zitiert bei Bernerth, 2004). Theoretisch und empirisch ausgestaltet wurde es von der Gruppe um Armenakis seit Beginn der 90er-Jahre (Armenakis et al., 1993; Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007; Armenakis & Harris, 2009). Readiness for Change wurde von Armenakis et al. (1993) als ein Konstrukt beschrieben, das sich in den Überzeugungen, Einstellungen und Intentionen widerspiegelt, die Mitarbeitende hinsichtlich der Notwendigkeit und der Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung von Veränderungsmaßnahmen haben. Es ist somit die kognitive Voraussetzung für ein nachfolgendes Verhalten im Veränderungsprozess, das den Wandel entweder unterstützt oder ihm Widerstand entgegenbringt. Dabei betonten sie, dass es sich nicht um den Negativpol des Konstrukts Widerstand in Veränderungsprozessen handle. Die Bereitschaft für den organisationalen Wandel werde nicht dadurch erzielt, dass man versuche, Widerstand zu minimieren. Vielmehr müsse ein Veränderungsprojekt in einen konstruktiven, Readiness fördernden Kontext gestellt werden (Armenakis et al., 1993, S.682). Das von Armenakis et al. (1993) vorgestellte Wirkmodell zur Erzeugung von Readiness enthält als Hauptmechanismus die so genannte *change message*. Diese Change-Botschaft besteht aus zwei

Elementen: 1) dem Bedürfnis nach Wandel und 2) der individuellen und kollektiven Wirksamkeitserwartung (vgl. Bandura, 1982, 1986). Die Change-Botschaft wird gebildet durch Beeinflussungsstrategien, welche die typischen Inputfaktoren im Change Management darstellen: aktive Beteiligung, persuasive Kommunikation und der Umgang mit externer Information, wie zum Beispiel Medienberichten oder auch von Beratungsunternehmen durchgeführte Analysen. Ihre Wirkung auf die Change-Botschaft wird beeinflusst von Eigenschaften der Change Agents und von interpersonellen und sozialen Dynamiken wie sozialen Vergleichen, dispositionellen Einstellungsunterschieden gegenüber Wandel, und sozialer Informationsverarbeitung.

Die revidierte Fassung des Modells der Readiness for Organizational Change (Armenakis & Harris, 2009) erweiterte die Zahl der Elemente der Change-Botschaft auf fünf: 1) die Diskrepanz (*discrepancy*, das Ziel ist nicht mit unserem aktuellen Zustand identisch) 2) die Wirksamkeitserwartung (*efficacy*, ich kann dieses Vorgehen erfolgreich umsetzen und auch bei Widerständen auf Kurs bleiben), 3) die Angemessenheit der Maßnahme (*appropriateness*, dieses Vorgehen kann uns zum Ziel führen), 4) die Unterstützung durch Vorgesetzte (*principal support*, ich werde beim Umsetzen des Vorhabens unterstützt) und 5) die persönliche Valenz (*valence*, dieses Ziel ist für mich erstrebenswert). Wie bereits im Modell von 1993 wurden Kreisbezüge beschrieben, die aufzeigen, wie die Readiness for Change als Ergebnis verschiedener Change-Maßnahmen (im Sinne von Inputfaktoren) selbst wieder als Inputfaktor für weitere Change-Erfolge wirken kann, so dass sich selbst verstärkende systemische Wirkungen entstehen, die dabei helfen, Veränderung im Unternehmen zu institutionalisieren (vgl. auch Greif et al., 2004). Das Modell ist in Abb. 3 dargestellt.

Den beiden beschriebenen Modellen der Readiness for Change ist gemeinsam, dass sie überwiegend auf der individuellen Ebene ansetzen. Armenakis et al. (1993) betonten sogar diese Eigenschaft, da nach ihrer Überzeugung bis dato zumeist organisationale Konstrukte im Fokus der Forschung zu Organizational Change standen. Bernerth (2004) verwies zwar auf die Mehrebenenperspektive, die das Armenakis-Modell der Change Readiness einnehme, indem es Prozesse des sozialen Austauschs von Gruppen und Personen innerhalb der Organisation als Einflussfaktoren aufnehme. Außerdem berücksichtige es mit dem Element der Selbstwirksamkeit auch kollektive Wirksamkeitsüberzeugungen (*collective efficacy*, vgl. Bandura, 1982,1986) als Produkt der individuellen Wirksamkeitsüberzeugungen der Mitarbeitenden. Weiner, Amick und Lee (2008) fanden jedoch in einem Übersichtsartikel zu Readiness for Change, dass zumindest die Ergebnisse, die als Folge erfolgreich etablierter Change Readiness eintreten, ausschließlich auf der individuellen Ebene gemessen wurden und dass Arbeiten, die organisationale Ergebnisse berücksichtigten, die Ausnahme seien (Weiner et al., 2008, S. 418).

Abb. 3: Das Modell zur Institutionalisierung von Veränderung von Armenakis und Harris (2009)



Hinweis: Übersetzung durch den Autor

Das Konzept der Readiness for Change wurde in der Folge von mehreren Autorinnen und Autoren aufgegriffen und weiterentwickelt. Caldwell (2013) verwies in diesem Zusammenhang darauf, dass in der von Armenakis und Harris (2009) vorgestellten Konzeptualisierung der Readiness for Change eine Vermischung der Ebenen stattfindet. So beziehen sich die Überzeugung, dass die Veränderung für die Organisation notwendig sei, und die Beurteilung der Angemessenheit der Maßnahmen auf die Makro- oder zumindest die Mesoebene, während die persönliche Valenz der Veränderung auf der individuellen Ebene angesiedelt ist. Die jeweiligen Pendanten der genannten Elemente auf der jeweils analogen Ebene (zum Beispiel organisationale Valenz und persönliche Angemessenheit der Maßnahmen) würden nicht explizit berücksichtigt (Caldwell, 2013). Vakola (2013) erweiterte daher das Modell um eine kollektive und eine organisationale Bereitschaft zur Veränderung, die sie in Armenakis' und Harris' Modell als zu vage und unscharf beschrieb. Auch Rafferty, Jimmieson und Armenakis (2013) stellten ein Mehrebenenmodell der Change Readiness vor, um die auch von ihnen beobachtete Lücke des bisherigen Readiness-Konzepts auf der kollektiven und organisationalen Ebene zu schließen. Ihr Modell beschreibt spezifische Wirkungen von Inputfaktoren auf den verschiedenen Ebenen und thematisiert Beziehungen zwischen den Ebenen. Doch auch sie

beschreiben keine konkreten Mechanismen, wie diese Interaktionen ablaufen. Vage blieb ebenfalls die Beschreibung der Komponenten kollektiver und organisationaler Readiness for Change. Schließlich stellte Stevens (2013) ein Prozessmodell der Readiness for Change vor, mit dem er verschiedenen konzeptionellen Unschärfen und Begrenzungen der bis dato vorgestellten Readiness-Modelle begegnen wollte. Dazu zählte er die unklare Konzeptualisierung des Readiness-Konzepts und die fehlenden Aussagen zu Interebenenbeziehungen zwischen individueller, kollektiver und organisationaler Change-Readiness. Auch die Frage, an welcher Stelle in einem Veränderungsprozess Change-Readiness entsteht und wirksam wird, war nach Stevens (2013) in den bis dato vorgestellten Modellen unklar. Sein Prozessmodell unterscheidet zwischen einem ersten kognitiven und affektiven Bewertungsschritt und einer darauffolgenden verhaltensbezogenen proaktiven und positiven Antwort auf die Veränderung. Durch diese Aufteilung lasse sich aus seiner Sicht die konzeptionelle Unschärfe holistischer Readiness-Modelle umgehen. Ebenso sind in seinem Prozessmodell retrospektive Pfade möglich, über die Individuen aus der Rückschau auf vergangene persönliche Change-Erfahrungen ihre aktuelle erlebte Readiness for Change herausbilden (Stevens, 2013).

Folgt man der Interpretation von Stevens (2013), so stellt man zunächst eine Reduktion der früheren Mehrkomponenten-Modelle auf kognitive und affektive Bewertungsprozesse sowie verhaltensbezogene Reaktionen als Ausdruck einer Readiness for Change fest. Das Konstrukt Change-Readiness als State-Variable wandelt sich zum Prozess, welcher der dynamischen Sicht auf Veränderungen (Clegg & Walsh, 2004; Werkman et al., 2005; Whelan-Berry & Somerville, 2010) angemessener ist als das Modell der Institutionalisierung von Readiness for Change von Armenakis und Harris (2009), das im Grunde der Lewinschen Logik des *unfreeze – change – refreeze* folgt (Lewin, 1947). Die beschriebenen kognitiven Kernprozesse sind dieselben, wie sie für die Resistance to Change identifiziert wurden (Oreg et al., 2018). Das macht sie zu aussichtsreichen Kandidaten für ein integratives Wirkmodell. Gleichzeitig erwähnt Stevens' Modell kollektive und organisationale Kontextfaktoren, die auf die Bewertungsprozesse des Individuums einwirken. Allerdings fehlen auch hier ebenenspezifische Ausführungen, welche konkreten Faktoren über welche Wege die kognitiven und affektiven Bewertungen der Mitarbeitenden beeinflussen.

### 3.2.3. Openness to Change

Das Konstrukt Offenheit gegenüber (organisationaler) Veränderung (*openness to organizational change*) wurde von Wanberg und Banas (2000) beschrieben als 1) die Bereitschaft, eine organisationale Veränderung zu unterstützen, und 2) als positive Emotionen gegenüber den potenziellen Konsequenzen der Veränderung. Diese Definition deckt damit zwei der drei Dimensionen der Readiness for Change ab, nämlich die affektive Bewertung eines Veränderungsvorhabens und die verhaltensbezogene Antwort in einem zweiten Bewertungsschritt (Stevens, 2013). Analog zu Oreg (2006) stellten die Autor:innen zwei Arten von Prädiktoren der Openness to Change vor: dispositionelle Eigenschaften der Mitarbeitenden, wie hoher Selbstwert, Optimismus und allgemein hohe wahrgenommene Kontrolle über das eigene Leben und kontextspezifische Variablen. Dazu zählten sie Information über die Veränderung, Beteiligung, change-bezogene Selbstwirksamkeit, soziale Unterstützung durch die Kolleg:innen und die persönliche Betroffenheit von der geplanten Veränderung. Insbesondere die change-spezifische Selbstwirksamkeit konnte gut beide Aspekte der Openness for Change vorhersagen (Wanberg & Banas, 2000). Unklar bleiben bei Wanberg und Banas (2000) das Zusammenspiel dispositioneller und kontextspezifischer Prädiktoren, die genauen Prozesse, wie Openness to Change durch diese Prädiktoren gefördert wird, und ihr Einfluss auf den tatsächlichen Change-Erfolg.

Einige dieser Fragen wurden in späteren Arbeiten aufgegriffen. Choi (2011) unterschied zwischen einer allgemeinen Offenheit gegenüber Veränderung und der Offenheit gegenüber einem spezifischen Veränderungsvorhaben. Erstere ordnete sie den von Wanberg und Banas (2000) genannten dispositionellen Prädiktoren zu, letztere den dort vorgestellten kontextspezifischen Prädiktoren (Choi, 2011). Augustsson et al. (2017) brachten die Unterscheidung zwischen der Offenheit gegenüber den Inhalten der Veränderung und dem Veränderungsprozess selbst in die Diskussion ein. Außerdem erfassten sie die Offenheit gegenüber den Inhalten der Veränderung auf der Gruppenebene. Die drei Arten der Openness konnten in ihrer Arbeit das konkrete Arbeitsverhalten der Befragten 18 Monate später unterschiedlich gut vorhersagen, wobei die individuelle Offenheit gegenüber der Veränderung den stärksten Einfluss auf die Kriteriumsvariablen aufwies. Die Offenheit gegenüber der Veränderung wurde dabei als Erwartung der Befragten erfasst, inwieweit die Ziele der Veränderung positive Folgen für sie beziehungsweise ihre Gruppe haben werden. Die Offenheit gegenüber dem Change-Prozess erfolgte durch die Abfrage der Erwartung der Mitarbeitenden, dass die konkreten Change-Aktivitäten zu den angestrebten Zielen führen werden. Damit stellt die Openness to Change die Aggregation von individuellen (und kollektiven) Bewertungen der angestrebten Ziele sowie der Nützlichkeit der dafür vom Unternehmen angebotenen oder vorgegebenen Aktivitäten dar – ein Mechanismus, wie er auch schon für die Resistance to Change und die Readiness for Change gefunden wurde.

### 3.2.4. Change-Zynismus

Auch der Zynismus gegenüber organisationaler Veränderung wurde bereits vielfach untersucht (Wanous et al., 2000; Bouckennooghe, 2010; Thundiyl et al., 2015; Peng et al., 2021). Er wird als eine individuelle Einstellung von Mitarbeitenden beschrieben, die sich dann manifestiert, wenn diese negative Erfahrungen mit vergangenen organisationalen Veränderungsinitiativen gemacht haben, zum Beispiel nicht gehaltene Versprechungen des Managements, und allgemein nicht erfüllte Erwartungen, die mit der Veränderung verbunden waren (Wanous et al., 2000). Diese Einstellung ist situationsspezifisch und nicht dispositional vorhanden. Change-Zynismus unterscheidet sich von Vertrauen/Misstrauen gegenüber dem Topmanagement und gegenüber anderen Zielgruppen im Unternehmen wie den eigenen Kolleg:innen oder der direkten Führungskraft (Thompson, Joseph, Bailey, Worley & Williams, 2000) sowie der Organisation als Ganzes (Thundiyl et al., 2015). Brown und Cregan (2008) betonten den Unterschied zwischen „Skepsis“, einem Zustand, in dem zwar die Wahrscheinlichkeit des Change-Erfolgs angezweifelt wird, aber dennoch eine Hoffnung auf Erfolg besteht, und Zynismus, der eine negative Einstellung gegenüber der Organisation und den Motiven der verantwortlichen Entscheiderinnen und Entscheider beschreibt. Als Folgen von Change-Zynismus wurden mangelnde Akzeptanz gegenüber der Veränderung beschrieben (Thompson et al., 2000), ein geringeres Commitment gegenüber der Veränderung (Bernerth et al., 2007), ein geringeres allgemeines organisationales Commitment (Brown & Cregan, 2008) sowie eine stärkere Wechselintention der Mitarbeitenden (Sguera et al., 2022). Kim, Bateman, Gilbreath und Andersson (2009) berichteten zudem von Verhaltenskonsequenzen wie geringerer allgemeiner Motivation und einem geringer ausgeprägten die eigene Stellenbeschreibung überschreitenden Arbeitsverhalten, wie es gerade in Veränderungsprozessen von den meisten Mitarbeitenden gefordert wird. Generell ist Change-Zynismus gekennzeichnet durch einen Rückzug der betroffenen Mitarbeitenden (kognitiv wie verhaltensbezogen), was ihn zum Beispiel von der Resistance to Change unterscheidet (Thundiyl et al., 2015). Als zentrale auslösende Prozesse werden neben der grundlegenden Erfahrung enttäuschter Erwartungen Gefühle von (mangelnder) organisationaler Gerechtigkeit (Bernerth et al., 2007) und die (mangelnde) Glaubwürdigkeit des Topmanagements genannt (Thompson et al., 2000; Kim et al., 2009). Auch die Wahrnehmung von schlecht gemanagten Veränderungen in der Vergangenheit scheint Change-Zynismus zu fördern (Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer, 2011). Als Gegenmaßnahmen werden zur Vermeidung von Change-Zynismus begleitende Informationsoffensiven und die Einbeziehung der Mitarbeitenden in organisationale Entscheidungen (*involvement*) genannt (Brown & Cregan, 2008; Sguera et al., 2022). Auch ein transformationaler Führungsstil scheint das Auftreten von Change-Zynismus zu bremsen (DeCelles, Tesluk & Taxman, 2013; Peng et al., 2021).

Vergleicht man die vorgenommenen konzeptionellen Abgrenzungen des Konstrukts Change-Zynismus von anderen einstellungsbasierten Reaktionen auf organisationale Veränderung, lassen sich bei aller Distinktheit, wie zum Beispiel der wichtigen Rolle der wahrgenommenen Gerechtigkeit hinsichtlich Informationsfluss und Beteiligung (Bernerth et al., 2007; Sguera et al., 2022), große Überschneidungen finden. Als Einstellungs-konstrukt wird auch Change-Zynismus von vergangenen Erfahrungen der Mitarbeitenden geprägt. Es basiert auf der subjektiven Bewertung der Angemessenheit und des Erfolgs von Change-Maßnahmen und führt zu motivationalen und intentionalen Reaktionen der Mitarbeitenden wie geringeres Commitment zur eigenen Organisation, zum Change-Prozess an sich sowie stärkerem Wechselwillen und tatsächlichem Wechselverhalten. So scheint auch hier ein Zusammenspiel unterschiedlicher Wahrnehmungen und Erwartungen der Kernmechanismus zu sein, der zu dem beobachteten Phänomen des Change-Zynismus führt und sich auf das Erleben und Verhalten der Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen auswirkt.

### 3.2.5. Organizational Commitment

Ein weiteres häufig untersuchtes Konstrukt im Kontext von Organizational Change ist das Organizational Commitment (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Meyer und Allen (1991) beschrieben es als einen psychologischen Zustand oder eine Einstellung, der oder die die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass ein Individuum seine Zugehörigkeit zu einer Organisation aufrechterhalten wird. Organizational Commitment konstituiert sich aus drei Komponenten: 1) aus dem affektiven Commitment (*affective commitment*; Grad der Identifikation mit dem Unternehmen, Spaß oder Zufriedenheit durch die Mitgliedschaft in der Organisation), 2) dem kontinuieriven Commitment (*continuance commitment*; Verbundenheit mit der Organisation unter Berücksichtigung der Kosten, die mit einem Ausscheiden aus der Organisation verbunden wären) und 3) dem normativen Commitment (*normative commitment*; Verbundenheit mit der Organisation aus einem Gefühl der Verpflichtung heraus). Mitarbeitende fühlen sich also ihrer Organisation verbunden, weil sie entweder wollen, müssen oder sollten (Meyer & Allen, 1991, S. 67). Wenngleich die Faktorenstruktur nicht ganz eindeutig zu sein scheint, attestierten Allen und Meyer (1990) dem Konstrukt eine hohe Konstruktvalidität sowohl konvergenter als auch diskriminanter Natur sowie einen hohen Nutzen für die Praxis. Vor allem das affektive Commitment sagt dabei Maße wie Wechselintention, tatsächliche Fluktuation, aber auch die Arbeitsleistung und besonderes Verhalten, das über die eigene Stellenbeschreibung hinausgeht, vorher. Gerade letzteres wird von den Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen in hohem Maße erwartet. Im Veränderungskontext wird Organizational Commitment meist als Outputfaktor modelliert. Hierzu finden sich vor allem Studien zum Change-Zynismus (verringert Organizational Commitment; DeCelles et al., 2013; Thundiyil et al., 2015) oder zu komplexeren Change-Interventionen (fördern Organizational Commitment, Solinger,

Joireman, Vantilborgh & Balliet, 2021). Als Inputfaktor fördert Organizational Commitment die Change Readiness (Seggewiss, Straatmann, Hattrup & Mueller, 2019). Als Moderatorvariable verstärkt Organizational Commitment den Einfluss von erlebter informationeller Ungerechtigkeit auf den Change-Zynismus der Mitarbeitenden (Sguera et al., 2022).<sup>3</sup> Bei Cinite und Duxbury (2018) zeigten nur diejenigen Mitarbeitenden einen offenen Widerstand gegen Veränderung, die ein hohes Commitment zu ihrer Organisation aufwiesen, indem sie offen ihre Bedenken gegenüber der Veränderung äußerten.

Eine analoge Verbundenheit scheint auch in Bezug auf das eigene Team zu existieren. In Mitarbeitendenbefragungen berichten die Teilnehmenden häufig, dass sie sich ihrem eigenen Team sehr stark verbunden fühlen, während sie die Frage nach der Verbundenheit mit der Organisation deutlich zurückhaltender beantworten. Diese Distinktheit wurde von Franke und Felfe (2008) nachgewiesen, die drei verschiedene Foci des Commitments voneinander unterscheiden konnten: Commitment gegenüber der Organisation, dem Team und der eigenen Karriere. Auch Seggewiss et al. (2019) konnten je nach Bezugsobjekt zwischen verschiedenen Commitment-Varianten unterscheiden. Sie erhoben in ihrer Arbeit das Commitment gegenüber dem Topmanagement, der direkten Führungskraft und dem eigenen Team, die alle in ungefähr gleicher Höhe mit dem geäußerten Unterstützungsverhalten der Mitarbeitenden in einem Veränderungsprozess korrelierten.

### 3.2.6. Change Commitment

Die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit der organisationalen Veränderung in ihrem Unternehmen (*commitment to organizational change*) wurde bereits mehrfach als eine weitere mögliche Prozessvariable angesprochen. Herscovitch und Meyer (2002) definierten sie als eine Kraft (Einstellung), die ein Individuum an ein Verhalten bindet, das notwendig erscheint für die erfolgreiche Implementierung einer Veränderungsinitiative. Abgeleitet aus dem eben beschriebenen Drei-Komponenten-Modell des Organizational Commitment gingen sie auch beim Change Commitment von einem dreidimensionalen Konstrukt aus. Die beschriebene Bindung äußert sich in drei verschiedenen Formen: 1) in dem Wunsch, das Change-Vorhaben zu unterstützen (*affective commitment to change*), 2) in der Wahrnehmung, dass ein Scheitern des Change-Vorhabens mit hohen Kosten verbunden ist (*continuance commitment to change*) und 3) in dem Gefühl, verpflichtet

---

<sup>3</sup> In der Studie von Sguera et al. (2022) wurde das Konstrukt *organizational identification* untersucht, was konzeptionell von Organizational Commitment verschieden ist (Herrbach, 2006, Franke und Felfe, 2008). Die Beschreibungen und die verwendeten Maße in der berichteten Studie sowie die Ausführungen der hier zitierten Arbeiten legen jedoch nahe, dass zumindest die affektiv-kognitive Komponente des Organizational Commitments damit ausreichend abgebildet ist.

zu sein, das Change-Vorhaben zu unterstützen (*normative commitment to change*). Analog zum Organizational Commitment fühlt sich das Individuum also der Veränderung verbunden, weil es will, muss oder soll.

Herscovitch und Meyer (2002) belegten, dass Change Commitment als eigenständiges Konstrukt erfasst werden kann und dass es einen Einfluss auf das geäußerte Unterstützungsverhalten in Change-Projekten ausübt. Sie zeigten außerdem, dass insbesondere das affektive und das normative Change Commitment die Mitarbeitenden dazu bewegen, mehr als das Notwendigste zu tun, um die Veränderung aktiv zu unterstützen und nicht nur hinzunehmen. Wie das Organizational Commitment stellt Change Commitment ein stärker verhaltensbezogenes Konzept dar, das bereits eine Intention enthält, ein bestimmtes, change-förderliches Verhalten zu zeigen (Bouckennooghe, 2010; Choi, 2011). Dies wird auch darin deutlich, dass mehrere Arbeiten das Change Commitment als Kriteriumsvariable in ihren Modellen und gewissermaßen gleichgesetzt mit dem Change-Erfolg beschrieben (Bernerth et al., 2007; Cinite & Duxbury, 2018; Peng et al., 2021). Als Inputfaktor wird neben einer Vielzahl an Kontext- und Prozessfaktoren (für einen Überblick siehe Choi, 2011) vor allem ein transformationaler Führungsstil genannt (Herold et al., 2008; Shin et al., 2015; Ling et al., 2018; Farahnak et al., 2020; Ford et al., 2021; Peng et al., 2021). Während in den meisten dieser Studien die Wirkung des transformationalen Führungsverhaltens auf das Change Commitment direkt mit den Ausprägungen des transformationalen beziehungsweise change-orientierten Führungsverhaltens erklärt wurde, identifizierten Ling et al. (2018) die individuelle change-spezifische Selbstwirksamkeit und soziale Identitätsprozesse auf der Gruppenebene als vermittelnde Prozesse bei der Herstellung von Commitment zu einem bestimmten Veränderungsprozess.

Obwohl die Quellen der drei Unterformen des Change Commitments theoretisch voneinander distinkt sind, wurde die Konstruktvalidität des dreidimensionalen Konzepts des Change Commitments und insbesondere dessen Zusammenhang mit dem nachfolgenden Unterstützungsverhalten von Individuen in Veränderungsprozessen bisweilen in Frage gestellt. Denn vor allem die Skalen für affektives und normatives Commitment weisen eine hohe Interkorrelation auf (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer; 1996; Bouckennooghe et al., 2015). Jaros (2010) mutmaßte, dass nach ausführlicher Analyse möglicherweise das affektive Change Commitment als einziger starker Prädiktor der beschriebenen Komponenten des Konstrukts übrigbleiben könnte, sofern man das Organizational Commitment der Mitarbeitenden gleichzeitig erfasst (Jaros, 2010, S. 94f). So haben zum Beispiel auch Bernerth et al. (2007) in ihrer Studie zur Wirkung von Change-Zynismus auf das Change Commitment lediglich die Skala für das affektive Commitment von Herscovitch und Meyer (2002) verwendet.

### **3.2.7. Change-Ambivalenz**

Da viele der bislang beschriebenen möglichen Prozessfaktoren Einstellungsstrukturen darstellen, kommt ein möglicher weiterer Prozessfaktor ins Spiel, der eine moderierende Rolle bei der Wirkung dieser Konstrukte auf die Verhaltensintention der Mitarbeitenden einnehmen könnte: die Change-Ambivalenz. Oreg und Sverdluk (2011) übernahmen die klassische Definition einstellungsbezogener Ambivalenz als eine Einstellung, welche sowohl positive als auch negative Reaktionen umfasst, und übertrugen sie auf den Kontext organisationaler Veränderung. Als Beispiel beschrieben sie, dass ein Individuum grundsätzlich eine negative Einstellung gegenüber der Veränderung, jedoch eine positive Einstellung gegenüber der Person haben kann, die als Change Agent die Veränderung vorantreibt. Auch in Bezug auf die antizipierten Konsequenzen der Veränderung sind gleichzeitig positive und negative Bewertungen denkbar. Kritisch wird dies, wenn die Teilnehmenden an Fragebogenstudien aufgefordert sind, auf einer eindimensionalen Skala ihre Haltung gegenüber einem Veränderungsvorhaben anzugeben. Personen, die in solchen Fragebögen eine indifferente Haltung gegenüber der Veränderung erkennen zu lassen scheinen, könnten sowohl positive als auch negative Einstellungen und damit ein durchaus sehr differenziertes Bild in Bezug auf die Veränderung haben. Oreg und Sverdluk (2011) konnten zeigen, dass Personen, die eine mittlere Unterstützung des Veränderungsvorhabens angaben (weder Widerstand noch aktive Unterstützung), höhere Ambivalenzwerte aufwiesen als Personen, die zu den Rändern der Skala (also entweder Widerstand oder aktive Unterstützung) tendierten. Da die erlebte Ambivalenz einen Einfluss auf die Konsistenz der Einstellungs-Verhaltensbeziehung hat (Jonas, Broemer & Diehl, 2000; Conner, Povey, Sparks, James & Shepherd, 2003; Jonas & Ziegler, 2007), könnte sie auch im Kontext organisationaler Veränderungen eine Rolle bei der Vermittlung der Wirkung von Change-Interventionen auf das geäußerte Unterstützungsverhalten der Mitarbeitenden spielen.

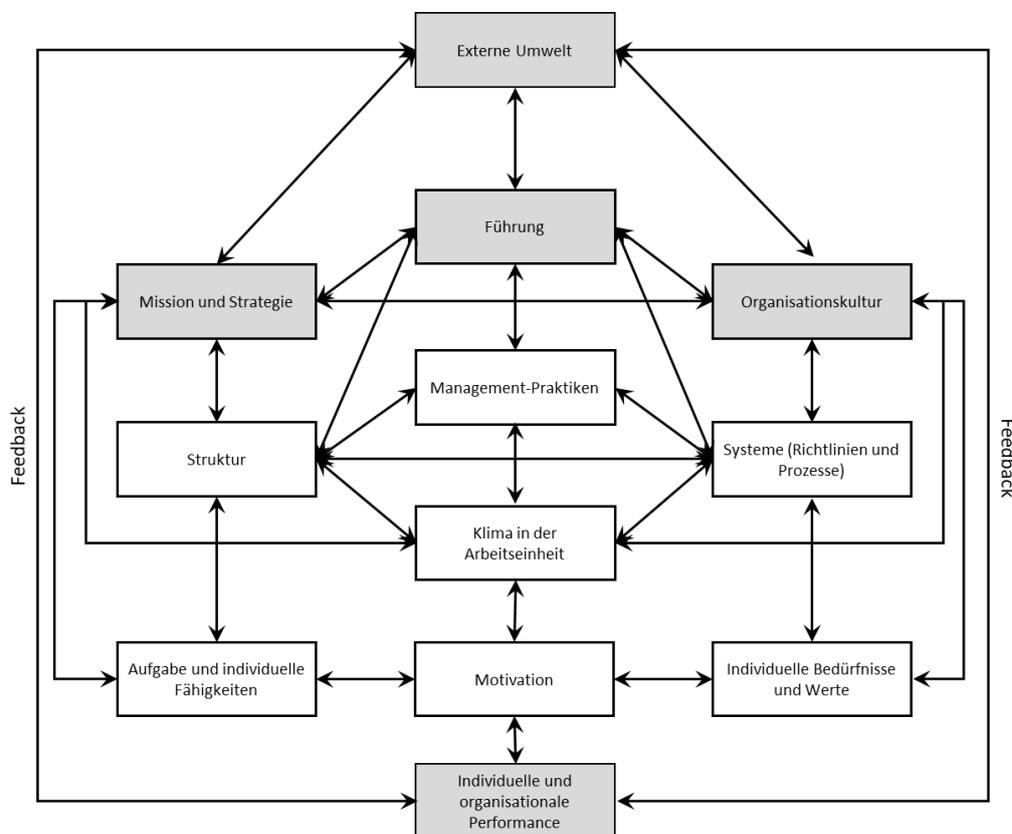
### **3.2.8. (Wirk-)modelle organisationaler Veränderung**

Neben einzelnen Verhaltens- und Erlebenszuständen von Individuen in Veränderungsprozessen und ihrer Wirkung auf den Change-Erfolg beschreiben zahlreiche Wirkmodelle in einem breiteren Rahmen Wirkzusammenhänge zwischen Input-, Prozess- und Outputfaktoren organisationaler Veränderung. Der Fokus liegt bei diesen Modellen meist stärker auf der Darstellung der verschiedenen Erfolgsfaktoren organisationaler Veränderung und deren Zusammenspiel und seltener auf den konkreten vermittelnden intrapsychischen Prozessen, welche die Mitarbeitenden dazu motivieren, sich in Veränderungsprozessen zu engagieren. In diesem Abschnitt werden fünf Modelle vorgestellt, die als Grundlage für die Formulierung von Hypothesen darüber, wie die Inputfaktoren vermittelt über Prozessfaktoren auf den Change-Erfolg wirken, genutzt wurden.

### Das Kausalmodell organisationaler Veränderung nach Burke und Litwin (1992)

Eines der frühesten und häufig zitierten Wirkmodelle organisationaler Veränderung ist das Modell von Burke und Litwin (1992). Ihr Organisationsmodell geht von einem offenen System mit Input-, Prozess- und Outputvariablen aus (siehe Abb. 4). Feedbackschleifen erklären organisationale Entwicklung und machen deutlich, dass die Outputvariablen eines abgeschlossenen Prozesses selbst wieder zu Inputvariablen des darauffolgenden werden können. In dem Modell stellt die externe Umgebung der Organisation die Inputvariable dar, die Leistung auf individueller wie organisationaler Ebene die Outputvariable. Alle anderen beschriebenen Faktoren werden den Prozessfaktoren zugerechnet, wobei diese hierarchisch angeordnet sind und vielfältige Beziehungen untereinander aufweisen. Je höher, oder allgemeiner, ein Faktor im Modell angesiedelt ist, desto bedeutender ist sein Einfluss auf eine wirksame Veränderung. Faktoren wie Strategie, Mission und Organisationskultur wirken sich auf alle Teile der Organisation aus und müssen daher aktiv bearbeitet werden, wenn eine organisationsweite Veränderung erreicht werden soll. Das Führungsverhalten des Managements, das Arbeitsklima in den einzelnen Teams oder gar die individuelle Motivation der Mitarbeitenden sind dagegen zwar wichtig für den jeweiligen Erfolg, eine Änderung dieser Faktoren alleine wäre jedoch nicht ausreichend für wirksame Veränderung.

**Abb. 4: Das Kausalmodell organisationaler Performance und Veränderung nach Burke und Litwin (1992)**



Hinweis: Übersetzung und Schraffuren durch den Autor

grau: transformationale Faktoren  
Weiß: transaktionale Faktoren

Die bei Burke und Litwin (1992) beschriebenen Anwendungsfälle des Modells machen den Nutzen – aber auch die Grenzen – des Modells deutlich. Als Rahmenmodell für Entscheidende und Führungskräfte in Veränderungsprozessen versorgt es diese mit Anhaltspunkten dazu, welche Faktoren sie für eine erfolgreiche Veränderung angehen und gestalten müssen. Ebenso zeigt es mögliche Dynamiken zwischen diesen Faktoren auf und hilft, Schwerpunkte zu setzen. Zwar berichteten die Autoren, dass es – vertikal gelesen – auch als Kausalmodell angewandt werden kann, und belegten dies sogar mit einigen zusammenfassenden Berichten über Pfadanalysen, die Teile des Modells recht zufriedenstellend belegen konnten. Doch sie wiesen darauf hin, dass die beschriebenen Beziehungen gemäß dem Ansatz des offenen Systems stets in beide Richtungen interpretiert werden können und dass sich auch viele Fälle finden lassen, in denen diese Beziehungen nicht oder nur unvollständig gefunden werden. Konkrete Wirkmechanismen, die beschreiben, wie Mitarbeitende in Veränderungsprozessen zu aktiven Unterstützer:innen des Wandels werden, lassen sich aus dem Modell daher keine ableiten. So sahen Burke und Litwin (1992) ihr Modell auch vielmehr als einen Rahmen und als „a guide for what to look for and as a predictor for what and how to manage large-scale organizational change“ (Burke & Litwin, 1992, S. 541). Die Input-Process-Output-Logik des Modells sowie dessen Konzeption als offenes System bilden jedoch die Blaupause für das in dieser Arbeit erarbeitete Wirkmodell.

#### *Das Modell zur Gestaltung von Reorganisationen nach Picot, Freudenberg und Gassner (1999)*

In einer aufwändigen Studie kombinierten Picot et al. (1999) eine teilnehmende Beobachtung bei einem Change-Projekt, explorative Expertengespräche mit Führungskräften, Projektleiter:innen und Betriebsratsvertreter:innen sowie von Veränderung betroffenen Mitarbeitenden und qualitative Interviews mit Mitarbeitenden der betroffenen Bereiche. Sie fanden dabei ihre Grundannahme gestützt, dass die Mitarbeitenden in Reorganisationen im Sinne einer persönlichen rationalen Nutzenmaximierung handeln und sich absichtsvoll strategisch verhalten. Insgesamt 86% aller Befragten gaben an, gezielte Beeinflussung versucht und damit strategisches Verhalten gezeigt zu haben. Das legt nahe, dass Mitarbeitende in Veränderungsprozessen durchaus aktiv sind und sich nicht nur als Verfügungsmasse erleben.

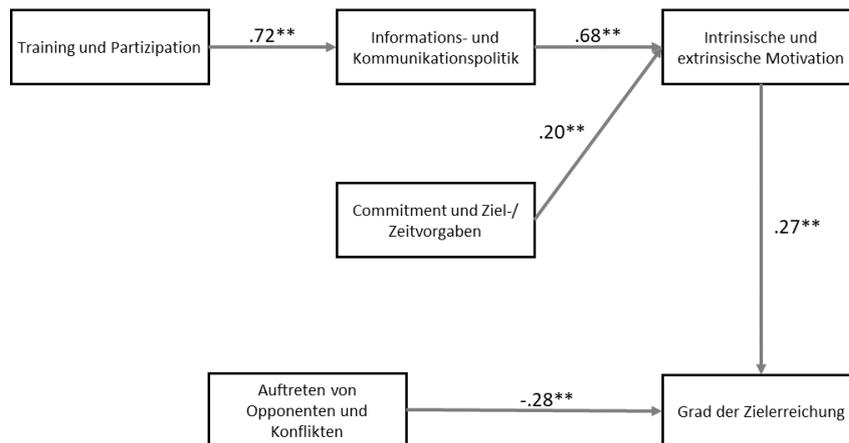
Als zentrale Erfolgsfaktoren identifizierten Picot et al. (1999) zum einen die möglichst effiziente Nutzung sämtlicher vorhandener Ressourcen für den Entwurf, die Ausarbeitung und die Umsetzung der Veränderung, wozu sie auch das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zählten. Hier lässt sich unschwer der Inputfaktor Partizipation beziehungsweise die partizipatorische Kommunikation (Russ, 2008) erkennen. Als weiteren Erfolgsfaktor beschrieben die Autoren die Vorgabe an die Change Agents, die Unterstützung der Mitarbeitenden durch gezielte

Berücksichtigung ihrer Präferenzen sicherzustellen. Als Beispiele, wie dies gelingen kann, wurden die Vermeidung unnötiger Unsicherheit, gutes Betriebsklima, Sicherheit durch Information und Kommunikation, aber auch Respekt vor der Vergangenheit und Karrierechancen genannt. Umfangreiche Partizipation und ein gleichzeitig sicherheits- und chancenorientiertes Führungsverhalten des Managements sind also die zentralen Hebel. Als dritten Erfolgsfaktor nannten sie schließlich die Herausforderung, wie das strategische Verhalten der Mitarbeitenden fruchtbar gemacht werden kann, ohne dass die Reorganisation gerade diesem zum Opfer fällt. Denn nur wenn die Mitarbeitenden ihre Ressourcen zielgerichtet für die Veränderung einsetzen und keine vom Gesamtziel divergierenden und ablenkenden Ziele verfolgen, kann die Veränderung gelingen.

Als Fazit fassten Picot et al. (1999) zusammen, dass es darauf ankomme, den persönlichen Nutzen der Veränderung für die einzelnen Mitarbeitenden hervorzuheben und die Kosten für die Erlangung von Informationen und für die Unterstützung des Wandels zu minimieren. Damit verbanden sie dispositionelle Valenzstrukturen mit Techniken des Change Managements wie Change-Kommunikation oder Stakeholderanalyse sowie mit organisatorischen Interventionen wie der Gestaltung von change-förderlichen Anreizsystemen oder Kennzahlensystemen. Zentraler Wirkmechanismus sind die individuellen Urteile der Mitarbeitenden über Kosten und Nutzen der Veränderung für sie persönlich – ein Faktor, dessen zentrale Bedeutung bereits bei der Beschreibung der Prozessfaktoren in den Abschnitten 3.2.1 bis 3.2.7 deutlich wurde.

#### *Das Modell der Faktoren erfolgreichen Wandels nach Vahs und Leiser (2003)*

Vahs und Leiser (2003) entwickelten auf der Basis einer ausführlichen Literaturrecherche ein Modell der Faktoren erfolgreichen Wandels mit insgesamt 15 Einzelfaktoren. Aus dem Einsatz eines daraus entwickelten Fragebogens bei insgesamt 178 kleinen und mittelständischen Unternehmen ermittelten sie Zusammenhänge dieser Erfolgsfaktoren untereinander sowie mit dem ebenfalls im Fragebogen erhobenen Change-Erfolg. Letzterer wurde über die subjektive Einschätzung des Zielerreichungsgrads im Veränderungsprozess in Prozent erfasst. Dadurch konnten sie dem Umstand Rechnung tragen, dass unterschiedliche Organisationen unterschiedliche Veränderungsziele anstreben, und trotzdem vergleichbare Daten für die weiteren Berechnungen gewinnen. Um Aussagen über Wirkzusammenhänge treffen zu können, unterwarfen sie die Daten einer explorativen Faktorenanalyse, die fünf so genannte Erfolgstreiber hervorbrachte: „Informations- und Kommunikationspolitik“, „intrinsische und extrinsische Motivation“, „Training und Partizipation“, „Commitment, Ziel- und Zeitvorgaben“ und „Auftreten von Opponenten und Konflikten“. In einem linearen Strukturgleichungsmodell setzten sie die fünf Erfolgstreiber in ihrer Wirkung auf den erlebten Zielerreichungsgrad zueinander in Beziehung (vgl. Abb. 5).

**Abb. 5: Das Modell der Voraussetzungen erfolgreichen Wandels nach Vahs und Leiser (2003)**

Hinweis:  
 Beschriftung der Pfeile: Pfadkoeffizienten  
 \*\* =  $p < .01$

Das Modell belegt den hohen direkten Einfluss der Motivation der Mitarbeitenden auf den wahrgenommenen Grad der Zielerreichung. Die Autoren interpretierten hierbei Motivation als die „Bereitschaft zum Wandel“ (Vahs & Leiser, 2003, S. 68), was mit der Readiness for Change von Armenakis et al. (1993) gleichgesetzt werden kann. Diese Motivation wurde wiederum signifikant von der Informations- und Kommunikationspolitik in der Veränderung sowie dem Commitment und den Ziel-/Zeitvorgaben beeinflusst. Hinter dem Begriff „Commitment“ steht bei Vahs und Leiser jedoch nicht die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen (Allen & Meyer, 1990) oder deren Change Commitment (Herscovitch & Meyer, 2002), sondern „die sichtbar vorgelebte Identifikation mit den neuen Verhaltensweisen sowohl des Topmanagements als auch des mittleren und unteren Managements“ (Vahs & Leiser, 2003, S. 62). Somit lassen sich bei ihnen als empirisch belegbare Inputfaktoren für die intrinsische und extrinsische Motivation der Mitarbeitenden zur Veränderung die Change-Kommunikation und das erlebte Führungsverhalten erkennen.

#### *Das Vorhersagemodell des Erfolgs von organisationalen Veränderungsprozessen nach Greif, Runde und Seeberg (2004)*

In ihrem Buch „Erfolge und Misserfolge beim Change Management“ stellten Greif, Runde und Seeberg (2004) ein integratives Theoriegerüst vor, das allgemeine und spezifische Theorien mit Erkenntnissen aus den eigenen praktischen Erfahrungen der Autor:innen verbinden sollte. Für die vorliegende Arbeit sind drei Aspekte des Ansatzes von Greif et al. (2004) besonders interessant. Da ist zunächst der offene theoretische Ansatz, der Raum lässt für Ergänzungen und Anregungen durch künftige Studien. Aus Sicht der Autor:innen ist dies notwendig, um nützliche Ableitungen vor dem

Hintergrund der Komplexität und Spezifität organisationaler Veränderungsprozesse vornehmen zu können. Ein zweiter Aspekt ist die zentrale Bedeutung von subjektiven Bewertungen im Change-Prozess. Zwar schlossen die Autor:innen ausdrücklich nicht aus, dass auch „elementare Ressourcen wie Geld, Zeit, Personal, Technik oder Energie“ vorhanden sein und investiert werden müssen. Doch ebenso wie Umgebungsbedingungen (zum Beispiel Markt oder Wettbewerb) werden diese nach ihrer Ansicht „immer durch subjektive Wahrnehmungen und Interpretationen von Menschen vermittelt“ (Greif et al., 2004, S. 260). Der dritte Aspekt ist der Anspruch, eine Mehrebenenperspektive einzunehmen. Greif et al. (2004) unterschieden neben der gesamtgesellschaftlichen beziehungsweise -wirtschaftlichen Ebene die Ebene der gesamten Organisation beziehungsweise Organisationseinheit, die Gruppenebene und die individuelle Ebene. Handlungen auf einer Ebene haben jeweils auf dieser und allen unteren Ebenen Einfluss, darüber liegende Ebenen bleiben davon (mehr oder weniger) unberührt.

Das Modell selbst geht von personenbezogenen Erfolgs- und Misserfolgskriterien aus, die sich auf unterschiedliche Bewertungsmerkmale des Veränderungserfolgs beziehen. Diese wiederum konstituieren den erlebten Change-Erfolg. Greif et al. (2004) konnten zeigen, dass bestimmte Bewertungsmerkmale des Change-Erfolgs sowie Erfolgs-/Misserfolgskriterien einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage des Zielerreichungsgrads in organisationalen Veränderungsprozessen leisteten. Bei den Bewertungsmerkmalen des Change-Erfolgs waren dies „viele verschiedene Verbesserungen“ sowie das Merkmal „Optimierung von Prozessen.“ Bei den Erfolgs-/Misserfolgskriterien fanden sich ebenfalls zwei Faktoren, nämlich die „Führung und Einbeziehung der Mitarbeiter“ sowie das „Projektteam.“<sup>4</sup> In einem zweiten Auswertungsabschnitt wurden lineare Strukturgleichungsmodelle berechnet, um die Schwächen des Instruments der multiplen Regressionsanalyse (Multikollinearität und keine Kausalaussagen) zu überwinden. Das resultierende Modell operierte nur mit den beiden Prädiktoren „Führung und Einbeziehung der Mitarbeiter“ und „Projektleiter.“<sup>5</sup> Beide Prädiktoren zeigten eine ähnlich hohe Vorhersagekraft für das Bewertungsmerkmal „viele verschiedene Verbesserungen.“ Dieses Bewertungsmerkmal wiederum zeigte einen extrem hohen standardisierten Pfadkoeffizienten von  $\beta = .83$  auf den latenten Faktor „Erfolg“, der mit Hilfe der Items zum Zielerreichungsgrad und zur allgemeinen Erfolgseinschätzung modelliert wurde (Greif et al., 2004, S. 296). Das dergestalt reduzierte Modell erreichte dann auch

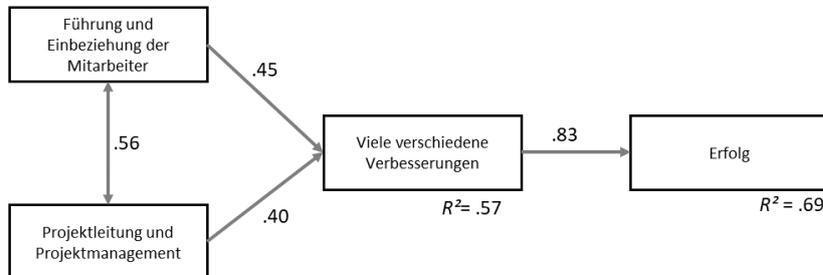
---

<sup>4</sup> Greif et al. (2004) verwiesen bei letzteren jedoch auf die hohe Interkorrelation zwischen diesen beiden Faktoren und einem dritten Faktor „Projektleiter“, so dass bei einer Vorhersage des Change-Erfolgs durch die drei Erfolgs-/Misserfolgskriterien mit einer recht hohen Multikollinearität zu rechnen war.

<sup>5</sup> Die Autor:innen verwendeten hier nicht den in den Regressionsanalysen signifikanten Prädiktor „Projektteam“, sondern den Faktor „Projektleiter, weil nach ihren theoretischen Annahmen der Projektleiter einen deutlich stärkeren Einfluss auf den Veränderungserfolg aufweisen sollte als das Projektteam. Das Ergebnis der Modellprüfung gab ihnen Recht.

fast durchgängig optimale Fit-Indizes und hielt der anschließenden Prüfung mittels Kreuzvalidierung an unterschiedlichen Substichproben sehr gut stand (vgl. Abb. 6). Der starke Einfluss der Führungskräfte auf den Veränderungserfolg wurde damit eindrucksvoll belegt.

**Abb. 6: Das Strukturgleichungsmodell zur Vorhersage des Erfolgs organisationaler Veränderungen nach Greif, Runde und Seeberg (2004)**



Hinweis:

Beschreibung der Pfeile: standardisierte Pfadkoeffizienten

Beschreibung der Kästen:  $R^2$  = Anteil aufgeklärter Varianz durch Prädiktoren im Modell

Keine Aussage macht das Modell jedoch zu den Wegen, über welche die Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen motiviert werden, sich aktiv zu beteiligen. Zwei Gründe sind hierfür denkbar. Erstens mag auch hier die Vorstellung geherrscht haben, dass Menschen grundsätzlich motiviert sind, aktiv ihren Arbeitsplatz mitzugestalten, wenn sie die dafür notwendigen Freiräume und die Aufforderung dazu bekommen. Zweitens könnte es an der Zusammensetzung der Stichprobe liegen, dass diese intrapsychischen Prozesse ausgeklammert wurden. Mit nur etwas über 11% aller Befragten machten „einfache“ Mitarbeitende einen recht kleinen Anteil der Stichprobe aus. Deutlich stärker vertreten waren Personen mit besonderen Funktionen im Veränderungsprojekt wie Projektleitende, Geschäftsführer:innen und Auftraggeber:innen der Veränderung oder auch Unternehmensberater:innen sowie Personen mit mehreren dieser Funktionen, zum Beispiel Geschäftsführung und Auftraggeber:in, Geschäftsführung und Projektleitung oder Unternehmensberater:in und Projektleitung (Greif et al., 2004, S. 276). All diese Personen können nur indirekt Auskunft über jene inneren motivationalen Prozesse geben, die Mitarbeitende dazu bewegen, sich für ein Veränderungsprojekt aktiv einzusetzen. Die Beschreibung des Change-Prozesses aus Sicht der „Funktionär:innen“ führte damit auch zu einem Erfolgsmodell, das sich auf die Phänomene, Akteur:innen und Instrumente stützt, mit welchen jene im Change-Alltag umgehen (müssen). Diese „Unwucht“ könnte dazu geführt haben, dass in den Ergebnissen das Projektteam und die Projektleitung eine herausgehobene Position einnahmen. Viele der Befragten waren entweder Teil dieses Teams oder arbeiteten mit ihm zusammen. Für die meisten Mitarbeitenden ist diese Gruppe erfahrungsgemäß weniger salient. Eine Trennung der Stichprobe in die oben genannten Subgruppen

hätte möglicherweise unterschiedlich hohe Pfadkoeffizienten für die untersuchten Prädiktoren ergeben.

Auch weitere Fragen blieben unbeantwortet. Dazu zählt, welche Mechanismen den Einfluss von Handlungen auf einer Ebene auf das Erleben und Verhalten der Akteurinnen und Akteure auf der nächstniedrigeren Ebene steuern und ob es auch Bedingungen gibt, unter denen sich die angenommene Wirkrichtung umkehren kann. Ebenso wenig wurde auf die Frage nach ebenenspezifischen Wirkketten eingegangen. Während Greif et al. (2004) in der Beschreibung ihrer Rahmentheorie auf das Mehrebenenmodell von von Cranach (1996, zitiert bei Greif et al., 2004) rekurrierten, tauchten im empirisch überprüften Modell die verschiedenen Ebenen einer Organisation nicht mehr auf. Mit der heterogenen Zusammensetzung der Zielgruppe entstand ein „Perspektiven-Gemisch“ und damit möglicherweise auch ein „Ebenen-Gemisch.“

Schließlich muss noch erwähnt werden, dass die Studie mit Daten arbeitete, die durch eine post hoc-Betrachtung bereits abgeschlossener Veränderungsprozesse erhoben wurden. Dies birgt grundsätzlich die Gefahr von Urteilsverzerrungen wie einem Mildeeffekt in der Bewertung von Ergebnissen und der überzeugungskonformen Konstruktion von Zusammenhängen im Nachhinein – auch zum Erhalt eines positiven Selbstbildes. Um dies zu vermeiden, sollte die Erhebung solcher Daten sinnvollerweise schon „unter dem laufenden Rad“ vorgenommen werden, also dann, wenn die Verantwortlichen und die beteiligten Mitarbeitenden noch im Prozess der Veränderung stecken. Eine zweite Erfassung nach Abschluss des Change-Projekts böte dann den Vorteil, starke kausale Aussagen zu Wirkzusammenhängen im Change aufstellen zu können.

### *Die Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen (1991) im Kontext organisationaler Veränderung*

In neuerer Zeit haben einige Studien einen Hinweis aufgegriffen, den bereits Bouckennooghe (2010) und Choi (2011) gegeben hatten, indem sie die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1991) zur Beschreibung eines möglichen Wirkmechanismus ins Spiel brachten, über den Change-Interventionen auf die Verhaltensintention von Individuen in Veränderungsprozessen wirken (O'Connor et al., 2018; Straatmann, Nolte & Seggewiss, 2018; Straatmann, Rothenhöfer, Meier & Mueller, 2018; Ahmad, Butt, Chen & Liu, 2020). Sie beschrieben damit die Reaktionen des Individuums auf organisationale Veränderung als veränderliche und von ihm selbst aktiv hergestellte verhaltenssteuernde psychische Zustände (*states*) im Gegensatz zu dispositionellen Faktoren (*traits*).

In Ajzens (1991) Theorie des geplanten Verhaltens (*Theory of Planned Behavior*, TPB) wird die Intention als der entscheidende proximale Prädiktor eines spezifischen Verhaltens beschrieben. Sie umfasst die motivationalen Faktoren, die das Verhalten beeinflussen, und gibt die Stärke des Willens

eines Individuums an sowie den Grad der Anstrengung, die es aufwenden will, um ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Drei konzeptionell unabhängige Prädiktoren sagen die Intention vorher: 1) die Einstellung, als der Grad, zu welchem ein Individuum eine positive oder negative Bewertung des in Frage kommenden Verhaltens vornimmt, 2) die subjektive Norm, als der wahrgenommene soziale Druck, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen oder nicht zu zeigen, und 3) die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, als die wahrgenommene Fähigkeit, ein bestimmtes Verhalten tatsächlich zeigen zu können (Ajzen, 1991, S. 188). Während die verhaltensbezogene Einstellung und die subjektive Norm nur vermittelt über die Intention das Verhalten beeinflussen, ging Ajzen (1991) davon aus, dass die wahrgenommene Verhaltenskontrolle neben ihrem indirekten Einfluss unter bestimmten Bedingungen auch direkt auf das spezifische Verhalten wirkt.<sup>6</sup> Ihr räumte er damit eine hervorgehobene Rolle in seiner Theorie ein.

O'Connor et al. (2018) konnten zeigen, dass Change-Kommunikation (in diesem Fall operationalisiert als programmatische Change-Kommunikation nach Russ, 2008) einen indirekten Effekt auf die Intention der Teilnehmenden in ihrer Studie hatte, ein Change-Vorhaben aktiv zu unterstützen, an Informationsveranstaltungen teilzunehmen und sich die ausgegebenen Ziele zu eigen zu machen. Diese Intention wiederum erklärte einen großen Anteil der Varianz des tatsächlich gezeigten Verhaltens. Als Mediatoren der Wirkung der Inputfaktoren auf die Intention konnten sie die verhaltensbezogenen Einstellungen und die wahrgenommenen subjektiven Normen der Befragten identifizieren, wobei die Einstellungen der deutlich stärkere Prädiktor waren. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle übte in ihrer Studie keinen Einfluss auf die Verhaltensintention aus, obwohl sie ebenfalls einen Zusammenhang mit dem Inputfaktor Information aufwies. Auch Ahmad et al. (2020) fanden für die Wirkung der wahrgenommenen Organisationskultur auf change-unterstützende Intentionen gemischte Ergebnisse für die vermittelnde Rolle der drei TPB-Faktoren. Straatmann, Nolte und Seggewiss (2018) fanden in ihrer Studie zum Einfluss von Organizational Commitment auf change-unterstützende Intentionen wiederum eine teilweise Mediation durch alle drei Prozessvariablen, welche die TPB postuliert. Die Hinzunahme des indirekten Effekts zum direkten Effekt des Organizational Commitments erhöhte die erklärte Kriteriumsvarianz deutlich, was dafür spricht, dass der Praxis durch die direkte Ansprache der change-bezogenen Einstellungen, der subjektiven Normen und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle der Mitarbeitenden ein wirksamer Hebel für den Change-Erfolg zur Verfügung steht (Straatmann, Nolte & Seggewiss, 2018, S. 416). Straatmann, Rothenhöfer et al. (2018) griffen diese und weitere Ergebnisse früherer Studien zur Rolle der TPB im

---

<sup>6</sup> Der direkte Einfluss der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle auf das Verhalten wird laut Ajzen (1991) vor allem dann zum Tragen kommen, wenn das in Frage kommende Verhalten nicht unter der vollständigen Kontrolle des Individuums steht – ein Umstand, der im Kontext organisationaler Veränderungen als gegeben angenommen werden kann.

Kontext organisationaler Veränderung auf und nahmen an, dass spezifische Interaktionen zwischen den drei Variablen sowie Konfigurationen derselben je nach Situation und Art der Veränderung notwendig beziehungsweise hinreichend für die Herausbildung change-unterstützender Intentionen sein können. Zur Untersuchung dieser Annahme nutzten sie neben linearen Regressionsanalysen konfigurative Verfahren zur Ermittlung spezifischer Kombinationen von Ausprägungen der drei Prozessvariablen, die jeweils zu unterschiedlich hohen Ausprägungen der change-unterstützenden Intentionen der Befragten führen sollten. Ihre Annahmen fanden sie dahingehend gestützt, dass für hohe change-unterstützende Intentionen eine positive verhaltensbezogene Einstellung notwendig, aber noch nicht hinreichend war. Erst in Kombination mit einer mindestens mittleren subjektiven Norm oder einer ebenfalls mittelhohen wahrgenommenen Verhaltenskontrolle führte sie zu einer hohen Change-Intention. Fehlte dagegen eine deutlich positive Einstellung, konnten auch hohe Werte für die subjektive Norm und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle dies nicht kompensieren – eine maximal mittel hoch ausgeprägte Intention war die Folge. Zudem fanden sie Interaktionseffekte zwischen den einzelnen Prozessvariablen, die darauf hindeuten, dass diese nicht unabhängig und rein additiv auf die Change-Intention wirken. Insbesondere in frühen Stadien von Veränderungsprozessen, so die Autor:innen, sollte auf die verstärkende Wirkung von Maßnahmen gesetzt werden, welche die Wahrnehmung von Kontrolle und das Erleben subjektiver Normen fördern, um deren Booster-Effekt für die change-bezogenen Einstellungen der Mitarbeitenden zu nutzen (Straatmann, Rothenhöfer et al., 2018; S. 125).

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die TPB als etabliertes und empirisch fundiertes Modell einen interessanten integrativen Wirkmechanismus anbietet, über den sämtliche Inputfaktoren auf die Change-Intention wirken. Unklar ist bis dato noch die Art und Weise des Zusammenwirkens der drei Prozessvariablen. So könnte auch eine sequenzielle Beziehung denkbar sein. Auch die Operationalisierung der Einstellungskonstrukte in den genannten Studien weist eine gewisse Variabilität auf. So sollte nach Ajzen (1991) darauf geachtet werden, dass die Elemente der TPB immer verhaltensspezifisch erfasst werden. Daher sollte konsequenterweise die Einstellung in Bezug auf das change-unterstützende Verhalten erfragt werden. In den Studien genannte Beispielitems zeigen jedoch, dass zumindest stellenweise eine Bewertung der Change-Maßnahme und ihrer Ziele erfasst wurde (Straatmann, Nolte & Seggewiss, 2018; Straatmann, Rothenhöfer et al., 2018). Hier vermischen sich die persönliche Nutzenbewertung der Ziele (Valenz) und die Bewertung der Angemessenheit der Maßnahmen, die zum Beispiel bei der Change Readiness nach Armenakis und Harris (2009) als getrennte Faktoren modelliert wurden.

### **3.2.9. Abschließende Bemerkungen zur bisherigen Forschung zu Prozessfaktoren**

Die in diesem Abschnitt behandelten Konstrukte stellen die am häufigsten untersuchten Prozessfaktoren im Rahmen organisationaler Veränderungsprozesse dar. Die Analyse der in den berichteten Studien explizit oder implizit angenommenen Wirkmechanismen sollte dazu dienen, für das zu erarbeitende Wirkmodell einen integrativen Kernmechanismus zur Erzeugung motivierten Handelns von Individuen, Gruppen und Organisationen in Veränderungsprozessen zu identifizieren. Auch die fünf dargestellten Wirkmodelle wurden ausgewählt, weil sich aus jeder der Arbeiten eine Erkenntnis als Grundlage für die vorliegende Arbeit ableiten ließ. So entspricht die Konzeptualisierung als offenes Modell nach einer Input-Process-Output-Logik Burke und Litwins (1992) Kausalmodell. Die Studie von Picot et al. (1999) legt nahe, sich auf den wahrgenommenen spezifischen Nutzen für das Individuum zu fokussieren. Diejenigen von Vahs und Leiser (2003) sowie Greif et al. (2004) bestärken die Entscheidung für die beiden gewählten Inputfaktoren und die vermittelnde Rolle der Motivation. Und die Studien zur Anwendung der TPB im Kontext organisationaler Veränderungen zeigen die Potenziale auf, welche die Betrachtung von kognitiven Überzeugungen und Einstellungen für die Change-Forschung bietet. Bevor auf der Basis der bislang gewonnenen Erkenntnisse die Entwicklung des Wirkmodells beschrieben wird, soll gemäß der Input-Process-Output-Logik noch auf dessen Outputfaktoren eingegangen und deren Definition für diese Arbeit vorgestellt werden.

### **3.3. Outputfaktoren – die Frage nach dem Change-Erfolg**

Die Frage nach den Outputfaktoren von Veränderungsprozessen ist gleichzusetzen mit der Frage nach deren Erfolg. Dieser ist jedoch definatorisch schwer zu greifen. Schon die Frage, ob der Projekterfolg mit dem Unternehmenserfolg gleichzusetzen ist, oder zumindest mit ihm korreliert, führt zu einer ersten Differenzierung. Parry et al. (2014) unterschieden in ihren Change-Tracking-Modell zwar diese beiden Arten von Change-Erfolg und fanden denn auch, dass die beiden Erfolgsmaße von unterschiedlichen Variablenbündeln vorhergesagt wurden. Projektbezogene Interventionen, wie Change Leadership und die Vermittlung einer klaren Vision und Richtung, schienen dabei vorrangig mit dem Projekterfolg zusammenzuhängen. Doch sie betonten auch, dass es „schwierig, wenn nicht gar unmöglich“ sei, zwischen organisationaler Performance und der Performance von Veränderungsprojekten zu unterscheiden“ (Parry et al., 2014, S. 106). Schließlich verfolgen alle Veränderungsprojekte gemäß ihrem Auftrag die Verbesserung der Leistung einer gesamten Einheit oder eines Unternehmens; und zwar nachhaltig und nicht nur für die Dauer des Projekts. Andererseits hängt der Unternehmenserfolg in der Regel nicht von einer einzelnen Veränderungsmaßnahme ab, was eine Trennung der beiden Erfolgsarten möglich erscheinen lässt. Dazu kommt, dass die Umsetzung einer Veränderungsmaßnahme als Projekt bereits eine klare

Antwort darauf nahelegt, wie der Change-Erfolg operationalisiert werden muss. Denn Projekte sind ihrer Natur nach außerhalb der „normalen“ operativen Prozesse und der dafür notwendigen Strukturen angesiedelt und verfolgen ein vorab konkret definiertes Ziel (Krane, 2020). Der Grad des Erreichens dieses Ziels ist dann das Kriterium für den Change-Erfolg. Hier kommt jedoch eine zweite Schwierigkeit hinzu. Der nähere Blick auf die in den berichteten Studien untersuchten Veränderungsprojekte macht deutlich: Erstens erfolgt häufig keine konkret messbare Zieldefinition für das Projekt und zweitens werden dann, wenn Ziele beschrieben werden, häufig solche gewählt, die nach Parry et al. (2014) zu den allgemeinen Performance-Zielen der Organisation zählen. Im ersten Fall liegt eine Unschärfe der Change-Ziele vor, im zweiten Fall eine zumindest teilweise Diskrepanz zwischen Maßnahmen und Zielen.

Wenn es also um die Messung des Change-Erfolgs geht, wird es sehr schnell unübersichtlich. Guzzo et al. (1985) unterschieden drei verschiedene Arten von organisationalen Erfolgsindikatoren: 1) betriebliche Output-Faktoren wie das Betriebsergebnis, Kostenmanagement, Qualität oder Quantität der betrieblichen Performance, 2) Verhaltensindikatoren der Mitarbeitenden wie Fluktuation oder Absentismus und 3) größere Unterbrechungen wie Unfälle oder Streiks. Die Change-Studien von Capgemini von 2008 und 2010 (Claßen & von Kyaw, 2008; von Kyaw & Claßen, 2010) legen nahe, dass Unternehmen in der Regel Erfolgsindikatoren aus der ersten Gruppe nach Guzzo et al. (1985) wählen. In beiden Studien standen die Erhöhung des Wachstums und die Senkung von Kosten an oberster Stelle, gefolgt von der Förderung der Integration (2010) respektive der Steigerung der Qualität (2008). Werkman et al. (2005) nannten über ein Dutzend spezifischer Ziele von Veränderungsprozessen, darunter die Steigerung der Kundenorientierung, Effizienzsteigerung, Kostenreduktion und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Vahs und Leiser (2003) beschrieben den relativen Beitrag unterschiedlicher Zieldimensionen zum wahrgenommenen Veränderungserfolg. Dabei fanden sich die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, die Steigerung der Rentabilität und die Steigerung des Umsatzes auf den ersten Plätzen. Die Autoren berichteten, dass die Messung dieser Erfolgsindikatoren überwiegend per Schätzung erfolgte und lediglich die Zielgröße „Umsatz“ in den meisten Unternehmen (75% der befragten Unternehmen) tatsächlich gemessen wurde. Die Vielfalt und der qualitative Charakter vieler Indikatoren sind nach Hughes (2011) denn auch ein möglicher Grund für die eingangs berichtete hohe Zahl an Misserfolgen im Change Management. Hinzu komme, so Hughes (2011), dass solche Initiativen immer in einen bestimmten Kontext eingebettet sind und daher auch deren Ergebnisse nicht isoliert betrachtet werden können. Die konstatierte Unschärfe des Begriffs „Change-Erfolg“ wäre demnach konstruktbedingt und nicht empirisch belastbar aufzulösen.

Eine Lösung des Dilemmas der Zielunschärfe beziehungsweise Zieldiskrepanz in Veränderungsprojekten schlugen Greif et al. (2004) vor. Sie trugen der Subjektivität und Relationalität von Change-

Erfolg Rechnung, indem sie den Erfolg und Misserfolg von Change-Projekten folgendermaßen definierten: „Die Bewertung organisationaler Veränderungsprozesse als ein Erfolg oder Misserfolg ist eine *soziale Konstruktion* von Personen oder Gruppen. Sie beruht auf Vergleichen der resultierenden Veränderungen mit den erwarteten Zielen und beobachteten Ergebnissen 1) anhand *objektiverbarer Daten* (Messwerte oder Beobachtungsdaten) und 2) auf einer sozialen Validierung der *subjektiven Meinungen und Einschätzungen* durch akzeptierte Schlüsselpersonen und -gruppen“ (Greif et al., 2004, S. 38). Als soziale Konstruktion wird der wahrgenommene Change-Erfolg gleichwohl verhaltenswirksam und damit für das Unternehmen ergebniswirksam. Auch Antoni (2004) ließ die Befragten in seiner Studie einschätzen, inwieweit sie Aussagen zustimmen wie „die Prozesse und Strukturen sind jetzt effizienter“ oder „die Projektziele wurden erreicht,“ und bildete daraus ein Maß für den Veränderungserfolg. Auch er ging damit den Weg über die subjektive Einschätzung der Befragten, ob ein Vorgehen den angestrebten Erfolg erzielt hat oder nicht, und verabschiedete sich von „harten Fakten.“ Schließlich unterstützten auch Parry et al. (2014) diese Sichtweise. Da es aufgrund der Spezifität der angestrebten Veränderungsziele nicht möglich sei, absolute und gleichzeitig allgemein vergleichbare Erfolgsmaße zu erhalten, müsse auf relative Maße der Verbesserung oder Verschlechterung zurückgegriffen werden. Sie berichten, dass die subjektive Wahrnehmung dieser relativen Veränderungen durch die Mitarbeitenden starke Zusammenhänge mit absoluten Erfolgsmaßen von Veränderungsinitiativen aufweise (Parry et al., 2014, S. 103f). Dies bekräftigt deren Validität für die Messung des Change-Erfolgs und rechtfertigt den Einsatz von subjektiven Erfolgsmaßen. Für die vorliegende Studie wurde dieser Argumentation folgend eine Definition von Change-Erfolg verwendet, die dem subjektiven Charakter der Change-Erfolgsbewertung Rechnung trägt:

Der wahrgenommene individuelle Change-Erfolg ist die subjektive Wahrnehmung eines Individuums in einem Veränderungsprozess, inwieweit die Veränderungsmaßnahme für das Individuum selbst als erfolgreich zu bezeichnen ist.

Da diese Bewertung, wie schon von Hughes (2011) erwähnt, über die Zeit hinweg schwanken kann, kann es von Interesse sein, eine Messung zu unterschiedlichen Zeitpunkten vorzunehmen. Ein Vergleich des künftig erwarteten Change-Erfolgs mit dem dann tatsächlich erlebten Change-Erfolg kann helfen, die prädiktive Kraft des zu erarbeitenden Wirkmodells abzuschätzen. Daher wurde als zweiter Outputfaktor der erwartete künftige Change-Erfolg berücksichtigt. Dieser lässt sich wie folgt definieren:

Der künftig erwartete individuelle Change-Erfolg ist die subjektive Erwartung eines Individuums in einem Veränderungsprozess, inwieweit die Veränderungsmaßnahme für das Individuum selbst in der Zukunft (zum Beispiel in einem Jahr) als erfolgreich zu bezeichnen sein wird.

## 4. Ein integratives Wirkmodell organisationaler Veränderung

In diesem Kapitel wird ein neues Wirkmodell erfolgreichen organisationalen Wandels vorgestellt, das den unübersichtlichen Bereich der beschriebenen Prozessfaktoren zwischen Input und Output strukturiert. Zunächst sollen noch einmal die in Kapitel 2 bereits formulierten Anforderungen für ein solches Modell präzisiert werden:

1. Es sollte einen zentralen Mechanismus enthalten, der als Prozessfaktor zwischen den Instrumenten und Methoden des Change Managements (Inputfaktoren) und dem Change-Erfolg (Outputfaktor) vermittelt und auf integrative Weise möglichst viele der beschriebenen Prozessfaktoren ersetzt.
2. Es sollte als Mehrebenenmodell angelegt sein, das sowohl ebenenspezifische Effekte wie auch die Interaktion zwischen den Ebenen beschreibt.
3. Es sollte als offenes Modell formuliert sein, das Raum lässt für weitere Studien, Validierungen und Anpassungen.

Im Folgenden werden nun diese drei Anforderungen umgesetzt, indem zunächst die Entwicklung des angesprochenen Wirkmechanismus beschrieben wird. Dabei wird auch geprüft, inwieweit die bereits beschriebenen Prozessfaktoren damit abgebildet und ersetzt werden können. Anschließend wird dieses Grundmodell zu einem Mehrebenenmodell erweitert, wobei ein Augenmerk auf die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen gelegt wird. Schließlich wird die Rolle weiterer Rahmenfaktoren beleuchtet, die als Erweiterung des Modells angesehen werden können und so seinen offenen Charakter betonen.

### 4.1. Anforderung 1: Ein zentraler Wirkmechanismus

Der Review der Forschung zu Prozessfaktoren in organisationalen Veränderungsprozessen im vorigen Kapitel lässt erkennen, dass sich die meisten Modelle auf grundlegende kognitive Vorgänge in den beteiligten Individuen zurückführen lassen: auf deren spezifische Erwartungen und Bewertungen. Die Bedeutung von Erwartungen für motiviertes Handeln von Personen und Kollektiven wurde bereits breit belegt (Vroom, 1964; Seligman, 1972; Bandura, 1977, 1982). Auch im Organisationskontext wurde bereits früh auf die zentrale Rolle von Erwartungen und subjektiven Überzeugungen der Change Agents wie auch der Mitarbeitenden hingewiesen (Pond, Armenakis & Green, 1984; Eden, 1986; Woodman, 1989). Für diese Arbeit wurde die sozial-kognitive Lerntheorie nach Bandura (1977, 1982, 1986, 1997) als grundlegendes Modell gewählt, weil sie aus meiner Sicht das größte Potenzial hat, den gestellten Aufgaben des Forschungsvorhabens gerecht zu werden. Wie zu zeigen sein wird,

bietet sie nicht nur auf der individuellen, sondern auch auf der kollektiven und organisationalen Ebene ein integratives Modell motivationalen Handelns, das auch im Kontext organisationaler Veränderungen bereits empirische Bestätigung erfahren hat. Ergänzt durch Anleihen bei dem Erwartungs-Wert-Modell motivierten Handelns nach Vroom (1964) und in Abgrenzung von demselben lässt sich damit der Kernmechanismus des zu erarbeitenden Wirkmodells darstellen.

#### **4.1.1. Banduras sozial-kognitive Lerntheorie**

Die sozial-kognitive Lerntheorie nach Bandura (1986) wurde bereits in mehreren der bislang zitierten Arbeiten gewürdigt. Insbesondere Studien zur Wirkung von Führungsverhalten auf die Mitarbeitenden berufen sich auf das Vorbildverhalten der Führungskräfte, die den Mitarbeitenden ein Lernen am Modell ermöglichen (Ford et al., 2021; Ling et al, 2018; Peng et al., 2021). Armenakis und Bedeian (1999), Weiner et al. (2008) und Armenakis und Harris (2009) bezogen sich in ihren Studien ebenfalls auf die Arbeiten von Bandura. Dessen sozial-kognitive Theorie ist eine Theorie der Motivation zur Verhaltensänderung. Bandura (1986) geht davon aus, dass Verhaltensänderung und insbesondere die Fähigkeit zur Selbstmotivation und zu gezieltem Handeln durch kognitive Prozesse vermittelt werden. Die kognitive Repräsentation künftiger Situationen wirkt als Motivator und Regulator aktuellen Handelns. Individuen entwickeln Erwartungen darüber, was sie tun können, welche positiven und negativen Konsequenzen dies hat, sie setzen sich Ziele und planen ihr Verhalten so, dass sie gewünschte Zielzustände erreichen und unerwünschte vermeiden (Bandura, 1997). Natürlich sind in seinem Modell auch solche Erfahrungen verhaltenswirksam, die Individuen mit der äußeren Welt machen; jedoch nicht in dem Sinne, dass der Stimulus eine bestimmte Signalwirkung auf das Individuum hat und dieses damit komplett extern getriggert ist. Vielmehr kommt es auf die kognitive Interpretation dieser Erfahrungen im Lichte seiner sozialen Umgebung an (sozial-kognitiv), welches Verhalten ein Individuum wählt. Diese sind dann in hohem Maße verhaltenssteuernd („People’s level of motivation, affective states, and actions are based more on what they believe than on what is objectively true“; Bandura, 1986, S.2).

Die wichtigsten Erwartungen, die dabei zum Tragen kommen, sind erstens die Erwartung, dass man selbst in der Lage ist, ein gewünschtes Verhalten zu zeigen, das heißt auch, eine gewünschte Leistung zu erbringen und damit ein gewünschtes Ziel anzustreben. Diese Erwartung nennt Bandura (1986) „Selbstwirksamkeitserwartung“ (*self-efficacy*). Zweitens nennt er die Erwartung, dass das Verhalten, das man zeigt, auch zu den gewünschten Resultaten führen wird. Bandura nennt sie „Ergebniserwartung“ (*outcome efficacy*). Als dritten notwendigen Faktor für motiviertes Handeln nennt er die Valenz der angestrebten Ergebnisse, also die subjektive Erwartung des Individuums, inwieweit diese für es selbst gut/positiv/förderlich oder schlecht/negativ/hinderlich sein werden. Er schrieb dazu: „The motivating potential of anticipated outcomes is, of course, determined largely by

the subjective value placed on them. Two people may believe that a given behavioral attainment will produce a particular outcome but evaluate the attractiveness of that outcome quite differently” (Bandura, 1997, S. 23). In den folgenden Abschnitten werden diese drei zentralen verhaltenssteuernden Erwartungen vorgestellt und diskutiert.

#### **4.1.2. Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung**

In seiner Arbeit von 1977 stellte Bandura sein Konzept der Selbstwirksamkeit(-serwartung) als zentralen Mechanismus seiner sozial-kognitiven Handlungstheorie vor. Er beschrieb sie folgendermaßen: „An efficacy expectation is the conviction that one can successfully execute the behavior required to produce the outcomes“ (Bandura, 1977, S. 193). Selbstwirksamkeit wirkt über verschiedene Wege auf individuelles Verhalten ein. Erstens beeinflusst sie die Wahl des Verhaltens an sich. Personen mit höherer Selbstwirksamkeit setzen sich höhere Ziele (Locke, Frederick, Lee & Bobko, 1984). Zweitens bestimmt die Selbstwirksamkeit, wie sehr sich ein Individuum anstrengt und wie lange es Ausdauer zeigt, wenn es mit Hindernissen und widrigen Umständen konfrontiert ist (Bandura, 1977). Das Konstrukt der Selbstwirksamkeit ist aufgabenspezifisch definiert. Sie bezieht sich auf eine bestimmte Herausforderung, vor der das Individuum steht, und wirkt nicht unabhängig von Kontextfaktoren, quasi als dispositionelle Variable. Doch das bedeutet nicht, dass die Aufgabenspezifität der Selbstwirksamkeit zwangsläufig mit der Spezifität des Verhaltens gleichgesetzt werden muss. Ein mittleres Generalisierungsniveau kann durch verschiedene Verhaltensweisen erreicht werden, die anschließend aggregiert werden. Dieses Maß weist dann eine höhere prädiktive Kraft auf als ein spezifisches Maß für nur eine einzige spezifische Situation (Bandura, 1997, S. 49f). Für den Kontext organisationaler Veränderung ist dies ein wichtiger Hinweis darauf, wie eine change-spezifische Selbstwirksamkeit gemessen werden könnte. Denn zum einen können sich die Verhaltensweisen über Teams und Organisationen hinweg stark unterscheiden. Und zum anderen können bereits die Verhaltensweisen, die eine einzige Person zeigen muss, um erfolgreich zu handeln, sehr unterschiedlich sein. Aggregiert spannen diese Verhaltensweisen dennoch gemeinsam den Raum des erfolgreichen Verhaltens in dieser spezifischen Change-Situation auf. Bandura (1997) betonte außerdem, dass die Selbstwirksamkeit ein breiteres Konstrukt darstelle als die reine Anstrengungserwartung (d. h. die Erwartung, mit einer bestimmten Anstrengung ein bestimmtes Verhalten zu erreichen). Sein Konzept der Selbstwirksamkeit bezieht sich auf alle Ressourcen, die dem Individuum in einer bestimmten Situation zur Verfügung stehen, also auch materielle wie Zeit, Geld oder Technologien (Bandura, 1997). Bandura (1977) beschrieb drei Dimensionen der Selbstwirksamkeit. Die Höhe (*magnitude*) der Selbstwirksamkeit beschreibt die Höhe der Aufgabenschwierigkeiten, bis zu der man sich als wirksam einschätzt. Die Stärke (*strength*) beschreibt den Grad der Sicherheit, dass man ein bestimmtes Verhalten zeigen kann. Die

Generalisiertheit (*generality*) beschreibt, auf welche verschiedene Aufgabenarten sich die Wirksamkeitserwartung bezieht. Gerade die Stärke der Selbstwirksamkeit erwies sich in frühen Studien (Bandura, 1977) als guter Prädiktor für das folgende Verhalten.

Persönliche Wirksamkeitserwartungen speisen sich nach Bandura (1977, 1982, 1997) aus vier Quellen. Die erste ist die persönliche Leistungserfahrung. Sie hat den größten Einfluss auf die Selbstwirksamkeit. Die mehrmalige Erfahrung persönlichen Erfolgs führt zu einer Erhöhung der Selbstwirksamkeit (Bandura, Adams & Beyer, 1977). Außerdem werden Wirksamkeitsüberzeugungen auf der Basis persönlicher Erfahrungen eher auf ähnliche Aufgaben generalisiert als Selbstwirksamkeitsurteile auf der Basis anderer Informationsquellen (Bandura, 1986). Als zweite Quelle folgen stellvertretende Erfahrungen/Modelllernen. Beobachtet ein Individuum ein ihm ähnliches Modell, wie es eine bestimmte Aufgabe löst, steigt in ihm die Erwartung, dass es diese Aufgabe ebenfalls lösen kann (Bandura, 1977; Bandura Adams, Hardy & Howells, 1980). Auch die Senkung der Selbstwirksamkeit bei der Beobachtung von Modellen, die nicht erfolgreich waren, konnte nachgewiesen werden (Brown & Inouye, 1978). Die dritte Quelle ist die verbale Überredung. Bandura (1977) schrieb ihr eine eher indirekte Wirkung zu, was die Ausdauer in schwierigen Situationen angeht. Hier kann die von anderen Personen geäußerte Überzeugung, dass man die Situation bewältigen wird, die persönliche Anstrengung erhöhen. Er mutmaßte, dass wie beim Einstellungswandel (Eagly & Chaiken, 1993) auch bei der Wirkung auf die Selbstwirksamkeit die Glaubwürdigkeit der Kommunikator:innen einen Einfluss haben wird. Die vierte Quelle ist die physiologische Erregung, die eine Person in einer bestimmten Situation empfindet. Bandura betonte den informativen wie motivationalen Charakter, den die physiologische Erregung für das Individuum hat. Dabei entscheiden jedoch kognitive Bewertungen der wahrgenommenen Erregung, welches Verhalten gezeigt wird und wie hoch die Anstrengung sein wird (vgl. auch Schachter & Singer, 1962; Zanna & Cooper, 1974).

Die Effekte von Selbstwirksamkeitserwartungen auf das Verhalten sind auf den unterschiedlichsten Feldern gut belegt. Frühe Studien im therapeutischen Kontext konnten eine Angstreduktion bei Phobikern (Bandura, et al., 1977) oder einen Einfluss auf das Coping-Verhalten bei ehemaligen Rauchern (Bandura et al., 1980) nachweisen. Später kamen körperliche Ausdaueraufgaben hinzu (Weinberg, Yukelson & Jackson, 1980; Weinberg, Gould, Yukelson & Jackson, 1981) sowie Brainstorming (Locke, Frederick, Lee & Bobko, 1984; Gist, 1987) und komplexe Problemlöseaufgaben (Bandura & Jourden, 1991). Auch akademische Leistungen von Studierenden wurden durch die Selbstwirksamkeitseinschätzung beeinflusst (Ferrari & Parker, 1992; Pajares & Miller, 1994).

Eine der ersten Veröffentlichungen, die Selbstwirksamkeitserwartungen in einen direkten Zusammenhang mit organisationalem Verhalten und Human Resource Management brachten, ist die Arbeit von Gist (1987). Sie beschrieb die wichtige Rolle der Selbstwirksamkeit auf verschiedenen beruflichen Feldern, unter anderem der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften, auf dem Trainingssektor und bei der Gestaltung von Leistungsbeurteilungen und Leistungsrückmeldung. Auch Bandura selbst erkannte früh die Relevanz seines Konstrukts für den Organisationskontext. In einem Beitrag von 1988 beschrieb er verschiedene Studien, die den Effekt der Selbstwirksamkeit auf die Wahl spezifischen Verhaltens, persönliche Ziele und die Motivation angesichts von Widerständen belegen, und thematisierte deren Bedeutung für das „Funktionieren“ und das „Wohlbefinden“ von Menschen in Organisationen (Bandura, 1988). Ein Jahr später legte er gemeinsam mit Robert Wood eine Studie vor, die belegte, wie sich die Steigerung der funktionsbezogenen Selbstwirksamkeit von Studierenden bei der Steuerung einer simulierten Organisation auf deren Entscheidungs- und Zielsetzungsverhalten sowie auf ihre Persistenz in schwierigen Situationen auswirkte (Wood & Bandura, 1989). Stajkovic und Luthans (1998) fanden in ihrer Meta-Analyse schließlich eine gewichtete durchschnittliche Korrelation von  $G(r_{+}) = .38$  zwischen Selbstwirksamkeit und arbeitsbezogener Performance. Eine zentrale Rolle der Selbstwirksamkeit bei der Verhaltenssteuerung im Organisationskontext kann daher angenommen werden.

#### **4.1.3. Das Konzept der Ergebniserwartung**

Bandura (1997) definierte die Ergebniserwartung (outcome expectancy) als die Einschätzung einer Person, dass ein bestimmtes Verhalten zu einem bestimmten Ergebnis führt. Dies deckt sich grundsätzlich mit der Definition der Instrumentalität (instrumentality) in Vrooms Wert-Erwartungs-Modell motivierten Handelns (Vroom, 1964). Nach Vroom (1964) kann die Instrumentalität Werte zwischen -1 und +1 annehmen, wobei ein Wert von -1 bedeutet, dass ein Verhalten eine bestimmte Konsequenz sicher verhindern wird, während bei einer Instrumentalität von +1 ein Verhalten sicher zu einer bestimmten Konsequenz führen wird. Vroom brachte in seinen Schlussfolgerungen zu Methodik und Theorie zahlreiche Beispiele, die den Nutzen seiner Theorie stützen, darunter auch Ergebnisse, die belegen, dass Menschen dann eine hohe Leistung zeigen, wenn sie die Wahrnehmung haben, dass dieser mit hoher Wahrscheinlichkeit auch positive Konsequenzen folgen (Vroom, 1964, S. 271ff). Damit stellt die Instrumentalität eine Verhaltens-Ergebnisbeziehung dar, während die Selbstwirksamkeit eine Fähigkeits-Verhaltensbeziehung beschreibt.

Die wenigen Studien, die sich mit der Ergebniserwartung im Banduraschen Sinne befassten, untersuchten das Zusammenspiel von Selbstwirksamkeit und Ergebniserwartung sowie – in wenigen Fällen – zusätzlich des Wertes, den die Befragten dem infrage stehenden Ergebnis beimaßen (Maddux, Norton & Stoltenberg, 1986; Riggs & Knight, 1994; Rodgers & Brawley, 1996). In allen

diesen Studien wurde die Ergebniserwartung als Prädiktor der geäußerten Verhaltensintentionen neben oder in Kombination mit der Selbstwirksamkeit belegt. Bandura (1997) selbst berichtete bei seiner Vorstellung der Ergebniserwartung keine empirischen Arbeiten zu diesem Konstrukt. Eine seltene Studie, bei der explizit die Ergebniserwartung in einem Feldexperiment manipuliert wurde, ist die Arbeit von Latham (2001), in der die Manipulation der Ergebniserwartungen von Forstarbeitern zu einer konkreten Verhaltensänderung führte. Sein Feldexperiment zeige, so der Autor, dass in allen Fällen, in denen Menschen ein neues Verhalten annehmen sollen, eine gleichzeitige Betrachtung von individueller Selbstwirksamkeit und Ergebniserwartung notwendig sei. Beide müssen angesprochen und gegebenenfalls im Sinne der gewünschten Ergebnisse verändert werden (Latham, 2001).

Ein Grund für die akademische „Vernachlässigung“ der Ergebniserwartung mag darin liegen, dass die Kontingenz zwischen Verhalten und Ergebnis in vielen Studien stets mit angenommen wurde. Tatsächlich ist diese Kontingenz in vielen (Labor-)Studien gegeben, zum Beispiel bei Studienleistungen in Klausuren oder bei Leichtathletikwettkämpfen („wenn ich alles richtig beantworte, bestehe ich die Prüfung und kann meinen Abschluss machen“ beziehungsweise „wenn ich schneller als alle anderen laufe, bekomme ich das Preisgeld/die Anerkennung“). In solchen Fällen mag die Selbstwirksamkeit die dominierende Variable sein, die Ergebniserwartung wird wenig zusätzliche Varianz erklären. Dies kann im Organisationskontext jedoch völlig anders sein. Eden (1986, 2003) beschrieb zum Beispiel in mehreren Studien den leistungsfördernden Effekt, den die Steigerung beider Arten von Erwartungen hat. Er konnte zeigen, dass sowohl Selbstwirksamkeitsüberzeugungen im Sinne Banduras wie auch Überzeugungen zur Wirksamkeit der eingesetzten Mittel einen Einfluss auf die individuelle Leistung in unterschiedlichen Settings haben, wenn auch nicht in jeder Situation beide Wirksamkeitsvarianten signifikant wurden. Eden (2003, S. 108f) mutmaßte, dass je nach Arbeitsinhalt mal die Selbstwirksamkeit und mal die wahrgenommene Wirksamkeit der Mittel der mächtigere Leistungstreiber ist.

#### **4.1.4. Das Konzept der Ergebnisvalenz**

Die Ergebnisvalenz wird bei Vroom (1964) beschrieben als die antizipierte Befriedigung, die ein Individuum mit dem Ergebnis seines Verhaltens verbindet. Sie stellt neben der Ergebniserwartung das Kernkonstrukt seiner Theorie dar. Vrooms Grundfunktion beschreibt die Valenz eines Ergebnisses als die Produktsumme der Valenzen aller möglichen Ergebnisse und deren jeweiliger Instrumentalität

für das Erreichen dieser anderen Ergebnisse (Vroom, 1964).<sup>7</sup> Er berichtete eine Vielzahl von Studien, die belegen, dass die beruflichen Präferenzen von Personen konsistent sind mit deren berichteten Valenzen oder Motiven und dass die Arbeitszufriedenheit in solchen beruflichen Situationen am höchsten ist, die instrumentell für das Erreichen von Ergebnissen sind, die diese Valenzen und Motive befriedigen.

Die zunächst trivial erscheinende Aussage, dass Menschen diejenigen Ergebnisse anstreben, die ihnen unter einer Auswahl an möglichen Ergebnissen am attraktivsten erscheinen oder ihnen die höchste Befriedigung versprechen, ist eine Annahme vieler (sozial-)kognitiver Theorien motivierten Handelns (vgl. z.B. Lewin, 1947; Atkinson, 1964, zitiert bei Bandura, 1986; Vroom, 1964; Bandura, 1986). Doch zeigt sich, dass Menschen in Organisationen häufig mit Zielkonflikten konfrontiert sind, in denen mehrere ähnlich attraktive Konsequenzen unterschiedliche Verhaltensweisen nahelegen. Auf die zersetzende Wirkung solcher Zielkonflikte weisen zum Beispiel die Arbeiten von Seijts und Latham (2000) sowie Locke und Latham (1990, 2002) hin. Demnach hat die Nichtübereinstimmung von persönlichen Zielen mit Gruppen- oder Organisationszielen einen negativen Einfluss auf die Leistung der gesamten Gruppe oder Organisation. Eine Differenzierung der Valenzen von Ergebnissen motivierten Handelns auf verschiedenen Ebenen ist daher bei der Formulierung von Prozessfaktoren sinnvoll und notwendig.

#### **4.1.5. Die kognitive Trias im Change-Kontext**

Die zentrale Rolle der drei Konstrukte Selbstwirksamkeit, Ergebniserwartung und Ergebnisvalenz für das Zustandekommen motivierten Handelns legt nahe, dass sie diese auch für das Verhalten von Mitarbeitenden und Führungskräften in organisationalen Veränderungsprozessen einnehmen. Das lässt sie als Prozessfaktoren des zu erarbeitenden Wirkmodells geeignet erscheinen. Alle drei wurden bereits im Kontext organisationaler Veränderung untersucht, wenngleich nach meinem Wissen noch nie gemeinsam und bei gleichzeitiger Modellierung ihrer gegenseitigen Beziehungen.

Verschiedene der bereits beschriebenen Studien thematisierten die Bedeutung change-spezifischer Selbstwirksamkeitserwartungen in Veränderungsprozessen. Sie spielen in den Modellen zur Readiness for Change (Armenakis & Harris, 2009) und zur Openness to Change (Wanberg & Banas, 2000) sowie im Rahmen der Studien zur Theorie des geplanten Verhaltens (O'Connor et al., 2018; Straatmann, Nolte & Seggewiss, 2018; Straatmann, Rothenhöfer et al., 2018) eine zentrale Rolle.

---

<sup>7</sup> Gemäß dieser Definition lässt sich auch beschreiben, wie ein Verhalten, welches unbefriedigende oder als negativ empfundene Ergebnisse (Ergebnisse mit einer negativen Valenz) vermeidet (negative Instrumentalität) mit einer ähnlich hohen motivationalen Kraft versehen ist wie Verhaltensweisen, die zu positiv bewerteten Konsequenzen führen (positive Valenz mal positive Instrumentalität).

Mehrere Studien berichteten davon, dass transformationales Führungsverhalten vermittelt über die arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit auf verschiedene organisationale Outputfaktoren wirkt, darunter Organizational Commitment und Arbeitszufriedenheit (Walumbwa et al., 2005) und die Leistung von Individuen und Gruppen (Jung & Sosik, 2002; Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004; Albion & Gagliardi, 2007). Ling et al. (2018) konnten zeigen, dass transformationales Führungsverhalten vermittelt über die change-spezifische Selbstwirksamkeit auch zu einem höheren Change Commitment führt.

Studien zur Rolle der Ergebniserwartung im Change-Kontext konnten nur wenige gefunden werden. Neben den bereits berichteten Ergebnissen von Latham (2001) und Eden (2003) ist eine Studie von Fridrich, Jenny und Bauer (2016) zu nennen, in der die Ergebniserwartung die wahrgenommene Wirkung von Stressmanagement-Programmen in den verschiedenen Teilnehmerunternehmen vorhersagte. Außerdem sei auch hier auf das erweiterte Modell der Readiness for Change verwiesen, in dem die Angemessenheit der Change-Maßnahme ein Element der Change-Botschaft darstellt (Armenakis & Harris, 2009). Die spärliche Datenlage spiegelt nach meiner Überzeugung nicht die tatsächliche Bedeutung der Ergebniserwartung in Veränderungsprozessen wider. Praxiserfahrungen deuten darauf hin, dass häufig weniger die Wirksamkeitserwartung, sondern vielmehr die Ergebniserwartung verhaltensentscheidend ist, wenn Betroffene äußern, dass es nichts bringe, sich im Rahmen einer organisationalen Veränderung zu engagieren. Trotz hoher Wirksamkeitserwartung erleben sie die spezifische Situation als eine, in der sie keine Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten wirkungsvoll einzusetzen, weil dritte Faktoren es verhindern. Genannt werden direktive Vorgaben des Managements oder die Ignoranz der Bedenken der Mitarbeitenden (vgl. auch Ford et al., 2008). Für die Change-Arbeit in Veränderungsprozessen ist die Unterscheidung von Wirksamkeits- und Ergebniserwartung deshalb von großer Bedeutung, weil die Förderung der beiden Konstrukte unterschiedliche Interventionen benötigt. Die Förderung von Selbstwirksamkeit setzt beim Individuum und seiner Kompetenzwahrnehmung an. Die Steigerung der Ergebniserwartung wird durch die Veränderung der Umstände und die nachvollziehbare Kommunikation darüber, wie das Verhalten der Mitarbeitenden auf den Change-Erfolg einzahlt, erreicht.

Auch die Ergebnisvalenz wurde im Change-Kontext eher selten untersucht. Dies mag an der bereits erwähnten Fehleinschätzung liegen, dass die Beziehung zwischen der subjektiven Valenz der angestrebten Ergebnisse und dem dafür erforderlichen Handeln stets evident ist. Auch in organisationalen Veränderungsprozessen wird häufig implizit vorausgesetzt, dass die angestrebten Ergebnisse „natürlicherweise“ bei den Mitarbeitenden eine positive Valenz besitzen. Wer kann auch schon etwas dagegen haben, wenn man die Wettbewerbsfähigkeit stärkt, Arbeitsplätze sichert oder die Arbeit einfacher, weil effizienter macht? Dass die individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden

durchaus vielschichtig und zum Teil auch gegenläufig zur veröffentlichten Unternehmensmeinung wirken können, ist auf den zweiten Blick jedoch nur allzu leicht nachvollziehbar. Die von Seijts und Latham (2000) oder Locke und Latham (1990, 2002) beschriebenen Zielkonflikte treten gerade im Change-Kontext häufiger auf als von den Initiator:innen der Veränderung erwartet. Auch wenn die Ergebnisvalenz in den Modellen der Resistance to Change (Oreg et al., 2018) und der Readiness for Change (Armenakis & Harris, 2009) neben anderen Konstrukten eine wichtige Rolle spielt, konnten nur wenige Studien gefunden werden, in denen sie als Prozessfaktor näher beleuchtet wurde. So fanden Faupel und Süß (2019), dass sie neben der Selbstwirksamkeit als zweiter Mediator eines transformationalen Führungsverhaltens in seiner Wirkung auf change-unterstützendes Verhalten der Mitarbeitenden fungiert.<sup>8</sup> Farahnak et al. (2020) untersuchten in ihrer Studie die Wirkung change-bezogener Einstellungen auf den wahrgenommenen Change-Erfolg. Darunter erfassten sie das Konstrukt *appeal*, das sich auf die Attraktivität des Change-Programms für das Individuum bezog. Ähnlich wie bei Faupel und Süß (2019) wurde damit zumindest implizit auch die persönliche Valenz des Programms und seiner Ziele angesprochen.

Trotz der ungleichen Datenlage bieten die drei in diesem Abschnitt besprochenen Konstrukte Selbstwirksamkeit, Ergebniserwartung und Ergebnisvalenz theoretisch fundierte und empirisch belegte Wirkfaktoren organisationaler Veränderung, die Ihr integratives Potenzial bereits mehrfach bewiesen haben. Daher konstituieren sie den in dieser Arbeit gesuchten zentralen Wirkmechanismus, über den vermittelt die Inputfaktoren des Modells auf den Outputfaktor des wahrgenommenen Change-Erfolgs wirken. Für sie wurde in dieser Arbeit der Begriff der „kognitiven Trias“ eingeführt, der deutlich machen soll, dass sie im Zusammenspiel wirken und eine Einheit bilden. Wie dieses Zusammenspiel aussieht, ist noch zu klären. Die drei Prozessfaktoren der (individuellen) kognitiven Trias wurden für die vorliegende Arbeit folgendermaßen definiert:

Die individuelle Change-Wirksamkeit ist die Überzeugung eines Individuums, inwieweit es in der Lage ist, die ihm im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses gestellten Aufgaben erfolgreich zu bewältigen und auch gegen Widerstände umzusetzen.

---

<sup>8</sup> Betrachtet man allerdings die dort vorgenommene Operationalisierung der Ergebnisvalenz genauer, zeigt sich, dass die verwendeten Items – zumindest teilweise – weniger die subjektive Valenz der angestrebten Ergebnisse und vielmehr die individuelle Ergebniserwartung der Befragten gemessen haben. Denn alle vier Items der Valenz-Skala fragten nach dem Grad der Zustimmung zu Aussagen, die eine Verbindung zwischen dem Veränderungsvorhaben und positiven persönlichen Konsequenzen herstellten (Beispielitem: „Nach dieser Veränderung werde ich ein höheres Gehalt für meine Arbeit bekommen“).

Die individuelle Ergebniserwartung ist die Überzeugung eines Individuums, inwieweit die erfolgreiche Bewältigung der ihm im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses gestellten Aufgaben zu den damit angestrebten individuellen Zielen führen wird.

Die individuelle Ergebnisvalenz ist die subjektive Bewertung der individuellen Ziele eines Individuums, die mit den ihm im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses gestellten Aufgaben erreicht werden sollen.<sup>9</sup>

#### **4.1.6. Die Change-Intention als weiterer Prozessfaktor**

Nach Bandura (1982, 1997) wirkt die Selbstwirksamkeitserwartung über verschiedene Wege auf das tatsächliche Verhalten eines Individuums. Zum einen ist dies die Wahl eines bestimmten Verhaltens und damit verbundener persönlicher Ziele, zum anderen ist es die Persistenz, mit der ein Individuum auch angesichts von Schwierigkeiten und Widerständen dieses Verhalten weiterverfolgt. Der erste Weg kann gleichgesetzt werden mit der geäußerten Intention, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, in unserem Fall, sich im organisationalen Veränderungsprozess zu engagieren. Der zweite Weg ist erst im Verlauf des Prozesses erfassbar, wenn das Individuum das angestrebte Verhalten zeigt und es zu den angesprochenen Schwierigkeiten kommt. Eine Erfassung im Vorfeld kann nur ansatzweise durch die Frage nach der Einschätzung des Individuums erfolgen, inwieweit es sich vornimmt, auch bei Widerständen „am Ball zu bleiben.“ So erhob zum Beispiel Groves (2020) die extra Anstrengung, welche die Mitarbeitenden zeigen, um die Ziele des eigenen Teams zu erreichen, als eine Selbstzuschreibung der Befragten, inwieweit sie willens waren, persönliche Opfer zu bringen als Beitrag zum Erfolg ihres Arbeitsteams (Groves, 2020, S. 41). Auch die TPB von Ajzen (1991) nimmt an, dass die drei kognitiven Variablen Einstellung, subjektive Normen und wahrgenommene Verhaltenskontrolle vermittelt über die Intention auf das tatsächlich gezeigte Verhalten wirken. Die Ergebnisse der Studien von Straatmann, Nolte und Seggewiss (2018) sowie Straatmann, Rothenhöfer et al. (2018) und Ahmad et al. (2020) stützen diese Annahmen auch für den Change-Kontext. Und auch bei Faupel und Süß (2019) wirkte die Selbstwirksamkeit im Veränderungsprozess teilweise vermittelt über das selbstberichtete Engagement der Mitarbeitenden auf deren change-unterstützendes Verhalten.

---

<sup>9</sup> Da in der vorliegenden Studie bereits die Operationalisierung der Wirksamkeits- und der Ergebniserwartung nach den Vorgaben von Bandura erfolgte, wurde auch bei der Valenz eine vereinfachte Operationalisierung vorgenommen, die sich nicht an den strengen Vorgaben von Vroom (1964) orientierte. Es wurde erwartet, dass eine direkte Abfrage der erwarteten persönlichen Valenz eines angestrebten Ergebnisses möglich und zielführend ist, um den Aspekt der subjektiven Bewertung eines Ergebnisses als für das Individuum mehr oder weniger vorteilhaft zu erfassen.

Vor diesem Hintergrund wurde auch in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Elemente der kognitiven Trias in erster Linie nicht direkt auf den wahrgenommenen Change-Erfolg wirken, sondern dass sie die verhaltensnahen Intentionen der Mitarbeitenden beeinflussen, die wiederum entscheidend für den Change-Erfolg sind. Direkte Effekte der kognitiven Trias auf den Change-Erfolg sollen jedoch nicht vollständig ausgeschlossen werden. Schließlich formuliert die TPB (Ajzen, 1991) unter bestimmten Umständen einen direkten Effekt der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle auf das konkrete Verhalten von Individuen. In dem hier vorgestellten Modell entspricht die wahrgenommene Verhaltenskontrolle der individuellen Change-Wirksamkeit. Da diese Bestandteil der kognitiven Trias ist, konnte daher angenommen werden, dass auch das Konstrukt der kognitiven Trias als Ganzes einen direkten Einfluss auf den individuellen Change-Erfolg haben würde.<sup>10</sup> Die (individuelle) Change-Intention wurde für die vorliegende Arbeit folgendermaßen definiert:

Die individuelle Change-Intention ist die geäußerte Intention eines Individuums, sich im organisationalen Veränderungsprozess aktiv zu engagieren und sich auch bei Widerständen nicht davon abbringen zu lassen.

#### **4.1.7. Das Zusammenwirken der Variablen der kognitiven Trias**

Noch offen ist bislang die Frage, in welcher Form das Zusammenspiel der drei Konstrukte der kognitiven Trias erfolgt. Aus Banduras Beschreibungen der von ihm angenommenen kognitiven Wirkkette lässt sich eine multiplikative Verknüpfung von Wirksamkeitserwartung und Ergebniserwartung herauslesen (Bandura, 1977, 1982). Bei der Beschreibung der Valenz als eine weitere entscheidende dritte Variable legte er ebenfalls eine multiplikative Verknüpfung aller drei Variablen nahe (Bandura, 1997). Eine explizite Formulierung oder formelhafte Darstellung dazu lieferte Bandura jedoch nicht. Das Modell von Vroom (1964) fordert dagegen eindeutig eine multiplikative Verknüpfung von Valenz (*valence*), Ergebniserwartung (*instrumentality*) und Wirksamkeitserwartung (*expectancy*). Verschiedene Studien haben sich in der Vergangenheit bereits mit dem Zusammenwirken der drei Variablen und der Frage nach einer additiven und/oder multiplikativen Verbindung befasst. Maddux et al. (1986) konnten zeigen, dass alle drei einen unabhängigen Effekt auf die Intention der Studienteilnehmenden hatten, künftig eine bestimmte Technik zur interpersonellen Effektivität anzuwenden. Dabei war die Ergebniserwartung sogar der stärkste Prädiktor, während die Selbstwirksamkeit in dem experimentellen Design keinen Haupteffekt auf die Intention hatte. Die

---

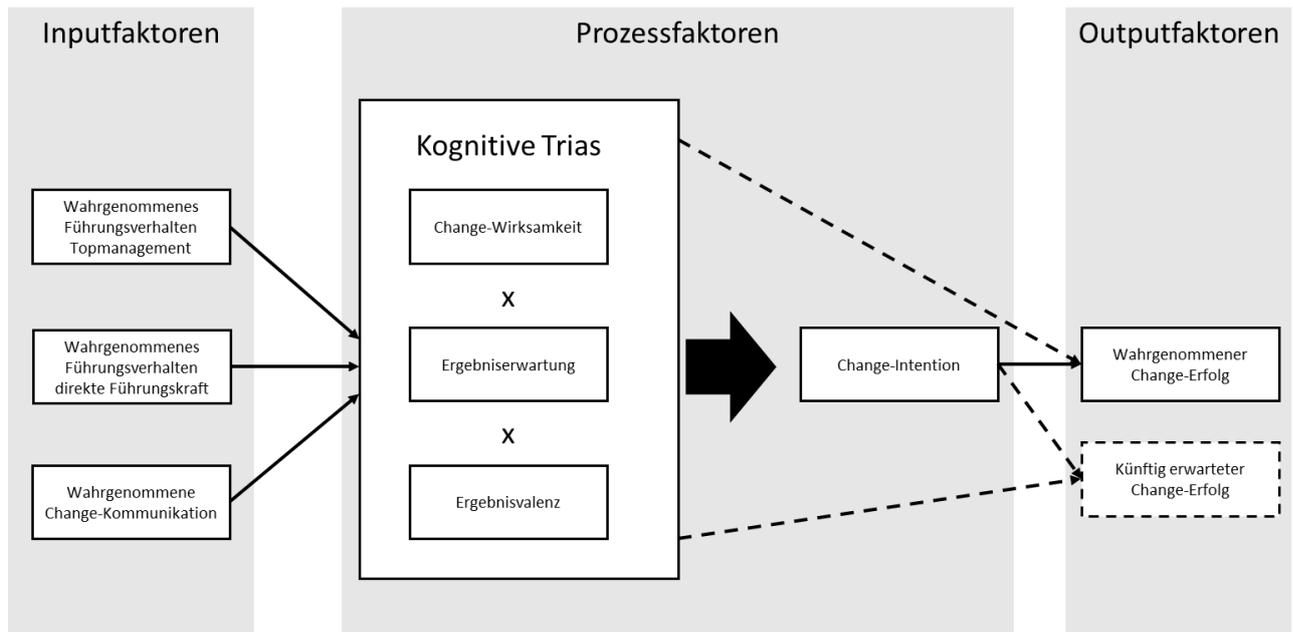
<sup>10</sup> Diese Annahme wurde gestützt durch die Ausführungen von Ajzen (1991), nach denen die wahrgenommene Verhaltenskontrolle einen umso deutlicheren direkten Einfluss auf das Verhalten hat, je weniger dieses unter der vollständigen Kontrolle des Individuums ist. Dies kann in komplexen organisationalen Veränderungsprozessen angenommen werden.

Autoren sahen dies als Beleg, dass die Selbstwirksamkeit nicht immer der stärkste Prädiktor von Verhaltensintentionen ist und dass unter bestimmten Bedingungen die Ergebniserwartung ein ebenso starker oder noch stärkerer Prädiktor der Intention sein kann. Die Studie zeigte, dass die drei Konstrukte unabhängig voneinander einen Einfluss auf die Intention haben, ein bestimmtes Verhalten zu wählen und – eventuell mit Abstrichen – auch auf die Persistenz, mit der das Verhalten unter widrigen Umständen beibehalten wird. Zwar brachte die multiple Regressionsanalyse auch signifikante Interaktionen, doch konnte die von Vroom geforderte multiplikative Verknüpfung aller drei Variablen nicht durchgängig gefunden werden. Auch Rodgers und Brawley (1996) fanden bei Individuen, die an einem Fitnessprogramm zur Gewichtsreduktion teilnahmen, dass die drei Konstrukte einen unabhängigen Beitrag zum gezeigten Verhalten leisteten. Sie kombinierten die Ergebniserwartung und die Ergebnisvalenz zu einem Faktor – *incentive* –, ausgehend von der Überlegung, dass motiviertes Handeln neben der Wirksamkeitsüberzeugung zusätzlich Anreize für dieses Verhalten benötigt. Diese sahen sie manifestiert in der Überzeugung, dass das gezeigte Verhalten zu einem bestimmten Ergebnis führt (Ergebniserwartung), welches gleichzeitig als positiv bewertet wird (Valenz). Beide Konstrukte, Selbstwirksamkeit und Incentive, hatten einen unabhängigen Effekt auf die Leistung.

Eine Meta-Analyse von Van Eerde und Thierry (1996) fand zwar ebenfalls keinen Nachweis für die Überlegenheit des multiplikativen Modells gegenüber einer additiven Wirkung auf verschiedene Kriteriumsvariablen. Gerade für die Kriterien Intention und Anstrengung machte das multiplikative Modell jedoch die besten Vorhersagen. Auch die Berichte von Mitarbeitenden aus der Praxis deuten darauf hin, dass es sich bei allen drei kognitiven Variablen um notwendige Bedingungen für das aktive Engagement der Mitarbeitenden in Veränderungsprojekten handelt. Eine geringe Ausprägung nur einer der drei Variablen führt häufig schon zu einer starken Verringerung der Akzeptanz des gesamten Projekts. In der Folge sinkt die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Beteiligung deutlich. Hervorzuheben ist dabei die häufig als recht gering berichtete persönliche Valenz der formulierten Veränderungsziele. Diese werden oft als zu global und abstrakt („Effizienzsteigerung“, „Kostenreduktion“) erlebt. Der persönliche Bezug wird von den Mitarbeitenden in solchen Fällen nicht wahrgenommen. Die Valenz der Veränderungsziele ist zwar in fast allen Fällen im positiven Bereich, und negative Valenzen in dem Sinne, dass diese Ziele dem Individuum schaden, werden so gut wie nie berichtet. Doch eine lediglich als gering erlebte persönliche Valenz scheint bereits einen überadditiven (negativen) Einfluss auf die Motivation zur aktiven Beteiligung in Veränderungsprozessen zu haben. Ein zweites Phänomen ist dort zu beobachten, wo Mitarbeitende die vorgegebenen Ziele als nicht glaubwürdig und als vorgeschoben wahrnehmen. Auf der Ebene der kognitiven Trias bedeutet dies, dass die gewählten Maßnahmen nicht mit den vorgegebenen Zielen übereinstimmen und damit die Ergebniserwartung der Mitarbeitenden gering ist. Auch in diesen

Fällen sind starke Motivationsverluste zu beobachten. Vor diesem Hintergrund und den vorhandenen theoretischen Formulierungen (Vroom, 1964) wurde für das Modell ein multiplikatives Zusammenwirken der drei Variablen angenommen. Wo es möglich war und angebracht schien, wurden detailliertere Überprüfungen der Wirkung der einzelnen kognitiven Variablen vorgenommen. Abschließend ergab sich nun daraus das in Abb. 7 dargestellte grundlegende Wirkmodell motivierten Handelns in Veränderungsprozessen.

**Abb. 7: Ein grundlegendes Wirkmodell motivierten Handelns in Veränderungsprozessen**



#### 4.1.8. Die integrative Kraft der kognitiven Trias

In einem letzten Schritt wurde nun in diesem Abschnitt theoretisch geprüft, inwieweit das vorgestellte Grundmodell in der Lage ist, die in Kapitel 3 vorgestellten Erfolgsfaktoren organisationaler Veränderung zu integrieren und durch den zentralen Wirkmechanismus der kognitiven Trias zu ersetzen.

##### *Resistance to Change*

In den Arbeiten von Oreg und Kolleg:innen (Oreg, 2003, 2006; Oreg et al., 2018) wurden die Begriffe „Selbstwirksamkeit“ oder „Ergebniserwartung“ zwar nicht explizit erwähnt, es wird im Modell von Oreg (2006) jedoch deutlich, dass die von ihm beschriebenen Kontextfaktoren Job(un-)sicherheit oder das zu erreichende Prestige Erwartungen der Mitarbeitenden sind, wie sich die Veränderung auf sie selbst auswirken wird. Die Kontextfaktoren Vertrauen in die Führung und Information über die Veränderung werden im Wirkmodell als Inputfaktoren abgebildet. Sie stärken die erlebte Wirksamkeit der Mitarbeitenden und wirken nach Oreg (2006) auch direkt auf verhaltensbezogene

Ergebnisse der Mitarbeitenden, zum Beispiel auf deren Kündigungsabsicht. Die soziale Einflussnahme als weiterer Erfolgsfaktor lässt sich als die soziale Norm deuten, die von den Befragten wahrgenommen wird und die ebenfalls einen Einfluss auf deren Verhaltensabsichten hat. Auch die Ergänzungen und Reinterpretationen von Ford et al. (2008) lassen sich gut in das Wirkmodell integrieren. Die Beschreibung von Personen, die hoch mit dem Unternehmen identifiziert sind und trotzdem Widerstand leisten, legt nahe, dass diese Mitarbeitenden nicht an die Angemessenheit der Change-Maßnahmen glauben – sie haben also eine geringe Ergebniserwartung. In ihrer aktuellsten Formulierung des Modells beschrieben Oreg et al. (2018) Resistance to Change als Ergebnis eines zweistufigen Bewertungsprozesses, in welchem die Change-Wirksamkeit und die Ergebnisvalenz entscheidende Schlüsselfaktoren darstellen. Das Auftreten und die Intensität des Widerstands manifestieren sich in einer niedrigen Change-Intention und sind erklärbar durch das Zusammenspiel von Wirksamkeits- und Ergebniserwartungen der betroffenen Mitarbeitenden sowie deren subjektiver Bewertung der angestrebten Ziele. Damit ließ sich das Konstrukt Resistance to Change vollständig in das vorgestellte Wirkmodell integrieren.

### *Readiness for Change*

Wie bereits beschrieben beinhaltet das Modell der Readiness for Change (Armenakis & Harris, 2009) alle drei Variablen der kognitiven Trias. Während sie jedoch in Armenakis' und Harris' Modell noch recht unverbunden gemeinsam mit dem Diskrepanzerleben und der Unterstützung durch die Führung die Change-Botschaft konstituieren, formuliert das Wirkmodell der kognitiven Trias klare Aussagen zu den Prozessen, die zu change-förderlichem Verhalten führen. Verstanden als die Voraussetzung für change-relevantes Verhalten der Mitarbeitenden (Armenakis et al., 1993, S. 681f), lässt sich Readiness for Change als eine verhaltensbezogene Intention definieren. Die Unterstützung durch die Führung wird im Wirkmodell zum Inputfaktor neben den bei Armenakis und Harris (2009) beschriebenen Change Management-Maßnahmen wie Partizipation und Kommunikation. Die Eigenschaften der Change Agents in Veränderungsprozessen wirken über subjektive Normen auf die kognitive Trias und verstärken deren Wirkung auf die Change-Intention. Es konnte daher angenommen werden, dass auch die Readiness for Change in einem Modell, das die Wirkung der kognitiven Trias auf die Change-Intention beschreibt, nicht als eigenständiges Konstrukt bestehen bleiben würde.

### *Openness to Change*

Auch beim Konzept der Openness to Change (Wanberg & Banas, 2000) ist die change-spezifische Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden der zentrale Mechanismus bei der Herausbildung einer positiven Einstellung (also Offenheit) gegenüber der Veränderung, die wiederum zu höherer Arbeitszufriedenheit und geringerem Wechselwillen der Mitarbeitenden führt. Die Autor:innen betonten zwar die hervorgehobene Bedeutung der change-bezogenen Selbstwirksamkeit, stellten sie aber in ihrem Modell neben die anderen Kontextfaktoren „Information über die Veränderung“, „Beteiligung“, „soziale Unterstützung durch die Kollegen“ und die „persönliche Betroffenheit von der geplanten Veränderung.“ Das vorliegende Modell stellt dagegen die Information und die Beteiligung der Mitarbeitenden als Inputfaktoren an den Anfang der Wirkkette. Die soziale Unterstützung durch die Kolleg:innen lässt sich, wie noch zu zeigen ist, als die kollektive Change-Wirksamkeit deuten, während die persönliche Betroffenheit sich in der persönlichen Valenz der angestrebten Ziele widerspiegelt. So ließ sich auch dieses Konstrukt in das Wirkmodell der kognitiven Trias integrieren.

### *Change-Zynismus*

Schließlich ließ sich auch das Konstrukt Change-Zynismus (Wanous et al., 2000; Brown & Cregan, 2008) mit dem vorgestellten Grundmodell schlüssig erklären. Nach Bandura (1982, 1997) stellt die eigene Lernerfahrung des Individuums die Hauptquelle der Selbst(un-)wirksamkeit dar. Genau diesen Mechanismus beschrieben Brown und Cregan (2008) sowie Bordia et al. (2011), wenn sie erläuterten, wie wiederholte negative Erfahrungen mit Veränderungsprozessen in den betroffenen Mitarbeitenden zynische Haltungen gegenüber aktuellen Veränderungsprojekten erzeugen. Im integrative Modell affektiver Reaktionen auf organisationale Veränderungsmaßnahmen von Orge et al. (2018) ist Change-Zynismus eine Form des Change-Rückzugsverhaltens. Es ist anzunehmen, dass Change-Zynismus als Folge einer geringen kombinierten Wirksamkeits- und Ergebniserwartung entsteht. Damit sollte auch der Change-Zynismus keinen zusätzlichen Erklärwert für Intention und Motivation in Veränderungsprozessen über die kognitive Trias hinaus liefern.

Die weiteren in dieser Arbeit besprochenen Erfolgsfaktoren im Change, Change Commitment, Organizational Commitment, Change-Ambivalenz und das besprochene Modell der TPB gehen in ihrer theoretischen Anlage über das Konstrukt einer kognitiven Überzeugung oder Erwartung hinaus. Ihre Rolle im Wirkmodell soll im Abschnitt 4.3 zu möglichen Rahmenfaktoren näher beleuchtet werden.

## 4.2. Anforderung 2: Ein Mehrebenenmodell

Die zweite Anforderung galt der Unterscheidung verschiedener hierarchischer Ebenen bei der Betrachtung organisationaler Veränderungsprozesse. Dazu sollte das Grundmodell auf die kollektive und organisationale Ebene erweitert werden. Wie zu zeigen sein wird, existieren bereits vielfältige Studien, die eine solche Erweiterung nahelegen und in Teilen die Eigenständigkeit kollektiver und organisationaler Konstrukte nachgewiesen haben. Bevor diese näher beleuchtet werden und das Mehrebenenmodell beschrieben wird, soll jedoch auf konzeptionelle und messtheoretische Überlegungen zu einem solchen Schritt eingegangen werden.

### 4.2.1. Konzeptionelle und messtheoretische Überlegungen

Vor einer Erweiterung der dargestellten Beziehungen zwischen Input- Prozess- und Outputvariablen auf höhere Ebenen galt es zu klären, inwieweit eine Generalisierung dieser Beziehungen auf entsprechende kollektive und organisationale Konstrukte theoretisch und methodologisch zulässig und inhaltlich sinnvoll ist. Hier stand zunächst die Frage im Raum, ob es sich bei dem zu entwickelnden „Mehrebenenmodell“ um ein individuelles Modell mit einer einzigen Konstrukt- und Analyseebene handelt (Fall A), das lediglich individuelle Variablen mit kollektivem oder organisationalem Bezug einbezieht, oder um ein echtes Mehrebenenmodell mit mehreren Konstrukt- und Analyseebenen (Fall B). Im Fall A wären keine zusätzlichen Annahmen und Spezifizierungen notwendig, die Konstrukte des individuellen Grundmodells könnten um individuelle Konstrukte mit einer kollektiven oder organisationalen Bezugsgröße erweitert werden. Die Ebenen der Datenerfassung, der theoretischen Verortung der Konstrukte und der Analyse wären in diesem Fall identisch. Auch die meisten bisherigen Wirkmodelle gingen von solchen individuellen *Single-Level*-Modellen aus, da sie ja auch das Zustandekommen *individueller* Motivation von Mitarbeitenden in organisationalen Veränderungsprozessen erklären wollten (Vahs & Leiser, 2003; Greif et al., 2004; Armenakis et al., 1993; Armenakis & Harris, 2009). In einem Modell nach Fall A wären die Variablen, die sich auf die Wahrnehmung kollektiver oder organisationaler Aspekte durch das Individuum beziehen, Rahmenfaktoren, die das individuelle Verhalten beeinflussen. Allerdings wäre dann die Frage berechtigt, ob die Erweiterung auf ein solch komplexes Modell für die Vorhersage individueller Motivation notwendig ist und welchen Beitrag zum Beispiel organisationale Variablen leisten. Für Fall B sprach die eingangs getroffene Feststellung, dass organisationale Veränderungsprojekte komplexe Vorhaben kollektiven Handelns in volatilen Kontexten darstellen. Auch die bereits berichteten Erkenntnisse über die Schwächen individueller Modelle, die in der Forderung nach einer Abbildung der komplexen Wirklichkeit in den theoretischen Modellen mündeten, legen echte Mehrebenenmodelle nahe (vgl. Clegg & Walsh, 2004; Werkman et al., 2005; Weiner, 2009). Außerdem führte Rousseau bereits 1985 aus, dass im Grunde jegliche Erforschung organisationalen

Verhaltens immer Mixed-Level-Forschung bedeute und damit korrekterweise auch stets Mehrebenenmodelle die Regel sein müssten (Rousseau, 1985, S. 2f). Doch bei der Erweiterung von individuellen Modellen auf kollektive oder höhere Ebenen ist Vorsicht geboten. Um eine Fehlspezifikation zu vermeiden, dürfen nicht einfach individuell erhobene Daten zu Gruppenvariablen aggregiert werden. Es drohen Aggregationsfehler, wie der ökologische Fehler (Rousseau, 1985; Klein & Kozlowski, 2000), der durch Fehlschlüsse von kollektiven Beziehungen auf individuelle Beziehungen entsteht, beziehungsweise der atomistische Fehler (Klein & Kozlowski, 2000), der entsteht, wenn Fehlschlüsse in der umgekehrten Richtung gezogen werden. Sowohl Rousseau (1985) wie auch Klein und Kozlowski (2000) oder Bouckenooghe (2010) forderten daher schlüssige Spezifikationen der verschiedenen Konstrukte auf den unterschiedlichen Ebenen und explizite Kompositionsmodelle der kollektiven Konstrukte.

Bei der Erweiterung des Grundmodells auf die kollektive und organisationale Ebene wurde deshalb stets auch das Augenmerk darauf gerichtet, welches Kompositionsmodell dem jeweils beschriebenen Konstrukt zugrunde lag, welche Erkenntnisse zur Konstruktvalidität bereits vorlagen und welche Cross-Level- und Multilevel-Beziehungen angenommen werden konnten. Ziel war es, die Grundlage dafür zu schaffen, mögliche Multilevel- und Cross-Level-Effekte bewerten zu können, so dass sowohl Fall A wie auch Fall B in der Analyse geprüft werden konnte.

#### **4.2.2. Kollektive Wirksamkeitsüberzeugungen**

Bereits Pond et al. (1984) erweiterten den Fokus von der individuellen auf die kollektive Ebene und erfassten in ihrer Studie auch die kollektiven Wirksamkeitsüberzeugungen der Mitarbeitenden, also die Wahrnehmung, inwieweit sie ihr Arbeitsteam als fähig erlebten, die Veränderung erfolgreich zu gestalten. Auch Vroom (1964) betonte bereits, dass für verschiedene Ebenen der Leistung unterschiedliche Ebenen an Erwartungen und Ergebnisvalenzen angesprochen werden müssen. Gist (1987) erkannte ebenfalls das Potenzial, das in Banduras Erweiterung der Selbstwirksamkeit auf die Gruppenebene steckt, und schlug vor, kollektive Wirksamkeitsüberzeugungen im Rahmen von organisationaler Veränderung zu untersuchen. Bandura (1982, 1997) hat die von einer Gruppe geteilten Überzeugungen in Bezug auf ihre kollektive Wirksamkeit bereits früh beschrieben und später im Lichte der weiteren Forschung präzisiert. Er definierte diese als den geteilten Glauben einer Gruppe in ihre eigene kollektive Fähigkeit, Handlungen zu planen und umzusetzen, um damit vorgegebene Leistungsziele zu erreichen (Bandura, 1997). Wie bei der Selbstwirksamkeit ging er bei der kollektiven Wirksamkeit von den gleichen Mechanismen in Bezug auf die Leistung aus: „Perceived collective efficacy will influence what people choose to do as a group, how much effort they put into it, and their staying power when group efforts fail to produce results“ (Bandura, 1982, S. 143). Auch die kollektive Wirksamkeit ist ein aufgabenspezifisches Konstrukt, das von

generalisierten Maßen wie Potency (Guzzo, Yost, Campbell & Shea, 1993) oder Locus of Control (Rotter, 1966) abzugrenzen sei. Verschiedene Arbeiten konnten diese Abgrenzung, insbesondere vom Konstrukt der Potency, belegen, darunter Gully, Incalcaterra, Joshi und Beaubien (2002), Jung und Sosik (2003), Stajkovic, Lee und Nyberg (2009) und Collins und Parker (2010). Bandura (2000) betonte außerdem, dass es sich bei der kollektiven Wirksamkeit um ein eigenständiges Konstrukt auf Gruppenebene handelt, das sich nicht einfach als die Summe der individuellen Wirksamkeitsüberzeugungen der Gruppenmitglieder darstellen lässt.

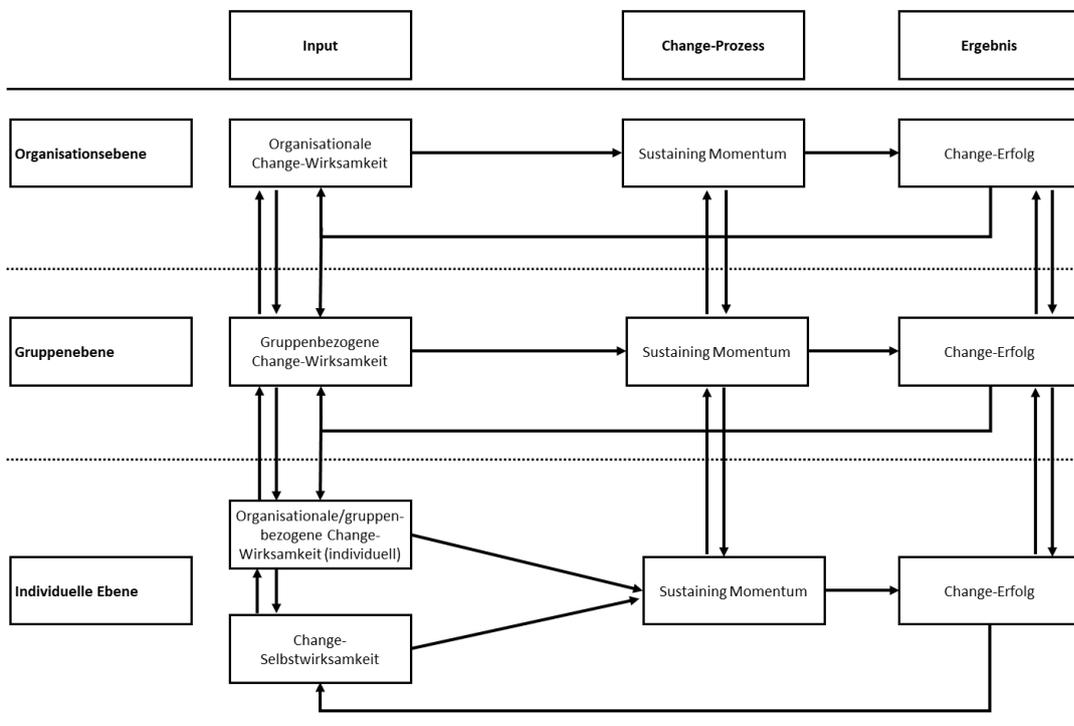
Der Effekt von kollektiven Wirksamkeitserwartungen auf die Gruppenleistung wurde seit Anfang der 90er-Jahre mehrfach nachgewiesen. Die untersuchten kollektiven Leistungen reichten dabei von muskulären Ausdaueraufgaben (Hodges & Carron, 1992) über gemeinsame Problemlöse- oder Projektaufgaben (Whitney, 1994; Silver & Bufanio, 1996; Prussia & Kinicki, 1996; Pescosolido, 2003) oder die gemeinsame Bewertung von Unterlagen (Katz-Navon & Erez, 2005) bis hin zu Wirtschaftsthemen (Little, & Madigan, 1997) und Leistungen im Schulbereich (Goddard, Hoy & Woolfolk Hoy, 2000, 2004). Etwas später folgten als weitere Anwendungsfelder gemeinwesenorientiertes Verhalten (Carroll, Rosson & Zhou, 2005) und Justizvollzug (Bohn, Douthitt & Eggers 2006). Als weitere Analogie zur Wirksamkeit auf der individuellen Ebene ist der rekursive Einfluss der Leistung auf die nachfolgende Wirksamkeit (Wirksamkeits-Spiralen) auch bei der kollektiven Wirksamkeit zu finden (Lindsley, Brass & Thomas, 1995; Feltz & Lirgg, 1998; Jung & Sosik, 2003; Myers, Feltz & Short, 2004; Myers, Payment & Feltz, 2004). Schließlich konnten die bereits genannten Meta-Analysen von Gully et al. (2002) und Stajkovic et al. (2009) den Einfluss kollektiver Wirksamkeitsüberzeugungen auf die Gruppenleistung eindrücklich nachweisen.

Mit der Unterscheidung zwischen individuellen und kollektiven Wirksamkeitsüberzeugungen befassten sich insbesondere die Studien von Parker (1994), Lindsley et al. (1995), Jex und Bliese (1999), Seijts, Latham und Whyte (2000) sowie Katz-Navon und Erez (2005). Alle genannten Studien belegten die Distinktheit der beiden Maße und zeigten außerdem, dass die kollektive Wirksamkeit ein besserer Prädiktor für die Gruppenleistung ist als die individuelle Wirksamkeit der Gruppenmitglieder. Beide Maße sind jedoch in der Regel korreliert, was schon die Formulierung des Konstrukts durch Bandura (1982) nahelegt, wonach die kollektive Wirksamkeit in der Selbstwirksamkeit begründet ist. Ein einheitliches Bild, wie die beiden Wirksamkeitskonstrukte über die Ebenen hinweg zusammenhängen und sich auch über die Ebenen hinweg auf die Leistung von Gruppen und Individuen auswirken, zeigt sich in den genannten Studien jedoch nicht. Lindsley et al. (1995) nannten zwar einige Moderatoren der Beziehung von Wirksamkeitserwartungen auf verschiedenen Ebenen wie die Aufgabeninterdependenz, Aufgabenunsicherheit und -komplexität,

die Gruppengröße, Soziale Identität, oder die Einbindung in die nächsthöhere Ebene, doch blieb es in deren Arbeit bei der Formulierung von Hypothesen.

Im Gegensatz zu den zahlreichen Arbeiten zur Wirkung der change-spezifischen Selbstwirksamkeit finden sich nur wenige Studien zu kollektiven Wirksamkeitsüberzeugungen im Kontext organisationaler Veränderung. Nach meinem Wissen waren Pond et al. (1984) die ersten, die die Konzepte der Selbst- und Teamwirksamkeit mit Change-Programmen in Verbindung brachten. Nach deren Studie sowie dem Theorieartikel von Gist (1987) scheint die kollektive Ebene in der Forschung zu Erwartungen in Veränderungsprozessen jedoch in den Hintergrund getreten zu sein. Ein Theoriepapier aus dem Jahr 2005 stellt eine der wenigen Ausnahmen dar. Darin stellte Alavi (2005) Wirkketten auf drei verschiedenen Ebenen vor (vgl. Abb. 8). In diesem Modell erzeugen eine individuelle, eine kollektive und eine organisationale change-spezifische Wirksamkeitsüberzeugung jeweils ebenenspezifische Haltungen und Verhaltensweisen, die Alavi in Anlehnung an Wheelan-Barry und Somerville (2003) unter dem Begriff *sustaining momentum* zusammenfasste. Diese wiederum führen dann zu individuellem, kollektivem beziehungsweise organisationalem Change-Erfolg. Alavi (2005) nahm dabei ein homologes Multilevel-Modell an (Klein & Kozlowski, 2000).

**Abb. 8: Das Drei-Ebenen-Modell der Funktion von Selbstwirksamkeit und kollektiver Wirksamkeit für organisationale Veränderung nach Alavi (2005)**



Hinweis: Übersetzung durch den Autor

In der letzten Dekade rückten Teams wieder etwas stärker in den Fokus der Change-Forschung, ausgelöst durch verschiedene Studien, die einen Mangel an Forschung zu deren Rolle in Veränderungsprozessen allgemein und zur Rolle kollektiver Erwartungen im Besonderen beklagten (Weiner et al., 2008; Bouckennooghe, 2010; Oreg et al., 2011). Beispielhaft sei auf die Studie zu einem Mehrebenenmodell des Change-Zynismus von DeCelles et al. (2013) und die Arbeit von Fridrich et al. (2016) zu kollektiven Ergebniserwartungen in Veränderungsprozessen verwiesen. Allerdings fand sich mit der Arbeit von Albion und Gagliardi (2007) bislang nur eine Studie, die eine spezifische kollektive Change-Wirksamkeit untersuchte. Diese leistete in Abgrenzung zu einer unspezifischen, generalisierten kollektiven Wirksamkeit einen eigenen Beitrag zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Empirische Studien, welche die kollektive Change-Wirksamkeit mit dem Change-Erfolg verbanden, sind mir bis dato nicht bekannt.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass es sich bei der kollektiven Wirksamkeit um ein hinreichend validiertes kollektives Konstrukt handelt, das isomorph zur individuellen Wirksamkeit im Kontext eines Multilevel-Modells (Klein & Kozlowski, 2000) dieselben Wirkzusammenhänge erwarten ließ wie die Selbstwirksamkeit. Die kollektive Wirksamkeit ist dabei eine geteilte Teameigenschaft nach Klein und Kozlowski (2000), die auf der individuellen Ebene erfasst wird, wobei die fokale Ebene das Team darstellt. Operationalisiert wurde sie als referent-shift-consensus-Modell nach Chan (1998). Für die vorliegende Arbeit wurde daher die folgende Definition gewählt:

Die kollektive Change-Wirksamkeit ist die geteilte Überzeugung der Mitglieder einer Gruppe, inwieweit diese in der Lage ist, die ihr im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses als Gruppe gestellten Aufgaben erfolgreich zu bewältigen und auch gegen Widerstände umzusetzen.

#### **4.2.3. Kollektive Ergebniserwartung**

Das Konstrukt der Ergebniserwartung wurde bislang auf der kollektiven Ebene noch weniger untersucht als auf der individuellen Ebene. Nur wenige Studien beschäftigten sich hauptsächlich mit kollektiven Ergebniserwartungen, darunter eine Masterarbeit von Bonniface (2003) und eine Studie von Tabri und Conway (2011). Bonniface (2003) konnte zeigen, dass das Haupthindernis für den individuellen umweltgerechten Umgang mit Müll in der fehlenden kollektiven Ergebniserwartung lag, also in der Überzeugung, dass die Gemeinschaft mit ihrem Verhalten die notwendigen Effekte nicht erreichen könne. Dabei konnte sie die kollektive Wirksamkeitsüberzeugung, dass die Gemeinschaft grundsätzlich in der Lage ist, das notwendige Verhalten zu zeigen, davon abgrenzen. Tabri und Conway (2011) fanden, dass Wirksamkeitserwartungen einer Gruppe sich nur vermittelt über die Ergebniserwartung auf kollektives Handeln auswirken. Niedrige kollektive Wirksamkeit führte zu der

Erwartung, dass die Gruppe keine Erfolge erzielen werde, was wiederum zu Rückzugsverhalten und Inaktivität führte. Auch die Arbeit von Riggs und Knight (1994) befasste sich neben den individuellen auch mit den kollektiven Wirksamkeits- und Ergebniserwartungen der Befragten in ihrer Wirkung auf deren individuelle Zufriedenheit und ihr organisationales Commitment. Die Items waren dabei so allgemein gehalten, dass sie auf jede beliebige Tätigkeit anwendbar waren. Die Befragten wurden lediglich angewiesen, bei der Beantwortung der Items an ihre persönliche Tätigkeit und ihre persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen beziehungsweise die ihrer Gruppe zu denken. Die vier Erwartungskonstrukte waren dabei untereinander signifikant korreliert, was von den Autoren jedoch, theoretisch begründet, auch erwartet wurde. Allerdings ließ sich kein Muster feststellen, nach dem gleichartige Maße auf verschiedenen Ebenen oder verschiedene Maße derselben Ebene höher miteinander korrelierten als mit den jeweils anderen Maßen. Beim Blick auf die verwendeten Items wurde deutlich, dass auf den verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Texten unterschiedliche Facetten der jeweiligen Konstrukte abgefragt wurden, was diese Unschärfe möglicherweise erklären könnte. Diese Detailbeobachtung zeigt, wie wichtig eine sorgfältige und aufgabenspezifische Operationalisierung von Wirksamkeits- und Ergebnisüberzeugungen von Individuen und deren Analoga auf der kollektiven Ebene ist. Um den Isomorphismus zwischen individueller und kollektiver Ergebniserwartung als Grundvoraussetzung für ein Multilevel-Modell zu gewährleisten, wurde daher auch die kollektive Ergebniserwartung analog zu ihrem individuellen Pendant als referent-shift-consensus-Modell (Chan, 1998) definiert:

Die kollektive Ergebniserwartung ist die geteilte Überzeugung der Mitglieder einer Gruppe, inwieweit die erfolgreiche Bewältigung der ihr im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses als Gruppe gestellten Aufgaben zu den damit angestrebten kollektiven Zielen führen wird.

#### **4.2.4. Kollektive Ergebnisvalenz**

Zur Ergebnisvalenz als geteilter kollektiver Wahrnehmung der Gruppe sind mir keine spezifischen Studien bekannt. Zunächst kann natürlich auch auf Gruppenebene davon ausgegangen werden, dass Ergebnisse, die von der Gruppe als positiv bewertet werden, eher angestrebt werden als solche, die von der Gruppe als negativ bewertet werden. Auf die potenziellen Gefahren nicht übereinstimmender Ziele auf individueller und Gruppenebene wurde bereits eingegangen (Seijts & Latham, 2000; Locke & Latham, 1990, 2002). Studien zur Zielsetzung können meines Erachtens am ehesten Hinweise auf die Bedeutung der kollektiven Ergebnisvalenz für die Gruppenleistung geben. Für die individuelle Ebene beschrieben Locke und Latham (1990), wie neben der Selbstwirksamkeit die wahrgenommene Wichtigkeit eines Ziels das Commitment einer Person zu diesem Ziel determiniert. Diese Wichtigkeit wird neben normativen Faktoren auch von der Valenz des Ziels bestimmt (zum

Beispiel Teilhabe bei der Zielsetzung oder monetäre Anreize für den Fall der Zielerreichung). Weingart und Weldon (1991) formulierten diese Beziehungen auch für die Gruppenebene, wengleich aus ihrer Sicht auf der kollektiven Ebene weitere Einflussfaktoren wie der soziale Vergleich innerhalb der Gruppe hinzukommen. Die Annahme eines Isomorphismus zwischen individueller und kollektiver Valenz schien also möglicherweise schwieriger zu halten zu sein als bei den beiden anderen Konstrukten der kognitiven Trias. Dennoch wurde für das vorliegende Modell ein homologes kollektives Konstrukt nach dem referent-shift-consensus-Typ nach Chan (1998) angenommen. Die entsprechende Definition lautet:

Die kollektive Ergebnisvalenz ist die unter den Mitgliedern einer Gruppe geteilte Bewertung der kollektiven Ziele, die mit den der Gruppe im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses gestellten Aufgaben erreicht werden sollen.

#### **4.2.5. Kollektive Change-intention**

Um die Multilevel-Annahmen wie bei Alavi (2005) skizziert prüfen zu können, musste auch eine kollektive Version der Change-Intention angenommen werden. Die Ausführungen von Weingart und Weldon (1991) zur Wirkung von kollektiven Ergebniserwartungen auf Gruppenziele und die zahlreichen oben zitierten Belege für die Wirkung der kollektiven Wirksamkeit auf Gruppenvariablen wie die Gruppenleistung legen nahe, dass eine kollektive Entsprechung der individuellen Change-Intention auf Teamebene existiert. Auch diese wurde nach einem referent-shift-consensus-Modell als isomorphe Entsprechung der individuellen Change-Intention definiert:

Die kollektive Change-Intention ist die von ihren Mitgliedern geäußerte Intention einer Gruppe, sich im organisationalen Veränderungsprozess gemeinschaftlich aktiv zu engagieren und sich auch bei Widerständen nicht davon abbringen zu lassen.

#### **4.2.6. Kollektiver Change-Erfolg**

Für den wahrgenommenen Change-Erfolg für das eigene Team galten dieselben Vorüberlegungen, wie sie für die Change-Intention beschrieben wurden. Auch hier war eine Operationalisierung des Change-Erfolgs auf Gruppenebene erforderlich. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die meisten Studien, welche die subjektive Wahrnehmung des Change-Erfolgs erhoben, damit implizit einen kollektiven, wenn nicht organisationalen, Change-Erfolg erfassten, da in der Regel nach dem Erfolg der durchgeführten Maßnahmen oder der Veränderungsinitiative allgemein gefragt wurde (Vahs & Leiser, 2003; Greif et al., 2004; Antoni, 2004; Parry et al., 2014). Die Unterscheidung in distinkte Erfolgsmaße auf verschiedenen Ebenen in dieser Arbeit ist neu.

Grundsätzlich lässt sich die Leistung einer Gruppe im Rahmen von Veränderungsprozessen wie auch allgemein im Organisationskontext nach Steiner (1972) als eine komplexe, interaktive Aufgabe beschreiben. Sie kann grundsätzlich additiv, disjunktiv oder konjunktiv zustande kommen, aber auch als eine Mischung aus mehreren dieser Kompositionsformen. In der Klassifikation von Klein und Kozlowski (2000) stellt die tatsächliche Gruppenleistung eine konfigurale Teameigenschaft dar, die direkt auf Gruppenebene entsteht und auch dort erfasst wird. Da es sich beim wahrgenommenen Change-Erfolg jedoch um eine subjektive Einschätzung dieser tatsächlichen Leistung handelt, musste auch hier ein Kompositionsmodell nach dem referent-shift-consensus-Typ nach Chan (1998) verwendet werden. Daraus ergaben sich die folgenden Definitionen:

Der wahrgenommene kollektive Change-Erfolg ist die geteilte Wahrnehmung der Mitglieder einer Gruppe in einem Veränderungsprozess, inwieweit die Veränderungsmaßnahme für die Gruppe als Ganzes als erfolgreich zu bezeichnen ist.

Der künftig erwartete kollektive Change-Erfolg ist die geteilte Erwartung der Mitglieder einer Gruppe in einem Veränderungsprozess, inwieweit die Veränderungsmaßnahme für die Gruppe als Ganzes in der Zukunft (zum Beispiel in einem Jahr) als erfolgreich zu bezeichnen sein wird.

#### **4.2.7. Die Erweiterung des Grundmodells auf die organisationale Ebene**

Die Erweiterung des bis hierher entwickelten Zwei-Ebenen-Modells auf eine dritte Ebene war nicht trivial. Einerseits erschien es nur konsequent, die organisationale Ebene in Betrachtungen zu organisationaler Veränderung mit einzubeziehen. Per Definition beziehen sich solche Veränderungsprozesse bereits auf Einheiten, die über die Größe einzelner Teams hinausgehen, nicht selten werden dabei ganze Unternehmen umgestaltet. Außerdem wiesen die einschlägigen Change-Studien der Beratungsunternehmen dem Topmanagement, das ja auf der organisationalen Ebene agiert, eine bedeutende Rolle bei der Gestaltung erfolgreicher Veränderungen zu (vgl. Vahs & Leiser, 2003; Jørgensen et al., 2007; Claßen & von Kyaw, 2008; Forchhammer & Roth, 2008; von Kyaw & Claßen, 2010). Auch die theoretischen Betrachtungen von Alavi (2005) schlossen die organisationale Ebene mit ein. Andererseits sprachen praktische, aber auch theoretische sowie messtheoretische Gründe gegen ein solches Unterfangen. Zunächst ist zu bedenken, dass die sorgfältige empirische Untersuchung von Variablen auf der Organisationsebene notwendigerweise die Erfassung dieser Variablen in vielen Organisationen erfordert. Mit der Untersuchung lediglich einiger Organisationen sind bestenfalls Hinweise auf organisationsweit wirksame Faktoren zu erhalten, die den Charakter von Hypothesen haben können. Des Weiteren ist es auch messtheoretisch fraglich, ob organisationsweit geteilte Konstrukte wie Wirksamkeitsüberzeugungen oder Ergebniserwartungen überhaupt einen hinreichenden Erklärwert für das Zustandekommen von Change-Erfolg bieten können. Bei der

Aggregation von Einzelwahrnehmungen zu organisationalen Konstrukten ist außerdem zu erwarten, dass diese eine hohe Varianz aufweisen, die durch unterschiedlichste Faktoren auf allen Ebenen verursacht wird. Den Aspekt der Varianz- und Kovarianzveränderung durch Aggregation hat bereits Rousseau (1985) als ein Hindernis bei der Erstellung von Mehrebenenmodellen beschrieben. Dennoch fanden sich einige Arbeiten zu organisationalen Entsprechungen der hier relevanten Konstrukte. Ein Instrument, das dezidiert ein organisationales Konstrukt erfasst, ist die Organizational Efficacy Scale von Bohn (2010). Dieser versteht unter der organisationalen Wirksamkeit die allgemeine Fähigkeit einer Organisation, finanziell erfolgreich zu sein und sich in schwierigen Zeiten zu behaupten. In seiner Studie zeigte die organisationale Wirksamkeit eine hinreichend diskriminante Validität in Abgrenzung zur individuellen Wirksamkeit und konnte nach seiner Argumentation daher als ein echtes organisationales Konstrukt angesehen werden. Zwar verwies Bohn (2010) in der Diskussion seiner Arbeit auf den Nutzen seiner Skala für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse, doch spiegelt seine Organizational Efficacy eher eine allgemeine Fähigkeit der Organisation wider, die sich nicht spezifisch auf organisationale Veränderungsprozesse bezieht und damit streng genommen der Forderung Banduras (1986, 1997) nach Aufgabenspezifität des Efficacy-Konstrukts nicht gerecht wird.

In der Literatur zu Organizational Change lassen sich Überlegungen zu organisationalen Entsprechungen der in dieser Arbeit besprochenen Konstrukte bislang vor allem bei den Arbeiten zur Readiness for Change finden (Weiner et al., 2008; Vakola, 2013; Rafferty et al., 2013). Allerdings wurde dort nicht beschrieben, inwieweit auch die Komponenten der Change-Botschaft auf der organisationalen Ebene als eigenständige Konstrukte angenommen werden und wie deren Beziehungen untereinander und zu ihren Entsprechungen auf den unteren Ebenen sind. Auch bei den Outputfaktoren dominieren individuelle Konstrukte. In ihrem Literaturüberblick beschrieben Weiner et al. (2008) über 100 Studien, in denen individuelle Konstrukte wie Zufriedenheit, Wechselabsicht oder die Nutzung von Informationssystemen als Outcomes dominierten. Lediglich vier Studien berichteten organisationale Outcomes.

Zum Konstrukt der organisationalen Ergebniserwartung ist mir nur die Studie von Fridrich et al. (2016) bekannt. Dort wurde eine organisationale Ergebniserwartung gemessen, die nicht nur von der individuellen Ergebniserwartung distinkt war, sondern auch den wahrgenommenen organisationalen Erfolg eines Stressmanagement-Programms vorhersagte, nicht jedoch den wahrgenommenen individuellen Erfolg der Maßnahmen. Für die individuelle Ergebniserwartung fanden die Autor:innen den gegenteiligen Effekt. Sie sagte lediglich den wahrgenommenen individuellen Erfolg der Maßnahme vorher und nicht den organisationalen Erfolg des gesamten Programms.

Für die organisationale Ergebnisvalenz und die organisationale Change-Intention fanden sich keine Studien im Change-Kontext. Bei diesen beiden Konstrukten war die Warnung vor einer Varianz- und Kovarianzveränderung durch Aggregation (Rousseau, 1985) besonders zu beachten. Unterschiedlichen Mitarbeitenden wird es zum Beispiel unterschiedlich leichtfallen zu beurteilen, wie attraktiv ein bestimmtes Ziel für ihre Organisation als Ganzes ist. Sie könnten je nach Einblick in die Unternehmensstrategie unterschiedliche Maßstäbe für ihr Urteil heranziehen, was die Varianz erhöhen würde. Die Elemente des Grundmodells auf der organisationalen Ebene waren damit weniger stark theoretisch und empirisch fundiert und hatten einen gewissen explorativen Charakter. Die berichteten Studien gaben jedoch Anlass zur Annahme, dass sie auf der Grundlage der Überlegungen von Alavi (2005) ebenfalls als homologe Konstrukte und operationalisiert als referent-shift-consensus-Modelle nach Chan (1998) definiert werden konnten:

Die organisationale Change-Wirksamkeit ist die geteilte Überzeugung der Mitglieder einer Organisation, inwieweit diese in der Lage ist, die ihr im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses als Organisation gestellten Aufgaben erfolgreich zu bewältigen und auch gegen Widerstände umzusetzen.

Die organisationale Ergebniserwartung ist die geteilte Überzeugung der Mitglieder einer Organisation, inwieweit die erfolgreiche Bewältigung der ihnen als Organisation im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses gestellten Aufgaben zu den damit angestrebten organisationalen Zielen führen wird.

Die organisationale Ergebnisvalenz ist die unter den Organisationsmitgliedern geteilte Bewertung der organisationalen Ziele, die mit den der Organisation im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses gestellten Aufgaben erreicht werden sollen.

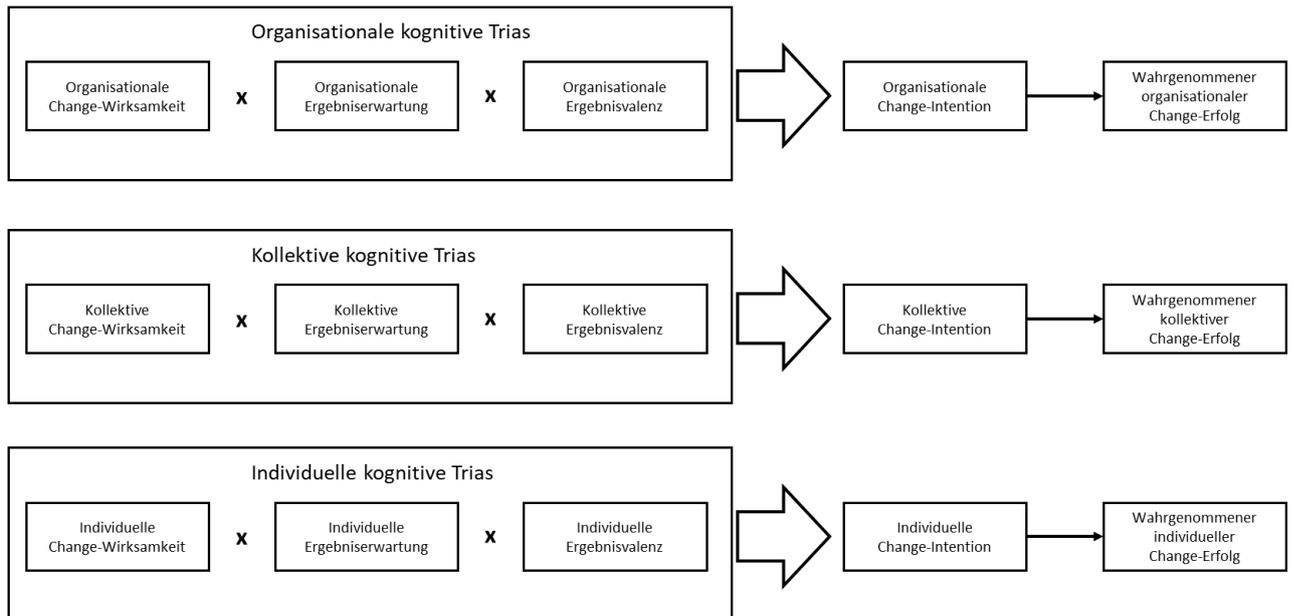
Die organisationale Change-Intention ist die von ihren Mitgliedern geäußerte Intention einer Organisation, sich im organisationalen Veränderungsprozess gemeinschaftlich aktiv zu engagieren und sich auch bei Widerständen nicht davon abbringen zu lassen.

Der wahrgenommene organisationale Change-Erfolg ist die geteilte Wahrnehmung der Mitglieder einer Organisation in einem Veränderungsprozess, inwieweit die Veränderungsmaßnahme für die Organisation als Ganzes als erfolgreich zu bezeichnen ist.

Der künftig erwartete organisationale Change-Erfolg ist die geteilte Wahrnehmung der Mitglieder einer Organisation in einem Veränderungsprozess, inwieweit die Veränderungsmaßnahme für die Organisation als Ganzes in der Zukunft (zum Beispiel in einem Jahr) als erfolgreich zu bezeichnen sein wird.

Das resultierende Grundmodell bestand damit nun aus drei Ebenen, auf denen analoge, ebenspezifische Wirkketten existieren, die das Zustandekommen motivierten Handelns in organisationalen Veränderungsprozessen und dessen Bezug zum wahrgenommenen Change-Erfolg beschreiben (vgl. Abb. 9). In der Folge wurde nun herausgearbeitet, welche Wechselwirkungen zwischen den Konstrukten verschiedener Ebenen zu erwarten waren.

**Abb. 9: Das Drei-Ebenen-Grundmodell motivierten Handelns in organisationalen Veränderungsprozessen (vereinfachte Form)**



#### 4.2.8. Die Verknüpfung der Ebenen – Aufgaben- und Ergebnisinterdependenzen

Dass die beschriebenen kognitiven Variablen auf den unterschiedlichen Ebenen nicht unverbunden sind, wurde bereits angesprochen. Zu klären war jedoch, wie diese Zusammenhänge genau aussehen und ob es bestimmte Wirkrichtungen gibt. Die Bedeutung von wahrgenommenen Interdependenzen zwischen kollektiven und individuellen Aufgaben als Moderatoren für die Beziehung zwischen den Wirksamkeitserwartungen auf verschiedenen Ebenen wurde bereits von Lindsley et al. (1995) beschrieben. Sie nahmen an, dass diese Beziehung nur dann besteht, wenn auch die Beziehung zwischen der individuellen Leistung der Gruppenmitglieder und der Gruppenleistung komplexer wird und nicht einfach durch die Summe der Einzelleistungen entsteht (Lindsley et al., 1995, S. 666f). Diese Eigenschaft der Aufgabe beschrieben sie als Aufgabeninterdependenz. Im Fall einer hohen Aufgabeninterdependenz erwarteten sie nicht nur einen Zusammenhang zwischen der individuellen und kollektiven Wirksamkeit, sondern auch Cross-Level-Effekte der kollektiven Wirksamkeit auf die individuelle Leistung und umgekehrt der individuellen Wirksamkeit auf die Gruppenleistung. Shea und Guzzo (1987) unterschieden zwei Arten von Interdependenzen, welche die Gruppenleistung

beeinflussen: die Aufgabeninterdependenz (das Ausmaß, in dem die Gruppenmitglieder zur Bewältigung der Aufgabe voneinander abhängig sind) und die Ergebnisinterdependenz (das Ausmaß, in dem die Konsequenzen der Gruppenleistung für viele oder alle Gruppenmitglieder bedeutsam sind und geteilt werden). Gully et al. (2002) definierten die Aufgaben- und Ergebnisinterdependenz analog zu Shea und Guzzo (1987). In ihrer Meta-Analyse konnten sie zeigen, dass die Beziehung zwischen der kollektiven Wirksamkeit der Gruppe und deren Leistung durch die wahrgenommenen Interdependenzen dergestalt moderiert wurde, dass eine hohe Interdependenz zu einem stärkeren Zusammenhang zwischen kollektiver Wirksamkeit und Gruppenleistung führte.<sup>11</sup> Stajkovic et al. (2009) fanden in ihrer Arbeit dieselbe Moderationsfunktion (hier jedoch ausdrücklich für die Aufgabeninterdependenz). Bis auf den Theorieartikel von Lindsley et al. (1995) machte jedoch keine der Studien Aussagen über Cross-Level-Effekte.

Ein Modell, das solche Cross-Level-Effekte für individuelle und kollektive kognitive Überzeugungen als Prädiktoren der Leistung im Gruppenkontext beschreibt, ist das Collective Effort Model von Karau und Williams (1993). Das Modell – eigentlich entstanden als integratives Modell zur Erklärung und Einordnung des Effekts des Sozialen Faulenzens (*social loafing*) – basiert auf der Erwartungs-Wert-Theorie von Vroom (1964) und trifft sowohl auf individueller wie auf Gruppenebene die gleiche Unterscheidung zwischen Wirksamkeit, Ergebniserwartung und Ergebnisvalenz, wie sie auch im vorliegenden Modell angenommen wird. Nach Karau und Williams (1993) ist die von ihnen so genannte motivationale Kraft (*motivational force*), ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, eine Funktion von drei Faktoren: 1) der Wahrnehmung, inwieweit ein hohes Maß an Anstrengung auch zu einer hohen Leistung führt (das Ergebnis erster Ordnung, Vrooms *expectancy*, im vorliegenden Modell die Change-Wirksamkeit), 2) der Wahrnehmung, inwieweit diese Leistung auch zu einem bestimmten Ergebnis führt (das Ergebnis zweiter Ordnung, Vrooms *instrumentality*, im vorliegenden Modell die Ergebniserwartung) und 3) der Wahrnehmung, inwieweit dieses Ergebnis für das Individuum attraktiv oder wünschenswert ist (die Valenz des Ergebnisses zweiter Ordnung, Vrooms *valence*, im vorliegenden Modell die Ergebnisvalenz). Zu erwähnen ist, dass die Autoren sich hier allein auf Vrooms Arbeiten bezogen (Vroom, 1964) und auch die von ihm eingeführten Begriffe verwendeten, während sie bei genauerer Analyse dessen Modell leicht uminterpretierten. So wurde die Expectancy, die bei Vroom als eine Verhaltens-Ergebnis-Beziehung beschrieben wird (Vroom, 1964, S. 18), zu einer Anstrengungs-Leistungs-Beziehung, die eher der Selbstwirksamkeitserwartung nach

---

<sup>11</sup> Gully et al. (2002) gingen in ihrer Studie aufbauend auf den Erkenntnissen von Campion et al. (1993, 1996) davon aus, dass die verschiedenen Arten der Interdependenz gemeinsam ihre Moderatorwirkung entfalten und keine voneinander distinkten Effekte auf die Beziehung zwischen der kollektiven Wirksamkeitserwartung und dem Gruppenerfolg haben. Daher wurde in ihrer Meta-Analyse nur der gemeinsame Effekt wahrgenommener Interdependenzen untersucht.

Bandura (1986, 1997) entspricht. Auf dessen Arbeiten wird von Karau und Williams (1993) zwar kein Bezug genommen. Die Rolle von Wirksamkeits- und Ergebniserwartungen im Sinne Banduras wird aber als ein wichtiger Hebel zur Steigerung individueller Leistungsbeiträge zum Gruppenerfolg in späteren Arbeiten der Autoren und anderer Forschenden durchaus betont (vgl. Karau, Markus & Williams, 2000; Kerr & Kaufman-Gilliland, 1997). Was das Modell für die vorliegende Arbeit besonders interessant machte, ist dessen Erweiterung des individuellen Grundmodells von Vroom (1964) auf die kollektive Ebene. Karau und Williams (1993) beschrieben drei Wirkungsbeziehungen, die vorhanden sein müssen, damit sich Individuen für kollektive Aufgaben engagieren (und somit Soziales Faulenzen verringert wird). Zunächst wird angenommen, dass eine Kontingenz zwischen der individuellen Leistung und der Gruppenleistung wahrgenommen werden muss. Das bedeutet, dass die eigene Leistung als bedeutsam für die Leistung der Gruppe erlebt werden muss. Karau und Williams (1993) nannten ihr Modell explizit ein kognitives Modell und betonten, dass die subjektive Wahrnehmung dieser Kontingenz entscheidend ist und weniger eine etwa vorhandene tatsächliche Interdependenz. Die von ihnen beschriebene Kontingenz entspricht der Wahrnehmung einer subjektiven und in einem gewissen Sinne dyadischen (Individuum versus Gruppe) Variante der Aufgabeninterdependenz, die von Lindsley et al. (1995), Gully et al. (2002) und Stajkovic et al. (2009) beschrieben wurde. Gemäß Lindsley et al. (1995) kann bei hoher Aufgabeninterdependenz angenommen werden, dass sich die individuelle Wirksamkeitserwartung bottom-up auf die wahrgenommene Wirksamkeit des Teams auswirkt.<sup>12</sup> Als zweite notwendige Wirkungsbeziehung erfordert das Collective Effort Model die Wahrnehmung einer Beziehung zwischen der Gruppenleistung und den damit angestrebten kollektiven Ergebnissen. Diese stellt somit die kollektive Ergebniserwartung dar. Die dritte Beziehung beschreibt wieder einen Interebeneneffekt, dieses Mal jedoch in der anderen Richtung. Notwendig dafür ist die Wahrnehmung einer Top-down-Kontingenz zwischen dem Gruppenergebnis und dem individuellen Leistungsergebnis. Nur wenn das Individuum annimmt, dass das Gruppenergebnis notwendig ist für das Erreichen seines individuellen Ergebnisses, wird es sich für dieses Gruppenergebnis einsetzen. Die beschriebene Kontingenz entspricht dabei der – wiederum subjektiv wahrgenommenen – Ergebnisinterdependenz, die von Shea und Guzzo (1987) und Gully et al. (2002) beschrieben wurde. Somit konnte nach Karau und Williams (1993) gefolgert werden, dass in den Köpfen der Mitarbeitenden der Einfluss der individuellen Change-Wirksamkeit auf die kollektive Change-Wirksamkeit durch die Wahrnehmung einer hohen Aufgabeninterdependenz gefördert wird und umgekehrt Effekte der kollektiven Ergebniserwartung auf die

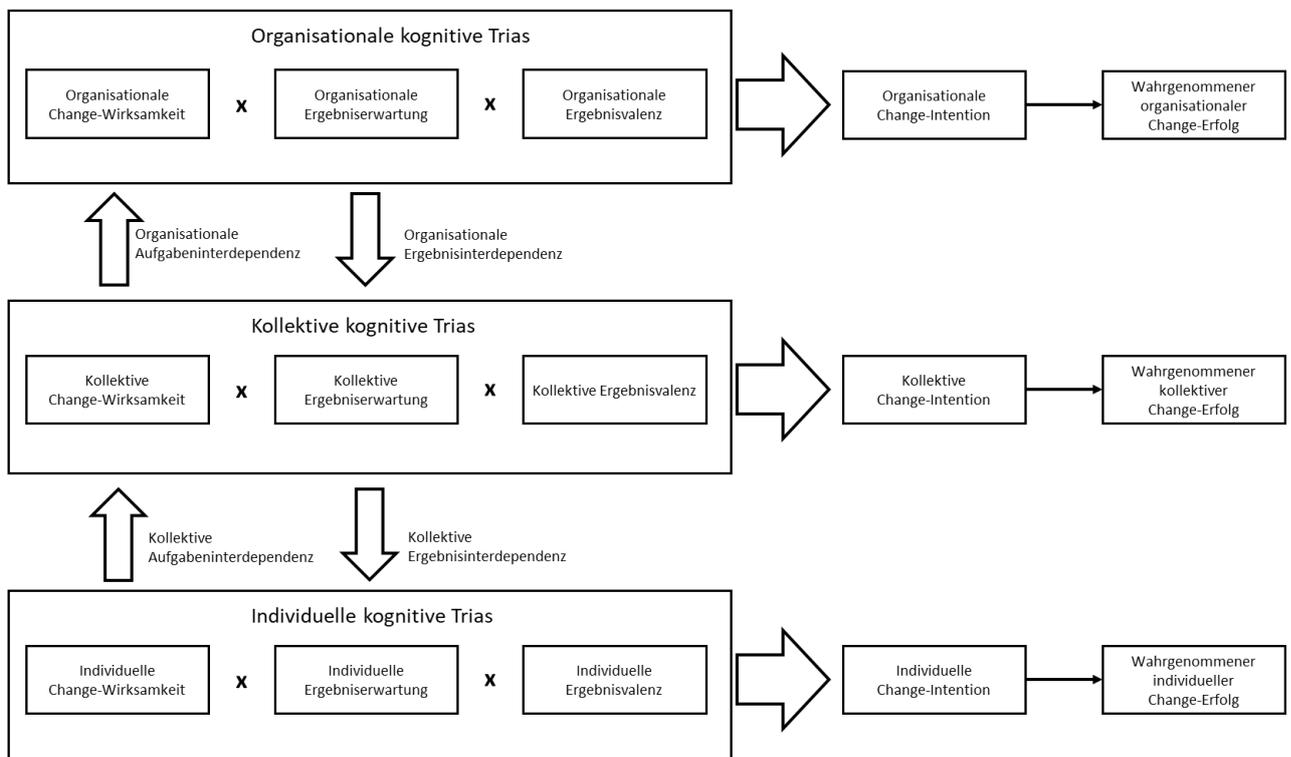
---

<sup>12</sup> Grundsätzlich sind hier auch Effekte in der gegenläufigen Richtung denkbar (vgl. z.B. Bandura & Jourden, 1991). Durch das Beobachten des erfolgreichen Verhaltens des eigenen Teams (stellvertretende Lernerfahrung) oder durch motivierende Glaubenssätze des gesamten Teams („Wir schaffen das! Ich schaffe das!“ = verbale Überredung) kann die kollektive auch auf die individuelle Wirksamkeitserwartung wirken.

individuelle Ergebniserwartung nur bei hoher Ergebnisinterdependenz entstehen. Da die Change-Wirksamkeit und die Ergebniserwartung auf ihrer jeweiligen Ebene Bestandteile der ebenenspezifischen kognitiven Trias sind, sollte zusätzlich überprüft werden, ob auch die Werte für die kognitive Trias die beschriebenen Beziehungen über die Ebenen hinweg aufweisen.

Für die Beziehungen zwischen der kollektiven und der organisationalen Ebene fanden sich keine Studien, welche die skizzenhafte Darstellung von Alavi (2005) ergänzen und ausgestalten konnten. Lindsley et al. (1995) gingen in ihrem Modell der Wirksamkeits-Leistungs-Spiralen jedoch explizit davon aus, dass diese Zusammenhänge auch zwischen der kollektiven und der organisationalen Ebene existieren. Daher wurde angenommen, dass die beschriebenen Beziehungen zwischen der individuellen und der kollektiven Ebene analog auf die Beziehungen zwischen der kollektiven und der organisationalen Ebene übertragen werden konnten. Auch hier galten diese Annahmen für die Change-Wirksamkeit und die Ergebniserwartung als Einzelkomponenten der kognitiven Trias wie auch für die kognitive Trias als Ganzes. Als Akteurin tritt in diesem Fall die Gruppe auf, die sich und ihren Beitrag zur Leistung der gesamten Organisation bewertet sowie die Ergebnisse für die Organisation mit den eigenen Gruppenergebnissen in Beziehung setzt. Diese Annahmen entsprechen damit der Anlage des Modells als homologes Multi-Level-Modell (vgl. Rousseau, 1985; Klein & Kozlowski, 2000) und waren explizit spekulativ. Das resultierende 3-Ebenen-Modell zeigt Abb. 10.

**Abb. 10: Das Drei-Ebenen-Grundmodell motivierten Handelns in organisationalen Veränderungsprozessen mit Interebenenverknüpfungen**



In Abgrenzung zu den Definitionen von Shea und Guzzo (1987), Gully et al. (2002) und Stajkovic et al. (2009) und zur Betonung der kognitiven Natur des Konstrukts wurden die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Interdependenzen als *wahrgenommene* Interdependenzen beschrieben. Es ergaben sich damit die folgenden vier Definitionen:

Die wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz ist das Ausmaß, in welchem ein Individuum seine eigene Leistung im Change-Prozess als bedeutsam für die Leistung seines Teams im Change-Prozess wahrnimmt.

Die wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz ist das Ausmaß, in welchem ein Individuum das Ergebnis seines Teams im Change-Prozess als bedeutsam für sein eigenes Leistungsergebnis im Change-Prozess wahrnimmt.

Die wahrgenommene organisationale Aufgabeninterdependenz ist das Ausmaß, in welchem ein Team seine Leistung im Change-Prozess als bedeutsam für die Leistung der gesamten Organisation im Change-Prozess wahrnimmt.

Die wahrgenommene organisationale Ergebnisinterdependenz ist das Ausmaß, in welchem ein Team das Ergebnis der gesamten Organisation im Change-Prozess als bedeutsam für sein eigenes Leistungsergebnis im Change-Prozess wahrnimmt.

Gemäß den oben aufgeführten Schlussfolgerungen wurden für die Interebenenbeziehungen die folgenden Hypothesen formuliert:

0.a) Die wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz moderiert den Zusammenhang zwischen der individuellen und der kollektiven Change-Wirksamkeit in der Art, dass bei hoher wahrgenommener kollektiver Aufgabeninterdependenz deren Zusammenhang stärker ist.

0.b) Die wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz moderiert den Zusammenhang zwischen der individuellen und der kollektiven kognitiven Trias in der Art, dass bei hoher wahrgenommener kollektiver Aufgabeninterdependenz deren Zusammenhang stärker ist.

0.c) Die wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz moderiert den Zusammenhang zwischen der kollektiven und der individuellen Ergebniserwartung in der Art, dass bei hoher wahrgenommener kollektiver Ergebnisinterdependenz deren Zusammenhang stärker ist.

0.d) Die wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz moderiert den Zusammenhang zwischen der kollektiven und der individuellen Trias in der Art, dass bei hoher wahrgenommener kollektiver Ergebnisinterdependenz deren Zusammenhang stärker ist.

0.e) Die wahrgenommene organisationale Aufgabeninterdependenz moderiert den Zusammenhang zwischen der kollektiven und der organisationalen Change-Wirksamkeit in der Art, dass bei hoher wahrgenommener organisationaler Aufgabeninterdependenz deren Zusammenhang stärker ist.

0.f) Die wahrgenommene organisationale Aufgabeninterdependenz moderiert den Zusammenhang zwischen der kollektiven und der organisationalen kognitiven Trias in der Art, dass bei hoher wahrgenommener organisationaler Aufgabeninterdependenz deren Zusammenhang stärker ist.

0.g) Die wahrgenommene organisationale Ergebnisinterdependenz moderiert den Zusammenhang zwischen der organisationalen und der kollektiven Ergebniserwartung in der Art, dass bei hoher wahrgenommener organisationaler Ergebnisinterdependenz deren Zusammenhang stärker ist.

0.h) Die wahrgenommene organisationale Ergebnisinterdependenz moderiert den Zusammenhang zwischen der organisationalen und der kollektiven Trias in der Art, dass bei hoher wahrgenommener organisationaler Ergebnisinterdependenz deren Zusammenhang stärker ist.

#### **4.2.9. Die Inputfaktoren im Mehrebenenmodell**

Bislang wurde noch nicht spezifiziert, über welche Wege sich die Inputfaktoren Change Leadership und Change-Kommunikation auf den wahrgenommenen Change-Erfolg auf den verschiedenen Ebenen auswirken. Nach der Beschreibung des Drei-Ebenen-Grundmodells kann dies nun nachgeholt werden.

Für das wahrgenommene Führungsverhalten wurden die folgenden Überlegungen angestellt: Aufgrund der ursprünglichen Beschreibung des transformationalen Führungsstils von Bass (1985) als ein Verhalten, das emotionalisiert, Visionen vermittelt und Sinn stiftet sowie von aktivem Vorleben von Werten und Idealen geprägt ist, konnte davon ausgegangen werden, dass sich dieses Verhalten vor allem auf die Wirksamkeitserwartungen der Mitarbeitenden auswirkt. Wie bereits berichtet fanden denn auch die Studien von Jung und Sosik (2002), Walumbwa et al. (2004), Walumbwa et al. (2005), Albion und Gagliardi (2007) und Ling et al. (2018), dass transformationale Führung vermittelt über individuelle und kollektive Wirksamkeitsüberzeugungen auf die Leistung von Individuen und Gruppen oder arbeitsbezogene Einstellungen wie Commitment und Arbeitszufriedenheit wirkt. Aber auch ein direkter Effekt transformationaler Führung auf die (wahrgenommene) Leistung wurde bereits belegt (Jung & Josik, 2002; Greif et al., 2004; Felfe, 2006a). Im Modell von Vahs und Leiser (2003) wirkte das Führungsverhalten vermittelt über die Intention auf den Change-Erfolg, bei Faupel und Süß (2019) war es das Engagement der Mitarbeitenden, das als Mediator die Wirkung eines transformationalen Führungsverhaltens auf das tatsächliche Verhalten der Mitarbeitenden vermittelte. Als Fazit lässt sich festhalten, dass sich das wahrgenommene Führungsverhalten in

organisationalen Veränderungsprozessen zunächst auf die kognitive Trias auswirken sollte. Zusätzlich konnte auch ein direkter Effekt auf die Change-Intention erwartet werden.

Die Frage, welcher der beiden Inputfaktoren zum Führungsverhalten auf welcher Ebene wirksam wird, ließ sich mit den vorgestellten Studien nur teilweise beantworten. Die genannten Studien ließen annehmen, dass sowohl das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft wie auch des Topmanagements einen Einfluss auf die individuelle kognitive Trias haben sollte. Auch für die kollektive Ebene konnte der Einfluss des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft angenommen werden (Jung & Sosik, 2002; Albion & Gagliardi, 2007; Wang et al., 2011). Inhaltlich wäre jedoch nicht zu erwarten gewesen, dass dieses auch auf der organisationalen Ebene wirksam wird. Für das wahrgenommene Führungsverhalten des Topmanagements wurde jedoch eine Wirkung auf allen drei Ebenen angenommen.<sup>13</sup> Die Ergebnisse von Wang et al. (2011) stützten eine solche Annahme. Aus den Ausführungen in diesem Abschnitt ergaben sich die folgenden Hypothesen zur Wirkung des Inputfaktors Change Leadership im vorliegenden Modell:

1.a) Der Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft auf die individuelle Change-Intention wird teilweise vermittelt durch die individuelle kognitive Trias.

1.b) Der Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft auf die kollektive Change-Intention wird teilweise vermittelt durch die kollektive kognitive Trias.

2.a) Der Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens des Topmanagements auf die individuelle Change-Intention wird teilweise vermittelt durch die individuelle kognitive Trias.

2.b) Der Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens des Topmanagements auf die kollektive Change-Intention wird teilweise vermittelt durch die kollektive kognitive Trias.

2.c) Der Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens des Topmanagements auf die organisationale Change-Intention wird teilweise vermittelt durch die organisationale kognitive Trias.

---

<sup>13</sup> Mit dieser Differenzierung der Wirkung der beiden Inputfaktoren auf den verschiedenen Ebenen musste streng genommen die Forderung nach homologen Konstrukten auf den drei Ebenen, zumindest was die Determinanten der kognitiven Trias betrifft, aufgegeben werden. Führungsverhalten wirkt sich eben nicht in gleicher Weise und in gleichem Maße auf allen Ebenen aus. Dazu fehlen entsprechende homologe Konzeptionen des Führungsverhaltens auf den drei Ebenen. Rousseau (1985) nannte das Konzept der Führung als ein Beispiel dafür, welche Schwierigkeiten bei der Bildung von Kompositionsmodellen entstehen können. Hier vermischen sich individuelle und kollektive Komponenten des Konstrukts Führung, die letzten Endes nur durch eine Within-and-between-Analyse (WABA) voneinander getrennt und in ihrer jeweiligen Wirkung auf das Individuum und die Gruppe abgeschätzt werden können (Rousseau, 1985, S. 18f).

Bei der Beschreibung der Wirkungen der Change-Kommunikation auf die kognitive Trias und den Change-Erfolg mussten möglicherweise zwei Wege unterschieden werden, da sich im vorliegenden Fall die Change-Kommunikation aus den beiden Aspekten „Information“ und „Partizipation“ zusammensetzt. Die programmatische Change-Kommunikation (Russ, 2008) ist gekennzeichnet durch die Weitergabe von Informationen mit dem Ziel, Transparenz und Vorhersagbarkeit für die Mitarbeitenden zu erzeugen. Bei einer offenen und transparenten Kommunikationspolitik in Veränderungsprozessen wird das Verständnis der Mitarbeitenden für die Notwendigkeit der gewählten Methoden, aber auch für deren Wirksamkeit zur Erreichung der gesteckten Ziele vertieft. Dieser Aspekt der Change-Kommunikation sollte sich also zum einen direkt auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden auswirken, „dass sich etwas ändern“ muss (vgl. Kotter, 1996). Diese konkrete Wahrnehmung wurde in den vorliegenden Studien jedoch nicht erfasst. Am ehesten wäre ein direkter Effekt auf die Change-Intention zu erwarten gewesen. Zum anderen sollte durch die vertiefte Kenntnis der Methoden die Ergebniserwartung der Mitarbeitenden beeinflusst werden. Auch eine Wirkung auf die individuelle Change-Wirksamkeit war denkbar, wenn man an die stabilisierende und stressmindernde Wirkung des Wissens darüber denkt, „was auf einen zukommt.“ Die Mitarbeitenden könnten in diesem Fall ihre verfügbaren Ressourcen besser einschätzen und auch nutzen. Zugleich hätte die Transparenz eine unsicherheitsmindernde Wirkung, die sich in größerer innerer Ruhe und einem geringeren physiologischen Arousal (vierte Quelle der Selbstwirksamkeit nach Bandura, 1982, 1997) manifestieren würde. Auch bei der partizipatorischen Change-Kommunikation nach Russ (2008) waren Effekte auf die Wirksamkeits- und Ergebniserwartung zu erwarten. Die Wahrnehmung, künftige Prozesse und Arbeitsumgebungen (mit-)gestalten zu können, erhöht die wahrgenommene Wirksamkeit der Mitarbeitenden durch die unmittelbare Rückmeldung, dass sie mit ihrer Anstrengung Ergebnisse erzielen können (erste Quelle der Selbstwirksamkeit nach Bandura, 1982, 1997). Geht man außerdem davon aus, dass die von den Mitarbeitenden partizipativ ausgewählten Methoden von diesen auch als wirksam angesehen werden, wird durch gesteigerte partizipatorische Kommunikation auch die wahrgenommene Ergebniserwartung der Mitarbeitenden erhöht. Für die individuelle Ebene ließ sich damit die folgende Hypothese festhalten:

3. Die Change-Kommunikation wirkt partiell vermittelt über die individuelle kognitive Trias auf die individuelle Change-Intention.

Für die kollektive Ebene lagen Hinweise vor, dass Kommunikation als kollektives Konstrukt in dem Sinne, dass Teams als Ganzes mit anderen Partnern in der Organisation sprechen, einen positiven Einfluss auf die Teamleistung hat (vgl. Campion et al., 1993 sowie Campion et al., 1996). Für den Change-Kontext wurden dazu keine Arbeiten gefunden. Change-Kommunikation wurde in allen Arbeiten, die sich damit befassten, als ein individuelles Konstrukt verstanden und operationalisiert.

Empfänger:innen der Botschaften und Beteiligte im Rahmen der Partizipation waren immer Individuen. Dabei ist eine kollektive oder auch organisationale Version der Change-Kommunikation durchaus denkbar. Ein solches Konstrukt hätte aber eine deutlich andere Struktur. Ein konstituierendes Element einer kollektiven oder organisationalen Change-Kommunikation wäre zum Beispiel die Kommunikationskultur eines Unternehmens. Sie kann geprägt sein von Werten wie Offenheit oder Wertschätzung, von Technologien und Techniken wie elektronischen Medien oder persönlichem Kontakt, und anderen Kennzeichen wie „formell versus informell“ oder „emotional versus sachlich“ (vgl. dazu auch Burke & Litwin, 1992). Für die vorliegende Arbeit hätte der Versuch, diese Aspekte eines Konstrukts „kollektive Change-Kommunikation“ abzubilden und zu erfassen, den Rahmen gesprengt. Explorativ wurde jedoch geprüft, inwieweit die Wahrnehmung der Change-Kommunikation durch die Mitarbeitenden auch Auswirkungen auf der kollektiven Ebene hatte.

### **4.3. Anforderung 3: Weitere Rahmenfaktoren – Ergänzungen des Mehrebenenmodells**

Die dritte Anforderung an das Wirkmodell war die Offenheit gegenüber Ergänzungen durch weitere Rahmenfaktoren, die sich auf dem Feld der Organizational Change-Forschung als relevant erwiesen haben. Das Modell sollte grundsätzlich in der Lage sein, diese zu integrieren, indem es Wege aufzeigt, wie sie sich auf motiviertes Handeln von Individuen, Teams und Organisationen in Change-Prozessen auswirken. Einige der in Kapitel 3 beschriebenen Erfolgsfaktoren konnten in ihrer angenommenen Wirkung nicht umfänglich durch die kognitive Trias ersetzt werden. Sie bekamen nun als Rahmenfaktoren einen Platz zugewiesen. Diese waren das Organizational und Team Commitment der Mitarbeitenden, deren Change Commitment, ihre erlebte Change-Ambivalenz und die Wahrnehmung subjektiver Normen durch die direkte Führungskraft sowie die eigenen Kolleg:innen.

#### **4.3.1. Organizational Commitment und Team Commitment**

Die erlebte Verbundenheit von Individuen mit ihrer Organisation hat einen großen Einfluss auf verschiedene affektive, kognitive und verhaltensbezogene Reaktionen der Mitarbeitenden, darunter auch ein besonderes Verhalten, das über die eigene Stellenbeschreibung hinausgeht (Allen & Meyer, 1990, 1996). Eine starke Verbundenheit mit der eigenen Organisation müsste daher in einem per se schon hohen Engagement der Mitarbeitenden für jedwede Aufgabe resultieren, die dem Wohl der Organisation dient – auch in Veränderungsprozessen. Dasselbe Engagement dürfte bei einem hohen Team Commitment für solche Aufgaben gelten, die dem eigenen Team nützen. Aufgrund dieser Überlegungen wurden in der vorliegenden Arbeit sowohl das Organizational Commitment und das Team Commitment als zwei distinkte Rahmenfaktoren aufgenommen. Da vor allem das affektive Organizational Commitment im Change-Kontext wirksam zu sein scheint (Allen & Meyer, 1996),

bildete diese Komponente die Basis der Definition des Organizational und des Team Commitments in dieser Arbeit:

Das Organizational Commitment ist der Grad der Verbundenheit eines Individuums mit seiner Organisation und der persönlichen Bedeutung, welche die Mitgliedschaft in der Organisation darstellt.

Das Team Commitment ist der Grad der Verbundenheit eines Individuums mit dem eigenen Team und der persönlichen Bedeutung, welche die Mitgliedschaft in diesem Team darstellt.

Theoretisch und aufgrund der berichteten Befunde waren mehrere Mechanismen denkbar, wie Organizational und Team Commitment auf die Variablen des Grundmodells wirken. Zum einen konnte angenommen werden, dass ein hohes Commitment zum eigenen Team und zur gesamten Organisation die wahrgenommene individuelle Wirksamkeit erhöht und somit vermittelt über diese auf die individuelle Change-Intention der Mitarbeitenden wirkt (vgl. Feltz & Lirgg, 1998; Franke & Felfe, 2008). Daneben fanden Allen und Meyer (1990, 1996), dass das Organizational Commitment arbeitsbezogene Intentionen beeinflusst und besondere Anstrengungsbereitschaft beim Individuum fördert, was für einen direkten Einfluss auf die Change-Intention sprach. Zum anderen war eine Moderatorwirkung des Organizational und des Team Commitments auf die Beziehung der kognitiven Trias mit der Change-Intention denkbar. Personen, die sich ihrer Organisation stark verbunden fühlen, werden Veränderungsmaßnahmen auch bei einer niedrigen Change-Wirksamkeit oder gar Ergebniserwartung unterstützen. Demnach würden schwach gebundene Mitarbeitende ihr Engagement in stärkerem Maße von ihrer erlebten Wirksamkeit, der Erwartung, dass die gewählten Maßnahmen die richtigen sind und von der persönlichen Valenz der angestrebten Ziele abhängig machen als stark gebundene Mitarbeitende. Die folgenden Hypothesen sollten geprüft werden:

4.a) Das Team Commitment der Mitarbeitenden wirkt partiell vermittelt über die Variablen der individuellen kognitiven Trias auf die individuelle Change-Intention.

4.b) Das Team Commitment der Mitarbeitenden wirkt als Moderatorvariable auf die Beziehung zwischen den Variablen der individuellen kognitiven Trias und der individuellen Change-Intention, wobei ein hohes Team Commitment deren Zusammenhang abschwächt.

5.a) Das Organizational Commitment der Mitarbeitenden wirkt partiell vermittelt über die Variablen der individuellen kognitiven Trias auf die individuelle Change-Intention.

5.b) Das Organizational Commitment der Mitarbeitenden wirkt als Moderatorvariable auf die Beziehung zwischen den Variablen der individuellen kognitiven Trias und der individuellen Change-Intention, wobei ein hohes Organizational Commitment deren Zusammenhang abschwächt.

### 4.3.2. Change Commitment

Das Konstrukt Commitment to Organizational Change von Herscovitch und Meyer (2002) ließ sich im vorliegenden Modell ex ante nicht eindeutig verankern. Die Autor:innen belegten in ihrer Arbeit lediglich, dass sich das Change Commitment auf das Unterstützungsverhalten des Veränderungsvorhabens auswirkt. In unserem Fall wäre also ein direkter Effekt auf die Change-Intention zu erwarten gewesen. Zur Entstehung der beschriebenen Verbundenheit mit dem Veränderungsprozess machten Herscovitch und Meyer (2002) in ihrer Arbeit keine Aussage. Es liegt jedoch nahe, dass bestimmte Bewertungsprozesse des Individuums dazu führen, dass es sich mit einem organisationalen Veränderungsvorhaben mehr oder weniger verbunden fühlt.<sup>14</sup> Solche Bewertungsprozesse finden im vorliegenden Modell durch das Zusammenspiel der Variablen der kognitiven Trias statt. Bouckennooghe (2010) verwies auf die dreidimensionale Struktur des Change Commitments als affektives, kosten-/nutzenorientiertes und normatives Konstrukt, für das er in der TPB von Ajzen (1991) eine theoretische Grundlage sah. Auch diese Ausführungen stützten die Annahme, dass das Change Commitment als Mediator der Beziehung zwischen der kognitiven Trias (in diesem Fall ergänzt durch die subjektive Norm) und der Change-Intention fungiert. Daher sollte geprüft werden, ob das Change Commitment eine vermittelnde Funktion zwischen der kognitiven Trias und der Change-Intention einnimmt. Da das Change Commitment wie beschrieben bereits eine intentionale Komponente enthält, wäre es auch denkbar gewesen, dass es als Analogon der Change-Intention direkt die Beziehung zwischen der kognitiven Trias und dem wahrgenommenen Change-Erfolg vermittelt. Auch diese Annahme sollte explorativ in der vorliegenden Arbeit überprüft werden.

Da im Mehrebenenwirkmodell auf drei Ebenen Beziehungen zwischen der kognitiven Trias und der Change-Intention formuliert werden, stand die Frage im Raum, ob das Change Commitment auf allen drei Ebenen als Rahmenfaktor angenommen werden konnte. Aussagen zu kollektiven und organisationalen Entsprechungen des Change Commitments finden sich kaum, was jedoch auch nicht verwundert. Change Commitment wurde von Herscovitch und Meyer (2002) klar als individuelles Konstrukt beschrieben. Fridrich et al. (2016) erfassten in ihrer Studie zwar auch ein organisationales Change Commitment, das sie mit organisationalen Outputfaktoren wie dem wahrgenommenen Erfolg einer Stressmanagement-Maßnahme in Verbindung bringen konnten. Die Beschreibung der verwendeten Items zur Erfassung des organisationalen Change Commitments zeigt allerdings, dass es sich hier eher um die wahrgenommene Intention der Organisation handelte, sich im

---

<sup>14</sup> Die Autor:innen nannten als Basis für die affektive Komponente des Change Commitments die Überzeugung des Individuums bezüglich der Vorteile der Veränderung (Herscovitch & Meyer, 2002, S. 475). Dies entspräche der Kombination zweier Komponente der kognitiven Trias, nämlich der Überzeugung von der Wirksamkeit der Maßnahmen und deren positiver Konsequenzen.

Veränderungsprozess zu engagieren; eine Variable, die in der vorliegenden Arbeit bereits mit der Change-Intention abgebildet wurde. Dies warf die Frage auf, inwieweit das Change Commitment inhaltliche Überschneidungen mit der Change-Intention aufweisen und ob es sich als distinktes Konstrukt im Wirkmodell behaupten würde. Außerdem blieb offen, ob es als Drei-Ebenen-Konstrukt mit homologen Entsprechungen auf allen Ebenen erfolgreich operationalisiert werden könnte und dort auch in allen Fällen dieselbe Rolle einnehmen würde. Mit der Operationalisierung als referent-shift-consensus-Konstrukt für die individuelle, kollektive und organisationale Ebene sollte dies hier untersucht werden. Aus Ökonomiegründen und vor dem Hintergrund der Ausführungen von Jaros (2010), Bouckenoghe et al. (2015) und Fridrich et al. (2016) wurde als aussichtsreichste Komponente nur das affektive Change Commitment in die Studie mit einbezogen. Die entsprechenden Definitionen der drei Konstrukte lauteten daher folgendermaßen:

Das individuelle Change Commitment ist der Grad der Verbundenheit eines Individuums mit einem bestimmten Change-Vorhaben und dessen Wunsch, dieses zu unterstützen.

Das kollektive Change Commitment ist der Grad der Verbundenheit eines gesamten Teams mit einem bestimmten Change-Vorhaben und dessen Wunsch, dieses zu unterstützen.

Das organisationale Change Commitment ist der Grad der Verbundenheit einer ganzen Organisation mit einem bestimmten Change-Vorhaben und deren Wunsch, dieses zu unterstützen.

Die konkreten zu testenden Hypothesen zur Rolle des Change Commitments im erweiterten Grundmodell lauteten wie folgt:

6.a) Das individuelle Change Commitment hat einen direkten Einfluss auf die Change-Intention des Individuums, sich im Veränderungsprozess aktiv zu engagieren.

6.b) Das kollektive Change Commitment hat einen direkten Einfluss auf die Change-Intention des Teams, sich im Veränderungsprozess aktiv zu engagieren.

6.c) Das organisationale Change Commitment hat einen direkten Einfluss auf die Change-Intention der Organisation, sich im Veränderungsprozess aktiv zu engagieren.

7.a) Die Variablen der individuellen kognitiven Trias wirken vermittelt über das individuelle Change Commitment auf die Change-Intention des Individuums, sich im Veränderungsprozess aktiv zu engagieren.

7.b) Die Variablen der kollektiven kognitiven Trias wirken vermittelt über das kollektive Change Commitment auf die Change-Intention des Teams, sich im Veränderungsprozess aktiv zu engagieren.

7.c) Die Variablen der organisationalen kognitiven Trias wirken vermittelt über das organisationale Change Commitment auf die Change-Intention der Organisation, sich im Veränderungsprozess aktiv zu engagieren.

### 4.3.3. Subjektive Normen

Aufgrund der bereits besprochenen Studien zur Rolle der TPB nach Ajzen (1991) bei der Vorhersage der Intention von Individuen, change-unterstützendes Verhalten zeigen zu wollen (O'Connor et al., 2018; Straatmann, Nolte & Seggewiss, 2018; Straatmann, Rothenhöfer et al., 2018; Ahmad et al., 2020), wurden die Komponenten der TPB und ihre Abbildung im vorliegenden Wirkmodell näher betrachtet. Die verhaltensbezogene Einstellung ergibt sich bei Ajzen nach einem Erwartungs-Wert-Modell aus der Produktsumme der Bewertung sämtlicher möglicher Konsequenzen gewichtet mit der subjektiven Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens (Ajzen, 1991, S. 191). Sie stellt damit die Verknüpfung der Ergebnisvalenz mit der Ergebniserwartung dar. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle setzte Ajzen (1991; 2002; 2021) am ehesten mit der Selbstwirksamkeitserwartung gleich. Als dritten Prädiktor der Intention beschreibt er subjektive Normen, die in den genannten Studien, meist in Kombination mit anderen Prädiktoren der TPB, change-unterstützende Intentionen vorhersagten. Sie waren im Wirkmodell bislang nicht enthalten, weswegen sie als möglicher Rahmenfaktor mit aufgenommen wurden.

Subjektive Normen setzen sich nach Ajzen (1991) zusammen aus den normativen Überzeugungen einer Person, in welchem Ausmaß relevante dritte Personen oder auch Gruppen von einer Person ein bestimmtes Verhalten erwarten (*normative beliefs*), und deren individueller Motivation, diesen Erwartungen nachzukommen (*motivation to comply*). Das Konstrukt der subjektiven Norm bringt den Aspekt des sozialen Vergleichs (Festinger, 1954) mit in das Feld der Forschung zu organisationalen Veränderungen ein und betont damit das Wesen von organisationalen Veränderungsmaßnahmen als gemeinsame Vorhaben von Gruppen in einem unsicheren und ambigen Umfeld. Die Orientierung an wichtigen Bezugspersonen wie der direkten Führungskraft oder den Teamkolleg:innen mag dabei eine wichtige Referenz für das Individuum sein. Daher wurde die subjektive Norm der Mitarbeitenden in Bezug auf ihre direkte Führungskraft und in Bezug auf ihre Teamkolleg:innen erhoben.<sup>15</sup> Es sollte überprüft werden, inwieweit die subjektiven Normen der Mitarbeitenden einen

---

<sup>15</sup> Einen Hinweis auf diese beiden Bezugsgruppen lieferten Herscovitch & Meyer (2002), die in ihrer Studie zu Change Commitment berichteten, dass auch nicht „commitete“ Mitarbeitende angaben, die Veränderung aktiv zu unterstützen. Die Autor:innen mutmaßten, dass es weitere Faktoren geben müsse, welche die Mitarbeitenden dazu bewegen, eine Veränderung zu unterstützen, auch wenn sie diese für falsch oder schädlich für sich selbst, andere oder die gesamte Organisation ansehen. In Frage kommen laut Herscovitch & Meyer (2002) andere Formen des Commitments, zum Beispiel

signifikanten Einfluss auf deren Change-Intention haben. Außerdem war von Interesse, welche Rolle die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft für die Beziehung zwischen dem Inputfaktor wahrgenommenes Führungsverhalten der direkten Führungskraft und den Prozessfaktoren spielen würde. In der vorliegenden Arbeit wurde die Definition der subjektiven Norm von Ajzen übernommen (Ajzen, 1991). Daraus ergaben sich die folgenden beiden Definitionen:

Die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft ist der von einem Individuum wahrgenommene soziale Druck durch die direkte Führungskraft, sich in einem organisationalen Veränderungsprozess aktiv zu engagieren.

Die subjektive Norm durch das eigene Team ist der von einem Individuum wahrgenommene soziale Druck durch das eigene Team, sich in einem organisationalen Veränderungsprozess aktiv zu engagieren.

Dazu sollten die folgenden Hypothesen überprüft werden:

8.a) Die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft hat einen direkten Einfluss auf die individuelle Change-Intention.

8.b) Die subjektive Norm durch das eigene Team hat einen direkten Einfluss auf die individuelle Change-Intention.

8.c) Die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft mediiert die Beziehungen zwischen dem wahrgenommenen Führungsverhalten der direkten Führungskraft und den beiden Prozessfaktoren individuelle kognitive Trias und individuelle Change-Intention.

#### **4.3.4. Change-Ambivalenz**

Als letzter Rahmenfaktor sollte die Change-Ambivalenz untersucht werden. Vor dem Hintergrund, dass Menschen mit ambivalenten Einstellungen dazu tendieren, Informationen systematischer und genauer zu verarbeiten als Menschen ohne diese Ambivalenzwahrnehmung (vgl. Eagly & Chaiken, 1993; Cunningham, Johnsons, Gatenby, Gore & Banaji, 2003, zitiert bei Oreg & Sverdluk, 2011), konnte davon ausgegangen werden, dass auch die Informationen, die in Veränderungsprozessen zur Verfügung gestellt werden, von ambivalenten Mitarbeitenden genauer und weniger oberflächlich verarbeitet werden. Sind diese Informationen dann konsistent und überzeugend, mag dies zu hoch motivierten „Prophetinnen und Propheten“ der Veränderung führen. Sind die Informationen

---

gegenüber der direkten Führungskraft oder den Kolleginnen und Kollegen. Dieses Commitment könnte den subjektiven Normen entspringen, denen sich die Mitarbeitenden in einer solchen Situation ausgesetzt sehen.

dagegen in sich widersprüchlich und nicht überzeugend, wird man unter diesen Mitarbeitenden eher harte Kritikerinnen und Kritiker der Veränderung finden. Wenig ambivalente Mitarbeitende könnten sich bei ihrer Einschätzung der Veränderung möglicherweise eher am Verhalten ihrer Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen orientieren, was einer heuristischen Informationsverarbeitung nach Eagly und Chaiken (1993) entspräche. Damit wäre die berichtete Change-Ambivalenz der Mitarbeitenden eine Moderatorvariable, welche die Stärke des Effekts der beiden Inputfaktoren Change Leadership und Change-Kommunikation auf die individuelle kognitive Trias beeinflusst. Des Weiteren sollte geprüft werden, ob sich der Befund von Oreg und Sverdlik (2011) replizieren ließ, dass Personen, die eine mittlere Unterstützung des Veränderungsvorhabens angeben, höhere Ambivalenzwerte aufweisen als Personen, die zu den Rändern der Skala tendieren. Von Oreg und Sverdlik (2011) wurde auch die Definition der Change-Ambivalenz für die vorliegende Studie übernommen:

Die Change-Ambivalenz ist eine Einstellung eines Individuums gegenüber einem organisationalen Veränderungsvorhaben, die sowohl positive wie negative Reaktionen in Bezug auf diese Veränderung beinhaltet.

Die Hypothesen zur Wirkung der Change-Ambivalenz im vorliegenden Modell lauteten wie folgt:

9.a) Die erlebte Change-Ambivalenz der Mitarbeitenden wirkt als Moderatorvariable auf die Beziehung zwischen der Change-Kommunikation und den Variablen der individuellen kognitiven Trias, wobei eine hohe Change-Ambivalenz deren Zusammenhang verstärkt.

9.b) Die erlebte Change-Ambivalenz der Mitarbeitenden wirkt als Moderatorvariable auf die Beziehung zwischen dem wahrgenommenen Führungsverhalten der direkten Führungskraft wie auch des Topmanagements und den Variablen der individuellen kognitiven Trias, wobei eine hohe Change-Ambivalenz deren Zusammenhang abschwächt.

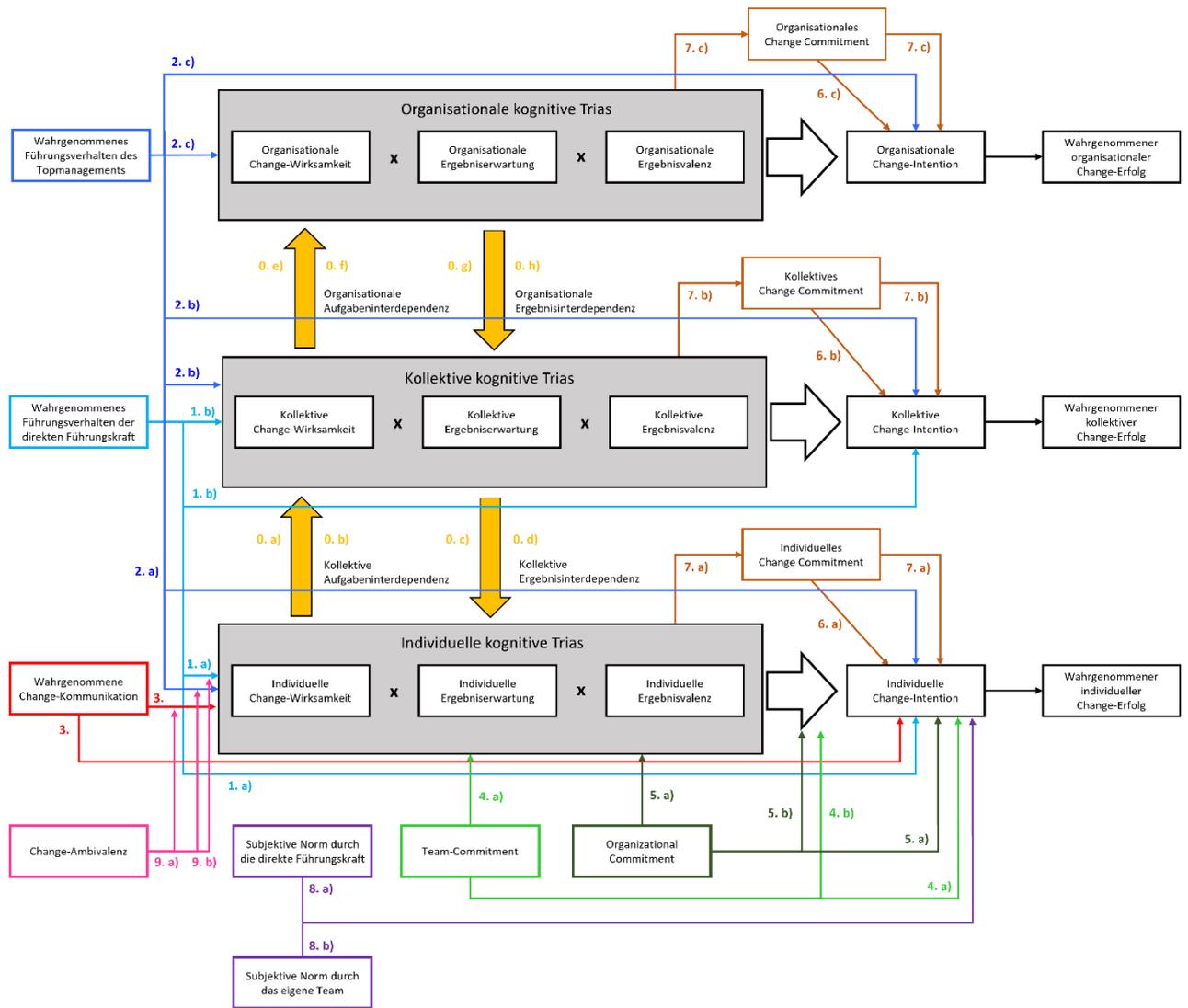
9.c) Personen, die eine mittlere individuelle Change-Intention angeben, zeigen höhere Change-Ambivalenzwerte als Personen, die eine hohe oder niedrige individuelle Change-Intention angeben.

#### **4.4. Das erweiterte Mehrebenenmodell motivierten Handelns in organisationalen Veränderungsprozessen**

Mit dem Abschluss der theoretischen Ausführungen wurde nun ein Modell entwickelt, das die drei formulierten Anforderungen erfüllen kann. Die kognitive Trias stellt einen theoretisch fundierten zentralen Wirkmechanismus motivierten Handelns in organisationalen Veränderungsprozessen dar, der auf der individuellen, der kollektiven und der organisationalen Ebene die Inputfaktoren mit den Outputfaktoren organisationaler Veränderung verknüpft. Wahrgenommene Interdependenzen beschreiben dabei die Beziehungen der Konstrukte der kognitiven Trias zwischen den unterschiedlichen Ebenen. Es wurden außerdem Hypothesen zur Wirkweise der Inputfaktoren auf die Prozessfaktoren formuliert, und aus der Betrachtung der Rahmenfaktoren ließen sich weitere Hypothesen ableiten, die deren Wirkung auf die Konstrukte des Grundmodells beschreiben. Das gesamte erweiterte Mehrebenenmodell motivierten Handelns in organisationalen Veränderungsprozessen ist in Abb. 11 dargestellt.

Die empirische Überprüfung eines solchen komplexen Modells konnte zwangsläufig nur schrittweise und in Teilen beziehungsweise durch Vereinfachung erfolgen. Im folgenden Methodenteil werden zwei Studien beschrieben, in welchen die Konstrukte des Mehrebenenwirkmodells und seiner Inputfaktoren erfasst und das Modell überprüft wurde. Innerhalb der organisatorischen Begrenzungen, denen solche Erhebungen im angewandten Kontext unterliegen, wurden außerdem Items zur Erfassung der formulierten Rahmenfaktoren in die Befragungen mit aufgenommen.

Abb. 11: Das erweiterte Mehrebenenmodell motivierten Handelns in Veränderungsprozessen



Hinweise:  
 Bezeichnungen an den Verknüpfungen: formulierte Hypothesen  
 Hypothesen 0. a)-h), 8. c) und 9. c) aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht dargestellt

# Methoden

---

Die hier berichteten Studien wurden mit einem kurzen zeitlichen Abstand hintereinander durchgeführt und zeichneten sich durch unterschiedliche Rahmenbedingungen aus. In beiden wurde zunächst die Gültigkeit der Annahme unterschiedlicher Konstrukte auf den verschiedenen Ebenen überprüft. Da einige der verwendeten Skalen für die Studien neu entwickelt werden mussten und die Variablen des Grundmodells in dieser Kombination noch nie zusammen in einer Studie erhoben wurden, war diese Validitätsprüfung nicht trivial. Sie sollte als eine erste Erkenntnis aus dieser Arbeit den Nachweis erbringen, dass sich die Variablen der kognitiven Trias und der Change-Intention als distinkte Konstrukte auf den drei untersuchten Ebenen abbilden lassen.<sup>16</sup> Im zweiten Schritt wurde in beiden Studien geprüft, inwieweit die erhobenen Daten durch die formulierten Wirkmodelle für die verschiedenen Ebenen erklärt werden konnten (Anforderung 1), inklusive der geforderten Inter-ebenenbeziehungen (Anforderung 2). Im dritten Schritt wurden die Hypothesen zu den Rahmenfaktoren geprüft, die in die jeweilige Studie mit aufgenommen werden konnten (Anforderung 3).

## 5. Studie 1

### 5.1. Ausgangslage und Unternehmen

Studie 1 wurde in einem Bereich eines großen Infrastrukturunternehmens durchgeführt. Insgesamt arbeiten in diesem Bereich ca. 850 Menschen. Der Bereich ist dezentral aufgestellt mit einer zentralen Einheit, welche die fachliche jedoch nicht disziplinarische Führung der insgesamt sieben regionalen Einheiten innehat. In jeder regionalen Einheit arbeiten drei Teams mit jeweils unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten. Die Zentraleinheit besteht aus vier Teams, so dass insgesamt 25 Teams befragt wurden. Die Befragung erfolgte vor dem Hintergrund eines Veränderungs-vorhabens, das zentrale Prozesse der betreffenden Einheit komplett verändern sollte. Im Kern ging es dabei um die Standardisierung und Teilautomatisierung von bislang von Fachexpert:innen vor Ort durchgeführten Prozessschritten mit Hilfe neuer IT-Systeme. Als Berater für Change Management begleitete ich dieses Veränderungsprojekt über insgesamt zweieinhalb Jahre.

---

<sup>16</sup> Vor Beginn der Studien wurden die Fragebögen jeweils in Vortests auf Verständlichkeit der Instruktionen und Itemtexte überprüft. Hilfreiche Rückmeldungen und Anregungen der Teststichprobe aus Praktiker:innen (Unternehmensberatung und Öffentlichkeitsarbeit) und Forschungsexpert:innen (Organisationspsychologie) halfen, die Fragebögen vor ihrer Anwendung zu optimieren.

## 5.2. Zeitpunkt der Durchführung

Zum Zeitpunkt der Durchführung von Studie 1 lief das Projekt wie auch die externe Change-Begleitung bereits seit etwas mehr als zwei Jahren. Die Mitarbeitenden hatten also zum Zeitpunkt der Erhebung bereits vielfältige Erfahrungen mit Change Management-Maßnahmen wie Informationsveranstaltungen, Workshops und Testlaboren, in denen die Mitarbeitenden die neuen Prozesse „verproben“ konnten, gesammelt. Bei der Erhebung der Variablen der kognitiven Trias hatten die Befragten daher bereits konkrete Vorstellungen von den Aufgaben, die von ihnen im Rahmen des Veränderungsvorhabens erwartet wurden. Auch konnten sie – so die Annahme – durch den subjektiven Vergleich der Situation zum Zeitpunkt der Erhebung und derjenigen zwei Jahre zuvor den wahrgenommenen Erfolg der Veränderungsmaßnahmen valide einschätzen.

## 5.3. Beschreibung des Vorgehens

Die Studie wurde als Online-Befragung durchgeführt. Als Plattform wurde ein unternehmensinternes Tool gewählt, das sich bereits in vielen internen Befragungen des Unternehmens bewährt hatte und dessen Ansprüchen an die Datensicherheit und Vertraulichkeit personenbezogener Daten bei solchen Verfahren genügte. Ein weiterer Vorteil bei der Wahl dieses Instruments war dessen Einbettung in das unternehmensinterne Intranet, so dass keine Daten über externe Server ausgetauscht werden mussten. Der zuständige Administrator stellte nach Abschluss der Befragung eine anonymisierte Version der Datenmatrix zur Verfügung, in der die Namen der Organisationseinheiten numerisch codiert waren. Der Fragebogen enthielt für alle Befragten dieselbe Abfolge von Items. Sie wurden zur besseren Orientierung in Blöcke unterteilt, die jeweils eine Überschrift enthielten, die auf die folgenden Fragen vorbereitete. Innerhalb eines jeden Blocks wurde dasselbe Itemformat verwendet, um die Beantwortung durch die Teilnehmenden zu erleichtern. Die Gestaltung des Fragebogens wurde mit der Projektleitung im Vorfeld besprochen und zielte auf eine möglichst geringe Komplexität und auf eine leicht verständliche Darbietung der Items ab, um eine maximale Akzeptanz des Werkzeugs bei den Teilnehmenden zu erreichen. Eine Printversion des Fragebogens in anonymisierter Form ist in Anhang A angefügt. Neben der nachträglichen Anonymisierung wurden die Fragebögen zudem dahingehend verändert, dass hinter den Itemtexten in roter Schrift ergänzt wurde, was mit dem jeweiligen Item gemessen wurde.

Vor der Durchführung der Maßnahme wurde das Vorhaben dem zuständigen Betriebsratsgremium vorgestellt und dessen Zustimmung eingeholt. Die Information der Mitarbeitendenvertretung erfolgte im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit nach Betriebsverfassungsgesetz (§2, Abs. 1 BetrVG). Auch mit dem zuständigen Datenschutzbeauftragten wurden die Inhalte sowie die technische Realisierung der Befragung besprochen und abgestimmt. Die Befragung wurde

angekündigt durch eine E-Mail des Projektteams an alle Mitarbeitenden im Bereich. Es wurde auf die wissenschaftliche Begleitung der Befragung verwiesen und für die Teilnahme geworben. Im Anschluss erhielten alle Mitarbeitenden des Bereichs eine E-Mail mit dem Link zur Umfrage. Auf die Erfassung von Charakteristika der Zielgruppe wie Alter und Geschlecht der Befragten wurde bewusst verzichtet. Lediglich deren Teamzugehörigkeit wurde erfasst. Auch auf die Frage nach der Funktion (Mitarbeitende beziehungsweise Führungskräfte) musste verzichtet werden, da die Kombination aus Teamzugehörigkeit und Führungsfunktion eine eindeutige Zuordnung der Daten zu einzelnen Personen erlaubt hätte. Ebenso wenig wurden Informationen erhoben, welche die Identifikation des verwendeten Rechners ermöglicht hätten (IP-Adresse, Standort, Betriebssystem etc.). Um die Teilnahmebereitschaft und die Akzeptanz der Befragung zu maximieren, wurde offensiv die vollständige Anonymität der Bearbeitung herausgestellt. Antoni (2004) berichtete bei einer vergleichbaren Studie von demselben Vorgehen. Damit verbunden war jedoch der Nachteil, dass die Befragung nicht unterbrochen und später wieder fortgesetzt werden konnte. Die Mitarbeitenden wurden darüber in der Einladung ausführlich unterrichtet und gebeten, nur dann die Befragung zu starten, wenn sie sicher sein konnten, ausreichend Zeit zur Verfügung zu haben.

Der Zeitraum für die Befragung betrug insgesamt vier Wochen. In der Mitte des Befragungszeitraums wurde eine Erinnerungs-Mail an alle Mitarbeitenden geschickt, in der den bisherigen Teilnehmenden gedankt wurde und die übrigen noch einmal zur Teilnahme aufgefordert wurden. Im Anschluss an diese Mail konnte noch einmal ein Anstieg der Teilnahmezahlen pro Tag vermerkt werden, was die Wirksamkeit dieser Maßnahme belegte. Unmittelbar nach Ablauf des Befragungszeitraums erhielten alle Mitarbeitenden des Bereichs eine Dankes-E-Mail der Projektleitung, in der die Zahl der Personen, die insgesamt teilgenommen hatten, sowie ein grober Zeitplan für die Rückmeldung der Ergebnisse kommuniziert wurden.

#### **5.4. Beschreibung der Stichprobe**

Insgesamt lieferte die Befragung 298 Datensätze, was einer Teilnahmequote von 34,5% entsprach. Allerdings war die Abbruchquote relativ hoch. Daher mussten vor der Verwendung der Daten diejenigen Datensätze aus der Auswertung ausgeschlossen werden, die lediglich die Informationen zur Teamzugehörigkeit der Befragten enthielten. Von den dann verbliebenen 254 Datensätzen wurden noch einmal 67 Datensätze gelöscht, die weniger als 20% gültige Werte bezüglich der für die Auswertung relevanten Items aufwiesen. Diese Datensätze stammten durchgängig von Teilnehmenden, die bereits auf den ersten Seiten des Fragebogens abgebrochen hatten. Da die Items wie beschrieben blockweise dargeboten wurden, fehlte für diese Fälle die Erfassung zentraler Modellvariablen, weil diese erst später im Fragebogen erhoben wurden. Nach dieser Maßnahme

wurden schließlich 187 Datensätze in die Auswertung mit aufgenommen. Die Teilnehmenden in der ausgewerteten Stichprobe verteilten sich auf alle 25 Teams (intern „Arbeitsgebiete“ genannt) des Bereichs. Die Aufteilung ist in Tab. 1 dargestellt.

**Tab. 1: Verteilung der Teilnehmenden auf die 25 Teams in der untersuchten Stichprobe – Studie 1**

	Region 1	Region 2	Region 3	Region 4	Region 5	Region 6	Region 7	Zentrale	Gesamt
Team 1	10	5	17	14	5	4	13	18	
Team 2	4	4	6	4	4	5	8	7	
Team 3	9	5	8	6	7	4	5	8	
Team 4								7	
Gesamt	23	14	31	24	16	13	26	40	187

## 5.5. Erhobene Maße

Die Rahmenbedingungen von Studie 1 erlaubten nur eine eingeschränkte Erfassung der im Theorieteil dieser Arbeit vorgestellten Variablen, da insbesondere die Durchführungszeit von Seiten der Projektleitung stark restringiert war. Der Fokus wurde in Studie 1 daher auf das Kernmodell der kognitiven Trias und seiner vermittelnden Funktion für die Beziehung der Inputfaktoren zum wahrgenommenen Change-Erfolg auf allen drei Ebenen gelegt. Als Rahmenfaktoren wurden zusätzlich das Change Commitment und das Organizational sowie das Team Commitment der Befragten erfasst.

### 5.5.1. Sozial-kognitive Überzeugungen

Zunächst wurden die Variablen für die individuelle Ebene, anschließend für die kollektive Ebene und schließlich für die Ebene des gesamten Bereichs erhoben. Dieses Vorgehen wurde den Teilnehmenden vorab angekündigt, auf die Analogie wurde explizit verwiesen.

Aufgrund der begrenzten Durchführungsdauer wurde zur Erfassung der sozial-kognitiven Überzeugungen eine direkte Messung der betreffenden Variablen vorgenommen. In Anlehnung an Riggs und Knight (1994) wurden die Teilnehmenden gebeten, sich bei der Bearbeitung des Fragebogens ihre persönlichen Aufgaben im Veränderungsprozess beziehungsweise die ihres Teams und des gesamten Bereichs zu vergegenwärtigen und die Fragen in Bezug auf diese Aufgaben zu beantworten. Eine Herausforderung bestand darin, die Instruktion so zu wählen, dass die Teilnehmenden bei den Aufgaben an tatsächliche Tätigkeiten dachten und nicht an Ziele oder Ergebnisse. Dies war wichtig, um die drei sozial-kognitiven Variablen und insbesondere die Wirksamkeitserwartung distinkt von der Ergebniserwartung valide erheben zu können.

Da die Variablen der kognitiven Trias auf den drei Ebenen homologe Multilevel-Konstrukte abbilden sollten (vgl. Rousseau, 1985; Klein & Kozlowski, 2000), die nach dem referent-shift-consensus-Modell nach Chan (1998) aufgebaut waren, wurden die Items dessen Empfehlungen gemäß auf allen drei Ebenen identisch formuliert. Lediglich das Referenzobjekt, auf das die Befragten ihre Aussagen beziehen sollten, wurde entsprechend angepasst. Auch die Antwortskalen waren bei den entsprechenden Fragen auf den unterschiedlichen Ebenen identisch.

### *Change-Wirksamkeit*

Die Erfassung der Stärke<sup>17</sup> der Change-Wirksamkeit (*strength*, vgl. Bandura 1977) erfolgte mit einem Item auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 bis 6 mit einer verbalen Verankerung an den beiden Polen (0 = „nein, absolut sicher nicht“; 6 = „ja, absolut sicher“). Die Teilnehmenden wurden gebeten anzugeben, inwieweit sie in der Lage sind, ihre persönlichen Aufgaben/die Aufgaben ihres Teams/die Aufgaben des gesamten Bereichs im Rahmen des Veränderungsprozesses innerhalb der vorgegebenen Zeit vollständig zu bewältigen. Um die Wirksamkeitserwartung von der Ergebniserwartung abzugrenzen, wurde in der Instruktion betont, dass es sich um Tätigkeiten und nicht um Ergebnisse oder Ziele handelt, was durch den erklärenden Zusatz „Was ist zu tun?“ hervorgehoben wurde.

### *Ergebniserwartung*

Die Ergebniserwartungen wurden ebenfalls mit einem Item auf derselben siebenstufigen Likert-Skala von 0 bis 6 (0 = „nein, absolut sicher nicht“; 6 = „ja, absolut sicher“) erfasst wie die Change-Wirksamkeit. Die Teilnehmenden wurden gebeten anzugeben, wie sicher sie sich sind, dass die mit ihren persönlichen Aufgaben/den Teamaufgaben/den Bereichsaufgaben angestrebten Ergebnisse im Veränderungsprozess erreicht werden. Hier wurde zur Abgrenzung der Ergebniserwartung von der Change-Wirksamkeit der erklärende Zusatz „Wozu soll es dienen?“ angefügt.

### *Ergebnisvalenz*

Zur Erfassung der Ergebnisvalenz wurden die Teilnehmenden gebeten, den Satz „*Sollten diese Ergebnisse tatsächlich eintreten, wäre das für mich persönlich/für unser Arbeitsgebiet/für den gesamten Bereich ...*“ zu ergänzen, indem Sie auf einer siebenstufigen Likert-Skala einen Wert von 0 bis 6 markierten, wobei der verbale Anker bei 0 „sehr schlecht“ lautete und bei 6 „sehr gut“.

---

<sup>17</sup> Bandura (1977) berichtete, dass gerade die Stärke (*strength*), der Grad der Sicherheit, dass man ein bestimmtes Verhalten zeigen kann, ein guter Prädiktor für das folgende Verhalten sei.

### **5.5.2. Wahrgenommene Interdependenzen zwischen den Ebenen**

Für die kollektive und die organisationale Ebene wurden im Anschluss an die Erhebung der sozial-kognitiven Maße zusätzlich die Wahrnehmungen der Teilnehmenden in Bezug auf die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Ebenen erfasst.<sup>18</sup>

#### *Kollektive Aufgabeninterdependenz*

Zur Erfassung der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz wurden die Teilnehmenden im Anschluss an die Einschätzung der kollektiven Change-Wirksamkeit gefragt, wie stark aus ihrer Sicht die vollständige Erledigung der Teamaufgaben im Veränderungsprozess von ihrem eigenen persönlichen Beitrag abhängig ist. Die Beantwortung erfolgte auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 („überhaupt nicht“) bis 6 („sehr stark“).

#### *Organisationale Aufgabeninterdependenz*

Analog dazu wurden die Befragten zur Erfassung der wahrgenommenen organisationalen Aufgabeninterdependenz im Anschluss an die Erfassung der organisationalen Change-Wirksamkeit gefragt, wie stark aus ihrer Sicht die vollständige Erledigung dieser organisationalen Aufgaben im Veränderungsprozess vom Beitrag ihres eigenen Arbeitsgebiets abhängig ist. Die Beantwortung erfolgte auf derselben Skala wie bei der kollektiven Aufgabeninterdependenz.

#### *Kollektive Ergebnisinterdependenz*

Zur Erfassung der wahrgenommenen Ergebnisinterdependenz wurden die Teilnehmenden im Anschluss an die Erfassung der kollektiven Ergebnisvalenz gefragt, welche Auswirkungen das tatsächliche Eintreten der angestrebten Ergebnisse für sie persönlich haben würde. Die Beantwortung erfolgte auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 („überhaupt keine“) bis 6 („sehr große“).

#### *Organisationale Ergebnisinterdependenz*

Analog dazu wurden die Teilnehmenden schließlich zur Erfassung der wahrgenommenen organisationalen Ergebnisinterdependenz im Anschluss an die Erfassung der organisationalen Ergebnisvalenz gefragt, welche Auswirkungen das tatsächliche Eintreten der angestrebten Ergebnisse für ihr Arbeitsgebiet haben würde. Die Beantwortung erfolgte auf derselben Skala wie bei der kollektiven Ergebnisinterdependenz.

---

<sup>18</sup> Vortests hatten gezeigt, dass den Teilnehmenden an dieser Stelle die Einschätzung am leichtesten fiel, da sie sich offensichtlich bereits intensiv mit den betreffenden Aufgaben beziehungsweise Ergebnissen auseinandergesetzt hatten.

### 5.5.3. Change-Intention

Die Change-Intention wurde für jede Ebene in jeweils zwei Unterskalen mit zwei selbst entwickelten Items erfasst. Die Unterskala „Intention“ bestand aus den Items *„Ich werde alles tun, um meine persönlichen Aufgaben im Veränderungsprozess erfolgreich zu erledigen.“* und *„Ich werde meine Aufgaben im Veränderungsprozess mit vollstem Einsatz angehen.“* Für die kollektive und organisationale Ebene wurden die Fragen lediglich insoweit abgeändert, als das Wort *„ich“* durch *„unser Arbeitsgebiet“* beziehungsweise *„die gesamte Bereichsorganisation“* ersetzt wurde. Die Unterskala „Persistenz“ bestand aus den Items *„Ich werde mich auch dann engagieren, wenn im Projekt Hindernisse auftauchen.“* und *„Ich lasse mich bei der Verfolgung meiner Ziele im Veränderungsprozess auch von möglichen Schwierigkeiten nicht abbringen.“* Auch hier wurde für die beiden höheren Ebenen lediglich das Wort *„ich“* durch die Begriffe *„unser Arbeitsgebiet“* und *„die gesamte Bereichsorganisation“* ersetzt. Erfasst wurde die Zustimmung der Teilnehmenden zu diesen Aussagen mit Hilfe einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 6 („stimme voll und ganz zu“). Da die Change-Intention als verhaltensnahes Konstrukt definiert wurde, das aus zwei Facetten besteht (Intention und Persistenz), wurde für jede Ebene ein Skalenwert „Change-Intention“ als Mittelwert aus allen vier Items berechnet. Um eine mögliche Unterstruktur des Konstrukt untersuchen zu können, wurden zudem die Werte für die Unterskalen Intention und Persistenz durch Mittelwertbildung der jeweiligen beiden Items berechnet.

### 5.5.4. Change-Erfolg

Der wahrgenommene Change-Erfolg wurde durch eine direkte Messung auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 bis 6 erfasst (verbale Anker für jede Stufe *„sehr gering“*, *„gering“*, *„eher gering“*, *„mittel“*, *„eher hoch“*, *„hoch“*, *„sehr hoch“*). Die Teilnehmenden wurden gebeten, die Einschätzung des aktuellen Change-Erfolgs jeweils für sich persönlich, für ihr Arbeitsgebiet und für die gesamte Bereichsorganisation vorzunehmen. Außerdem sollten sie diese Einschätzung auf allen drei Ebenen auch für den voraussichtlichen Change-Erfolg zum Ende des Jahres (in diesem Fall in ca. sechs Monaten) abgeben.<sup>19</sup> Insgesamt wurden somit sechs Erfolgsmaße erhoben.

---

<sup>19</sup> Dieser Zeitraum war zuvor mit der Projektleitung abgestimmt und von dieser als realistisch für die angestrebte Zielerreichung bewertet worden.

### 5.5.5. Change Commitment

Zur Erfassung des Change Commitments wurden die drei Items der Skala von Herscovitch und Meyer (2002) verwendet, die in der dort berichteten Studie 1 die höchsten Faktorladungen auf den Faktor *affective commitment* hatten. Die Übersetzung wurde von mir selbst vorgenommen in Anlehnung an Beispielitems, zitiert bei Molter, Stegmaier, Noefer und Sonntag (2008) sowie Michel, Stegmaier, Meiser und Sonntag (2009). Die in den zitierten Quellen nur für die individuelle Ebene formulierten Items wurden analog dazu für die kollektive und die organisationale Ebene formuliert. Ein Beispielitem für jede Ebene ist: „*Aus meiner Sicht dient dieser Veränderungsprozess einem wichtigen Zweck.*“, „*Aus Sicht meines Arbeitsgebiets ist das Vorgehen im Veränderungsprozess gut für die gesamte Bereichsorganisation.*“ sowie „*In der gesamten Bereichsorganisation denkt man, dass die Bereichsleitung einen Fehler macht mit der Einführung dieser Veränderung.*“ Damit wurde auch hier versucht, möglichst homologe Konstrukte auf allen drei Ebenen zu erfassen (vgl. Rousseau, 1985, Klein & Kozlowski, 2000). Als Maß für das individuelle, kollektive und organisationale Change Commitment wurde der Mittelwert aller beantworteten Items pro Ebene ermittelt.<sup>20</sup> Das Change Commitment sowie alle im Folgenden noch beschriebenen Konstrukte wurden sämtlich auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 6 („stimme voll und ganz zu“) erfasst.

### 5.5.6. Wahrgenommenes Führungsverhalten der direkten Führungskraft und des Topmanagements

Für die Skala zur Messung des wahrgenommenen (transformationalen) Führungsverhaltens der direkten Führungskraft und des Topmanagements wurden vier Items aus dem Multifactor Leadership Questionnaire in der Version 5x (MLQ Form 5x) von Bass und Avolio (1995, zitiert bei Avolio, Bass & Jung, 1999) ausgewählt. Die Wahl fiel auf die vier Items, die in der Studie von Avolio et al. (1999) die höchsten Faktorladungen auf den Faktor Charisma aufwiesen. Dieser Faktor vereinigt die Faktoren *attributed charisma*, *charismatic behavior* und *inspirational motivation* der ursprünglichen Version des MLQ 5x. Die Übersetzung wurde von mir selbst vorgenommen und orientierte sich an den Formulierungen von Felfe (2006b), der eine deutsche Version der Kurzversion des MLQ Form 5 x vorgestellt hatte. Aus Gründen der Durchführungsökonomie musste auf weitere Items verzichtet werden. Die Entscheidungsgrundlage für die Itemauswahl waren neben den statistischen Werten der Items auch die Publikationen von Greif et al. (2004), Vahs und Leiser (2003) sowie Capgemini (von Kyaw & Claßen, 2010), die das Vorbildverhalten der Führungskräfte sowie das „Mitnehmen“ im Sinne

---

<sup>20</sup> Vor Berechnung des Skalenwerts wurden die negativen Items recodiert, so dass eine Ablehnung negativ formulierter Aussagen ein hohes Change Commitment anzeigte. Damit zeigte ein hoher Skalenwert ein hohes Change Commitment an.

des Weckens einer Begeisterung für den Wandel als eine der wichtigsten Führungskompetenzen in der Veränderung beschrieben. Da in der vorliegenden Arbeit zwischen zwei Referenzebenen für Führungshandeln unterschieden wurde, wurden die ausgewählten Items, die sich im Original auf die direkte Führungskraft beziehen, ein zweites Mal dargeboten, wobei der Begriff „mein Vorgesetzter“ durch den Begriff „die Bereichsleitung“ ersetzt wurde. Es entstanden damit zwei Skalen mit jeweils vier Items. Beispielitems sind: *„Mein Vorgesetzter spricht mit Begeisterung darüber, was erreicht werden soll.“* und *„Die Bereichsleitung macht klar, wie wichtig es ist, sich 100% für eine Sache einzusetzen.“* Die Mittelwerte über alle vier Items einer Skala ergaben die Skalenwerte für das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und des Topmanagements.

### **5.5.7. Wahrgenommene Change-Kommunikation**

Zur Erfassung der wahrgenommenen Change-Kommunikation wurde eine eigene Skala entwickelt. Abgeleitet aus den Arbeiten von Vahs und Leiser (2003), Greif et al. (2004), Capgemini (Claßen & von Kyaw, 2008; von Kyaw & Claßen, 2010) und den dort genannten Beispielitems wurden Items entwickelt, welche die beiden kommunikativen Haupttreiber für Engagement in Veränderungsprozessen – Information und Kommunikation im Sinne von Dialog – erfassten. Ein Beispiel für das Element Information lautet: *„Ich habe alle notwendigen Informationen, die ich für die Bearbeitung meiner Aufgaben bei der Umsetzung von [Projektname] benötige.“* Für das Element Kommunikation/Dialog lautet ein Beispiel: *„Ich habe die Möglichkeit, Rückmeldung an die Verantwortlichen für die Umsetzung von [Projektname] zu geben.“* Insgesamt wurden nach den Vortests vier Items (je zwei pro berichtetes Element) für die Studie ausgewählt. Der Mittelwert über alle Items ergab den Skalenwert für die wahrgenommene Change-Kommunikation.

### **5.5.8. Organizational und Team Commitment**

Zur Erfassung des Organizational Commitments wurden die drei Items aus dem Fragebogen von Allen und Meyer (1990) ausgewählt, die auf dem Faktor *affective commitment* die höchsten Faktorladungen vorweisen konnten. Bei der Übersetzung der Items wurde die Version von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) gewählt, die eine deutsche Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer vorstellten und für diese ebenfalls zufriedenstellende Ergebnisse berichteten. Allerdings wurde der Begriff „dieses Unternehmen“ von Schmidt et al. (1998) durch den Begriff „die [Bereichs]organisation“ ersetzt. Ein Beispielitem lautet: *Die gesamte [Bereichs]organisation hat eine große persönliche Bedeutung für mich.“*

Zur Erfassung des Team Commitments wurden dieselben Items wie für das Organizational Commitment verwendet, wobei lediglich der Organisationsname durch den Begriff „mein Arbeitsgebiet“ ersetzt wurde (Beispielitem: *„Ich empfinde kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu meinem Arbeitsgebiet“*). Der Mittelwert der jeweils drei Items ergab die Werte für die Skalen Organizational Commitment und Team Commitment.<sup>21</sup>

#### **5.5.9. Weitere Elemente des Fragebogens, die nicht in die Auswertung einbezogen wurden**

In Absprache mit dem Kunden wurden weitere Informationen erhoben, die nicht in die Auswertung dieser Arbeit einfließen. Erfragt wurde die Bewertung von insgesamt fünf verschiedenen Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen im Lauf des Projekts. Die deskriptiven Statistiken zu diesen Items wurden dem Kunden zum Zweck einer Bewertung der Akzeptanz und Nützlichkeit der durchgeführten Maßnahmen bei der Präsentation der Ergebnisse vorgestellt.

### **5.6. Ergebnisse**

Für die Auswertung kamen die Statistikprogramme IBM SPSS Statistics (Versionen 26 und 27) sowie MPlus (Version 8.4) zum Einsatz. Zunächst wurde eine erste Analyse der Daten durchgeführt, die das Ziel hatte, die Reliabilität und Validität der Konstrukte zu prüfen. Im zweiten Schritt wurde die Annahme einer Mehrebenenstruktur der Daten geprüft. Im dritten Teil erfolgten dann die Modelltests mittels Pfadanalysen.

#### **5.6.1. Reliabilitäts- und Validitätsanalysen**

In einem ersten Schritt wurde eine explorative Datenanalyse in SPSS durchgeführt. Dabei zeigten sich für einige der erhobenen Maße hohe Zustimmungswerte, so dass linksschiefe Verteilungen entstanden, mit Mittelwerten deutlich rechts von der Mitte der dargebotenen Skalen. Tab. 2 zeigt die deskriptiven Statistiken der erhobenen Maße. Bei der Interpretation sämtlicher Werte muss beachtet werden, dass der Range der Itemwerte im Datensatz von 1 bis 7 reicht, während er im dargebotenen Fragebogen mit den Ziffern 0 bis 6 gekennzeichnet war.

---

<sup>21</sup> Vor der Mittelwertbildung wurden die negativ formulierten Items so recodiert, dass eine niedrige Zustimmung zu negativen Items eine hohe organisationale Verbundenheit anzeigte.

**Tab. 2: Deskriptive Statistiken der erhobenen Variablen und interne Konsistenzen der Skalen – Studie 1**

Variablen	Mittelwert	Standard- abweichung	Schiefe	Cronbach $\alpha$
Individuelle Change-Wirksamkeit	3.60	1.98	0.15	*
Kollektive Change-Wirksamkeit	3.38	1.87	0.21	*
Organisationale Change-Wirksamkeit	3.20	1.73	0.36	*
Individuelle Ergebniserwartung	3.65	1.67	0.06	*
Kollektive Ergebniserwartung	3.95	1.63	-0.15	*
Organisationale Ergebniserwartung	3.87	1.71	-0.16	*
Individuelle Ergebnisvalenz	4.57	1.66	-0.41	*
Kollektive Ergebnisvalenz	4.62	1.74	-0.50	*
Organisationale Ergebnisvalenz	4.82	1.78	-0.65	*
Individuelles Change Commitment	4.67	1.80	-0.62	.90
Kollektives Change Commitment	4.56	1.67	-0.45	.79
Organisationales Change Commitment	4.87	1.57	-0.78	.80
Team Commitment	5.86	1.36	-1.50	.85
Organizational Commitment	5.74	1.31	-1.37	.83
Individuelle Change-Intention	5.66	1.29	-1.25	.88
Kollektive Change-Intention	5.56	1.20	-1.17	.88
Organisationale Change-Intention	5.24	1.23	-0.71	.87
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK	5.03	1.77	-0.79	.94
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt.	4.76	1.74	-0.59	.90
Wahrgen. Change-Kommunikation	4.20	1.63	-0.18	.83
Kollektive Aufgabeninterdependenz	4.18	1.88	-0.24	*
Organisationale Aufgabeninterdependenz	4.40	2.03	-0.37	*
Kollektive Ergebnisinterdependenz	4.33	1.75	-0.27	*
Organisationale Ergebnisinterdependenz	4.96	1.71	-0.73	*
Wahrgen. individueller Change-Erfolg	3.39	1.86	0.19	*
Erwarteter individueller Change-Erfolg	3.32	1.87	0.20	*
Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg	3.59	1.91	0.02	*
Erwarteter kollektiver Change-Erfolg	3.49	1.88	0.02	*
Wahrgen. organisationaler Change-Erfolg	4.11	1.81	-0.18	*
Erwarteter organisationaler Change-Erfolg	4.02	1.82	-0.16	*

Anmerkungen:  
Das Minimum sämtlicher Variablen lag bei 1, das Maximum bei 7.  
\* Single-Item-Messungen

Die Analyse der internen Konsistenz der Skalen erbrachte insgesamt ein gutes Ergebnis. Sowohl die Skalen, die aus Items bereits bestehender Instrumentarien zusammengestellt wurden (Change Commitment, Team und Organizational Commitment, wahrgenommenes Führungsverhalten), wie auch die für diese Studie neu zusammengestellten Skalen (Change-Intention, wahrgenommene Change-Kommunikation) überzeugten mit einer zufriedenstellenden bis sehr guten internen Konsistenz. Somit war die Bildung von Skalenwerten für die weitere Prüfung der Modellannahmen aufgrund der Reliabilitätsanalysen gerechtfertigt.

Im folgenden Schritt wurden die Interkorrelationen der erhobenen Variablen analysiert. Dabei zeigte sich, dass mit Ausnahme des Team und Organizational Commitments und – in Teilen – der Interdependenzmaße sämtliche Variablen signifikant miteinander korreliert waren. Tab. 3 zeigt die zugehörige Interkorrelationsmatrix. Dies ließ die Frage nach der Abschätzung der gemeinsamen

Methodenvarianz aufkommen. Die Darstellung in Blöcken und die explizite Betonung, dass alle Fragen eines Blocks nach demselben Schema beantwortet werden können, mag den Anteil der gemeinsamen Methodenvarianz in den Daten erhöht haben. Podsakoff, MacKenzie, Lee und Podsakoff (2003) wiesen darauf hin, dass das Problem der gemeinsamen Methodenvarianz allgemein unterschätzt werde und möglichst Maßnahmen zu deren Minimierung angewandt werden sollten. Sie berichteten von einem durchschnittlichen Anteil der gemeinsamen Methodenvarianz an der Gesamtvarianz in Datensätzen von 26,8% (Cote & Buckley, 1987, zitiert in Podsakoff et al., 2003).

Eine erste Annäherung an den Anteil der gemeinsamen Methodenvarianz in einer Studie lässt sich über eine explorative Faktorenanalyse aller Items vornehmen. Resultiert daraus ein einzelner starker Generalfaktor, so kann dieser unter Umständen als Indikator für die gemeinsame Methodenvarianz herangezogen werden. Daher wurde eine explorative Faktorenanalyse mit den insgesamt 58 Items durchgeführt, die zur Erfassung der Modellvariablen dargeboten wurden. Der Anteil der erklärten Varianz durch den stärksten Faktor, der einen Eigenwert von 20.80 aufwies, betrug 35,9%. Für Studie 1 könnte nach dieser ersten Annäherung ein durchaus substanzieller Anteil der gemeinsamen Varianz zwischen einzelnen Variablen auf die Art und Weise der Erfassung zurückgehen. Allerdings zeigt der Blick auf die rotierte Komponentenmatrix, dass sich elf der zwölf stärksten Faktoren inhaltlich gut interpretieren lassen (vgl. Tab. 4). Demnach luden die Items zur Erfassung des Change Commitments auf den stärksten Faktor, der somit eine allgemeine positive Bewertung des Veränderungsvorhabens auszudrücken schien. Der zweitstärkste Faktor wurde durch die Items zur Beurteilung des Change-Erfolgs gebildet, gefolgt von der Itemgruppe zur Erfassung der erlebten Verbundenheit mit der Organisation und dem eigenen Team. Darauf folgten die Items der individuellen und kollektiven Change-Intention sowie die Items der kognitiven Trias. Auch die weiteren Faktoren ließen sich aufgrund der schwerpunktmäßigen Ladungen konzeptionell zusammengehöriger Items gut inhaltlich interpretieren. Dieses Ergebnis spricht trotz der hohen Interkorrelationen der Items für eine hinreichende Distinktheit der erhobenen Variablen.

**Tab. 3: Interkorrelationen der erhobenen Variablen – Studie 1**

Variable	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Individuelle Change-Wirksamkeit	.72**	.56**	.66**	.54**	.56**	.50**	.49**	.47**	.41**	.45**	.43**	-.06	.03	.32**
2. Kollektive Change-Wirksamkeit	1	.66**	.65**	.64**	.66**	.54**	.65**	.60**	.48**	.50**	.51**	.08	.17*	.38**
3. Organisationale Change-Wirksamkeit		1	.60**	.58**	.62**	.53**	.59**	.54**	.55**	.54**	.62**	.10	.27**	.40**
4. Individuelle Ergebniserwartung			1	.71**	.72**	.60**	.56**	.52**	.48**	.47**	.50**	.05	.16	.42**
5. Kollektive Ergebniserwartung				1	.84**	.42**	.54**	.51**	.40**	.37**	.39**	.08	.16	.39**
6. Organisationale Ergebniserwartung					1	.49**	.57**	.62**	.60**	.51**	.56**	.11	.20*	.42**
7. Individuelle Ergebnisvalenz						1	.82**	.66**	.55**	.57**	.54**	.06	.06	.45**
8. Kollektive Ergebnisvalenz							1	.75**	.56**	.57**	.56**	.13	.19*	.46**
9. Organisationale Ergebnisvalenz								1	.75**	.67**	.72**	.08	.14	.54**
10. Individuelles Change Commitment									1	.81**	.86**	.02	.10	.49**
11. Kollektives Change Commitment										1	.82**	.04	.01	.48**
12. Organisationales Change Commitment											1	.06	.15*	.47**
13. Team Commitment												1	.79**	.31**
14. Organizational Commitment													1	.40**
15. Individuelle Change-Intention														1

Korrelationstabelle Fortsetzung

Variable	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. Individuelle Change-Wirksamkeit	.24**	.03	.11	.27**	.57**	.18*	.11	.11	.23**	.51**	.55**	.53**	.61**	.33**	.48**
2. Kollektive Change-Wirksamkeit	.43**	.16	.25**	.35**	.54**	.33**	.21**	.23**	.25**	.54**	.61**	.56**	.63**	.45**	.59**
3. Organisationale Change-Wirksamkeit	.44**	.40**	.35**	.49**	.57**	.23**	.28**	.23**	.22**	.51**	.53**	.59**	.61**	.51**	.55**
4. Individuelle Ergebniserwartung	.35**	.15	.28**	.33**	.58**	.27**	.23**	.27**	.25**	.52**	.59**	.55**	.61**	.44**	.56**
5. Kollektive Ergebniserwartung	.41**	.21*	.24**	.22**	.45**	.31**	.32**	.34**	.32**	.43**	.47**	.47**	.48**	.39**	.44**
6. Organisationale Ergebniserwartung	.39**	.24**	.26**	.33**	.55**	.29**	.26**	.28**	.25**	.55**	.56**	.56**	.54**	.48**	.54**
7. Individuelle Ergebnisvalenz	.40**	.14	.29**	.30**	.46**	.33**	.22**	.11	.20*	.44**	.45**	.41**	.45**	.33**	.42**
8. Kollektive Ergebnisvalenz	.44**	.18*	.30**	.33**	.50**	.40**	.39**	.19*	.31**	.47**	.47**	.49**	.48**	.38**	.40**
9. Organisationale Ergebnisvalenz	.50**	.31**	.29**	.41**	.56**	.27**	.41**	.23**	.34**	.53**	.49**	.50**	.48**	.51**	.52**
10. Individuelles Change Commitment	.42**	.35**	.23**	.37**	.55**	.14	.17*	.12	.17*	.66**	.57**	.61**	.54**	.66**	.62**
11. Kollektives Change Commitment	.44**	.27**	.34**	.40**	.44**	.24**	.35**	.19*	.24**	.64**	.59**	.61**	.55**	.50**	.55**
12. Organisationales Change Commitment	.42**	.46**	.29**	.40**	.50**	.14	.25**	.17*	.25**	.57**	.53**	.54**	.50**	.67**	.64**
13. Team Commitment	.39**	.23**	.30**	.21**	.02	.27**	.24**	.20*	.12	.06	.12	-.01	-.02	.03	.04
14. Organizational Commitment	.34**	.33**	.32**	.30**	.13	.29**	.26**	.29**	.14	.19*	.17*	.11	.06	.14	.11
15. Individuelle Change-Intention	.76**	.47**	.41**	.46**	.41**	.37**	.27**	.17*	.14	.43**	.39**	.45**	.38**	.45**	.43**
16. Kollektive Change-Intention	1	.63**	.53**	.48**	.38**	.29**	.30**	.15	.18*	.35**	.34**	.42**	.37**	.44**	.42**
17. Organisationale Change-Intention		1	.32**	.44**	.25**	.02	.14	.03	.12	.21*	.13	.25**	.17*	.46**	.33**
18. Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK			1	.71**	.33**	.17	.11	.15	.12	.27**	.23**	.28**	.14	.33**	.27**
19. Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt.				1	.40**	.21*	.13	.08	.16*	.41**	.32**	.44**	.31**	.46**	.41**
20. Wahrgen. Change-Kommunikation					1	.24**	.12	.24**	.21**	.43**	.41**	.46**	.46**	.43**	.50**
21. Kollektive Aufgabeninterdependenz						1	.50**	.53**	.39**	.28**	.31**	.21*	.19*	.13	.14
22. Organisationale Aufgabeninterdependenz							1	.41**	.43**	.28**	.29**	.29**	.22**	.18*	.09
23. Kollektive Ergebnisinterdependenz								1	.65**	.26**	.25**	.08	.05	.03	.03
24. Organisationale Ergebnisinterdependenz									1	.25**	.22**	.19*	.19*	.16	.12
25. Wahrgen. individueller Change-Erfolg										1	.86**	.80**	.67**	.64**	.55**
26. Erwarteter individueller Change-Erfolg											1	.67**	.83**	.53**	.68**
27. Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg												1	.78**	.78**	.61**
28. Erwarteter kollektiver Change-Erfolg													1	.61**	.81**
29. Wahrgen. organisationaler Change-Erfolg														1	.76**
30. Erwarteter organisationaler Change-Erfolg															1

Anmerkungen: \*\* : Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant.

\* : Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

**Tab. 4: Rotierte Komponentenmatrix zur explorativen Faktorenanalyse über alle erfassten Items – Studie 1**

Items	Komponente											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ind. Change Commitment 1	.87											
Ind. Change Commitment 2	.70											
Ind. Change Commitment 3	.55										.43	
Koll. Change Commitment 1	.68									.41		
Koll. Change Commitment 2	.64											
Koll. Change Commitment 3											.75	
Org. Change Commitment 1	.82											
Org. Change Commitment 2	.63	.40										
Org. Change Commitment 3											.70	
Wahrg. individueller Change-Erfolg		.73										
Erw. individueller Change-Erfolg		.78										
Wahrg. kollektiver Change-Erfolg		.75										
Erw. kollektiver Change-Erfolg		.81										
Wahrg. organisationaler Change-Erfolg		.74										
Erw. organisationaler Change-Erfolg		.76										
Team Commitment 1			.93									
Team Commitment 2			.74									
Team Commitment 3			.91									
Organizational Commitment 1			.90									
Organizational Commitment 2			.68									
Organizational Commitment 3			.90									
Individuelle Change-Intention 1				.73								
Individuelle Change-Intention 2				.65								
Individuelle Change-Intention 3				.68								
Individuelle Change-Intention 4				.64								
Kollektive Change-Intention 1				.59								
Kollektive Change-Intention 2				.60			.43					
Kollektive Change-Intention 3				.56								
Kollektive Change-Intention 4				.58								
Organisationale Change-Intention 1						.79						
Organisationale Change-Intention 2						.79						
Organisationale Change-Intention 3						.79						
Organisationale Change-Intention 4						.86						
Individuelle Change-Wirksamkeit					.55							
Kollektive Change-Wirksamkeit					.49							
Organisationale Change-Wirksamkeit												
Individuelle Ergebniserwartung					.81							
Kollektive Ergebniserwartung					.76							
Organisationale Ergebniserwartung					.75							
Individuelle Ergebnisvalenz					.55							
Kollektive Ergebnisvalenz					.49							
Organisationale Ergebnisvalenz	.68											
Wahrg. Führungsverhalten direkte FK 1							.77					
Wahrg. Führungsverhalten direkte FK 2							.85					
Wahrg. Führungsverhalten direkte FK 3							.84					
Wahrg. Führungsverhalten direkte FK 4							.76					
Wahrg. Change-Kommunikation 1								.65				
Wahrg. Change-Kommunikation 2								.79				
Wahrg. Change-Kommunikation 3								.51				
Wahrg. Change-Kommunikation 4								.69				
Wahrg. Führungsverhalten Topmanagement 1									.70			
Wahrg. Führungsverhalten Topmanagement 2									.76			
Wahrg. Führungsverhalten Topmanagement 3									.78			
Wahrg. Führungsverhalten Topmanagement 4									.75			
Kollektive Aufgabeninterdependenz										.46		
Organisationale Aufgabeninterdependenz										.70		
Kollektive Ergebnisinterdependenz										.47	.58	
Organisationale Ergebnisinterdependenz										.80		

Anmerkungen:

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

Matrix zeigt Ladungen &gt; .40.

### 5.6.2. Validitätstests

Die explorative Faktorenanalyse aller Items lieferte erste Hinweise, dass es gelungen war, die verschiedenen theoretischen Konstrukte distinkt voneinander zu erfassen. Allerdings bildeten die extrahierten Faktoren noch Gruppen von miteinander verwandten Konstrukten ab. Auch die homologen Entsprechungen der Konstrukte auf unterschiedlichen Ebenen luden in dieser Analyse noch auf denselben Faktor. Eine valide Erfassung der Modellvariablen erforderte jedoch, dass auch die einzelnen Variablen einer Gruppe voneinander hinreichend distinkt erfasst werden konnten, was die (interne) Konstruktvalidität der formulierten Modellvariablen stützen würde. Zur Bewertung ihrer Konstruktvalidität wurden daher für die Input- und Prozessfaktoren sowie die beiden Rahmenfaktoren jeweils konfirmatorische Faktorenanalysen mit der theoretisch erwarteten Anzahl an Faktoren in SPSS durchgeführt. In einigen Fällen wurden zusätzlich konfirmatorische Faktorenanalysen in MPlus gerechnet. Die Analysen in MPlus müssen dabei als „strengere“ Verfahren angesehen werden. In den dort geprüften Messmodellen werden die einzelnen Items eindeutig den unterstellten latenten Faktoren zugeordnet, während bei der Hauptkomponentenanalyse in SPSS streng genommen eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt wird, bei der die Indikatoren auf alle latenten Faktoren laden dürfen und lediglich die Zahl der Faktoren fest vorgegeben ist.

*Kognitive Trias*

Die Variablen der kognitiven Trias konnten in dieser Studie nur mit einer direkten Messung erhoben werden, wie sie auch von Riggs und Knight (1994) angewandt wurde. Das beschriebene Modell sah vor, dass die drei Konstrukte ebenenspezifisch voneinander distinkt sind. Über die Ebenen hinweg wurde erwartet, dass Zusammenhänge zwischen den jeweils entsprechenden Konstrukten der verschiedenen Ebenen vorhanden sind, wobei diese nicht so hoch sein sollten, dass die ebenenspezifischen Konstrukte als Ausprägungen ein und desselben Konstrukts angesehen werden konnten. Um dies zu überprüfen, wurde in SPSS eine konfirmatorische Faktorenanalyse aller neun kognitiven Variablen mit drei vorgegebenen Faktoren durchgeführt. Nach einer Varimax-Rotation mit Kaiser-Normalisierung zeigte sich tendenziell eine konstruktbezogene Zuordnung der Items zu den erzwungenen Faktoren (vgl. Tab. 5). Die drei Valenzitems luden mit ihrer höchsten Ladung auf den ersten, die Ergebniserwartungsitems auf den zweiten und die Wirksamkeitsitems auf den dritten Faktor. Damit zeigten sich die erwarteten Zusammenhänge und Unterschiede zwischen den neun Variablen, die als voneinander distinkte, wenngleich zusammenhängende, Konstrukte angesehen werden konnten.

**Tab. 5: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der kognitiven Trias – Studie 1**

Items	Komponente		
	1	2	3
Individuelle Change-Wirksamkeit			.89
Kollektive Change-Wirksamkeit		.42	.68
Organisationale Change-Wirksamkeit	.41	.45	.50
Individuelle Ergebniserwartung		.59	.55
Kollektive Ergebniserwartung		.88	
Organisationale Ergebniserwartung		.85	
Individuelle Ergebnisvalenz	.85		
Kollektive Ergebnisvalenz	.86		
Organisationale Ergebnisvalenz	.78		

## Anmerkungen:

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

Matrix zeigt Ladungen > .40.

### Change-Intention

Die Messung der Change-Intention erfolgte über jeweils vier Items für jede Ebene. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse der zwölf Items mit drei vorgegebenen Faktoren brachte ein uneinheitliches Ergebnis. Während die organisationale Change-Intention als eigener Faktor aus der rotierten Komponentenmatrix erkennbar war, schienen sich die individuellen und kollektiven Items unspezifisch auf die beiden übrigen Faktoren zu verteilen (vgl. Tab. 6). Die Items auf den beiden unteren Ebenen wiesen durchgehend sehr hohe Interkorrelationen auf, die Mittelwerte der beiden Skalen korrelierten wie der Korrelationsmatrix aus Tab. 3 zu entnehmen ist mit  $r = .76, p < .001$ .

**Tab. 6: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der Change-Intention – Studie 1**

Items	Komponente		
	1	2	3
Individuelle Intention 1	.87		
Individuelle Intention 2	.58		.55
Individuelle Persistenz 1	.78		
Individuelle Persistenz 2	.44		.82
Kollektive Intention 1	.76		
Kollektive Intention 2	.43		.65
Kollektive Persistenz 1	.73		
Kollektive Persistenz 2			.85
Organisationale Intention 1	.51	.75	
Organisationale Intention 2		.83	
Organisationale Persistenz 1		.77	
Organisationale Persistenz 2		.78	.50

Anmerkungen:

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Rotation konvergierte in 10 Iterationen.

Matrix zeigt Ladungen  $> .40$ .

Als Fazit muss festgehalten werden, dass sich die Change-Intention nur auf der organisationalen Ebene als abgegrenztes Konstrukt erfassen ließ, während ihre individuelle und kollektive Version enge Verknüpfungen aufwies.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Die Analyse der Faktorladungen der Items legte alternative latente Strukturen nahe, die in SPSS und zusätzlich mit MPlus geprüft wurden. Zunächst wurde ein Modell getestet, das lediglich von einem individuell-kollektiven Faktor und einem organisationalen Faktor ausging. Die konfirmatorische Faktorenanalyse mit zwei vorgegebenen Faktoren mit SPSS brachte ein Ladungsmuster für die zwei Faktoren, das zwar den angenommenen individuell-kollektiven und den organisationalen Faktor abbildete. Jedoch zeigte sich, dass die Hauptkomponentenanalyse einen dritten Faktor mit einem Eigenwert von 1.1 unberücksichtigt lassen musste. Da der zweite Faktor sich mit einem Eigenwert von 1.6 nicht stark von diesem unterschied, musste angenommen werden, dass ein zweifaktorielles Modell die Daten nicht angemessen wiedergab. Die Prüfung des

### Change Commitment

Zur Erfassung des Change Commitments wurden auf jeder Ebene drei Items dargeboten. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse in SPSS mit allen neun Items und drei vorgegebenen Faktoren zeigte, dass die drei Ebenen des Konstrukts nicht mit den drei geforderten latenten Faktoren abgebildet werden konnten. Vielmehr schienen die jeweils dritten – negativ gepolten – Items jeder Ebene einen eigenen Faktor zu bilden und damit etwas anderes zu messen als die beiden ersten – positiv gepolten – Items (vgl. Tab. 7). Daher wurde anschließend eine weitere konfirmatorische Faktorenanalyse mit nur zwei vorgegebenen Faktoren in SPSS berechnet. Das Resultat ist in Tab. 8 zu sehen. Die beiden positiv gepolten Items luden über alle Ebenen hinweg auf einen starken Generalfaktor mit einem Eigenwert von 6.0 und einem Anteil an der Gesamtvarianz von 67%. Die drei negativ gepolten Items luden auf den zweiten Faktor, der nur einen Eigenwert von 1.1 aufwies und 13% Varianzaufklärung beisteuerte.<sup>23</sup> Als Fazit lässt sich damit für Studie 1 festhalten, dass die Operationalisierung des Change Commitments als ein Konstrukt mit drei distinkten ebenenspezifischen Ausprägungen nicht erfolgreich war.

**Tab. 7: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des Change Commitments mit drei vorgegebenen Faktoren – Studie 1**

Items	Komponente		
	1	2	3
Individuelles Change Commitment 1	.84		
Individuelles Change Commitment 2	.85		
Individuelles Change Commitment 3	.56	.72	
Kollektives Change Commitment 1			.89
Kollektives Change Commitment 2	.73		
Kollektives Change Commitment 3		.89	
Organisationales Change Commitment 1	.80		
Organisationales Change Commitment 2	.86		
Organisationales Change Commitment 3		.91	

Anmerkungen:  
 Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Rotation konvergierte in 5 Iterationen.  
 Matrix zeigt Ladungen > .40.

zweifaktoriellen Modells mit MPlus zeigte noch schlechtere Passungswerte als das dreidimensionale Modell. Auch die Prüfung eines Modells, das die beiden Unterskalen Persistenz und Intention als latente Faktoren über alle Ebenen hinweg annahm, konnte in MPlus keine befriedigenden Werte erreichen.

<sup>23</sup> Als Konsequenz aus den Validitätsanalysen zum Change Commitment wurde in einem weiteren Schritt für jede Ebene eine neue Skala „Change Commitment 12“ berechnet, die jeweils nur die beiden positiv gepolten Items pro Ebene enthielt. Diese Skalen zeigten zwar durchgehend eine höhere interne Konsistenz (Cronbach  $\alpha$ ) als die Ausgangsskalen mit drei Items. Allerdings zeigte die konfirmatorische Faktorenanalyse mit drei vorgegebenen Faktoren in SPSS weiterhin keine sinnvoll interpretierbare Faktorenstruktur.

**Tab. 8: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des Change Commitments mit zwei vorgegebenen Faktoren – Studie 1**

Items	Komponente	
	1	2
Individuelles Change Commitment 1	.81	
Individuelles Change Commitment 2	.80	
Individuelles Change Commitment 3		.80
Kollektives Change Commitment 1	.79	
Kollektives Change Commitment 2	.80	.41
Kollektives Change Commitment 3		.91
Organisationales Change Commitment 1	.84	
Organisationales Change Commitment 2	.80	
Organisationales Change Commitment 3		.89

Anmerkungen:  
 Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Rotation konvergierte in 3 Iterationen.  
 Matrix zeigt Ladungen > .40.

### *Organizational und Team Commitment*

Das Organizational und Team Commitment wurden in Studie 1 mit jeweils drei Items erfasst. Die konfirmatorische Faktorenanalyse in SPSS mit zwei vorgegebenen Faktoren über alle sechs Items hinweg zeigte, dass die beiden negativ formulierten Items über die Ebenen hinweg einen starken ersten Faktor bildeten, während das positiv formulierte Item auf den zweiten Faktor lud (vgl. Tab. 9). Die getrennte Erfassung eines teambezogenen und eines organisationsbezogenen Commitments konnte in Studie 1 daher nicht nachgewiesen werden.

**Tab. 9: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des Team und Organizational Commitments – Studie 1**

Items	Komponente	
	1	2
Team Commitment 1	.89	
Team Commitment 2		.83
Team Commitment 3	.88	
Organizational Commitment 1	.82	
Organizational Commitment 2		.92
Organizational Commitment 3	.74	.41

Anmerkungen:  
 Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Rotation konvergierte in 3 Iterationen.  
 Matrix zeigt Ladungen > .40.

### *Wahrgenommenes Führungsverhalten*

Die beiden Inputfaktoren zum wahrgenommenen Führungsverhalten wurden mit jeweils vier Items erfasst. Die Aufteilung der insgesamt acht Items auf zwei verschiedene Faktoren konnte in der entsprechenden konfirmatorischen Faktorenanalyse mit zwei vorgegebenen Faktoren in SPSS erfolgreich abgebildet werden (vgl. Tab. 10). Damit ließen sich das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und dasjenige des Topmanagements getrennt voneinander erfassen, was eine eigenständige Modellierung der beiden Inputfaktoren im Wirkmodell ermöglichte.

**Tab. 10: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des wahrgenommenen Führungsverhaltens – Studie 1**

Items	Komponente	
	1	2
Wahrgenommenes Führungsverhalten direkte Führungskraft 1	.84	
Wahrgenommenes Führungsverhalten direkte Führungskraft 2	.84	
Wahrgenommenes Führungsverhalten direkte Führungskraft 3	.85	
Wahrgenommenes Führungsverhalten direkte Führungskraft 4	.86	
Wahrgenommenes Führungsverhalten Topmanagement 1	.41	.75
Wahrgenommenes Führungsverhalten Topmanagement 2		.78
Wahrgenommenes Führungsverhalten Topmanagement 3		.86
Wahrgenommenes Führungsverhalten Topmanagement 4		.85

Anmerkungen:  
 Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Rotation konvergierte in 3 Iterationen.  
 Matrix zeigt Ladungen > .40.

### *Wahrgenommene Change-Kommunikation*

Die Konzeption der wahrgenommenen Change-Kommunikation als ein eindimensionales Konstrukt wurde bereits durch den guten Konsistenzwert von  $\alpha = .83$  gestützt. Eine zusätzlich durchgeführte konfirmatorische Faktorenanalyse in SPSS mit einem vorgegebenen Faktor erbrachte ebenfalls akzeptable Werte. Mit einer erklärten Gesamtvarianz von 66% durch den Generalfaktor und Ladungszahlen der Items von .75 bis .85 zeigte sich die Skala auch in dieser Analyse hinreichend konsistent und homogen.

### 5.6.3. Prüfung der Mehrebenenannahme

Eine zweite Vorabprüfung galt der Annahme einer Mehrebenenstruktur, die bereits im Theorieteil dieser Arbeit angesprochen wurde. Ein Vorhandensein von hierarchisch gestuften Daten hätte Auswirkungen auf die Ausgestaltung der vorzunehmenden Modellanalysen. Pfadanalysen, die eine tatsächlich vorhandene Mehrebenenstruktur der Daten ignorierten, würden zu ungenauen Schätzungen der Standardfehler führen, was wiederum einen Einfluss auf die Parameterschätzung und die Aussagen zu deren Signifikanz hätte (Geiser, 2011, S. 199f; Kline, 2011). Da die Teilnehmenden sich auf unterschiedliche Teams des Bereichs aufteilten, lag rein formal bereits eine Mehrebenenstruktur vor. Inhaltlich war es zudem plausibel und auch theoretisch nachvollziehbar, dass sich die Mittelwerte der Teams in der Ausprägung der erhobenen Variablen unterschieden. Die Inputvariable Führungsverhalten der direkten Führungskraft ist ein typischer Vertreter der Variablen, die bereits konstruktbedingt Unterschiede zwischen den Teams aufweisen sollten. Aber auch die Varianz jeder anderen gemessenen Variablen konnte zu einem gewissen Ausmaß einen Anteil an Intergruppenvarianz aufweisen. Daher wurde zunächst geprüft, ob es in den Daten Belege dafür gab, dass die Teamzugehörigkeit allein bereits einen Anteil der gemessenen Varianz in den Variablen erklärte. Dazu wurden eine Prüfung auf Mittelwertsunterschiede zwischen den Teams durchgeführt sowie eine Aussage zu einer möglichen Mehrebenenstruktur der Daten auf der Basis der Intraklassenkorrelationen der gemessenen Variablen gesucht.

Insgesamt wurden die Mittelwerte der Teams auf 30 Variablen miteinander verglichen. Allerdings unterschied sich wie bereits berichtet die Zahl der vorhandenen Fälle in den Teams relativ stark. Auch die Varianzen der untersuchten Variablen innerhalb der Teams wiesen über die Teams hinweg Unterschiede auf. Der Levene-Test auf Varianzhomogenität zeigte für 15 der 30 untersuchten Variablen heterogene Varianzen an ( $p < .05$ ). Hinzu kam, dass die Schiefewerte vieler Variablen auf nichtnormalverteilte Daten hinwiesen. In der Tat zeigten Tests auf Normalverteilung der Daten (Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk) für alle 30 Variablen signifikante Abweichungen von der Normalverteilung an. Ein Überblick über die Teststatistiken ist in Tab. 11 zu finden.

Mehrere Studien konnten zeigen, dass in Fällen von ungleichen Gruppengrößen und heterogenen Populationsvarianzen sowie bei gleichzeitiger Nonnormalität und Varianzheterogenität der Daten der  $F$ -Test der klassischen ANOVA nicht robust gegenüber diesen Verletzungen der Grundvoraussetzungen für seine Anwendung reagiert; eine Über- oder Unterschätzung der  $\alpha$ -Fehlerquote ist dann die Folge (Kohr & Games, 1974; Tomarken & Serlin, 1986; Lix, Keselman & Keselman, 1996; Delacre, Leys, Mora & Lakens, 2019).

**Tab. 11: Tests auf Normalverteilung der gemessenen Variablen sowie Test auf Varianzhomogenität der Teams – Studie 1**

Variablen	Kolmogorov-Smirnov*			Shapiro-Wilk			Levene			
	Statistik	df	p	Statistik	df	p.	Statistik	df1	df2	p
Individuelle Change-Wirksamkeit	.16	157	< .001	.91	157	< .001	2.75	23	119	< .001
Kollektive Change-Wirksamkeit	.19	176	< .001	.85	176	< .001	2.17	24	132	< .01
Organisationale Change-Wirksamkeit	.14	155	< .001	.93	155	< .001	1.47	24	140	.09
Individuelle Ergebniserwartung	.16	157	< .001	.91	157	< .001	1.69	24	124	< .05
Kollektive Ergebniserwartung	.18	170	< .001	.87	170	< .001	2.00	18	116	< .05
Organisationale Ergebniserwartung	.17	156	< .001	.93	156	< .001	1.45	24	131	.10
Individuelle Ergebnisvalenz	.15	151	< .001	.92	151	< .001	1.46	24	121	.09
Kollektive Ergebnisvalenz	.17	162	< .001	.90	162	< .001	1.54	23	126	.07
Organisationale Ergebnisvalenz	.17	153	< .001	.94	153	< .001	1.96	24	137	< .01
Individuelles Change Commitment	.15	155	< .001	.91	155	< .001	1.16	24	152	.29
Kollektives Change Commitment	.20	177	< .001	.81	177	< .001	0.96	24	149	.52
Organisationales Change Commitment	.13	164	< .001	.93	164	< .001	1.65	24	151	< .05
Team Commitment	.19	164	< .001	.90	164	< .001	1.99	24	152	< .01
Organizational Commitment	.14	146	< .001	.93	146	< .001	1.57	24	151	.05
Individuelle Change-Intention	.18	165	< .001	.92	165	< .001	1.83	24	145	< .05
Kollektive Change-Intention	.16	163	< .001	.90	163	< .001	2.36	24	139	< .01
Organisationale Change-Intention	.15	151	< .001	.93	151	< .001	1.06	24	137	.39
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK	.10	162	< .001	.95	162	< .001	1.38	24	138	.13
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt.	.07	184	< .001	.97	184	< .01	1.18	24	139	.27
Wahrgen. Change-Kommunikation	.14	177	< .001	.92	177	< .001	1.32	24	159	.16
Kollektive Aufgabeninterdependenz	.16	152	< .001	.90	152	< .001	1.56	24	130	.06
Organisationale Aufgabeninterdependenz	.11	174	< .001	.95	174	< .001	1.85	24	137	< .05
Kollektive Ergebnisinterdependenz	.16	151	< .001	.90	151	< .001	2.20	24	126	< .01
Organisationale Ergebnisinterdependenz	.15	149	< .001	.94	149	< .001	1.73	24	134	< .05
Wahrgen. individueller Change-Erfolg	.13	176	< .001	.92	176	< .001	1.49	24	132	.08
Erwarteter individueller Change-Erfolg	.14	144	< .001	.91	144	< .001	1.76	24	127	< .05
Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg	.19	162	< .001	.90	162	< .001	2.06	24	130	< .01
Erwarteter kollektiver Change-Erfolg	.18	159	< .001	.90	159	< .001	1.85	24	126	< .05
Wahrgen. organisationaler Change-Erfolg	.15	150	< .001	.93	150	< .001	1.27	24	127	.20
Erwarteter organisationaler Change-Erfolg	.14	152	< .001	.94	152	< .001	1.40	24	125	.12

Anmerkung:

\* Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Die Autorinnen und Autoren der zitierten Studien empfehlen, in diesen Fällen die ANOVA nach Welch zu verwenden, die sich als robust gegenüber den Verletzungen der Homogenitätsannahmen in Bezug auf Gruppengrößen, Varianzen und Normalverteilung erwiesen hat. Vor diesem Hintergrund wurde für die Mittelwertvergleiche der 30 Variablen die ANOVA nach Welch angewandt.<sup>24</sup> Diese ergab für

<sup>24</sup> Die Wahl des Welch-Verfahrens hatte zur Konsequenz, dass bei insgesamt acht Variablen jeweils eine der 25 Gruppen ausgeschlossen werden musste, bei zwei Variablen waren es zwei Gruppen. Dies lag daran, dass die Methode in allen einbezogenen Gruppen eine Varianz der abhängigen Variablen ungleich null benötigt. Bei den genannten acht

20 der 30 untersuchten Variablen signifikante Mittelwertsunterschiede (vgl. Tab. 12). Die anschließend 17,428 durchgeführten Einzelvergleiche wurden nach der Games-Howell-Prozedur berechnet (Games & Howell, 1976), die auf dem Modell von Welch beruht und ebenfalls robust gegenüber inhomogenen Varianzen ist. Die Einzelvergleiche brachten 194-mal einen signifikanten Befund bei einem  $\alpha$ -Fehler-Niveau von  $p = .05$ . Dies entsprach 1,1% aller durchgeführten Post-hoc-Tests und war deutlich geringer als die erlaubte Irrtumswahrscheinlichkeit bei Ablehnung der Nullhypothese. Bei der großen Zahl an Einzelvergleichen konnte daher nicht ausgeschlossen werden, dass sich die Werte der betroffenen Gruppen nur rein zufällig unterschieden und kein systematischer Effekt der Gruppenzugehörigkeit vorlag.

Um das statistisch nicht eindeutige Ergebnis der Mittelwertsvergleiche besser einschätzen zu können, wurden im zweiten Schritt in MPlus die Intraklassenkorrelationen (ICCs) der Variablen berechnet. Bis auf einen lagen alle ICC-Werte über .05. Geiser (2011) verweist in diesem Zusammenhang auf Aussagen von Cohen und Kollegen, „dass bereits Werte von 0,05 oder 0,01 zu einer bedeutenden Verzerrung der Ergebnisse von Signifikanztests in konventionellen OLS-Regressionsanalysen führen“ können, „in welchen die Abhängigkeiten nicht berücksichtigt werden“ (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003, zitiert bei Geiser, 2011, S. 204). Muthen (1999) empfiehlt dagegen die Berechnung des *Design Effects* als Entscheidungskriterium, ob bei der Schätzung der Modellparameter ein gestuftes Design gewählt werden muss. Dieses Maß berücksichtigt die durchschnittliche Größe der untersuchten Cluster. Bei einem Wert von  $> 2.0$  empfiehlt sie, hierarchische Modelle zu spezifizieren. Zwar handelt es sich nach Muthens Aussage nur um eine „Daumenregel“, doch wird diese im weiteren Verlauf der dortigen Diskussion auch von anderen Anwenderinnen und Anwendern als valide beschrieben. Auch in der aktuellen Studie schien dieses Cutoff-Kriterium ein valider Indikator für eine vorhandene Mehrebenenstruktur in den untersuchten Daten zu sein. Denn für insgesamt 17 Variablen lag der Wert für den Design Effect über 2.0. Dabei handelte es sich bis auf eine Variable um jene, für die bereits die zuvor durchgeführten Varianzanalysen nach Welch signifikante Mittelwertsunterschiede angezeigt hatten. Tab. 13 zeigt die ICC- und Design-Effect-Werte für die erhobenen Variablen. Die Ergebnisse legten also nahe, dass die Ausprägungen der erfassten Variablen zu einem substanziellen Anteil von der Clustervariable „Teamzugehörigkeit“ beeinflusst wurden und somit die Annahme eines Mehrebenenmodells angemessen war.

---

beziehungsweise zwei Variablen war jeweils in einer Gruppe beziehungsweise zwei Gruppen eine solche Nullvarianz vorhanden. Dafür kommt das Verfahren jedoch, im Gegensatz zur klassischen univariaten Varianzanalyse, ohne die Annahme homogener Varianzen in den Gruppen aus.

Tab. 12 Ergebnisse der ANOVA nach Welch für die erhobenen Variablen – Studie 1

Variable	ANOVA nach Welch			
	Statistik*	df1	df2	p
Individuelle Change-Wirksamkeit	6.45	23	25.26	< .001
Kollektive Change-Wirksamkeit	2.72	23	27.39	< .01
Organisationale Change-Wirksamkeit	3.33	24	34.46	< .01
Individuelle Ergebniserwartung	2.33	23	28.20	< .05
Kollektive Ergebniserwartung	1.42	24	23.16	> .20
Organisationale Ergebniserwartung	2.84	24	31.16	< .001
Individuelle Ergebnisvalenz	1.71	22	25.40	> .09
Kollektive Ergebnisvalenz	3.22	23	27.71	< .01
Organisationale Ergebnisvalenz	3.09	24	33.54	< .01
Individuelles Change Commitment	2.71	24	38.98	< .01
Kollektives Change Commitment	3.10	24	37.10	< .001
Organisationales Change Commitment	2.62	24	38.75	< .01
Team Commitment	0.40	24	38.93	> .90
Organizational Commitment	0.73	24	39.79	> .70
Individuelle Change-Intention	1.95	24	37.04	< .05
Kollektive Change-Intention	0.96	24	34.82	> .50
Organisationale Change-Intention	1.43	24	34.31	> .10
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK	1.41	24	35.35	> .10
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt.	2.37	24	35.75	< .01
Wahrgen. Change-Kommunikation	2.85	24	41.41	< .01
Kollektive Aufgabeninterdependenz	0.45	23	26.37	> .90
Organisationale Aufgabeninterdependenz	4.46	24	33.26	< .001
Kollektive Ergebnisinterdependenz	0.82	24	27.15	> .60
Organisationale Ergebnisinterdependenz	1.46	23	31.52	> .10
Wahrgen. individueller Change-Erfolg	2.73	24	31.59	< .01
Erwarteter individueller Change-Erfolg	3.40	24	29.08	< .01
Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg	5.82	23	30.94	< .001
Erwarteter kollektiver Change-Erfolg	4.56	24	25.68	< .001
Wahrgen. organisationaler Change-Erfolg	2.53	22	29.06	< .01
Erwarteter organisationaler Change-Erfolg	4.51	23	26.88	< .001

Anmerkung:

\* annähernd *F*-verteilt

Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurden sämtliche Modellannahmen standardmäßig als Mehrebenenregressionsmodelle (Random-Intercept-Modelle, Geiser, 2011, S. 208ff) spezifiziert. Random-Intercept-Modelle erlauben es den Gruppenmittelwerten der Prädiktorvariablen, über die Gruppen hinweg zu variieren. In Random-Intercept-and-Slope-Modellen ist es auch den Regressionskoeffizienten – für Pfadanalysen den Pfadkoeffizienten – erlaubt, über die Gruppen hinweg zu variieren. Die jeweiligen Slopes werden dabei als latente Variablen behandelt, deren Varianz auf der Level 2-Ebene geschätzt wird (Geiser, 2011, S. 222ff). Grundsätzlich wird in dieser Arbeit jedoch angenommen, dass die Stärke der Beziehungen für alle Gruppen gleichgerichtet und

vergleichbar hoch ist, auch wenn sich die Gruppenmittelwerte unterscheiden. Dort wo es theoretisch und inhaltlich begründbar war, wurden für einzelne explorative Analysen ausgewählter Beziehungen Random Slopes berücksichtigt. Ein weiterer großer Vorteil der Spezifikation von Mehrebenen-regressionsmodellen in MPlus ist, dass für die Parameterschätzungen ein robuster Maximum Likelihood-Schätzer verwendet wird (MLR), der Standardfehler und eine Chi-Quadrat-Test-Statistik erzeugt, die robust gegenüber nicht normalverteilten Daten sind (Muthen, 2009). Da wie beschrieben die Skalenwerte nicht der Normalverteilungsannahme entsprachen, konnte durch die Wahl des MLR-Schätzers das Risiko von daraus resultierenden ungenauen Schätzern für Standardfehler und Konfidenzintervalle gemildert werden.

**Tab. 13: Intraklassenkorrelationen und Design Effects der erhobenen Variablen – Studie 1**

Variable	ICC	Design Effect*
Individuelle Change-Wirksamkeit	.23	2.51
Kollektive Change-Wirksamkeit	.23	2.50
Organisationale Change-Wirksamkeit	.18	2.15
Individuelle Ergebniserwartung	.20	2.29
Kollektive Ergebniserwartung	.12	1.77
Organisationale Ergebniserwartung	.17	2.13
Individuelle Ergebnisvalenz	.11	1.73
Kollektive Ergebnisvalenz	.21	2.35
Organisationale Ergebnisvalenz	.15	1.98
Individuelles Change Commitment	.13	1.81
Kollektives Change Commitment	.25	2.59
Organisationales Change Commitment	.16	2.03
Team Commitment	.04	1.25
Organizational Commitment	.07	1.47
Individuelle Change-Intention	.12	1.79
Kollektive Change-Intention	.06	1.39
Organisationale Change-Intention	.07	1.43
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK	.16	2.06
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt.	.16	2.06
Wahrgen. Change-Kommunikation	.20	2.26
Kollektive Aufgabeninterdependenz	.07	1.42
Organisationale Aufgabeninterdependenz	.18	2.19
Kollektive Ergebnisinterdependenz	.06	1.39
Organisationale Ergebnisinterdependenz	.08	1.54
Wahrgen. individueller Change-Erfolg	.16	2.05
Erwarteter individueller Change-Erfolg	.20	2.31
Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg	.22	2.43
Erwarteter kollektiver Change-Erfolg	.26	2.66
Wahrgen. organisationaler Change-Erfolg	.13	1.82
Erwarteter organisationaler Change-Erfolg	.22	2.41

Anmerkung:

\* Durchschnittliche Gruppengröße: 7.48

#### 5.6.4. Methodische Vorbemerkungen zu den Modelltests in Studie 1

Die Prüfung des im Theorieteil vorgestellten Modells wurde schrittweise vorgenommen. Zunächst wurden die angenommenen ebenenspezifischen Zusammenhänge geprüft, anschließend erfolgte die Verknüpfung der verschiedenen Ebenen. Als Verfahren wurde in den meisten Fällen die Berechnung von Pfadanalysen in MPlus gewählt. Das angestrebte Ziel, lineare Strukturgleichungsmodelle zu berechnen, konnte nur in manchen Fällen umgesetzt werden. So lagen nicht für alle Modellvariablen mindestens zwei Indikatoren vor, was für die Modellierung latenter Faktoren notwendig gewesen wäre. Latente Variablen in Strukturgleichungsmodellen haben gegenüber manifesten – also gemessenen – Variablen den Vorteil, dass Messfehlereinflüsse bei deren Schätzung berücksichtigt werden (Geiser, 2010, S. 85; Kline, 2011, S. 118ff). Ein zweiter limitierender Faktor war die Stichprobengröße. Kline (2011, S. 12) berichtet von der so genannten  $N:q$ -Regel von 10:1, nach der die Stichprobengröße mindestens zehnmal größer sein sollte als die Zahl der zu schätzenden Parameter in einem Modell. Zwar werden unter optimalen Bedingungen auch Raten von lediglich 5:1 als Mindestvoraussetzung genannt (vgl. Bentler & Chou, 1987, S. 91), doch selbst dieses Verhältnis wäre bei einer Stichprobengröße von  $n = 187$  bei mehreren der zu prüfenden Strukturgleichungsmodelle unterschritten worden. Hinzu kam der Umstand, dass MPlus trotz der Anwendung der (robusten) Maximum Likelihood-Methode nicht immer mit allen Fällen rechnen konnte. So konnte es vorkommen, dass für einzelne Berechnungen Fälle auftraten, die auf keiner der geprüften Modellvariablen gültige Antworten aufwiesen. Diese verringerten bereits leicht die Stichprobengröße. Noch häufiger mussten Fälle ausgeschlossen werden, bei denen Antworten für einzelne unabhängige Variablen (Kovariaten) fehlten. Dies liegt an der Schätzlogik des Verfahrens, nach der das Modell anhand und abhängig von den beobachteten Kovariaten geschätzt wird. Dabei werden keinerlei Verteilungsannahmen über die Kovariaten getroffen. Sind die im Modell geforderten Kovariaten nicht vorhanden, kann der Datensatz standardmäßig nicht für die Modellschätzung herangezogen werden (vgl. Muthen & Muthen, 1998-2017, S. 8).<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Grundsätzlich besteht laut Muthen und Muthen (1998-2017) die Möglichkeit, in solchen Fällen die Kovariaten als abhängige Variablen im Modell zu spezifizieren, um somit die betreffenden Individuen in die Stichprobe mit aufzunehmen. Allerdings müssten dafür Restriktionen im Sinne von Annahmen über die Kovariaten, zum Beispiel einer Normalverteilung, in Kauf genommen werden. Da in dieser Arbeit aber häufig nichtnormalverteilte Daten vorlagen und daher auch mit gegenüber nichtnormalverteilten Daten robusten Schätzern gerechnet wurde (MLR-Verfahren), hätte die Hinzunahme der ausgeschlossenen Datensätze in diesen Fällen die Fehlannahme einer normalverteilten Variablen bedeutet. Explorativ vorgenommene Modellrechnungen, die das Verfahren anwendeten, resultierten denn auch in Modellen mit sehr schlechten Passungswerten, selbst wenn sie zuvor mit weniger Datensätzen sehr gute Ergebnisse geliefert hatten.

### **5.6.5. Die Variable „kognitive Trias“ – Komposition und Zusammenhänge**

Gemäß der im Theorieteil beschriebenen Annahme eines multiplikativen Zusammenhangs von Change-Wirksamkeit, Ergebniserwartung und Ergebnisvalenz wurde für jede:n Teilnehmende:n deren/dessen Wert für die kognitive Trias als Produkt ihrer/seiner Werte auf diesen drei Konstrukten berechnet. Diese Berechnung wurde getrennt für die individuelle, die kollektive und die organisationale Ebene vorgenommen, so dass für jede:n Teilnehmende:n ein Wert für die individuelle, die kollektive und die organisationale kognitive Trias vorlag. Ob die Produktbildung die Wirkung der kognitiven Trias auf die Change-Intention adäquat abbildete, oder ob möglicherweise eine additive Verknüpfung dafür besser geeignet war, wurde mittels schrittweiser multipler linearer Regressionsanalysen überprüft. Die Ergebnisse waren über die drei Ebenen hinweg uneinheitlich, wobei die Dreifachinteraktion auf allen drei Ebenen nicht signifikant blieb. Weder ein rein additives Modell noch die reine multiplikative Verknüpfung aller drei Variablen schöpften die erklärte Gesamtvarianz der Change-Intention voll aus. Eine zweite Prüfung dieser Frage wurde später im Rahmen der Analyse der Wirkketten auf den verschiedenen Ebenen durchgeführt. Dazu wurde auf jeder Ebene in das jeweils berechnete Pfadmodell anstelle der multiplikativ berechneten kognitiven Trias ein alternativer Ausdruck eingefügt, der die Summe der drei Einzelfaktoren der kognitiven Trias darstellte. Die aus den dann erneut durchgeführten Pfadanalysen resultierenden Pfadmodelle zeigten über alle Ebenen hinweg dieselben Zusammenhänge an, bei leichten Unterschieden in der Höhe der Pfadkoeffizienten. Die Passungswerte der alternativen Modelle wiesen keine substanziellen Unterschiede zu den Ausgangsmodellen auf. Da die berichteten Prüfungen keiner der beiden Varianten den Vorzug gaben, wurde aufgrund der in Abschnitt 4.1.7 beschriebenen theoretischen Überlegungen und der Berichte aus der Praxis die Komposition der kognitiven Trias als Produkt ihrer drei Einzelelemente für alle weiteren Berechnungen beibehalten.

### 5.6.6. Das Modell auf der individuellen Ebene

#### *Die Wirkkette auf der individuellen Ebene*

Das im Theorieteil vorgestellte Modell formuliert eine Wirkung der kognitiven Trias auf den wahrgenommenen Change-Erfolg, vermittelt über die Change-Intention. Laut den Hypothesen 1.a), 2.a) und 3 sollten nun die wahrgenommene Change-Kommunikation sowie das wahrgenommene Führungsverhalten über die kognitive Wirkkette auf die Wahrnehmung des aktuellen wie des künftigen individuellen Change-Erfolgs wirken. Angenommen wurde dabei eine vollständige Mediation durch die Variablen der kognitiven Trias und die Change-Intention. Diese Annahmen wurden schrittweise in mehreren Modellrechnungen überprüft.<sup>26</sup>

Zur Beurteilung der Passungsgüte der Modelle, also der Frage, inwieweit die spezifizierten Beziehungen zwischen den Variablen auch die empirisch gefundenen Zusammenhänge erklären konnten, wurden mehrere Techniken angewandt. Der Modell-  $\chi^2$ -Test überprüft die Annahme, dass kein Unterschied zwischen den Kovarianzen in der Population und den durch das Modell vorhergesagten Kovarianzen besteht (Kline, 2011). Eine hinreichende Passung des Modells kann bei einem nicht signifikanten  $\chi^2$ -Wert ( $p > .05$ ) angenommen werden. Geiser (2011) empfiehlt, zunächst diesen Wert für die Beurteilung der Passungsgüte eines Modells heranzuziehen. Auch Kline (2011) empfiehlt, Modelle mit signifikantem  $\chi^2$ -Test zu verwerfen, betont jedoch, dass auch eine hinreichende Passung keineswegs bedeuten müsse, dass das spezifizierte Modell korrekt ist. Zudem zeigten sich die Testwerte anfällig für Verletzungen der Normalverteilungsannahme sowie der Stichprobengröße. Eine Betrachtung weiterer komparativer Statistiken zur Beurteilung der Passungsgüte eines Modells sei daher sinnvoll. Daher werden als weitere Maße für die Passungsgüte des Modells der *Comparative Fit Index* (CFI), der *Tucker Lewis Index* (TLI) sowie der *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA) und das *Standardized Root-Mean-Square Residual* (SRMR) betrachtet. Geiser (2011, S. 60ff) berichtet, dass bei Werten von  $> .95$  für CFI und TLI sowie  $< .05$  für RMSEA und SRMR von einer guten Modellpassung ausgegangen werden kann. Hu und Bentler (1999) plädieren für eine Kombination verschiedener Indizes, wobei sie zur Beurteilung der Passungsgüte eines Modells bei Stichproben mit  $n < 250$  und unter nicht robusten Bedingungen einer Kombination aus CFI ( $> .95$ ) und SRMR ( $< .09$ ) den Vorzug geben. In dieser Arbeit werden daher in allen

---

<sup>26</sup> Für die Prüfung der Wirkmodelle waren aufgrund des Stichprobenumfangs und der Zahl der zu berücksichtigenden Cluster lediglich Pfadanalysen mit manifesten Variablen durchführbar. MPlus zeigte bei ersten Versuchen mit latenten Variablen eine unzureichende Identifikation des Modells an, mit dem Hinweis, dass die Zahl der Cluster die Zahl der zu schätzenden Parameter übersteige.

abgebildeten Modellen alle fünf Gütemaße angegeben, so dass sowohl die individuelle wie auch die kombinierte Interpretation der Passungsgüte möglich ist.

Die schrittweise Überprüfung des Modells auf der individuellen Ebene ergab zunächst, dass für eine adäquate Abbildung der empirischen Zusammenhänge entgegen der ursprünglichen Modellbeschreibung ein zusätzlicher direkter Pfad von der individuellen kognitiven Trias zum wahrgenommenen beziehungsweise erwarteten Change-Erfolg notwendig war. Bereits Bandura (1997), aber auch schon die TPB von Ajzen (1991), nahmen einen solchen direkten Effekt der kognitiven Variablen (bei Ajzen die der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle) auf das tatsächliche Verhalten an.<sup>27</sup>

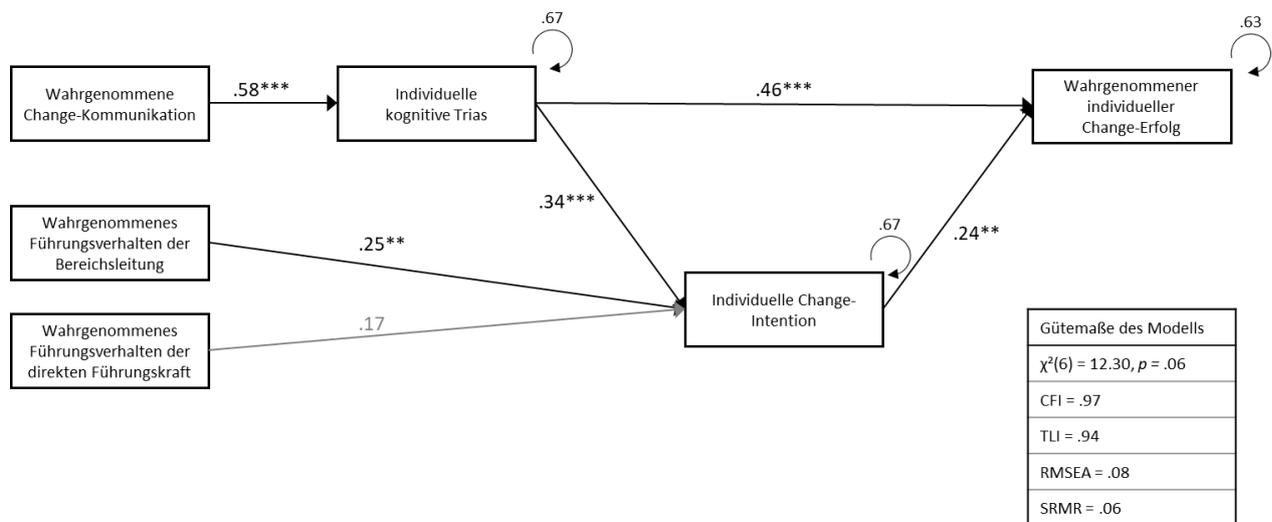
Die nächsten Schritte befassten sich mit der Prüfung des Einflusses einzelner Inputfaktoren auf den wahrgenommenen individuellen Change-Erfolg über die individuelle Wirkkette. Wurden alle drei Inputfaktoren in das Modell eingegeben, ergab die Pfadanalyse, dass ein Modell die besten Passungswerte aufwies, das für die wahrgenommene Change-Kommunikation lediglich einen direkten Pfad auf die kognitive Trias und für das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und der Bereichsleitung nur einen direkten Pfad auf die Change-Intention annahm. Dieses Modell ist in Abb. 12 dargestellt. Insgesamt zeigten die Gütekriterien einen mäßigen Fit an, der mit einem  $\chi^2$ -Wert von  $\chi^2(1) = 12.30$ ,  $p = .06$  gerade noch über der 5%-Signifikanzgrenze lag. Abb. 12 ist zu entnehmen, dass die Wirkung der kognitiven Trias auf den Change-Erfolg nur zu einem kleineren Anteil über die Change-Intention vermittelt wurde, wie es das Modell ursprünglich vorhergesagt hatte. Die Aufspaltung des totalen Effekts von  $\beta_{\text{total}} = .55$ ,  $SE = .09$ ,  $p < .001$  ergab einen direkten Effekt von  $\beta_{\text{dir}} = .46$ ,  $SE = .10$ ,  $p < .001$  und einen indirekten Effekt von  $\beta_{\text{ind}} = .08$ ,  $SE = .03$ ,  $p < .01$ . Der totale indirekte Effekt der wahrgenommenen Change-Kommunikation auf den wahrgenommenen individuellen Change-Erfolg war mit  $\beta_{\text{ind}} = .32$ ,  $SE = .08$ ,  $p < .001$  signifikant. Je positiver die wahrgenommene Change-Kommunikation bewertet wurde, desto höher wurde der wahrgenommene Change-Erfolg eingeschätzt. Die beiden Inputfaktoren zum wahrgenommenen Führungsverhalten nahmen sich gegenseitig Varianzanteile ab, so dass lediglich die offensichtlich stärkere Variable des wahrgenommenen Führungsverhaltens der Bereichsleitung einen signifikanten

---

<sup>27</sup> Aufgrund der Formulierung der Items zur Change-Intention könnte eingewendet werden, dass diese ein künftiges Anstrengungsniveau beschrieb („Ich werde alles tun, ...“). Damit sollte sie keinen Einfluss auf den aktuell wahrgenommenen Change-Erfolg haben und eher den erwarteten Change-Erfolg vorhersagen. Verschiedene geprüfte Modelle, die eine Wirkkette von der kognitiven Trias über den wahrgenommenen Change-Erfolg auf die Change-Intention annahmen, wiesen jedoch auf allen Ebenen einen mangelnden Datenfit auf. Die Vorhersage des aktuell wahrgenommenen Change-Erfolgs durch die Change-Intention war außerdem auf allen Ebenen stärker als die des erwarteten Change-Erfolgs. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Befragten bei den Items zur Change-Intention ihr aktuelles Anstrengungsniveau beschrieben und sich auf aktuelles Verhalten bezogen.

Pfad auf die Change-Intention aufwies, während der standardisierte Pfadkoeffizient<sup>28</sup> für das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft mit  $\beta = .17$ ,  $SE = .10$ ,  $p = .07$  nicht mehr auf dem 5%-Niveau signifikant wurde. Allerdings zeigte sich, dass der indirekte Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft auf den wahrgenommenen Change-Erfolg mit einem mit  $\beta_{ind} = .04$ ,  $SE = .02$ ,  $p = .046$  signifikant wurde. Der indirekte Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der Bereichsleitung wies zwar einen geringfügig höheren Wert auf,  $\beta_{ind} = .06$ ,  $SE = .04$ ,  $p = .09$ , verfehlte aber aufgrund des höheren Schätzfehlers knapp die 5%-Signifikanzgrenze. Bei Eliminierung des nur tendenziell signifikanten Pfades des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft auf die Change-Intention sanken denn auch die Passungswerte des Modells deutlich und konnten als nicht mehr akzeptabel angesehen werden. Aus diesen Gründen wurde dieser Pfad im Modell beibehalten. Aus der im Modell angegebenen Residualvarianz für den wahrgenommenen individuellen Change-Erfolg lässt sich außerdem ableiten, dass das Modell insgesamt 37% der Varianz der Kriteriumsvariablen erklärte.<sup>29</sup>

**Abb. 12: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 1**



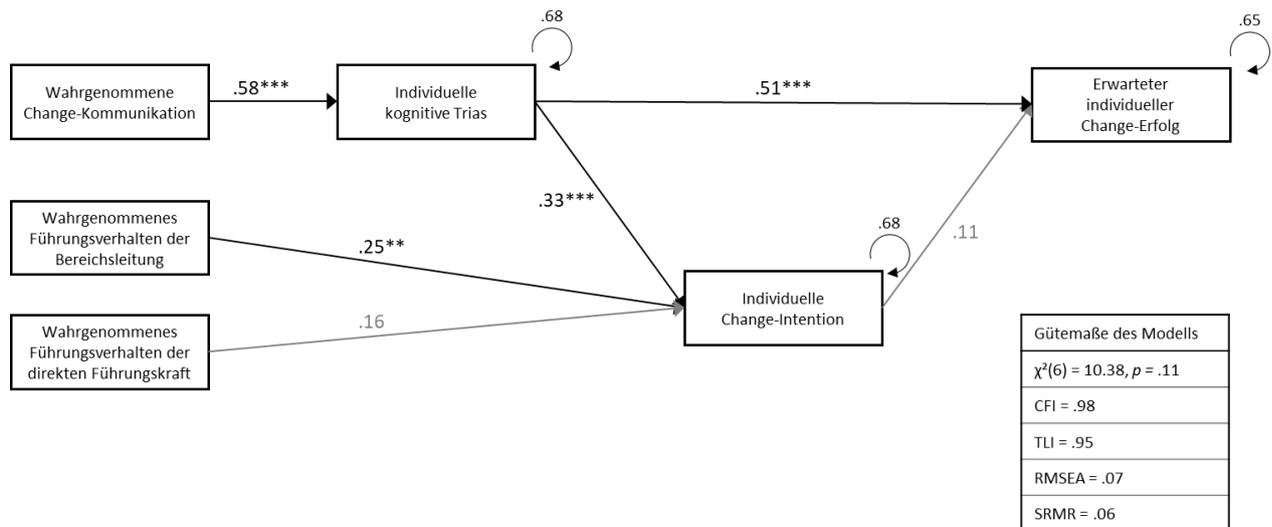
Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

<sup>28</sup> Da in der vorliegenden Arbeit unterschiedliche Pfadmodelle vorgestellt werden und außerdem durch die Produktbildung der Range der kognitiven Trias von 1 bis 343 reichte, werden entgegen gängigen Lehrbuchempfehlungen (z.B. Geiser, 2011; Kline, 2011) standardisierte Pfadkoeffizienten berichtet, um eine Vergleichbarkeit über diese unterschiedlichen Modelle zu gewährleisten.

<sup>29</sup> Die erklärte Varianz einer Kriteriumsvariablen  $R^2$  ergibt sich aus der standardisierten Gesamtvarianz der Variablen (= 1) abzüglich der Residualvarianz.

Anschließend wurde dasselbe Modell für die Vorhersage des erwarteten individuellen Change-Erfolgs verwendet. Dabei fanden sich leicht veränderte Beziehungen zwischen den entsprechenden Variablen. Auch hier war lediglich der Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der Bereichsleitung auf die Change-Intention signifikant,  $\beta = .25$ ,  $SE = .09$ ,  $p < .01$ . Allerdings verfehlte der Pfad von der Change-Intention auf den erwarteten Change-Erfolg mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von  $\beta = .11$ ,  $SE = .08$ ,  $p = .17$  deutlich die Signifikanzgrenze. Dementsprechend wies von den drei Inputfaktoren lediglich die wahrgenommene Change-Kommunikation einen signifikanten indirekten Effekt auf den erwarteten Change-Erfolg auf,  $\beta_{\text{ind}} = .31$ ,  $SE = .09$ ,  $p < .001$ . Je positiver die Change-Kommunikation bewertet wurde, desto höher wurde auch der erwartete Change-Erfolg auf der individuellen Ebene eingeschätzt. Die erklärte Kriteriumsvarianz sank dagegen kaum, da die kognitive Trias mit einem stärkeren direkten Effekt auf den erwarteten Change-Erfolg den Ausfall der Change-Intention nahezu kompensierte. Insgesamt zeigte das Modell recht gute Passungswerte, die gemeinsam mit dem entsprechenden Pfaddiagramm in Abb. 13 dargestellt sind.

**Abb. 13: Das Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 1**



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

### *Rahmenfaktoren auf der individuellen Ebene*

In Studie 1 wurden als Rahmenfaktoren das Organizational Commitment und das Team Commitment sowie das Change Commitment auf allen drei Ebenen erhoben. Die damit verbundenen Hypothesen für die individuelle Ebene wurden anhand der dargestellten Wirkmodelle für die Vorhersage des wahrgenommenen wie des erwarteten individuellen Change-Erfolgs überprüft.

Nach den Hypothesen 4.a) und 4.b) sollten das Team und das Organizational Commitment partiell vermittelt über die kognitive Trias auf die Change-Intention wirken. Zu deren Überprüfung wurde dem Gesamtmodell zur Vorhersage des wahrgenommenen individuellen Change-Erfolgs aus Abb. 12 zunächst die Variable Team Commitment mit einem direkten Pfad auf die individuelle Change-Intention sowie einem Pfad auf die individuelle kognitive Trias hinzugefügt, wobei letzterer nicht signifikant wurde. Nach Eliminierung dieses Pfades resultierte ein Modell, das mit einem  $\chi^2$ -Wert von  $\chi^2(8) = 13.99, p = .08$  eine recht gute Passung mit den empirischen Daten aufwies. Der neu hinzugekommene Pfad vom Team Commitment zur individuellen Change-Intention wurde mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von  $\beta = .18, SE = .06, p < .01$  signifikant, der Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft blieb wie im Ausgangsmodell nicht signifikant.

Im analog dazu erweiterten Gesamtmodell zur Vorhersage des erwarteten individuellen Change-Erfolgs auf Basis des Modells aus Abb. 13 zeigte sich der neu hinzugenommene Pfad vom Team Commitment auf die Change-Intention nahezu identisch mit  $\beta = .19, SE = .06, p < .01$ . Der Pfad von der individuellen Change-Intention auf die Kriteriumsvariable blieb dabei nicht signifikant. Dennoch erhielt das Modell durchweg bessere Passungswerte als das entsprechende Ausgangsmodell aus Abb. 13. Allerdings zeigte keines der beiden komplexeren Modelle eine höhere Vorhersagekraft für den Change-Erfolg als die beiden Ausgangsmodelle. Eine solche Erhöhung der erklärten Kriteriumsvarianz konnte durchaus erwartet werden. Durch die Hinzunahme eines weiteren exogenen Prädiktors zweiter Ordnung auf einen endogenen direkten Prädiktor des Kriteriums erhöht sich dessen erklärte Varianz und seine Residualvarianz sinkt. Seine Vorhersage des Kriteriums kann dadurch genauer werden, was die erklärte Kriteriumsvarianz erhöhen kann. Außerdem wird durch das Hinzufügen eines Prädiktors grundsätzlich die erklärte Gesamtvarianz des Modells erhöht, was auch die erklärte Kriteriumsvarianz erhöht, die von dieser abhängig ist (Kline, 2011; Hayes, 2013). Zur Prüfung, ob die beiden erweiterten Modelle den Ausgangsmodellen dennoch vorgezogen werden sollten, wurden die  $\chi^2$ -Werte der korrespondierenden Modelle nach den Empfehlungen von Satorra und Bentler (2010) für die Differenztestung von  $\chi^2$ -Werten für mit MLR-Schätzern geprüfte hierarchische Regressionsmodelle verglichen. Der Vergleich ergab, dass die Modelle hinsichtlich ihrer Passungswerte mit  $\chi^2_{diff}(2) = 1.63, p = .44$  für den wahrgenommenen und  $\chi^2_{diff}(2) = 0.57, p = .75$  für

den erwarteten individuellen Change-Erfolg nicht signifikant verschieden waren. Somit konnte Hypothese 4.a) zwar teilweise belegt werden, doch ein Mehrwert der komplexeren Modelle im Sinne einer Erhöhung der prädiktiven Kraft des jeweiligen Modells oder einer besseren Passung zu den empirischen Daten konnte nicht festgestellt werden. Auf eine grafische Darstellung der komplexeren Modelle wurde daher verzichtet.

Zur Prüfung des Einflusses des Organizational Commitments wurde ebenfalls zunächst dem individuellen Wirkmodell zur Vorhersage des wahrgenommenen Change-Erfolgs aus Abb. 12 die Variable Organizational Commitment mit einem direkten Pfad auf die individuelle Change-Intention sowie einem Pfad auf die individuelle kognitive Trias hinzugefügt. Auch hier wurde nur der Pfad vom Organizational Commitment zur individuellen Change-Intention signifikant. Wurde der nicht signifikante Pfad zur individuellen kognitiven Trias eliminiert, fand sich ein Modell, das durchweg leicht bessere Passungswerte als das weniger komplexe Ausgangsmodell aufwies, wobei auch hier die  $\chi^2$ -Passungswerte der beiden Modelle nach Satorra und Bentler (2010) nicht signifikant verschieden waren,  $\chi^2_{diff}(2) = 0.11, p = .94$ .

Für die analoge Prüfung des individuellen Wirkmodells zur Vorhersage des erwarteten Change-Erfolgs fanden sich analoge Ergebnisse wie für das Team Commitment mit einem signifikanten Einfluss des Organizational Commitments auf die individuelle Change-Intention mit  $\beta = .20, SE = .05, p < .001$  und einem nicht signifikanten Pfad von letzterer zum erwarteten individuellen Change-Erfolg. Auch hier unterschieden sich die  $\chi^2$ -Passungswerte des Ausgangsmodells und des komplexeren Modells nicht signifikant,  $\chi^2_{diff}(2) = 0.79, p = .67$ . Somit wurde zwar auch Hypothese 4.b) teilweise belegt, doch konnte auch für das Organizational Commitment keine Verbesserung des Modells oder dessen prädiktiver Kraft gefunden werden.

Nach Hypothese 5.a) sollte das Team Commitment die Beziehung zwischen der individuellen kognitiven Trias und der individuellen Change-Intention in der Weise moderieren, dass ein hohes Team Commitment den positiven Zusammenhang der beiden Prozessvariablen abschwächt. Dazu wurde eine multiple Regressionsanalyse der individuellen Change-Intention auf die individuelle kognitive Trias und das Team Commitment durchgeführt. In dieser wie in allen weiteren multiplen Regressionsanalysen wurden die Prädiktoren zunächst am Gesamtmittelwert der Stichprobe zentriert, und aus diesen zentrierten Werten wurde der Interaktionsterm berechnet. Die zentrierten Prädiktoren und deren Produkt wurden dann in der Regressionsanalyse verwendet. Die Zentrierung der Prädiktoren erfolgte aus Gründen der leichteren Interpretierbarkeit der gefundenen Zusammenhänge, da die untersuchten Variablen keinen natürlichen Nullpunkt besaßen. Ein Wert von 0 zeigte damit eine in Bezug auf die untersuchte Stichprobe mittlere Ausprägung einer Variablen an. Dieses Vorgehen wird von verschiedenen Autor:innen bei der Durchführung von multiplen linearen

Regressionen empfohlen (Aiken & West, 1991; Schielzeth, 2010; Hayes, 2013). Durch die Zentrierung ändern sich neben der Interpretation des Nullpunktes die Regressionsgewichte der beiden Haupteffekte, nicht jedoch dasjenige des Interaktionsterms oder der Wert für die erklärte Varianz des Kriteriums  $R^2$  (Hayes, 2013). Die Annahme, dass mit der Zentrierung dem Problem der Multikollinearität zwischen den Prädiktoren und damit einhergehenden schwachen oder verzerrten Schätzungen der Regressionskoeffizienten begegnet werden kann, wurde inzwischen von mehreren Autor:innen widerlegt (Echambadi & Hess, 2007; Hayes, 2013). Bei der Interpretation der grafischen Darstellungen der gefundenen signifikanten Interaktionen im Verlauf der Arbeit muss beachtet werden, dass hier zentrierte Prädiktoren mit ihren für sie berechneten Regressionsgewichten unzentrierte Kriteriumsvariablen vorhersagten. Die Berechnungen ergaben, dass lediglich die kognitive Trias und das Team Commitment unabhängig voneinander die Change-Intention mit einem  $R^2 = .30$  signifikant vorhersagen konnten,  $F(3, 113) = 15.97, p < .001$ . Je positiver die kognitiven Überzeugungen der Befragten waren und je stärker sie sich unabhängig davon ihrem Team verbunden fühlten, desto höher war ihre Change-Intention. Dabei zeigte sich der Effekt für die kognitive Trias mit einem Regressionskoeffizienten von  $b = 0.0075, SE = 0.0013, t = 5.70, p < .001$  deutlich stärker als derjenige des Team Commitments mit  $b = 0.24, SE = 0.08, t = 3.11, p < .01$ .<sup>30</sup> Die Interaktion der beiden Prädiktoren blieb mit  $b = -0.0019, SE = 0.0010, t = -1.79, p = .08$  nicht signifikant. Die laut Hypothese 5.a) erwartete Moderatorwirkung des Team Commitments konnte also nicht belegt werden.

Bei der analogen Prüfung eines Moderatoreffekts des Organizational Commitments (Hypothese 5.b) fanden sich bei der multiplen Regression der individuellen Change-Intention auf die individuelle kognitive Trias und das Organizational Commitment ebenfalls nur die beiden signifikanten Haupteffekte ( $b = 0.0074, SE = 0.0013, t = 5.74, p < .001$  für die kognitive Trias und  $b = 0.33, SE = 0.08, t = 4.24, p < .001$  für das Organizational Commitment). Je positiver die kognitiven Überzeugungen der Befragten waren und je stärker sie sich unabhängig davon ihrer Organisation verbunden fühlten, desto höher war ihre Change-Intention. Die Interaktion der beiden Prädiktoren blieb mit  $b = -0.0019, SE = 0.0011, t = -1.77, p = .08$  nicht signifikant. Damit konnten die in den Hypothesen 5.a) und 5.b) beschriebenen Moderatoreffekte nicht belegt werden.

---

<sup>30</sup> Da der Range der kognitiven Trias durch die Produktbildung wie bereits erwähnt von 1 bis 343 reichte, ergaben sich für die Regressionskoeffizienten auch im Falle der Signifikanz sehr kleine Werte. Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse werden aus diesem Grund alle betroffenen Regressionskoeffizienten und Standardfehler in dieser Arbeit entgegen den üblichen Konventionen mit vier Nachkommastellen berichtet.

Nach der im Theorieteil formulierten Hypothese 6.a) sollte das individuelle Change Commitment einen direkten Einfluss auf die individuelle Change-Intention haben. Zu deren Überprüfung wurde das Wirkmodell aus Abb. 12 um die Variable individuelles Change Commitment ergänzt, mit einem direkten Pfad zur individuellen Change-Intention. Die anschließende Pfadanalyse ergab zwar durchgehend signifikante Pfadkoeffizienten, doch sämtliche Gütemaße lagen sehr deutlich jenseits der gängigen Akzeptanzgrenzen, so dass von einer mangelnden Passung des Modells mit den empirischen Daten ausgegangen werden musste. Dasselbe Ergebnis ergab die Prüfung des Modells für den erwarteten individuellen Change-Erfolg aus Abb. 13. Damit konnte zwar der schon aus der bivariaten Korrelation der beiden Maße bekannte Zusammenhang repliziert werden. Doch im Gefüge der weiteren Modellvariablen hatte das individuellen Change Commitment nicht die in Hypothese 6.a) erwartete Rolle inne.

Nach Hypothese 7.a) sollte das Change Commitment als Mediator zwischen der kognitiven Trias und der Change-Intention fungieren. Zu deren Überprüfung wurde in die individuellen Wirkmodelle für den wahrgenommenen und den erwarteten Change-Erfolg (vgl. Abb. 12 und 13) das individuelle Change Commitment mit einem Pfad auf die individuelle Change-Intention eingefügt. Außerdem führte der Pfad von der kognitiven Trias nun zunächst ausschließlich auf das Change Commitment und darüber vermittelt auf die Change-Intention. Beide Pfadanalysen lieferten Gütemaße, die deutlich jenseits der berichteten Akzeptanzgrenzen lagen, so dass keine Passung mit den empirischen Daten angenommen werden konnte. Somit musste auch Hypothese 7.a) verworfen werden. Das Change Commitment wies auf der individuellen Ebene zwar Zusammenhänge mit mehreren Modellvariablen auf, doch konnte keine Konstellation gefunden werden, in der es einen weiteren Erklärungsbeitrag leistete, der über das Kernmodell hinausging.<sup>31</sup>

### *Interebeneneffekte auf der individuellen Ebene*

Laut Modell sollten sich die kognitiven Variablen der individuellen und der kollektiven Ebene abhängig von der Wahrnehmung unterschiedlicher Interdependenzen gegenseitig beeinflussen. Bei hoher erlebter Ergebnisinterdependenz sollte der Ergebniserwartungsaspekt der kollektiven kognitiven Trias den Ergebniserwartungsaspekt der individuellen kognitiven Trias beeinflussen (Hypothese 0.c). Zur Überprüfung dieser Annahme wurde zunächst eine multiple Regression der

---

<sup>31</sup> Da das Change Commitment in weiteren explorativ durchgeführten Pfadanalysen auch signifikante Pfade zum Change-Erfolg aufwies und auch die bivariaten Korrelationen mit vielen Modellvariablen sehr hoch waren, wurde in einer explorativen Faktorenanalyse aller Items der drei individuellen Skalen kognitive Trias, Change-Intention und Change Commitment überprüft, ob diese überhaupt als distinkte Variablen angesehen werden konnten. Das Ergebnis zeigte nach Varimax-Rotation drei Faktoren mit Eigenwerten über 1 an, die alle eindeutig als die erwarteten theoretischen Konstrukte identifiziert werden konnten. Sämtliche Items luden jeweils sehr hoch auf die theoretisch erwarteten Faktoren.

individuellen Ergebniserwartung auf die kollektive Ergebniserwartung, die wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz sowie die Interaktion der beiden Prädiktoren berechnet. Die Vorhersage gelang zwar mit einem multiplen  $R^2 = .50$  recht gut,  $F(3, 133) = 44.91, p < .001$ . Doch lediglich die kollektive Ergebniserwartung konnte die individuelle Ergebniserwartung signifikant vorhersagen,  $b = 0.72, SE = 0.07, t = 10.69, p < .001$ , während die kollektive Ergebnisinterdependenz mit  $b = 0.02, SE = 0.06, t = 0.33, p = .74$  genauso wie der Interaktionsterm mit  $b = -0.01, SE = 0.03, t = -0.37, p = .72$  keinen Erklärungswert für die individuelle Ergebniserwartung besaß. Je höher die kollektive Ergebniserwartung war, desto höher war auch die individuelle Ergebniserwartung der Befragten. Die Höhe der kollektiven Ergebnisinterdependenz spielte keine Rolle, Hypothese 0.c) konnte daher nicht belegt werden.

Gemäß den im Theorieteil formulierten Hypothesen zu den Wirkungen zwischen den Ebenen sollten auch die Ausdrücke für die kognitive Trias Zusammenhänge aufweisen, da in ihnen jeweils die Change-Wirksamkeit und die Ergebniserwartung enthalten waren. Da die Moderationswirkung der kollektiven Ergebnisinterdependenz jedoch bereits für die beiden Ergebniserwartungen nicht vorhanden war, wurde auch für die Beziehung der beiden Werte der kognitiven Trias keine entsprechende Moderationswirkung erwartet (Hypothese 0.d). Die entsprechende multiple Regression der individuellen kognitiven Trias auf die kollektive kognitive Trias, die kollektive Ergebnisinterdependenz und die zugehörige Interaktion wurde mit einem multiplen  $R^2 = .68$  signifikant,  $F(3, 115) = 79.63, p < .001$ . Die kollektive kognitive Trias trug mit einem Regressionskoeffizienten von  $b = 0.85, SE = 0.06, t = 14.15, p < .001$  signifikant zur Vorhersage des Kriteriums bei. Dazu zeigte sich ein auf dem 5%-Niveau signifikanter Haupteffekt der kollektiven Ergebnisinterdependenz mit  $b = -6.02, SE = 2.65, t = -2.27, p = .03$ . Die Interaktion der beiden Variablen war auch hier nicht signifikant ( $b = -0.03, SE = 0.03, t = -0.92, p = .36$ )<sup>32</sup>. Je stärker die kollektiven kognitiven Überzeugungen eingeschätzt wurden, desto stärker wurden auch die individuellen kognitiven Überzeugungen eingeschätzt. Gleichzeitig zeigte sich in gegenläufiger Weise, dass eine höhere erlebte kollektive Ergebnisinterdependenz zu geringeren individuellen kognitiven Überzeugungen führte. Hypothese 0.d) konnte damit ebenfalls nicht belegt werden.

---

<sup>32</sup> Der Interaktionsterm für diese Analyse stellte das Produkt der kognitiven Trias und des Wertes für die wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz dar. Hier könnte eingewendet werden, dass streng genommen nur der Ergebniserwartungsaspekt der kognitiven Trias durch die Ergebnisinterdependenz beeinflusst werden sollte und damit auch nur dieser Aspekt bei der Berechnung des Interaktionsterms berücksichtigt werden dürfte. Wäre ein additives Zusammenwirken der drei Elemente der kognitiven Trias angenommen worden, hätte dies tatsächlich zu einem anderen Interaktionsterm geführt. Im Falle der hier angenommenen multiplikativen Verknüpfung der drei Variablen ergab sich jedoch ein Ausdruck nach der folgenden Logik: Wirksamkeit x (Ergebniserwartung x Interdependenz) x Valenz. Da das Modell außerdem annahm, dass die kollektive kognitive Trias als Ganzes die individuelle kognitive Trias als Ganzes abhängig von der Ergebnisinterdependenz beeinflusst, schien die vorgenommene Produktbildung rechnerisch wie inhaltlich adäquat.

### *Ein integriertes Wirkmodell auf der individuellen Ebene*

Zur Prüfung eines integrierten Modells auf der individuellen Ebene wurde dem individuellen Wirkmodell aus Abb. 12 die kollektive kognitive Trias mit einem Pfad zur individuellen kognitiven Trias hinzugefügt und mit einer Pfadanalyse überprüft. Zwar wurde der zusätzliche Pfad von der kollektiven auf die individuelle kognitive Trias signifikant, was bei der hohen bivariaten Korrelation der beiden Variablen auch zu erwarten war. Doch das erweiterte Modell wies deutlich schlechtere Passungswerte auf als das einfachere Kernmodell. Diese genügten nicht mehr den berichteten Akzeptanzkriterien. Für die Vorhersage des erwarteten individuellen Change-Erfolgs ergaben sich für ein in analoger Weise erweitertes Modell noch schlechtere Passungswerte. Die Vorhersage des individuellen Change-Erfolgs ließ sich mit rein individuellen Variablen offensichtlich besser abbilden als in einem integrierten Modell.

### **5.6.7. Das Modell auf der kollektiven Ebene**

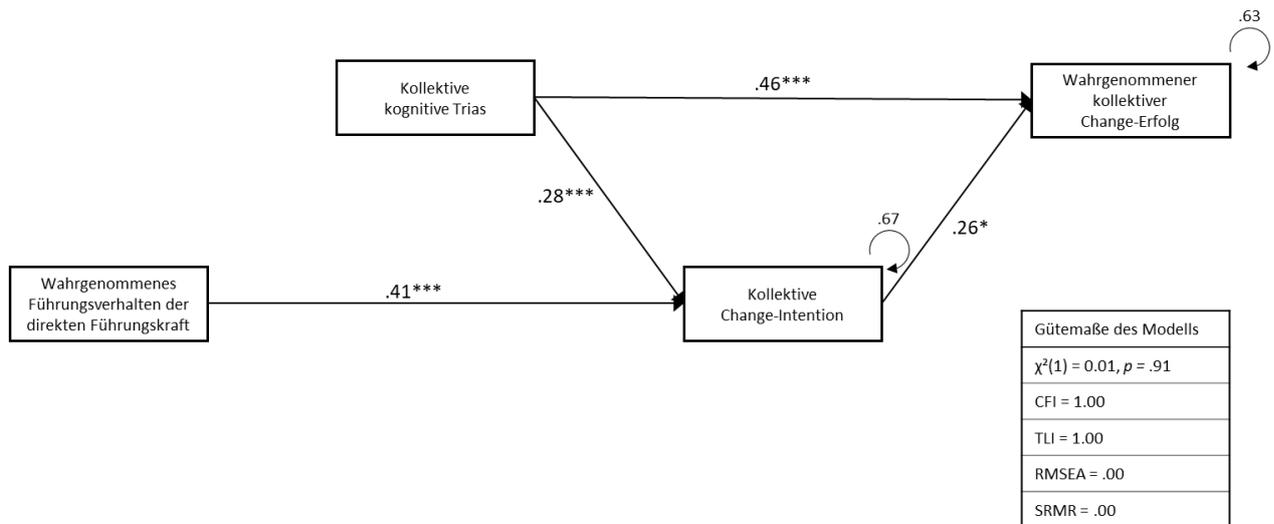
#### *Die Wirkkette auf der kollektiven Ebene*

Auf der kollektiven Ebene wurde gemäß den Hypothesen 1.b) und 2.b) ein Einfluss der Inputfaktoren zum wahrgenommenen Führungsverhalten der direkten Führungskraft und der Bereichsleitung auf beide Prozessvariablen angenommen. Auch hier wurden mehrere Pfadanalysen gerechnet, bei denen Elemente und Pfade schrittweise hinzugefügt wurden. Wie auf der individuellen Ebene wies jedoch nur ein solches Pfadmodell ausreichende Gütemaße der Passung auf, das einen Einfluss der beiden Führungsvariablen lediglich auf die kollektive Change-Intention annahm. Der auf dem 1%-Niveau nicht signifikante  $\chi^2$ -Passungswert des Modells von  $\chi^2(2) = 8.66$ ,  $p = .013$ , der CFI mit .95 und der SRMR mit .05, zeigten eine hinreichende Passung an, der RSMEA mit .16 und der TLI mit .82 blieben außerhalb der gängigen Akzeptanzgrenzen. Dabei wurde der Beitrag des wahrgenommenen Führungsverhaltens der Bereichsleitung zur kollektiven Change-Intention nicht mehr signifikant. Entfernte man diese Variable komplett aus dem Modell ergab sich eine Lösung, die sehr hohe Passungswerte erhielt. Diese und das zugehörige Pfaddiagramm sind in Abb. 14 dargestellt.<sup>33</sup> Der standardisierte indirekte Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft auf den wahrgenommenen Change-Erfolg betrug  $\beta_{\text{ind}} = .11$ ,  $SE = .04$ ,  $p < .01$ .

---

<sup>33</sup> Die explorativ hinzugenommene wahrgenommene Change-Kommunikation wies zwar einen signifikanten direkten Pfad zur kollektiven kognitiven Trias auf, doch zeigte das in dieser Weise erweiterte Modell deutlich schlechtere Fit-Indizes. Es war daher anzunehmen, dass die wahrgenommene Change-Kommunikation nur auf der individuellen Ebene die Variablen der kognitiven Trias beeinflusste und der signifikante Pfad zur kollektiven kognitiven Trias auf die hohe gemeinsame Varianz der beiden Variablen auf der individuellen und der kollektiven Ebene zurückzuführen war.

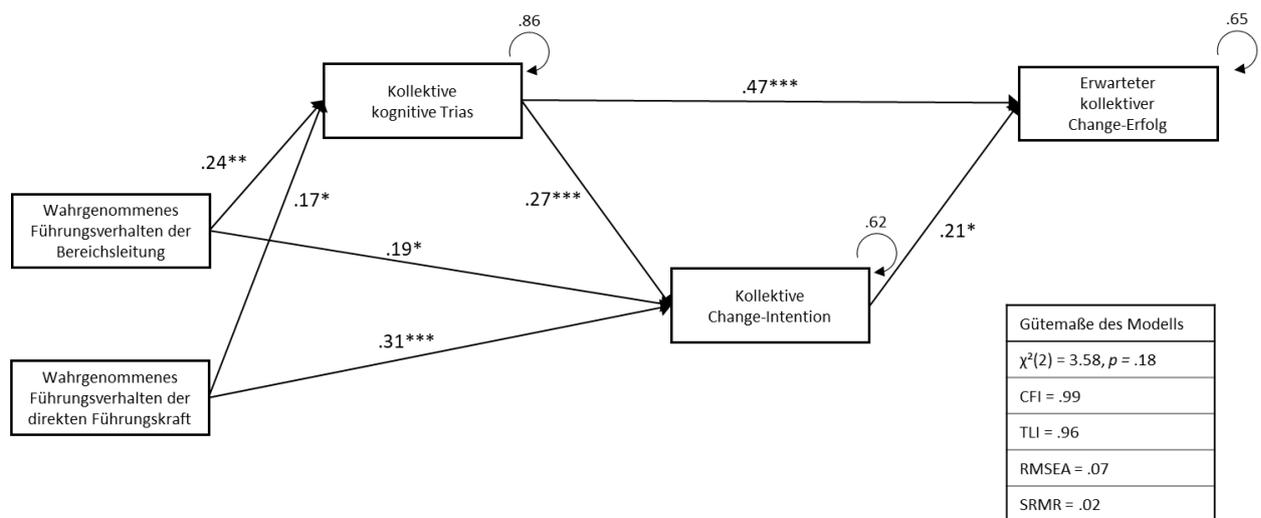
Abb. 14: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 1



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Für das Modell zur Vorhersage des erwarteten kollektiven Change-Erfolgs fanden sich dagegen signifikante Pfade beider Führungsvariablen sowohl zur kollektiven kognitiven Trias wie auch zur kollektiven Change-Intention (s. Abb. 15). Der totale Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft auf den erwarteten kollektiven Change-Erfolg betrug  $\beta_{\text{total}} = .15$ ,  $SE = .06$ ,  $p < .01$ , während derjenige des wahrgenommenen Führungsverhaltens der Bereichsleitung mit  $\beta_{\text{total}} = .17$ ,  $SE = .06$ ,  $p < .01$  signifikant wurde. Wurden die beiden totalen Effekte auf die jeweils drei indirekten Effekte aufgesplittet, zeigte sich, dass lediglich die Pfade über die kollektive kognitive Trias zum erwarteten Change-Erfolg signifikant wurden ( $\beta_{\text{ind}} = .08$ ,  $SE = .03$ ,  $p = .02$  für das Führungsverhalten der direkten Führungskraft und  $\beta_{\text{ind}} = .11$ ,  $SE = .05$ ,  $p = .03$  für dasjenige der Bereichsleitung). Die schwache prädiktive Kraft der Change-Intention für den erwarteten Change-Erfolg ließ die beiden anderen indirekten Effekte unter die Signifikanzgrenze sinken.

Abb. 15: Das Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 1



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

### Rahmenfaktoren auf der kollektiven Ebene

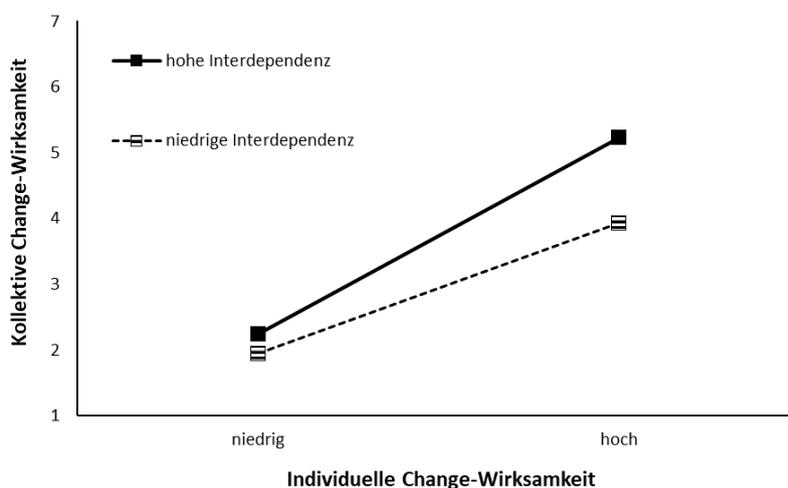
Als einziger Rahmenfaktor wurde auf der kollektiven Ebene das kollektive Change Commitment angenommen. Nach Hypothese 6.b) sollte es einen direkten Beitrag zur Vorhersage der kollektiven Change-Intention leisten. Zu deren Überprüfung wurde zunächst das Modell aus Abb. 14 ergänzt um die Variable kollektives Change Commitment, mit einem direkten Pfad auf die kollektive Change-Intention. Trotz eines signifikanten standardisierten Pfadkoeffizienten vom Change Commitment zur Change-Intention von  $\beta = .24$ ,  $SE = .08$ ,  $p < .01$  verfehlten sämtliche Gütemaße des geprüften Modells deutlich die gängigen Akzeptanzgrenzen. Dasselbe Ergebnis ergab die Prüfung des analogen Modells zur Vorhersage des erwarteten kollektiven Change-Erfolgs auf der Grundlage des Modells aus Abb. 15, bei dem der standardisierte Pfadkoeffizient vom Change Commitment zur Change-Intention bei  $\beta = .20$ ,  $SE = .09$ ,  $p = .02$  lag. So konnte zwar der aufgrund der bivariaten Korrelation bereits erwartbare positive Zusammenhang zwischen dem Change Commitment und der Change-Intention auch auf der kollektiven Ebene gefunden werden. Jedoch zeigte sich, dass das dabei formulierte Wirkgefüge nicht mit den empirischen Daten vereinbar war.

Laut Hypothese 7.b) wurde angenommen, dass das kollektive Change Commitment den Zusammenhang zwischen der kollektiven kognitiven Trias und der kollektiven Change-Intention mediiert. Zu deren Überprüfung wurden die Modelle aus Abb. 14 und Abb. 15 dahingehend ergänzt, dass die kognitive Trias nun ihren Einfluss auf die Change-Intention vermittelt über das kollektive Change Commitment ausübte. Beide Modelle erhielten Passungswerte, die durchgängig die Akzeptanzgrenzen verfehlten. Somit konnten die Hypothesen 6.b) und 7.b) nicht belegt werden.

### Interebeneneffekte auf der kollektiven Ebene

Zur Prüfung des Einflusses individueller Kernvariablen auf die kollektive Wirkkette wurde zunächst die multiple Regression der kollektiven Change-Wirksamkeit auf die individuelle Change-Wirksamkeit, die wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz sowie die Interaktion der beiden Prädiktorvariablen berechnet (Hypothese 0.a). Das Modell wurde mit einem multiplen  $R^2 = .58$  signifikant,  $F(3, 132) = 60.79$ ,  $p < .001$ . Beide Prädiktoren sowie deren Interaktion konnten das Kriterium signifikant vorhersagen mit  $b = 0.63$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 11.50$ ,  $p < .001$  für die individuelle Change-Wirksamkeit,  $b = 0.21$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 3.71$ ,  $p < .001$  für die wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz und  $b = 0.07$ ,  $SE = 0.03$ ,  $t = 2.49$ ,  $p = .01$  für den Interaktionsterm. Je höher also die individuelle Change-Wirksamkeit eines Individuums und je stärker die erlebte Abhängigkeit der Leistung seines Teams von seiner eigenen Leistung war, desto höher erlebte es auch die kollektive Wirksamkeit seines Teams. Darüber hinaus zeigt die grafische Analyse in Abb. 16, dass der positive Zusammenhang zwischen der individuellen und der kollektiven Change-Wirksamkeit umso stärker ausfiel, je höher die wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz war. Die Berechnung der einfachen Effekte (*simple slopes*) für die individuelle Change-Wirksamkeit lag bei niedriger wahrgenommener kollektiver Aufgabeninterdependenz bei  $b = 0.51$ ,  $SE = 0.08$ ,  $t = 6.42$ ,  $p < .001$  und bei hoher wahrgenommener kollektiver Aufgabeninterdependenz bei  $b = 0.76$ ,  $SE = 0.07$ ,  $t = 11.06$ ,  $p < .001$ .

**Abb. 16: Kollektive Change-Wirksamkeit in Abhängigkeit von der individuellen Change-Wirksamkeit und der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz – Studie 1**



Hinweise:

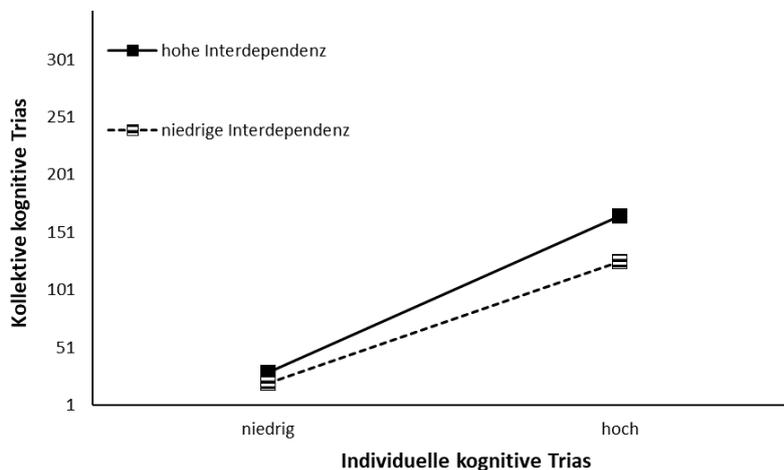
Für beide Prädiktoren gilt:

Hohe Ausprägung: zentrierter Mittelwert + 1 SD

Niedrige Ausprägung: zentrierter Mittelwert - 1 SD

Auch auf der kollektiven Ebene wurde anschließend die Regression der kollektiven kognitiven Trias auf die individuelle kognitive Trias und die wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz berechnet (vgl. Hypothese 0.b). Hier verfehlte die Interaktion mit  $b = 0.05$ ,  $SE = 0.03$ ,  $t = 1.81$ ,  $p = .07$  knapp das 5%-Signifikanzniveau. Die erklärte Varianz der Kriteriumsvariablen stieg mit  $R^2 = .69$ ,  $F(3, 117) = 85.44$ ,  $p < .001$ , auf über zwei Drittel an, mit einem dominanten Haupteffekt der individuellen kognitiven Trias mit  $b = 0.75$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 12.32$ ,  $p < .001$  und einem weniger starken Haupteffekt der kollektiven Aufgabeninterdependenz mit  $b = 6.47$ ,  $SE = 2.39$ ,  $t = 2.71$ ,  $p < .01$ . Je stärker die kognitiven change-bezogenen Überzeugungen des Individuums bezüglich seiner eigenen Leistungen ausgeprägt waren, desto höher schätzte es auch die kollektiven kognitiven Überzeugungen seiner Gruppe ein. Unabhängig davon führte zusätzlich eine hohe erlebte Aufgabeninterdependenz allein schon zu einer stärkeren Einschätzung der kollektiven kognitiven Überzeugungen des Teams durch die Befragten. Abb. 17 zeigt außerdem die erwartete Interaktion, nach welcher der Zusammenhang zwischen den beiden kognitiven Variablen auf der individuellen und der kollektiven Ebene stärker sein sollte, je höher die erlebte kollektive Aufgabeninterdependenz ausgeprägt war. Die Simple Slopes lagen hier für eine niedrige kollektive Aufgabeninterdependenz bei  $b = 0.65$ ,  $SE = 0.10$ ,  $t = 6.86$ ,  $p < .001$  und bei hoher kollektiver Aufgabeninterdependenz bei  $b = 0.84$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 13.69$ ,  $p < .001$ .

**Abb. 17: Kollektive kognitive Trias in Abhängigkeit von der individuellen kognitiven Trias und der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz– Studie 1**



Hinweis:

Für beide Prädiktoren gilt:

Hohe Ausprägung: zentrierter Mittelwert + 1 SD

Niedrige Ausprägung: zentrierter Mittelwert – 1 SD

Um den Einfluss der organisationalen Variablen zu prüfen, wurde die multiple Regression der kollektiven Ergebniserwartung auf die organisationale Ergebniserwartung, die wahrgenommene organisationale Ergebnisinterdependenz sowie die Interaktion der beiden Prädiktoren berechnet (Hypothese 0.g). Auch hier wurde das Modell signifikant mit einem sehr hohen multiplen  $R^2 = .73$ ,  $F(3, 137) = 120.45$ ,  $p < .001$ . Dabei zeigte sich ein dominanter Haupteffekt der organisationalen Ergebniserwartung mit  $b = 0.78$ ,  $SE = 0.04$ ,  $t = 17.59$ ,  $p < .001$  und ein schwächerer Haupteffekt der wahrgenommenen organisationalen Ergebnisinterdependenz mit  $b = 0.10$ ,  $SE = 0.05$ ,  $t = 2.10$ ,  $p = .04$ . Der Beitrag des Interaktionsterms wurde mit  $b = -0.03$ ,  $SE = 0.03$ ,  $t = -1.07$ ,  $p = .29$  nicht signifikant. Je höher die organisationale Ergebniserwartung war, desto höhere Werte berichteten die Befragten für die kollektive Ergebniserwartung. Unabhängig davon stieg die kollektive Ergebniserwartung, je stärker eine organisationale Ergebnisinterdependenz erlebt wurde. Wurden statt der Ergebniserwartungen die entsprechenden Werte der kollektiven und organisationalen kognitiven Trias eingesetzt (Hypothese 0.h), wurde das Modell mit einem sehr hohen erklärten Varianzanteil von  $R^2 = .75$ ,  $F(3, 130) = 126.59$ ,  $p < .001$  signifikant. Doch es fand sich lediglich ein extrem starker Haupteffekt der organisationalen kognitiven Trias mit  $b = 0.91$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 16.26$ ,  $p < .001$ . Der Haupteffekt der organisationalen Ergebnisinterdependenz blieb mit  $b = 2.48$ ,  $SE = 2.50$ ,  $t = 0.99$ ,  $p = .33$  ebenso nicht signifikant wie der Interaktionseffekt mit  $b = 0.002$ ,  $SE = 0.03$ ,  $t = 0.07$ ,  $p = .95$ . Die berichteten kollektiven kognitiven Überzeugungen des Teams waren damit umso stärker, je stärker die organisationsweiten kognitiven Überzeugungen erlebt wurden.

### *Ein integriertes Wirkmodell auf der kollektiven Ebene*

Für ein integriertes Modell zur Vorhersage des wahrgenommenen kollektiven Change-Erfolgs wurden in einer weiteren Pfadanalyse dem Modell aus Abb. 14 die individuelle und die organisationale kognitive Trias mit jeweils einem direkten Pfad auf die kollektive kognitive Trias sowie die tendenziell signifikante Interaktion zwischen der individuellen kognitiven Trias und der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz hinzugefügt<sup>34</sup>. Mit Ausnahme des Pfades des Interaktionsterms auf die kollektive kognitive Trias wurden alle Pfade signifikant (vgl. Abb. 18). Im Vergleich zu dem rein kollektiven Modell aus Abb. 14 zeigte das erweiterte Modell zwar leicht schlechtere Passungswerte, jedoch blieb der  $\chi^2$ -Passungswert nicht signifikant.<sup>35</sup> Auch die übrigen Gütemaße zeigten ausreichende Werte an. Insgesamt stieg die Vorhersagekraft des Modells für den wahrgenommenen

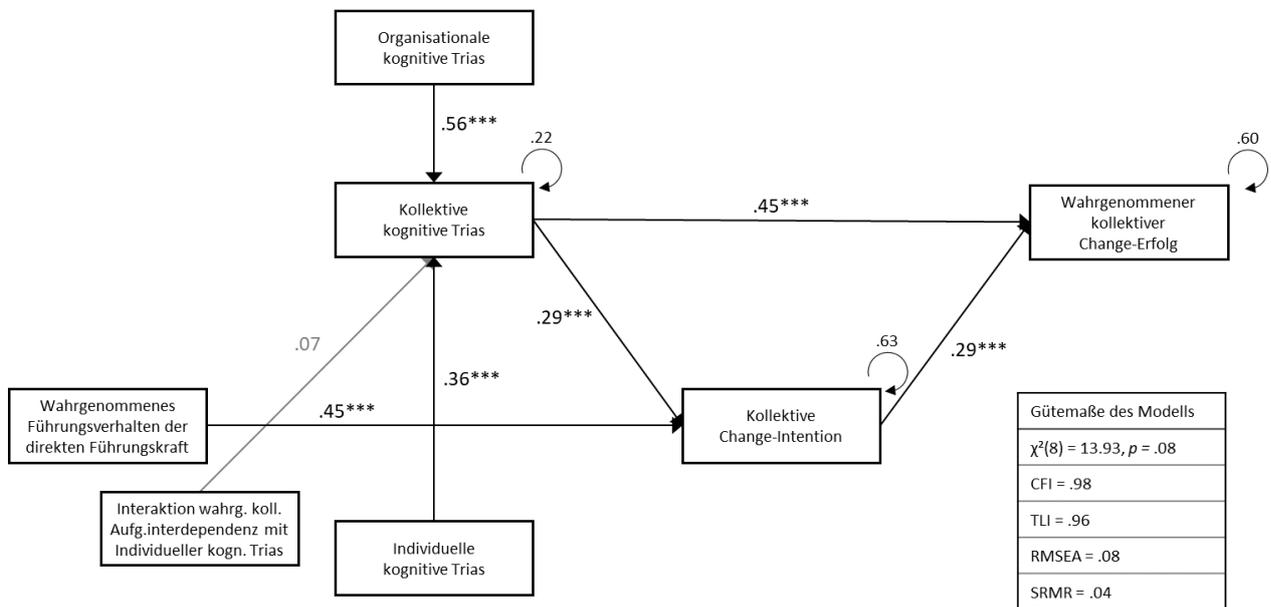
---

<sup>34</sup> Der signifikante Haupteffekt der kollektiven Aufgabeninterdependenz hätte es eigentlich nahegelegt, dass auch diese im Modell mit einem direkten Pfad auf die kollektive kognitive Trias aufgenommen würde. Diese Option wurde vorab in einer Pfadanalyse überprüft, in welcher der betroffene Pfad jedoch nicht signifikant wurde. Für die berichtete Analyse wurde die kollektive Aufgabeninterdependenz daher nicht berücksichtigt.

<sup>35</sup> Der  $\chi^2$ -Differenztest nach Satorra & Bentler (2010) zeigte trotz der hohen Unterschiede zwischen den  $\chi^2$ -Passungswerten der beiden Modelle mit  $\chi^2_{diff}(7) = 13.61$ ,  $p = .059$  jedoch eine Differenz an, die knapp über der 5%-Signifikanzgrenze lag.

individuellen Change-Erfolg leicht, aber nicht signifikant an. Die erklärte Varianz des Kriteriums lag im integrierten Modell bei 40,2% im Vergleich zu 37,4% im Ausgangsmodell<sup>36</sup>. Ergänzte man das Modell aus Abb. 15 zur Vorhersage des erwarteten kollektiven Erfolgs ebenfalls durch die drei oben genannten Pfade, zeigte sich, dass das wahrgenommene Führungsverhalten der Bereichsleitung seinen signifikanten Einfluss komplett verlor und das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft nur noch einen signifikanten Pfad auf die Change-Intention aufwies. Eliminierte man die nicht signifikanten Pfade, ergab sich ein Modell mit durchweg besseren Passungswerten als das einfachere Ausgangsmodell (vgl. Abb. 19).<sup>37</sup>

**Abb. 18: Das Integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 1**

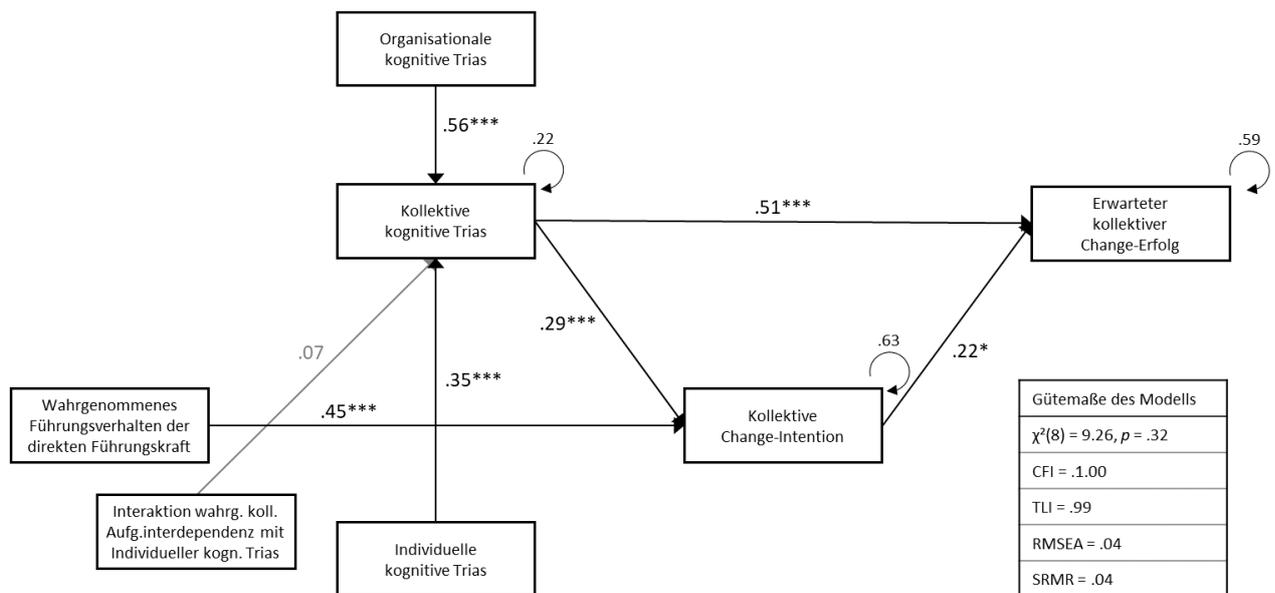


Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

<sup>36</sup> Auch beim integrierten kollektiven Modell wurde noch einmal geprüft, ob die Hinzunahme der Inputfaktoren wahrgenommene Change-Kommunikation und wahrgenommenes Führungsverhalten der Bereichsleitung zu einer Verbesserung der Modellpassung und der Vorhersagekraft des Change-Erfolgs führen würde. Für beide Inputfaktoren und für beide Varianten des Change-Erfolgs zeigte sich dies nicht.

<sup>37</sup> Auch hier zeigte jedoch der  $\chi^2$ -Differenztest nach Satorra & Bentler (2010) mit  $\chi^2_{diff}(6) = 5.85, p = .44$  eine nicht signifikante Differenz zwischen dem rein kollektiven und dem integrierten kollektiven Modell an.

Abb. 19: Das Integrierte Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 1



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

### 5.6.8. Das Modell auf der organisationalen Ebene

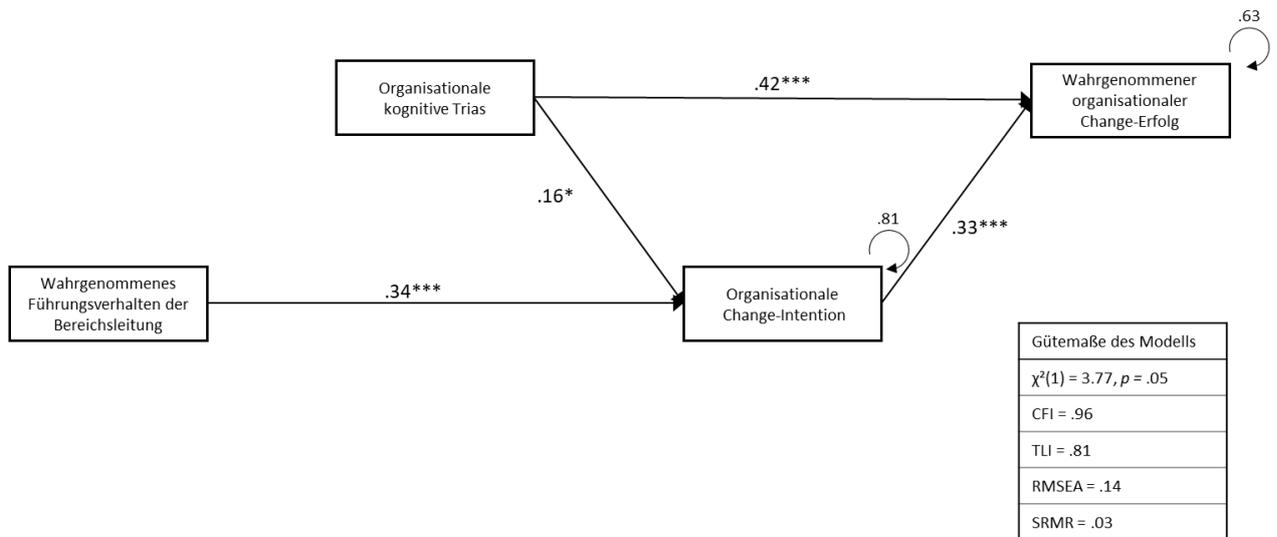
#### *Die Wirkkette auf der organisationalen Ebene*

Auf der organisationalen Ebene wurde als einziger Inputfaktor das wahrgenommene Führungsverhalten der Bereichsleitung angenommen. Hier erhielt lediglich ein Modell mit einem direkten Pfad dieses Inputfaktors auf die organisationale Change-Intention akzeptable Passungswerte, wenngleich der SRMR-Wert und der TLI außerhalb der gängigen Cutoff-Grenzen blieben (vgl. Abb. 20).<sup>38</sup>

Für dasselbe Modell zur Vorhersage des erwarteten organisationalen Change-Erfolgs fanden sich sehr hohe Passungswerte bei allen Gütekriterien (vgl. Abb. 21).

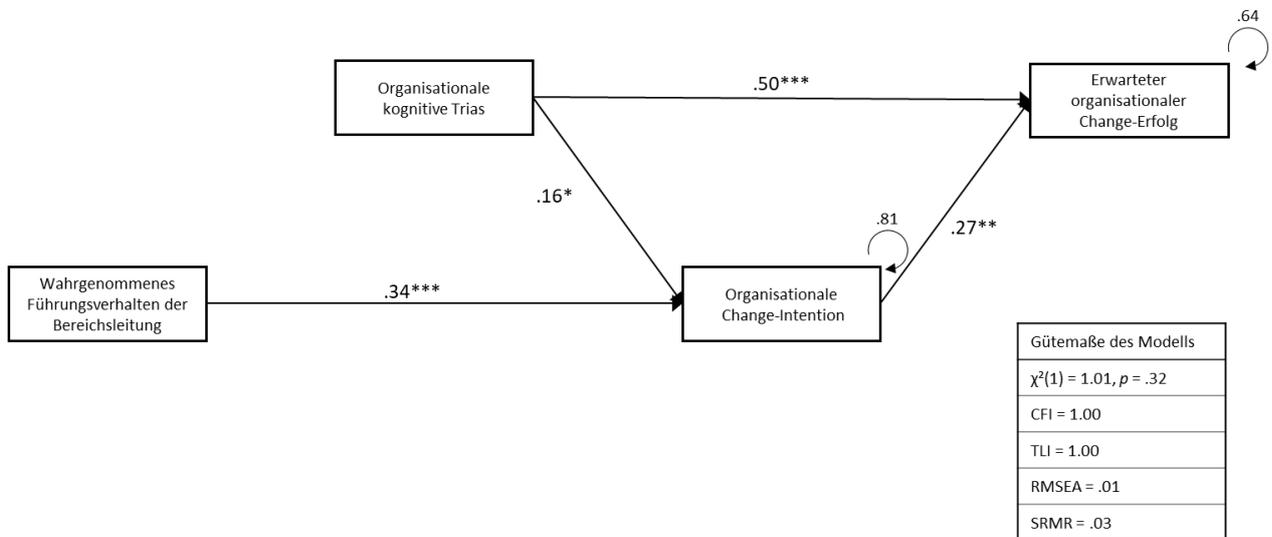
<sup>38</sup> In einem weiteren Schritt wurde geprüft, ob sich die wahrgenommene Change-Kommunikation über die organisationale kognitive Trias auf die Vorhersage des wahrgenommenen organisationalen Change-Erfolgs auswirkte. Hier fand sich zwar ein signifikanter Effekt, der jedoch mit einer Schwächung des Pfades von der organisationalen kognitiven Trias zur organisationalen Change-Intention ( $\beta = .15$ ,  $SE = .08$ ,  $p = .07$  für die Vorhersage des wahrgenommenen Change-Erfolgs und ebenfalls  $\beta = .15$ ,  $SE = .08$ ,  $p = .07$  für die Vorhersage des erwarteten Change-Erfolgs) und insgesamt nicht mehr akzeptablen Passungswerten für das Gesamtmodell einherging.

Abb. 20: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der organisationalen Ebene – Studie 1



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Abb. 21: Das Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der organisationalen Ebene – Studie 1



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

### *Rahmenfaktoren auf der organisationalen Ebene*

Als einziger Rahmenfaktor wurde auf der organisationalen Ebene das organisationale Change Commitment angenommen. Laut dem vorgestellten Modell sollte es einen direkten Beitrag zur Vorhersage der organisationalen Change-Intention leisten (Hypothese 6.c). Zur Überprüfung dieser Annahme wurde das Modell aus Abb. 20 ergänzt um die Variable organisationales Change Commitment, mit einem direkten Pfad auf die organisationale Change-Intention. Sämtliche Gütemaße des Modells verfehlten deutlich die gängigen Akzeptanzgrenzen. Außerdem wurde angenommen, dass das organisationale Change Commitment den Zusammenhang zwischen der organisationalen kognitiven Trias und der organisationalen Change-Intention mediiert (Hypothese 7.c). Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde das Modell aus Abb. 20 dahingehend verändert, dass die organisationale kognitive Trias nun ihren Einfluss auf die organisationale Change-Intention vermittelt über das organisationale Change Commitment ausübte. Auch dieses Modell erhielt sehr schwache Passungswerte, die durchgängig die Akzeptanzgrenzen verfehlten, wenngleich alle Pfadkoeffizienten signifikant wurden. Die Überprüfung der beiden Hypothesen zum organisationalen Change Commitment für das Modell zur Vorhersage des erwarteten organisationalen Change-Erfolgs auf der Grundlage des Modells aus Abb. 21 brachte ebenfalls negative Ergebnisse. Somit mussten die Hypothesen 6.c) und 7.c) für diese Studie verworfen werden.

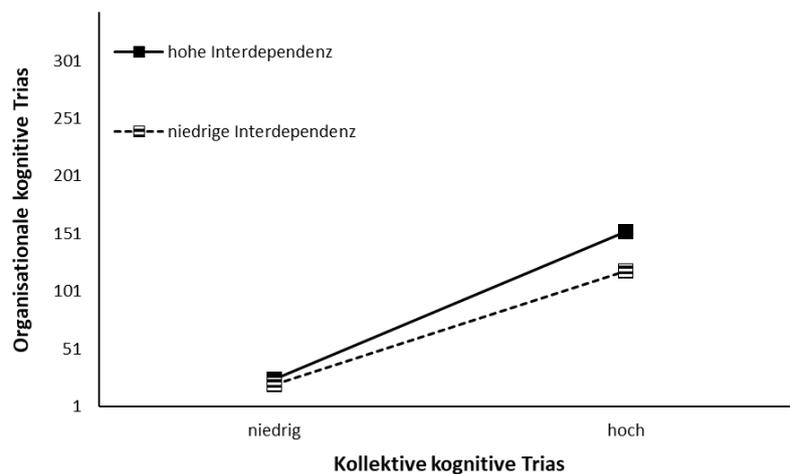
### *Interebeneneffekte auf der organisationalen Ebene*

Zur Prüfung des Einflusses kollektiver Kernvariablen auf die organisationale Wirkkette wurde zunächst die multiple Regression der organisationalen Change-Wirksamkeit auf die kollektive Change-Wirksamkeit, die wahrgenommene organisationale Aufgabeninterdependenz sowie die Interaktion der beiden Prädiktorvariablen berechnet (Hypothese 0.e). Das Modell wurde mit einer erklärten Gesamtvarianz von  $R^2 = .45$  signifikant,  $F(3,143) = 39.46$ ,  $p < .001$ . Hierbei zeigte sich ein starker Haupteffekt der kollektiven Change-Wirksamkeit mit  $b = 0.57$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 9.46$ ,  $p < .001$  sowie ein schwächerer, aber noch auf dem 5%-Niveau signifikanter Haupteffekt der organisationalen Aufgabeninterdependenz mit  $b = 0.14$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 2.42$ ,  $p = .17$ . Die Interaktion wurde mit  $b = 0.02$ ,  $SE = 0.03$ ,  $t = 0.56$ ,  $p = .85$  nicht signifikant. Je höher die kollektive Change-Wirksamkeit eingeschätzt wurde, desto höher fiel auch die organisationale Change-Wirksamkeit aus. Gleichzeitig ging davon unabhängig mit einer höheren wahrgenommenen organisationalen Aufgabeninterdependenz bereits eine höhere organisationale Change-Wirksamkeit einher.

Für die analoge Berechnung der multiplen Regression mit den entsprechenden Werten für die kollektive und organisationale kognitive Trias fand sich ein ebenfalls signifikantes Modell mit einer erklärten Gesamtvarianz von  $R^2 = .76$ ,  $F(3,131) = 136.85$ ,  $p < .001$ . Neben einem sehr starken Haupteffekt der kollektiven kognitiven Trias mit  $b = 0.74$ ,  $SE = 0.05$ ,  $t = 15.97$ ,  $p < .001$  und einem

schwächeren Haupteffekt der wahrgenommenen organisationalen Aufgabeninterdependenz mit  $b = 4.79$ ,  $SE = 1.82$ ,  $t = 2.63$ ,  $p = .01$  wurde auch die Interaktion der Prädiktoren signifikant,  $b = 0.05$ ,  $SE = 0.02$ ,  $t = 2.00$ ,  $p = .047$ . Je stärker also die kollektiven kognitiven Überzeugungen des Teams wahrgenommen wurden, desto stärker wurden auch die organisationsweiten kognitiven Überzeugungen wahrgenommen. In geringerem Umfang galt dieser positive Zusammenhang auch für die organisationale Aufgabeninterdependenz an sich. Außerdem zeigt Abb. 22, dass der Zusammenhang zwischen der kollektiven und der organisationalen kognitiven Trias umso stärker war, je höher die erlebte organisationale Aufgabeninterdependenz ausgeprägt war. Die entsprechenden Simple Slopes lagen bei  $b = 0.64$ ,  $SE = 0.08$ ,  $t = 8.15$ ,  $p < .001$  bei niedriger organisationaler Aufgabeninterdependenz und bei  $b = 0.83$ ,  $SE = 0.05$ ,  $t = 16.36$ ,  $p < .001$  bei hoher organisationaler Aufgabeninterdependenz.

**Abb. 22: Organisationale kognitive Trias in Abhängigkeit von der kollektiven kognitiven Trias und der wahrgenommenen organisationalen Aufgabeninterdependenz – Studie 1**



Hinweis:

Für beide Prädiktoren gilt:

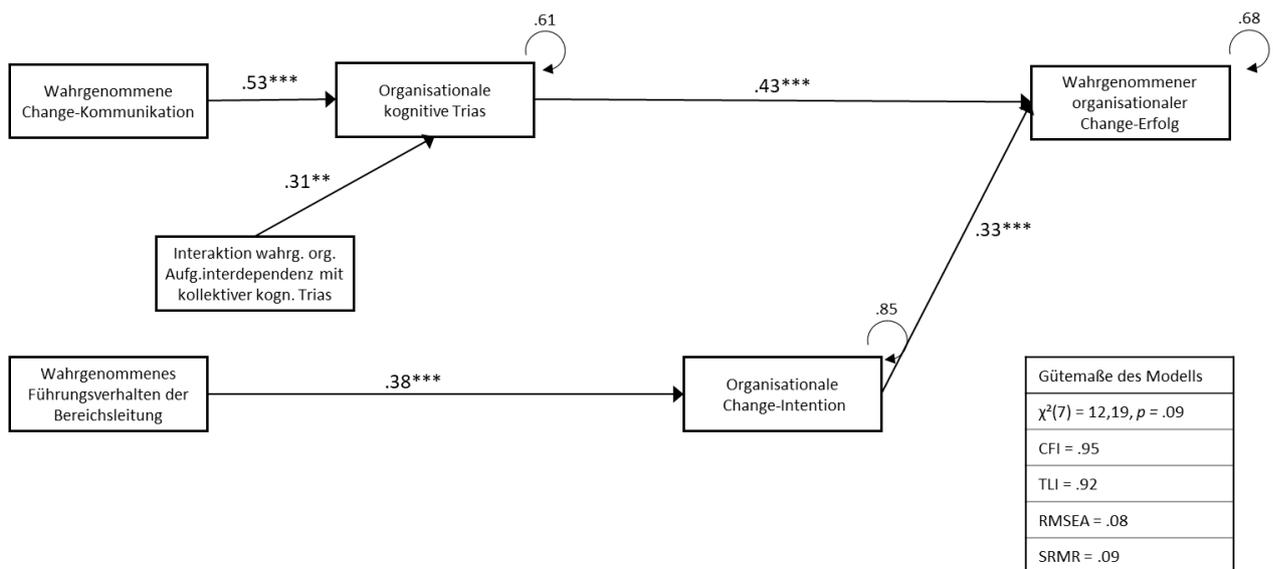
Hohe Ausprägung: zentrierter Mittelwert + 1 SD

Niedrige Ausprägung: zentrierter Mittelwert - 1 SD

*Ein integriertes Modell auf der organisationalen Ebene*

Für ein integriertes Modell auf der organisationalen Ebene wurden dem in Abb. 20 dargestellten Modell als weitere Prädiktoren der organisationalen kognitiven Trias die Interaktion zwischen der kollektiven kognitiven Trias und der wahrgenommenen organisationalen Aufgabeninterdependenz sowie die wahrgenommene Change-Kommunikation hinzugefügt.<sup>39</sup> Das resultierende Modell bekam recht gute Passungswerte, wobei jedoch der Pfad von der organisationalen kognitiven Trias zur organisationalen Change-Intention mit  $\beta = .13, SE = .09, p = .12$  nicht mehr signifikant wurde. Da sich die Passungswerte und auch die Vorhersagekraft eines Modells ohne diesen Pfad nicht signifikant verringerten, wurde dieser Pfad entfernt, so dass das in Abb. 23 dargestellte Modell entstand. Entgegen den ursprünglichen Modellannahmen wurde hier der indirekte Effekt der wahrgenommenen Change-Kommunikation auf den wahrgenommenen Change-Erfolg mit  $\beta_{ind} = .23, SE = .04, p < .001$  überraschend stark.

**Abb. 23: Das Integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der organisationalen Ebene – Studie 1**

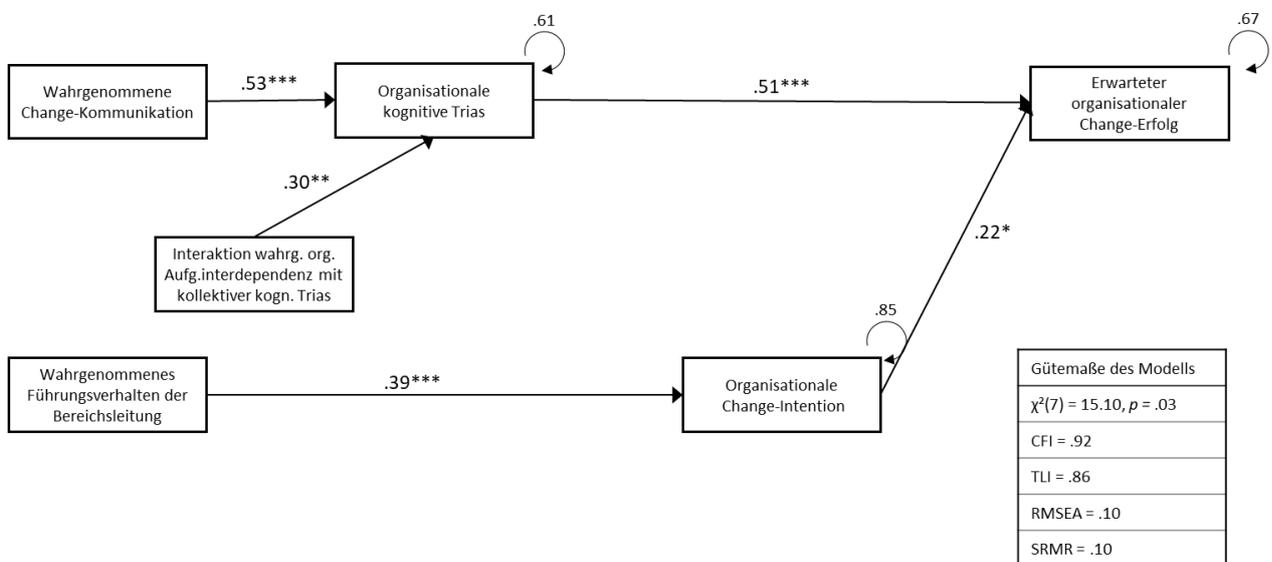


Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

<sup>39</sup> Diese beiden Variablen hatten in den Prüfungen der Teilmodelle zuvor signifikante Effekte auf die organisationale kognitive Trias aufgewiesen und wurden deshalb aufgenommen. Zuvor durchgeführte Pfadanalysen, die auch den direkten Effekt der kollektiven kognitiven Trias auf die organisationale kognitive Trias berücksichtigten, hatten schlechtere Passungswerte ergeben als das Modell, welches nur deren Interaktion mit der wahrgenommenen organisationalen Aufgabeninterdependenz beinhaltet. Daher wurde auf diese Variable verzichtet.

Für die Vorhersage des erwarteten organisationalen Change-Erfolgs zeigte dasselbe Modell etwas schlechtere Passungswerte an (vgl. Abb. 24). Dies lag hauptsächlich an dem schwächeren Pfad von der organisationalen Change-Intention auf den erwarteten organisationalen Change-Erfolg, der mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von  $\beta = .22$ ,  $SE = .09$ ,  $p = .02$  nur noch auf dem 5%-Niveau signifikant wurde. Dahingegen stieg der standardisierte Pfadkoeffizient von der organisationalen kognitiven Trias zum erwarteten organisationalen Change-Erfolg noch einmal an auf  $\beta = .51$ ,  $SE = .05$ ,  $p < .001$ , was insgesamt zu einer ähnlich guten Vorhersage des erwarteten wie des wahrgenommenen Change-Erfolgs durch die jeweiligen Modelle führte.

**Abb. 24:** Das Integrierte Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der organisationalen Ebene – Studie 1



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Mit der Prüfung der Modellannahmen für die organisationale Ebene wurde die Auswertung der Daten aus Studie 1 zunächst beendet. Im Anschluss an die Durchführung und Auswertung von Studie 2 wurden die Erkenntnisse aus den Auswertungen beider Studien noch einmal integrativ zueinander in Beziehung gesetzt, und es wurde versucht, die Skizze eines integrierten Gesamtmodells zu erstellen. Die Ergebnisse dieser Synthese werden in Kapitel 7 besprochen.

### **5.6.9. Ausblick auf Studie 2**

Studie 2 erfolgte in enger zeitlicher Nähe zu Studie 1. Das bedeutete, dass bestimmte Rahmenbedingungen bereits bei Abschluss der Auswertungen zu Studie 1 festgelegt waren und nicht alle Erkenntnisse, die sich aus der Auswertung der ersten Studie ergaben, in Studie 2 berücksichtigt werden konnten. Was jedoch umgesetzt werden konnte, war die Einbeziehung der weiteren im Theorieteil beschriebenen Rahmenfaktoren. Die Untersuchung der Rolle der in Studie 1 erfassten Rahmenfaktoren ergab, dass diese über die zentralen Wirkketten hinaus keinen weiteren Vorhersagebeitrag zum Change-Erfolg leisten konnten. Ob die zusätzlichen Rahmenfaktoren hier einen Mehrwert liefern konnten, sollte daher in der zweiten Studie überprüft werden.

Des Weiteren erfolgte in Studie 1 die Messung der Variablen der kognitiven Trias aus durchführungsökonomischen Gründen mit jeweils einer Single-Item-Messung äußerst sparsam. So konnte weder die Reliabilität der Messungen der kognitiven Trias erfasst noch eine belastbare Aussage zur inhaltlichen Validität getroffen werden. In Anbetracht ihrer zentralen Stellung im Modell sollte daher eine andere Methode zu deren Erhebung verwendet werden, mit der eine detailliertere Aussage über deren Konstruktvalidität und inhaltliche Validität getroffen werden konnte.

Die beiden Variablen zur erlebten Verbundenheit mit dem eigenen Team und der Organisation ließen sich in Studie 1 nicht distinkt voneinander erfassen. Ebenso wenig gelang die Erfassung des Change Commitments als ein dreistufiges homologes Konstrukt. In Studie 2 sollte daher versucht werden, die Ebenen für die Befragten deutlicher voneinander unterscheidbar zu machen.

In Bezug auf die Inputfaktoren war es in Studie 2 von Interesse, ob die in Studie 1 gefundenen Effekte der Führungsvariablen und der Change-Kommunikation in gleicher Weise – und damit in Teilen anders als im Modell vorhergesagt – auf die Prozessfaktoren wirken würden.

Und schließlich sollte in der zweiten Studie die Möglichkeit geschaffen werden, die prädiktive Kraft des Modells überprüfen zu können. Dazu wurde angestrebt, eine Wiederholungsmessung der Erfolgsvariablen nach einem inhaltlich angemessenen Zeitraum durchzuführen.

## 6. Studie 2

### 6.1. Ausgangslage, Unternehmen und Zeitpunkt der Durchführung

Die Durchführung von Studie 2 erfolgte in einem familiengeführten Fachhandwerksunternehmen mit insgesamt 60 Filialen im gesamten Bundesgebiet. Das Unternehmen beschäftigt ca. 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Filialen waren in insgesamt sieben Gebiete zusammengefasst, die jeweils von einer Gebietsleiterin beziehungsweise einem Gebietsleiter betreut wurden. Geführt wurde das Unternehmen von einem fünfköpfigen Vorstand. Das Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der Befragung bereits seit ca. einem Jahr in einem umfassenden Veränderungsprozess. Dieser betraf verschiedene Felder im Unternehmen, wobei der Schwerpunkt auf dem Vertrieb lag. Der Veränderungsprozess war angelegt auf einen Zeitraum von ca. drei Jahren, wobei kein explizites Enddatum der Veränderung festgelegt wurde. Vielmehr wurde im Sinne einer kontinuierlichen Veränderung angestrebt, die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens allgemein zu erhöhen, um künftige Anpassungen an Markt- und Technologieerfordernisse rascher und flexibler vornehmen zu können.

In einer Folgebefragung 16 Monate nach der ersten Erhebung wurden in dem Unternehmen noch einmal einige Variablen erhoben, die eine Einschätzung der prädiktiven Kraft des geprüften Wirkmodells ermöglichen sollten. Diese Erhebung geschah im Rahmen einer größeren Mitarbeitendenbefragung, die ich im Auftrag des Unternehmens durchführte.

### 6.2. Beschreibung des Vorgehens

Die Studie wurde wie Studie 1 als Online-Befragung umgesetzt. Der Fragebogen wurde mittels SoSci Survey (Leiner, 2014) realisiert und den Teilnehmenden auf [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) zur Verfügung gestellt. Eine anonymisierte Printversion des Fragebogens für die Hauptbefragung ist in Anhang B angefügt, in Anhang C findet sich der Fragebogen für die Folgebefragung. Auch bei diesen beiden Fragebögen wurde im Anhang bei jedem Item in roter Schrift ergänzt, was mit dem jeweiligen Item gemessen werden sollte. Der Fragebogen enthielt für alle Teilnehmenden dieselbe Abfolge von Items. Sie wurden zur besseren Orientierung für die Befragten in Blöcke unterteilt, die jeweils eine Überschrift enthielten, welche auf die folgenden Fragen vorbereitete. Innerhalb eines jeden Blocks wurde dasselbe Itemformat verwendet, um die Beantwortung durch die Teilnehmenden zu erleichtern. Die Gestaltung des Fragebogens wurde mit dem Vorstand im Vorfeld besprochen und zielte auf eine möglichst geringe Komplexität und eine leicht verständliche Darbietung der Items ab, um eine maximale Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu erreichen.

Die Befragungen selbst wurden angekündigt durch eine E-Mail des Vorstands an alle Mitarbeitenden, in der die jeweilige Befragung beschrieben und für die Teilnahme geworben wurde. Da vor allem in den Filialen nicht jede und jede:r Mitarbeitende über einen eigenen Computerarbeitsplatz und Intranet-Account verfügte, wurden die Filialleitungen gebeten, die Einladung in ihrer Filiale allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen, zum Beispiel durch Ausdrucken und Aushang. In der Filialleiterversammlung wurden die Führungskräfte zudem vom Vorstand persönlich über die Befragung und die Beweggründe hierfür informiert und gebeten, ihren Mitarbeitenden die Bearbeitung des Fragebogens während der Arbeitszeit zu ermöglichen. Beide Befragungen wurden wie bereits Studie 1 von technischer Seite rein anonym aufgesetzt. Das bedeutete, dass die Online-Plattform keine Informationen über den Rechner aufzeichnete, von dem aus der Fragebogen bearbeitet wurde, insbesondere nicht dessen IP-Adresse. Auch hier war die Anonymität ein wichtiges Argument im Rahmen der Akzeptanzgewinnung bei der Stichprobe. Damit verbunden war jedoch der bereits genannte Nachteil, dass die Befragung nicht unterbrochen und später wieder fortgesetzt werden konnte. Die Mitarbeitenden wurden darüber im Vorfeld ausführlich schriftlich und mündlich unterrichtet und gebeten, nur dann die Befragung zu starten, wenn sie sicher sein konnten, ausreichend Zeit zur Verfügung zu haben.

Der Befragungszeitraum betrug für die Hauptbefragung wie auch die Folgebefragung vier Wochen. Nach zwei Wochen wurde jeweils eine Erinnerungs-Mail an alle Mitarbeitenden geschickt, in der den bisherigen Teilnehmenden gedankt wurde und die übrigen noch einmal zur Teilnahme aufgefordert wurden. Im Anschluss an diese Mail konnte wie in Studie 1 jeweils noch einmal ein Anstieg der Teilnehmezahlen pro Tag vermerkt werden. Nach Ablauf des Befragungszeitraums erhielten alle Mitarbeitenden des Unternehmens eine Dankes-E-Mail, in der die Teilnehmendenzahl sowie ein grober Zeitplan für die Rückmeldung der Ergebnisse kommuniziert wurden.

Die Teilnehmenden wurden in der Einleitung zur Hauptbefragung und in der Rückmelde-E-Mail bereits darüber informiert, dass im Abstand von ca. einem Jahr eine weitere Befragung erfolgen sollte. Um die beiden Fragebögen zuordnen zu können, wurden sie gebeten, vor dem Start beider Befragungen einen speziellen zehnstelligen Code einzugeben.

### **6.3. Beschreibung der Stichprobe**

Insgesamt lieferte die Studie 341 Datensätze. Vor der Auswertung mussten diese wie in Studie 1 aufbereitet werden. Dies geschah in drei Schritten. Zunächst wurden alle Datensätze entfernt, die neben dem ID-Code, den Angaben zu Filiale und Gebiet und/oder zur Zugehörigkeit zu Team und Unternehmen keine weiteren Daten enthielten. Dies waren 47 Datensätze. Anschließend wurde durch Vergleich der ID-Codes geprüft, ob Personen den Fragebogen mehrfach ausgefüllt hatten.

Dass dies häufiger der Fall war, wurde durch Rückfragen bei den Filialleitungen eine Woche nach Start der Befragung bekannt. Der Grund war meist, dass die Befragten die Bearbeitung des Fragebogens abbrechen mussten, da sie in der Filiale gebraucht wurden. Wollten sie danach den Fragebogen fortsetzen, startete dieser aus den genannten Gründen wieder von vorne. Entsprechend wurde in diesem Schritt überprüft, welcher der Datensätze mit gleichem ID-Code der vollständigste war. Der Zeitstempel des ausgewählten Datensatzes zeigte in jedem dieser Fälle an, dass der betreffende Datensatz zugleich auch der neueste war. Dieser wurde beibehalten, die anderen Datensätze dieser Person wurden gelöscht. Damit verringerte sich die Stichprobengröße noch einmal um 50 Datensätze auf dann 244. In einem dritten Schritt wurden diejenigen Fälle gelöscht, die weniger als 10% gültige Werte auf den interessierenden Modellvariablen hatten. Eine Detailbetrachtung dieser Fälle zeigte, dass es sich dabei ausschließlich um Befragte handelte, die bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Befragung abgebrochen und den Fragebogen auch später nicht noch ein zweites Mal ausgefüllt hatten. Damit fehlten für diese Personen Angaben zur überwiegenden Mehrheit der Modellvariablen. Dieser Schritt verringerte die Zahl der Fälle noch einmal um 25, so dass eine Stichprobe von 219 Befragten resultierte. Von diesen 219 Personen ordneten sich 185 der Kategorie „Mitarbeiter“ zu, 33 Personen ordneten sich der Kategorie „Filialleiter“ zu, eine Person ordnete sich der Kategorie „Gebietsleiter“ zu. Die letzten beiden Kategorien wurden zur Kategorie „Führungskraft“ zusammengefasst. Die Mittelwerte für sämtliche erhobenen Modellvariablen waren zwar für die Gruppe der Führungskräfte geringfügig höher, *t*-Tests zwischen den beiden Gruppen zeigten jedoch für keine Variable signifikante Unterschiede. Insgesamt hatten Mitarbeitende aus 54 Teams (Filialen und Zentrale) an der Befragung teilgenommen. Die Gruppengröße schwankte dabei zwischen einer und 10 Personen. Aus 20 Filialen und der Zentrale hatten mindestens vier Personen teilgenommen.

#### **6.4. Erhobene Maße**

Um die Ergebnisse aus Studie 1 anhand der zweiten Studie validieren zu können, wurden für die meisten Variablen grundsätzlich dieselben Items dargeboten. Die im Ausblick auf Studie 2 beschriebenen Erkenntnisse aus der Auswertung von Studie 1 ergaben jedoch für manche Variablen Änderungen.

##### **6.4.1. ID-Code**

Zum Start wurden die Befragten um die Eingabe eines zehnstelligen Codes gebeten, der aus dem Anfangsbuchstaben des Vornamens ihrer Mutter, deren Geburtstag (Tag und Monat, jeweils zweistellig) sowie dem Anfangsbuchstaben des Vornamens ihres Vaters und dessen Geburtstag (ebenfalls Tag und Monat, jeweils zweistellig) bestand. Dieser Code garantierte, dass jeder

Fragebogen eine eindeutige Kennung bekam, welche die Mitarbeitenden bei der geplanten Folgebefragung reproduzieren konnten, ohne dass sie sich komplizierte Passwörter merken mussten. Die Teilnehmenden konnten die jeweiligen Angaben per Drop-Down-Menü auswählen. Die Angaben wurden nach dem Forced-Choice-Prinzip eingefordert. Ohne diese Angabe konnten die Teilnehmenden die Bearbeitung nicht fortsetzen. Bei fehlenden Angaben wurden die Teilnehmenden aufgefordert, eine Alternative auszuwählen.

#### **6.4.2. Personenbezogene Informationen**

Auf die Erfassung von Charakteristika der Zielgruppe, wie Alter und Geschlecht der Teilnehmenden, wurde auch in Studie 2 bewusst verzichtet. Für die Gruppierung von Datensätzen, die zu einem Team gehörten, war es jedoch erforderlich, die Teamzugehörigkeit und zur Unterscheidung von Mitarbeitenden und Führungskräften auch die Funktion der Befragten zu erfassen.

*Funktion und Teamzugehörigkeit:* In einem Drop-Down-Menü ordneten sich die Teilnehmenden der Kategorie „Mitarbeiter“, „Filialleiter“ oder „Gebietsleiter“ zu. In einem weiteren Drop-Down-Menü wählten sie den Namen (Standort) ihres Teams aus, in dem sie arbeiteten. Filialleiterinnen und Filialleiter gaben das Gebiet an, in dem sie arbeiteten. Damit wurde sichergestellt, dass auch für diese Gruppe eine hinreichende Anonymität gewährleistet war. Die beiden Angaben wurden beide nach dem Forced-Choice-Prinzip eingefordert.

*Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen und zum Team:* Zusätzlich wurde die Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen auf einer fünfstelligen Ordinalskala erfasst („bis 1/2 Jahr“, „1/2 bis 2 Jahre“, „2 bis 5 Jahre“, „5 bis 10 Jahre“, „11 bis 20 Jahre“ und „über 20 Jahre“). Mit derselben Skala wurde die Dauer der Zugehörigkeit zum Team erfasst.

#### **6.4.3. Sozial-kognitive Überzeugungen**

Für die Erfassung der Wirksamkeitserwartungen, der Ergebniserwartungen und der Ergebnisvalenzen auf den Ebenen Individuum, Team und Organisation wurde die von Bandura (1982, 1997) empfohlene mikroanalytische Methode angewandt. Dazu mussten die Befragten als Referenzbasis für alle weiteren Angaben zunächst diejenigen persönlichen, kollektiven und organisationalen Aufgaben in Stichworten beschreiben, die im Rahmen des Veränderungsprozesses bewältigt werden mussten. Auf diese Aufgaben bezog sich dann in der Folge die Einschätzung der Wirksamkeitserwartung der Befragten sowie deren Wahrnehmung von Aufgabeninterdependenzen zwischen den Ebenen. Anschließend wurden die Befragten gebeten, zu jeder Aufgabe in einem weiteren Textfeld das Ergebnis zu beschreiben, das man mit der Erledigung der Aufgabe erreichen wollte. Auf diese Ergebnisse bezogen sich dann die Einschätzungen der Ergebniserwartung, der Ergebnisvalenz und der

Ergebnisinterdependenzwahrnehmungen zwischen den Ebenen. Mit diesem Vorgehen wurde sichergestellt, dass die Spezifität dieser Konstrukte abgebildet wurde und gleichzeitig die Komplexität der Aufgaben von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen erfasst werden konnte. Die Technologie des Online-Fragebogens erlaubte ein adaptives Vorgehen bei der Erfassung der sozial-kognitiven Überzeugungen auf allen drei Ebenen. Dies erleichterte deutlich die Bearbeitung der teilweise recht komplexen Fragen. So wurden zunächst alle Angaben zur individuellen Ebene erfasst, dann wiederholte sich nach einem entsprechenden Einleitungstext das Vorgehen für die kollektive Ebene und schließlich für die Organisationsebene. Innerhalb der Ebenen konnten außerdem die Fragen zu einzelnen Variablen auf eigenen Seiten nacheinander gezeigt und die Aufgaben und Ergebnisse, auf die sie sich bezogen, wiederholt eingeblendet werden.

### *Aufgaben im Veränderungsprozess*

Die Befragten konnten für jede Ebene jeweils bis zu drei Aufgaben beschreiben. Dazu standen pro Ebene drei Textfelder mit freier Eingabemöglichkeit zur Verfügung. Die Befragten wurden darauf hingewiesen, dass sie sich auf die aus ihrer Sicht wichtigsten Aufgaben beschränken sollten, wenn ihnen mehr als drei Aufgaben einfielen. Der Fragebogen erforderte pro Ebene mindestens eine Aufgabenbeschreibung. Ansonsten war eine Weiterbearbeitung nicht möglich. Auch hier wurde die Instruktion so formuliert, dass die Befragten bei den Aufgaben tatsächliche Tätigkeiten nannten und keine Ziele oder Ergebnisse. Dazu wurde explizit darauf hingewiesen, dass es um „Aufgaben“ gehe, die „bewältigt werden“ müssen, mit der erläuternden Präzisierung „Was ist zu tun?“.

### *Change-Wirksamkeit*

Wie in Studie 1 wurde auch in Studie 2 die Stärke der Change-Wirksamkeit erfasst, also der Grad der Sicherheit, dass man ein bestimmtes Verhalten zeigen kann. Zur Erfassung der individuellen Change-Wirksamkeit wurden die Befragten gebeten, eine Einschätzung abzugeben, inwieweit sie in der Lage sind, die von ihnen genannte persönliche Aufgabe bis in einem Jahr vollständig zu erledigen.<sup>40</sup> Die Einschätzung erfolgte auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 bis 6 mit einer verbalen Verankerung an den beiden Polen (0 = „nein, absolut sicher nicht“; 6 = „ja, absolut sicher“). Die Aufgabe, auf die sich die Beurteilung bezog, war jeweils vor der Skala eingeblendet. Wurde mehr als eine Aufgabe beschrieben und wurde mehr als eine Wirksamkeitseinschätzung abgegeben, ergab sich das Maß für die Stärke der individuellen Change-Wirksamkeit aus dem Mittelwert aller Einschätzungen.

---

<sup>40</sup> Der in der Instruktion genannte Zeitraum war zuvor mit dem Vorstand abgestimmt und dort als realistisch im Sinne der angestrebten Zielerreichung bewertet worden.

Nach dem gleichen Prinzip erfolgte nach Nennung der kollektiven und organisationalen Aufgaben die Erfassung der kollektiven und organisationalen Change-Wirksamkeit. Die Befragten gaben auf der gleichen siebenstufigen Likert-Skala wie für die individuelle Ebene den Grad ihrer subjektiven Sicherheit an, dass ihr Team beziehungsweise das Unternehmen als Ganzes in der Lage sein wird, die jeweils genannte Teamaufgabe beziehungsweise Unternehmensaufgabe bis in einem Jahr vollständig zu erledigen. Auch hier wurde der Mittelwert aller Einschätzungen des/der Befragten als Maß für die kollektive und organisationale Change-Wirksamkeit berechnet.

### *Mit den Aufgaben angestrebte Ergebnisse im Veränderungsprozess*

Nach der Erfassung der Wirksamkeitserwartungen wurden die Befragten auf jeder Ebene gebeten, in Freitextfeldern einzugeben, welche Ergebnisse aus ihrer persönlichen Sicht mit den von ihnen genannten Aufgaben im Veränderungsprozess erreicht werden sollten. Auch hier wurde darauf geachtet, den Unterschied zwischen Aufgaben (Tätigkeit) und Ergebnissen (Ziel) hervorzuheben. Als erläuternde Ergänzung stand an dieser Stelle die Frage „Wozu soll es dienen?“. Für die Eingabe der Ergebnisse wurde den Befragten jede von ihnen genannte Aufgabe noch einmal eingeblendet, so dass ein Bezug für sie leicht herzustellen war. Wie bei der Erfassung der Aufgaben erforderte das Programm die Eingabe von mindestens einem Ergebnis pro Ebene, bevor die weitere Bearbeitung des Fragebogens möglich war.

### *Ergebniserwartung*

Im Anschluss an die Eingabe der angestrebten Ergebnisse wurden die Befragten gebeten einzuschätzen, mit welchem Grad an Sicherheit diese Ergebnisse auch tatsächlich eintreten werden, wenn die zugehörigen Aufgaben vollständig erledigt worden sind. Die Beantwortung erfolgte über eine siebenstufige Likert-Skala von 0 („nein, absolut sicher nicht“) bis 6 („ja, absolut sicher“). Das Ergebnis, auf das die Befragten ihre Einschätzung beziehen sollten, wurde jeweils eingeblendet. Der Mittelwert über alle Einschätzungen einer Person pro Ebene wurde als Maß für die individuelle, kollektive und organisationale Ergebniserwartung errechnet.

### *Ergebnisvalenz*

Auf jeder Ebene wurden die Befragten anschließend gebeten, den Satz „*Sollte dieses Ergebnis tatsächlich eintreten, wäre das für mich persönlich/für unser Team/für das gesamte Unternehmen ...*“ zu ergänzen, indem Sie auf einer siebenstufigen Likert-Skala einen Wert von 0 bis 6 markierten, wobei der verbale Anker bei 0 „sehr schlecht“ lautete und bei 6 „sehr gut“. Auch hier waren die von den Teilnehmenden genannten Ergebnisse bei der Beantwortung der Frage sichtbar.

#### **6.4.4. Wahrgenommene Interdependenzen zwischen den Ebenen**

Für die kollektive und die organisationale Ebene wurden im gleichen Fragenblock neben den sozial-kognitiven Maßen zusätzlich die Wahrnehmungen der Befragten in Bezug auf die Interdependenzen zwischen den Ebenen erfasst.

Zur Erfassung der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz wurden die Teilnehmenden im Anschluss an die Nennung der Teamaufgaben gefragt, wie stark aus ihrer Sicht die vollständige Erledigung jeder genannten Teamaufgabe von ihrem eigenen persönlichen Beitrag abhängig ist. Analog dazu wurden sie zur Erfassung der wahrgenommenen organisationalen Aufgabeninterdependenz im Anschluss an die Nennung der Unternehmensaufgaben gefragt, wie stark aus ihrer Sicht die vollständige Erledigung jeder genannten Unternehmensaufgabe vom Beitrag ihres eigenen Teams abhängig ist. Die Beantwortung der Items zur Aufgabeninterdependenz erfolgte auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 („überhaupt nicht“) bis 6 („sehr stark“).

Zur Erfassung der wahrgenommenen kollektiven Ergebnisinterdependenz wurden die Teilnehmenden im Anschluss an die Erfassung der Ergebnisvalenz gefragt, welche Auswirkungen das tatsächliche Eintreten jedes genannten Teamergebnisses für sie persönlich haben würde. Analog dazu wurden sie zur Erfassung der wahrgenommenen organisationalen Ergebnisinterdependenz im Anschluss an die Erfassung der Ergebnisvalenz gefragt, welche Auswirkungen das tatsächliche Eintreten jedes genannten Unternehmensergebnisses für ihr Team haben würde. Die Beantwortung der beiden Items zur Ergebnisinterdependenz erfolgte ebenfalls auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 („überhaupt keine“) bis 6 („sehr große“).

#### **6.4.5. Change-Intention**

Die Change-Intention wurde mit denselben Items wie in Studie 1 erfasst. Auch das Antwortformat war identisch mit demjenigen in Studie 1. In der Formulierung wurden lediglich die unternehmensspezifischen Begriffe „Arbeitsgebiet“ durch „Team“ und der Begriff „die gesamte Bereichsorganisation“ durch den Unternehmensnamen ersetzt. Aus Gründen der Durchführungsökonomie und Verständlichkeit für die Teilnehmenden erfolgte die Darbietung der insgesamt zwölf Items in zwei Blöcken analog zu Studie 1. Für jede Ebene wurde als Skalenwert für die Change-Intention der Mittelwert aus allen vier Items gebildet. Zusätzlich wurden auch in Studie 2 die beiden Items für die Intention respektive die Persistenz für jede Ebene gemittelt. Sie ergaben die Werte für die Subskalen Intention und Persistenz auf jeder der drei Ebenen.

#### **6.4.6. Change-Erfolg**

Der wahrgenommene Change-Erfolg wurde analog zu Studie 1 durch eine direkte Messung auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 bis 6 erfasst (verbale Anker für jede Stufe „sehr gering“, „gering“, „eher gering“, „mittel“, „eher hoch“, „hoch“, „sehr hoch“). Die Befragten wurden gebeten, die Einschätzung des aktuellen Veränderungserfolgs jeweils für sie persönlich, für ihr Team und für das gesamte Unternehmen vorzunehmen. Außerdem sollten sie diese Einschätzung auf allen drei Ebenen auch für den erwarteten Change-Erfolg in einem Jahr<sup>41</sup> abgeben. Insgesamt wurden damit in der Hauptbefragung sechs Erfolgsmaße zum Zeitpunkt T1 erhoben.

#### **6.4.7. Change Commitment**

Zur Erfassung des Change Commitments wurden dieselben drei Items der Skala von Herscovitch und Meyer (2002) verwendet wie in Studie 1. Auch das Antwortformat entsprach demjenigen in Studie 1. Auch hier wurden die Begriffe für die Team- und die Organisationsebene entsprechend dem Sprachgebrauch im Unternehmen angepasst. So bewerteten die Teilnehmenden die dargebotenen Aussagen in Bezug auf ihr „Team“ (Teamebene) und „das gesamte Unternehmen“ (Organisationsebene). Mit der Wahl des gesamten Unternehmens als Bezugsobjekt für die organisationale Ebene wurde die Erwartung verbunden, dass sich die drei Ebenen in der mentalen Repräsentation der Befragten deutlicher unterschieden, als dies in Studie 1 der Fall war. Auch hier ergaben die Mittelwerte der jeweils drei Items pro Ebene den entsprechenden Wert für das Change Commitment.<sup>42</sup>

#### **6.4.8. Wahrgenommenes Führungsverhalten der direkten Führungskraft und des Topmanagements**

Das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und der Unternehmensleitung wurde mit denselben vier Items und demselben Antwortformat erhoben wie in Studie 1. Entsprechend der Unterschiede in der Bezugsgruppe zwischen den beiden Studien wurde in Studie 2 bei der Erfassung des wahrgenommenen Verhaltens des Topmanagements der Begriff „der Vorstand“ eingesetzt. Die Mittelwerte über die jeweils vier Items pro Bezugsgruppe bildeten die Werte für das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft beziehungsweise des Vorstands.

---

<sup>41</sup> Wie bei der Erfassung der kognitiven Variablen wurde auch hier der genannte Zeitraum vorab mit dem Vorstand abgestimmt und als realistisch im Sinne der Zielerreichung bewertet.

<sup>42</sup> Vor der Mittelwertbildung wurden die negativ formulierten Items recodiert, so dass hohe Werte ein hohes Commitment anzeigten.

#### **6.4.9. Wahrgenommene Change-Kommunikation**

Zur Erfassung der wahrgenommenen Change-Kommunikation wurden in der Hauptbefragung dieselben vier Items wie in Studie 1 verwendet. Lediglich der Projektname wurde entsprechend angepasst. Der Mittelwert über alle Items ergab auch hier den Skalenwert für die wahrgenommene Change-Kommunikation.

#### **6.4.10. Organizational und Team Commitment**

Auch das Organizational und Team Commitment wurden mit denselben Items und im selben Antwortformat wie in Studie 1 erfasst. Auch hier wurden entsprechende Anpassungen an die unternehmensspezifischen Begriffe vorgenommen. Dies bedeutete, dass in Studie 2 die Bezugsgruppe für das Organizational Commitment das gesamte Unternehmen war. Es wurde erwartet, dass die Befragten die beiden Konstrukte als stärker distinkt voneinander wahrnahmen, als dies offensichtlich in Studie 1 der Fall war. Ermittelt wurden die beiden Skalenwerte für das Organizational und Team Commitment durch Mittelwertbildung über die jeweils drei Items.<sup>43</sup>

#### **6.4.11. Subjektive Norm durch die direkte Führungskraft und durch das Team**

Zusätzlich wurde in Studie 2 die Erfassung der subjektiven Normen der Befragten aufgenommen. Die Konstruktion der Items wurde nach einer Anleitung von Ajzen (2013) vorgenommen. Zur Erfassung der normativen Überzeugung (*normative belief*) wurden die Befragten gebeten anzugeben, inwieweit sie der Aussage zustimmen, dass ihre direkte Führungskraft/ihre Teamkolleginnen und -kollegen von Ihnen erwartet/erwarten, dass sie ihre persönlichen Aufgaben im Veränderungsprozess erfolgreich erledigen werden. Zur Erfassung der Motivation, dieser Erwartung zu entsprechen (*motivation to comply*), mussten die Befragten auf der bereits beschriebenen siebenstufigen Likert-Skala von 0 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 6 („stimme voll und ganz zu“) die Aussage bewerten „*Ich möchte den Erwartungen meines Vorgesetzten/meiner Teamkollegen an meine Arbeit voll entsprechen.*“ Wie von Ajzen (1991) beschrieben wurde der Wert für die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft beziehungsweise die Teamkolleginnen und -kollegen anschließend durch Multiplikation der jeweiligen Werte für die normative Überzeugung und die Motivation, den Erwartungen zu entsprechen, berechnet.

---

<sup>43</sup> Vor der Mittelwertbildung wurden die negativ formulierten Items recodiert, so dass hohe Werte ein hohes Commitment anzeigen.

#### 6.4.12. Change-Ambivalenz

Auch die Erfassung der Change-Ambivalenz wurde in Studie 2 neu aufgenommen. Die Items für die Skala Change-Ambivalenz stammten aus den Studien 2 und 3 von Oreg und Sverdlik (2011). Die Übersetzung der Items wurde von mir selbst vorgenommen. Beispielitems sind: „*Wenn ich an den aktuellen Veränderungsprozess denke, gehen mir gleichzeitig positive und negative Gedanken durch den Kopf.*“ sowie „*Alles in Allem bin ich hin und her gerissen, wenn ich an die aktuellen Veränderungen denke.*“ Die Beantwortung der Items erfolgte über eine siebenstufige Likert-Skala von 0 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 6 („stimme voll und ganz zu“). Der Mittelwert über alle vier Items ergab den Skalenwert für die Change-Ambivalenz.

#### 6.4.13. Weitere Elemente des Fragebogens, die nicht in die Auswertung einbezogen wurden

In Absprache mit dem Vorstand wurden im Fragebogen weitere Informationen erhoben, die nicht Gegenstand der aktuellen Studie, für den Vorstand jedoch von Interesse waren. Auch die von den Befragten genannten Aufgaben und Ergebnisse waren in erster Linie methodisch notwendig, um die spezifische Erfassung der sozial-kognitiven Konstrukte zu gewährleisten. Für das Unternehmen wurden sie inhaltsanalytisch ausgewertet und dem Vorstand in einer Präsentation vorgestellt. Dieser bekam damit einen Einblick, wie das Veränderungsvorhaben inhaltlich in den Köpfen der Mitarbeitenden repräsentiert war. Für die vorliegende Studie brachte die inhaltsanalytische Auswertung der Antworten als Nebeneffekt Hinweise auf die Inhaltsvalidität der damit verbundenen Konstrukte. Der überwiegende Anteil der Antworten zu den Aufgaben konnte direkt dem Veränderungsprojekt zugeordnet werden. Diese Antworten waren semantisch auch deutlich verschieden zu den Antworten der Teilnehmenden auf die Fragen nach den angestrebten Ergebnissen. Somit war die distinkte Erfassung der beiden Erwartungskonstrukte auf der inhaltlichen Ebene anzunehmen. Die inhaltsanalytische Auswertung selbst war im Weiteren kein Gegenstand dieser Arbeit und wird daher auch nicht detaillierter berichtet. Die Anzahl der genannten Aufgaben für jede Ebene ist in Tab. 14 aufgeführt.

**Tab. 14: Anzahl genannter Aufgaben pro Ebene – Studie 2**

Ebene	Aufgabe 1	Aufgabe 2	Aufgabe 2
Individuelle Ebene	219	185 (84%)	156 (71%)
Kollektive Ebene	219	174 (79%)	126 (58%)
Organisationale Ebene	219	160 (73%)	103 (47%)

## 6.5. Folgebefragung nach 16 Monaten

Für die Folgebefragung wurde eine vom Unternehmen in Auftrag gegebene Mitarbeitendenbefragung genutzt. In dieser waren einige wenige Items eingebunden, die für die vorliegende Studie von Interesse waren. Der überwiegende Teil der Fragen bezog sich auf klassische Themen einer Mitarbeitendenbefragung, wie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden oder Verbesserungsvorschläge. Die Antworten darauf wurden aufbereitet und dem Vorstand gemeinsam mit Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Organisation vorgestellt. Sie werden hier nicht weiter berichtet.

### 6.5.1. Erhobene Maße in der Folgebefragung

Insgesamt wurden in der Folgebefragung zusätzlich zum ID-Code, der Funktion und der Teamzugehörigkeit der Befragten zwei Konstrukte des vorgestellten Modells erfasst. Der ID-Code bestand wie bereits berichtet aus einer zehnstelligen Kombination aus Zahlen und Buchstaben. Auch hier konnten die Teilnehmenden die jeweiligen Angaben per Drop-Down-Menü auswählen und ohne diese Angabe die Bearbeitung nicht fortsetzen.

Die Funktion der Teilnehmenden wie auch die Teamzugehörigkeit wurden mit demselben Drop-Down-Menü wie in der Hauptbefragung erfasst. Diese Angaben wurden ebenfalls nach dem Forced-Choice-Prinzip eingefordert.

Als erstes Modellkonstrukt wurde die wahrgenommene Change-Kommunikation ein zweites Mal erfasst. Dazu wurde eine Modifikation der Skala aus der Hauptbefragung verwendet. Auf Wunsch des Kunden wurden zwei Items ausgetauscht. Das Item *„Ich habe die Möglichkeit, den Verantwortlichen für die Veränderungen bei [Unternehmensname] Rückmeldung zu geben.“* wurde ersetzt durch das Item *„Die Fragen, die ich bislang anbringen konnte, wurden mir beantwortet.“* Das negativ formulierte Item *„Ich fühle mich nicht ausreichend über die Hintergründe und die Ziele der Veränderungen bei [Unternehmensname] informiert.“* wurde ersetzt durch das Item *„Die Aufgaben, die im Rahmen des Veränderungsprozesses zu bewältigen sind, wurden klar verteilt und erklärt.“* Mit dem Tausch der Items verschob sich der Schwerpunkt der Skala in die Richtung der Informationskomponente der Change-Kommunikation. Damit wurde dem Umstand Rechnung getragen, dass das Veränderungsvorhaben bereits fortgeschritten war und die Beurteilung der Change-Kommunikation daher größtenteils eine Retrospektive darstellte. Auch hier ergab der Mittelwert über alle vier Items der Skala den Skalenwert für die wahrgenommene Change-Kommunikation zum Zeitpunkt T2.

Der eigentliche Grund für die Durchführung der Folgebefragung lag jedoch in der Erfassung des dann aktuell wahrgenommenen Change-Erfolgs, um so die prädiktive Kraft des Modells einschätzen zu können. Der wahrgenommene Veränderungserfolg zum Zeitpunkt T2 wurde analog zur

Hauptbefragung durch eine direkte Messung auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 0 bis 6 erfasst (verbale Anker für jede Stufe „sehr gering“, „gering“, „eher gering“, „mittel“, „eher hoch“, „hoch“, „sehr hoch“). Die Teilnehmenden wurden gebeten, die Einschätzung des aktuellen Veränderungserfolgs jeweils für sie persönlich, für ihr Team und für das gesamte Unternehmen vorzunehmen. Damit kamen drei Erfolgsmaße für den wahrgenommenen Change-Erfolg zum Zeitpunkt T2 hinzu.

### **6.5.2. Reduzierte Stichprobe der Folgebefragung**

Da die Folgebefragung 16 Monate nach der Hauptbefragung stattfand, wurde bereits erwartet, dass nicht alle Teilnehmenden der ersten Studie auch den zweiten Online-Fragebogen ausgefüllt hatten. Insgesamt lieferte die Studie zwar 294 Datensätze, was einer Teilnahmequote von über 50% entsprach. Doch durch die relativ lange Zeitspanne zwischen den beiden Messzeitpunkten fanden sich nur relativ wenig Befragte, die an beiden Studien teilgenommen hatten. Viele Mitarbeitende hatten nur an der Folgebefragung teilgenommen, was mit einer substantiellen Fluktuation im Unternehmen erklärt werden kann.<sup>44</sup> Anhand der angegebenen ID-Codes konnte insgesamt bei 94 Personen einem ausgefüllten Fragebogen zum Zeitpunkt T1 ein ausgefüllter Fragebogen zum Zeitpunkt T2 zugeordnet werden. Von diesen 94 Personen ordneten sich 76 der Kategorie „Mitarbeiter“ zu und 18 Personen der Kategorie „Filialleiter.“

---

<sup>44</sup> Auf Anfrage konnten vom Unternehmen leider keine Daten zur Fluktuation im Jahr zwischen den beiden Erhebungen zur Verfügung gestellt werden.

## **6.6. Ergebnisse**

In Studie 2 kamen wie bereits in Studie 1 die Statistikprogramme IBM SPSS Statistics (Version 27) und MPlus (Version 8.4) zum Einsatz. Auch das Vorgehen bei der Auswertung erfolgte in denselben Schritten. So wurde zunächst eine Reliabilitäts- und Validitätsanalyse der erhobenen Variablen durchgeführt. Es folgte die Prüfung, inwieweit eine Mehrebenenstruktur der Daten angenommen werden konnte. Anschließend wurden die Modelltests durchgeführt. Alle folgenden Auswertungen wurden für die Stichprobe der Hauptbefragung mit  $n = 219$  Befragten durchgeführt. Eine separate Auswertung der Daten der Substichprobe aus der Folgebefragung  $n = 94$  folgt am Ende des Ergebnisberichts.

### **6.6.1. Reliabilitäts- und Validitätsanalyse**

Zum Start der Auswertung wurde wie in Studie 1 eine explorative Datenanalyse durchgeführt. Auch in dieser Studie fanden sich für viele Maße hohe Zustimmungswerte mit deutlich linksschiefen Verteilungen. Sämtliche Berechnungen der deskriptiven Maße und der internen Konsistenzen der Skalen wurden zunächst für die Gesamtstichprobe und anschließend für die Substichproben der Mitarbeitenden und der Führungskräfte durchgeführt. Wie bereits bei der Beschreibung der Stichprobe berichtet waren die Mittelwerte der beiden Substichproben nicht signifikant verschieden. Dies galt auch für die übrigen deskriptiven Maße. Die internen Konsistenzen der Skalen waren aufgrund der geringeren Stichprobengröße in der Gruppe der Führungskräfte leicht niedriger, aber durchgehend in einem akzeptablen Bereich. Aus diesen Gründen werden in der Arbeit nur die Werte für die Gesamtstichprobe berichtet (vgl. Tab. 15).

Die Analyse der internen Konsistenz der berechneten Skalen erbrachte ein insgesamt gutes Ergebnis. Auch die Skalen zur Erfassung der Variablen der kognitiven Trias zeigten zufriedenstellende Konsistenzwerte, die darauf hinwiesen, dass die Aufgaben und Ergebnisse, auf die sich diese Urteile bezogen, inhaltlich einen hohen Zusammenhang aufwiesen. Somit konnte auch für Studie 2 die Bildung von Skalenwerten für die weitere Prüfung der Modellannahmen aufgrund der Reliabilitätsanalysen als gerechtfertigt angesehen werden. Im Anschluss daran wurden die Interkorrelationen der erhobenen Variablen analysiert. Hier zeigte sich, dass fast alle Variablen signifikant positiv korreliert waren. Die einzige Ausnahme bildete die Change-Ambivalenz, die durchweg negative Korrelationen mit den anderen Variablen aufwies, von denen etwa zwei Drittel signifikant wurden. Tab. 16 zeigt die Interkorrelationsmatrix der insgesamt 33 erhobenen Variablen.

Tab. 15: Deskriptive Statistiken der erhobenen Variablen und interne Konsistenzen der Skalen – Studie 2

Variablen	Mittelwert	Standard- abweichung	Schiefe	Cronbach $\alpha$
Individuelle Change-Wirksamkeit	6.04	1.02	-1.35	.82
Kollektive Change-Wirksamkeit	5.59	1.18	-1.24	.80
Organisationale Change-Wirksamkeit	4.70	1.46	-0.54	.83
Individuelle Ergebniserwartung	6.03	0.88	-0.61	.72
Kollektive Ergebniserwartung	5.97	1.07	-1.72	.86
Organisationale Ergebniserwartung	5.62	1.18	-1.30	.87
Individuelle Ergebnisvalenz	6.36	1.00	-2.67	.85
Kollektive Ergebnisvalenz	6.56	0.87	-3.40	.88
Organisationale Ergebnisvalenz	6.47	0.95	-3.25	.90
Individuelles Change Commitment	5.19	1.15	-0.83	.82
Kollektives Change Commitment	5.03	1.12	-0.75	.81
Organisationales Change Commitment	5.41	0.99	-1.02	.71
Team Commitment	6.17	1.11	-1.80	.80
Organizational Commitment	5.55	1.24	-1.06	.87
Individuelle Change-Intention	6.11	0.80	-1.17	.91
Kollektive Change-Intention	5.83	0.95	-1.09	.93
Organisationale Change-Intention	5.66	1.00	-0.70	.89
Change-Ambivalenz	4.40	1.24	-0.28	.81
Subjektive Norm durch die direkte Führungskraft	39.43	9.49	-1.10	*
Subjektive Norm durch das eigene Team	37.76	10.27	-0.93	*
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK	5.50	1.20	-0.94	.87
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt.	5.32	1.17	-0.70	.87
Wahrgen. Change-Kommunikation	4.77	1.11	-0.33	.73
Kollektive Aufgabeninterdependenz	5.31	1.32	-1.00	.77
Organisationale Aufgabeninterdependenz	4.50	1.86	-0.36	.80
Kollektive Ergebnisinterdependenz	5.65	1.31	-1.35	.88
Organisationale Ergebnisinterdependenz	6.00	1.22	-1.93	.85
Wahrgen. individueller Change-Erfolg T1	5.29	1.07	-0.45	*
Erwarteter individueller Change-Erfolg	5.47	0.96	-0.42	*
Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg T1	5.52	0.96	-0.45	*
Erwarteter kollektiver Change-Erfolg	5.76	0.98	-0.92	*
Wahrgen. organisationaler Change-Erfolg T1	5.88	0.91	-0.97	*
Erwarteter organisationaler Change-Erfolg	5.87	1.00	-1.26	*

Anmerkungen:

Das Minimum sämtlicher Variablen lag bei 1, das Maximum bei 7 (Ausnahme: Subjektive Norm mit Maximum bei 49).

\* Single-Item-Messungen

Tab. 16: Interkorrelationen der erhobenen Variablen – Studie 2

Variable	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Individuelle Change-Wirksamkeit	.17*	-.04	.37**	.17*	.13	.32**	.05	.00	.15*	.16*	.10	.04	.01	.21**	.19**	.11
2. Kollektive Change-Wirksamkeit	1	.35**	.21**	.46**	.31**	.21**	.32**	.38**	.18**	.22**	.23**	.37**	.19**	.20**	.42**	.25**
3. Organisationale Change-Wirksamkeit	1	.13	.27**	.32**	.16*	.22**	.25**	.41**	.41**	.33**	.20**	.36**	.15*	.22**	.33**	
4. Individuelle Ergebniserwartung	1	.35**	.29**	.33**	.14*	.06	.11	.19**	.13	.06	.08	.19**	.22**	.22**	.17*	
5. Kollektive Ergebniserwartung	1	.47**	.17*	.56**	.47**	.25**	.25**	.12	.28**	.24**	.24**	.31**	.21**	.21**		
6. Organisationale Ergebniserwartung	1	.21**	.38**	.60**	.31**	.36**	.25**	.25**	.29**	.28**	.29**	.28**	.29**	.32**		
7. Individuelle Ergebnisvalenz	1	.24**	.24**	.19**	.28**	.23**	.14*	.29**	.28**	.26**	.32**					
8. Kollektive Ergebnisvalenz	1	.55**	.31**	.29**	.19**	.15*	.31**	.36**	.25**	.17*						
9. Organisationale Ergebnisvalenz	1	.28**	.30**	.25**	.23**	.22**	.32**	.30**	.23**							
10. Individuelles Change Commitment	1	.88**	.76**	.18**	.50**	.49**	.36**	.47**								
11. Kollektives Change Commitment	1	.77**	.24**	.45**	.43**	.43**	.47**									
12. Org. Change Commitment	1	.14*	.31**	.42**	.41**	.49**										
13. Team Commitment	1	.47**	.25**	.44**	.17*											
14. Organizational Commitment	1	.50**	.36**	.41**												
15. Individuelle Change-Intention	1	.78**	.55**													
16. Kollektive Change-Intention	1	.61**														
17. Organisationale Change-Intention	1															

Korrelationstabelle Fortsetzung

Variable	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
1. Individuelle Change-Wirksamkeit	-.12	.20**	.24*	.09	.10	.15*	.10	.05	.07	.08	.23**	.28**	.24**	.33**	.32**	.22**
2. Kollektive Change-Wirksamkeit	-.03	.18**	.30**	.36**	.22**	.24**	.36**	.27**	.19**	.20**	.12	.21**	.24**	.21**	.28**	.26**
3. Organisationale Change-Wirksamkeit	-.21**	.08	.20**	.32**	.32**	.37**	.09	.38**	.34**	.18**	.10	.13	.19**	.18**	.22**	.28**
4. Individuelle Ergebniserwartung	-.07	.13	.24**	.16*	.13	.14*	.16*	.16*	.24**	.14*	.25**	.30**	.18*	.30**	.23**	.16*
5. Kollektive Ergebniserwartung	-.09	.26**	.27**	.27**	.14*	.18*	.47**	.24**	.39**	.37**	.18**	.22**	.28**	.20**	.26**	.19**
6. Organisationale Ergebniserwartung	-.11	.25**	.26**	.33**	.24**	.26**	.42**	.28**	.46**	.60**	.18**	.21**	.28**	.25**	.26**	.26**
7. Individuelle Ergebnisvalenz	-.09	.26**	.24**	.23**	.31**	.28**	.18**	.11	.25**	.22**	.17*	.19**	.26**	.27**	.29**	.38**
8. Kollektive Ergebnisvalenz	-.14*	.29**	.30**	.22**	.21**	.25**	.20**	.22**	.49**	.47**	.18**	.11	.10	.25**	.20**	.23**
9. Organisationale Ergebnisvalenz	-.07	.28**	.24**	.22**	.20**	.17*	.36**	.20**	.31**	.62**	.11	.10	.25**	.17*	.20**	.22**
10. Individuelles Change Commitment	-.52**	.38**	.41**	.39**	.51**	.53**	.21**	.21**	.35**	.35**	.25**	.22**	.38**	.32**	.28**	.44**
11. Kollektives Change Commitment	-.50**	.31**	.39**	.38**	.47**	.51**	.19**	.25**	.31**	.36**	.20**	.27**	.38**	.27**	.31**	.41**
12. Org. Change Commitment	-.40**	.27**	.38**	.38**	.49**	.43**	.13*	.15*	.12	.28**	.12	.18**	.29**	.17*	.22**	.41**
13. Team Commitment	-.09	.34**	.32**	.37**	.19**	.33**	.32**	.14*	.20**	.18**	.15*	.26**	.20**	.17*	.29**	.16*
14. Organizational Commitment	-.32**	.42**	.43**	.50**	.43**	.54**	.25**	.18**	.35**	.28**	.34**	.25**	.35**	.36**	.29**	.38**
15. Individuelle Change-Intention	-.28**	.65**	.61**	.47**	.48**	.41**	.20**	.03	.17*	.36**	.40**	.32**	.38**	.52**	.43**	.43**
16. Kollektive Change-Intention	-.23**	.52**	.53**	.47**	.44**	.37**	.21**	.11	.11	.28**	.29**	.38**	.37**	.39**	.44**	.39**
17. Organisationale Change-Intention	-.19**	.37**	.46**	.50**	.66**	.38**	.10	.19**	.08	.20**	.21**	.26**	.45**	.27**	.31**	.49**
18. Change-Ambivalenz	1	-.23**	-.22**	-.13	-.27**	-.46**	-.12	-.15*	-.21**	-.14*	-.17*	-.16*	-.17*	-.17*	-.18*	-.20**
19. Subjektive Norm direkte FK	1	.47**	.47**	.35**	.34**	.30**	.01	.16*	.24**	.23**	.21**	.22**	.32**	.26**	.29*	
20. Subjektive Norm Team	1	.47**	.44**	.39**	.21**	.12	.21**	.22**	.28**	.27**	.33**	.39**	.35**	.39**		
21. Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK	1	.62**	.41**	.29**	.17*	.21**	.22**	.25**	.32**	.24**	.30**	.37**	.33**			
22. Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt.	1	.56**	.18**	.20**	.20**	.21**	.26**	.44**	.31**	.36**	.55**					
23. Wahrgen. Change-Kommunikation	1	.19**	.26**	.36**	.25**	.16*	.14*	.31**	.32**	.28**	.40**					
24. Kollektive Aufgabeninterdependenz	1	.20**	.30**	.31**	.16*	.08	.18*	.18**	.18**	.11						
25. Organisationale Aufgabeninterdependenz	1	.32**	.21**	.15*	.23**	.18*	.10	.11	.11							
26. Kollektive Ergebnisinterdependenz	1	.53**	.30**	.29**	.32**	.37**	.35**	.20**								
27. Organisationale Ergebnisinterdependenz	1	.28**	.22**	.33**	.35**	.35**	.27**									
28. Wahrgen. individueller Change-Erfolg T1	1	.70**	.45**	.75**	.48**	.18*										
29. Erwarteter individueller Change-Erfolg	1	.60**	.52**	.63**	.28**											
30. Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg T1	1	.40**	.51**	.67**												
31. Erwarteter kollektiver Change-Erfolg	1	.71**	.46**													
32. Wahrgen. org. Change-Erfolg T1	1	.61**														
33. Erwarteter organisationaler Change-Erfolg	1															

Anmerkungen: \*\* : Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant.

\* : Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Auch in dieser Studie wurde aufgrund der hohen Interkorrelationen der Variablen eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt, um eine erste Einschätzung der gemeinsamen Methodenvarianz in den Daten vornehmen zu können (vgl. Podsakoff et al., 2003). Die Analyse der insgesamt 92 Items brachte eine Lösung mit 22 Faktoren mit einem Eigenwert über 1.0. Der stärkste Faktor erklärte 26,4% der Gesamtvarianz in den Daten. Nähme man diesen Wert als erste Annäherung an das Ausmaß der gemeinsamen Methodenvarianz, so entspräche es ziemlich exakt dem von Podsakoff et al. (2003) berichteten Wert. Allerdings warnen Podsakoff und Kollegen auch davor, den extrahierten Generalfaktor im Sinne eines exakten Indikators der gemeinsamen Methodenvarianz zu interpretieren. Dafür könnten auch methodische Aspekte der Operationalisierung der Variablen, aber auch inhaltliche Ursachen, verantwortlich sein (Podsakoff et al., 2003, S. 889). So lassen sich auch hier die Ladungsmuster der Items in der rotierten Faktorenlösung zumindest teilweise inhaltlich erklären. Auf den Generalfaktor luden vor allem die Items der kognitiven Trias auf der kollektiven und organisationalen Ebene sowie der erlebten Interdependenzen zwischen den einzelnen kognitiven Konstrukten. Der zweite Faktor konstituierte sich aus den Items zum Change Commitment auf allen Ebenen. Den dritten Faktor bildeten die Items zur Erfassung der Change-Intention, der vierte bildete das Organizational Commitment ab, der fünfte schließlich die Items zum wahrgenommenen Führungsverhalten. Darauf folgten noch zwei Faktoren, auf die vor allem die Erfolgsitems luden, bevor das Ladungsmuster der übrigen Faktoren dann weniger deutlich durch inhaltlich konsistente Items gekennzeichnet war. Die rotierte Komponentenmatrix mit den stärksten 14 Faktoren (Eigenwerte > 2.0) ist in Tab. 17 dargestellt.

Tab. 17: Rotierte Komponentenmatrix zur explorativen Faktorenanalyse über alle erfassten Items – Studie 2

Items	Komponente													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Individuelle Change-Wirksamkeit 1								.85						
Individuelle Change-Wirksamkeit 2								.79						
Individuelle Change-Wirksamkeit 3								.70						
Individuelle Ergebniserwartung 1								.41						
Individuelle Ergebniserwartung 2														
Individuelle Ergebniserwartung 3														.50
Individuelle Ergebnisvalenz 1				.49										
Individuelle Ergebnisvalenz 2														
Individuelle Ergebnisvalenz 3														.65
Kollektive Change-Wirksamkeit 1	.60													
Kollektive Change-Wirksamkeit 2	.80													
Kollektive Change-Wirksamkeit 3	.42	.48												
Individuelle Ergebniserwartung 1	.78													
Individuelle Ergebniserwartung 2	.83													
Individuelle Ergebniserwartung 3	.57													
Kollektive Ergebnisvalenz 1	.79													
Kollektive Ergebnisvalenz 2	.72													
Kollektive Ergebnisvalenz 3	.43													
Organisationale Change-Wirksamkeit 1		.57												
Organisationale Change-Wirksamkeit 2														
Organisationale Change-Wirksamkeit 3														
Organisationale Ergebniserwartung 1	.47									.75				
Organisationale Ergebniserwartung 2	.58									.50				
Organisationale Ergebniserwartung 3	.44									.59				
Organisationale Ergebnisvalenz 1	.71									.42				
Organisationale Ergebnisvalenz 2	.85													
Organisationale Ergebnisvalenz 3	.79													
Organisationale Ergebnisinterdependenz 1	.64													
Organisationale Ergebnisinterdependenz 2	.61													
Organisationale Ergebnisinterdependenz 3										.45				
Individuelles Change Commitment 1		.49		.48										
Individuelles Change Commitment 2		.68												
Individuelles Change Commitment 3		.80												
Kollektives Change Commitment 1		.64												
Kollektives Change Commitment 2		.76												
Kollektives Change Commitment 3		.81												
Organisationales Change Commitment 1		.59												
Organisationales Change Commitment 2		.62												
Organisationales Change Commitment 3		.76												
Individuelle Intention 1			.52	.54										
Individuelle Intention 2			.55											
Individuelle Persistenz 1			.66	.40										
Individuelle Persistenz 2			.68											
Kollektive Intention 1			.68											
Kollektive Intention 2			.67											
Kollektive Persistenz 1			.83											
Kollektive Persistenz 2			.76											
Organisationale Intention 1							.71							
Organisationale Intention 2														
Organisationale Persistenz 1							.74							
Organisationale Persistenz 2														
Organizational Commitment 1				.74										
Organizational Commitment 2				.71										
Organizational Commitment 3		.42		.51										
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK 1		.41												
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK 2					.80									
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK 3	.43				.64									
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK 4			.40		.63									
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt. 1		.48					.44							
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt. 2					.72									
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt. 3					.51									
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt. 4					.58		.51							
Wahrgen. individueller Change-Erfolg T1						.82								
Erw. individueller Change-Erfolg						.67								
Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg T1						.87								
Erw. kollektiver Change-Erfolg						.69								
Wahrgen. organisationaler Change-Erfolg T1							.76							

Items (Fortsetzung)	Komponente													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Erw. organisationaler Change-Erfolg							.42							
Kollektive Ergebnisinterdependenz 1	.44								.70					
Kollektive Ergebnisinterdependenz 2	.54								.56					
Kollektive Ergebnisinterdependenz 3									.67					
Kollektive Aufgabeninterdependenz 1														
Kollektive Aufgabeninterdependenz 2	.58													
Kollektive Aufgabeninterdependenz 3														
Team Commitment 1											.61			
Team Commitment 2											.85			
Team Commitment 3											.76			
Organisationale Aufgabeninterdependenz 1												.59		
Organisationale Aufgabeninterdependenz 2												.63		
Organisationale Aufgabeninterdependenz 3												.86		
Change-Ambivalenz 1														-.84
Change-Ambivalenz 2														-.83
Change-Ambivalenz 3														
Change-Ambivalenz 4														-.48
Wahrgen. Change-Kommunikation 1														
Wahrgen. Change-Kommunikation 2														.40
Wahrgen. Change-Kommunikation 3														
Wahrgen. Change-Kommunikation 4														
Subjektive Norm Team - Erwartungen														.63
Subj. Norm Team - Motivation to Comply														.72
Subj. Norm direkte FK - Erwartungen														
Subj. Norm direkte FK - Motivation to Comply							.64							

Anmerkungen:  
 Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.  
 Matrix zeigt Ladungen > .40.

### 6.6.2. Validitätstests

Analog zu Studie 1 wurden zur Bewertung der Konstruktvalidität der Variablen konfirmatorische Faktorenanalysen der verwendeten Skalen und Single-Item-Messungen durchgeführt. Die folgenden Validitätstests wurden zunächst getrennt für alle drei Gruppen durchgeführt (Gesamtstichprobe, Mitarbeitende, Führungskräfte). Dabei fanden sich mit wenigen Ausnahmen keine grundlegenden Unterschiede in den Faktorenstrukturen. Daher werden hier lediglich die Ergebnisse für die Gesamtstichprobe berichtet. Auf die angesprochenen Unterschiede wird zum Abschluss der Validitätstests noch einmal eingegangen.

#### *Kognitive Trias*

Im Unterschied zu Studie 1 konnte in Studie 2 auch die diskriminante Validität der Elemente der kognitiven Trias auf jeder Ebene überprüft werden. Zu erwarten war, dass die jeweils drei Konstrukte in einer konfirmatorischen Faktorenanalyse mit drei vorgegebenen Faktoren jeweils einen eigenen Faktor bilden und die zugehörigen Items möglichst geringe Ladungen auf den beiden anderen Faktoren aufweisen. Diese Erwartung konnte, wie aus Tab. 18 zu entnehmen ist, für die individuelle Ebene belegt werden. Die erklärte Gesamtvarianz der drei extrahierten Faktoren lag bei 72%.

**Tab. 18: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der individuellen kognitiven Trias – Studie 2**

Items	Komponente		
	1	2	3
Individuelle Change-Wirksamkeit bzgl. Individuelle Aufgabe 1		.83	
Individuelle Change-Wirksamkeit bzgl. Individuelle Aufgabe 2		.84	
Individuelle Change-Wirksamkeit bzgl. Individuelle Aufgabe 3		.82	
Individuelle Ergebniserwartung bzgl. Individuelle Aufgabe 1			.73
Individuelle Ergebniserwartung bzgl. Individuelle Aufgabe 2			.78
Individuelle Ergebniserwartung bzgl. Individuelle Aufgabe 3			.78
Individuelle Valenz des Ergebnisses von individueller Aufgabe 1	.84		
Individuelle Valenz des Ergebnisses von individueller Aufgabe 2	.86		
Individuelle Valenz des Ergebnisses von individueller Aufgabe 3	.89		

Anmerkungen:  
 Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Rotation konvergierte in 5 Iterationen.  
 Matrix zeigt Ladungen >.40.

Auch auf der kollektiven Ebene ließen sich die drei Konstrukte eindeutig den drei zu extrahierenden Faktoren zuordnen (vgl. Tab. 19). Die erklärte Gesamtvarianz der drei Faktoren lag bei 78%.

**Tab. 19: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der kollektiven kognitiven Trias – Studie 2**

Items	Komponente		
	1	2	3
Kollektive Change-Wirksamkeit bzgl. kollektive Aufgabe 1			.82
Kollektive Change-Wirksamkeit bzgl. kollektive Aufgabe 2			.86
Kollektive Change-Wirksamkeit bzgl. kollektive Aufgabe 3			.72
Kollektive Ergebniserwartung bzgl. kollektive Aufgabe 1		.84	
Kollektive Ergebniserwartung bzgl. kollektive Aufgabe 2		.77	
Kollektive Ergebniserwartung bzgl. kollektive Aufgabe 3		.79	
Kollektive Valenz des Ergebnisses von kollektiver Aufgabe 1	.82		
Kollektive Valenz des Ergebnisses von kollektiver Aufgabe 2	.86		
Kollektive Valenz des Ergebnisses von kollektiver Aufgabe 3	.84		

Anmerkungen:  
 Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Rotation konvergierte in 5 Iterationen.  
 Matrix zeigt Ladungen >.40.

Auf der organisationalen Ebene schließlich zeigte sich ein ähnliches Bild wie auf der kollektiven Ebene (vgl. Tab. 20). Die Items zeigten hinreichend eindeutige Ladungsmuster, so dass auch hier von drei distinkten, aber korrelierten Konstrukten ausgegangen werden konnte. Die erklärte Gesamtvarianz der drei Faktoren betrug auf der organisationalen Ebene 80%.

**Tab. 20: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der organisationalen kognitiven Trias – Studie 2**

Items	Komponente		
	1	2	3
Organisationale Change-Wirksamkeit bzgl. organisationale Aufgabe 1		.86	
Organisationale Change-Wirksamkeit bzgl. organisationale Aufgabe 2		.93	
Organisationale Change-Wirksamkeit bzgl. organisationale Aufgabe 3		.77	
Organisationale Ergebniserwartung bzgl. organisationale Aufgabe 1			.79
Organisationale Ergebniserwartung bzgl. organisationale Aufgabe 2			.78
Organisationale Ergebniserwartung bzgl. organisationale Aufgabe 3			.86
Organisationale Valenz des Ergebnisses von organisationaler Aufgabe 1	.81		
Organisationale Valenz des Ergebnisses von organisationaler Aufgabe 2	.87		
Organisationale Valenz des Ergebnisses von organisationaler Aufgabe 3	.85		

Anmerkungen:

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Rotation konvergierte in 5 Iterationen.

Matrix zeigt Ladungen >.40.

Neben der Wahrnehmung der Wirksamkeitserwartung, der Ergebniserwartung und der Valenz auf jeweils derselben Ebene als drei voneinander distinkte Konstrukte musste als Hinweis auf die Gültigkeit der Modellannahmen außerdem die Distinktheit der jeweils homologen Konstrukte über die drei Ebenen hinweg belegt werden können. Daher wurde für alle Items, die eine Form der Change-Wirksamkeit, der Ergebniserwartung und der Ergebnisvalenz erfassten, jeweils eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit drei vorgegebenen Faktoren gerechnet. Die Ergebnisse waren zufriedenstellend. Es zeigte sich zwar, dass die Items der kollektiven und der organisationalen Ebenen bisweilen relativ hohe Interkorrelationen aufwiesen, weswegen diese Items auch nach Rotation der resultierenden Komponentenmatrix noch substantielle Ladungen auf zwei Faktoren besaßen. Dennoch waren die jeweils höheren Ladungen modellkonform auf die beiden Faktoren verteilt, so dass alle drei Faktoren durch jeweils ebenengleiche Items eindeutig charakterisiert werden konnten. Die Change-Wirksamkeit, die Ergebniserwartung und die Ergebnisvalenz ließen sich also als homologe und gleichzeitig distinkte Konstrukte auf den drei Ebenen nachweisen. Die Tabellen 21, 22 und 23 zeigen jeweils die rotierten Komponentenmatrizen der drei konfirmatorischen Faktorenanalysen.

**Tab. 21: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Change-Wirksamkeitsmaße – Studie 2**

Items	Komponente		
	1	2	3
Individuelle Change-Wirksamkeit bzgl. individuelle Aufgabe 1		.85	
Individuelle Change-Wirksamkeit bzgl. individuelle Aufgabe 2		.85	
Individuelle Change-Wirksamkeit bzgl. individuelle Aufgabe 3		.86	
Kollektive Change-Wirksamkeit bzgl. kollektive Aufgabe 1			.77
Kollektive Change-Wirksamkeit bzgl. kollektive Aufgabe 2			.89
Kollektive Change-Wirksamkeit bzgl. kollektive Aufgabe 3			.82
Organisationale Change-Wirksamkeit bzgl. organisationale Aufgabe 1	.84		
Organisationale Change-Wirksamkeit bzgl. organisationale Aufgabe 2	.89		
Organisationale Change-Wirksamkeit bzgl. organisationale Aufgabe 3	.85		
Anmerkungen:			
Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.			
Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.			
Rotation konvergierte in 4 Iterationen.			
Matrix zeigt Ladungen >.40.			

**Tab. 22: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Ergebniserwartungsmaße – Studie 2**

Items	Komponente		
	1	2	3
Individuelle Ergebniserwartung bzgl. individuelle Aufgabe 1			.74
Individuelle Ergebniserwartung bzgl. individuelle Aufgabe 2			.82
Individuelle Ergebniserwartung bzgl. individuelle Aufgabe 3			.80
Kollektive Ergebniserwartung bzgl. kollektive Aufgabe 1	.83		
Kollektive Ergebniserwartung bzgl. kollektive Aufgabe 2	.81		
Kollektive Ergebniserwartung bzgl. kollektive Aufgabe 3	.86		
Organisationale Ergebniserwartung bzgl. organisationale Aufgabe 1		.86	
Organisationale Ergebniserwartung bzgl. organisationale Aufgabe 2		.80	
Organisationale Ergebniserwartung bzgl. organisationale Aufgabe 3		.83	
Anmerkungen:			
Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.			
Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.			
Rotation konvergierte in 4 Iterationen.			
Matrix zeigt Ladungen >.40.			

**Tab. 23: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Ergebnisvalenzmaße – Studie 2**

Items	Komponente		
	1	2	3
Individuelle Valenz des Ergebnisses von individueller Aufgabe 1			.86
Individuelle Valenz des Ergebnisses von individueller Aufgabe 2			.88
Individuelle Valenz des Ergebnisses von individueller Aufgabe 3			.89
Kollektive Valenz des Ergebnisses von kollektiver Aufgabe 1	.77	.44	
Kollektive Valenz des Ergebnisses von kollektiver Aufgabe 2	.81		
Kollektive Valenz des Ergebnisses von kollektiver Aufgabe 3	.87		
Organisationale Valenz des Ergebnisses von organisationaler Aufgabe 1		.89	
Organisationale Valenz des Ergebnisses von organisationaler Aufgabe 2	.46	.77	
Organisationale Valenz des Ergebnisses von organisationaler Aufgabe 3	.47	.78	

Anmerkungen:

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Rotation konvergierte in 5 Iterationen.

Matrix zeigt Ladungen >.40.

*Change-Intention*

Die Messung der Change-Intention erfolgte über jeweils vier Items für jede Ebene. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit allen zwölf Items, ergab, dass die vorgegebenen drei Faktoren nach Rotation der resultierenden Hauptkomponentenmatrix im Gegensatz zu Studie 1 eindeutig charakterisiert werden konnten. Sie erklärten zusammen 79% der Gesamtvarianz. Die drei homologen Varianten der Change-Intention konnten also als distinkte Konstrukte auf allen Ebenen nachgewiesen werden (vgl. Tab. 24).

**Tab. 24: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der Change-Intention – Studie 2**

Items	Komponente		
	1	2	3
Individuelle Intention 1	.81		
Individuelle Intention 2	.80		
Individuelle Persistenz 1	.79		
Individuelle Persistenz 2	.73		
Kollektive Intention 1	.42		.76
Kollektive Intention 2			.77
Kollektive Persistenz 1			.79
Kollektive Persistenz 2			.78
Organisationale Intention 1		.83	
Organisationale Intention 2		.81	
Organisationale Persistenz 1		.83	
Organisationale Persistenz 2		.79	

Anmerkungen:

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Rotation konvergierte in 5 Iterationen.

Matrix zeigt Ladungen >.40.

### *Change Commitment*

Eine konfirmatorische Faktorenanalyse aller neun Items, die das Change Commitment über alle Ebenen hinweg erfassten, brachte das bereits aus Studie 1 bekannte Bild mit einem eigenen Faktor für das negativ formulierte Item 3 und einer Aufteilung der beiden anderen Items über alle Ebenen hinweg auf die beiden weiteren Faktoren, von denen einer lediglich einen Eigenwert von 0.61 aufwies. Eine zweite konfirmatorische Faktorenanalyse mit nur zwei vorgegebenen Faktoren in SPSS zeigte denn auch die zweifaktorielle Struktur. Die beiden extrahierten Faktoren erklärten zusammen 76% der Gesamtvarianz, eine Differenzierung zwischen Items mit unterschiedlichen Bezugsebenen ließ sich nicht mehr erkennen (vgl. Tab. 25).<sup>45</sup> Damit war auch in Studie 2 die Erfassung von drei ebenenspezifischen und voneinander distinkten Varianten des Change Commitments nicht erfolgreich.

**Tab. 25: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des Change Commitments – Studie 2**

Items	Komponente	
	1	2
Individuelles Change Commitment 1	.81	
Individuelles Change Commitment 2	.80	
Individuelles Change Commitment 3		.80
Kollektives Change Commitment 1	.79	
Kollektives Change Commitment 2	.80	.41
Kollektives Change Commitment 3		.91
Organisationales Change Commitment 1	.85	
Organisationales Change Commitment 2	.80	
Organisationales Change Commitment 3		.89

Anmerkungen:  
 Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Rotation konvergierte in 3 Iterationen.  
 Matrix zeigt Ladungen >.40.

<sup>45</sup> Als Konsequenz aus den Validitätsanalysen zum Change Commitment wurde wie in Studie 1 für jede Ebene eine neue Skala „Change Commitment 12“ berechnet, die jeweils nur die beiden positiv gepolten Items pro Ebene enthielt. Doch deren Ergebnisse waren dieselben wie in Studie 1. Auch mit der neuen Skala zeigte die konfirmatorische Faktorenanalyse mit drei vorgegebenen Faktoren in SPSS weiterhin keine sinnvoll interpretierbare Faktorenstruktur über die Ebenen hinweg.

### *Organizational und Team Commitment*

Das Organizational und Team Commitment wurden mit jeweils drei Items erfasst. Im Gegensatz zu Studie 1 zeigte die konfirmatorische Faktorenanalyse in Studie 2 über alle Items mit zwei vorgegebenen Faktoren mit einer erklärten Gesamtvarianz von 76% die theoretisch angenommene Aufteilung der Items auf einen kollektiven und einen organisationalen Faktor (vgl. Tab. 26). Das Team und Organizational Commitment mit ihren unterschiedlichen Bezugsgruppen konnten also als distinkte Konstrukte nachgewiesen werden.

**Tab. 26: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des Team und Organizational Commitments – Studie 2**

Items	Komponente	
	1	2
Team Commitment 1		.81
Team Commitment 2		.79
Team Commitment 3		.87
Organizational Commitment 1	.85	
Organizational Commitment 2	.87	
Organizational Commitment 3	.87	

Anmerkungen:  
 Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Rotation konvergierte in 3 Iterationen.  
 Matrix zeigt Ladungen >.40.

### *Wahrgenommenes Führungsverhalten*

Die beiden Inputfaktoren zum wahrgenommenen Führungsverhalten wurden mit jeweils vier Items erfasst. Die konfirmatorische Faktorenanalyse mit zwei vorgegebenen Faktoren für alle acht Items brachte zwei eindeutig interpretierbare Faktoren, wenngleich die Iteminterkorrelationen recht hoch waren. Fast alle Items wiesen substantielle – wenn auch deutlich niedrigere – Ladungen auf den jeweils anderen Faktor auf (vgl. Tab. 27).<sup>46</sup> Damit ließen sich auch in Studie 2 das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und dasjenige des Topmanagements getrennt voneinander erfassen, was deren eigenständige Modellierung im Wirkmodell stützte.

<sup>46</sup> Um zu prüfen, ob die beiden Konstrukte lediglich Unterfaktoren eines allgemein wahrgenommenen Führungsverhaltens im Unternehmen darstellten, wurde in MPlus ein hierarchisches Modell mit einem Generalfaktor und den beiden Unterfaktoren wahrgenommenes Führungsverhalten der direkten Führungskraft und wahrgenommenes Führungsverhalten des Topmanagements mit ihren jeweils vier erfassten Items geprüft. Dies brachte jedoch keine Verbesserung der Passungswerte des Modells. Ein drittes Modell, das nur einen Hauptfaktor für alle acht Items zum Führungsverhalten annahm, erreichte deutlich schlechtere Werte.

**Tab. 27: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße des wahrgenommenen Führungsverhaltens – Studie 2**

Items	Komponente	
	1	2
Wahrgenommenes Führungsverhalten direkte Führungskraft 1		.84
Wahrgenommenes Führungsverhalten direkte Führungskraft 2		.78
Wahrgenommenes Führungsverhalten direkte Führungskraft 3		.80
Wahrgenommenes Führungsverhalten direkte Führungskraft 4	.49	.75
Wahrgenommenes Führungsverhalten Vorstand 1	.63	
Wahrgenommenes Führungsverhalten Vorstand 2	.81	
Wahrgenommenes Führungsverhalten Vorstand 3	.85	
Wahrgenommenes Führungsverhalten Vorstand 4	.88	

Anmerkungen:

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Rotation konvergierte in 3 Iterationen.

Matrix zeigt Ladungen  $>.40$ .

### *Wahrgenommene Change-Kommunikation*

Für die wahrgenommene Change-Kommunikation wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit einem vorgegebenen Faktor berechnet. Die Berechnung brachte einen Generalfaktor, der 57% der Gesamtvarianz erklärte und damit etwas weniger als in Studie 1. Die Faktorladungen der vier Items lagen zwischen .65 und .83. Somit konnte die wahrgenommene Change-Kommunikation auch in Studie 2 als konsistentes Konstrukt erfasst werden.

### *Change-Ambivalenz*

Die vier Items zur Erfassung der Change-Ambivalenz wurden zunächst in SPSS einer konfirmatorischen Faktorenanalyse mit einem vorgegebenen Faktor unterzogen, der 64% der Gesamtvarianz erklären konnte. Zwar waren die Faktorladungen der Items mit .70 bis .87 recht hoch, doch zeigte der Scree-Plot, dass ein zweiter möglicher Faktor mit einem Eigenwert nahe 1.0 aus den Daten zu extrahieren wäre. Daraufhin wurde eine zweite konfirmatorische Faktorenanalyse mit zwei vorgegebenen Faktoren gerechnet. Im Ergebnis erklärten diese beiden Faktoren nun 88% der Gesamtvarianz und zeigten eine klare Zuteilung der Items zu jeweils einem Faktor. So luden auf den ersten Faktor die beiden Items, die zum einen ein kognitives und zum anderen ein emotionales „Sowohl als auch“ ausdrückten, während die beiden Items, die eher ein globales Gefühl der Ambivalenz ausdrückten, auf den zweiten Faktor luden (vgl. Tab. 28).

**Tab. 28: Rotierte Komponentenmatrix zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Maße der Change-Ambivalenz – Studie 2**

Items	Komponente	
	1	2
Change-Ambivalenz 1	.94	
Change-Ambivalenz 2	.95	
Change-Ambivalenz 3		.90
Change-Ambivalenz 4		.85

Anmerkungen:  
 Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 Rotation konvergierte in 3 Iterationen.  
 Matrix zeigt Ladungen >.40.

Dasselbe Muster fand sich auch in den Tests der beiden Ambivalenz-Modelle in MPlus. Während das einfaktorielle Modell bei keinem der Indizes einen ausreichenden Modell-Fit anzeigte, waren sämtliche Fit-Indizes des zweifaktoriellen Modells deutlich innerhalb der gängigen Cutoff-Grenzwerte mit  $\chi^2(1) = 0.13$ ,  $p = .73$ , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00, SRMR = .002. Für die Interpretation dieses Musters muss jedoch berücksichtigt werden, dass die beiden Items, die auf einen Faktor luden, jeweils gemeinsam untereinander in einem Block dargeboten wurden (s.a. Anhang B).

### *Abweichungen in den Daten der Führungskräfte von der Gesamtstichprobe*

Wie in der Einleitung zu den Validitätstests erwähnt zeigten sich bei einigen Variablen Unterschiede in den Berechnungen für die Gruppe der 34 Führungskräfte im Vergleich zur Stichprobe der Mitarbeitenden. Generell zeigten die für die Stichprobe der Führungskräfte berechneten konfirmatorischen Faktorenanalysen weniger prägnante Ergebnisse, was auf die geringere Stichprobengröße zurückgeführt werden kann. Einzelne Abweichler verzerrten hier die Daten stärker als in der fünf- bis sechsmal größeren Stichprobe der Mitarbeitenden. In einzelnen Analysen schien sich jedoch ein Muster abzubilden, das als systematisch gelten kann. Dabei ging es stets um die uneinheitliche Zuordnung der kollektiven Ebene. So luden in der Stichprobe der Führungskräfte die teambezogenen Items zur Change-Intention in der konfirmatorischen Faktorenanalyse auf denselben Faktor wie die individuellen Items, während sich die organisationsbezogenen Items auf die beiden anderen geforderten und im Ergebnis deutlich schwächeren Faktoren aufteilten. Beim Organizational und Team Commitment dagegen zeigte sich in den Analysen nicht die theoretisch geforderte Aufteilung der Items auf einen teambezogenen und einen organisationsbezogenen Faktor wie bei den Mitarbeitenden. Diese möglicherweise bestehende Unschärfe in der Operationalisierung der Konstrukte für diese Zielgruppe wird in der Diskussion noch einmal aufgegriffen.

### 6.6.3. Prüfung der Mehrebenenannahme

Auch in Studie 2 lag mit der Verteilung der Befragten auf insgesamt 54 verschiedene Teams bereits eine geschachtelte Stichprobe vor, welche die Verwendung von Analyseverfahren nahelegte, die solche Strukturen berücksichtigen (vgl. Geiser, 2011, S. 200). Zunächst wurde an der Stichprobe der Mitarbeitenden für insgesamt 33 Variablen geprüft, inwieweit sich signifikante Unterschiede zwischen den 54 Teams finden ließen.<sup>47</sup> Auch hier musste die Prüfung auf signifikante Mittelwertsunterschiede mit der ANOVA nach Welch erfolgen. Dies ergaben die Prüfungen auf Normalverteilung der Daten sowie auf Varianzhomogenität der Variablen über die Gruppen hinweg. Tab. 29 zeigt die entsprechenden Teststatistiken für alle 33 Variablen. Die Teststatistiken zur Prüfung der Normalverteilungsannahme zeigten für alle gemessenen Variablen mindestens auf dem 5%-Niveau signifikante Werte an, womit keine Normalverteilung der Werte angenommen werden konnte.<sup>48</sup> Die Tests auf Varianzhomogenität deuteten bei insgesamt 18 Variablen auf unterschiedliche Varianzen über die Teams hinweg hin ( $p < .05$ ).<sup>49</sup>

Nachdem aus den bereits bei Studie 1 berichteten Gründen (vgl. Fußnote 24) einzelne Gruppen aus den Mittelwertsvergleichen ausgeschlossen worden waren, fanden sich für insgesamt 13 der 33 untersuchten Variablen signifikante Unterschiede zwischen den einbezogenen Gruppen ( $p < .05$ ). Tab. 30 zeigt die Teststatistiken der Varianzanalysen für alle 33 Variablen.

Die anschließend 43,618 durchgeführten Einzelvergleiche mit der Games-Howell-Prozedur für Variablen mit inhomogenen Varianzen zwischen den Gruppen (Games & Howell, 1976) zeigten insgesamt 50-mal signifikante Unterschiede zwischen zwei Gruppen an ( $p < .05$ ). Dies entsprach einem Anteil an allen Einzelvergleichen von 0,1% und war damit weit entfernt von der 5%-Grenze, die als Irrtumswahrscheinlichkeit angesetzt worden war. Es konnte somit nicht ausgeschlossen werden, dass die gefundenen Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen zufällig zustande gekommen waren.

---

<sup>47</sup> Da die Führungskräfte aufgrund der zugesicherten Anonymität der Befragung keine konkrete Teamzuordnung, sondern lediglich eine Zuordnung zu einem Gebiet vorgenommen hatten, konnten diese hier nicht berücksichtigt werden.

<sup>48</sup> Auch die grafische Analyse der zugehörigen Q-Q-Diagramme im Rahmen der explorativen Datenanalyse zeigte, dass in vielen Fällen ein deutlicher Unterschied zwischen den gemessenen und den unter der Normalverteilungsannahme erwarteten Werten erkennbar war.

<sup>49</sup> Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Zahl der Teilnehmenden pro Team über die Teams hinweg stark schwankte und daraus stark unterschiedliche Zellenbesetzungen resultierten. Somit konnten hier bereits wenige „Ausreißer“ für ein signifikantes Testergebnis sorgen.

Tab. 29: Tests auf Normalverteilung der gemessenen Variablen sowie Test auf Varianzhomogenität der Teams – Studie 2

Variablen	Kolmogorov-Smirnov*			Shapiro-Wilk			Levene			
	Statistik	df	p	Statistik	df	p	Statistik	df1	df2	p
Individuelle Change-Wirksamkeit	.18	217	< .001	.84	217	< .001	1.47	20	101	> .10
Kollektive Change-Wirksamkeit	.14	218	< .001	.89	218	< .001	1.49	20	102	> .10
Organisationale Change-Wirksamkeit	.12	216	< .001	.95	216	< .001	1.08	20	101	> .30
Individuelle Ergebniserwartung	.16	219	< .001	.90	219	< .001	2.05	20	103	> .10
Kollektive Ergebniserwartung	.19	217	< .001	.83	217	< .001	1.38	20	101	> .10
Organisationale Ergebniserwartung	.16	215	< .001	.88	215	< .001	1.65	20	100	> .05
Individuelle Ergebnisvalenz	.26	218	< .001	.67	218	< .001	3.41	20	102	< .001
Kollektive Ergebnisvalenz	.32	217	< .001	.56	217	< .001	2.47	20	101	< .01
Organisationale Ergebnisvalenz	.29	215	< .001	.59	215	< .001	2.44	20	100	< .01
Individuelles Change Commitment	.13	215	< .001	.95	215	< .001	1.70	20	100	< .05
Kollektives Change Commitment	.12	215	< .001	.95	215	< .001	1.69	20	100	< .05
Organisationales Change Commitment	.14	215	< .001	.93	215	< .001	0.86	20	100	> .60
Team Commitment	.23	214	< .001	.76	214	< .001	2.36	20	99	< .01
Organizational Commitment	.19	214	< .001	.90	214	< .001	2.19	20	99	< .01
Individuelle Change-Intention	.16	214	< .001	.88	214	< .001	2.47	41	126	< .001
Kollektive Change-Intention	.15	214	< .001	.91	214	< .001	1.77	41	126	< .01
Organisationale Change-Intention	.12	213	< .001	.94	213	< .001	2.01	40	125	< .01
Change-Ambivalenz	.08	214	< .01	.98	214	< .05	0.51	20	99	> .90
Subj. Norm direkte FK	.19	209	< .001	.85	209	< .001	2.49	39	121	< .001
Subj. Norm Team	.17	212	< .001	.87	212	< .001	1.91	41	125	< .01
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK	.14	213	< .001	.92	213	< .001	1.59	20	99	> .05
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt.	.12	213	< .001	.95	213	< .001	1.85	20	99	< .05
Wahrgen. Change-Kommunikation	.08	212	< .01	.98	212	< .01	2.04	20	97	< .05
Kollektive Aufgabeninterdependenz	.14	218	< .001	.92	218	< .001	1.84	20	102	< .05
Organisationale Aufgabeninterdependenz	.09	216	< .001	.93	216	< .001	1.08	20	101	> .30
Kollektive Ergebnisinterdependenz	.18	217	< .001	.86	217	< .001	2.12	20	101	< .01
Organisationale Ergebnisinterdependenz	.22	215	< .001	.78	215	< .001	1.87	20	100	< .05
Wahrgen. individueller Change-Erfolg T1	.19	211	< .001	.91	211	< .001	1.66	20	97	> .05
Erwarteter individueller Change-Erfolg	.28	211	< .001	.86	211	< .001	2.20	20	97	< .01
Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg T1	.22	211	< .001	.89	211	< .001	1.35	20	97	> .10
Erwarteter kollektiver Change-Erfolg	.28	211	< .001	.84	211	< .001	1.05	20	97	> .40
Wahrgen. org. Change-Erfolg T1	.23	208	< .001	.89	208	< .001	1.45	20	94	> .10
Erwarteter organisationaler Change-Erfolg	.28	209	< .001	.83	209	< .001	2.05	20	95	< .05

Anmerkung:

\* Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Tab. 30: Ergebnisse der ANOVA nach Welch für die erhobenen Variablen – Studie 2

Variable	ANOVA nach Welch			
	Statistik*	df1	df2	p
Individuelle Change-Wirksamkeit	3.05	36	23.82	< .01
Kollektive Change-Wirksamkeit	2.43	37	25.34	< .05
Organisationale Change-Wirksamkeit	2.15	37	25.76	< .05
Individuelle Ergebniserwartung	1.14	35	23.88	> .30
Kollektive Ergebniserwartung	1.38	38	25.04	> .10
Organisationale Ergebniserwartung	1.12	37	24.63	> .30
Individuelle Ergebnisvalenz	0.70	35	23.83	> .80
Kollektive Ergebnisvalenz	0.73	27	21.74	> .70
Organisationale Ergebnisvalenz	0.61	35	24.37	> .90
Individuelles Change Commitment	1.87	38	25.20	> .05
Kollektives Change Commitment	2.58	40	25.61	< .01
Organisationales Change Commitment	1.96	36	25.29	< .05
Team Commitment	2.72	37	24.76	< .01
Organizational Commitment	4.80	38	25.39	< .001
Individuelle Change-Intention	1.86	37	25.29	> .05
Kollektive Change-Intention	2.61	38	25.30	< .01
Organisationale Change-Intention	3.78	37	25.08	< .001
Change-Ambivalenz	1.50	40	25.62	> .10
Subj. Norm direkte FK	1.72	34	24.11	> .05
Subj. Norm Team	0.93	37	24.74	> .50
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK	2.44	36	25.61	< .05
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt.	2.44	38	25.22	< .05
Wahrgen. Change-Kommunikation	5.46	37	24.92	< .001
Kollektive Aufgabeninterdependenz	1.30	37	25.46	> .20
Organisationale Aufgabeninterdependenz	7.17	36	26.06	< .001
Kollektive Ergebnisinterdependenz	1.35	35	25.05	> .20
Organisationale Ergebnisinterdependenz	1.05	37	25.41	> .40
Wahrgen. individueller Change-Erfolg T1	1.02	33	24.82	> .40
Erwarteter individueller Change-Erfolg	0.87	35	23.93	> .60
Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg T1	0.87	33	23.25	> .60
Erwarteter kollektiver Change-Erfolg	1.24	30	24.15	> .20
Wahrgen. organisationaler Change-Erfolg T1	1.22	34	23.34	> .30
Erwarteter organisationaler Change-Erfolg	0.98	30	23.03	> .50

Anmerkung:

\* annähernd *F*-verteilt

Um genauere Aussagen über den statistischen Effekt der Gruppenzugehörigkeit auf die gemessenen Variablen treffen zu können, wurden daher auch in Studie 2 in MPlus die Intraklassenkorrelationen der 33 Variablen berechnet. Insgesamt fanden sich lediglich zwei Variablen mit einer Intraklassenkorrelation unter  $r_{icc} = .05$ . Wie bereits beschrieben werden Werte von .05 und sogar schon ab .01 als bedeutsam erachtet (Geiser, 2011, S. 204). Wenn man jedoch den von Muthen (1999) eingebrachten Hinweis beachtete, dass der Design Effect einen aussagekräftigeren Indikator für eine

Mehrebenenstruktur in einem Datensatz darstellt, ergab sich ein anderes Bild. Da die durchschnittliche Gruppengröße in Studie 2 je nach untersuchter Variable zwischen 3.19 und 3.32 lag, führte dies selbst bei der höchsten gemessenen Intraklassenkorrelation von  $r_{icc} = .22$  und bei zugrunde gelegter maximaler Gruppengröße von 3.32 zu einem Design Effect von lediglich 1.5, was deutlich unter dem von Muthen (1999) angegebenen Wert von 2.0 lag, der als Mindestmaß für die Annahme einer Mehrebenenstruktur empfohlen wird. Tab. 31 zeigt die Intraklassenkorrelationen und Design Effects der 33 untersuchten Variablen.

**Tab. 31: Intraklassenkorrelationen und Design Effects der erhobenen Variablen – Studie 2**

Variable	ICC	Design Effect*
Individuelle Change-Wirksamkeit	.11	1.26
Kollektive Change-Wirksamkeit	.06	1.14
Organisationale Change-Wirksamkeit	.12	1.28
Individuelle Ergebniserwartung	.09	1.21
Kollektive Ergebniserwartung	.13	1.30
Organisationale Ergebniserwartung	.06	1.14
Individuelle Ergebnisvalenz	.07	1.16
Kollektive Ergebnisvalenz	.04	1.09
Organisationale Ergebnisvalenz	.05	1.12
Individuelles Change Commitment	.12	1.28
Kollektives Change Commitment	.22	1.51
Organisationales Change Commitment	.20	1.46
Team Commitment	.09	1.21
Organizational Commitment	.15	1.35
Individuelle Change-Intention	.17	1.39
Kollektive Change-Intention	.17	1.39
Organisationale Change-Intention	.16	1.37
Change-Ambivalenz	.09	1.21
Subj. Norm direkte FK	.05	1.12
Subj. Norm Team	.05	1.12
Wahrgen. Führungsverhalten direkte FK	.16	1.37
Wahrgen. Führungsverhalten Topmgt.	.17	1.39
Wahrgen. Change-Kommunikation	.12	1.28
Kollektive Aufgabeninterdependenz	.09	1.21
Organisationale Aufgabeninterdependenz	.08	1.19
Kollektive Ergebnisinterdependenz	.07	1.16
Organisationale Ergebnisinterdependenz	.07	1.16
Wahrgen. individueller Change-Erfolg T1	.04	1.09
Erwarteter individueller Change-Erfolg	.11	1.26
Wahrgen. kollektiver Change-Erfolg T1	.12	1.28
Erwarteter kollektiver Change-Erfolg	.15	1.35
Wahrgen. organisationaler Change-Erfolg T1	.15	1.35
Erwarteter organisationaler Change-Erfolg	.18	1.42

Anmerkung:

\* Maximale Gruppengröße: 3.32

Demnach ließen sich aus beiden Prüfverfahren keine eindeutigen Aussagen zu vorhandenen Clustereffekten in den gefundenen Daten treffen. Die vorhandenen Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen schienen nicht überzufällig hoch zu sein. Vor diesem Hintergrund und da für die Berechnung von Mehrebenenregressionsmodellen alle Führungskräfte hätten ausgeschlossen werden müssen, wurde in Studie 2 auf die Berechnung von Random Intercept-Modellen verzichtet. Als Schätzer für die Modellparameter wurde dennoch ein robuster Maximum Likelihood-Schätzer (MLR) verwendet, der mit gegenüber nicht normalverteilten Daten robusten Standardfehlern arbeitet (Muthen & Muthen, 1998-2017; Muthen 2009). Für die Prüfung des vorgestellten Modells konnte damit auf die gesamte Stichprobe von 219 Befragten zurückgegriffen werden.

#### **6.6.4. Methodische Vorbemerkungen zu den Modelltests in Studie 2**

Analog zu Studie 1 wurde eine schrittweise Prüfung der angenommenen Modellzusammenhänge vorgenommen. Auch in Studie 2 lagen nicht für alle Modellvariablen mindestens zwei Indikatoren vor, so dass reine latente Strukturgleichungsanalysen nur für kleine Teilbereiche des Modells möglich waren. Dies brachte auch hier die bereits genannten Beschränkungen bei der Schätzung von Messfehlern mit sich. Die Stichprobengröße lag mit 219 Teilnehmenden zwar etwas höher als in Studie 1. Dennoch stießen Modelle mit mehr als 20 zu schätzenden Parametern schnell an die von der  $N:q$ -Regel empfohlene Grenze (Kline, 2011). Hinzu kam der bereits beschriebene Umstand, dass MPlus trotz der Anwendung der Maximum Likelihood-Methode aufgrund fehlender Werte auf Kovariaten nicht immer mit allen Fällen rechnen konnte (vgl. Abschnitt 5.6.4). Auch hier wurde auf die Hinzunahme der ausgeschlossenen Fälle durch Definition der Kovariaten als abhängige Variablen aufgrund der berichteten Restriktionen verzichtet (vgl. Muthen & Muthen, 1998-2017, S. 8).

### 6.6.5. Das Modell auf der individuellen Ebene

#### *Die Wirkkette auf der individuellen Ebene*

Auch in Studie 2 wurde zunächst der Wert für die kognitive Trias berechnet. Da dieses Mal für jeden Fall ein bis drei Indikatoren für jede der drei kognitiven Variablen auf jeder der drei Ebenen vorlagen, konnten zunächst aufgabenspezifische Produkte der drei kognitiven Variablen gebildet werden. Der Mittelwert dieser ein bis drei Produkte ergab dann den Skalenwert für die kognitive Trias. In ersten explorativen Pfadanalysen zur Wirkung einer als latente Variable modellierten kognitiven Trias mit den drei aufgabenspezifischen Werten der kognitiven Trias als Indikatoren auf die individuelle Change-Intention zeigte sich, dass der Wert für die kognitive Trias, der sich aus den kognitiven Überzeugungen in Bezug auf die dritte Aufgabe ergab, kaum zur Varianzaufklärung des latenten Faktors beitrug. Dies könnte daran gelegen haben, dass wie in Tab. 14 berichtet nur ein kleinerer Teil der Teilnehmenden eine dritte Aufgabe benannt und bewertet hatte. Daher wurde für alle weiteren Analysen die kognitive Trias auf allen drei Ebenen lediglich aus den aufgabenspezifischen Werten für die ersten beiden genannten Aufgaben berechnet. Wie bereits in Studie 1 wurde geprüft, inwieweit die Produktbildung zur Berechnung der Werte für die kognitive Trias angemessen war und ob ein additives Modell eine bessere Vorhersage leistete. Auch in Studie 2 waren die Ergebnisse der Regression der Change-Intention auf die drei Komponenten der kognitiven Trias uneinheitlich, mit mehreren signifikanten Zweifachinteraktionen auf den verschiedenen Ebenen. Wie in Studie 1 wurde die Dreifachinteraktion auf keiner Ebene signifikant. Bei den späteren Modellprüfungen wurde auch in Studie 2 jeweils für die ebenenspezifischen Wirkmodelle eine Pfadanalyse mit einem alternativen additiven Wert für die kognitive Trias berechnet. In allen Fällen war die Modellanpassung leicht schlechter als für die Modelle mit den multiplikativ zusammengesetzten Werten für die kognitive Trias. Deshalb – sowie aus den genannten theoretischen Überlegungen heraus – wurde auch in Studie 2 für alle weiteren Berechnungen der multiplikative Ausdruck für die kognitive Trias verwendet.

Nach dem Modell sollten die drei Inputfaktoren partiell vermittelt über die individuelle kognitive Trias auf die individuelle Change-Intention wirken (Hypothesen 1.a), 2.a) und 3), die wiederum den wahrgenommenen und erwarteten Change-Erfolg vorhersagen sollte. Die Pfadanalyse des entsprechenden Modells zur Vorhersage des wahrgenommenen individuellen Change-Erfolgs ist in Abb. 25 dargestellt.<sup>50</sup> Die Passungswerte zeigten durchgängig eine sehr gute Passung an die

---

<sup>50</sup> Im Vorfeld dazu wurden verschiedene Strukturgleichungsmodelle geprüft, bei denen die drei Inputfaktoren schrittweise zum Process-Output-Modell hinzugenommen wurden, bis die maximale Zahl nach den beschriebenen Empfehlungen erlaubter freier Parameter erreicht war. Sowohl für den wahrgenommenen als auch für den erwarteten individuellen

empirischen Daten an. Der Pfad von der kognitiven Trias zum wahrgenommenen Change-Erfolg verfehlte mit  $\beta = .16$ ,  $SE = .09$ ,  $p = .068$  zwar knapp die Signifikanzgrenze. Allerdings war der totale Effekt der kognitiven Trias als Kombination des direkten und indirekten Effekts über die Change-Intention mit  $\beta_{\text{total}} = .23$ ,  $SE = .09$ ,  $p = .01$  signifikant (bei  $\beta_{\text{ind}} = .06$ ,  $SE = .03$ ,  $p = .048$ ). Außerdem zeigten alle drei Inputfaktoren signifikante indirekte Effekte auf die Kriteriumsvariable (wahrgenommene Change-Kommunikation:  $\beta_{\text{ind}} = .06$ ,  $SE = .03$ ,  $p = .03$ ; wahrgenommenes Führungsverhalten der direkten Führungskraft:  $\beta_{\text{ind}} = .10$ ,  $SE = .04$ ,  $p = .02$ ; wahrgenommenes Führungsverhalten des Vorstands:  $\beta_{\text{ind}} = .09$ ,  $SE = .03$ ,  $p < .01$ ). Anschließend wurde noch geprüft, ob ein Modell ohne den nicht signifikanten Pfad von der kognitiven Trias auf den wahrgenommenen Change-Erfolg eine signifikant schlechtere Passung aufweisen würde. Der Satorra-Bentler-Differenztest (Satorra & Bentler, 2010) ergab mit  $\chi^2_{\text{diff}}(1) = 5.01$ ,  $p = .03$ , dass dies der Fall war. Daher wurde das komplexere Modell vorerst beibehalten.

Für den erwarteten individuellen Change-Erfolg zeigte die Pfadanalyse eine noch bessere Passung des Modells an die empirischen Daten an. Alle Pfade wurden signifikant, und die erklärte Kriteriumsvarianz stieg auf über 30%. Auch der direkte Effekt der kognitiven Trias auf den erwarteten Change-Erfolg war wie schon in Studie 1 stärker als derjenige auf den wahrgenommenen Change-Erfolg und wurde signifikant. Die indirekten Effekte der drei Inputfaktoren auf den erwarteten individuellen Change-Erfolg waren sämtlich signifikant (wahrgenommene Change Kommunikation:  $\beta_{\text{ind}} = .09$ ,  $SE = .03$ ,  $p < .01$ ; wahrgenommenes Führungsverhalten der direkten Führungskraft:  $\beta_{\text{ind}} = .13$ ,  $SE = .05$ ,  $p = .01$ ; wahrgenommenes Führungsverhalten des Vorstands:  $\beta_{\text{ind}} = .12$ ,  $SE = .04$ ,  $p < .01$ ). Das Pfaddiagramm und die zugehörigen Passungswerte sind in Abb. 26 dargestellt.

---

Change-Erfolg machten die einzelnen Modelle gute Vorhersagen mit hohen Anteilen erklärter Kriteriumsvarianz. Die indirekten Effekte der Inputfaktoren auf die beiden Maße für den individuellen Change-Erfolg waren bei allen Zwischenschritten signifikant. Dies rechtfertigte die Prüfung eines Gesamtmodells für die individuelle Ebene.

Abb. 25: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 2

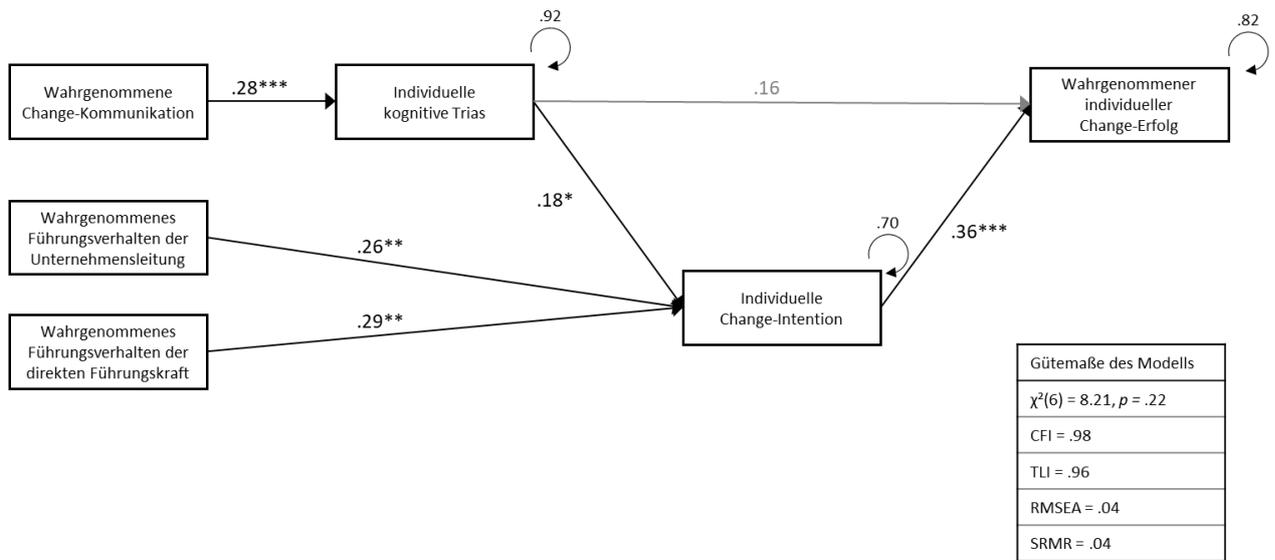
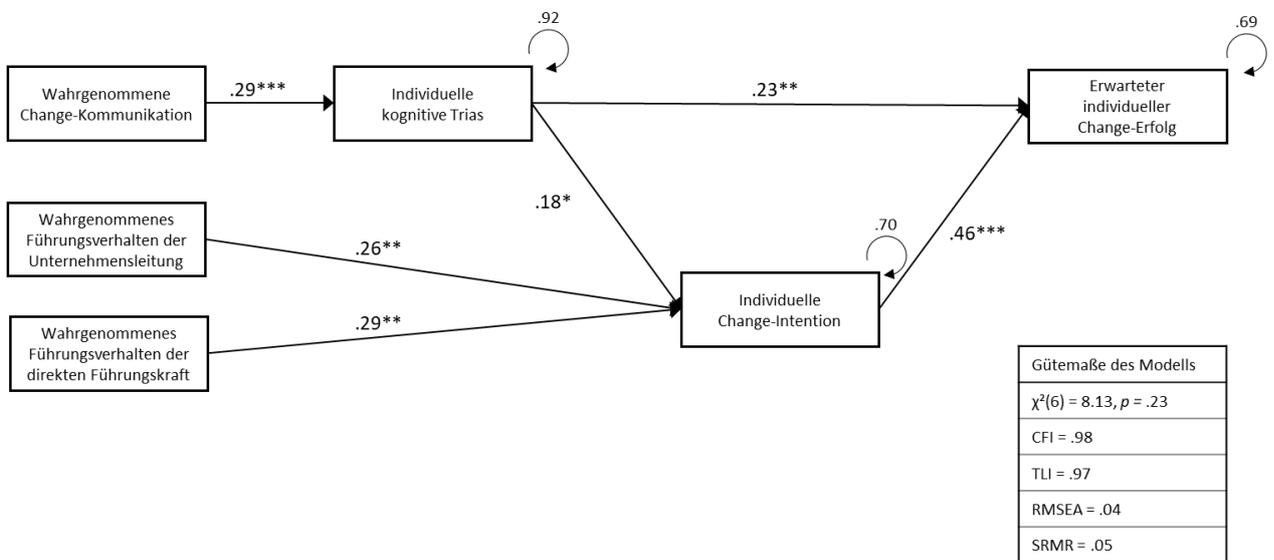


Abb. 26: Das Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 2



### *Rahmenfaktoren auf der individuellen Ebene*

*Einfluss Organizational und Team Commitment:* Nach den Hypothesen 4.a) und 5.a) sollten Team und Organizational Commitment teilweise vermittelt über die kognitive Trias auf die Change-Intention wirken. Zur Prüfung des Einflusses des Team Commitments (Hypothese 4.a) wurde dieses zunächst in das Modell aus Abb. 25 mit je einem direkten Pfad auf die kognitive Trias und die Change-Intention eingefügt. Der direkte Pfad vom Team Commitment zur kognitiven Trias wurde mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von  $\beta = -.13$ ,  $SE = .08$ ,  $p = .10$  zwar nicht signifikant, ebenso wenig der Pfad vom Team Commitment zur Change-Intention mit  $\beta = .12$ ,  $SE = .08$ ,  $p = .13$ . Doch nun wurde der Pfad von der kognitiven Trias auf den wahrgenommenen Change-Erfolg mit  $\beta = .18$ ,  $SE = .09$ ,  $p = .04$  signifikant, und die Gütemaße des Modells stiegen im Vergleich zum weniger komplexen Modell noch etwas an. Der Satorra-Bentler-Differenztest (Satorra & Bentler, 2010) ergab jedoch mit  $\chi^2_{diff}(1) = 0.77$ ,  $p = .38$ , dass sich die  $\chi^2$ -Passungswerte der beiden Modelle nicht signifikant unterschieden. Auch die erklärte Kriteriumsvarianz stieg im komplexeren Modell nicht an. Setzte man in das Modell den erwarteten individuellen Change-Erfolg als Kriterium ein, ergab sich dasselbe Bild mit etwas besseren Modellgütwerten, ohne dass eine signifikante Differenz der  $\chi^2$ -Werte oder der Vorhersagekraft für das Kriterium festgestellt werden konnte.

Zur Prüfung des Einflusses des Organizational Commitments (Hypothese 5.a) wurde analog vorgegangen. Die Passungswerte des resultierenden Modells zur Vorhersage des wahrgenommenen Change-Erfolgs wiesen deutlich schlechtere Passungswerte auf als das Ausgangsmodell aus Abb. 25, wobei allerdings der standardisierte Pfadkoeffizient vom Organizational Commitment zur Change-Intention mit  $\beta = .30$ ,  $SE = .08$   $p < .001$  signifikant wurde. Dieser Effekt ging jedoch auf Kosten der beiden Pfade von den Führungsvariablen zur Change-Intention, so dass deren erklärte Varianz in Summe gleich blieb. Für dasselbe Modell zur Vorhersage des erwarteten individuellen Change-Erfolgs ergaben sich ähnliche Werte. Auch hier fand sich ein signifikanter Einfluss des Organizational Commitments auf die Change-Intention mit  $\beta = .30$ ,  $SE = .08$   $p < .001$ . Zwar ergaben sich leicht bessere Passungswerte im Vergleich zum Ausgangsmodell aus Abb. 26. Allerdings zeigte der Satorra-Bentler-Differenztest (Satorra & Bentler, 2010) mit  $\chi^2_{diff}(1) = 1.57$ ,  $p = .21$  keine signifikante Differenz der  $\chi^2$ -Passungswerte der beiden Modelle an. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Hypothese 4.a) nicht belegt werden konnte, während für Hypothese 5.a) zwar ein Effekt des Organizational Commitments auf die Change-Intention sprach, das Modell dadurch jedoch nicht an Erklärungskraft für den individuellen Change-Erfolg dazugewann.

Die Hypothesen 4.b) und 5.b) nahmen eine Moderationswirkung des Team und Organizational Commitments auf die Beziehung der beiden Prozessvariablen an, was mit Hilfe von multiplen Regressionsanalysen überprüft wurde. Das Modell für die Regression der individuellen Change-

Intention auf die individuelle kognitive Trias und das Team Commitment wurde mit einem multiplen  $R^2 = .12$ ,  $F(3, 207) = 9.63$ ,  $p < .001$  zwar signifikant. Doch lediglich die kognitive Trias und das Team Commitment sagten unabhängig voneinander die Change-Intention vorher ( $b = 0.0007$ ,  $SE = 0.0002$ ,  $t = 3.69$ ,  $p < .001$  für die kognitive Trias und  $b = 0.16$ ,  $SE = 0.05$ ,  $t = 3.18$ ,  $p < .01$  für das Team Commitment). Die Interaktion blieb mit  $b = -0.00009$ ,  $SE = 0.00002$ ,  $t = -0.46$ ,  $p = .64$  bedeutungslos.

Das Modell für die Regression der individuellen Change-Intention auf die individuelle kognitive Trias und das Organizational Commitment wurde mit einem multiplen  $R^2 = .29$ ,  $F(3, 207) = 27.46$ ,  $p < .001$  ebenfalls signifikant. Doch auch hier sagten lediglich die kognitive Trias und das Organizational Commitment unabhängig voneinander die Change-Intention vorher ( $b = 0.0006$ ,  $SE = 0.0002$ ,  $t = 3.30$ ,  $p < .01$  für die kognitive Trias und  $b = 0.30$ ,  $SE = 0.04$ ,  $t = 7.62$ ,  $p < .001$  für das Organizational Commitment). Auch hier spielte die Interaktion mit  $b = -0.00007$ ,  $SE = 0.0002$ ,  $t = -0.42$ ,  $p = .67$  keine Rolle. Je höher die individuellen kognitiven Überzeugungen der Befragten waren und je stärker unabhängig davon ihr Team und Organizational Commitment ausgeprägt war, desto höher war ihre Change-Intention. Die Hypothesen 4.b) und 5.b) mussten daher verworfen werden.<sup>51</sup>

*Einfluss Change Commitment:* Nach Hypothese 6.a) sollte das individuelle Change Commitment direkt auf die Change-Intention wirken. Dieser Effekt wurde gefunden. Der entsprechende standardisierte Pfadkoeffizient wurde mit einem  $\beta = .31$ ,  $SE = .08$ ,  $p < .001$  signifikant, wenn das individuelle Change Commitment in das Ausgangsmodell zur Vorhersage des wahrgenommenen individuellen Change-Erfolgs aus Abb. 25 eingefügt wurde. Gleichzeitig schwächte dieser Pfad die Verbindung zwischen dem wahrgenommenen Führungsverhalten des Vorstands und der Change-Intention, so dass diese nicht mehr signifikant wurde. Die erklärte Varianz der Change-Intention stieg im Modell von 30% auf 37%, die erklärte Varianz des wahrgenommenen Change-Erfolgs jedoch nur unbedeutend von 18,3% auf 18,5%. Insgesamt zeigte das erweiterte Modell zwar einen sehr guten Fit mit den empirischen Daten an, doch war die Verbesserung nicht signifikant. Der Differenztest nach Satorra und Bentler (2010) ergab einen Wert von  $\chi^2_{diff}(2) = 3.18$ ,  $p = .20$ .

---

<sup>51</sup> Über die berichteten Rechnungen hinaus wurden post hoc explorativ alternative Beziehungen des Team und Organizational Commitments mit Modellvariablen geprüft. Keine davon erzielte interpretierbare Ergebnisse oder verbesserte den Fit des Ausgangsmodells. So resultierte zum Beispiel ein signifikanter direkter Pfad des Organizational Commitments auf den wahrgenommenen individuellen Change-Erfolg in einer entsprechenden Schwächung des Pfades von der individuellen Change-Intention zum Change-Erfolg, so dass dessen aufgeklärte Varianz in Summe nicht anstieg. Gleichzeitung zeigte das daraus entstandene Modell einen unzureichenden Datenfit an. Ebenfalls unzureichend war der Datenfit eines Modells, das eine Mediatorfunktion sowohl des Organizational als auch des Team Commitments für die Beziehung der individuellen kognitiven Trias mit dem wahrgenommenen individuellen Change-Erfolg annahm. Auch konnten keinerlei Moderationsfunktionen der beiden Commitment-Variablen auf die Beziehungen der Inputfaktoren mit den Prozessfaktoren gefunden werden.

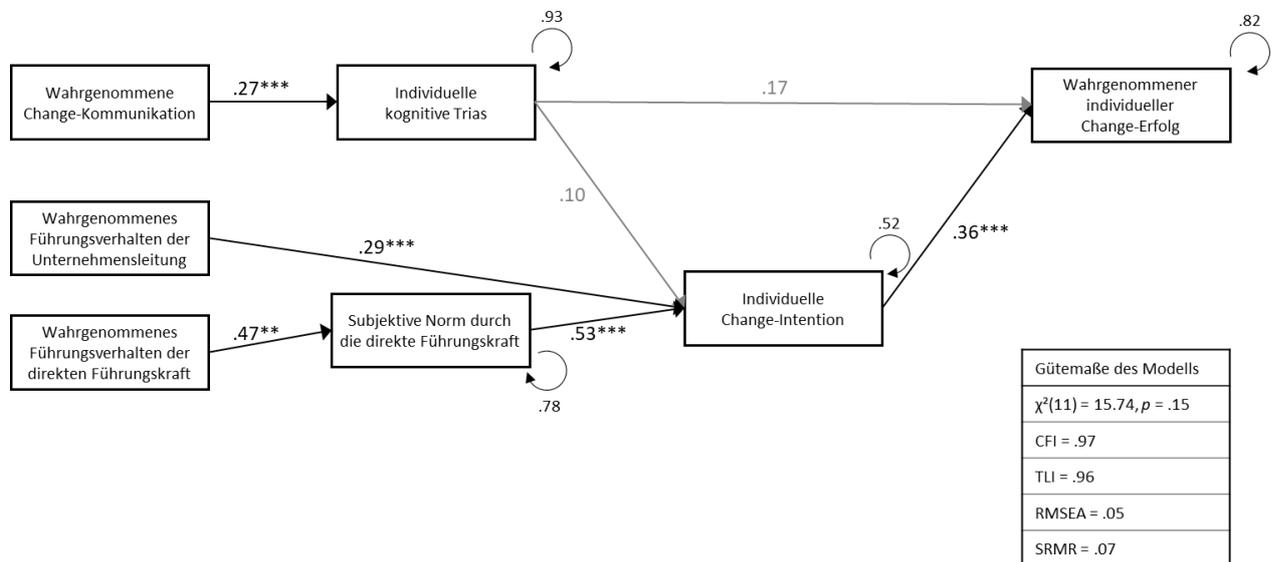
Für den erwarteten individuellen Change-Erfolg ergaben sich dieselben Werte für das individuelle Change Commitment und das wahrgenommene Führungsverhalten des Vorstands. Auch hier stieg die erklärte Varianz der Change-Intention von 30% auf 37% und die erklärte Varianz des erwarteten Change-Erfolgs änderte sich minimal von 31,4% auf 31,5%. Dementsprechend wurde der Differenztest nach Satorra und Bentler (2010) mit einem Wert von  $\chi^2_{diff}(2) = 4.10$ ,  $p = .13$  nicht signifikant. Somit konnte in beiden Modellen der zusätzliche Pfad keinen über das Ausgangsmodell hinausgehenden Beitrag zur Vorhersage des Change-Erfolgs oder zu einer besseren Passung des Modells leisten.

Hypothese 7.a) formulierte eine Mediationswirkung des individuellen Change Commitments zwischen der kognitiven Trias und der Change-Intention auf der individuellen Ebene. Diese wurde in einem entsprechend erweiterten Modell zur Vorhersage des wahrgenommenen wie auch des erwarteten Change-Erfolgs nicht gefunden. Zwar waren die Pfade von der kognitiven Trias über das individuelle Change Commitment zur Change-Intention signifikant, die Passungswerte der beiden Modelle waren jedoch durchweg nicht akzeptabel und lagen deutlich jenseits der gängigen Cutoff-Kriterien. Somit kann festgehalten werden, dass analog zu Studie 1 Hypothese 6.a) zwar belegt werden konnte, durch den zusätzlichen Pfad jedoch keine sinnvolle Ergänzung des Modells erfolgte. Hypothese 7.a) musste – ebenfalls wie in Studie 1 – verworfen werden.

*Einfluss subjektive Norm:* Nach Hypothese 8.a) sollte die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft einen direkten Einfluss auf die individuelle Change-Intention haben. Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde in das Modell aus Abb. 25 als zusätzliche Variable die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft mit einem direkten Effekt auf die individuelle Change-Intention aufgenommen. Das resultierende Modell wies sehr gute Passungswerte auf, wobei der Pfad von der subjektiven Norm durch die direkte Führungskraft mit  $\beta = .50$ ,  $SE = .09$ ,  $p < .001$  signifikant wurde. Allerdings verlor dadurch das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von  $\beta = .09$ ,  $SE = .08$ ,  $p = .25$  seinen signifikanten Effekt auf die Change-Intention. Somit konnte zwar Hypothese 8.a) belegt werden, dass bei einer hohen subjektiven Norm durch die direkte Führungskraft die Change-Intention ebenfalls höher ist. Doch gleichzeitig verschwand der signifikante Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft auf die Change-Intention. Dieser Befund führte direkt zu Hypothese 8.c), nach der die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft als Mediatorvariable der Beziehung zwischen dem wahrgenommenen Führungsverhalten der direkten Führungskraft und der Change-Intention wirken sollte. Diese Beziehung wurde daraufhin in das Ausgangsmodell aus Abb. 25 aufgenommen und mit einer Pfadanalyse geprüft. Das Ergebnis ist zusammen mit den entsprechenden Fit-Indizes in Abb. 27 dargestellt. Zwar spiegelte das Modell sehr gut die

empirischen Daten wider, und auch die neu hinzugenommenen Pfade wiesen signifikante Pfadkoeffizienten auf. Die Modellparameter fielen jedoch leicht schlechter aus, wobei der  $\chi^2$ -Differenztest nach Satorra und Bentler (2010) mit  $\chi^2_{diff}(5) = 7.46, p = .19$  nicht signifikant wurde. Außerdem zeigt die Grafik, dass zwar die erklärte Varianz der individuellen Change-Intention wie bereits zuvor anstieg, dieser „Gewinn“ aber nicht an den wahrgenommenen Change-Erfolg weitergegeben wurde. Die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft konnte zwar als Mediatorvariable zwischen der Inputvariablen und der Prozessvariablen belegt werden, was eine inhaltliche Interpretation ihrer Funktion ermöglichte. Doch aus ökonomischer Sicht war diese Variable für die Modellgüte und die Vorhersagekraft des Change-Erfolgs nicht notwendig.<sup>52</sup>

**Abb. 27: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der individuellen Ebene mit Mediatorvariable subjektive Norm durch die direkte Führungskraft – Studie 2**



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Für die zweite Variante der subjektiven Norm, derjenigen durch das eigene Team, wurde Hypothese 8.b) getestet, nach der die subjektive Norm durch das eigene Team einen direkten Effekt auf die individuelle Change-Intention haben sollte. Wurde die Variable mit einem direkten Pfad zur individuellen Change-Intention in das Ausgangsmodell aus Abb. 25 aufgenommen, ergab sich ein Modell mit guten, jedoch nahezu mit dem Ausgangsmodell identischen, Passungswerten. Somit wurde Hypothese 8.b) ebenfalls belegt. Doch auch hier konnte zwar eine Steigerung der erklärten

<sup>52</sup> Für das entsprechende Modell zur Vorhersage des erwarteten individuellen Change-Erfolgs wurden analoge Ergebnisse im Vergleich zum Ausgangsmodell aus Abb. 26 gefunden.

Varianz der Change-Intention beobachtet werden, diese wurde jedoch nicht an den Change-Erfolg weitergegeben. Aufgrund der fast identischen Passungswerte wurde hier auf einen Differenztest der Passungsgüte der beiden Modelle verzichtet. Da beide Maße der subjektiven Norm das Modell weder inhaltlich anreichern noch die Vorhersage der Erfolgsmaße steigern konnten, wurden sie für weitere Berechnungen vorerst nicht in das Modell aufgenommen.

*Einfluss Change-Ambivalenz:* Als letzter Rahmenfaktor wurde die Rolle der Change-Ambivalenz untersucht. Nach Hypothese 9.a) sollte bei hoher Change-Ambivalenz der Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Change-Kommunikation und der kognitiven Trias höher sein als bei niedriger Change-Ambivalenz. Die Regression der individuellen kognitiven Trias auf die wahrgenommene Change-Kommunikation und die Change-Ambivalenz konnte diesen Zusammenhang jedoch nicht finden. In einem auf dem 5%-Niveau signifikanten Modell mit einem multiplen  $R^2 = .05$ ,  $F(3,208) = 3.32$ ,  $p = .02$  wurde lediglich der Haupteffekt der wahrgenommenen Change-Kommunikation mit  $b = 15.28$ ,  $SE = 6.21$ ,  $t = 2.46$ ,  $p = .02$  signifikant. Die Interaktion blieb mit  $b = -4.61$ ,  $SE = 4.00$ ,  $t = -1.15$ ,  $p = .25$  ebenso nicht signifikant wie der Haupteffekt der Change-Ambivalenz mit  $b = -0.41$ ,  $SE = 5.71$ ,  $t = -0.07$ ,  $p = .94$ . Hypothese 9.a) konnte somit nicht belegt werden.

Hypothese 9.b) ging davon aus, dass bei hoher Change-Ambivalenz die Beziehung zwischen dem wahrgenommenen Führungsverhalten und der individuellen kognitiven Trias schwächer ist als bei geringer Change-Ambivalenz. Zwar wurde in den bisherigen Modellprüfungen kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Führungsverhalten und der individuellen kognitiven Trias gefunden, doch wäre es denkbar gewesen, dass durch die Hinzunahme der Change-Ambivalenz als Moderatorvariable bei niedriger Ambivalenz ein solcher nachgewiesen werden könnte. Allerdings fand sich bei keiner der entsprechenden multiplen linearen Regressionsrechnungen ein signifikanter Interaktionseffekt. Das Modell zur Vorhersage der individuellen kognitiven Trias durch das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und die Change-Ambivalenz wurde zwar mit einem multiplen  $R^2 = .05$ ,  $F(3,209) = 3.56$ ,  $p = .02$  signifikant, wobei das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft die kognitive Trias signifikant vorhersagte ( $b = 14.27$ ,  $SE = 5.15$ ,  $t = 2.77$ ,  $p < .01$ ). Dessen Interaktion mit der Change-Ambivalenz wurde jedoch mit  $b = 2.78$ ,  $SE = 3.85$ ,  $t = 0.72$ ,  $p = .47$  ebenso wenig signifikant wie der Haupteffekt der Change-Ambivalenz mit  $b = -6.95$ ,  $SE = 5.04$ ,  $t = -1.38$ ,  $p = .17$ .<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Um zu erkunden, ob es sich bei der Change-Ambivalenz um eine Suppressor-Variable innerhalb der Regressionsgleichung handelte, wurde zudem eine schrittweise Regression der beiden Prädiktoren gerechnet, bei der zuerst der Haupteffekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft, dann der Haupteffekt der Change-Ambivalenz und

Das Modell zur Vorhersage der individuellen kognitiven Trias durch das wahrgenommene Führungsverhalten des Vorstands und die Change-Ambivalenz wurde mit einem multiplen  $R^2 = .06$ ,  $F(3,209) = 4.70$ ,  $p < .01$  ebenfalls signifikant. Hier sagte das wahrgenommene Führungsverhalten des Vorstands die kognitive Trias mit  $b = 17.97$ ,  $SE = 5.37$ ,  $t = 3.35$ ,  $p < .01$  signifikant vorher. Auch hier blieb dessen Interaktion mit der Change-Ambivalenz mit  $b = -0.36$ ,  $SE = 4.24$ ,  $t = -0.09$ ,  $p = .93$  ebenso wie der Haupteffekt der Change-Ambivalenz mit  $b = -3.30$ ,  $SE = 5.31$ ,  $t = -0.62$ ,  $p = .54$  fernab statistischer Signifikanz. Somit konnte lediglich davon ausgegangen werden, dass die Variablen der kognitiven Trias umso höher waren, je positiver das Führungsverhalten der direkten Führungskraft und des Vorstands wahrgenommen wurden. Dabei spielte die erlebte Change-Ambivalenz keine Rolle.

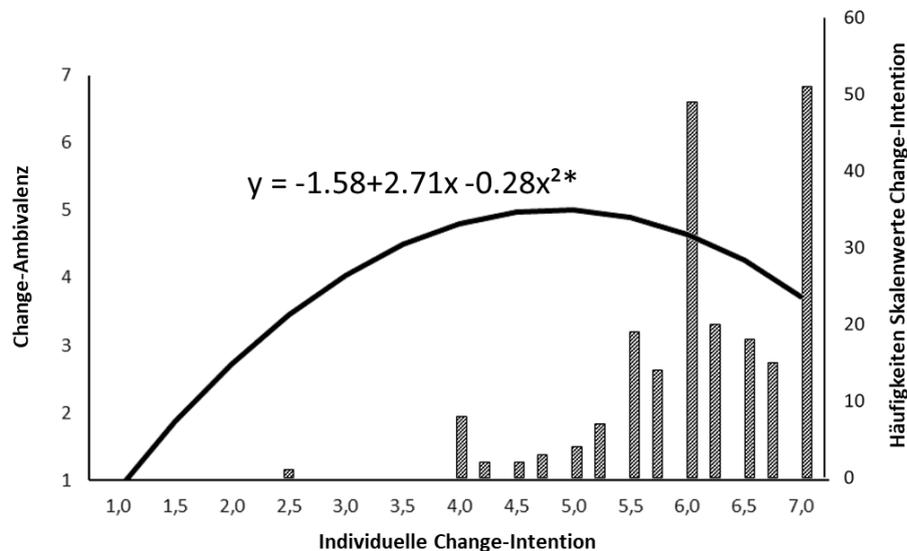
Schließlich wurde anhand der erhobenen Daten noch versucht, das Ergebnis von Oreg und Sverdlík (2011) zu replizieren, nach dem Personen, die eine mittlere Unterstützung des Veränderungsvorhabens angeben, höhere Ambivalenzwerte aufweisen als Personen, die zu den Rändern der Skala tendieren (Hypothese 9.c). Der negative lineare Zusammenhang der Change-Ambivalenz mit der individuellen Change-Intention von  $r(212) = -.23$ ,  $p < .001$  schien zunächst nicht mit den Ergebnissen von Oreg und Sverdlík (2011) vereinbar zu sein. Doch der genauere Blick auf die Verteilung der Werte für die Change-Intention bot eine Erklärung für diesen Befund. Die Change-Intention wies insgesamt hohe Skalenwerte und damit eine stark linksschiefe Verteilung auf. Damit gab es nur eine geringe Anzahl an Personen in der Stichprobe, die bei einem potenziell bestehenden umgekehrt U-förmigen Zusammenhang mit ihren niedrigen Motivationswerten die linke Seite der Punktwolke in einem Korrelationsdiagramm gefüllt hätten. Bei einem Mittelwert von 6.11 lag nur ein einziger Fall unterhalb der neutralen Mitte der dargebotenen Skala, acht Befragte markierten mit der Antwortoption „neutral“ die Mitte der Verteilung. Diese neun Fälle entsprachen 4,2% aller Befragten. Dies legte den Verdacht nahe, dass der gefundene negative Zusammenhang möglicherweise nur den rechten Ast eines insgesamt umgekehrt U-förmigen Zusammenhangs darstellte. Zur Prüfung dieser Annahme wurde eine polynomiale multiple Regression durchgeführt, bei der zur Vorhersage der Change-Ambivalenz neben der individuellen Change-Intention zusätzlich noch deren Quadrat als Prädiktor hinzugenommen wurde. In dem mit einem multiplen  $R^2 = .13$ ,  $F(2,211) = 16.21$ ,  $p < .001$  signifikanten Modell wurde der Haupteffekt der individuellen Change-Intention mit  $b = 2.71$ ,  $SE = 0.88$ ,  $t = 3.08$ ,  $p < .01$  ebenso signifikant wie derjenige der quadrierten Change-Intention mit  $b = -0.28$ ,  $SE = 0.08$ ,  $t = -3.59$ ,  $p < .001$ . Aus Abb. 28 lässt sich die umgekehrt U-förmige Beziehung

---

schließlich der Interaktionsterm der beiden Prädiktoren in das Modell aufgenommen wurde. Die Regressionsgewichte der Führungsvariable verringerten sich jedoch von Schritt 1 zu Schritt 2 leicht, so dass kein Hinweis auf eine Suppression der Wirkung der Führungsvariable auf die kognitive Trias durch die Change-Ambivalenz gefunden werden konnte.

zwischen individueller Change-Intention und Change-Ambivalenz erkennen. Zur Illustration wurde in dieselbe Grafik die Verteilung der Skalenwerte der Change-Intention gelegt, was die negative Pearson-Korrelation der beiden Variablen nachvollziehbar machte. Je extremer die individuelle Change-Intention der Befragten ausgeprägt war, desto niedriger war deren erlebte Change-Ambivalenz. Die Befunde von Oreg und Sverdlik (2011) wurden somit gestützt.

**Abb. 28: Polynomiale Funktion zur Vorhersage der Change-Ambivalenz durch die individuelle Change-Intention – Studie 2**



Hinweis:

Durchgezogene Linie: Zusammenhang individuelle Change-Intention mit Change-Ambivalenz

Histogramm: Häufigkeitsverteilung Variable individuelle Change-Intention

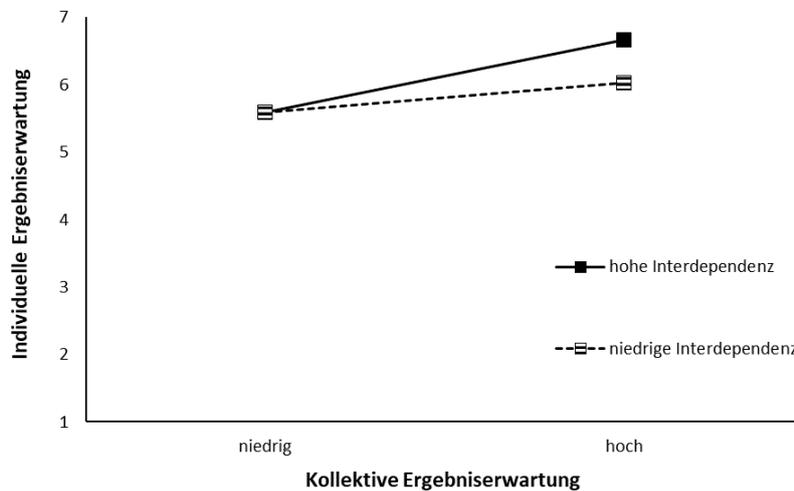
\* Berechnete Regressionsgleichung

### *Interebeneneffekte auf der individuellen Ebene*

Zur Prüfung der angenommenen Interebeneneffekte wurde zunächst die multiple Regression der individuellen Ergebniserwartung auf die kollektive Ergebniserwartung und die wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz berechnet (vgl. Hypothese 0.c). Beide Haupteffekte und die Interaktion sagten mit einem multiplen  $R^2 = .22$ ,  $F(3, 213) = 20.09$ ,  $p < .001$  signifikant die individuelle Ergebniserwartung vorher. Sowohl die Haupteffekte der kollektiven Ergebniserwartung ( $b = 0.35$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 6.10$ ,  $p < .001$ ) und der kollektiven Ergebnisinterdependenz ( $b = 0.12$ ,  $SE = 0.04$ ,  $t = 2.70$ ,  $p < .01$ ) als auch deren Interaktion ( $b = 0.11$ ,  $SE = 0.02$ ,  $t = 4.74$ ,  $p < .001$ ) waren signifikant. Je höher die kollektive Ergebniserwartung eingeschätzt wurde und je stärker unabhängig davon eine kollektive Ergebnisinterdependenz erlebt wurde, desto höher wurde die individuelle Ergebniserwartung eingeschätzt. Abb. 29 zeigt außerdem, dass die kollektive Ergebniserwartung umso stärker die individuelle Ergebniserwartung beeinflusste, je höher die wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz war. Der Simple Slope der kollektiven Ergebniserwartung betrug bei

niedriger kollektiver Ergebnisinterdependenz  $b = 0.21$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 3.83$ ,  $p < .001$  und bei hoher kollektiver Ergebnisinterdependenz  $b = 0.50$ ,  $SE = 0.08$ ,  $t = 6.65$ ,  $p < .001$ .

**Abb. 29: Individuelle Ergebnisermwartung in Abhängigkeit von der kollektiven Ergebnisermwartung und der wahrgenommenen kollektiven Ergebnisinterdependenz – Studie 2**



Hinweis:

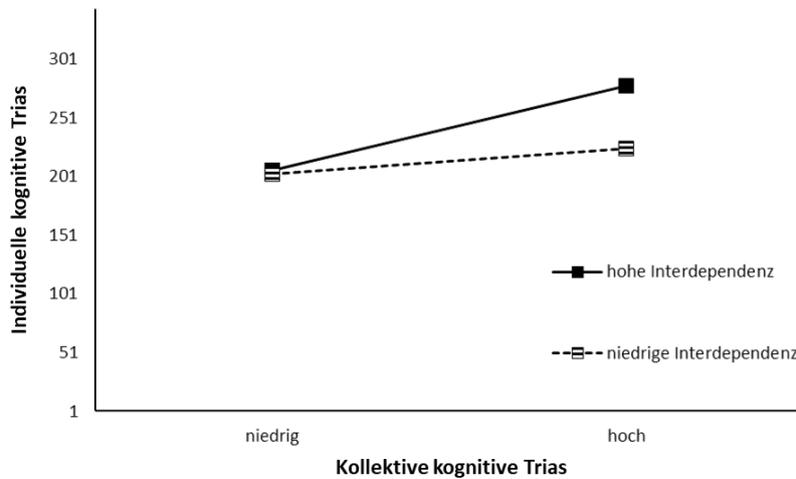
Für beide Prädiktoren gilt:

Hohe Ausprägung: zentrierter Mittelwert + 1 SD

Niedrige Ausprägung: zentrierter Mittelwert - 1 SD

Analog dazu wurde anschließend die multiple Regression der individuellen kognitiven Trias auf die kollektive kognitive Trias und die wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz berechnet (vgl. Hypothese 0.d). Hier ergab sich das gleiche Bild wie bei der kollektiven Ergebnisermwartung mit einem multiplen  $R^2 = .12$ ,  $F(3,213) = 9.33$ ,  $p < .001$ . Der Haupteffekt für die kollektive kognitive Trias mit  $b = 0.30$ ,  $SE = 0.08$ ,  $t = 3.74$ ,  $p < .001$ , der kollektiven Ergebnisinterdependenz mit  $b = 10.79$ ,  $SE = 4.96$ ,  $t = 2.17$ ,  $p = .03$ , und der Interaktionseffekt mit  $b = 0.12$ ,  $SE = 0.04$ ,  $t = 2.71$ ,  $p < .01$  wurden signifikant. Je stärker die kollektiven kognitiven Überzeugungen in Bezug auf die Veränderung waren und je höher unabhängig davon die erlebte kollektive Ergebnisinterdependenz, desto stärker waren auch die individuellen kognitiven Überzeugungen der Befragten. Abb. 30 zeigt, dass die Werte für die kollektive und individuelle kognitive Trias bei niedriger erlebter kollektiver Ergebnisinterdependenz keinen Zusammenhang aufwiesen, während dieser bei hoher erlebter kollektiver Ergebnisinterdependenz deutlich vorhanden war. Der Simple Slope der kollektiven kognitiven Trias war bei niedriger Interdependenz mit  $b = 0.14$ ,  $SE = 0.09$ ,  $t = 1.52$ ,  $p = .13$  nicht signifikant, bei hoher Interdependenz betrug er  $b = 0.46$ ,  $SE = 0.10$ ,  $t = 4.41$ ,  $p < .001$ .

**Abb. 30: Individuelle kognitive Trias in Abhängigkeit von der kollektiven kognitiven Trias und der wahrgenommenen kollektiven Ergebnisinterdependenz – Studie 2**



Hinweis:

Für beide Prädiktoren gilt:

Hohe Ausprägung: zentrierter Mittelwert + 1 SD

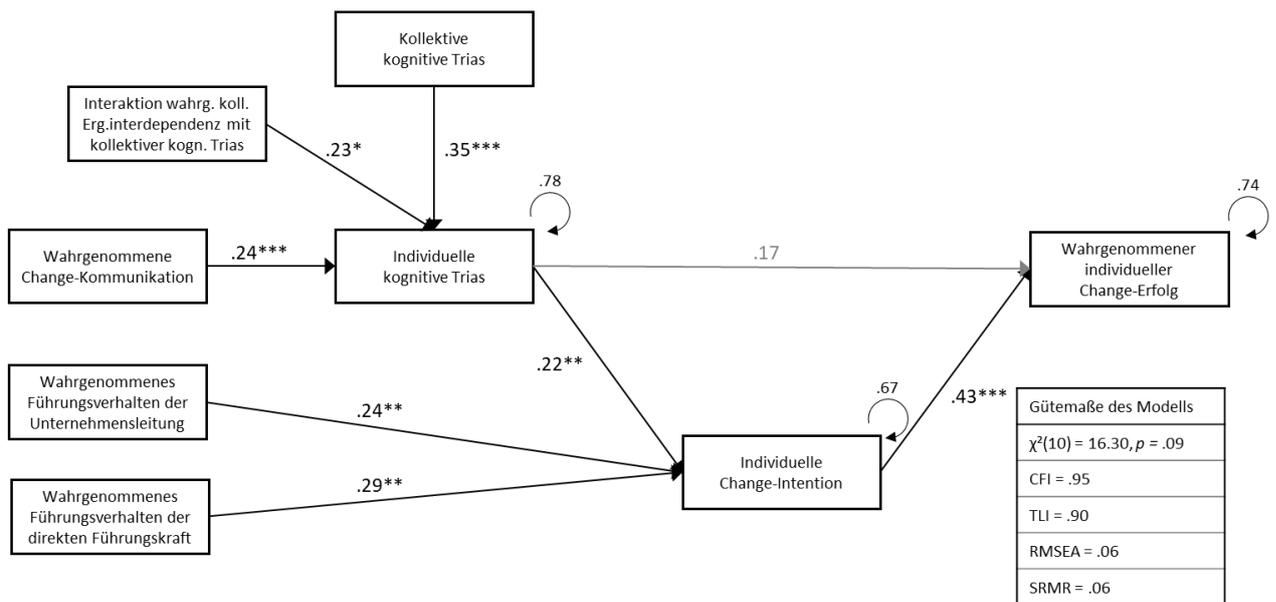
Niedrige Ausprägung: zentrierter Mittelwert – 1 SD

### *Ein integriertes Modell auf der individuellen Ebene*

Zum Abschluss der Prüfungen auf der individuellen Ebene wurden dem Ausgangsmodell aus Abb. 25 als Prädiktoren der individuellen kognitiven Trias die beiden Konstrukte kollektive kognitive Trias sowie die Interaktion zwischen der kollektiven kognitiven Trias und der erlebten kollektiven Ergebnisinterdependenz als Produkt dieser beiden Prädiktoren hinzugefügt. Beide neu hinzugenommenen Variablen wiesen signifikante Pfadkoeffizienten auf und trugen zu einer Steigerung der Vorhersagekraft des Gesamtmodells für den wahrgenommenen individuellen Change-Erfolg bei. Allerdings ergaben sich leicht schlechtere Fit-Indizes als für das Ausgangsmodell (vgl. Abb. 31). Der  $\chi^2$ -Differenztest nach Satorra und Bentler (2010) verfehlte mit  $\chi^2_{diff}(4) = 8.42, p = .07$  nur knapp die Signifikanz. Aufgrund der höheren Varianzaufklärung der Kriteriumsvariablen wurden die beiden Pfade dem Ausgangsmodell hinzugefügt.

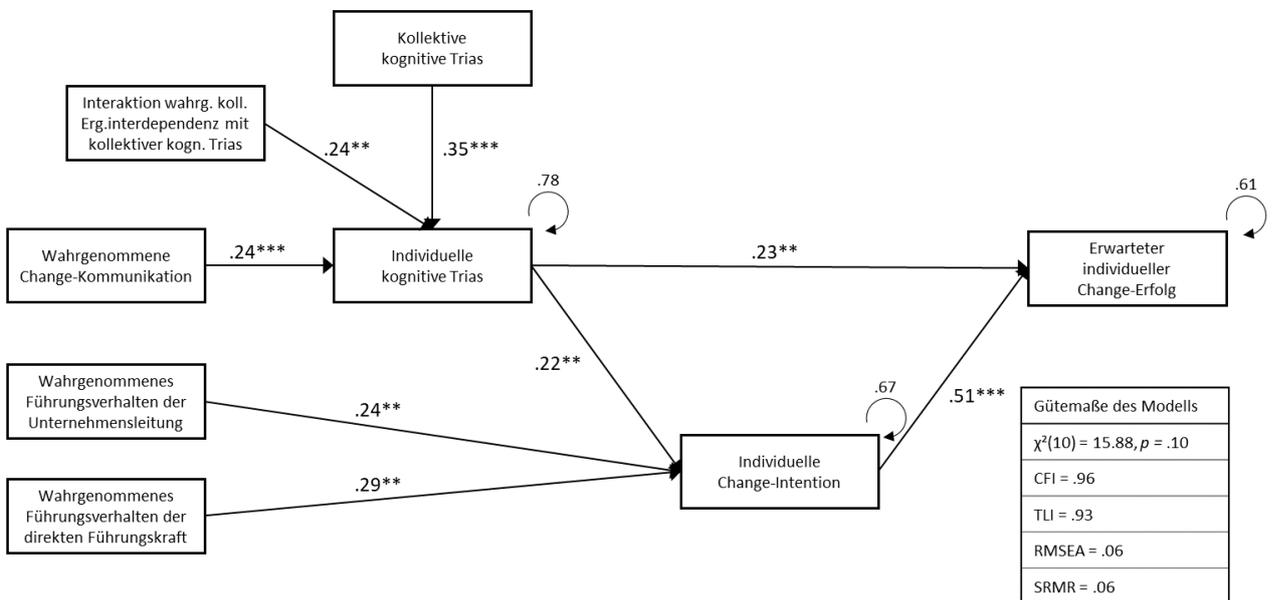
Für dasselbe Modell zur Vorhersage des erwarteten individuellen Change-Erfolgs fanden sich analoge Werte. Auch hier waren beide neuen Pfade signifikant, und die Vorhersagekraft des Modells stieg im Vergleich zum Ausgangsmodell aus Abb. 26 von 31% auf 39%. Auch hier zeigte der  $\chi^2$ -Differenztest nach Satorra und Bentler (2010) mit  $\chi^2_{diff}(4) = 8.26, p = .08$  einen nicht signifikanten Wert nahe der Signifikanzgrenze an. Aufgrund der höheren Varianzaufklärung der Kriteriumsvariablen wurden auch hier die beiden Pfade dem Ausgangsmodell hinzugefügt (vgl. Abb. 32).

Abb. 31: Das integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 2



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Abb. 32: Das integrierte Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der individuellen Ebene – Studie 2



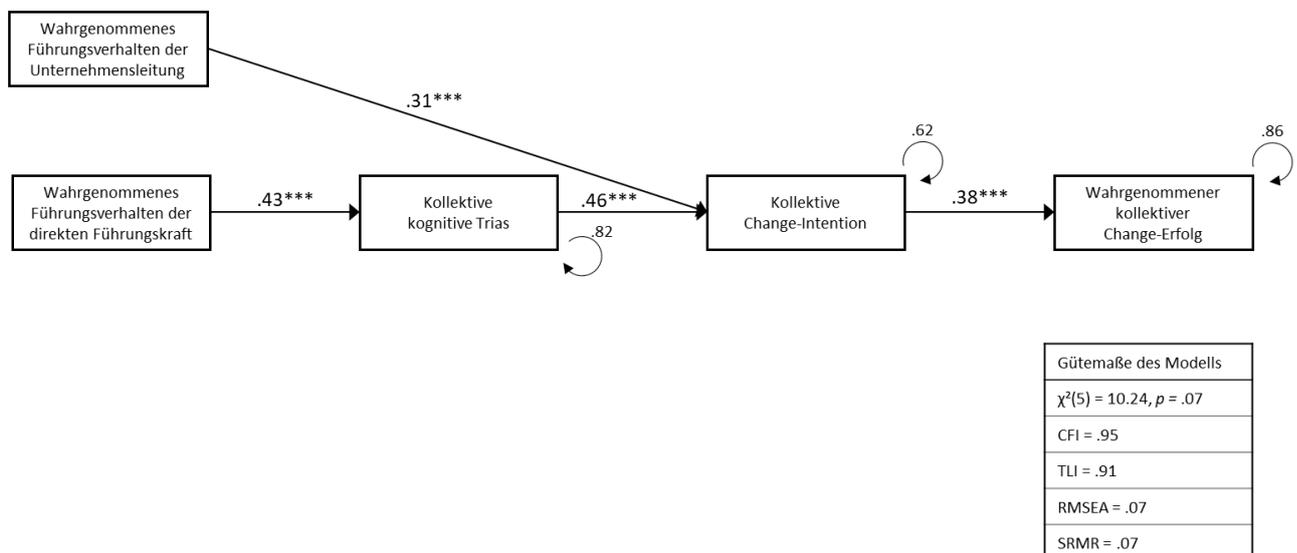
Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

### 6.6.6. Das Modell auf der kollektiven Ebene

#### Die Wirkkette auf der kollektiven Ebene

Gemäß den Hypothesen 1.b) und 2.b) sollten die beiden Inputfaktoren zum wahrgenommenen Führungsverhalten teilweise vermittelt über die kollektive kognitive Trias auf die kollektive Change-Intention wirken und so einen indirekten Beitrag zur Vorhersage des kollektiven Change-Erfolgs leisten. Wie auf der individuellen Ebene wurden die Effekte der beiden Inputfaktoren schrittweise getestet, bevor ein Pfadmodell der gesamten Wirkkette überprüft wurde. Dieses Modell zeigte mit einem nicht signifikanten  $\chi^2$ -Passungswert von  $\chi^2(3) = 6.42, p = .09$  eine ausreichende Passung mit den empirischen Daten an. Allerdings wurde der Pfad vom wahrgenommenen Führungsverhalten der direkten Führungskraft nur zur kollektiven kognitiven Trias signifikant, während der Pfad vom wahrgenommenen Führungsverhalten des Vorstands nur zur kollektiven Change-Intention signifikant wurde. Eliminierte man die beiden nicht signifikanten Pfade, resultierte ein Modell, das mit einem höheren, aber noch nicht signifikanten  $\chi^2$ -Passungswert von  $\chi^2(5) = 10.24, p = .07$  nach wie vor eine ausreichende Passung aufwies. Allerdings waren die übrigen Fit-Indizes nun deutlicher von den Akzeptanzgrenzen entfernt (vgl. Abb. 33). Der  $\chi^2$ -Differenztest nach Satorra und Bentler (2010) zeigte mit  $\chi^2_{diff}(2) = 3.82, p = .15$  keinen signifikanten Unterschied zwischen der Passungsgüte der beiden Modelle an. Die Vorhersagekraft der beiden Modelle lag bei, im Vergleich zur individuellen Ebene eher bescheidenen, 14,5%.

Abb. 33: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 2

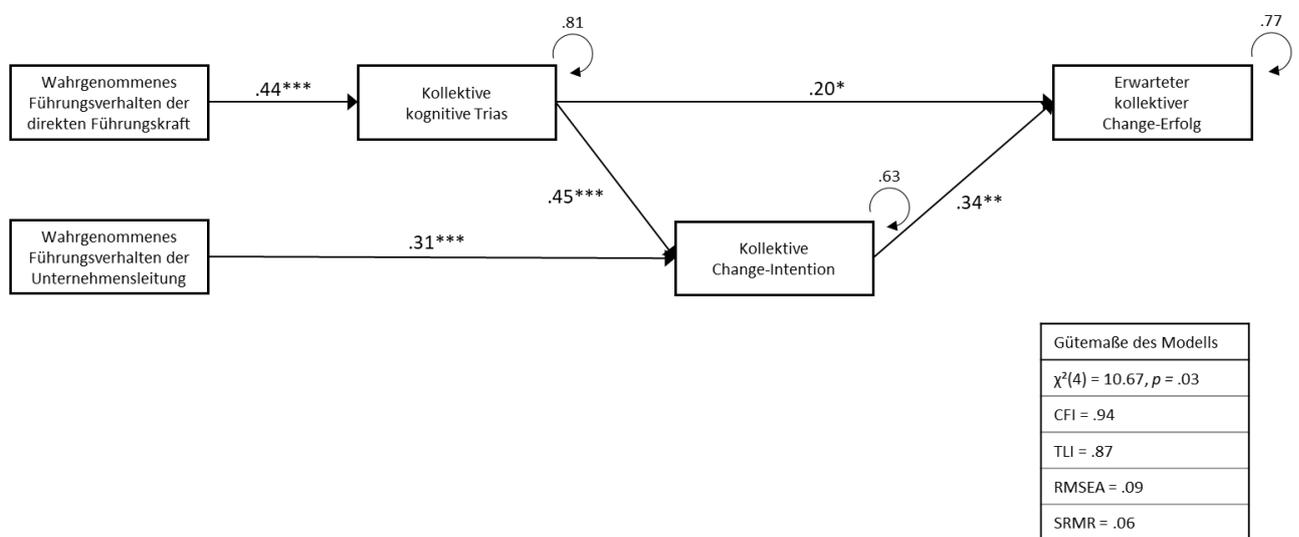


Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an

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

Anschließend wurde das Modell aus Abb. 33 noch einmal zur Vorhersage des erwarteten kollektiven Change-Erfolgs verwendet. Dabei verschlechterten sich die Gütewerte des Modells leicht. Das Einfügen eines zusätzlichen Pfades zwischen der kollektiven kognitiven Trias und dem erwarteten kollektiven Change-Erfolg erhöhte jedoch die Passung des Modells signifikant ( $\chi^2_{\text{diff}}(1) = 3.93, p = .047$ ), und die Passungswerte des Modells rückten näher an die Akzeptanzgrenzen heran. Die erklärte Varianz des Kriteriums war mit 22,6% deutlich höher als bei der Vorhersage des wahrgenommenen kollektiven Change-Erfolgs. Das Modell und seine Passungswerte sind in Abb. 34 dargestellt.

**Abb. 34: Das Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 2**



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

### *Rahmenfaktoren auf der kollektiven Ebene*

Für die kollektive Wirkkette wurde als einziger Rahmenfaktor das kollektive Change Commitment postuliert. Dazu wurde ein Modell geprüft, das einen direkten Effekt des kollektiven Change-Commitments auf die kollektive Change-Intention annahm (Hypothese 6.b). Nach Hinzunahme des kollektiven Change Commitments mit einem direkten Pfad zur kollektiven Change-Intention in das Modell aus Abb. 33 fand sich zwar der erwartete signifikante Pfad mit einem  $\beta = .20, SE = .09, p = .02$ . Doch das Modell erhielt schlechtere Gütewerte als das einfachere Modell mit einem signifikanten  $\chi^2$ -Differenztest mit  $\chi^2_{\text{diff}}(1) = 4.86, p = .03$ .

Vergleichbare Ergebnisse fanden sich für dasselbe Modell zur Vorhersage des erwarteten kollektiven Change-Erfolgs, bei dem das kollektive Change Commitment einen signifikanten Pfad auf die Change-Intention aufwies ( $\beta = .21, SE = .09, p = .02$ ) und der  $\chi^2$ -Passungstest mit  $\chi^2(6) = 18.00, p < .01$

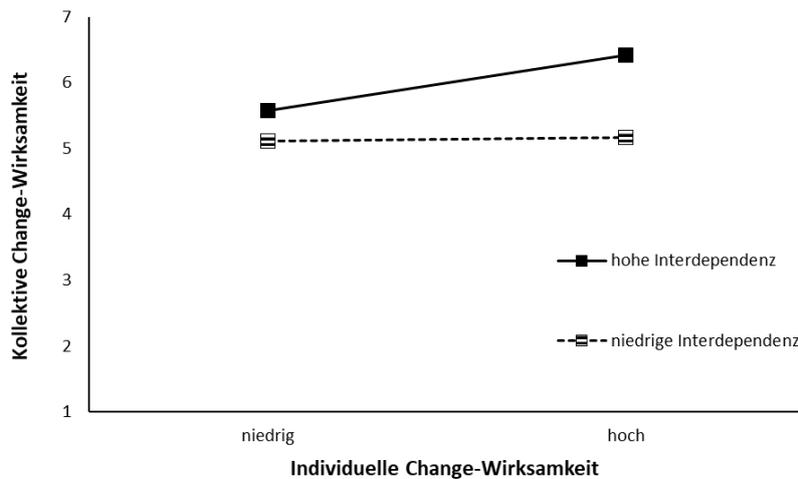
signifikant wurde. Somit zeigte sich der aufgrund der bivariaten Korrelation der beiden Variablen bereits erwartete signifikante Effekt des kollektiven Change Commitments auf die kollektive Change-Intention, wie laut Hypothese 6.b) erwartet. Jedoch konnte das resultierende Modell die Datenstruktur nicht hinreichend erklären.

Anschließend wurde ein Modell geprüft, das eine Mediationsfunktion des kollektiven Change Commitments zwischen der kognitiven Trias und der Change-Intention annahm (Hypothese 7.b). In diesem Fall wurde das Modell aus Abb. 33 dahingehend verändert, dass der Pfad von der kollektiven kognitiven Trias zunächst zum kollektiven Change Commitment führte. Diese hatte dann einen direkten Pfad zur kollektiven Change-Intention. Das Modell erhielt jedoch keine empirische Bekräftigung, die Modellgüteparameter lagen sämtlich jenseits der akzeptablen Grenzen. Für dasselbe Modell zur Vorhersage des erwarteten kollektiven Change-Erfolgs fanden sich vergleichbare Ergebnisse. Die Hypothesen 6.b) und 7.b) mussten für Studie 2 daher verworfen werden.

#### *Interebeneneffekte auf der kollektiven Ebene*

Zur Prüfung der Interebeneneffekte wurde zunächst die multiple Regression der kollektiven Change-Wirksamkeit auf die individuelle Change-Wirksamkeit und die wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz berechnet (vgl. Hypothese 0.a). Das Ergebnis brachte mit einem multiplen  $R^2 = .20$ ,  $F(3,212) = 17.27$ ,  $p < .001$  zwei signifikante Haupteffekte für die beiden Prädiktoren sowie eine signifikante Interaktion der beiden Maße. Der Haupteffekt der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz wurde mit  $b = 0.32$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 5.84$ ,  $p < .001$  signifikant, der Haupteffekt der individuellen Change-Wirksamkeit wies einen Regressionskoeffizienten von  $b = 0.22$ ,  $SE = 0.07$ ,  $t = 2.99$ ,  $p < .01$  auf, und der Interaktionsterm wurde mit  $b = 0.14$ ,  $SE = 0.04$ ,  $t = 3.68$ ,  $p < .001$  signifikant. Abb. 35 zeigt, dass eine hohe individuelle Change-Wirksamkeit nur dort mit einer hohen kollektiven Change-Wirksamkeit einherging, wo eine hohe kollektive Aufgabeninterdependenz erlebt wurde. Der Simple Slope der individuellen Change-Wirksamkeit war denn auch bei niedriger Interdependenz mit  $b = 0.03$ ,  $SE = 0.08$ ,  $t = 0.40$ ,  $p = .69$  nicht signifikant, bei hoher Interdependenz betrug er  $b = 0.41$ ,  $SE = 0.10$ ,  $t = 4.09$ ,  $p < .001$ .

**Abb. 35: Kollektive Change-Wirksamkeit in Abhängigkeit von der individuellen Change-Wirksamkeit und der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz – Studie 2**



Hinweis:

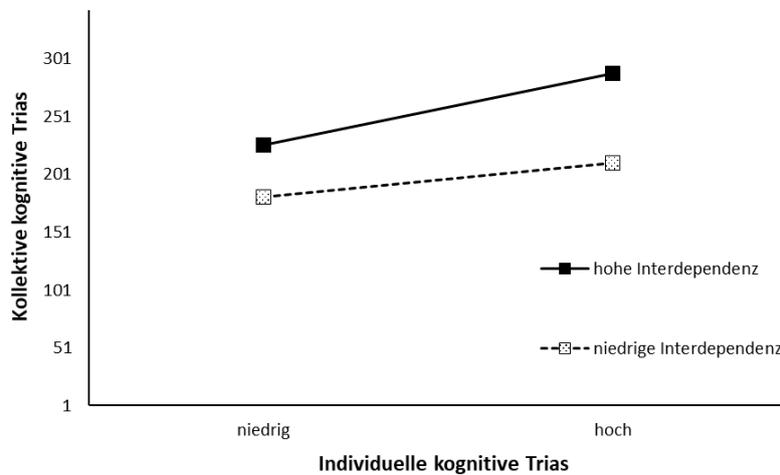
Für beide Prädiktoren gilt:

Hohe Ausprägung: zentrierter Mittelwert + 1 SD

Niedrige Ausprägung: zentrierter Mittelwert - 1 SD

Analog dazu wurde anschließend eine multiple Regression mit den entsprechenden Werten für die kognitive Trias berechnet (vgl. Hypothese 0.b). Bei einem multiplen  $R^2 = .27$ ,  $F(3,209) = 26.07$ ,  $p < .001$ , wurden nur die beiden Haupteffekte signifikant (mit  $b = 23.10$ ,  $SE = 3.59$ ,  $t = 6.44$ ,  $p < .001$  für die wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz und  $b = 0.29$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 4.80$ ,  $p < .001$  für die individuelle kognitive Trias). Die Interaktion verfehlte mit  $b = 0.08$ ,  $SE = 0.04$ ,  $t = 1.97$ ,  $p = .05$  denkbar knapp die Signifikanzgrenze. Je stärker die individuellen kognitiven Überzeugungen in Bezug auf die Veränderung waren und je stärker davon unabhängig die erlebte kollektive Aufgabeninterdependenz, desto stärker wurden die kollektiven kognitiven Überzeugungen des Teams eingeschätzt. Die Grafik zeigt neben den beiden Haupteffekten auch die erwartete Interaktion an, nach welcher der Zusammenhang zwischen den beiden Werten für die kognitive Trias bei hoher Interdependenz stärker war als bei niedriger Interdependenz (vgl. Abb. 36). In diesem Fall lagen die Simple Slopes der individuellen kognitiven Trias bei niedriger Interdependenz bei  $b = 0.19$ ,  $SE = 0.08$ ,  $t = 2.52$ ,  $p = .01$  und bei  $b = 0.39$ ,  $SE = 0.09$ ,  $t = 4.60$ ,  $p < .001$  bei hoher Interdependenz.

**Abb. 36: Kollektive kognitive Trias in Abhängigkeit von der individuellen kognitiven Trias und der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz – Studie 2**



Hinweis:

Für beide Prädiktoren gilt:

Hohe Ausprägung: zentrierter Mittelwert + 1 SD

Niedrige Ausprägung: zentrierter Mittelwert - 1 SD

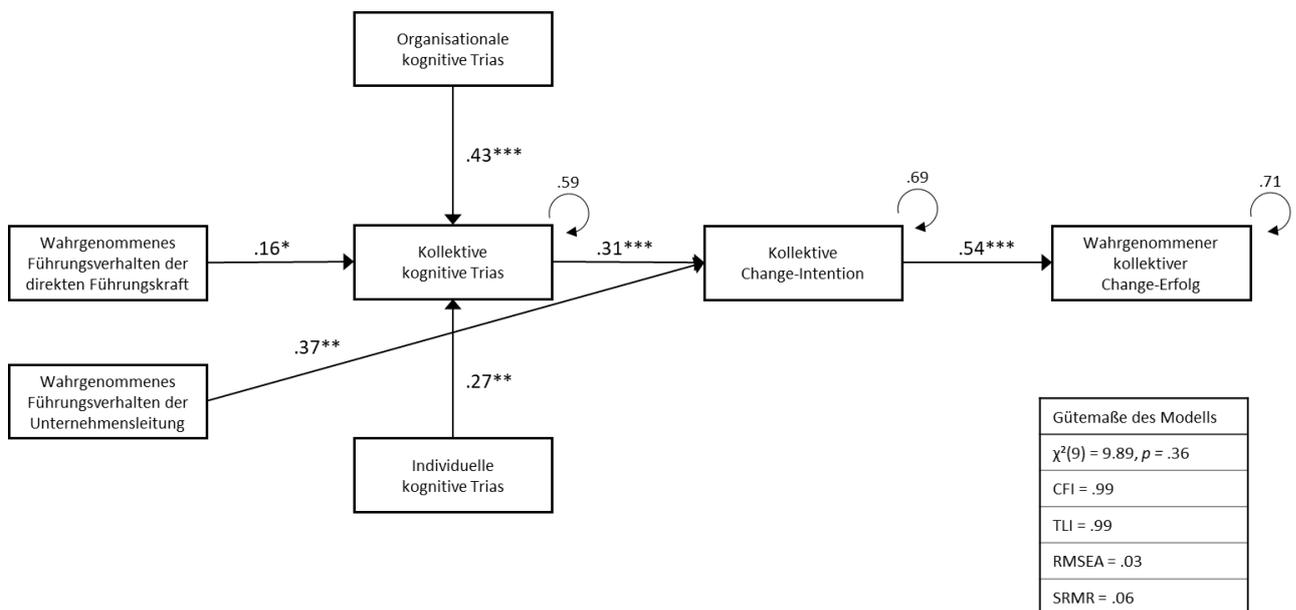
Zur Überprüfung des im Modell erwarteten Zusammenhangs zwischen der organisationalen und der kollektiven Ebene wurde zunächst die Regression der kollektiven Ergebniserwartung auf die organisationale Ergebniserwartung und die wahrgenommene organisationale Ergebnisinterdependenz berechnet (vgl. Hypothese 0.g). Diese brachte bei einer Varianzaufklärung von  $R^2 = .25$ ,  $F(3,210) = 22.85$ ,  $p < .001$  lediglich einen signifikanten Haupteffekt der organisationalen Ergebniserwartung mit  $b = 0.34$ ,  $SE = 0.07$ ,  $t = 4.95$ ,  $p < .001$ . Der Haupteffekt der wahrgenommenen Ergebnisinterdependenz wurde mit  $b = 0.05$ ,  $SE = 0.08$ ,  $t = 0.68$ ,  $p = .50$  modellkonform nicht signifikant. Die Interaktion verfehlte mit  $b = -0.05$ ,  $SE = 0.03$ ,  $t = -1.84$ ,  $p = .07$  knapp die Signifikanzgrenze. Damit ging eine hohe organisationale Ergebniserwartung auch mit einer hohen kollektiven Ergebniserwartung einher.

Bei den entsprechenden Berechnungen mit den beiden Werten für die kognitive Trias (vgl. Hypothese 0.h) zeigte sich mit einem  $b = 0.44$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 6.93$ ,  $p < .001$  ebenfalls nur ein Haupteffekt für die organisationale kognitive Trias. Das Modell erklärte mit  $R^2 = .29$ ,  $F(3,210) = 28.35$ ,  $p < .001$  noch etwas mehr Varianz als das zuvor getestete Modell mit den korrespondierenden Ergebniserwartungen. Weder die erlebte organisationale Ergebnisinterdependenz ( $b = 7.48$ ,  $SE = 4.95$ ,  $t = 1.51$ ,  $p = .13$ ) noch die Interaktion wurden signifikant ( $b = -0.05$ ,  $SE = 0.04$ ,  $t = -1.16$ ,  $p = .25$ ). Damit gingen starke organisationale kognitive Überzeugungen bezüglich der Veränderung, mit starken kollektiven kognitiven Überzeugungen einher, ohne dass die organisationale Ergebnisinterdependenz diesen Zusammenhang beeinflusste.

### Ein integriertes Modell auf der kollektiven Ebene

Für ein integriertes Modell zur Vorhersage des wahrgenommenen Change-Erfolgs auf der kollektiven Ebene wurden dem Ausgangsmodell aus Abb. 33 drei weitere Prädiktoren der kollektiven kognitiven Trias hinzugefügt: die beiden Werte für die individuelle und die organisationale kognitive Trias sowie die Interaktion zwischen der individuellen kognitiven Trias und der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz. Die zugehörige Pfadanalyse ergab ein Modell mit sehr guten Passungswerten und einer gegenüber dem Ausgangsmodell deutlich erhöhten Varianzaufklärung für die Kriteriumsvariable des wahrgenommenen kollektiven Change-Erfolgs. Allerdings verfehlte die in den zuvor durchgeführten Berechnungen noch signifikante Interaktion zwischen individueller kognitiver Trias und kollektiver Aufgabeninterdependenz bei der Vorhersage der kollektiven kognitiven Trias deutlich die Signifikanz ( $\beta = .02$ ,  $SE = .10$ ,  $p = .85$ ). Die Eliminierung dieses nicht signifikanten Pfades brachte nur unwesentlich schlechtere Passungswerte und einen nicht signifikanten  $\chi^2$ -Differenztest nach Satorra und Bentler (2010) mit  $\chi^2_{\text{diff}}(2) = 0.39$ ,  $p = .82$ . Das resultierende Modell und die zugehörigen Gütewerte sind in Abb. 37 dargestellt.

**Abb. 37: Das integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 2**



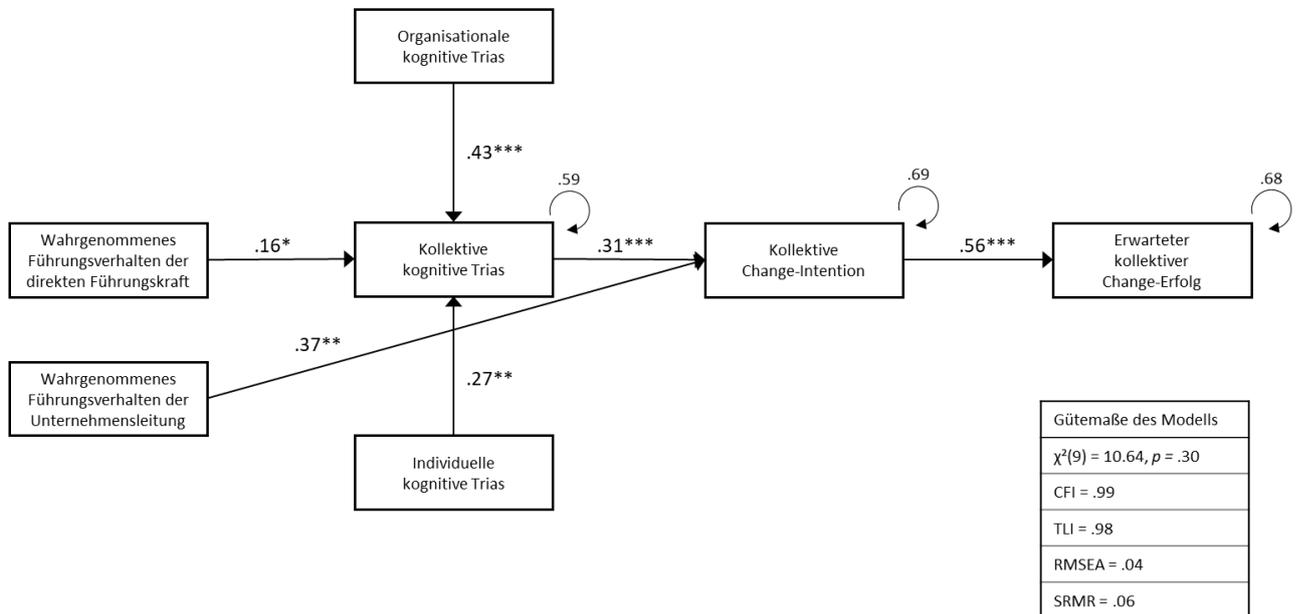
Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an

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

Für die Vorhersage des erwarteten kollektiven Change-Erfolgs lieferte dasselbe Modell ebenfalls sehr gute Passungswerte. Hier stieg die aufgeklärte Varianz etwas an auf 31,8%. Das Modell und die zugehörigen Gütewerte sind in Abb. 38 dargestellt. Damit zeigte sich sowohl das Modell zur Vorhersage des wahrgenommenen wie auch des erwarteten kollektiven Change-Erfolgs stark

beeinflusst von den Konstrukten der kognitiven Trias auf den beiden benachbarten Ebenen, ohne dass Einflüsse der wahrgenommenen Interdependenzen zum Tragen kamen.

Abb. 38: Das integrierte Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der kollektiven Ebene – Studie 2

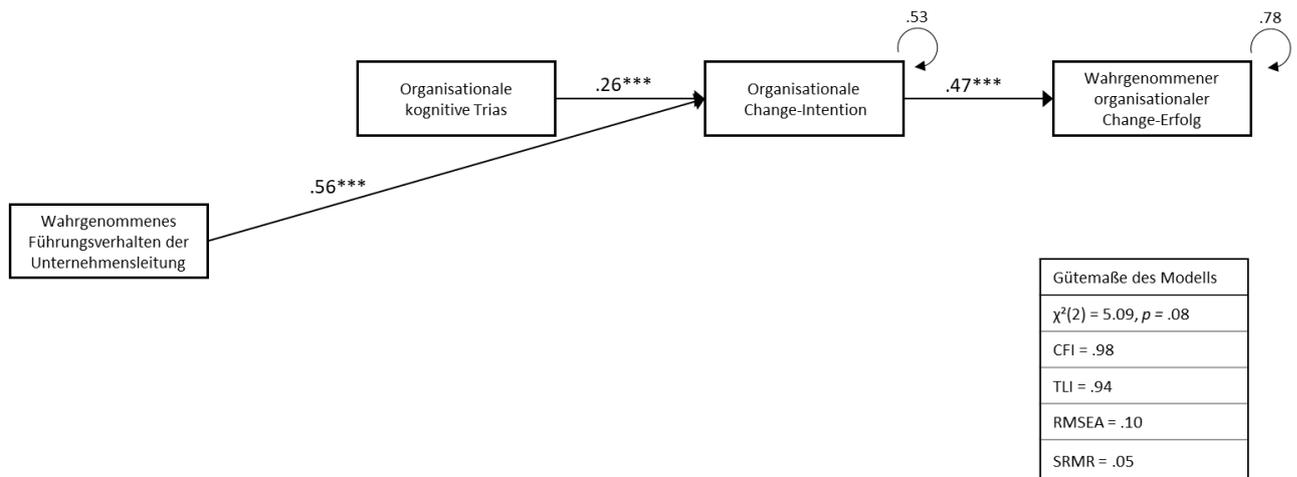


Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

### 6.6.7. Das Modell auf der organisationalen Ebene

#### Die Wirkkette auf der organisationalen Ebene

Gemäß Hypothese 2.c) sollte auf der organisationalen Ebene der Inputfaktor des wahrgenommenen Führungsverhaltens des Vorstands teilweise vermittelt über die organisationale kognitive Trias auf die organisationale Change-Intention und darüber auf den wahrgenommenen und erwarteten organisationalen Change-Erfolg wirken. Analog zu den unteren Ebenen wurde auch hier sukzessive ein Pfadmodell aufgebaut, das ausgehend von der angenommenen zentralen Wirkkette die verschiedenen Pfade des wahrgenommenen Führungsverhaltens des Vorstands ergänzte. Im Ergebnis fand sich nur ein Modell zur Beschreibung der Wirkung des vorgesehenen Inputfaktors, das einen nicht signifikanten  $\chi^2$ -Passungswert von  $\chi^2(2) = 5.09, p = .08$  aufwies. Dieses sah lediglich einen Pfad vom wahrgenommenen Führungsverhalten des Vorstands auf die organisationale Change-Intention vor. Außer dem RSMEA-Wert lagen die übrigen Gütewerte in einem akzeptablen Bereich. Das Modell und die zugehörigen Passungswerte sind in Abb. 39 dargestellt.

**Abb. 39: Das Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf der organisationalen Ebene – Studie 2**

Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an

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

Zur Prüfung des entsprechenden Modells zur Vorhersage des erwarteten organisationalen Change-Erfolgs wurde in dem Modell aus Abb. 39 lediglich die Kriteriumsvariable ausgetauscht. Doch weder dieses Modell noch eines mit zwei Pfaden vom wahrgenommenen Führungsverhalten des Vorstands auf die organisationale kognitive Trias und die organisationale Change-Intention bekamen ausreichende Passungswerte, wenngleich sämtliche Pfadkoeffizienten signifikant wurden. Damit schien sich die Wirkkette für den erwarteten organisationalen Change-Erfolg nicht mit den im Theorieteil beschriebenen Beziehungen modellieren zu lassen.

### *Rahmenfaktoren auf der organisationalen Ebene*

Als einziger Rahmenfaktor wurde auf der organisationalen Ebene das organisationale Change Commitment angenommen. Hypothese 6.c), nach der das organisationale Change Commitment einen direkten Pfad auf die organisationale Change-Intention aufweisen sollte, konnte in einer entsprechenden Pfadanalyse nicht belegt werden. Fügt man in das Ausgangsmodell aus Abb. 39 das organisationale Change Commitment mit einem direkten Pfad auf die organisationale Change-Intention ein, blieb der entsprechende Pfad mit  $\beta = .09, SE = .11, p = .42$  (für die Vorhersage des wahrgenommenen Erfolgs) nicht signifikant. Da der Pfad vom organisationalen Change Commitment auf die organisationale Change-Intention bereits nicht signifikant wurde, war es nicht verwunderlich, dass auch seine in Hypothese 7.c) beschriebene Mediationsfunktion für die Beziehung zwischen der organisationalen kognitiven Trias und der organisationalen Change-Intention nicht gefunden werden konnte. Das entsprechende Pfadmodell erhielt für die Vorhersage beider Erfolgsvariablen durchgängig inakzeptable Passungswerte. Damit mussten die Hypothesen 6.c) und 7.c) für diese Studie verworfen werden.

### *Interebeneneffekte auf der organisationalen Ebene*

Zur Prüfung der angenommenen Interebeneneffekte zwischen der organisationalen und der kollektiven Ebene wurde zunächst die multiple Regression der organisationalen Change-Wirksamkeit auf die kollektive Change-Wirksamkeit und die wahrgenommene organisationale Aufgabeninterdependenz berechnet (vgl. Hypothese 0.e). Die beiden Prädiktoren sagten unabhängig voneinander mit einem multiplen  $R^2 = .22$ ,  $F(3, 211) = 19.65$ ,  $p < .001$ , signifikant die organisationale Change-Wirksamkeit vorher. Für die kollektive Change-Wirksamkeit ergab sich ein Regressionsgewicht von  $b = 0.30$ ,  $SE = 0.08$ ,  $t = 3.77$ ,  $p < .001$ , für die wahrgenommene organisationale Aufgabeninterdependenz von  $b = 0.23$ ,  $SE = 0.05$ ,  $t = 4.61$ ,  $p < .001$ . Je höher die kollektive Change-Wirksamkeit und je stärker unabhängig davon die erlebte organisationale Aufgabeninterdependenz eingeschätzt wurde, desto höher wurde die organisationale Change-Wirksamkeit eingeschätzt. Die Interaktion der beiden Prädiktoren verfehlte mit  $b = -0.06$ ,  $SE = 0.04$ ,  $t = -1.75$ ,  $p = .08$  die Signifikanz.

Die multiple Regression der organisationalen kognitiven Trias auf die kollektive kognitive Trias und die wahrgenommene organisationale Aufgabeninterdependenz (vgl. Hypothese 0.f) brachte ähnliche Ergebnisse. Mit einer Varianzaufklärung von  $R^2 = .31$ ,  $F(3, 210) = 31.11$ ,  $p < .001$ , wurde das Modell signifikant mit einem Haupteffekt der kollektiven kognitiven Trias mit  $b = 0.46$ ,  $SE = 0.06$ ,  $t = 7.22$ ,  $p < .001$  und einem Haupteffekt der wahrgenommenen organisationalen Aufgabeninterdependenz mit  $b = 9.77$ ,  $SE = 2.64$ ,  $t = 3.70$ ,  $p < .001$ . Je stärker die kollektiven kognitiven Überzeugungen ausgeprägt waren und je stärker unabhängig davon die organisationale Aufgabeninterdependenz erlebt wurde, desto stärker waren auch die organisationalen kognitiven Überzeugungen. Die Interaktion blieb mit  $b = -0.005$ ,  $SE = 0.03$ ,  $t = -0.16$ ,  $p = .87$  bedeutungslos. Somit konnte keine Moderation des Zusammenhangs zwischen der kollektiven und der organisationalen kognitiven Trias durch die wahrgenommene organisationale Aufgabeninterdependenz gefunden werden.

### *Ein integriertes Modell auf der organisationalen Ebene*

Für ein integriertes Modell auf der organisationalen Ebene wurde im Ausgangsmodell aus Abb. 39 zusätzlich die kollektive kognitive Trias als Prädiktor der organisationalen kognitiven Trias mit aufgenommen. Das resultierende Modell erhielt jedoch keine akzeptablen Passungswerte, obwohl alle geforderten Pfade signifikant wurden. Das gleiche Bild zeigte sich bezüglich des erwarteten organisationalen Change-Erfolgs. Auch hier wurden alle Pfadkoeffizienten signifikant bei gleichzeitig nicht akzeptablen Passungswerten. Damit schien die organisationale Wirkkette des Modells zur Vorhersage des organisationalen Change-Erfolgs unbeeinflusst zu sein von kollektiven Einflussfaktoren. Während die Regressionsrechnungen noch Haupteffekte zwischen diesen beiden Ebenen in beide Richtungen gefunden hatten, zeigte sich nun angesichts der Pfadanalysen, dass die Wirkrichtung zwischen diesen beiden Ebenen eindeutig top-down war.

## 6.7. Ergebnisse der Folgebefragung

Wie berichtet konnten in der Folgebefragung im selben Unternehmen nach 16 Monaten insgesamt 94 Fragebögen über den angegebenen ID-Code einem Fragebogen aus der Hauptbefragung zugeordnet werden. Die Stichprobe wurde damit mehr als halbiert. Zwar wurden die Zugehörigkeit zu einem Filialteam und die Funktion (Mitarbeitende oder Führungskraft) zum Zeitpunkt T2 noch einmal erhoben, doch dienten diese Daten lediglich der Absicherung der Zuordnungen der Fragebögen für den Fall, dass die ID-Codes uneindeutig gewesen wären. Eine Unterscheidung in die Substichproben Mitarbeitende und Führungskräfte wurde nicht mehr vorgenommen. Ebenso wenig wurde die Besetzung der einzelnen Gruppen aufgeschlüsselt. Dies geschah auch vor dem Hintergrund, dass bereits in der großen Stichprobe der Hauptbefragung die Unterschiede zwischen den Teams als zufällig angesehen werden mussten. Das Hauptaugenmerk der Folgestudie lag auf der Frage, inwieweit die zum Zeitpunkt T2 erhobenen Erfolgsmaße durch die in der Hauptbefragung erhobenen Daten vorhergesagt werden konnten.

### 6.7.1. Datenanalyse und Validitätstests

Auch in der Folgebefragung bewegten sich die Werte der neu hinzugekommenen Variablen im rechten Bereich der Skalen mit Mittelwerten deutlich über der Skalenmitte. Tab. 32 zeigt die deskriptiven Statistiken für die drei neu erhobenen Erfolgsmaße sowie die Change-Kommunikation zum Zeitpunkt T2 und deren interne Konsistenz.

**Tab. 32: Deskriptive Statistiken der Erfolgsmaße und der Change-Kommunikation zum Zeitpunkt T2 – Studie 2**

Variablen	Mittelwert	Standard- abweichung	Schiefe	Cronbach $\alpha$
Wahrgenommene Change-Kommunikation T2	5.28	1.09	-0.73	.89
Wahrgenommener individueller Change-Erfolg T2	5.69	0.92	-0.94	*
Wahrgenommener kollektiver Change-Erfolg T2	5.66	0.86	-0.24	*
Wahrgenommener organisationaler Change-Erfolg T2	5.71	0.78	-0.30	*

Anmerkungen:

Das Minimum sämtlicher Variablen lag bei 1, das Maximum bei 7.

\* Single-Item-Messungen

Durch die Modifikation der Skala für die wahrgenommene Change-Kommunikation erhöhte sich deren interne Konsistenz im Vergleich zur Hauptbefragung auf  $\alpha = .89$ . Aufgrund der nun stärkeren Gewichtung der Informationskomponente war dies inhaltlich nachvollziehbar. Wie berichtet erfolgte die Modifikation auf Wunsch des Kundenunternehmens, das Interesse an der Ausprägung dieser Variablen in der Stichprobe zum Zeitpunkt T2 hatte. Die Werte wurden dem Kundenunternehmen in der Ergebnisrückmeldung entsprechend kommuniziert. Da für diese Arbeit jedoch die prädiktive Validität des Modells überprüft werden sollte, wurde für die späteren Modellberechnungen die wahrgenommene Change-Kommunikation zum Zeitpunkt T1 verwendet.

In einem zweiten Schritt wurde der Zusammenhang der insgesamt neun Erfolgsmaße untersucht. Von Interesse war insbesondere derjenige zwischen dem zum Zeitpunkt T1 erwarteten künftigen Change-Erfolg und dem tatsächlich wahrgenommenen Change-Erfolg zum Zeitpunkt T2. Tab. 32 zeigt die bivariaten Korrelationen der Erfolgsmaße auf den drei Ebenen zu den unterschiedlichen Messzeitpunkten. Es wird deutlich, dass der Zusammenhang der zu verschiedenen Zeitpunkten erhobenen Erfolgsmaße geringer war als derjenige zwischen den beiden Maßen, die zum selben Zeitpunkt T1 in der Hauptbefragung erhoben wurden. Auch der Zusammenhang der Erfolgsmaße zum Zeitpunkt T2 über die Ebenen hinweg war höher als derjenige der ebenenspezifischen Maße über die Zeitpunkte hinweg. Die Einschätzung des Erfolgs hatte sich bei den 94 befragten Personen offenbar verändert, wobei diese Veränderung nicht systematisch erfolgt sein musste.

**Tab. 33: Korrelationsmatrix der Erfolgsmaße zu den beiden Messzeitpunkten – Studie 2**

Variable	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Wahrgenommener individueller Change-Erfolg T1	.72**	.56**	.66**	.54**	.56**	.50**	.49**	.47**
2. Erwarteter individueller Change-Erfolg T1	1	.66**	.65**	.64**	.66**	.54**	.65**	.60**
3. Wahrgenommener individueller Change-Erfolg T2		1	.60**	.58**	.62**	.53**	.59**	.54**
4. Wahrgenommener kollektiver Change-Erfolg T1			1	.71**	.72**	.60**	.56**	.52**
5. Erwarteter kollektiver Change-Erfolg T1				1	.84**	.42**	.54**	.51**
6. Wahrgenommener kollektiver Change-Erfolg T2					1	.49**	.57**	.62**
7. Wahrgenommener organisationaler Change-Erfolg T1						1	.82**	.66**
8. Erwarteter organisationaler Change-Erfolg T1							1	.75**
9. Wahrgenommener organisationaler Change-Erfolg T2								1

Anmerkungen:

\*\* : Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant.

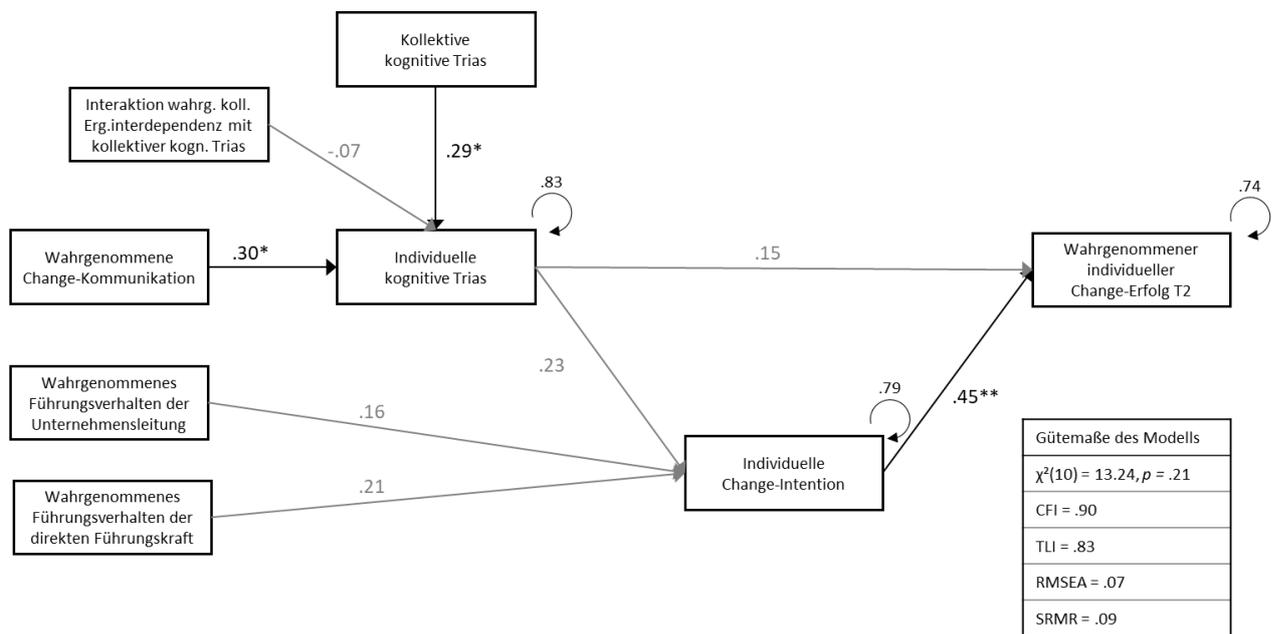
\* : Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

## 6.7.2. Das Modell auf der individuellen Ebene

Da es sich bei der untersuchten Stichprobe um eine Teilstichprobe aus der Hauptbefragung handelte, wurde zur Berechnung der Pfadanalysen auch hier der robuste Maximum Likelihood-Schätzer (MLR) verwendet. Für die Einschätzung, inwieweit das in der Hauptbefragung gefundene Wirkmodell auf der individuellen Ebene den wahrgenommenen individuellen Change-Erfolg zum Zeitpunkt T2 vorhersagen konnte, wurde dieser als Kriteriumsvariable in das integrierte Wirkmodell für den erwarteten Change-Erfolg auf der individuellen Ebene aus Abb. 32 eingesetzt. Die Pfadanalyse ergab das in Abb. 40 dargestellte Modell, das einen deutlich nicht signifikanten  $\chi^2$ -Passungswert von  $\chi^2(10) = 13.24, p = 0.21$  aufwies. Die meisten standardisierten Pfadkoeffizienten wurden in diesem Modell jedoch nicht mehr signifikant. In einer Gegenprobe wurde das Modell zur Vorhersage des erwarteten individuellen Change-Erfolgs zum Zeitpunkt T1 aus Abb. 32 noch einmal mit der kleineren Stichprobe aus der Folgebefragung geprüft. Es resultierten in ähnlicher Weise abgeschwächte Pfadkoeffizienten wie im Modell zur Vorhersage des wahrgenommenen Change-Erfolgs T2. Als einziger Unterschied wurde dabei der direkte Pfad von der kognitiven Trias zum erwarteten Change-Erfolg

signifikant ( $\beta = .25, SE = .12, p = .04$ ). Damit schien die Abschwächung der Pfadkoeffizienten im Modell hauptsächlich durch die geringere Stichprobengröße und die damit einhergehende geringere Power verursacht worden zu sein. Darauf deuteten auch der durchgehend leicht gestiegene Schätzfehler der Pfadkoeffizienten hin sowie der Umstand, dass die Pfadkoeffizienten relativ zueinander ähnlich stark an Vorhersagekraft verloren. Mit knapp über 25% erklärter Kriteriumsvarianz war die Vorhersagekraft des Modells für das 16 Monate später erhobene Kriterium erstaunlich hoch.

**Abb. 40: Die Vorhersage des wahrgenommenen Change-Erfolgs T2 durch das Wirkmodell zu T1 auf der individuellen Ebene – Studie 2**



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

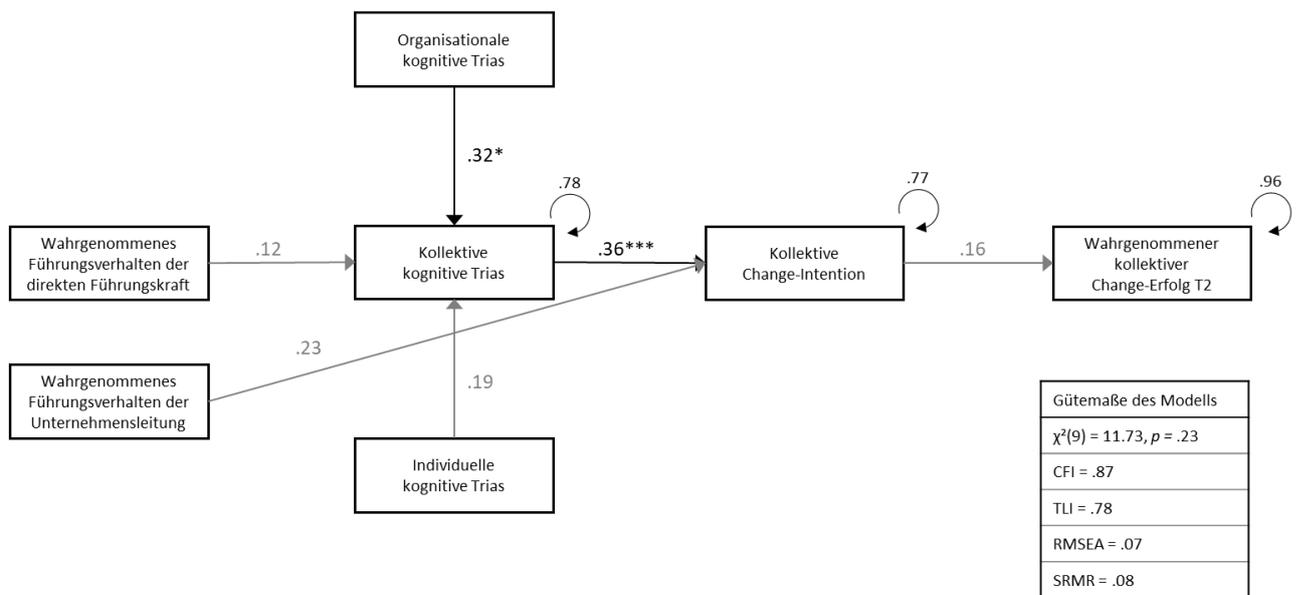
### 6.7.3. Das Modell auf der kollektiven Ebene

Die Prüfung der Vorhersagekraft des Modells für den wahrgenommenen Change-Erfolg T2 auf der kollektiven Ebene erfolgte analog zur individuellen Ebene. Setzte man in das Modell aus Abb. 38 als Kriteriumsvariable den wahrgenommenen kollektiven Change-Erfolg T2 ein, resultierte ein Modell mit mehreren nicht signifikanten Pfaden, aber einem nicht signifikanten  $\chi^2$ -Passungswert von  $\chi^2(9) = 11.73, p > .20$  (vgl. Abb. 41).<sup>54</sup> Die übrigen Gütemaße zeigten einen schlechteren Datenfit an als das

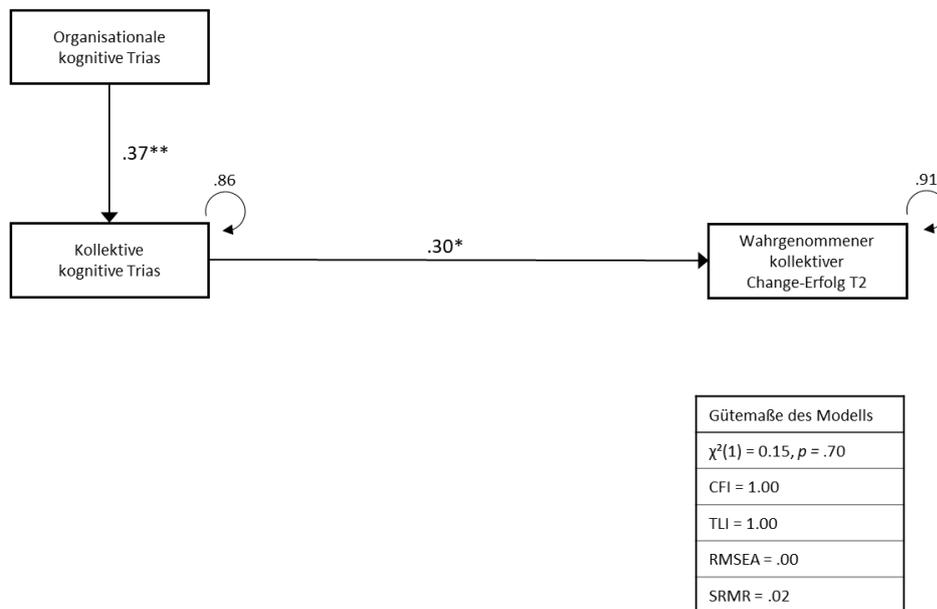
<sup>54</sup> Auch hier zeigte eine Gegenprobe, bei der mit der kleineren Stichprobe aus der Folgebefragung versucht wurde, das Modell aus Abb. 38 zu replizieren, ähnlich geringe und nicht signifikante Pfadkoeffizienten an. Lediglich der Pfad von der Change-Intention zum erwarteten Change-Erfolg blieb dort zusätzlich mit  $\beta = .29, SE = .12, p = .02$  signifikant.

Modell auf der individuellen Ebene. Für den CFI und den TLI lagen die Werte deutlich unter den gängigen Cutoff-Grenzen. Hu & Bentler (1999) wiesen jedoch darauf hin, dass sowohl einzelne Indizes als auch Kombinationsregeln aus mehreren Indizes bei Stichproben unter 250 die Tendenz haben, übersensitiv zu sein und Modelle, die wahre Beziehungen in der Population abbilden, zu häufig abzulehnen. Schwerer wog, dass die Vorhersage des Kriteriums zum Zeitpunkt T2 mit dem zum Zeitpunkt T1 ermittelten Modell nicht zuverlässig gelang. Gerade einmal 4% der Kriteriumsvarianz konnte das Modell erklären. Durch eine schrittweise Eliminierung der nicht signifikanten Pfade und der zugehörigen Variablen wurde anschließend versucht, die Passungsgüte des Modells und seine Vorhersagekraft für den wahrgenommenen Change-Erfolg T2 zu erhöhen. Dies gelang erst mit einem deutlich reduzierten Modell, das extrem hohe Passungswerte erhielt (vgl. Abb. 42). Dieses Modell sagte immerhin 9% der Kriteriumsvarianz vorher. Einziger signifikanter Prädiktor des wahrgenommenen Change-Erfolgs T2 war die kollektive kognitive Trias.

**Abb. 41: Die Vorhersage des wahrgenommenen Change-Erfolgs T2 durch das Wirkmodell zu T1 auf der kollektiven Ebene – Studie 2**



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

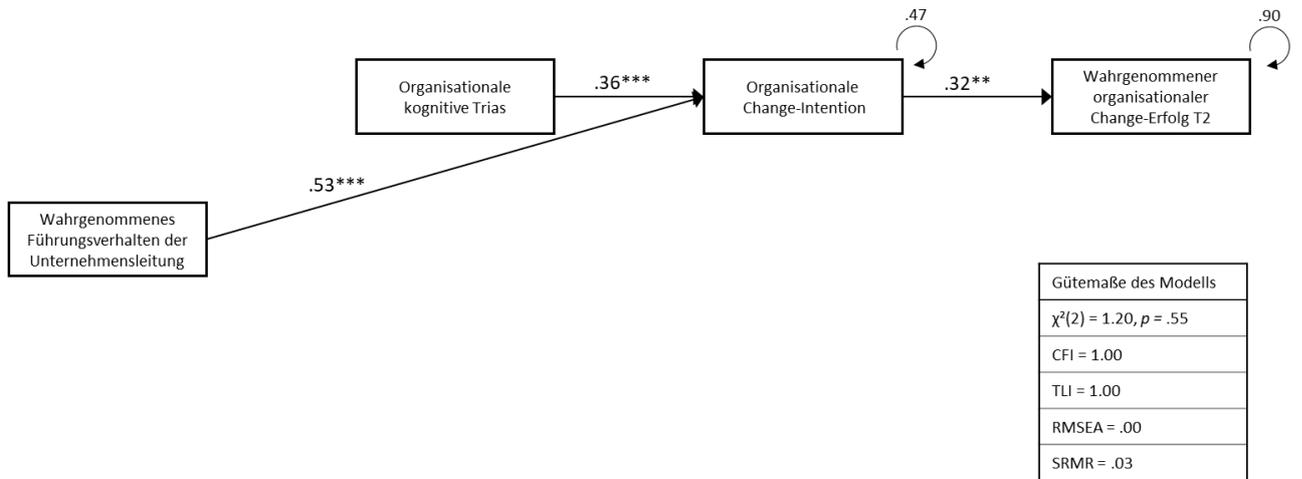
**Abb. 42: Das integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg T2 auf der kollektiven Ebene – Studie 2**

Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

#### 6.7.4. Das Modell auf der organisationalen Ebene

Schließlich wurde auch auf der organisationalen Ebene die Vorhersagekraft des ursprünglichen Modells für den wahrgenommenen organisationalen Change-Erfolg T2 überprüft, indem dieser als Kriteriumsvariable in das Modell aus Abb. 39 eingesetzt wurde. Bei der Modellprüfung zur Vorhersage des erwarteten organisationalen Change-Erfolgs fand sich wie berichtet kein Modell, welches die Beziehungen zwischen den Daten adäquat erklären konnte. Daher wurde in diesem Fall das Modell zur Vorhersage des wahrgenommenen organisationalen Change-Erfolgs T1 als Ausgangsmodell verwendet. Das resultierende Modell erhielt sehr gute Passungswerte (vgl. Abb. 43). Damit konnte das rein organisationale Modell zum Zeitpunkt T1 also sowohl den wahrgenommenen organisationalen Change-Erfolg zum Zeitpunkt T1 als auch zum Zeitpunkt T2 vorhersagen.

**Abb. 43: Das integrierte Wirkmodell für den wahrgenommenen Change-Erfolg T2 auf der organisationalen Ebene – Studie 2**



Zahlen geben standardisierte Pfadkoeffizienten bzw. Residualvarianzen an  
 \* =  $p < .05$    \*\* =  $p < .01$    \*\*\* =  $p < .001$

## 7. Das Gesamtmodell: Synthese der Ergebnisse aus beiden Studien

In den Analysen beider Studien wurden bislang noch keine Ergebnisse der Überprüfung des Gesamtmodells vorgestellt. Diese Prüfungen wurden bei beiden Studien vorgenommen, indem jeweils ein Modell für den wahrgenommenen beziehungsweise den erwarteten Change-Erfolg mittels einer Pfadanalyse überprüft wurde, bei dem die integrierten Wirkmodelle der drei Ebenen und die dort gefundenen Interebenenverknüpfungen kombiniert wurden. Die Ergebnisse werden hier gesondert besprochen, weil diese Analysen im Gegensatz zu den zuvor berichteten Pfadanalysen keine statistisch zuverlässigen Aussagen zuließen. Dafür gab es verschiedene Gründe. So war in beiden Studien die Stichprobengröße zu klein für die Schätzung der insgesamt über 40 freien Parameter (vgl. Kline, 2011, S. 12). In Studie 1 überstieg zudem die Zahl der zu schätzenden Parameter die Zahl der Cluster. In solchen Fällen ist eine zuverlässige Schätzung der Modellparameter von hierarchischen Regressionsmodellen mit Hilfe der robusten Maximum-Likelihood-Methode in MPlus nicht möglich.

Die geprüften Gesamtmodelle für beide Studien brachten für beide Erfolgsmaße dennoch erstaunlich robuste Ergebnisse. Die meisten in den ebenenspezifischen Analysen gefundenen Pfade blieben signifikant. In Studie 1 verloren einige wenige Pfade ihre Signifikanz, darunter diejenigen von der organisationalen kognitiven Trias auf die organisationale Change-Intention und den wahrgenommenen organisationalen Change-Erfolg sowie der Effekt der individuellen Change-Intention auf den wahrgenommenen individuellen Change-Erfolg. In Studie 2 verloren lediglich der Pfad von der individuellen zur kollektiven kognitiven Trias sowie der Moderationseffekt der kollektiven Ergebniserwartung ihre Signifikanz. In Summe dominierten in allen Modellen die Top-Down-Verbindungen, und die zuvor schon eher schwachen Moderationseffekte der wahrgenommenen Interdependenzen schwächten sich noch weiter ab. Die Passungswerte der Modelle lagen wie erwartet gesamthaft jenseits der gängigen Akzeptanzgrenzen mit unter anderem deutlich signifikanten  $\chi^2$ -Passungswerten. Die Interpretation der Modelle als eine begründete Vermutung über die Zusammenhänge der geprüften Variablen scheint mir aufgrund der nach wie vor signifikanten Pfade und der erfolgreichen ebenenspezifischen Analysen dennoch angemessen. Für eine abschließende Übersicht sind in den Abb. 44 und 45 noch einmal die Ergebnisse der integrierten ebenenspezifischen Analysen beider Studien als Skizzen dargestellt. Sie zeigen die Hauptstränge auf jeder Ebene, die in beiden Studien belegt werden konnten, und die auch in den Gesamtmodellen signifikanten indirekten Effekte der drei Inputfaktoren.

Abb. 44: Modellzusammenfassung für den wahrgenommenen Change-Erfolg auf Basis der beiden Studien

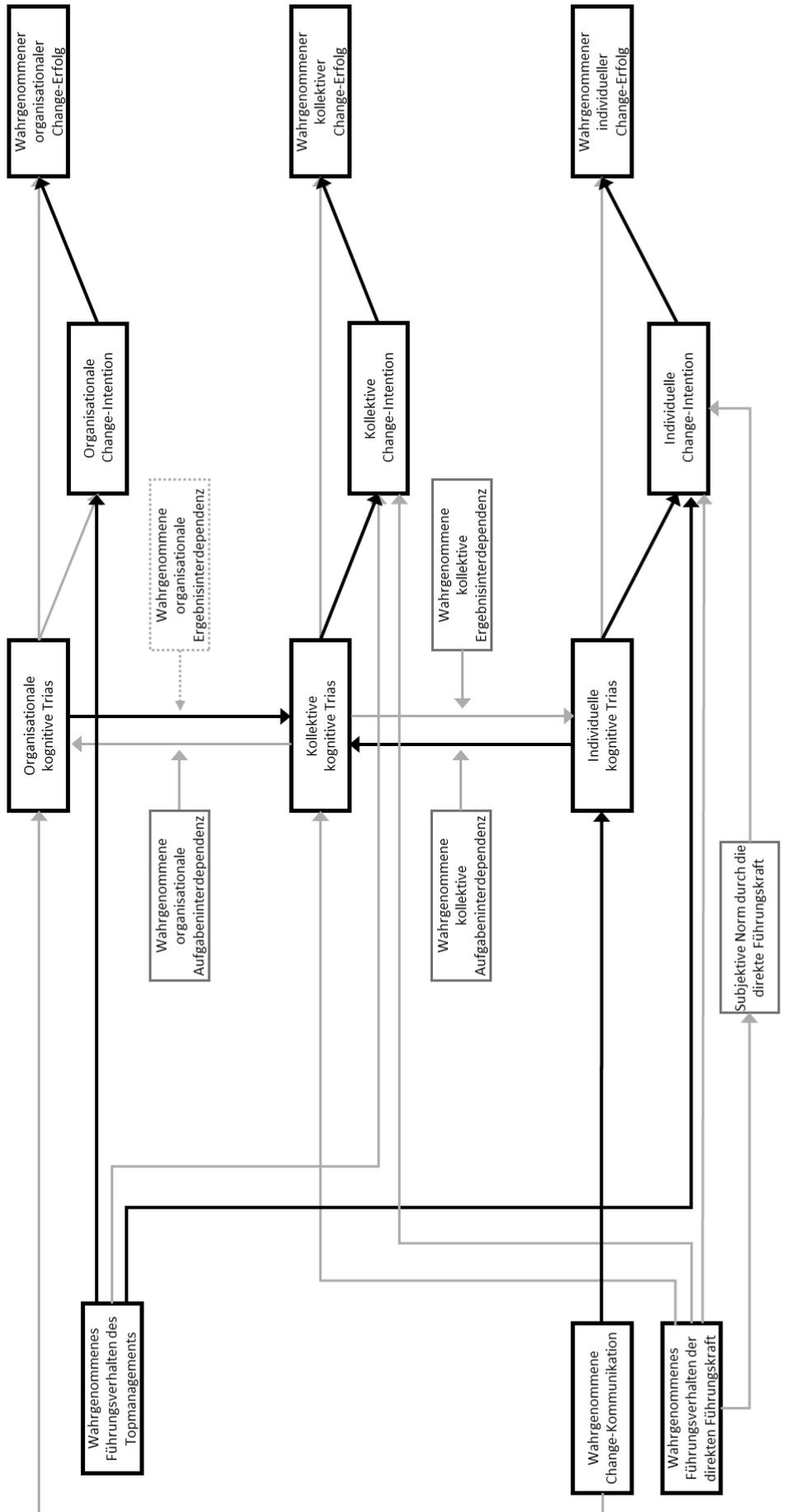
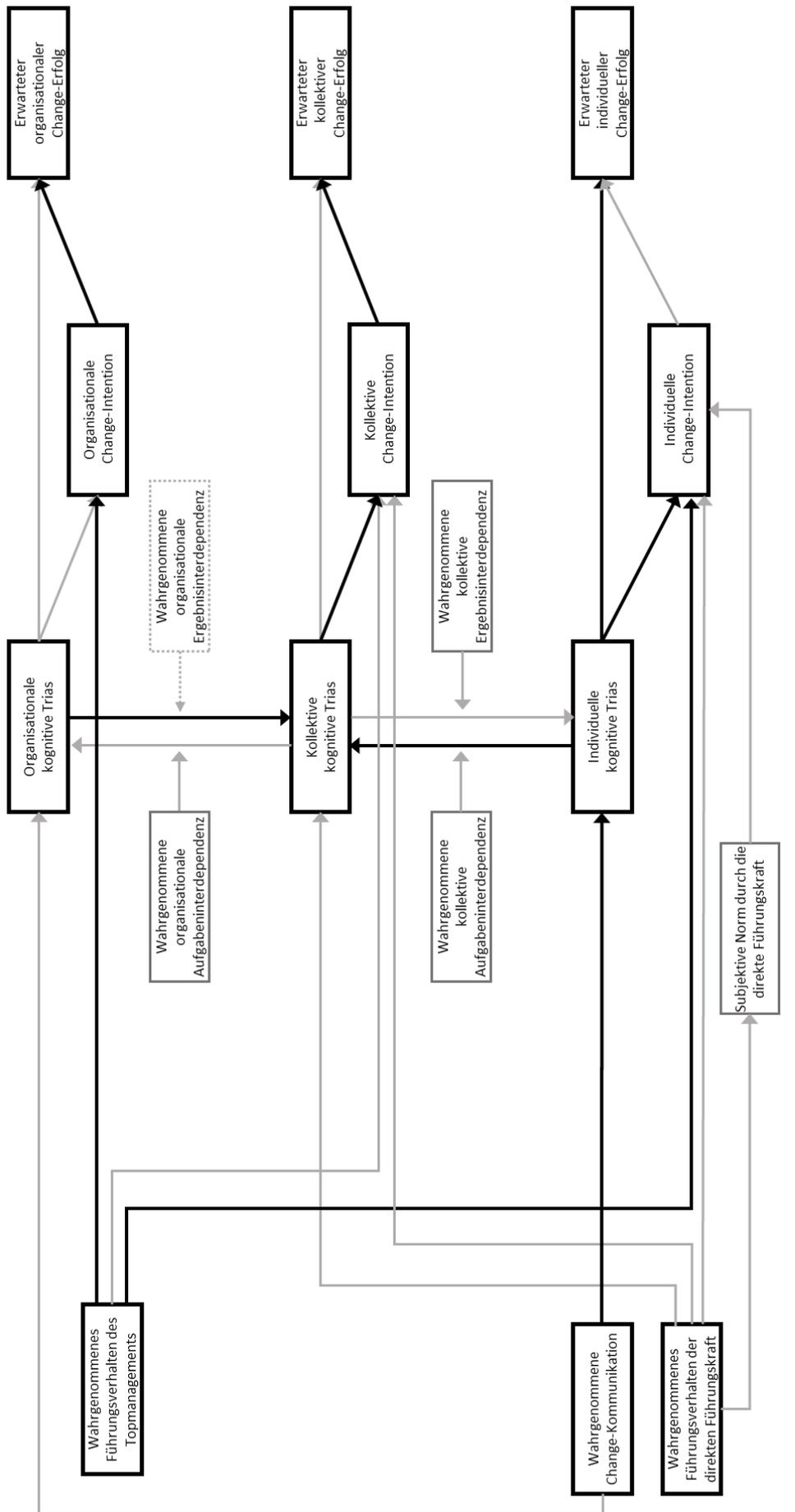


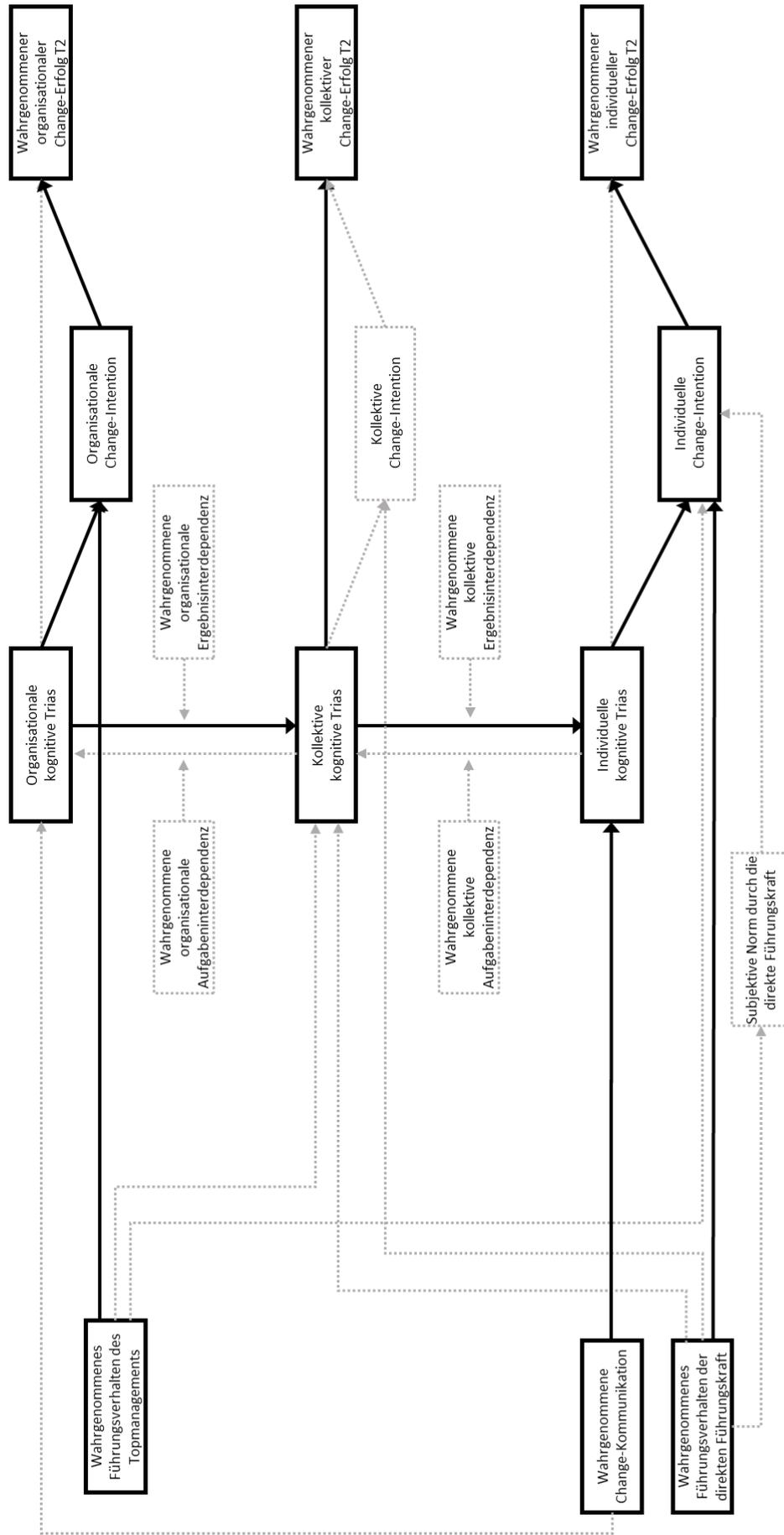
Abb. 45: Modellzusammenfassung für den erwarteten Change-Erfolg auf Basis der beiden Studien



- Hinweise:
- = Pfad in beiden Studien signifikant
  - - - = Pfad in einer Studie signifikant
  - ..... = Pfad nicht signifikant

Für die Folgebefragung zu Studie 2 wurde ebenfalls ein Gesamtmodell überprüft. Die Pfadanalyse dieses Modells erbrachte unerwartet gute Ergebnisse mit einem nicht signifikanten  $\chi^2$ -Passungswert von  $\chi^2(36) = 25.58, p = .90$ . Aufgrund der geringen Stichprobengröße verfehlten manche der Pfade jedoch knapp die Signifikanzgrenzen. Die schwarzen durchgezogenen Linien in Abb. 46 zeigen die gefundenen Zusammenhänge auf. Deutlich wurde die begrenzte Vorhersagekraft des Modells auf der kollektiven Ebene und die Bedeutung der kognitiven Trias für die Interebeneneffekte, bei denen auch hier Top-Down-Effekte dominierten. Ebenso deutlich konnten jedoch die indirekten Effekte der drei Inputfaktoren nachgewiesen werden, die vermittelt über die Prozessfaktoren auch den über ein Jahr später wahrgenommenen Change-Erfolg vorhersagen konnten.

Abb. 46: Modellzusammenfassung für den wahrgenommenen Change-Erfolg T2 – Folgebefragung



Hinweise:  
 → = Pfad signifikant  
 ---> = Pfad nicht signifikant

# Diskussion

---

## 8. Diskussion der beiden Studien

Im ersten Kapitel des Diskussionsteils werden die zentralen Ergebnisse der beiden Studien zusammengefasst und interpretiert. Den ersten Teil bildet die Besprechung der Teilnahme- und Abbruchquoten. Im zweiten Teil werden die Erkenntnisse der Validitäts- und Reliabilitätsanalysen der erhobenen Daten und der gebildeten Skalen beleuchtet. Im dritten Teil folgt die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse der Modelltests aus beiden Studien.

### 8.1. Teilnahme- und Abbruchquote

Insgesamt hatten in Studie 1 298 Personen an der Befragung teilgenommen, in Studie 2 waren es 341 Personen. Während bei einer Mitarbeitendenzahl von etwa 850 in Studie 1 die Teilnahmequote damit bei etwas über einem Drittel lag, hatten in Studie 2 über zwei Drittel aller ca. 500 Beschäftigten des Unternehmens die Befragung bearbeitet. Ein möglicher Grund für die unterschiedlichen Teilnahmequoten könnte darin liegen, dass die Mitarbeitenden in dem familiengeführten Unternehmen in Studie 2 eine höhere Verpflichtung wahrnahmen, an der Studie teilnehmen zu müssen, als die Mitarbeitenden in der Konzerneinheit in Studie 1. Auch eine größere Nähe oder Verbundenheit der Mitarbeitenden in Studie 2 könnte dafür verantwortlich sein. In jedem Fall kann für Studie 2 davon ausgegangen werden, dass die Stichprobe deutlich repräsentativer war als in Studie 1 und die Daten eine große Bandbreite an Einstellungen und Erwartungen in Bezug auf den Veränderungsprozess widerspiegeln.

Den zufriedenstellenden Teilnahmezahlen gegenüber steht in beiden Studien eine relativ hohe Abbruchquote. In Studie 1 konnten nur 187 Fälle in die auszuwertende Stichprobe aufgenommen werden. In Studie 2 waren es 219 Personen. Geringe Teilnahme- und hohe Abbruchquoten sind bei Umfragen in Unternehmen, die explizit die Freiwilligkeit und Anonymität der Teilnahme betonen, durchaus erwartbar.<sup>55</sup> Dennoch werfen die Abbruchquoten die Frage nach der Selektivität der Stichproben auf. Da das Durchhalten bis zum Schluss beziehungsweise der erneute Start nach einer

---

<sup>55</sup> Dabei muss angemerkt werden, dass eine Teilnahmequote von 35% in Studie 1 und 68% in Studie 2 für diese Art Studien recht hoch ist. Bei Organisationsanalysen und Befragungen mit freiwilliger Beteiligung kann bereits eine Teilnahmequote von 20% als zufriedenstellend gelten. Dieser Wert wurde auch als Zielwert gegenüber den Auftraggebern kommuniziert. Die ausgewertete Stichprobe für Studie 1 entsprach 22% aller Beschäftigten, diejenige für Studie 2 44%. Damit wurde die kommunizierte Teilnahmequote für Studie 1 ziemlich genau erreicht, für Studie 2 deutlich übertroffen.

Unterbrechung eine hohe Motivation zur Teilnahme erfordert, könnte geschlussfolgert werden, dass vornehmlich solche Mitarbeitende vollständige Datensätze erzeugt hatten, denen es wichtig war, eine Rückmeldung zur thematisierten organisationalen Veränderung zu geben. Doch dies musste nicht notwendigerweise bedeuten, dass sie die Veränderung positiv sahen. Ein Grund für eine motivierte Teilnahme könnte auch das Bedürfnis gewesen sein, Frust oder Verärgerung an das Management rückzumelden. Vor diesem Hintergrund sowie bei insgesamt zufriedenstellenden Teilnahmequoten konnte daher davon ausgegangen werden, dass die Daten für die befragten Unternehmen hinreichend repräsentativ waren.

## 8.2. Qualität der Skalen

Die beiden Studien hatten als ein erstes Ziel, die im Theorieteil beschriebenen Konstrukte der Wirkketten sowie die erfassten Rahmenfaktoren voneinander distinkt und zusätzlich ebenenspezifisch zu erfassen. Dazu wurden Daten- und Validitätsanalysen durchgeführt, in denen Eigenschaften der Verteilungen der Daten, die Reliabilität der gebildeten Skalen und die Zusammenhänge zwischen den Variablen ermittelt wurden.

Zunächst sollen die Erkenntnisse zur Erfassung der kognitiven Trias als Kernstück des vorgestellten Modells zusammengefasst werden. Die Konstrukte der kognitiven Trias wurden in Studie 1 als Single-Measure-Items erhoben. Von Interesse war die Untersuchung der Beziehungen der insgesamt neun Items untereinander. Denn die einzige bis dato bekannte Arbeit, die in Bezug auf Erwartungen in Change-Prozessen drei Ebenen unterschied (Alavi, 2005), hatte diese lediglich beschrieben, eine Messung der Konstrukte wurde dort nicht berichtet. Dieses erste Ziel wurde in Studie 1 erreicht. Theoretisch nimmt das Modell deutlich unterscheidbare Konstrukte auf jeder Ebene an. In den Instruktionen wurde insbesondere Wert darauf gelegt, die Wirksamkeitserwartungen von den Ergebniserwartungen zu unterscheiden und die Anstrengungs-Ergebnis-Beziehung der Wirksamkeitserwartung von der Ergebnis-Ergebnis-Beziehung der Ergebniserwartung zu trennen, was auch gelang. Gleichzeitig sollten die homologen Konstrukte auf verschiedenen Ebenen zwar empirisch als distinkte Konstrukte erkennbar werden, aber auch aufgrund der theoretisch erwarteten Interebenenverknüpfungen miteinander korrelieren. Das Ladungsmuster der Items in der durchgeführten konfirmatorischen Faktorenanalyse ließ sich in eben diesem Sinne interpretieren. Somit kann für Studie 1 festgehalten werden, dass die Messung der drei Konstrukte der kognitiven Trias auf allen drei Ebenen durch eine einfache Single-Indicator-Messung valide und erfolgreich war.

In Studie 2 wurde die Change-Wirksamkeit auf allen drei Ebenen mit der von Bandura (1982, 1997) empfohlenen mikroanalytischen Methode erfasst. Daran angepasst war auch die Erfassung der Ergebniserwartungen und der Ergebnisvalenzen. Damit lag für Studie 2 eine deutlich komplexere und

inhaltlich spezifischere Erfassung der drei Variablen vor als in Studie 1. Dies erlaubte nun, auch ebenenspezifisch zu prüfen, wie homogen die erhobenen Variablen waren. Insgesamt zeigten die Skalen für die Konstrukte der kognitiven Trias auf allen drei Ebenen in der Gruppe der Mitarbeitenden und in der Gesamtstichprobe von Studie 2 zufriedenstellende bis gute Konsistenzwerte. Während sich die drei Variablen einer Ebene eindeutig voneinander unterscheiden ließen, wiesen sie gleichzeitig eine hohe Homogenität auf. Diese Homogenität war nicht notwendigerweise zu erwarten. Da die Teilnehmenden jeweils eine bis drei Veränderungsaufgaben angeben konnten, die inhaltlich nicht unbedingt einen hohen Zusammenhang aufweisen mussten, wären auch niedrigere Konsistenzwerte denkbar gewesen. Offensichtlich wurden jedoch, wie in der Instruktion gefordert, Aufgaben beschrieben, die alle eng mit der Veränderungsmaßnahme verbunden waren und alle auf deren Ziele einzahlten. Die Werte sind daher ein Beleg für die Eignung der mikroanalytischen Methode zur Erfassung von kognitiven Überzeugungen in Bezug auf komplexe Aufgaben wie die Bewältigung von organisationalen Veränderungsprozessen. Auch die Unterscheidung zwischen den Ebenen gelang in der konfirmatorischen Faktorenanalyse sehr gut. Mäßige Interkorrelationen zwischen den homologen Konstrukten auf verschiedenen Ebenen belegten die angenommenen Interebenenbeziehungen, eine deutliche Zuordnung der Items auf ihre jeweiligen Zielvariablen war dennoch ohne Probleme möglich. Als Fazit kann die differenzierte Erfassung der Elemente der kognitiven Trias für alle drei Ebenen mit beiden verwendeten Methoden als gelungen angesehen werden.

Auch alle weiteren in den beiden Studien verwendeten Skalen wurden für diese Arbeit neu gebildet. Während die Skalen für das Organizational und Team Commitment, das Change Commitment und das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und des Topmanagements aus bereits bestehenden Skalen abgeleitet wurden, wurden die Skalen für die wahrgenommene Change-Kommunikation und die Change-Intention komplett neu erstellt.

Von den genannten Skalen soll zunächst auf den zweiten Prozessfaktor, die Change-Intention, eingegangen werden. Die Skalen zur Erfassung der Change-Intention wiesen in beiden Studien eine hohe Homogenität auf, die beiden Unterskalen Persistenz und Intention ließen sich faktorenanalytisch nicht belegen. Damit ist anzunehmen, dass mit den verwendeten Formulierungen in den Items zwei Facetten desselben theoretischen Konstrukts erfasst wurden, die sich in der Komposition zu einer gemeinsamen konsistenten Skala gegenseitig ergänzten und gemeinsam einen hohen Anteil an der Gesamtvarianz der Skala erklären konnten. Die Bezeichnung „Change-Intention“ deckt dabei möglicherweise nicht das ganze Spektrum dieses Konstrukts ab. Im Grunde spiegelt das Konstrukt das Wirken der von Vroom (1964) und später auch von Karau und Williams (1993) beschriebenen motivationalen Kraft in einem Individuum wider, das sich in einer zielgerichteten

Handlungsvorbereitung, Entschlusskraft und Anstrengungsbereitschaft manifestiert. Es hat somit sowohl einen motivationalen als auch behavioralen Charakter und steht zwischen den kognitiven Überzeugungen und Wahrnehmungen des Individuums und dessen konkretem Verhalten. In Studie 1 ließen sich die drei Ebenen der Change-Intention noch nicht in der Weise in den untersuchten Daten auffinden, wie es theoretisch gefordert war. Auf der individuellen und der kollektiven Ebene ließen sich die Items nicht trennen. Lediglich die organisationale Change-Intention des gesamten Bereichs konnte als eigenständiges Konstrukt abgebildet werden. In Studie 2 gelang die Trennung der drei Ebenen. Ein methodisches Artefakt könnte dabei die ebenenspezifische Differenzierung der drei Ebenen erschwert haben. Denn sowohl in Studie 1 als auch in Studie 2 wurden in einem ersten Block die beiden ersten Items der Skala (jeweils ein Intentionitem und ein Persistenzitem) jeweils für alle drei Ebenen untereinander dargeboten. In einem zweiten Block auf einer neuen Seite folgten die anderen beiden Items. Exakt die beiden gemeinsam in einem Block dargebotenen individuellen und kollektiven Items luden in Studie 1 auf einen gemeinsamen Faktor. Mit der Darbietung entsprechender Items für alle drei Ebenen direkt untereinander sollte ursprünglich die Unterscheidung der drei Ebenen für die Befragten besonders salient gemacht werden. Sie lasen im Grunde dreimal hintereinander dasselbe Item, das sich lediglich durch die Bezugsebene von den anderen unterschied. In Studie 2 tauchte dieser „Darbietungseffekt“ jedoch nicht mehr auf. Offensichtlich reichte die blockweise Darbietung nicht aus, um allein die Vermischung der Ebenen in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu erklären. Ein weiterer Umstand unterschied jedoch zusätzlich die beiden Studien. In Studie 1 waren die Teams fachlich gesehen sehr homogen, sie bestanden aus Fachexpert:innen, die von einer Führungskraft geleitet wurden, die selbst als Experte oder Expertin fachlich eng in die tägliche Arbeit eingebunden war. In Studie 2 bestanden die Teams aus allen Filialmitarbeitenden und wurden von einer Filialleitung geführt, die als „Unternehmer:in im Unternehmen“ umfassendere Aufgaben für die Filiale übernahm. Außerdem wurde in Studie 1 die organisationale Ebene durch die Bereichsleitung repräsentiert. Diese führte „nur“ eine – wenn auch große – Einheit innerhalb eines Konzerns, eingebunden in Richtlinien und Vorgaben des Topmanagements. In Studie 2 repräsentierte der Vorstand mit allen unternehmerischen Freiheiten und Entscheidungsbefugnissen für das gesamte Unternehmen diese Ebene. Es ist anzunehmen, dass damit die eigentlich im Modell beschriebene Ebene der Organisation adäquater abgebildet wurde als in Studie 1 und damit die wahrgenommenen Distanzen zwischen den Ebenen für die Befragten größer wurden. Dies könnte zu der erfolgreichen Erfassung der drei distinkten homologen Konstrukte auf den Ebenen in Studie 2 beigetragen haben. Als Fazit kann daher festgehalten werden, dass damit auch die Annahme von distinkten motivationalen Prozessfaktoren auf jeder Ebene gestützt werden konnte.

Was die Skalen zur Erfassung der Inputfaktoren angeht, wurde die Skala für die wahrgenommene Change-Kommunikation aus komplett neu generierten Items zusammengestellt. Sie wies in beiden Studien eine hohe Homogenität auf. Die beiden kommunikativen Hauptelemente der Change-Kommunikation – Information (programmatische Kommunikation nach Russ, 2008) und Dialog (partizipatorische Kommunikation nach Russ, 2008), die jeweils mit zwei Items in der Skala repräsentiert waren, fanden sich nicht als unterscheidbare Subskalen. Alle vier Items besaßen ähnlich hohe Faktorladungen auf einen gemeinsamen Faktor. In den untersuchten Stichproben erlebten die Mitarbeitenden offensichtlich die Change-Kommunikation als ein integriertes Phänomen, in dem Information und Dialog eng verbunden sind. Mit den vier Items bietet die Skala nun eine ökonomische Erfassung des inhaltlich breit angelegten Konstrukts der wahrgenommenen Change-Kommunikation, die auch für weitere Studien interessant sein mag.

Die Skalen für das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und das Topmanagement wurden aus bereits bestehenden Skalen abgeleitet (Avolio et al, 1999; Felfe, 2006b). Sie erwiesen sich als homogen und hinreichend voneinander distinkt, so dass hier von zwei unterschiedlichen Konstrukten gesprochen werden konnte. Die Befragten unterschieden klar zwischen dem Verhalten ihrer direkten Vorgesetzten und des Topmanagements und bewerteten dieses Verhalten auch unterschiedlich.<sup>56</sup> Dass sich diese Unterscheidung auch bei der Wahrnehmung von Indikatoren transformationaler Führung zeigte, ist sehr erfreulich und spricht für die hohe Qualität der als Ausgangsmaterial verwendeten Skalen von Avolio et al. (1999) sowie der deutschen Übersetzung von Felfe (2006b).

Was die Skalen zur Erfassung der Rahmenfaktoren angeht, waren die Ergebnisse gemischt. Für das Organizational Commitment wurden drei Items einer bestehenden Skala verwendet (Skala „affektives Commitment“ von Schmidt et al., 1998). Diese wurden zur Bildung der Skala für das Team Commitment durch Änderung der Bezugsgruppe in der Itemformulierung ein zweites Mal zur Bewertung verwendet. Die Differenzierung in den Formulierungen ließ sich in den Antworten der Teilnehmenden jedoch nur in Studie 2 wiederfinden. Während zum Beispiel Franke und Felfe (2008) für die drei Foci „Organisation“, „Team“ und „Karriere“ eindeutig distinkte Subskalen finden konnten,

---

<sup>56</sup> Dieser Unterschied lässt sich in der Praxis auch in den meisten Mitarbeitendenbefragungen erkennen. Dort bewerten die Mitarbeitenden ihre persönlichen Vorgesetzten meist positiver als die Unternehmensleitung. Ein Grund dafür mag der häufige persönliche Kontakt mit der direkten Führungskraft sein, der Nähe erzeugt und die Möglichkeit bietet, Missverständnissen und Fragen direkt zu begegnen sowie Entscheidungen zu erläutern. Dieser „Vorteil“ kommt bei der häufig als anonym und distanziert wahrgenommenen Unternehmensleitung nicht zum Tragen. Ein weiterer Grund mag zusätzlich die gerade bei betrieblichen Führungskräften beobachtete Solidarisierung mit ihrem Team gegen „die da oben“ sein, die dazu führt, dass die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten als Verbündete gegen die Entscheidungen und Vorhaben des Managements erleben.

schiene die Befragten in Studie 1 keinen Unterschied zwischen der Bereichsorganisation und ihrem Arbeitsgebiet zu machen. Auch hier könnte der Grund dafür ähnlich wie bei der Change-Intention in der mangelnden erlebten Distanz zwischen der kollektiven und der organisationalen Ebene gelegen haben. Innerhalb des Konzerns, in dem die Befragten aus Studie 1 tätig waren, lagen die beiden Entitäten „Arbeitsgebiet“ (Team) und „Bereich“ (Organisation) wohl zu nah beieinander, als dass ein entscheidender Unterschied in der affektiven Verbundenheit mit diesen Einheiten wahrgenommen werden konnte. In Studie 2 dagegen ließen sich beide Skalen in der konfirmatorischen Faktorenanalyse deutlich voneinander unterscheiden, die Items zeigten ein eindeutiges Ladungsmuster auf ihren jeweiligen Zielfaktoren. Künftige Studien, die sowohl kollektive als auch organisationale Effekte erforschen wollen, sollten daher berücksichtigen, dass die organisationale Ebene tatsächlich die Gesamtorganisation repräsentiert; und zwar in dem Sinne, dass es sich um eine in ihren Entscheidungen und ihrem Handeln hinreichend unabhängige Instanz handelt, die sich deutlich von internen Unternehmenseinheiten unterscheidet.

Die Erfassung der drei ebenenspezifischen Komponenten des Change Commitments gelang dagegen in keiner der beiden Studien. Dies mag an der Auswahl der dargebotenen Items gelegen haben, die sich bewusst auf die affektive Komponente des Change Commitments von Herscovitch und Meyer (2002) beschränkte und nur drei Items umfasste. Zwar war die Homogenität der drei Skalen in beiden Studien sehr hoch und die jeweils drei Items schienen dasselbe zu messen. Doch die Distinktheit der Skalen auf den verschiedenen Ebenen ließ sich nicht nachweisen. Die mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse gefundene Differenzierung verlief in beiden Studien vielmehr entlang der Unterscheidung zwischen positiv und negativ formulierten Items. Die drei negativ gepolten Items bildeten in beiden Studien einen ebenenübergreifenden Faktor, während die insgesamt sechs positiv gepolten Items auf einen weiteren Faktor luden. Der Effekt, dass negativ gepolte Items in Fragebögen einen eigenen Faktor bilden, wird häufiger berichtet. Ein kontrovers diskutiertes Beispiel dafür ist die Global Self-Esteem-Skala von Rosenberg (für eine Übersicht siehe Marsh, 1996). Ein weiteres aktuelles Beispiel ist die Environmental Reward Observation Scale (vgl. Vilca, Echebaudes-Ilizarbe, Aquino-Hidalgo, Ventura-León, Martínez-Munive, & White, 2022). Das negativ formulierte Item thematisierte außerdem explizit das Vorgehen der Bereichsleitung beziehungsweise des Vorstands, während die beiden anderen Items das Projekt an sich als Referenzobjekt hatten. Möglicherweise nahmen die Befragten also zusätzlich auch einen qualitativ-inhaltlichen Unterschied zwischen den Items wahr. Allerdings konnte auch eine Version der Skalen mit lediglich den beiden positiv gepolten Items keine klareren Ergebnisse liefern. Damit scheinen letzten Endes auch inhaltliche Gründe gegen die Konzeption des Change Commitments als Mehrebenenkonstrukt mit homologen Entsprechungen auf verschiedenen Ebenen zu sprechen. Offensichtlich scheint zumindest die affektive Komponente des Change Commitments, die in den

beiden Studien verwendet wurde, eng verknüpft zu sein mit der persönlichen Wahrnehmung des Veränderungsprozesses durch das Individuum und mit dessen persönlichen Bewertungen des Vorhabens. Die insgesamt hohen Interkorrelationen aller neun Items zeigten an, dass die Befragten keine gemeinsame kollektive Bewertung des Veränderungsprozesses in ihrem Team formulieren konnten, die hinreichend distinkt von ihrer persönlichen Sicht auf das Projekt war. Ebenso wenig gelang dies auf der organisationalen Ebene. Somit bleibt das Change Commitment ein rein individuelles Konstrukt, das die persönliche affektive Bewertung des Veränderungsvorhabens durch das Individuum erfasst. Seine Rolle im Wirkgefüge des Modells wird in der allgemeinen Diskussion noch einmal aufgegriffen.

Die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft und das eigene Team wurde nur in Studie 2 erhoben. Ihre Erfassung erfolgte wie berichtet nach den Vorgaben von Ajzen (2013). Die Berechnung des Gesamtwertes der subjektiven Norm als Produkt der normativen Überzeugung und der Motivation, den wahrgenommenen Erwartungen zu entsprechen, stellte eine Single-Item-Messung dar, deren Validität erst durch ihr Zusammenwirken mit den anderen Modellvariablen beurteilt werden konnte.

Auch die Change-Ambivalenz wurde nur in Studie 2 erhoben. Ihre Erfassung folgte dem Vorgehen von Oreg und Sverdlik (2011). Es war daher zu erwarten, dass auch in der vorliegenden Stichprobe ein homogenes Konstrukt gefunden werden konnte. Dies war jedoch nicht der Fall. Die beiden ermittelten Subfaktoren könnten als zwei Aspekte der Change-Ambivalenz auf unterschiedlichen Aggregations- und Abstraktionsebenen interpretiert werden. Während die Beantwortung der beiden ersten Items vom Individuum verlangte, dass dieses eine interne Pro- und Contra-Liste von Gedanken und Gefühlen abprüft, bevor es die Aussage bewertet, fragten die beiden weiteren Items nach einem eher allgemeinen Zustand der Uneindeutigkeit in der Beurteilung des Change-Vorhabens. Bei Oreg und Sverdlik (2011) wurden keine Aussagen zu einer möglichen Substruktur der Ambivalenz getroffen. Die inhaltliche Interpretation der beiden ermittelten Subfaktoren der Change-Ambivalenz bleibt jedoch spekulativ. Wie erwähnt wurden die Items in zwei unterschiedlichen Blöcken jeweils paarweise im Fragebogen dargeboten. Exakt die dort abgebildeten Paare luden auch gemeinsam auf die beiden Subfaktoren. Damit kommt auch ein rein methodisches Artefakt als Erklärung in Frage. Letztlich können erst weitere Studien, welche die Reihenfolge der Items variieren, zur Klärung dieses Befunds beitragen.

Die Maße für den Change-Erfolg schließlich waren Single-Item-Messungen. Die Interkorrelationen der insgesamt neun Erfolgsmaße in Studie 2 zeigen, dass die Erfolgsurteile, die sich jeweils auf denselben Zeitpunkt bezogen, über die Ebenen hinweg relativ hohe Zusammenhänge aufwiesen, während der Zusammenhang ebenengleicher Erfolgsmaße über die Zeitpunkte hinweg schwächer war. Dass

individueller, kollektiver und organisationaler Change-Erfolg miteinander zusammenhängen, erscheint inhaltlich gesehen notwendig für erfolgreiche organisationale Veränderung und ist in gewissem Sinne bereits in der kollaborativen Organisation von Unternehmen und Unternehmensbereichen angelegt. Ob diese Zusammenhänge durch das vorgestellte Modell und das Zusammenwirken der Konstrukte zwischen den verschiedenen Ebenen erklärt werden konnten, war eine der Fragen, mit denen sich die Modelltests der beiden Studien befassten.

### **8.3. Modellprüfungen**

Insgesamt kann festgehalten werden, dass in beiden Studien ebenenspezifische distinkte Konstrukte in den drei zentralen Wirkketten identifiziert werden konnten, die spezifische Beziehungen miteinander aufwiesen. Diese Beziehungen ließen sich als Zusammenhänge zwischen den Variablen der kognitiven Trias abbilden. Die kognitive Trias als zentraler Wirkmechanismus konnte valide und reliabel abgebildet werden. Die Ausdrücke für die kognitive Trias verhielten sich weitgehend analog über die Ebenen hinweg, was die Annahme von homologen Multilevel-Konstrukten nahelegte. Künftige Studien zu kognitiven Variablen wie Überzeugungen und Erwartungen der Mitarbeitenden in organisationalen Veränderungsprozessen sind daher gut beraten, zwischen einer persönlichen, einer kollektiven und einer organisationalen Ebene zu unterscheiden. Was ihre prädiktive Validität betrifft, wiesen die kognitive Trias eine hohe Vorhersagekraft für den wahrgenommenen und noch stärker für den erwarteten Change-Erfolg auf.

Insgesamt wurde auf der individuellen Ebene in Studie 1 ein Drittel der Varianz der Kriteriumsvariablen (wahrgenommener beziehungsweise erwarteter Change-Erfolg) durch die im Modell verwendeten Prädiktoren erklärt. In Studie 2 waren es mit 26% für den wahrgenommenen Change-Erfolg etwas weniger und mit 39% für den erwarteten Change-Erfolg etwas mehr als in der ersten Studie. Auch auf den anderen Ebenen erklärte das Modell, vor allem in Studie 1 mit mehr als 40% auf der kollektiven und mehr als 30% auf der organisationalen Ebene, einen relativ hohen Anteil der Kriteriumsvarianz. In Studie 2 waren die Werte mit 29% und 32% auf der kollektiven Ebene etwas geringer. Auf der organisationalen Ebene fand sich dort wie berichtet nur für den wahrgenommenen Change-Erfolg ein Modell, das 22% der Kriteriumsvarianz vorhersagte, für den erwarteten Change-Erfolg erhielt kein Modell ausreichende Passungswerte. Mit dieser Ausnahme kann also durchweg von starken Effekten der multiplen hierarchischen Regressionsmodelle zur Vorhersage des Change-Erfolgs durch das vorgestellte Modell gesprochen werden (vgl. Cohen, 1988, S. 413f). Dabei fiel außerdem auf, dass bei der Vorhersage des erwarteten individuellen Change-Erfolgs in beiden Studien die Pfade von der kognitiven Trias auf den Change-Erfolg deutlich stärker waren als bei der Vorhersage des wahrgenommenen Change-Erfolgs. Die prädiktive Kraft der kognitiven Erwartungen

für die Erfolgsszuversicht des Individuums, wie sie für die Selbstwirksamkeit von Bandura mehrfach belegt wurde (Bandura, 1988, Wood & Bandura, 1989, Bandura, 1997), zeigte sich hier besonders deutlich. In der allgemeinen Diskussion im nächsten Kapitel wird der zentrale Wirkmechanismus der kognitiven Trias noch einmal differenzierter beleuchtet.

Ein Unterschied zwischen den resultierenden Modellen der beiden Studien fand sich bei der Art und Weise, wie die kognitive Trias auf den Change-Erfolg wirkte. Denn entgegen den ursprünglichen Annahmen war dieser Effekt in Studie 1 vor allem in Form eines direkten Einflusses auf den wahrgenommenen und erwarteten Change-Erfolg vorhanden. In Studie 2 dagegen fand sich eine vollständige Mediation des Effekts der kognitiven Trias auf den Change-Erfolg durch die Change-Intention. Dementsprechend war die Rolle der Change-Intention als verhaltensbezogener Aktivierungszustand und unmittelbarer Prädiktor des wahrgenommenen und erwarteten Change-Erfolgs in Studie 1 auf allen Ebenen schwächer als erwartet. Sie steuerte lediglich den kleineren Varianzanteil an der insgesamt aufgeklärten Varianz der Kriteriumsvariablen bei. Allerdings spielte sie als Prozessfaktor für die Führungsvariablen eine wichtige Rolle bei deren Wirkung auf den Change-Erfolg. Ihre Einbeziehung in die Modelle war daher eine notwendige Bedingung für die Beschreibung der Wirkung eines transformationalen Führungsverhaltens auf den Erfolg von organisationalen Veränderungsmaßnahmen.<sup>57</sup>

Dieser Umstand spricht eine weitere Erkenntnis aus den beiden Studien an: es existieren für unterschiedliche Inputfaktoren unterschiedliche Wege zum Change-Erfolg. Während die Führungsvariablen überwiegend über den motivationalen Prozessfaktor Change-Intention auf den Change-Erfolg wirkten, verlief der Weg bei der wahrgenommenen Change-Kommunikation in beiden Studien konsequent über die kognitive Trias. Inhaltlich kann von einem kognitiven Weg über die kognitive Trias und einem motivationalen Weg über die Change-Intention gesprochen werden.

In Studie 1 zeigten die Effekte der drei Inputfaktoren auf die Prozessfaktoren noch ein weniger konsistentes Bild. Auf der individuellen Ebene konnte sich in der Konkurrenz um die Vorhersage der Change-Intention das wahrgenommene Führungsverhalten der Bereichsleitung gegenüber demjenigen der direkten Führungskraft durchsetzen. Dort schien für das Individuum das Vorbildverhalten der Bereichsleitung einen stärkeren motivationalen Effekt zu haben als das der direkten Führungskraft. Auf der kollektiven Ebene fand sich das gegenteilige Bild. Damit schien für das individuelle Change-Engagement das Verhalten der Bereichsleitung eine größere Rolle zu spielen,

---

<sup>57</sup> In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Auswertung auf allen Ebenen geprüft wurde, ob Modelle, die als Prozessfaktoren jeweils nur die kognitive Trias beziehungsweise nur die Change-Intention berücksichtigten, gleichwertige Passungswerte aufwiesen und Vorhersagen erlaubten. Dies war bei keinem der geprüften Modelle der Fall.

während für das kollektive Change-Engagement das Verhalten der direkten Führungskraft des jeweiligen Teams ausschlaggebend war.<sup>58</sup> Auf der organisationalen Ebene fand sich in Studie 1 außerdem ein starker indirekter Effekt der wahrgenommenen Change-Kommunikation auf den wahrgenommenen Change-Erfolg, vermittelt über die kognitive Trias. Dieser wurde so nicht erwartet und war zunächst erklärungsbedürftig. Eine post hoc-Erklärung ist, dass die Verantwortung für die Change-Kommunikation von den Befragten bei der Gesamtorganisation, vertreten durch das Projekt und seine Protagonisten, gesehen wurde, wozu in diesem Fall auch sehr präsent der Bereichsleiter selbst gehörte. Die Wahrnehmung, dass die Kommunikationsaktivitäten von der Bereichsleitung initiiert und gesteuert wurden, führte dazu, dass die Befragten eine Verbindung zwischen diesen Aktivitäten und ihrer Einschätzung der organisationalen kognitiven Trias sahen. Je besser kommuniziert wurde, desto wirksamer wurde die Organisation als Ganzes wahrgenommen, desto wirksamer wurden die durchgeführten Maßnahmen bewertet und desto besser deren angestrebte Ergebnisse – und desto höher letztlich der organisationale Erfolg. Allerdings fand sich dieser Effekt nicht in der zweiten Studie und muss zunächst als Spezifikum der untersuchten Stichprobe gelten. In der Tat war jedoch die Präsenz des Vorstands in dem in Studie 2 untersuchten Veränderungsprozess deutlich geringer als die der Bereichsleitung im ersten untersuchten Unternehmen.

In Studie 2 zeigten die Inputfaktoren durchgängig signifikante indirekte Effekte auf den Change-Erfolg auf den jeweils erwarteten Ebenen. Das wahrgenommene Führungsverhalten der Unternehmensleitung blieb dort auf die kollektive und organisationale Ebene beschränkt und wirkte direkt auf die Change-Intention<sup>59</sup>, während das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft auf der individuellen und kollektiven Ebene wirksam war, wobei dieser Effekt teilweise über die kognitive Trias vermittelt wurde. Insgesamt wirkten die beiden Inputfaktoren des wahrgenommenen Führungsverhaltens in Studie 2 stärker auf die kognitive Trias als in Studie 1. Die entsprechenden Pfadkoeffizienten waren in den Prüfungen der Teilmodelle bisweilen substantiell, wenngleich sie in der Konkurrenz mit den alternativen Pfaden zur Change-Intention meist den Kürzeren zogen und die Pfadanalysen letzteren den Vorzug gaben. Nur auf der kollektiven Ebene zeigte sich ein dominanter direkter Effekt des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft auf die

---

<sup>58</sup> Dennoch muss berücksichtigt werden, dass auf beiden Ebenen die jeweils schwächeren Pfadkoeffizienten in absoluten Zahlen durchaus substantiell waren und ihren Modellen eine hohe Passungsgüte verschafften. Lediglich die Maßgabe, möglichst sparsame Modelle zu verwenden, legte deren Eliminierung nahe.

<sup>59</sup> Der in der isolierten Pfadanalyse der individuellen Ebene noch signifikante Pfad des wahrgenommenen Führungsverhaltens der Unternehmensleitung verschwand bei den späteren integrierten Pfadanalysen über alle drei Ebenen und stützte damit die ursprünglichen Modellannahmen, nach denen diese Variable nur auf der kollektiven und organisationalen Ebene wirksam ist.

kollektive kognitive Trias, während die Change-Intention stärker vom wahrgenommenen Führungsverhalten des Vorstands beeinflusst wurde. Damit bildeten die Daten aus Studie 2 besser die zuvor erwarteten Effekte des transformationalen Führungsverhaltens ab als diejenigen aus Studie 1. Die im Theorieteil beschriebenen Studien von Jung und Sosik (2002), Walumbwa et al. (2004) oder Albion und Gagliardi (2007) fanden alle eine (teilweise) vermittelnde Rolle kognitiver Faktoren wie der Wirksamkeitserwartung bei den Effekten der Führungsvariablen auf die Leistung von Individuen und Gruppen. Zusammengefasst belegen die Ergebnisse aus Studie 1 und 2 diese teilweise Mediation.

Auch bei der Betrachtung der Beziehungen zwischen den Ebenen fanden sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den beiden Studien. In beiden Studien zeigte sich der im Modell formulierte Moderationseffekt der erlebten Aufgabeninterdependenz zwischen der individuellen und der kollektiven Change-Wirksamkeit. Wenngleich in beiden Studien bereits der Haupteffekt der individuellen Change-Wirksamkeit signifikant wurde, verstärkte sich dieser mit steigender wahrgenommener Aufgabeninterdependenz zwischen den Ebenen. Da angenommen wurde, dass auch die Beziehungen zwischen den Ausdrücken für die kognitive Trias über die Ebenen hinweg von wahrgenommenen Interdependenzen beeinflusst werden, wurden auch hier entsprechende Regressionsanalysen durchgeführt. Für die Beziehung zwischen der individuellen und der kollektiven kognitiven Trias verfehlte der Moderationseffekt der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz in beiden Studien nur knapp die 5%-Signifikanzgrenze. Zwischen der kollektiven und der organisationalen Ebene trat der Moderationseffekt der wahrgenommenen organisationalen Aufgabeninterdependenz für die Beziehung zwischen der kollektiven und der organisationalen kognitiven Trias dagegen nur in Studie 1 auf.

In der entgegengesetzten Richtung wurde der Top-down Einfluss der kollektiven Ergebniserwartung auf die individuelle Ergebniserwartung ebenfalls in beiden Studien signifikant, jedoch wurde dieser nur in Studie 2 durch die wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz verstärkt. Zwischen der organisationalen und der kollektiven Ebene konnte kein Moderationseffekt der wahrgenommenen organisationalen Ergebnisinterdependenz gefunden werden. Bei den analogen Berechnungen für die Werte der kognitiven Trias zeigte sich ein uneinheitlicheres Bild. Während die individuelle kognitive Trias in Studie 1 kaum von ihrem Pendant auf der kollektiven Ebene beeinflusst wurde, konnte in Studie 2 nicht nur der im Modell geforderte Effekt der kollektiven kognitiven Trias auf die individuelle kognitive Trias nachgewiesen werden. Dieser wurde zusätzlich noch durch eine hohe wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz verstärkt. Je stärker ein Individuum eine Abhängigkeit seiner persönlichen Ergebnisse von den Ergebnissen seines Teams wahrnahm, desto stärker wirkten seine Überzeugungen über die Wirksamkeit seines Teams, die Angemessenheit der

auf Teamebene ergriffenen Aktivitäten und den Wert der angestrebten kollektiven Ziele auch auf seine entsprechenden Überzeugungen in Bezug auf seine eigene Person. Zwischen der organisationalen und der kollektiven Ebene fand sich in beiden Studien wiederum lediglich ein Haupteffekt der organisationalen kognitiven Trias auf ihr kollektives Pendant, ohne dass die wahrgenommene organisationale Ergebnisinterdependenz einen Einfluss auf diese Beziehung hatte. Insgesamt konnte damit eine gewisse Asymmetrie in den Interebenenbeziehungen beobachtet werden. Nur eine hohe Aufgabeninterdependenz sorgte für Bottom-up-Verbindungen zwischen den Ebenen, während die Ergebnisinterdependenz die ohnehin vorhandenen Top-down-Verbindungen weniger zu beeinflussen schien.

Insbesondere die kollektive Ebene zeigte sich in beiden Studien eng verwoben mit den beiden anderen Ebenen. Die Varianz der kollektiven kognitiven Trias in Studie 1 wurde bereits zu 78% durch die organisationale und individuelle kognitive Trias vorhergesagt, verstärkt durch die tendenziell signifikante Interaktion der individuellen kognitiven Trias mit der wahrgenommenen kollektiven Aufgabeninterdependenz. In Studie 2 betrug dieser Anteil immerhin noch 41%. Dabei war in beiden Studien die Höhe der standardisierten Pfadkoeffizienten von der organisationalen kognitiven Trias auf die kollektive kognitive Trias besonders eindrücklich. Die organisationsweit wahrgenommenen kognitiven Überzeugungen in Bezug auf die Veränderung hatten also unabhängig von wahrgenommenen Ergebnisabhängigkeiten einen starken Einfluss auf die wahrgenommenen kognitiven Überzeugungen des eigenen Teams. Diese Befunde zeigen deutlich die Abhängigkeit der kollektiven „Zwischenebene“ von individuellen und organisationalen Faktoren, die beim Zustandekommen einer gruppenbasierten Wirksamkeitswahrnehmung eine wichtige Rolle spielen. Wahrnehmungen und Verhalten von Teams als zentrale Akteure in organisationalen Veränderungsprozessen werden gespeist durch die individuellen Erfahrungen und Einschätzungen ihrer Mitglieder. Dieser bekannte Effekt war auch in dieser Arbeit zu erwarten. Doch in noch stärkerem Maße wurden sie durch Wahrnehmungen des Organisationsverhaltens und der sie repräsentierenden Akteure wie der Bereichsleitung oder des Vorstands beeinflusst. Dies bestärkt die Forderung nach einem starken Vorbildverhalten des Topmanagements, wie sie in vielen Studien zum Thema formuliert wurde (vgl. Vahs & Leiser, 2003; Greif et al. 2004; von Kyaw & Claßen, 2010; Parry et al., 2014). Auf die Schlussfolgerungen aus den Analysen der Interebenenbeziehungen für Forschung und Praxis wird im Rahmen der allgemeinen Diskussion im nächsten Kapitel noch einmal differenzierter eingegangen.

Betrachtet man die Analysen zur Rolle der erfassten Rahmenfaktoren, so zeigte sich, dass keiner das Modell hinsichtlich seiner Passung an die empirischen Daten und seiner Vorhersagekraft für den

Change-Erfolg anreichern konnte. Ebenso wenig konnten die Rahmenfaktoren die zentralen Wirkketten des Modells infrage stellen, was deren Robustheit in beiden Studien deutlich macht.

Die beiden Konstrukte zur erlebten Verbundenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Organisation und ihrem Team (Organizational Commitment und Team Commitment) hatten zwar – bei einer hohen bivariaten Korrelation – einen signifikanten Einfluss auf die individuelle Change-Intention, doch fand sich dabei nicht die erwartete Mediationswirkung über die kognitive Trias. So sagte in Studie 2 das Organizational Commitment signifikant die individuelle Change-Intention voraus und in Studie 1 ließ sich sowohl ein direkter Effekt des Team Commitments wie auch des Organizational Commitments auf die Change-Intention finden. Wie bereits von Allen und Meyer (1990, 1996) beschrieben fand sich damit auch in den hier berichteten Studien, dass hoch committete Mitarbeitende eine höhere Change-Intention angaben als weniger committete Befragte. Jedoch lieferten die Effekte des Team und Organizational Commitments auf die Change-Intention in den Modellen beider Studien keinen signifikanten Mehrwert – weder für die Vorhersage des Change-Erfolgs noch für die Passgenauigkeit des Modells mit den empirischen Daten. Zwar wurde durch die beiden Rahmenfaktoren zusätzliche Varianz der individuellen Change-Intention aufgeklärt. Doch stellte dieser zusätzliche Varianzanteil möglicherweise eine eher intrinsische und von kognitiven Bewertungen der aktuellen Situation unabhängige Grundmotivation dar und damit eine Facette der Motivation, die eben nicht von temporären Entwicklungen wie einem Veränderungsprojekt beeinflusst wurde. Folgt man dieser Interpretation, ist es nachvollziehbar, dass sich dieser zusätzlich erklärte Varianzanteil nicht in einer höheren Vorhersagekraft der individuellen Change-Intention für den wahrgenommenen und erwarteten Change-Erfolg niederschlug. Gestützt wird diese Interpretation durch die fehlenden direkten Pfade des Team und Organizational Commitments auf die Erfolgsmaße in den beiden Studien, die explorativ geprüft wurden. Die fehlenden Effekte auf die individuelle kognitive Trias in beiden Studien zeigten außerdem, dass das Commitment zur Organisation und zum eigenen Team per se keinen Einfluss darauf hatte, wie hoch die Überzeugungen der Befragten in Bezug auf ihre eigene Wirksamkeit und die Angemessenheit der Maßnahmen waren. Diese Befunde widersprechen nicht unbedingt den Ergebnissen von Allen und Meyer (1990, 1996) oder Seggewiss et al. (2019), denn dort wie auch in der vorliegenden Studie wurde lediglich der Zusammenhang der Commitment-Variablen mit der Intention, sich maximal anzustrengen, gefunden. Neu ist jedoch die Erkenntnis, dass diese Anstrengung nicht automatisch auch die Wahrnehmung des Change-Erfolgs beeinflusste. Kurz gesagt strengten sich hoch committete Mitarbeitende zwar mehr an, aber sie erhofften sich dadurch nicht automatisch einen höheren Change-Erfolg. Vor dem einschränkenden Hintergrund, dass in beiden Studien nur die affektive Komponente der beiden Commitment-Variablen erhoben wurde, bietet das Modell der organisationalen und teambezogenen Verbundenheit der Mitarbeitenden damit zwar einen Platz im Gefüge der Prozessfaktoren an. Doch schienen sich die

beiden Variablen nicht spezifisch genug auf die Veränderung zu beziehen, um den konkreten Erfolg in einem laufenden Veränderungsprojekt vorherzusagen zu können.

Die für das Team und Organizational Commitment berichtete fehlende Change-Spezifität sollte mit der Variable des Change Commitments überwunden werden, das in dieser Arbeit als Mehrebenenkonstrukt beschrieben und in seinem Einfluss auf das Wirkmodell geprüft wurde. Leider ließ sich die Konzeption eines homologen Multilevel-Konstrukts (Klein & Kozlowski, 2000; Chan, 1998) in keiner der beiden Studien belegen. Die Bildung homologer Konstrukte auf der kollektiven und organisationalen Ebene wurde explizit als explorativ bezeichnet und muss als nicht gelungen angesehen werden. Die Befunde stützen die Konzeption des Change Commitments als eine individuelle Verbundenheit mit dem Change-Vorhaben, wie sie von Herscovitch und Meyer (2002) beschrieben wurde. Die Wahrnehmungen zu den Akteuren auf der kollektiven und organisationalen Ebene, die in dieser Arbeit erfasst wurden, scheinen eher zusätzliche Facetten dieser Verbundenheit des Individuums mit dem aktuellen Veränderungsprozess zu erfassen und kein davon distinktes Konstrukt auf einer übergeordneten Ebene. Betrachtete man nur die individuelle Ebene, so fand sich hier zwar der direkte Effekt auf die Change-Intention, was Hypothese 6.a) stützte und die Ergebnisse von Herscovitch und Meyer (2002) replizierte. Wie bereits beim Organizational und Team Commitment beobachtet schwächte der signifikante Pfad des individuellen Change Commitments auf die individuelle Change-Intention jedoch die Wirkung der Inputfaktoren zum wahrgenommenen Führungsverhalten und erhöhte nicht die Vorhersagekraft der Change-Intention für die beiden individuellen Erfolgsmaße. Verschiedene der zuvor berichteten Studien hatten in ihren Modellen das individuelle Change Commitment erfolgreich als Kriteriumsvariable beschrieben (z.B. Herold et al., 2008; Shin et al., 2015; Peng et al., 2021). Diese Funktion ließ sich in der vorliegenden Studie nicht finden. Mehrere explorative Analysen sprachen dafür, dass es weder als eigenständige Kriteriumsvariable neben oder anstelle des Change-Erfolgs noch als alternativer Prozessfaktor für die Change-Intention angenommen werden konnte.<sup>60</sup> Eventuell könnte die begrenzte Bandbreite der Skala im Vergleich zum ursprünglichen Drei-Komponenten-Modell von Herscovitch und Meyer (2002) dafür verantwortlich gewesen sein. In künftigen Studien, die das Change Commitment in ihre Untersuchung einbinden möchten, empfiehlt es sich daher, auf eine breitere Erfassung des Konstrukts zu achten, die alle drei Komponenten umfasst. Die wichtigste Erkenntnis für das Change Commitment, wie es hier operationalisiert wurde, war jedoch die folgende: Es konnte keinen Zusammenhang zwischen den Prozessfaktoren und dem Change-Erfolg herstellen. Zwar waren die

---

<sup>60</sup> Dabei muss festgehalten werden, dass das Change Commitment trotz der uneindeutigen Ergebnisse der Validitätsanalysen ein von der Change-Intention und dem wahrgenommenen Change-Erfolg distinktes Konstrukt darstellte, wengleich die drei Konstrukte hoch miteinander korreliert waren.

bivariaten Korrelationen des individuellen Change Commitments mit den beiden individuellen Erfolgsmaßen signifikant. Doch ließ sich kein kausaler Zusammenhang in einem Pfadmodell beschreiben, der die Daten adäquat abgebildet hätte.

Als weitere Gruppe von Rahmenfaktoren wurden in Studie 2 die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft und durch das eigene Team erhoben. Die TPB von Ajzen (1991) weist den subjektiven Normen neben der Einstellung und der erlebten Handlungskontrolle eine Rolle als Prädiktor der Verhaltensintention zu. Diese Rolle konnte in Studie 2 auch gefunden werden. Doch die Ergebnisse der Modellprüfungen zur Rolle der beiden Normgrößen wiesen starke Parallelen zu den Prüfungen für das Organizational und Team Commitment auf. Auch hier erhöhte sich die erklärte Varianz der individuellen Change-Intention deutlich, während der Einfluss der beiden Inputfaktoren zum wahrgenommenen Führungsverhalten auf sie abgeschwächt wurde. Und ebenso wenig erhöhte sich die Vorhersagekraft der Change-Intention für den Change-Erfolg. Offenbar handelte es sich bei der zusätzlich erklärten Varianz um diejenigen Anteile der individuellen Change-Intention, die einer ohnehin bereits vorhandenen Anstrengungsbereitschaft zugrunde lagen. Erst die über die projektspezifischen Input- und Prozessfaktoren vermittelte Wirkung auf die individuelle Change-Intention machte einen Unterschied in der Bewertung des Change-Erfolgs durch das Individuum. Der subjektiven Norm durch die direkte Führungskraft konnte zusätzlich eine Mediatorfunktion zwischen dem wahrgenommenen Führungsverhalten der direkten Führungskraft und der individuellen Change-Intention zugewiesen werden. Dieser Effekt belegte jedoch lediglich die Konstruktvalidität der drei beteiligten Variablen und zeigte bei einer detailorientierteren Analyse den Mechanismus auf, über welchen das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft auf die individuelle Change-Intention wirkte. Damit ließ sich zwar ein Platz für dieses Konstrukt im Wirkgefüge des Modells finden. Doch konnte auch dieser Schritt nicht dessen Prognosefähigkeit an sich erhöhen.

Auch die Change-Ambivalenz wurde lediglich in Studie 2 erfasst. Deren in den Hypothesen 9.a) und 9.b) formulierter Moderationseffekt für die Beziehungen zwischen den Inputfaktoren und der individuellen kognitiven Trias konnte jedoch nicht gefunden werden. Die wahrgenommene Change-Kommunikation wirkte sich bei niedrig und hoch ambivalenten Personen gleichermaßen auf die individuelle kognitive Trias aus. Eine Steuerfunktion der Change-Ambivalenz, die entschieden hätte, ob die kognitive Trias eher über eine heuristische Route durch das wahrgenommene Führungsverhalten oder über eine systematische Route durch die wahrgenommene Change-Kommunikation (vgl. Eagly & Chaiken, 1993) beeinflusst wurde, ließ sich nicht erkennen. Ein Grund dafür könnte in der Formulierung der Items für die wahrgenommene Change-Kommunikation liegen, die bereits ein hohes Aggregations- und Abstraktionsniveau besaßen und möglicherweise keine intensive, systematische Verarbeitung der zur Verfügung gestellten Informationen nahelegten. Zum

Beispiel kann die Aussage, ob man sich „ausreichend“ informiert fühlt, auch ohne tiefe Prüfung von Detailinformationen getroffen werden. Ein weiterer Grund könnte in der Interpretation der Ambivalenzitems durch die Befragten liegen. Die Ambivalenzskala korrelierte mit vielen Modellvariablen – insbesondere mit der Change-Intention und dem Change Commitment – negativ. Sie schien von den Befragten grundsätzlich als etwas angesehen zu werden, das mit einer kritischen Bewertung des Veränderungsvorhabens als Ganzes einherging. Zwar adressierten einige der Items eindeutig kognitive Prozesse („positive wie negative Gedanken“), doch schien die Change-Ambivalenz einen rein motivationalen Einfluss auf die Befragten zu haben. Die Variablen der kognitiven Trias wiesen nämlich mit einer Ausnahme (organisationale Change-Wirksamkeit) keine signifikant negativen Korrelationen mit ihr auf. Dementsprechend setzte die Change-Ambivalenz denn auch wie die anderen Rahmenfaktoren mit ihrer Wirkung an der Change-Intention an, wenngleich auch sie keinen Mehrwert für die Prognose des Change-Erfolgs liefern konnte. Der Nachweis des von Oreg und Sverdlík (2011) gefundenen umgekehrt U-förmigen Zusammenhangs zwischen der Change-Ambivalenz und der Change-Intention gelang dagegen mit Hilfe einer polynomialen Regressionsanalyse, womit Hypothese 9.c) gestützt werden konnte. Für Settings, in denen eine breitere und insgesamt ausgeglichene Streuung der Werte für die Change-Intention vorliegt, wäre es jedoch interessant zu prüfen, welchen Beitrag die Change-Ambivalenz für die Anpassungsgüte und Vorhersagekraft des Modells leisten kann. In Studie 2 war dieser nicht signifikant. Auch die Rolle der Rahmenfaktoren in den beiden Studien soll im nachfolgenden Kapitel in der allgemeinen Diskussion noch einmal abschließend beleuchtet werden.

Der Gesamtblick über die Modellprüfungen in beiden Studien zeigt, dass sich wie bereits mehrfach angesprochen die empirischen Daten aus Studie 2 besser mit dem formulierten Modell erklären ließen als diejenigen aus Studie 1. Das könnte mehrere Gründe haben. Zum einen mag dies an der höheren Stichprobengröße gelegen haben. Bei bis zu 14 freien Parametern in den einzelnen Modellen konnte die  $N:q$ -Regel deutlich besser eingehalten werden, als dies in Studie 1 der Fall war. Ein weiterer Grund könnte die bereits diskutierte deutlichere Unterscheidung der zwei oberen Ebenen gewesen sein. Dass in Studie 1 die kollektive Ebene stärker von der organisationalen Ebene beeinflusst wurde als in Studie 2, spricht ebenso für diese Interpretation wie die nicht gelungene Trennung der beiden Commitment-Variablen in eine teambezogene und eine organisationsbezogene Verbundenheit der Mitarbeitenden in Studie 1. Die Trennung in drei unterschiedliche Wirkebenen scheint sich also vor allem dort sinnvoll aufrechterhalten zu lassen, wo sich diese nicht nur

quantitativ in der Zahl der Mitglieder, sondern auch qualitativ hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten unterscheiden.<sup>61</sup>

Als Fazit lässt sich damit Folgendes festhalten: Das vorgestellte zentrale Wirkmodell bietet eine ökonomische und gleichzeitig integrative Darstellung der Faktoren, die auf den drei untersuchten Ebenen die Wirkung von Change Management-Interventionen auf den Change-Erfolg beschreiben und vorhersagen konnten. Die grundlegenden Annahmen zu ebenenspezifischen Wirkketten konnten durch beide Studien gestützt werden, ebenso die Annahmen zu den Interebenenbeziehungen. Im Detail unterschieden sich die spezifischen Effekte der Inputfaktoren leicht in Bezug auf die von ihnen adressierten Prozessfaktoren, und auch die Moderationseffekte der wahrgenommenen Interdependenzen zwischen den Ebenen traten in den beiden Studien leicht unterschiedlich zutage. Und schließlich konnte keine der beiden Studien den Rahmenfaktoren (mit der Ausnahme der subjektiven Norm durch die direkte Führungskraft) einen Platz im Modell zuweisen, der die Passung des Modelles oder dessen Vorhersagekraft erhöht hätte.

#### **8.4. Die längsschnittliche prädiktive Kraft des Modells – die Folgebefragung zu Studie 2**

Zum Abschluss der Diskussion der beiden Studien soll noch auf die Ergebnisse der Folgebefragung zu Studie 2 eingegangen werden. Der Hintergrund war die Beschreibung von Wirksamkeits-Performance-Beziehungen als zirkuläre Prozesse (Bandura, 1982, 1997), auf die im Change-Kontext auch Greif et al. (2004) hinweisen. Um abschätzen zu können, inwieweit die kausalen Annahmen des Modells valide waren und nicht umgekehrt der wahrgenommene Erfolg die Variablen der kognitiven Trias vorhersagte, war eine Wiederholungsmessung der Erfolgsvariablen nach einem inhaltlich sinnvollen Zeitraum notwendig.

---

<sup>61</sup> Als weiterer Grund für die unterschiedlich gute Passung des Modells könnte die Heterogenität der beiden Stichproben angeführt werden. Während die Stichprobe in Studie 1 aus Mitarbeitenden eines Fachbereichs innerhalb eines Konzerns bestand, die überwiegend einen inhaltlich ähnlichen Ausbildungshintergrund aufwiesen, fand sich in der Stichprobe in Studie 2 ein gesamtes Unternehmen mit Mitarbeitenden aller relevanten Unternehmensbereiche wieder. Es konnte also davon ausgegangen werden, dass die Stichprobe in Studie 1 auf verschiedenen Dimensionen homogener war als in Studie 2. Die Annahme, dass damit auch eine höhere Homogenität der Einstellungen der Befragten gegenüber dem Veränderungsvorhaben einherging und damit eine geringere Varianz dieser Variablen, zeigte sich in den Daten jedoch nicht. Die Streuungen der Skalenwerte waren mit einer Ausnahme in Studie 1 sogar deutlich höher als in Studie 2. Auch eine mögliche unterschiedlich lange und intensive Erfahrung der Mitarbeitenden mit dem Veränderungsprozess hätte eine Erklärung sein können. Doch auch hier konnten beide Gruppen auf eine vergleichbare Erfahrung von etwas mehr als einem Jahr zurückgreifen. Schließlich glichen sich die beiden Studien auch in der operativen Durchführung in weiten Teilen, da beide als Online-Befragungen am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit als vollständig anonyme Befragungen durchgeführt wurden, bei denen die Items blockweise und mit Überschriften versehen dargeboten wurden.

Methodisch lässt sich zur Folgebefragung zu Studie 2 zunächst anmerken, dass mit 94 Fällen deutlich weniger Datensätze vorlagen als in den beiden voran gegangenen Studien. In der Konsequenz wurden durch die geringere Stichprobengröße Modellprüfungen mit mehreren freien Parametern unsicherer, da sich die Schätzfehler deutlich erhöhten. Ausreißer auf einzelnen Variablen hatten einen höheren Einfluss auf die Parameterschätzung. Dieser Effekt zeigte sich auf allen Ebenen des geprüften Modells. Auch Pfade von Inputfaktoren auf Prozessfaktoren, die in der Hauptbefragung zu Studie 2 noch klar signifikant waren, verfehlten nun die Signifikanzgrenze. Dies war zum Beispiel auf der individuellen Ebene der Fall, wo die beiden Variablen zum wahrgenommenen Führungsverhalten nicht mehr signifikant wurden. Auf der kollektiven Ebene war der Unschärfe-Effekt noch deutlicher zu finden. Hier verloren sämtliche Effekte so deutlich an Stärke, dass lediglich noch die Variablen der kognitiven Trias eine signifikante Vorhersagekraft für den wahrgenommenen Change-Erfolg zum Zeitpunkt T2 aufwiesen.

Dass die Vorhersage der subjektiven Einschätzung einer Variablen durch die Befragten durch deren 16 Monate zuvor erhobene subjektive Einschätzung einer anderen Variablen weniger erfolgreich sein würde, als wenn alle Variablen zum selben Zeitpunkt erhoben würden, war zu erwarten. Im vorliegenden Fall hatten die Befragten in der Zwischenzeit individuelle Erfahrungen mit dem Veränderungsprozess gemacht. So könnte in manchen Fällen ihre ursprüngliche Erfolgserwartung übertroffen worden sein, in anderen Fällen wurde diese Erwartung vielleicht enttäuscht. Diese Veränderung der Ausprägung einer Variablen zwischen zwei Zeitpunkten als Ausdruck einer tatsächlichen Veränderung des damit gemessenen Zustands wird von Golembiewski et al. (1975) als alpha-Veränderung bezeichnet. Eine uneinheitliche alpha-Veränderung der Erfolgsmaße führt für sich genommen schon zu einer Verringerung der Prognosefähigkeit des Modells zu T1 für den Erfolg zu T2. Hinzu kommen jedoch noch andere Arten von Veränderungen, die in diesem Fall zusammengewirkt haben könnten. Als beta-Veränderung bezeichnen Golembiewski et al. (1975) die Veränderung der Ausprägung einer Variablen durch Rekalibrierung. Im vorliegenden Fall könnten die Befragten das Konzept Change-Erfolg zu T2 aufgrund ihrer Erfahrungen kritischer bewertet haben als noch zu T1. Sie wären dann anspruchsvoller geworden. Auch diese Veränderungen können von individuellen Erfahrungen mit der Veränderung abhängen und damit uneinheitlich sein. Als gamma-Veränderung wird schließlich eine Redefinition oder konzeptionelle Veränderung der Wahrnehmung eines Konstrukts bezeichnet (Golembiewski et al., 1975). Die Befragten könnten zu T2 ein im Vergleich zu T1 verändertes Konzept davon im Kopf gehabt haben, was Change-Erfolg für sie bedeutet. Auch hier könnten unterschiedliche Erfahrungen wieder zu uneinheitlichen Veränderungen und damit in Kombination mit den anderen Veränderungen zu einer Abschwächung der gemessenen Zusammenhänge geführt haben. Dass dennoch signifikante Vorhersagen des wahrgenommenen Change-Erfolgs zum Zeitpunkt T2 möglich waren, zeigt die prädiktive Kraft des Modells. Insbesondere

auf der individuellen Ebene war die Vorhersagekraft des Modells für den wahrgenommenen Change-Erfolg T2 eindrucksvoll. Obwohl die bivariate Korrelation des erwarteten individuellen Change-Erfolgs T1 mit dem wahrgenommenen individuellen Change-Erfolg T2 nur  $r(87) = .26, p < .05$  betrug, lag die erklärte Varianz des wahrgenommenen Change-Erfolgs T2 noch bei 25%, was nach Cohen (1988) noch immer einem starken Effekt entspricht. Auch auf der organisationalen Ebene konnte das Modell aus der Hauptbefragung zu T1 noch 10% der Kriteriumsvarianz zum Zeitpunkt T2 erklären. Lediglich auf der kollektiven Ebene ergab sich ein anderes Bild. Hier steigerte die kognitive Trias ihre Vorhersagekraft für den wahrgenommenen Change-Erfolg T2 im Vergleich zum erwarteten Change-Erfolg T1, während die Change-Intention ihren signifikanten Effekt einbüßte. Die wahrgenommene Anstrengungsbereitschaft des Teams zum ersten Zeitpunkt hatte offensichtlich wenig Einfluss auf dessen wahrgenommenen Change-Erfolg zum zweiten Zeitpunkt. Hier betrug der Anteil der erklärten Kriteriumsvarianz durch das Modell zu T1 lediglich 4%. Das angepasste kollektive Modell erklärte jedoch immerhin 9% der Kriteriumsvarianz. Eine mögliche Erklärung für die geringe Konsistenz auf der kollektiven Ebene könnte die Fluktuation im Unternehmen gewesen sein.<sup>62</sup> Auf der individuellen Ebene war eine gewisse Konsistenz natürlicherweise dadurch gegeben, dass die Person, die den Fragebogen beantwortet hatte, beide Male dieselbe war. Auch das Unternehmen als Ganzes, und im Besonderen der Vorstand, hatten sich in den 16 Monaten zwischen den beiden Studien nicht verändert. Zugänge und Abgänge von Personal führten aber zu veränderten Konstellationen in den Teams, die von den Befragten dadurch unterschiedlich eingeschätzt worden sein könnten. Kurz gesagt arbeiteten die Befragten zu T2 möglicherweise in einem völlig anderen Team als noch zu T1, selbst wenn sie selbst nicht gewechselt hatten.

Wenngleich die Belege durch die geringere Stichprobengröße teilweise nur tendenziellen Charakter haben, so lässt sich abschließend dennoch festhalten, dass das Modell hinreichend robust zu sein scheint, um auch Prognosen für zeitlich deutlich spätere Erfolgswahrnehmungen von Veränderungsprojekten leisten zu können.

---

<sup>62</sup> Wie berichtet konnten hierzu leider keine Daten vom Unternehmen bereitgestellt werden.

## 9. Allgemeine Diskussion

Nachfolgend werden die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen dieser Arbeit zusammengefasst. Im ersten Schritt wird die Wahl der Inputfaktoren diskutiert. Anschließend soll bewertet werden, inwieweit das Modell das im Theorieteil formulierte Forschungsvorhaben erfüllen konnte. In den letzten beiden Abschnitten wird auf die Implikationen eingegangen, die sich daraus für die weitere Forschung zu organisationaler Veränderung wie auch für die Praxis des Change Managements in Organisationen ergeben. Dabei werden auch die Begrenzungen diskutiert, die sich in dieser Arbeit zeigten, sowie Hinweise für Folgestudien gegeben.

### 9.1. Erkenntnisse zur Wahl der Inputfaktoren des Modells

Das Modell in dieser Arbeit formuliert drei zentrale Inputfaktoren: die wahrgenommene Change-Kommunikation sowie das wahrgenommene Führungsverhalten des Topmanagements und der direkten Führungskraft. Wie in den berichteten Studien und Praxisbüchern zu organisationalen Veränderungsprozessen zeigte sich auch in dieser Arbeit die Change-Kommunikation als wirkungsvoller Hebel für Change Manager und Change Agents zur Erreichung der angestrebten Ziele in Veränderungsprojekten. Mit der neu erstellten Skala steht ein ökonomisches Maß für deren Erfassung zur Verfügung, das mit einer hinreichenden Reliabilität sowohl den programmatischen wie auch den partizipatorischen Aspekt der Change-Kommunikation (vgl. Russ, 2008) abdeckt. Wie eine erfolgreiche programmatische und partizipatorische Change-Kommunikation gestaltet werden muss, hängt von den angenommenen Wirkmechanismen ab, über die sie auf den Change-Erfolg wirkt. Konkrete Empfehlungen dafür werden im Abschnitt 9.6 vorgestellt.

Das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und des Topmanagements wurden als wirksame Inputfaktoren zur Beeinflussung des Change-Erfolgs auch in dieser Arbeit belegt. In beiden Studien ließen sich außerdem die beiden Führungsvariablen deutlich voneinander trennen. Zwar wiesen sie ein gewisses Maß an gemeinsamer Varianz auf, was den grundlegenden Charakter von Führung in Unternehmen deutlich macht, der nach den Worten des Topmanagement-Coachs Uwe Böning in der zielgerichteten Beeinflussung von Menschen besteht.<sup>63</sup> Doch beide Akteure tragen offensichtlich unabhängig voneinander mit ihrem Verhalten maßgeblich dazu bei, Menschen in Organisationen zu motivieren, sich für Veränderungen aktiv einzusetzen. Zudem belegt die Erkenntnis, dass das Verhalten der Führung auf den verschiedenen Ebenen der Organisation

---

<sup>63</sup> Quelle: Uwe Böning (2005) im persönlichen Gespräch

spezifische Effekte hat, die Notwendigkeit einer Trennung der Akteure bei dessen Erfassung (vgl. auch Vahs & Leiser, 2003; Wang et al., 2011; Parry et al., 2014). Die Wirkung der Führungsbotschaft ist abhängig davon, von wem sie ausgesendet wird, und die wahrgenommene Nähe und Distanz wirken sich darauf aus, welche Facetten bei den Mitarbeitenden ankommen.

Inhaltlich betrachtet erwies sich wie bereits in mehreren Studien zuvor ein transformationales Führungsverhalten als wirksam, um ein change-unterstützendes Verhalten der Mitarbeitenden zu fördern (Jung & Sosik, 2002; Felfe, 2006a; Kozlowski & Ilgen, 2006). Die reduzierten Skalen, die zur Messung des wahrgenommenen Führungsverhaltens in den beiden Studien verwendet wurden, stellen dabei nur einen Ausschnitt des Spektrums transformationaler Führung dar, wie es im MLQ Form 5x von Bass und Avolio (1995, zitiert bei Avolio et al., 1999) erfasst wird. Das muss bei der Interpretation der gemessenen Stärke des Einflusses des Führungsverhaltens auf den Change-Erfolg berücksichtigt werden, der in dieser Arbeit eher unterschätzt als überschätzt wurde. Verschiedene Gründe sprechen für diese Annahme. Zunächst mögen weitere Aspekte transformationaler Führung, die hier nicht erfasst wurden, einen Einfluss auf das Unterstützungsverhalten der Mitarbeitenden haben. Die oben zitierten Studien nutzten in der Regel das gesamte Instrument von Bass und Avolio oder vergleichbar breite Inventare. Des Weiteren kann angenommen werden, dass auch Verhaltensweisen, die nicht zum transformationalen Führungsstil gehören, das Verhalten der Mitarbeitenden change-förderlich beeinflussen können. Dazu zählen insbesondere die Verhaltensweisen, die Bass (1985) unter dem transaktionalen Führungsstil subsummiert und die er komplementär zu transformationaler Führung sieht. Verhalten wie *initiating structure* oder ein Zielsetzungsprozess mit regelmäßigem Feedback über die Leistung der Mitarbeitenden bilden nach Bass (1985) die Grundlage einer funktionierenden Führung-Geführten-Beziehung. Wang et al. (2011) konnten zeigen, dass transaktionales Führungsverhalten neben der transformationalen Führung zusätzliche Varianz in der Leistung von Individuen und Teams erklärt, was die Annahmen von Bass (1985) stützt. Da transaktionale Verhaltensweisen der Führung in den beiden vorliegenden Studien nicht erfasst wurden, kann daraus geschlossen werden, dass der tatsächliche Einfluss der Führungskräfte in den beiden betrachteten Veränderungsprozessen in Summe höher war, als es die gemessenen Pfadkoeffizienten in den Modellen nahelegten. Dennoch war der Einfluss der beiden Variablen in beiden Studien signifikant. Dies zeigt, dass transformationale Führung insbesondere in Veränderungsprozessen einen entscheidenden Unterschied machen kann. In Zeiten der Unsicherheit und Ambiguität orientieren sich Mitarbeitende stärker am Vorbildverhalten ihrer Führungskräfte, als dies in „normalen“ Zeiten der Fall sein mag. Wang et al. (2011) fanden passend dazu, dass sich transformationales Führungsverhalten vor allem in einer höheren kontextuellen Leistung von Individuen und Teams niederschlägt und weniger stark in einer reinen Steigerung ihrer Leistung bei täglichen Aufgaben. Mit kontextueller Leistung beschreiben die Autor:innen das Verhalten von

Mitarbeitenden, die über die Mindestanforderungen ihrer Stellenbeschreibung hinausgehen und mehr als das Geforderte leisten (Wang et al., 2011, S. 228). Genau dieses Verhalten ist es, was von Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen gefordert wird. Die signifikanten Effekte der beiden Inputfaktoren zeigen außerdem, dass mit den ausgewählten Items ein Kernfaktor transformationalen Führungsverhaltens im Kontext organisationaler Veränderung erfasst wurde. Demnach tragen vor allem das Vorbildverhalten der Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen und deren Art und Weise, wie sie eine attraktive und herausfordernde Vision für die Zukunft vermitteln, dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden für die Veränderung engagieren. Auch hierzu werden Konsequenzen für die Praxis später noch einmal näher beschrieben.

Schließlich müssen bei der Betrachtung der Inputfaktoren noch deren Interkorrelationen und die daraus folgenden Konsequenzen für die gefundenen Modellbeziehungen angesprochen werden. Die wahrgenommene Change-Kommunikation teilte sich in beiden Studien substanzielle Varianzanteile mit den beiden Führungsvariablen. In Studie 1 waren dies 10,6% mit dem wahrgenommenen Führungsverhalten der direkten Führungskraft und 16,1% mit dem wahrgenommenen Führungsverhalten der Bereichsleitung. In Studie 2 lagen die Werte noch etwas höher bei 16,6% für das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und 31,8% für das wahrgenommene Führungsverhalten des Vorstands. Grundsätzlich waren Zusammenhänge zwischen den beiden Klassen von Inputfaktoren zu erwarten. Das wichtigste Instrument einer Führungskraft ist die Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden. Darüber werden Informationen und Hintergründe sowie Ziele und Erwartungen vermittelt. Es ist anzunehmen, dass in beiden Unternehmen die Führungskräfte wichtige Informationsquellen der Mitarbeitenden zu allen Belangen des Veränderungsvorhabens waren. Werden die Teilnehmenden also danach gefragt, inwieweit sie sich über das Veränderungsvorhaben und seine Ziele informiert fühlen und inwieweit sie ihre Fragen dazu platzieren können, dann reflektieren sie dabei zwangsläufig das Verhalten ihrer Führungskräfte. Auch zwei der Items zum wahrgenommenen Führungsverhalten forderten explizit dazu auf, kommunikatives Handeln der Führungskräfte zu bewerten. Da die standardisierten Pfadkoeffizienten in den Pfadmodellen als Partialkorrelationen zu interpretieren sind, konkurrierten die Inputfaktoren bei der Vorhersage der Prozessfaktoren darum, wer welchen Anteil an der gemeinsamen Varianz für die Vorhersage des jeweiligen Prozessfaktors nutzen konnte. Deutlich wurde dieser Mechanismus durch das schrittweise Vorgehen bei der Modellprüfung, bei dem es jeweils nach Hinzunahme eines weiteren Inputfaktors zu Verschiebungen der Erklärungskraft der Inputfaktoren für die Prozessfaktoren kam. Möglicherweise liegt hier auch eine Erklärung für die fast durchgängige Aufteilung der Inputfaktoren auf die beiden Prozessfaktoren (mit Effekten der wahrgenommenen Change-Kommunikation auf die kognitive Trias und Effekten des wahrgenommenen Führungsverhaltens auf die Change-Intention).

## 9.2. Anforderung 1: Die kognitive Trias – ein zentraler Wirkmechanismus im Change Management

Zur Umsetzung der Anforderung 1 wurde in der vorliegenden Arbeit eine Auswahl der am häufigsten untersuchten Wirkfaktoren in organisationalen Veränderungsprozessen untersucht und auf dieser Grundlage ein Kernmechanismus abgeleitet, der sich neben seiner integrativen Kraft auch durch eine solide theoretische wie empirische Basis auszeichnen sollte. Dieser zentrale Wirkmechanismus ist die kognitive Trias aus den drei Konstrukten Change-Wirksamkeit, Ergebniserwartung und Ergebnisvalenz. Die Modellierung sah eine multiplikative Verknüpfung dieser drei Konstrukte vor. Wie berichtet ist die Datenlage zur Beantwortung der Frage, ob eine multiplikative Verknüpfung einem rein additiven Zusammenwirken dieser Konstrukte in ihrer Wirkung auf die Leistung überlegen ist, uneindeutig. Die Entscheidung für das multiplikative Modell fiel aufgrund theoretischer Überlegungen (vgl. Vroom, 1964) sowie der beschriebenen Berichte aus der Praxis, nach denen bereits geringe Ausprägungen auf einer der drei Variablen zu einem deutlich schwächeren Unterstützungsverhalten der Mitarbeitenden führen. Vor den Modelltests durchgeführte Regressionsanalysen, in denen die drei Konstrukte als eigenständige Prädiktoren der Change-Intention modelliert wurden, zeigten uneinheitliche Ergebnisse, bei denen je nach Stichprobe und Ebene unterschiedliche Prädiktoren und deren Interaktionen die stärkste Vorhersagekraft aufwiesen. Dies scheint die Mutmaßungen von Maddux et al. (1986, S. 787f) zu stützen, dass in Feldstudien je nach vorhandenen Rahmenfaktoren und erfolgter Operationalisierung die aktuelle Ausprägung der Effekte der drei Konstrukte auf Intention und Leistung unterschiedlich ausfallen kann. Erst, wenn die drei Konstrukte zur kognitiven Trias kombiniert wurden, ergab sich in den hier geprüften Modellen ein einheitliches Bild.

Seine Stärke bezieht das Modell der kognitiven Trias aus seiner Einfachheit im Vergleich zu den teilweise sehr komplexen Wirkzusammenhängen anderer Autorinnen und Autoren (vgl. zum Beispiel das revidierte Modell der Readiness for Change von Armenakis & Harris, 2009). Damit einher geht eine eindeutige Formulierung der Zusammenhänge zwischen den aufgenommenen Konstrukten. Sie erlaubt dort eine konkrete Überprüfung mit pfadanalytischen Methoden, wo in anderen Modellen auf eher phänomenologische Art Variablenbündel untersucht (zum Beispiel der Faktor „viele verschiedene Verbesserungen“ bei Greif et al., 2004) oder unter einem diffusen Sammelbegriff („intrinsische und extrinsische Motivation“ interpretiert als „allgemeine Bereitschaft zum Wandel“ bei Vahs und Leiser, 2003) gebündelt wurden. Gleichzeitig bietet es ein breites theoretisches Fundament, auf dem Konzepte wie Readiness for Change, Resistance to Change, Openness to Change, oder Change-Zynismus als Kombinationen unterschiedlicher Ausprägungen der drei Kernvariablen beschrieben werden können. Nach einer Entwicklung, die seit dem Jahrtausendwechsel immer differenziertere und spezifischere, damit aber auch in ihrer Erklärungsmacht immer

begrenztere Modelle hervorgebracht hat, scheint sich in den letzten Jahren ein Trend zu integrativen Modellen abzuzeichnen. Beispiele dafür sind das Kreismodell der Resistance to Change von Oreg et al. (2018) und die Studien zur Anwendung der TPB im Rahmen von Organizational Change (O'Connor et al., 2018; Straatmann, Nolte & Seggewiss, 2018; Straatmann, Rothenhöfer et al., 2018; Ahmad et al., 2020). Das hier vorgestellte Modell, das seine Anfänge in der Mitte des vorigen Jahrzehnts hatte, kann durchaus als weiterer Vertreter dieses Trends gesehen werden.

Betrachtet man die Studien zur TPB im Change-Kontext, so lassen sich einige Parallelen zum in dieser Arbeit vorgestellten Modell finden. Beide Modelle gehen von jeweils drei kognitiven Faktoren aus, die vermittelt über eine change-unterstützende Intention des Individuums auf dessen tatsächliches Verhalten wirken. Während im aktuellen Modell die Ergebniserwartung und die Ergebnisvalenz getrennt voneinander modelliert wurden, fließen sie in Ajzens (1991) Modell im Erwartungs-Wert-Konstrukt der Einstellung zusammen. Dafür nimmt die TPB zusätzlich die subjektive Norm als direkten Prädiktor der Intention auf, die im aktuellen Modell als Rahmenfaktor beschrieben wurde. Allerdings nahm die subjektive Norm in dieser Arbeit eine Mediationsfunktion für den Zusammenhang des wahrgenommenen Führungsverhaltens der direkten Führungskraft mit der Change-Intention auf der individuellen Ebene ein und war damit ebenfalls direkter Prädiktor der Intention. Nur die Studie von O'Connor et al. (2018) hat unter den zitierten Studien zur TPB das tatsächlich gezeigte Verhalten erfasst und konnte damit auch den von Ajzen (1991) postulierten direkten Effekt der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle auf das Verhalten belegen. Auch die vorliegende Arbeit hat mit dem Change-Erfolg das wahrgenommene Ergebnis der Anstrengungen der Befragten erfasst und konnte in beiden Studien für die individuelle Ebene einen direkten Effekt der kognitiven Trias auf den wahrgenommenen Change-Erfolg nachweisen. Eine weitere Analogie findet sich bei den Betrachtungen der Studie von Straatmann, Rothenhöfer et al. (2018) zum Zusammenspiel der Prädiktoren der Intention auf der einen und den in dieser Arbeit vorgestellten Ausführungen zum Zusammenspiel der Konstrukte der kognitiven Trias auf der anderen Seite. Der Vermutung, dass die Elemente der kognitiven Trias je nach Zielgruppe, Inhalten und Rahmenbedingungen des untersuchten Veränderungsvorhabens unterschiedlich stark im berechneten Wert für die kognitive Trias vertreten sind, steht bei Straatmann, Rothenhöfer et al. (2018) der konfigurale Ansatz gegenüber. Dieser macht zwar keine Annahmen zur Verknüpfung der kognitiven Prädiktoren der Intention, doch sehen auch Straatmann und Kolleg:innen unterschiedliche Muster, die einen mehr oder weniger starken Effekt auf die change-unterstützenden Intentionen der Befragten haben.

Neben den offensichtlichen Parallelen der beiden Modelle bestehen dennoch einige Unterschiede. Im Detail finden sich diese zum Beispiel bei der Konzeptionalisierung und Operationalisierung der Intention, die in der TPB lediglich mit dem Anstrengungsniveau in Verbindung gebracht wird (Ajzen, 1991, S. 181). Dagegen kommt in der Operationalisierung der Change-Intention in dieser Arbeit der Aspekt der Persistenz hinzu, als die feste Absicht, sich auch bei Schwierigkeiten nicht von der Ausführung des Verhaltens abbringen zu lassen. Der größte Unterschied jedoch ist die ausschließliche Fokussierung der TPB auf das Individuum. Zumindest im Kontext des Organizational Change ist mir keine Studie bekannt, welche die TPB auf Teams oder ganze Organisationen angewandt hat. Vor dem Hintergrund der bereits mehrfach getroffenen Feststellung, dass organisationale Veränderung ein komplexes Vorhaben kollektiven Handelns in volatilen Kontexten darstellt (vgl. Werkman et al., 2005) und der daraus abgeleiteten zweiten Anforderung für diese Arbeit ist es mit den gewählten Konstrukten der kognitiven Trias möglich, die Prozessketten auf verschiedenen Ebenen sowie deren Interaktionen mit einem einheitlichen Grundmodell zu beschreiben. Zusammengefasst konnten durch die vorliegende Arbeit die folgenden Annahmen gestützt werden:

- Change Management-Initiativen wirken auf den Change-Erfolg durch die Beeinflussung kognitiver Erwartungen und Überzeugungen der Individuen und Gruppen in einer Organisation.
- Die zentralen kognitiven Konstrukte sind dabei erstens die Wahrnehmung, inwieweit Individuen, Gruppen und die gesamte Organisation in der Lage sind, die ihnen gestellten Aufgaben zu bewältigen (Change-Wirksamkeit), zweitens die Wahrnehmung, inwieweit die vorgegebenen Maßnahmen auch die formulierten Ziele erreichen können (Ergebniserwartung), und drittens die Bewertung dieser formulierten Ziele als mehr oder weniger positiv oder erstrebenswert (Ergebnisvalenz).
- Das Zusammenspiel der drei Überzeugungen variiert je nach Zielgruppe, der Art der Veränderung und weiteren Rahmenfaktoren, wobei jedoch eine multiplikative Verknüpfung angenommen werden kann.
- Der Vorteil der gewählten Prozessfaktoren gegenüber spezifischeren Konstrukten in alternativen Modellen ist deren theoretische und empirische Fundierung, nicht nur auf der individuellen, sondern auch auf der kollektiven und organisationalen Ebene, welche die Formulierung von Zusammenhangshypothesen erlaubt.
- Der Kernmechanismus der kognitiven Trias liegt den meisten beschriebenen Prozessfaktoren erfolgreicher organisationaler Veränderung als Wirkprinzip zugrunde. Mit dieser integrativen Kraft bietet er ein einfaches Erklärungsmodell, wie motiviertes Handeln im Kontext organisationaler Veränderung erzeugt werden kann. Damit bildet er die Basis für erfolgreiche Veränderung und bietet einen direkten Ansatzpunkt für wirksames Change Management.

### **9.3. Anforderung 2: Das Mehrebenenmodell – Komplexität und kollektives Handeln**

Ausgehend von der Forderung Rousseaus (1985) nach Mehrebenenmodellen zur Erforschung organisationalen Verhaltens wurde das Modell in dieser Arbeit auf drei Ebenen angelegt, auf denen analoge Wirkketten beschrieben wurden, die von den Inputfaktoren zum jeweiligen ebenenspezifischen Change-Erfolg führten. Zunächst soll an dieser Stelle noch einmal wiederholt werden, dass die Kernvariablen des Modells erfolgreich für jede Ebene distinkt erfasst werden konnten. Damit stehen Skalen zur Verfügung, die auch zur weiteren Erforschung ebenenspezifischer Effekte im Change Management verwendet werden können. Die vorliegende Arbeit konnte dafür aus den zahlreichen Veröffentlichungen zu kollektiven und organisationalen Entsprechungen der Konstrukte der kognitiven Trias schöpfen, insbesondere der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1982 1997; Gist, 1987; Gully et al., 2002; Stajkovic et al., 2009; Bohn, 2010). Dass jedoch auch die kollektiven und organisationalen Varianten der Ergebniserwartung, der Ergebnisvalenz und der Change-Intention trotz der beschriebenen Risiken, die mit einer Aggregation individuell erfasster kollektiver Variablen einhergehen (vgl. Rousseau, 1985; Klein & Kozlowski, 2000), als eigenständige Konstrukte erfasst werden konnten, ist sehr erfreulich. Die zahlreich erhobenen Forderungen nach einer Mehrebenenbetrachtung im Forschungsfeld des Organizational Change (Rousseau, 1985; Klein & Kozlowski, 2000; Clegg & Walsh, 2004; Alavi, 2005; Weiner, 2009; Bouckennooghe, 2010; Werkman et al., 2005) erweisen sich angesichts dieser Ergebnisse nicht nur als berechtigt und die valide Erfassung der zugehörigen Variablen als möglich. Vielmehr ergibt sich unter anderem aus den unterschiedlichen Pfaden, über welche die Inputfaktoren auf den Change-Erfolg wirken, geradezu die Notwendigkeit einer ebenenspezifischen Betrachtung von Wirkprozessen im Change Management.

Beim Blick auf die in den beiden Studien gefundenen spezifischen Wirkketten zeigte sich das berichtete etwas heterogene Bild. Dennoch scheinen das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und die wahrgenommene Change-Kommunikation als Prädiktoren der individuellen Prozessfaktoren belegt zu sein. Auf der kollektiven Ebene gilt dies für das wahrgenommene Führungsverhalten der direkten Führungskraft und auf der organisationalen Ebene für das wahrgenommene Führungsverhalten des Topmanagements.

Zu den Ansatzpunkten und der Richtung der gefundenen Interebenenbeziehungen machte das formulierte Wirkmodell konkrete Annahmen. Demnach sollten Bottom-up-Effekte zwischen den Wirksamkeitserwartungen zwischen den Ebenen dann eintreten, wenn die betrachteten Akteure (Individuen beziehungsweise Teams) einen Einfluss ihrer Aktivitäten auf die Gesamtaktivität der Einheit wahrnahmen, der sie angehörten (Team beziehungsweise Organisation). Für den Einfluss der individuellen Wirksamkeitserwartungen auf ihre kollektiven Pendanten konnte dieser Effekt in beiden

Studien belegt werden, für die beiden oberen Ebenen nur in Studie 1. Top-down-Effekte sollten dann eintreten, wenn die betrachteten Akteure (Individuen beziehungsweise Teams) eine Abhängigkeit ihrer Arbeitsergebnisse von den Ergebnissen der Einheit wahrnahmen, der sie angehörten (Team beziehungsweise Organisation). Der gefundene Einfluss der Ergebniserwartungen auf ihre homologen Entsprechungen war dabei deutlich stärker als die Bottom-up-Einflüsse der Wirksamkeitserwartungen. Er fand sich in beiden Studien für alle Ebenen, jedoch wurde er nur in einem Fall durch die wahrgenommene Ergebnisinterdependenz in seiner Wirkung verstärkt (Studie 2). Für die individuelle und kollektive Ebene scheint das Modell von Karau und Williams (1993) also gut geeignet zu sein, Interebeneneffekte zu beschreiben. Der explizit als explorativ vorgenommene Versuch, diese Beziehungen auch zwischen der kollektiven und der organisationalen Ebene zu modellieren, war nur teilweise erfolgreich. Ein Grund für die nicht durchgängig gefundenen Moderationseffekte der wahrgenommenen Interdependenzen kann am Untersuchungsgegenstand selbst liegen. Wie beschrieben sind organisationale Change-Projekte komplexe Vorhaben kollektiven Handelns, die von einer hohen gegenseitigen Abhängigkeit aller Beteiligten geprägt sind (Werkman et al., 2005). Im Rahmen einer erfolgreichen Change-Kommunikation sollten diese Abhängigkeiten von den verantwortlichen Change Agents aktiv in den Vordergrund gestellt werden, um das von Kotter (1996) geforderte Gefühl der Dringlichkeit bei den Mitarbeitenden zu erzeugen. Geht man davon aus, dass diese Abhängigkeiten den Befragten in beiden Studien bei der Bearbeitung der Fragebögen salient waren, wäre zu erwarten gewesen, dass die Aufgaben- und Ergebnisinterdependenzen von ihnen homogen als sehr hoch eingeschätzt werden und kaum Varianz und damit auch wenig Quellen für Kovarianz aufweisen. Genau dies war insbesondere bei Studie 2, und innerhalb der Studien noch einmal stärker für die organisationalen Interdependenzen, der Fall.

Der in mehreren der durchgeführten Regressionsanalysen signifikante Einfluss der wahrgenommenen Interdependenzen war erklärungsbedürftig, da dieser Effekt theoretisch nicht vorgesehen und inhaltlich nicht unmittelbar nachvollziehbar war. Eine Post-hoc-Erklärung wäre, dass die Befragten die Items zu den Interdependenzwahrnehmungen missverstanden hatten und sich in ihren Antworten Einschätzungen zur Abhängigkeit von Leistungen und Ergebnissen mit absoluten Bewertungen der Höhe oder Qualität dieser Leistungen und Ergebnisse mischten. Da in beiden Studien keine weitere Überprüfung, zum Beispiel in Form von Kontrollfragen, stattfand, ist diese Erklärung nicht weiter überprüfbar. Als weitere Ursache könnten zusätzlich selbstwertdienliche Kognitionen der Befragten eine Rolle gespielt haben. Zunächst besagt der gefundene Zusammenhang lediglich, dass die Gruppe bei hoher erlebter Abhängigkeit von der eigenen Leistung als kompetenter und wirksamer erlebt wurde. Wer seinen eigenen Beitrag jedoch als wichtig und entscheidend für die Leistung seiner oder ihrer Gruppe einschätzt, erlebt die eigene Arbeit als bedeutsam für andere und sich selbst in gewissem Sinne autonom. Dies sind nach Hackman und Oldham (1975) zwei der

Kerneigenschaften von Arbeit, die das Individuum im Arbeitsalltag motivieren. Durch die explizite Aufforderung zur Einschätzung dieser Interdependenz im Fragebogen könnten gemäß dem dynamischen Selbstkonzept nach Markus und Wurf (1987) Selbstwahrnehmungen zu genau diesen als positiv bewerteten Arbeitseigenschaften aktiviert worden sein. Will eine Person nun ein positives Selbstbild von sich aufrechterhalten und erlebt sie ihren Beitrag zum Gruppenerfolg als bedeutsam, dann sollte sie bereits allein aus diesem Grund ihre Gruppe als wirksam einschätzen. Ein analoger Prozess könnte dazu geführt haben, dass die Bedeutung der Leistung des eigenen Teams für die Gesamtperformance der Organisation die Bewertung dieser Gesamtleistung beeinflusste. Nach der sozialen Identitätstheorie (Tajfel, 1982) versucht das Individuum, Unterschiede zwischen der eigenen Gruppe und anderen Gruppen im Unternehmen zu finden, die eine positive Bewertung der eigenen Gruppe erlauben. Die Bedeutung des eigenen Teams für die Leistung der Gesamtorganisation könnte hier ein relevanter Vergleichsmaßstab sein. Erlebt man das eigene Team als einflussreich, so schreibt man der Organisation aus den genannten Gründen bereits dadurch eine höhere Leistungsfähigkeit zu. Erlebt man das eigene Team dagegen als bedeutungslos, so schwächt dies auch die Wahrnehmung der Wirksamkeit der Gesamtorganisation. Für die Top-down-Effekte der Ergebnisinterdependenzen auf die Ergebniserwartungen der jeweils niedrigeren Ebene ist dieser Erklärungsansatz etwas schwieriger nachzuvollziehen. Doch auch hier könnte im Sinne der sozialen Identitätstheorie eine positive Bewertung der eigenen Gruppe dazu geführt haben, dass allein die Wahrnehmung, dass die persönlichen Ergebnisse von den Ergebnissen dieser positiv bewerteten Gruppe abhängen, die eigene Zuversicht erhöhte, diese persönlichen Ergebnisse auch zu erreichen – und zwar zusätzlich zu dem Effekt, den die Wahrnehmung der kollektiven Ergebniserwartung auf die individuelle Ergebniserwartung hatte. Top-down-Effekte zwischen der organisationalen und der kollektiven Ebene wären mit der sozialen Identitätstheorie schwer zu erklären. Doch hier spielte bezeichnenderweise die wahrgenommene Ergebnisinterdependenz in keiner der Studien eine Rolle. Als Fazit lässt sich festhalten, dass möglicherweise beide Erklärungsansätze zu unterschiedlichen Anteilen zu den beobachteten Effekten beigetragen haben. Künftige Studien sollten daher durch Kontrollfragen sicherstellen, dass mit den Items nur die reine Interdependenzwahrnehmung erfasst wurde. So könnte zum Beispiel zusätzlich die Frage gestellt werden, ob die beschriebenen individuellen Ergebnisse auch ohne die Unterstützung des eigenen Teams oder in einem anderen Team erreicht werden könnten. Außerdem mag eine Positionierung der Fragen an anderen Stellen des Fragebogens hilfreich sein, so dass eine Entkopplung der Wirksamkeits- und Ergebniserwartungsitems von denjenigen zur Erfassung der Interdependenzwahrnehmungen erreicht werden kann.

Als letzter Punkt soll noch einmal die in beiden Studien gefundene Abhängigkeit der kollektiven Ebene von ihren jeweiligen Nachbarebenen angesprochen werden. Wie berichtet wurde die kollektive kognitive Trias bereits zu einem hohen Anteil von ihren Pendants auf der organisationalen

und individuellen Ebene vorhergesagt. Die Inputfaktoren wirkten hier weniger konsistent über beide Studien hinweg auf die Prozessfaktoren. Dies kann man als Hinweis darauf deuten, dass die Change-Instrumente, die in den beiden untersuchten Unternehmen zum Einsatz kamen und die Inputfaktoren konstituierten, vornehmlich auf der individuellen und organisationalen Ebene wirkten. Insbesondere das Führungsverhalten der direkten Führungskraft wäre eigentlich dafür prädestiniert, das Team als Ganzes anzusprechen, seine kollektiv erlebte Wirksamkeit zu steigern, gemeinsame Ergebniserwartungen zu fördern und attraktive kollektive Ziele zu vermitteln. Diese Funktion des Führungsverhaltens schien nur wenig ausgeprägt gewesen zu sein. Möglicherweise klaffte hier eine Lücke in der Ausgestaltung und Nutzung der zur Verfügung stehenden Change-Instrumente.

Allerdings muss an dieser Stelle einschränkend noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Skalen zur Erfassung des wahrgenommenen Führungsverhaltens nur einen Ausschnitt des gesamten Spektrums transformationaler Führung abbildeten. So fehlte zum Beispiel das von Podsakoff et al. (1990) beschriebene Element der Förderung von Zusammenarbeit statt Wettbewerb, das explizit teambezogene Kognitionen anspricht und fördert. Es ist daher möglich, dass bei einer ganzheitlicheren Erfassung des transformationalen Führungsverhaltens die Wirkung der direkten Führungskraft auf der kollektiven Ebene prägnanter und eventuell auch stärker gewesen wäre. Zusammenfassend können zu Anforderung 2 die folgenden Erkenntnisse festgehalten werden:

- Der Erfolg organisationaler Veränderungsmaßnahmen entscheidet sich nicht allein auf der individuellen Ebene, und es ist nicht hinreichend, eine Aggregation individueller Konstrukte über die Menschen in einer Organisation hinweg vorzunehmen, um die Performance der Organisation als Ganzes vorherzusagen.
- Change Management-Maßnahmen beeinflussen auch geteilte Überzeugungen von Gruppen und ganzen Organisationen auf eine spezifische Weise und motivieren diese, gemeinsame Anstrengungen zur Erreichung kollektiver Ziele zu unternehmen.
- Die auf den jeweiligen Ebenen aktiven psychologischen Konstrukte lassen sich valide und distinkt voneinander erfassen und erfüllen den Anspruch an homologe Multilevel-Konstrukte.
- Dabei sind die Pfade auf den verschiedenen Ebenen ineinander verschränkt und Interdependenzwahrnehmungen der Akteurinnen und Akteure beeinflussen die Richtung und Stärke dieser Verbindungen.
- Das Modell von Karau und Williams (1993) stellt mit der wahrgenommenen Aufgabeninterdependenz und der wahrgenommenen Ergebnisinterdependenz zwei geeignete Konstrukte zur Verfügung, die zumindest für die individuelle und die kollektive Ebene zuverlässig deren Verschränkungen beschreiben. Demnach verstärken wahrgenommene Aufgabeninterdependenzen Bottom-up-Effekte zwischen den Wirksamkeitserwartungen und wahrgenommene Ergebnisinterdependenzen Top-down-Effekte zwischen den Ergebniserwartungen.

#### **9.4. Anforderung 3: Die Offenheit des Modells – die Rolle der Rahmenfaktoren**

Als dritte Anforderung an das in dieser Arbeit entwickelte Modell wurde die Offenheit gegenüber Ergänzungen durch Rahmenfaktoren formuliert, die sich auf dem Feld der Organizational Change-Forschung als bedeutsam erwiesen haben. Vier Gruppen von psychologischen Konstrukten wurden dafür ausgewählt und ihr erwartetes Zusammenspiel mit dem vorgestellten Modell beschrieben. Dies waren das Organizational und Team Commitment, das Change Commitment auf allen drei Ebenen, die subjektiven Normen durch die direkte Führungskraft und das eigene Team und die Change-Ambivalenz. Insgesamt konnte für alle untersuchten Rahmenfaktoren zwar ein Andockpunkt im Modell gefunden werden. Dies war in allen Fällen die individuelle Change-Intention. Doch keiner von ihnen konnte im Vergleich zum Kernmodell zu einer verbesserten Vorhersage des wahrgenommenen und erwarteten Veränderungserfolgs beitragen. Wie beschrieben wurden nicht nur die formulierten Hypothesen geprüft, sondern nach deren Falsifizierung auch alternative Zusammenhänge untersucht, von denen keiner zu einer substanziellen Anreicherung der Vorhersagekraft des Modells geführt hat. Für einige der Konstrukte ergaben sich jedoch Ansatzpunkte für künftige Studien und die Change Management-Praxis. Dies galt zum Beispiel für die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft. Denn in der vorliegenden Arbeit wurden die subjektiven Normen der Befragten nur mit Variablen auf der individuellen Ebene in Beziehung gesetzt. Dies entspricht auch der Konzeption durch Ajzen (1991) und der bisherigen Praxis der Forschung zu diesem Konstrukt im Kontext organisationaler Veränderung (vgl. O'Connor et al., 2018; Straatmann, Nolte & Seggewiss, 2018; Straatmann, Rothenhöfer et al., 2018; Ahmad et al., 2020). Ob die subjektive Norm durch das eigene Team jedoch auch als kollektive Variable modelliert werden könnte und diese dann auf der kollektiven Ebene eine ähnliche Mediatorwirkung wie die subjektive Norm durch die direkte Führungskraft auf der individuellen Ebene ausüben könnte, wäre eine interessante Fragestellung für weitere Studien.

Ein weiteres interessantes Ergebnis war der gefundene umgekehrt U-förmige Zusammenhang der Change-Ambivalenz mit der individuellen Change-Intention. Demnach ging eine mittlere Ausprägung der individuellen Change-Intention in einer bestimmten Anzahl von Fällen mit einer hohen Change-Ambivalenz einher, wodurch eine Unschärfe in die erhobenen Daten hineinkam. Denn es musste damit gerechnet werden, dass dieselben mittleren Werte für die Change-Intention von mindestens zwei verschiedene Gruppen von Individuen angegeben wurden. Dies waren zum einen Personen, die eine homogene mittlere Change-Intention aufwiesen und damit ein mittleres Unterstützungsverhalten zeigten, und zum anderen solche Personen, die möglicherweise bestimmte Aspekte der Veränderung sehr positiv fanden und aktiv unterstützten, während sie andere Aspekte des Change-Vorhabens ablehnten und diese überhaupt nicht unterstützten. Ob die Change-Intention in diesen beiden Gruppen auch unterschiedliche Zusammenhänge mit den anderen Modellvariablen aufwies, konnte jedoch nicht ermittelt werden. Interessant bleibt außerdem die gefundene Aufteilung der

Skala in zwei Unterskalen, wenngleich auch die Möglichkeit eines reinen methodischen Artefakts im Raum steht. Hier sollten künftige Studien auf eine systematische Variation der Itemreihenfolge achten. Insgesamt scheint die Change-Ambivalenz eher auf die Forschung zu Resistance to Change begrenzt zu sein und bislang noch wenig zur allgemeinen Forschung zu Organizational Change beitragen zu können. Dafür spricht auch, dass nach der Studie von Oreg und Sverdlik (2011) kaum Folgestudien zur Change-Ambivalenz gefunden werden konnten und das Thema bis dato nicht von anderen Forschendengruppen aufgegriffen wurde. Damit stellt die Change-Ambivalenz ein für die Forschung zu Einstellungen und der Informationsverarbeitung in Veränderungsprozessen zwar theoretisch interessantes Konstrukt dar, jedoch liegen bislang zu wenig empirische Daten vor, um ihre Rolle in diesem Kontext genauer beschreiben zu können.

Da keiner der geprüften Rahmenfaktoren einen Mehrwert für die Vorhersagekraft der Modelle besaß, kann aus modellökonomischen Überlegungen heraus auf sie verzichtet werden, sofern man die im Modell vorgestellten Prozessfaktoren erhebt. Sie gezielt zu fördern, hätte damit keinen Effekt auf den Change-Erfolg, der über die Umsetzung von denjenigen Change-Interventionen hinausgeht, die auf die drei Inputfaktoren einzahlen. Damit hatte sich die Hoffnung, mit Hilfe der Rahmenfaktoren weitere Kriteriumsvarianz im Modell aufzuklären, nicht erfüllt.

Abschließend ist in Bezug auf die vier Gruppen von Rahmenfaktoren anzumerken, dass mit Ausnahme des Organizational Commitments (Allen & Meyer, 1990, 1996) und – mit Abstrichen – des Change Commitments (Herscovitch & Meyer, 2002) keines dieser Konstrukte in den beschriebenen früheren Studien in seiner Wirkung auf den Change-Erfolg oder die Leistung von Individuen, Teams oder Organisationen überprüft wurde. Die Autorinnen und Autoren beschränkten sich meist auf den Nachweis, dass diese Variablen einen Einfluss auf die Intention der Befragten hatten, sich im Veränderungsprozess besonders zu engagieren. Bisweilen waren die Rahmenfaktoren selbst die Kriteriumsvariablen für andere Prädiktoren (vgl. Bernerth et al., 2007; Cinite & Duxbury, 2018; Peng et al., 2021). Damit widersprechen die hier gefundenen Ergebnisse keiner der berichteten Studien. Wie die fehlende Prognosefähigkeit der Rahmenfaktoren in dieser Arbeit einzuschätzen ist, soll im folgenden Abschnitt noch einmal diskutiert werden. Zusammenfassend können zu Anforderung 3 jedoch die folgenden Erkenntnisse festgehalten werden:

- Das vorgestellte Modell ist grundsätzlich in der Lage, unterschiedliche Rahmenfaktoren, die sich in der Forschung zu Organizational Change als relevant erwiesen haben, zu integrieren.
- Die Prozessfaktoren des Kernmodells stellen die zentrale Schalteinheit dar, über die auch die Rahmenfaktoren auf das Modell wirken. Dabei kommt der individuellen Change-Intention die wichtigste Rolle als Adressat dieser Effekte zu. Deren Vorhersage wird durch die Rahmenfaktoren allgemein verbessert.

- Allerdings war keiner der Rahmenfaktoren in der Lage, weder vermittelt über die Change-Intention noch direkt, zusätzliche Varianz der Kriteriumsvariablen des individuellen Change-Erfolgs aufzuklären.
- Die Rolle der untersuchten Rahmenfaktoren als Kontextfaktoren erfolgreicher organisationaler Veränderung bleibt weiterhin offen, insbesondere die Frage nach solchen Faktoren auf der kollektiven und organisationalen Ebene des Modells.

### **9.5. Die Komplexität der Wirklichkeit – Prognosefähigkeit, Begrenzungen der Studien und weiterführende Forschungsfragen**

Anders als die meisten der bislang zitierten Studien erfasste die vorliegende Arbeit als Kriteriumsvariable den wahrgenommenen beziehungsweise erwarteten Change-Erfolg auf den verschiedenen Ebenen der Organisationen. Dieser muss letzten Endes für jede Studie, die eine praktische Bedeutung ihrer Ergebnisse für sich beansprucht, das entscheidende Kriterium sein.<sup>64</sup> Die Annahme, dass ein hohes Change Commitment der Befragten oder auch geäußerte Verhaltensintentionen per se bereits als Erfolgsindikator von Change-Initiativen und die Konstrukte und Prozesse, die deren Vorhersage erlauben, als valide Prädiktoren des Change-Erfolgs gelten können, wurde mit dieser Arbeit in Frage gestellt. Die Wirklichkeit scheint hier komplexer zu sein als von vielen Autor:innen angenommen. Ob die Rahmenfaktoren durch die Schaffung eines change-förderlichen Umfelds womöglich erst die Wirkung von Change-Interventionen ermöglichen, bleibt jedoch offen. In beiden Studien fanden sich unter der Mehrheit der Befragten sehr hohe Zustimmungswerte zu den Rahmenfaktoren Team und Organizational Commitment, Change Commitment und den subjektiven Normen. Wie das Wirkmodell in einem Kontext reüssieren würde, in dem diese Werte eher gering ausgeprägt sind, kann hier nicht beantwortet werden. Die in einigen der Hypothesen formulierten Moderationswirkungen der Rahmenfaktoren können daher ebenfalls nicht ausgeschlossen werden. Ihr Fehlen beziehungsweise ihre schwache Wirkung in dieser Arbeit könnte den deutlich linksschiefen Verteilungen der genannten Rahmenfaktoren geschuldet gewesen sein. Für künftige Studien wäre es daher interessant, gezielt Veränderungsprozesse in solchen Kontexten zu betrachten, in denen eine geringe bis mittlere Verbundenheit der Mitarbeitenden zum Unternehmen herrscht und die Befragten sich weniger stark an subjektive und soziale Normen gebunden fühlen, die eine Unterstützung der Bemühungen des Unternehmens einfordern.

---

<sup>64</sup> Dass die Wahrnehmung des Change-Erfolgs als valider Indikator des tatsächlich erzielten Erfolgs gelten kann, wurde wie beschrieben bereits in früheren Studien berichtet (vgl. Greif et al., 2004; Antoni, 2004).

Die fehlende Prognosefähigkeit der Rahmenfaktoren für den Change-Erfolg rückt die zentrale Wirkkette des Modells noch stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit. Angesichts der Komplexität organisationaler Veränderungsprozesse ist die Prognosefähigkeit dieses doch recht einfachen Modells mit den berichteten starken Effekten erstaunlich hoch. Die vor allem in Studie 2 höhere Prognosefähigkeit des Modells für den künftig erwarteten Change-Erfolg verdeutlicht den prospektiven Charakter des Modells. Zwar ließ sich auch dort der Zusammenhang der Input- und Prozessfaktoren mit dem aktuell von den Befragten wahrgenommenen Change-Erfolg nachweisen. Doch schienen diese noch stärker mit der Erwartung eines künftigen Change-Erfolgs verknüpft gewesen zu sein. Analysen der Pfadkoeffizienten der entsprechenden Modelle legten nahe, dass diese Zuversicht vor allem durch hohe Werte auf den Variablen der kognitiven Trias gefördert wurde. Hohe Wirksamkeitsüberzeugungen, verbunden mit einer hohen Ergebniserwartung und der Wahrnehmung attraktiver Ziele sorgten auf allen Ebenen dafür, dass die Befragten einen hohen Change-Erfolg in der Zukunft erwarteten. Die Frage, ob dieser erwartete Erfolg auch in der Folge eingetreten ist, wurde in der Folgebefragung zu Studie 2 untersucht. Dabei zeigte sich, dass die Input- und Prozessfaktoren, die zum Zeitpunkt T1 erhoben wurden, auch zum Zeitpunkt T2 nach 16 Monaten noch einen substantiellen Anteil der Varianz des dann wahrgenommenen Change-Erfolgs erklären konnten. Unter den berichteten vergleichbaren Studien befand sich mit der Arbeit von Fridrich et al. (2016) lediglich eine, die eine ähnliche Zeitspanne abdeckte und die Effekte von Change-Interventionen auf den mehr als ein Jahr später eingetretenen Change-Erfolg untersuchte. Die Abschwächung der Stärke der beobachteten Zusammenhänge wirft die Frage nach der Nachhaltigkeit von Change-Interventionen auf. Da organisationale Veränderungsprozesse in der Regel auf längere Zeit angelegt sind und die angestrebten Ergebnisse nicht nach wenigen Wochen, sondern eher nach Monaten oder gar Jahren erwartet werden, wenn sich Veränderungen auch in der Organisationskultur eingestellt haben (vgl. Kotter, 1996; Königswieser & Exner, 2006; Stolzenberg & Heberle, 2006), müssen solche Initiativen auf langfristige Wirkungen ausgelegt sein. Dass das wahrgenommene Führungsverhalten und die wahrgenommene Change-Kommunikation auch nach über einem Jahr einen Zusammenhang mit den dann aktuellen Erfolgsbewertungen der Befragten aufwiesen, stimmt zuversichtlich, dass hier an den richtigen Hebeln angesetzt wurde.

Feldstudien stehen stets vor der Herausforderung, mit der komplexen Wirklichkeit in Organisationen umzugehen und ihr Vorgehen an vorgegebene Begrenzungen anzupassen. Damit gehen zwangsläufig auch Begrenzungen der Möglichkeiten einher, die den Forschenden für die Überprüfung ihrer Modelle zur Verfügung stehen. Auch diese Arbeit unterlag solchen Einschränkungen. Darunter ist zunächst die Form der Darbietung der Items in den Online-Fragebögen zu nennen. Um die Akzeptanz der Befragungen zu maximieren, wurden Block-Designs gewählt, die es den Befragten möglichst einfach machen sollten, die Fragen zu beantworten (siehe die Anhänge A, B und C). Die Überschriften

einzelner Blöcke könnten bei den Befragten bereits ein semantisches Priming ausgelöst haben, das systematisch bestimmte Antworttendenzen erzeugt haben könnte. In Studie 2 wurden zum Beispiel die Aussagen zum Change Commitment auf allen drei Ebenen mit der Überschrift eingeleitet „Persönliche Einschätzung der Veränderungen bei [Unternehmensname].“ Durch das Wort „persönlich“ könnte vor allem die individuelle Ebene für die Befragten salient gemacht worden sein, was in der Folge zu einer Uminterpretation der kollektiven und organisationalen Items zum Change Commitment geführt haben könnte. Der Effekt, dass die Antworten zum Change Commitment keine Trennung in die drei Ebenen erlaubten, könnte zumindest zum Teil darin begründet sein.<sup>65</sup> Ein zweiter denkbarer Nebeneffekt der blockweisen Darbietung wurde bereits für die Change-Ambivalenz berichtet, für die zwei Unterfaktoren gefunden wurden, die bei Oreg und Sverdlík (2011) nicht beschrieben wurden.

Schließlich mag die Darstellung in Blöcken und die explizite Betonung, dass alle Fragen eines Blocks nach demselben Schema beantwortet werden können, den Anteil der gemeinsamen Methodenvarianz in den Daten erhöht haben. Zwar konnten in den von Podsakoff et al. (2003) empfohlenen Faktorenanalysen relativ starke Generalfaktoren extrahiert werden. Doch wie bereits beschrieben warnen die Autoren davor, diese als Indikator der gemeinsamen Methodenvarianz zu verstehen. Schließlich fanden sich in beiden Faktorenanalysen Ladungsmuster, die sich inhaltlich gut mit den theoretisch erwarteten Konstrukten erklären ließen. Insgesamt empfehlen Podsakoff und Kollegen dieses Verfahren zur Abschätzung der gemeinsamen Methodenvarianz nur unter der Bedingung, dass keinerlei Möglichkeiten bestehen, auf anderen Wegen die gemeinsame Methodenvarianz zu minimieren und alternative Methoden für deren Berechnung aufgrund der Art der Darbietung der Items nicht zur Verfügung stehen (Podsakoff et al., 2003, S. 898f). Da diese Begrenzungen auch in der vorliegenden Arbeit bestanden, lässt sich eine weitere Abschätzung, inwieweit die Darbietungsform der Items in den Studien dieser Arbeit die gemeinsame Methodenvarianz erhöhte, nicht abschließend bewerten. Für künftige Studien beschreibt jedoch die Arbeit von Podsakoff et al. (2003) hilfreiche Maßnahmen, wie bereits bei der Erfassung der Daten die Wahrscheinlichkeit verringert werden kann, dass die gemeinsame Methodenvarianz zu groß wird. Als recht einfache Maßnahme, die auch in Feldstudien mit Online-Fragebögen umsetzbar ist, wäre hier zum Beispiel die systematisch variierte Darbietungsreihenfolge von Prädiktor- und Kriteriumsvariablen zu nennen. Auch eine Validierung an einem Außenkriterium für zum Beispiel den wahrgenommenen Change-Erfolg einer Einheit oder Organisation ist bisweilen leicht umzusetzen.

---

<sup>65</sup> Dass in Studie 1 dasselbe Antwortmuster bei der Variable Change Commitment gefunden wurde, spricht jedoch gegen diese Interpretation. Denn hier wurde die neutrale Überschrift „Das Projekt [Projektname] allgemein“ gewählt.

Eine weitere Begrenzung, die durch die Anforderungen der Praxis an die Feldforschung entsteht, ist die Beschränkung der Anzahl der Items im Sinne der Durchführungsökonomie. Die für die Beantwortung aller Fragen benötigte Zeit ist eines der wichtigsten Entscheidungskriterien, ob eine Organisation an einer Studie teilnimmt. Die Mitarbeitenden beantworten in der Regel die Fragebögen während ihrer Arbeitszeit. Damit geht mit der Entscheidung zur Teilnahme für die Verantwortlichen ein finanzieller Invest in Form von bezahlter und nicht direkt produktiver Arbeitszeit einher. Aber auch die Motivation der Teilnehmenden sinkt stark, sobald der Fragebogen eine gewisse Länge übersteigt; hohe Abbruchquoten sind dann die Folge. Auch die Studien in dieser Arbeit mussten mit dem Wunsch der Verantwortlichen nach einem schlanken Fragebogen und der Frage nach der Akzeptanz bei den freiwilligen Teilnehmenden umgehen. In Studie 1 konnten daher nicht alle vorgestellten Rahmenfaktoren erfasst werden, auch die Erfassung der Variablen der kognitiven Trias mit der mikroanalytischen Methode (Bandura, 1982, 1997) konnte nur in Studie 2 erfolgen. Schwerer wog jedoch, dass die im Theorieteil diskutierten Prozessfaktoren wie Change Readiness, Resistance to Change, Openness to Change und Change-Zynismus nicht als Kontrollvariablen erhoben werden konnten. Damit war es in dieser Arbeit nicht möglich, die theoretisch hergeleitete integrative Kraft der kognitiven Trias, in Verbindung mit der Change-Intention, an derselben Stichprobe zu überprüfen. Die vorgestellten Ergebnisse belegen zwar die zentrale Funktion der Prozessfaktoren bei der Vermittlung der Wirkung von Change-Interventionen auf den Change-Erfolg, und das auf verschiedenen Ebenen. Doch es konnte nicht empirisch belegt werden, dass sie damit die beschriebenen alternativen Prozessfaktoren ersetzen. Das vorgestellte Modell ist als einfaches und zugleich hinreichend komplexes Modell zur Beschreibung der psychologischen Mechanismen in organisationalen Veränderungsprozessen attraktiv. Doch von hohem Interesse wird es für künftige Studien sein, wie es sich im direkten Vergleich mit einem oder mehreren der beschriebenen alternativen Prozessfaktoren bewährt.

Eine weitere Unschärfe, mit der in Studie 1 umgegangen werden musste, war der Umstand, dass aus Datenschutzgründen nicht erhoben werden konnte, ob die Befragten aus der Gruppe der Mitarbeitenden oder der Führungskräfte stammten. Die Position der Befragten hatte jedoch Auswirkungen darauf, welche Bezugsebene bei einigen Fragen gewählt wurde. Dies traf auf die Items zum wahrgenommenen Führungsverhalten der direkten Führungskraft zu, aber auch auf diejenigen Items, die eine Relation zum eigenen Team herstellten. Denn dieses bestand nur bei der Gruppe der Mitarbeitenden eindeutig aus den Kolleginnen und Kollegen in derselben organisatorischen Einheit. Bei den Führungskräften könnte es dagegen zu einer Vermischung zweier Bezugsebenen gekommen sein. So könnten sich manche der befragten Führungskräfte auf das von ihnen geleitete Team bezogen haben, andere auf ihre Kolleginnen und Kollegen auf derselben Führungsebene. Diese Unschärfen könnten zu einer Verwässerung der berechneten Beziehungen zwischen den Ebenen und

einer zusätzlichen Erhöhung der Intragruppenvarianz bei einzelnen Skalen geführt haben. Zwar wiesen die deskriptiven Statistiken der betreffenden Skalen keine systematisch höhere Varianz auf als andere Skalen. Und auch die zunächst getrennt durchgeführten Analysen in Studie 2, in der eine Unterscheidung der Hierarchieebenen möglich war, zeigten lediglich leichte Unterschiede in einigen Skalenmittelwerten zwischen den beiden Gruppen an, die jedoch keinen signifikanten Einfluss auf die Beziehungen zwischen den Variablen hatten. Dennoch ist aufgrund der gefundenen Distinktheit der Ebenen künftigen Studien zu empfehlen, diese Distinktheit auch in der untersuchten Stichprobe abzubilden. So könnten einerseits klarere Effekte durch eine höhere Intragruppenhomogenität erhalten und andererseits mögliche systematische Unterschiede in der Sicht der beiden Subgruppen auf organisationale Veränderungsprozesse herausgearbeitet werden.

Schließlich müssen noch die Begrenzungen erwähnt werden, die dem Anspruch der Arbeit entgegenstanden, ein echtes Mehrebenenmodell organisationaler Veränderung zu formulieren. Zwar konnten die Variablen des Kernmodells wie theoretisch formuliert auf allen drei Ebenen als distinkte Konstrukte gemessen werden. Und die gefundenen Zusammenhänge zwischen Konstrukten derselben Ebene entlang der modellierten Wirkketten sowie die Abhängigkeiten analoger Konstrukte über die Ebenen hinweg stützen die Annahme von verschiedenen Strängen, über welche die Inputfaktoren auf die jeweils ebenenspezifischen Outputfaktoren wirken. Ob diese Stränge nun tatsächlich auch Konstrukte auf unterschiedlichen Ebenen darstellten oder ob es sich hierbei nur um die individuelle Wahrnehmung von Beziehungen zwischen Konstrukten mit unterschiedlichem inhaltlichem Bezug handelte, konnte damit aber nicht eindeutig nachgewiesen werden. Ein Hinweis auf eine Mehrebenenstruktur sind die berechneten Intraklassenkorrelationen (ICC) der Modellvariablen. Sie zeigten, dass ein substanzieller Anteil der Varianz der erhobenen Daten bereits durch die reine Teamzugehörigkeit der Befragten erklärt werden konnte. Für Studie 1 konnte dies als gesichert angenommen werden, für Studie 2 fanden sich zwar ähnlich hohe ICC-Werte für die gemessenen Variablen, jedoch brachten die aufgrund der geringeren Gruppengrößen niedrigeren Design Effects (Muthen, 1999) kein eindeutiges Ergebnis. Inhaltlich validiert wird die Annahme einer Mehrebenenstruktur durch die Beobachtung, dass die ICC-Werte für die kollektiven Konstrukte im Durchschnitt am höchsten waren, dicht gefolgt von den individuellen Konstrukten. Dort, wo das Team die Bezugsebene war, spielte die Teamzugehörigkeit also auch die größte Rolle bei der Beantwortung der Items durch die Befragten. Wo die Organisation die Bezugsebene war, haben sich die Befragten offensichtlich weniger stark von Teamaspekten beeinflussen lassen und eine übergreifende Perspektive eingenommen. Diese Befunde stützen die Interpretation der drei untersuchten Wirkketten als Prozesse, die tatsächlich auf unterschiedlichen Ebenen in Organisationen ablaufen.

Grundsätzlich können sich Mehrebeneneffekte auf die absolute Ausprägung einzelner Variablen oder auf die Stärke und Richtung der Beziehung zwischen Variablen auswirken. Mehrebenenregressionsmodelle berücksichtigen dies durch die Annahme von Random Intercepts und Random Slopes (Geiser, 2004, S. 222ff). In der vorliegenden Arbeit wurden lediglich Random-Intercept-Modelle geprüft, da angenommen wurde, dass die Stärke und Richtung der Beziehungen zwischen den Variablen über die verschiedenen Teams hinweg invariant beziehungsweise Unterschiede zu vernachlässigen sind. Punktuelle Überprüfungen von Beziehungen zwischen einzelnen Variablen – hier insbesondere zwischen der kognitiven Trias und der Change-Intention sowie dem Change-Erfolg – erbrachten auch in der Tat keine signifikanten Unterschiede in den entsprechenden Slopes. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass in der Vielfalt an formulierten Beziehungen zwischen den Variablen des Wirkmodells auch ein substanzieller Anteil an Varianz durch systematische Unterschiede zwischen den für einzelne Teams errechneten Slopes erklärt werden könnte. Inhaltlich wären solche Unterschiede durchaus denkbar. So wurden in den beiden Studien bereits unterschiedlich hohe Pfadkoeffizienten für jeweils entsprechende Beziehungen gefunden. Eine mögliche Ursache könnte in organisationalen Faktoren liegen, die in den Studien nicht erfasst wurden, zum Beispiel in bestimmten Aspekten der Unternehmenskultur. In Organisationen, in denen grundsätzlich ein geringer Zusammenhang zwischen dem Engagement der Mitarbeitenden und den Arbeitsergebnissen wahrgenommen wird, könnte der Pfad von der Change-Intention zum wahrgenommenen Change-Erfolg schwächer sein als in solchen Unternehmen, in denen ein vergleichsweise hoher Zusammenhang zwischen diesen Faktoren wahrgenommen wird. Der direkte Pfad von der kognitiven Trias zum Change-Erfolg könnte dann höher ausfallen. In kleineren familiengeführten Unternehmen könnte zudem die wahrgenommene Nähe unter den Mitarbeitenden höher sein als in größeren Unternehmen, was einen Einfluss darauf haben könnte, welche Rolle die kollektive Ebene im Wirkgefüge des Modells spielt und wie stark diese auf die individuelle Ebene wirkt.

Neben diesen Einschränkungen war auch die Größe der beiden Stichproben nicht ausreichend, um das formulierte Gesamtmodell mit seinen Wirkketten und Interebenenbeziehungen valide zu prüfen. Die vorgestellten Gesamtmodelle konnten lediglich als Skizzen interpretiert werden, die eine starke Vermutung ausdrücken, die durch die konkreten, statistisch aussagekräftigen ebenenspezifischen Pfadmodelle gestützt wurde. Die Forderung nach weiterer Forschung mit größeren und heterogeneren Stichproben mit Mitarbeitenden verschiedener Unternehmen ist an dieser Stelle schnell erhoben. Doch mit wenigen Ausnahmen werden auch künftige Studien bei der Prüfung ähnlich komplexer Mehrebenenstrukturgleichungsmodelle an die beschriebenen Grenzen stoßen. Ein schrittweises Vorgehen wird daher wohl auch für die weitere Forschung eine sinnvolle Strategie darstellen. Einen Fokus könnte sie dabei auf die Variablen der kognitiven Trias legen. Inwieweit

können sie alternative Prozessfaktoren wie die Readiness for Change oder die Openness to Change (vollständig) ersetzen? Können Resistance to Change und Change-Zynismus als Ergebnis bestimmter Kombinationen der Elemente der kognitiven Trias erfolgreich modelliert werden? Und lassen sich konkretere Erkenntnisse über die Interebeneneffekte des Modells an Stichproben, in denen verschieden hohe Interdependenzwahrnehmungen gemessen werden, gewinnen? In diesem Sinne bietet das vorgestellte Modell ein weites Feld an konkreten Forschungsfragen an, deren Untersuchung helfen kann, das Gebäude, das in dieser Arbeit errichtet wurde, auf seine Standfestigkeit zu prüfen und mehr über dessen inneren Aufbau zu erfahren.

### **9.6. Wider die 70 Prozent – Ausblick und Implikationen für die Praxis**

Im abschließenden Abschnitt soll der Spannungsbogen geschlossen werden, der mit den Feststellungen in der Einleitung zu dieser Arbeit eröffnet wurde. Angesichts der steigenden Komplexität organisationaler Veränderungsprozesse und der Anforderungen, die agile Arbeitsweisen an die Unternehmen stellen, steht zunehmend die Frage nach Orientierung im Dschungel der Erkenntnisse im Mittelpunkt, die durch die ebenfalls zunehmende Forschung auf dem Gebiet des Organizational Change gewonnen werden. Die Zersplitterung des Forschungsfelds in immer spezifischere Konstrukte und die damit einhergehende Masse an Erhebungsinstrumenten stellen die Praxis vor vielfältige Herausforderungen. Welcher Ansatz soll bei der Planung von Veränderungsinitiativen verfolgt werden? Welche Konstrukte sollen die theoretische Grundlage für die praktische Ableitung von Maßnahmen bilden? Wie lassen sich die Schlussfolgerungen daraus im Lichte konkurrierender Ansätze interpretieren? Wie lässt sich die Vielzahl an Konstrukten überhaupt noch ökonomisch im laufenden Betrieb der Organisation erheben? Wie viel Aufwand kann der Organisation allein durch die Change-Begleitung zugemutet werden? Unternehmen, die ihre Change-Initiativen nach modernen wissenschaftlichen Erkenntnissen gestalten möchten, stehen vor all diesen und weiteren Fragen. Die Ergebnisse dieser Arbeit können hier Orientierung bieten und den Entscheiderinnen und Entscheidern ein Gerüst an die Hand geben, das auf erprobte und integrative Konstrukte setzt, die ökonomisch erfasst werden können, und gleichzeitig die Komplexität und Dynamik organisationaler Veränderung abbildet.

Bereits für die Planungsphase organisationaler Veränderungsprozesse lassen sich zentrale Forderungen ableiten. So sind die Entscheidenden gut beraten, bereits im Vorfeld in die Befähigung ihrer Führungskräfte als wichtige Rollenvorbilder für die Mitarbeitenden zu investieren. Seminare und Trainings zu transformationaler Führung versprechen hier einen spürbaren und nachhaltigen Effekt auf den wahrgenommenen Change-Erfolg sowohl einzelner Mitarbeitender als auch ganzer Teams. Benötigt wird hierzu in vielen Organisationen eine Neuausrichtung der Führungskultur als

Rahmen, in dem transformationales Führungsverhalten erfolgreich praktiziert wird. Wichtige zusätzliche Rahmenfaktoren sind darauf angepasste Anreizsysteme und Entwicklungsprogramme, ein kontinuierliches Monitoring durch Mitarbeitendenbefragungen und nicht zuletzt ein klares Commitment des Topmanagements. Denn dessen Vorbildrolle für die Individuen und Teams in der Organisation wurde ebenfalls deutlich belegt. Vorstände und Geschäftsleitungen müssen von den Change-Verantwortlichen bereits vor dem Start der Planungsmaßnahmen über ihre entscheidende Rolle informiert, und ihre Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit an der Veränderung muss eingeholt werden. In Strategieworkshops mit dem Topmanagement sollte eine überzeugende Botschaft der Zuversicht entwickelt und in den ersten Kommunikationsmaßnahmen durch die Topentscheiderinnen und -entscheider persönlich vermittelt werden.

Mit dem Start der Planung des Veränderungsvorhabens gibt das Mehrebenenwirkmodell die Ansatzpunkte für Change-Maßnahmen vor. Die kognitive Trias steht dabei im Mittelpunkt. Die vielfältig berichteten Misserfolge im Change Management könnten damit zusammenhängen, dass eines oder mehrere Elemente der kognitiven Trias auf einer oder mehreren Ebenen nicht hinreichend ausgeprägt waren, um die Wirkung der Change-Interventionen an die Change-Intention und den Change-Erfolg weiterzuleiten. Eine sorgfältige Analyse und separate Ansprache dieser Elemente in der Organisation sollte daher Gegenstand jeder Change Management-Planung sein. Beginnend mit den Ergebnisvalenzen bedeutet dies, dass ausgehend von den Zielen, die für die Organisation erreicht werden sollen und die vom Topmanagement im Rahmen von strategischen Entscheidungsprozessen definiert werden, in einem Top-down-Prozess kollektive und für die Teams attraktive Ziele abgeleitet werden müssen. Eine Beteiligung der Mitarbeitenden ist hierbei unerlässlich. Zieldefinitionsworkshops über die Hierarchieebenen hinweg können helfen, diese sicherzustellen. Auch innerhalb der Teams sind die Führungskräfte gefordert, mit ihren Mitarbeitenden die Ziele des Teams zu besprechen und den individuellen Beitrag jeder und jedes Einzelnen zu beleuchten – ein Verhalten, das als *individualized consideration* ein Bestandteil transformationaler Führung ist (Bass, 1985).

In Bezug auf das zweite Element der kognitiven Trias, die Ergebniserwartung, lässt sich in der Praxis relativ häufig der destruktive Effekt einer geringen Ergebniserwartung auf die Motivation von Individuen und Teams beobachten. Hierbei sind zwei Konstellationen zu unterscheiden. Die erste ist durch faktisch nicht wirksame oder sich in ihren realen Wirkungen widersprechende Maßnahmen gekennzeichnet. Ein Beispiel für den ersteren Fall sind Insellösungen bei Automatisierungsprojekten, die einen Prozessschritt entkoppelt von vorangehenden und nachfolgenden Schritten optimieren, mit der Folge, dass Schnittstellenprobleme entstehen und der Gesamtprozess aufwändiger wird als zuvor. Ein Beispiel für sich in ihren Wirkungen widersprechende Maßnahmen ist die Verlagerung von

Personalbetreuungsaufgaben auf die Führungskräfte mit dem Ziel, die Mitarbeitenden unkomplizierter und direkter unterstützen zu können, und die gleichzeitige Erweiterung der Führungsspannen durch Reduzierung der Führungspositionen mit dem Ziel einer schlankeren und effizienteren Organisation. Durch die Folgen – überlastete Führungskräfte, weit weg von ihren Mitarbeitenden – drohen die Ziele beider Maßnahmen verfehlt zu werden. Die notwendigen Schritte, um solche Situationen zu vermeiden, liegen nicht auf dem klassischen Feld des Organizational Change Managements. Eine sorgfältige Analyse aller Geschäftsprozesse, ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten und ein daraus abgeleiteter klar orchestrierter Umsetzungsplan sind Aufgabengebiete der Strategieberatung. Dort wo Führungsthemen ins Spiel kommen oder wo Entscheider:innenteams sich mit möglichen Szenarien der Veränderung auseinandersetzen, kann organisationspsychologische Expertise jedoch helfen.

In allen eben berichteten Fällen haben die Mitarbeitenden in ihrer Wahrnehmung der Wirksamkeit der eingesetzten Mittel eine der Realität angemessene Einschätzung und empfinden damit – nicht nur aus psychologischer Sicht – zu Recht eine geringe Change-Motivation. Dies unterscheidet auch die erste von der zweiten Konstellation, die gekennzeichnet ist durch vage oder fehlende Informationen über die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel, sowohl auf individueller wie auch auf kollektiver und organisationaler Ebene. In solchen Fällen ist die tatsächliche Wirksamkeit der Maßnahmen irrelevant. Den Akteurinnen und Akteuren in der Organisation ist diese Wirksamkeit nicht oder nicht ausreichend bekannt. Gerüchte, Erfahrungen aus vorangegangenen Veränderungsprojekten und affektive Bewertungen füllen dann die entstehenden Lücken. Resistance to Change oder Change-Zynismus sind Erscheinungen, die als Folgen einer solchen Konstellation gut erklärbar sind. Zur Vermeidung einer niedrigen Ergebniserwartung durch Unwissen beziehungsweise zu geringes Wissen über die Wirksamkeit der Mittel ist die Change-Kommunikation gefordert. Sie ist ein Inputfaktor für Change-Erfolg und schafft gleichzeitig durch bestimmte Maßnahmen die Voraussetzungen für ihre eigene Wirksamkeit. Die Entwicklung einer überzeugenden und in sich schlüssigen Change-Story ist eine solche Schlüsselmaßnahme. Um die Ergebniserwartungen in der Organisation zu fördern, muss eine Change-Story neben einer klaren Vision im Sinne der Stufen 3 und 4 nach Kotter (1996) auch die vorgesehenen Maßnahmen in ihrem Zusammenspiel und ihren angestrebten Wirkungen konkret beschreiben. Dabei müssen spezifische Change-Stories für jedes Team erarbeitet werden, angepasst an die von den Teams erwarteten Beiträge zum Veränderungserfolg. Auch hier besteht die Herausforderung, ein in sich stimmiges Gebäude an Erzählungen und Beschreibungen aufzubauen, das für die Individuen in der Organisation verständlich und nachvollziehbar ist.

Das dritte Element der kognitiven Trias stellen die Wirksamkeitserwartungen auf den verschiedenen Ebenen dar. Viele klassische Instrumente des Change Managements setzen an diesem Hebel an. Motivierende Reden des Topmanagements appellieren an die Stärken der Organisation, Team-Events in inspirierenden Locations sollen mit ihrem Incentive-Charakter die wahrgenommene kollektive Wirksamkeit steigern. Auch die Fokussierung auf Quick Wins im Veränderungsprozess (Kotter, 1996) kann mit dem Mechanismus der Wirksamkeitssteigerung durch positive Lernerfahrungen (Bandura, 1982, 1997) begründet werden. Auch hier also bietet die kognitive Trias einen universellen Wirkmechanismus an, der den Einsatz der beschriebenen Instrumente rechtfertigt und den Prozess beschreibt, wie sie auf den Change-Erfolg wirken. Die größten Potenziale für wirksamkeitssteigernde Interventionen in organisationalen Veränderungsprozessen lassen sich auf der kollektiven Ebene erkennen. Hier sehe ich auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse mehrere Ansatzpunkte. Ein erster setzt an der Wahrnehmung der verfügbaren Ressourcen des Teams an, und zwar insbesondere der zeitlichen Ressourcen. Führungskräfte müssen stärker als bisher anerkennen, dass Veränderungsarbeit in die verfügbare Jahresarbeitszeit integriert werden muss. Viel zu häufig ist das Engagement für Veränderungsprojekte ein Zusatzaufwand, der den Teams nicht entgolten wird. Die Leistungsziele bleiben auch in Veränderungszeiten unverändert hoch, obwohl allen Verantwortlichen seit Jahren bekannt ist, dass ein Leistungstal durchschritten werden muss, bevor die angestrebten Ergebnisse, wie zum Beispiel höhere Effizienz und schnellere Prozesse, erreicht werden (vgl. Doppler & Lauterburg, 1994). Das führt zu einer (zu) hohen Belastung aller Akteurinnen und Akteure mit den bekannten Folgen: Change-Zynismus, Change-Müdigkeit, oder – im besten Fall – eine rationale Entscheidung gegen ein mögliches Engagement für die Veränderung aus ökonomischen Kosten-Nutzen-Überlegungen heraus.<sup>66</sup> Dort, wo Mitarbeitende aufgrund der objektiv vorhandenen Ressourcen ihre Wirksamkeit in einem Veränderungsprozess als gering einschätzen, verpuffen die potenziell nützlichen Effekte von Change-Interventionen. Ausreichend zeitliche und materielle Ressourcen (dazu zählen auch informationstechnologische Ressourcen) bilden daher die Grundlage für die Entwicklung individueller und kollektiver Wirksamkeitsüberzeugungen. Wenn dann diese Ressourcen vorhanden sind, sind die Change Agents gefordert, die Wirksamkeitsüberzeugungen in der Organisation zu fördern. Eine kluge Aufgabenverteilung im Change stellt zum Beispiel sicher, dass in den Teams nicht immer dieselben intrinsisch motivierten und leistungsstarken Mitarbeitenden für Sonderaufgaben in der Veränderung herangezogen werden. Nur so kann ein kollektives Gefühl

---

<sup>66</sup> Wie berichtet betont bereits Bandura (1997, S. 125ff.), dass sein Konzept der Selbstwirksamkeit auch auf der Wahrnehmung tatsächlich vorhandener materieller, finanzieller und zeitlicher Ressourcen basiert und damit breiter ist als andere kognitive Wirksamkeitskonstrukte.

gemeinsamer Wirksamkeit entstehen, das von der Wahrnehmung getragen wird, dass jede und jeder im Team einen wichtigen Beitrag zum Change-Erfolg leisten kann und muss.

Die letztgenannten Aspekte rücken insbesondere die Multidimensionalität und die wahrgenommenen Interdependenzen zwischen den Ebenen in den Fokus der Aufmerksamkeit. Dass spezifische Ebenen im Unternehmen eine spezifische Ansprache benötigen, wenn sie erfolgreiche Veränderungen erzeugen sollen, wurde bereits angesprochen. Erfreulicherweise greifen neuere agile Methoden diese Erkenntnis auf mit der Verwendung von Use Cases zur Beschreibung notwendiger Anforderungen an neue Produkte oder Dienstleistungen sowie durch das Persona-Konzept, das im Sinne einer individualisierten Change-Story den Teammitgliedern eine konkrete Zielrichtung ihres Handelns vermittelt und ihnen die Überprüfung der Wirksamkeit ihrer eingesetzten Mittel erlaubt (für einen Überblick siehe Röpstorff und Wiechmann, 2016).

Doch auch die gefundenen Interebenenbeziehungen bieten Organisationen Chancen, die Wirksamkeit ihrer Change-Maßnahmen zu steigern. Nach meiner Erfahrung agieren Teams häufig noch relativ losgelöst von ihrem organisationalen Umfeld bei der Bewältigung ihrer Veränderungs-herausforderungen. Gerade die kollektive kognitive Trias erwies sich aber als stark abhängig von den Überzeugungen auf der individuellen und der organisationalen Ebene. Die Verantwortlichen sollten sich dieser Zusammenhänge bewusst sein und sie fördern, um so die wirksamkeitssteigernde Energie von Change-Maßnahmen, die insbesondere auf der individuellen Ebene wirken, auch für die kollektive Ebene zu nutzen. Während sich die Change-Kommunikation bislang, und das durchaus erfolgreich, um die Information und Beteiligung der Individuen in den Organisationen gekümmert hat, sollte der Austausch zwischen Abteilungen und Bereichen noch stärker in den Mittelpunkt gerückt werden. Hierarchieübergreifende Projektteams können zum Beispiel dafür sorgen, dass unterschiedliche Perspektiven und damit Wahrnehmungen und Überzeugungen in die Planung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben einfließen. Veranstaltungen, auf denen sich Arbeitsteams unterschiedlicher Bereiche ihre Erfolge in der Veränderung vorstellen, fördern nicht nur den Austausch und erlauben eine bessere Abstimmung der Veränderungsaufgaben. Sie sprechen auch direkt die kollektiven Wirksamkeitsüberzeugungen und Ergebniserwartungen im Unternehmen an.

Was die Wirkung der organisationalen kognitiven Trias auf ihr kollektives Pendant angeht, sind vor allem die bereits angesprochenen Ressourcen zu nennen, die eine Organisation zur Verfügung stellt. Immer wieder kommt es vor, dass das Topmanagement im Rahmen von Veränderungsprozessen widersprüchliche Signale an die Organisation sendet; wenn etwa im Verlauf des Prozesses Kürzungen vorgenommen und ursprünglich geplante technische Lösungen gestoppt oder in ihren Funktionen eingeschränkt werden. Dies hat meist verhängnisvolle Effekte auf die wahrgenommene Wirksamkeits- und Ergebniserwartung der Teams und Individuen. Die Unternehmen müssen sich

bewusst sein, dass geringe Wirksamkeits- oder Ergebniserwartungen genauso wie geringe Ergebnisvalenzen, egal auf welcher Ebene, einen möglicherweise zerstörerischen Effekt auf positive Überzeugungen an anderen Stellen der Organisation haben können. Insgesamt macht die Existenz der Interebenenbeziehungen Change Management komplexer und ein Stück weit weniger vorhersagbar in seinen Wirkungen. Doch mit überprüfbareren Hypothesen über die Ausgangs- und Zielvariablen dieser Beziehungen sowie deren Richtung sind Unternehmen in der Lage, diese zum Vorteil der Organisation und ihrer Mitglieder zu nutzen.

Change Management bleibt auch vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse ein schwieriges Unterfangen. Und es werden auch künftige Studien von Misserfolgswerten berichten, die den Ansprüchen der Verantwortlichen in den Unternehmen wie auch der Forschenden im Bereich des Organizational Change nicht genügen werden. Ob sich der leichte Trend hin zu ganzheitlicheren Ansätzen in der angewandten Forschung zu Organizational Change fortsetzen wird, bleibt abzuwarten. Die Unternehmen erwarten von der Forschung einen Kompass durch die unsicheren Gewässer der Veränderung und Orientierung in Form von ganzheitlichen Ansätzen, um ihre Reise zu planen und auf Unvorhergesehenes schnell und zielgerichtet reagieren zu können. Die vorliegende Arbeit gibt ihnen dafür eine klare Empfehlung mit auf die Reise: Wenn sie sich stärker als bislang auf die Kernvariablen der kognitiven Trias auf allen Ebenen fokussieren, dürfen sie einen deutlichen Effekt auf die Wirksamkeit ihrer Change-Initiativen und damit auf den Change-Erfolg erwarten. Die konkreten Wirkungen sind vielfältig und verstärken sich über die Ebenen hinweg gegenseitig. Dazu müssen sie von Anfang an die Landschaft der Erwartungen in der Organisation sorgfältig beschreiben und über den Veränderungsprozess hinweg pflegen. Neben seinen anderen Aktionsfeldern wird Change Management in diesem Sinne zum Erwartungsmanagement; aber nicht im Sinne von Marketing oder Suggestion, sondern im Sinne von erlebbaren Aktionen und ihren Konsequenzen, von Transparenz und Nachvollziehbarkeit der getroffenen Entscheidungen und ausgegebenen Ziele. Wenngleich es in dieser Arbeit nicht abschließend nachgewiesen wurde, so ist dennoch anzunehmen, dass gleichzeitig die Notwendigkeit entfällt, sich mit vielfältigen einzelnen Konstrukten, ihren Vorbedingungen und Auswirkungen zu befassen und eine überkomplexe Change-Architektur aufzubauen, die allen Eventualitäten gerecht werden will und dennoch Widersprüche produziert.

So ist trotz aller Komplexität des hier beschriebenen Modells eine doch einfache, weil universelle Botschaft herauszulesen. Denn folgt man den Erkenntnissen aus dieser Arbeit, lässt sich die Formel für erfolgreiches Change Management letzten Endes auf die Beantwortung von drei einfachen Fragen reduzieren: Ist dieses Ziel für uns (wirklich) attraktiv? Sind die Maßnahmen, die wir ergreifen, die richtigen? Und sind wir in der Lage, diese Maßnahmen erfolgreich umzusetzen?

# Literatur

---

§2 BetrVg (2001). <https://betriebsverfassungsgesetz.net/paragraph-2>

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.  
<https://doi.org/10.2307/258636>

Ahmad, A. B., Butt, A. S., Chen, D., & Liu, B. (2020). A mediated model of the effect of organizational culture on the intentions to engage in change-supportive behaviors: Insights from the theory of planned behavior. *Journal of Management & Organization*, 1-21.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2020.41>

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications, Inc.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665–683.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>

Ajzen, I. (2013). *Constructing a theory of planned behavior questionnaire*. University of Massachusetts. Download am 18.03.2013 von  
<https://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>

Ajzen, I. (2021). *Frequently asked questions: What is the difference between perceived behavioral control and self-efficacy?* University of Massachusetts. Download am 29.10.2021 von  
<https://people.umass.edu/aizen/faq.html>

Alavi, S. B. (2005, Januar). *A multilevel approach to studying collective efficacy in organizational change* [Conference Paper]. 3rd International Management Conference, Teheran, Iran. Download am 05.12.2010 von  
[https://www.researchgate.net/publication/267413717\\_A\\_multilevel\\_approach\\_to\\_studying\\_collective\\_efficiency\\_in\\_organizational\\_change](https://www.researchgate.net/publication/267413717_A_multilevel_approach_to_studying_collective_efficiency_in_organizational_change)

Albion, M. J., & Gagliardi, R. E. (2007, 28. Juni - 01. Juli) *A study of transformational leadership, organisational change and job satisfaction*. [Conference Paper]. 7th Industrial & Organisational Psychology Conference and 1st Asia Pacific Congress on Work and Organisational Psychology, Adelaide, Australia.

- Alderfer, C. P. (1977). Organization development. *Annual Review of Psychology*, 28(1), 197.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.28.020177.001213>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Antoni, C. H. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 197–216.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13594320444000065>
- Argyris, C. (1973). Personality and organization theory revisited. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 141–167. <https://doi.org/10.2307/2392060>.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.  
<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.  
<https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349–368. <https://doi.org/10.1177/0021886317691930>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1988). Organisational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management (University of New South Wales)*, 13(2), 275-302. <https://doi.org/10.1177/031289628801300210>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>
- Bandura, A., & Jourden, F. J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 941–951. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.6.941>
- Bandura, A., Adams, N. E., & Beyer, J. (1977). Cognitive processes mediating behavioral change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(3), 125–139. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.3.125>
- Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B., & Howells, G. N. (1980). Tests of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4(1), 39–66. <https://doi.org/10.1007/BF01173354>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance: Beyond expectations*. FreePress.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bentler, P. M., & Chou, C.-P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117. <https://doi.org/10.1177/0049124187016001004>
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>

- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science, 43*(3), 303–326. <https://doi.org/10.1177/0021886306296602>
- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress, 25*(4), 321–337. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634280>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Gulf Publishing Company.
- Bohn, J. G. (2010). Development and exploratory validation of an organizational efficacy scale. *Human Resource Development Quarterly, 21*(3), 227–251.
- Bohn, J. G., Douthitt, R., & Eggers, J. T. (2006). A new way to tackle organizational change in corrections. *Corrections Today, 68*(3), 86–87.
- Bonniface, L. (2003). „A drop in the bucket“: *Collective efficacy perceptions affect waste minimising behaviours*. [Masterarbeit an der Edith Cowan University, Perth, Australien]. Download am 06.02.2012 von <https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=theses>
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management, 36*(2), 191-222. <https://doi.org/10.1177/1059601110392990>
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science, 46*(4), 500-531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Bouckennooghe, D., Schwarz, G. M., & Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's three-component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(4), 578–595. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.963059>
- Bradshaw, P., & Boonstra, J. J. (2004). Power-dynamics in organizational change: A Multi-perspective approach. In J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 279-299). Wiley.
- Brown, I., & Inouye, D. K. (1978). Learned helplessness through modeling: The role of perceived similarity in competence. *Journal of Personality and Social Psychology, 36*(8), 900–908. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.8.900>

- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management, 47*(4), 667–686. <https://doi.org/10.1002/hrm.20239>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management, 18*(3), 523-545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Bussin, M., & Blair, C. (2019). *The new world of work: An “SOS” call to management*. KR Publishing.
- Caldwell, S. D. (2013). Are change readiness strategies overrated? A commentary on boundary conditions. *Journal of Change Management, 13*(1), 19–35.  
<http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.768428>
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology, 46*(4), 823–850. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology, 49*(2), 429–452.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01806.x>
- Carroll, J. M, Rosson, M. B., & Zhou, J. (2005). Collective efficacy as a measure of community. In Association for Computing Machinery (Eds.). *CHI '05: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-10). Association for Computing Machinery.  
<https://doi.org/10.1145/1054972.1054974>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 234–246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Choi, M. (2011). Employees’ attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management, 50*(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Cinite, I., & Duxbury, L. E. (2018). Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science, 54*(2), 113–139.  
<https://doi.org/10.1177/0021886318757997>
- Claßen, M., & Kyaw, F. v. (2008). *Change Management Studie 2008. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. Download am 24.05.2021 von  
[https://www.capgemini.com/m/de/tl/Change\\_Management-Studie\\_2008.pdf](https://www.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf)
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(2), 217–239. <https://doi.org/10.1080/13594320444000074>

- Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> Ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Collins, C. G., & Parker, S. K. (2010). Team capability beliefs over time: Distinguishing between team potency, team outcome efficacy, and team process efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1003–1023. <https://doi.org/10.1348/096317909X484271>
- Conner, M., Povey, R., Sparks, P., James, R., & Shepherd, R. (2003). Moderating role of attitudinal ambivalence within the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 42(1), 75–94. <https://doi.org/10.1348/014466603763276135>
- Cullen-Lester, K. L., Webster, B. D., Edwards, B. D., & Braddy, P. W. (2019). The effect of multiple negative, neutral, and positive organizational changes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 124–135. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1544896>
- Davis, L. E. (1966). The design of jobs. *Industrial Relations*, 6(1), 21–45. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1966.tb00833.x>
- DeCelles, K. A., Tesluk, P. E., & Taxman, F. S. (2013). A field investigation of multilevel cynicism toward change. *Organization Science*, 24(1), 154–171. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0735>
- Delacre, M., Leys, C., Mora, Y. L., & Lakens, D. (2019). Taking parametric assumptions seriously: Arguments for the use of Welch’s F-test instead of the classical F-test in one-way ANOVA. *International Review of Social Psychology*, 32(1): 13, 1–12. <https://doi.org/10.5334/irsp.198>
- Deloitte (2020). *Transforming champions. Turning opposites into complements*. Download am 05.02.2022 von [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Deloitte\\_HSG\\_Transformation%20Champions%20Studie.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Deloitte_HSG_Transformation%20Champions%20Studie.pdf)
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change.” *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (1994). *Change-Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus.

- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Echambadi, R., & Hess, J. D. (2007). Mean-centering does not alleviate collinearity problems in moderated multiple regression models. *Marketing Science*, 26(3), 438–445.  
<https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0263>
- Eden, D. (1986). OD and self-fulfilling prophecy: Boosting productivity by raising expectations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/002188638602200104>
- Eden, D. (2003). Self-fulfilling prophecies in organizations. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2<sup>nd</sup> Ed., pp. 91–122). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Fan, X.-L., Zhou, Y., Wang, C.-X., & Chang, X.-X. (2020). The interactive effect of employee-involved governance and CEO change-oriented leadership on organizational innovation: A moderated mediation model. *Group & Organization Management*, 45(3), 417–455.  
<https://doi.org/10.1177/1059601119862896>
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98–111.  
<https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
- Faucheux, C., Amado, G., & Laurent, A. (1982). Organizational development and change. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 343–370. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.002015>
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change – an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Felfe, J. (2006a). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift Für Personalpsychologie*, 5(4), 163–176.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1026/1617-6391.5.4.163>
- Felfe, J. (2006b). Validierung einer deutschen Version des “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ Form 5x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift Für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(2), 61–78. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.2.61>
- Feltz, D. L., & Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 557–564. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.557>

- Ferrari, J. R., & Parker, J. T. (1992). High school achievement, self-efficacy, and locus of control as predictors of freshman academic performance. *Psychological Reports, 71*(2), 515-518.  
<https://doi.org/10.2466/pr0.1992.71.2.515>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*, 117–140.  
<https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Forchhammer, L. S., & Roth, E. (2008). *ComTeam-Studie 2008 - True Change: Was Macher und Betroffene von Veränderungsprozessen wirklich halten. Kommentierter Ergebnisbericht*. Download am 18.04.2018 von <http://www.comteamgroup.com>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *The Academy of Management Review, 33*(2), 362–377. <https://doi.org/10.2307/20159402>
- Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A., & Riley, S. J. (2021). Creating energy for change: The role of changes in perceived leadership support on commitment to an organizational change initiative. *Journal of Applied Behavioral Science, 57*(2), 153–173.  
<https://doi.org/10.1177/0021886320907423>
- Franke, F., & Felfe, J. (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen. Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. *Zeitschrift Für Arbeits- und Organisationspsychologie, 52*(3), 135–146.
- Fridrich, A., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). Outcome expectancy as a process indicator in comprehensive worksite stress management interventions. *International Journal of Stress Management, 23*(1), 1–22.
- Friedlander, F., & Brown, L. D. (1974). Organization development. *Annual Review of Psychology, 25*(1), 313. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.25.020174.001525>
- Games, P. A., & Howell, J. F. (1976). Pairwise multiple comparison procedures with unequal N's and/or variances: A Monte Carlo study. *Journal of Educational Statistics, 1*(2), 113–125.  
<https://doi.org/10.2307/1164979>
- Geiser, C. (2011). *Datenanalyse mit Mplus: Eine anwendungsorientierte Einführung* (2. durchgesehene Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-531-93192-0>
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review, 12*(3), 472–485.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306562>

- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Woolfolk Hoy, A. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and impact on student achievement. *American Educational Research Journal, 37*(2), 479–507. <https://doi.org/10.2307/1163531>
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Woolfolk Hoy, A. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational Researcher, 33*(3), 3–13.
- Golembiewski, R. T., Billingsley, K., & Yeager, S. (1975). Measuring change and persistence in human affairs: Types of change generated by OD designs. *Journal of Applied Behavioral Science, 12*(2), 133–157. <https://doi.org/10.1177/002188637601200201>
- Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Hogrefe.
- Groves, K. S. (2020). Testing a moderated mediation model of transformational leadership, values, and organization change. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(1), 35–48. <https://doi.org/10.1177/1548051816662614>
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 819–832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.819>
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 38*(2), 275–291. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00547.x>
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology, 32*(1), 87–106. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb00987.x>
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 55*, 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.

- Henricks, M. D., Young, M., & Kehoe, E. J. (2020). Attitudes toward change and transformational leadership: A longitudinal study. *Journal of Change Management*, 20(3), 202–219.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1758529>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629–643.  
<https://doi.org/10.1002/job.362>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37(4), 1137–1177.  
<https://doi.org/10.1177/0149206310393520>
- Hodges, L., & Carron, A. V. (1992). Collective efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology*, 23(1), 48–59.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.  
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506>
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79–108. <https://doi.org/10.1080/14697010903549457>
- Jenks, R. S. (1970). An action-research approach to organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 131–150. <https://doi.org/10.1177/002188637000600201>

- Jex, S. M., & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 349–361.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.349>
- Jonas, K., & Ziegler, R. (2007). Attitudinal ambivalence. In M. Hewstone, H. A. W. Schut, J. B. F. De Wit, K. Van Den Bos, & M. S. Stroebe (Hg.), *The scope of social psychology: Theory and applications* (pp. 29–42). Psychology Press.
- Jonas, K., Broemer, P., & Diehl, M. (2000). Experienced ambivalence as a moderator of the consistency between attitudes and behaviors. *Zeitschrift für Sozialpsychologie, 31*(3), 153–165.  
<https://doi.org/10.1024//0044-3514.31.3.153>
- Jones, S. L., & Van de Ven, A. H. (2016). The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. *Journal of Applied Behavioral Science, 52*(4), 482–506.  
<https://doi.org/10.1177/0021886316671409>
- Jørgensen, H. H., Albrecht, J., & Neus, A. (2007). *Making Change Work. Erfolgsfaktoren für die Einführung von Innovationen*. Studie der IBM Global Business Services in Kooperation mit dem Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Download am 21.01.2011 von [http://www-05.ibm.com/de/pressroom/downloads/mcw\\_2007.pdf](http://www-05.ibm.com/de/pressroom/downloads/mcw_2007.pdf)
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research, 33*(3), 313–336. <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2003). Group potency and collective efficacy: Examining their predictive validity, level of analysis, and effects of performance feedback on future group performance. *Group & Organization Management, 28*(3), 366–391.  
<https://doi.org/10.1177/1059601102250821>
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(4), 681–706.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>
- Karau, S. J., Markus, M. J., & Williams, K. D. (2000). On the elusive search for motivation gains in groups: Insights from the Collective Effort Model. *Zeitschrift für Sozialpsychologie, 31*(4), 179–190.  
<https://doi.org/10.1024//0044-3514.31.4.179>

- Katz-Navon, T. Y., & Erez, M. (2005). When collective- and self-efficacy affect team performance: The role of task interdependence. *Small Group Research, 36*(4), 437–465.  
<https://doi.org/10.1177/1046496405275233>
- Kerr, N. L., & Kaufman-Gilliland, C. M. (1997). "... and besides, I probably couldn't have made a difference anyway": Justification of social dilemma defection via perceived self-inefficacy. *Journal of Experimental Social Psychology, 33*(3), 211–230. <https://doi.org/10.1006/jesp.1996.1319>
- Kets de Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell), 14*(1), 34–57. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1977.tb00616.x>
- Kim, T. Y., Bateman, T. S., Gilbreath, B., & Andersson, L. M. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations, 62*(10), 1435–1458.  
<https://doi.org/10.1177/0018726709340822>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods, 3*(3), 211–236.  
<https://doi.org/10.1177/109442810033001>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling, 3<sup>rd</sup> Ed.* Guilford Press.
- Kohr, R. L., & Games, P. A. (1974). Robustness of the analysis of variance, the Welch procedure and a box procedure to heterogeneous variances. *Journal of Experimental Education, 43*(1), 61–69.
- Königswieser, R., & Exner, A. (2006). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager* (9. Aufl.). Klett-Cotta.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2011). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (6. Aufl.). Carl-Auer.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. McGraw-Hill.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Krane, E. (2020, 15.September). Projekte / Projektmanagement. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i097-2.0>

- Kyaw, F. v., & Claßen, M. (2010). *Change Management Studie 2010. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. Download am 17.07.2022 von [https://www.management-coaching.org/sites/default/files/Change\\_Management\\_Studie\\_2010\\_0.pdf](https://www.management-coaching.org/sites/default/files/Change_Management_Studie_2010_0.pdf)
- Latham, G. P. (2001). The importance of understanding and changing employee outcome expectancies for gaining commitment to an organizational goal. *Personnel Psychology, 54*(3), 707–716. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00229.x>
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological, and humanistic approaches. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*. Rand McNally.
- Leiner, D. J. (2014). *SoSci Survey* (Version 2.4.00) [Computer software]. <https://www.socisurvey.de>
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*(1), 585-634. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.003101>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*, 5-41. <http://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *The Academy of Management Review, 20*(3), 645–678. <https://doi.org/10.2307/258790>
- Ling, B., Guo, Y., & Chen, D. (2018). Change leadership and employees' commitment to change: A multilevel motivation approach. *Journal of Personnel Psychology, 17*(2), 83–93. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000199>
- Little, B. L., & Madigan, R. M. (1997). The relationship between collective efficacy and performance in manufacturing work teams. *Small Group Research, 28*(4), 517-534. <https://doi.org/10.1177/1046496497284003>
- Lix, L. M., Keselman, J. C., & Keselman, H. J. (1996). Consequences of assumption violations revisited: A quantitative review of alternatives to the one-way analysis of variance “F” test. *Review of Educational Research, 66*(4), 579–619. <https://doi.org/10.2307/1170654>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science, 1*(4), 240–246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology, 69*(2), 241–251.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.241>
- Lohmann, T. R., & Bosch, U. (2012). *Return on Change (RoC) – Strategische Perspektive*. Erschienen als PwC-Studien-Broschüre, PriceWaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.  
 Download am 10.07.2019 von <https://www.pwc.de/change-management>
- Maddux, J. E., Norton, L. W., & Stoltenberg, C. D. (1986). Self-efficacy expectancy, outcome expectancy, and outcome value: Relative effects on behavioral intentions. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(4), 783–789. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.4.783>
- Maier, S. F., & Seligman, M. E. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology: General, 105*(1), 3–46. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.105.1.3>
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology, 38*(1), 299–337. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.38.020187.001503>
- Marsh, H. W. (1996). Positive and negative global self-esteem: A substantively meaningful distinction or artifactors? *Journal of Personality & Social Psychology, 70*(4), 810–819.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.810>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410–476.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D., & Sonntag, K. (2009). Der Elfenbeinturm öffnet sich - Veränderungsprozesse im Hochschulbereich. Werden Commitment to Change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt? *Zeitschrift für Personalpsychologie, 8*(1), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1026/1617-6391.8.1.1>
- Molter, B., Stegmaier, R., Noefer, K., & Sonntag, K. (2008). Autonomie und Commitment to Change als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 7*(1), 27–36. <https://econtent.hogrefe.com/doi/pdf/10.1026/1617-6391.7.1.27>

- Muthen, L. K. (1999, 29. Oktober). Fragen und Antworten zu ‚Intraclass correlations.‘ Download am 05.02.2022 von <http://www.statmodel.com/discussion/messages/12/18.html>
- Muthen, L. K. (2009, 23. März). Fragen und Antworten zu ‚MLR acronym?‘ Download am 05.02.2022 von <http://www.statmodel.com/discussion/messages/11/2156.html>
- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (1998-2017). *MPlus User's Guide. 8<sup>th</sup> Ed.* Download am 30.09.2021 von [https://www.statmodel.com/download/usersguide/MplusUserGuideVer\\_8.pdf](https://www.statmodel.com/download/usersguide/MplusUserGuideVer_8.pdf)
- Myers, N. D., Feltz, D. L., & Short, S. E. (2004). Collective efficacy and team performance: A longitudinal study of collegiate football teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(2), 126–138. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.8.2.126>
- Myers, N. D., Payment, C. A., & Feltz, D. L. (2004). Reciprocal relationships between collective efficacy and team performance in women's ice hockey. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(3), 182–195. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.8.3.182>
- O'Connor, P. J., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2018). Too busy to change: High job demands reduce the beneficial effects of information and participation on employee support. *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 629–643. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9515-8>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627–659. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x>
- Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337–349. <https://doi.org/10.1037/a0021100>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *The Academy of Management Review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bozionelos, N., Fujimoto, Y., González, L., Han, J., Hrebícková, M., Jimmieson, N., Kordacová, J., Mitsuhashi, H.,

- Mlacic, B., Feric, I., Kotrla Topic, M., Ohly, S., Øystein Saksvik, P., & van Dam, K. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 935–944. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.935>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pajares, F., & Miller, M. D. (1994). Role of self-efficacy and self-concept beliefs in mathematical problem solving: A path analysis. *Journal of Educational Psychology, 86*(2), 193–203. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.86.2.193>
- Parker, L. E. (1994). Working together: Perceived self- and collective-efficacy at the workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 24*(1), 43–59. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb00552.x>
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., & Shaw, D. (2014). Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects. *Journal of Change Management, 14*(1), 99–125. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.745894>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *Journal of Applied Behavioral Science, 57*(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Pescosolido, A. T. (2003). Group efficacy and group effectiveness: The effects of group efficacy over time on group performance and development. *Small Group Research, 34*(1), 20–42. <https://doi.org/10.1177/1046496402239576>
- Picot, A., Freudenberg, H., & Gassner, W. (1999). *Management von Reorganisation: Maßschneidern als Konzept für den Wandel*. Gabler.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review, 25*(4), 783–794. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational

- citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pond, S. B., Armenakis, A. A., & Green, S. B. (1984). The importance of employee expectations in organizational diagnosis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20(2), 167–180. <https://doi.org/10.1177/002188638402000207>
- Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978). The impact of organization development. *Academy of Management Review*, 3(2), 249–266. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4294860>
- Porras, J. I., & Roberts, N. (1980). Toward a typology of organization development research. *Journal of Occupational Behavior*, 1(3), 163–179.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 719-822). Consulting Psychologists Press.
- Porsche Consulting (2020). *Change Management Kompass 2020*. Download am 05.02.2022 von [https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/04\\_Medien/Publikationen/267748\\_Change\\_Management/Change\\_Management\\_Kompass\\_2020\\_C\\_Porsche\\_Consulting-v3.pdf](https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/04_Medien/Publikationen/267748_Change_Management/Change_Management_Kompass_2020_C_Porsche_Consulting-v3.pdf)
- Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 187–198. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.187>
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being. *British Journal of Management*, 28(2), 248–264. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12200>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Reif, W. E., & Schoderbek, P. P. (1966). Job enlargement: Antidote to apathy. *Management of Personnel Quarterly*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930050105>
- Riggs, M. L., & Knight, P. A. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755–766. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.755>
- Rodgers, W. M., & Brawley, L. R. (1996). The influence of outcome expectancy and self-efficacy on the behavioral intentions of novice exercisers. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(7), 618–634. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb02734.x>

- Röpstorff, S., & Wiechmann, R. (2016). *Scrum in der Praxis. Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren* (2. Aufl.). dpunkt.verlag.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1–37.
- Russ, T. (2008). Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches. *Journal of Change Management*, 8(3/4), 199–211. <https://doi.org/10.1080/14697010802594604>
- Sashkin, M., & Burke, W. W. (1987). Organization development in the 1980's. *Journal of Management*, 13(2), 393-417. <https://doi.org/10.1177/014920638701300212>
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2010). Ensuring positiveness of the scaled difference chi-square test statistic. *Psychometrika*, 75(2), 243–248. <https://doi.org/10.1007/s11336-009-9135-y>
- Schachter, S., & Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69(5), 379–399. <https://doi.org/10.1037/h0046234>
- Schein, E. H. (1973). Organizational psychology: Problems and prospects for the future. *Training & Development Journal*, 27(3), 43-49.
- Schielzeth, H. (2010). Simple means to improve the interpretability of regression coefficients. *Methods in Ecology and Evolution*, 1(2), 103–113. <https://doi:10.1111/j.2041-210X.2010.00012.x>
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S., & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des 'Commitment'-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19(2), 93–106.
- Seggewiss, B. J., Straatmann, T., Hatstrup, K., & Mueller, K. (2019). Testing interactive effects of commitment and perceived change advocacy on change readiness: Investigating the social dynamics of organizational change. *Journal of Change Management*, 19(2), 122–144. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1477816>
- Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2000). The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 32(2), 104–116. <https://doi.org/10.1037/h0087105>

- Seijts, G. H., Latham, G. P., & Whyte, G. (2000). Effect of self- and group efficacy on group performance in a mixed-motive situation. *Human Performance, 13*(3), 279–298.  
[https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303\\_3](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303_3)
- Seligman, M. E. (1972). Learned helplessness. *Annual Review of Medicine, 23*, 407–412.
- Sguera, F., Patient, D., Diehl, M., & Bobocel, R. (2022). Thank you for the bad news: Reducing cynicism in highly identified employees during adverse organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 95*(1), 90–130. <https://doi.org/10.1111/joop.12369>
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review, 28*(3), 25–31. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/group-effectiveness-what-really-matters/docview/1302989858/se-2>
- Shin, J., Seo, M.-G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining employees' commitment to organizational change: The role of leaders' informational justice and transformational leadership. *Journal of Applied Behavioral Science, 51*(4), 501–528.  
<https://doi.org/10.1177/0021886315603123>
- Silver, W. S., & Bufanio, K. M. (1996). The impact of group efficacy and group goals on group task performance. *Small Group Research, 27*(3), 347–359. <https://doi.org/10.1177/1046496496273001>
- Simon, F. B. (2009). *Einführung in die systemische Wirtschaftstheorie*. Carl-Auer-Systeme.
- Solinger, O. N., Joireman, J., Vantilborgh, T., & Balliet, D. P. (2021). Change in unit-level job attitudes following strategic interventions: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Organizational Behavior, 42*(7), 964–986. <https://doi.org/10.1002/job.2523>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 814–828. <https://doi.org/10.1037/a0015659>
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. Academic Press.
- Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *Journal of Applied Behavioral Science, 49*(3) 333–360.  
<https://doi.org/10.1177/0021886313475479>
- Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2006). *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Mitarbeiter mobilisieren*. Springer.

- Straatmann, T., Nolte, J. K., & Seggewiss, B. J. (2018). Psychological processes linking organizational commitment and change-supportive intentions. *Personnel Review*, 47(2), 403–424. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0230>
- Straatmann, T., Rothenhöfer, L. M., Meier, A., & Mueller, K. (2018). A configurational perspective on the theory of planned behaviour to understand employees' change-supportive intentions. *Applied Psychology: An International Review*, 67(1), 91–135. <https://doi.org/10.1111/apps.12120>
- Tabri, N., & Conway, M. (2011). Negative expectancies for the group's outcomes undermine normative collective action: Conflict between Christian and Muslim groups in Lebanon. *British Journal of Social Psychology*, 50(4), 649–669. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02071.x>
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A., & Williams, C. A. (2000). Organizational change: An assessment of trust and cynicism. Forschungsbericht am Civil Aeromedical Institute der Federal Aviation Administration, Oklahoma City, Oklahoma (No. DOT/FAA/AM-00/14). Download am 29.01.2022 von: [http://www.faa.gov/data\\_research/research/med\\_humanfacs/oamtechreports/2000s/media/00\\_14.pdf](http://www.faa.gov/data_research/research/med_humanfacs/oamtechreports/2000s/media/00_14.pdf)
- Thundiyil, T. G., Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 429–450. <https://doi.org/10.1177/0021886315603122>
- Tomarken, A. J., & Serlin, R. C. (1986). Comparison of ANOVA alternatives under variance heterogeneity and specific noncentrality structures. *Psychological Bulletin*, 99(1), 90–99. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.99.1.90>
- Trist, E. (1981). The socio-technical perspective: The evolution of socio-technical systems as a conceptual framework and as an action research program. In A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on organization design and behavior* (pp. 17–75). Wiley.
- Vahs, D., & Leiser, W. (2003). *Change Management in schwierigen Zeiten: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen* (1. Aufl.). Deutscher Universitätsverlag.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>

- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 575–586. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>
- Vilca, L. W., Echebaudes-Ilizarbe, R. I., Aquino-Hidalgo, J. M., Ventura-León, J., Martínez-Munive, R., & White, M. (2022). Psychometric properties of the Environmental Reward Observation Scale: Study on its internal structure, factor invariance, and method effect associated with its negative items. *Psychological Reports, 125*(1), 649–675. <https://doi.org/10.1177/0033294120981930>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management, 20*(6), 761–773. <https://doi.org/10.1108/09534810710831000>
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P., & Shi, K. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self-efficacy across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(3), 2–16. <https://doi.org/10.1177/107179190501100301>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(4), 515–530. <https://doi.org/10.1348/0963179042596441>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management, 25*(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Watzlawick, P. (2005). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen* (19. Aufl.). Piper.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

- Weinberg, R. S., Gould, D., Yukelson, D., & Jackson, A. (1981). The effect of preexisting and manipulated self-efficacy on a competitive muscular endurance task. *Journal of Sport Psychology*, 3(4), 345–354.
- Weinberg, R. S., Yukelson, D., & Jackson, A. (1980). Effect of public and private efficacy expectations on competitive performance. *Journal of Sport Psychology*, 2(4), 340–349.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science* 4, 67-75. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S.-Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379–436. <https://doi.org/10.1177/1077558708317802>
- Weingart, L. R., & Weldon, E. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and group member performance. *Human Performance*, 4(1), 33-54. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup0401\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup0401_2)
- Werkman, R. A., Boonstra, J. J., & van der Kloot, W. A. (2005, 4.-12. August). *Changing organizations. Understanding complexity, not denying it* [Conference Paper]. Academy of Management Conference, Hawaii, United States. Download am 26.01.2011 von <https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Academy-paper-Configurations.pdf>
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175–193. <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>
- Whitney, K. (1994). Improving group task performance: The role of group goals and group efficacy. *Human Performance*, 7(1), 55-78. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup0701\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup0701_5)
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279067>
- Woodman, R. W. (1989). Organizational change and development: New arenas for inquiry and action. *Journal of Management*, 15(2), 205-228. <https://doi.org/10.1177/014920638901500205>
- Woodman, R. W., & Wayne, S. J. (1985). An investigation of positive-findings bias in evaluation of organization development interventions. *Academy of Management Journal*, 28(4), 889–913. <https://doi.org/10.2307/256243>

Zanna, M. P., & Cooper, J. (1974). Dissonance and the pill: An attribution approach to studying the arousal properties of dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(5), 703–709.  
<https://doi.org/10.1037/h0036651>

# Anhang

---

- A Fragebogen Studie 1 anonymisiert
- B Fragebogen Studie 2 Hauptbefragung anonymisiert
- C Fragebogen Studie 2 Folgebefragung anonymisiert

## **Titel: [Projektname] Online-Umfrage**

---

**Menüpunkt links: Herzlich willkommen**

**Überschrift: Herzlich willkommen**

**Text:**

**Vielen Dank, dass Sie an unserer Befragung zum Projekt [Projektname] teilnehmen.**

Wir möchten Sie im Folgenden bitten, **Ihre persönliche Sicht** auf das Projekt [Projektname] und Ihre Einschätzungen und Erwartungen hinsichtlich der Umsetzung der neuen Prozesse anzugeben.

Dies soll uns ermöglichen, in der schwierigen Phase der Umsetzung die richtigen Maßnahmen zu Ihrer Unterstützung zu ergreifen. Ihr Beitrag ist daher sehr wichtig für uns.

Ihre Antworten werden zu keinem anderen Zweck als der Bewertung des Projekts [Projektname] genutzt und **vollständig vertraulich** behandelt. Das bedeutet, dass Sie diesen Fragebogen **anonym** ausfüllen können und Ihre Antworten anonym verarbeitet und ausgewertet werden. Weder Ihr Vorgesetzter noch sonst jemand in Ihrem Unternehmen erfährt, wie Sie persönlich geantwortet haben. Selbstverständlich ist die Teilnahme an der Befragung **freiwillig**.

Für das Ausfüllen des Fragebogens werden Sie ca. 20 Minuten benötigen.

---

**Menüpunkt links: Bevor Sie starten 1/2**

**Überschrift: Bevor Sie starten**

**Text:**

Um ein möglichst exaktes Stimmungsbild zu erhalten, bitten wir Sie, Ihren Einsatzort und Ihr Arbeitsgebiet bzw. Ihre Organisationseinheit anzugeben. Diese Informationen werden nur dann genutzt, wenn mindestens 5 Kollegen an der Befragung teilgenommen haben. Sie kennen diesen Mechanismus von der Mitarbeiterbefragung des [Unternehmensname].

**Frage:**

1. In welchem Regionalbereich sind Sie tätig? Hinweis: Mitarbeiter der Zentrale wählen bitte den Punkt „Zentrale“.

[1]

[2]

[3]

[4]

[5]

[6]

[7]

Zentrale

---

**Menüpunkt links: Bevor Sie starten 2/2**

**Überschrift: Bevor Sie starten**

**Frage:**

2. In welchem Arbeitsgebiet sind Sie tätig?

[1]

[2]

[3]

---

**Menüpunkt links: Bevor Sie starten 2/2**

**Überschrift: Bevor Sie starten**

**Frage:**

3. In welcher Organisationseinheit sind Sie tätig?

[4]

[5]

[6]

[7]

Hinweis für Programmierung des Tools:

Bei Frage 1 sollte abhängig von der Antwort entweder Version 2. (für die Regionalbereiche) oder Version 3. (für die Zentrale) angezeigt werden

**Text:**

**Hinweis:**

Wenn im Folgenden von Ihrem „Arbeitsgebiet“ die Rede ist, beziehen Sie dies bitte auf Ihre jeweilige Organisationseinheit.

---

**Menüpunkt links: Erläuterungen**

**Überschrift: Erläuterungen zu den folgenden Seiten**

**Text:**

Auf den nächsten Seiten finden Sie zunächst Fragen zu Ihren persönlichen Aufgaben im Rahmen der Umsetzung von [Projektname] („Was ist zu tun?“) und anschließend zu den damit angestrebten Ergebnissen („Wozu soll es dienen?“). Die gleichen Fragen finden Sie später auch auf Ihr Arbeitsgebiet und die gesamte [Bereichs]organisation bezogen. Sie werden sich also schnell zurechtfinden. Einige der Fragen werden Ihnen möglicherweise sehr ähnlich vorkommen. Wir bitten Sie, trotzdem möglichst vollständig zu antworten, da dies für eine exakte Erfassung notwendig ist.

Bitte denken Sie daran, dass es um **Ihre persönliche Sicht** auf diese Themen geht. Antworten Sie daher möglichst **spontan**, ohne groß darüber nachzudenken, welches die "objektiv richtige" Antwort sein könnte.

---

**Menüpunkt links: Persönliche Arbeit 1/2**

**Überschrift: Ihre persönliche Arbeit - persönliche Aufgaben**

**Text:**

Zunächst geht es um Ihre persönlichen Aufgaben bei der Umsetzung von [Projektname]. Wenn Sie diese noch nicht genau kennen, antworten Sie bitte nach Ihrem persönlichen Wissenstand und Ihrer persönlichen Einschätzung.

**Frage:**

		Nein, absolut sicher nicht ↓								Ja, absolut sicher ↓
4	Sind Sie in der Lage, diese Aufgaben zur Umsetzung von [Projektname] innerhalb der vorgegebenen Zeit vollständig zu erledigen? (individuelle Change-Wirksamkeit)	0	1	2	3	4	5	6		

---

**Menüpunkt links: Persönliche Arbeit 2/2**

**Überschrift: Ihre persönliche Arbeit - persönliche Ergebnisse**

**Text:**

Bitte denken Sie nun an die Ergebnisse, die mit der Erledigung Ihrer persönlichen Aufgaben erreicht werden sollen (wozu soll es führen, wenn die Aufgabe erledigt ist?).

**Fragen:**

		Nein, absolut sicher nicht ↓								Ja, absolut sicher ↓
5	Werden diese Ergebnisse auch tatsächlich eintreten, wenn Sie Ihre Aufgaben zur Umsetzung von [Projektname] vollständig erledigt haben? (individuelle Ergebniserwartung)	0	1	2	3	4	5	6		
		Sehr schlecht ↓								Sehr gut ↓
6	Sollten diese Ergebnisse tatsächlich eintreten, wäre das für mich persönlich ... (individuelle Ergebnisvalenz)	0	1	2	3	4	5	6		

---

## Menüpunkt links: Arbeitsgebiet 1/2

### Überschrift: Ihr Arbeitsgebiet - Aufgaben Ihres Arbeitsgebiets

#### Text:

Nun geht es um die Aufgaben Ihres Arbeitsgebiets bei der Umsetzung von [Projektname]. Wenn Sie diese noch nicht genau kennen, gehen Sie bitte genauso vor, wie bei Ihren persönlichen Aufgaben.

#### Fragen:

		Nein, absolut sicher nicht ↓	1	2	3	4	5	6	Ja, absolut sicher ↓
7	Ist Ihr Arbeitsgebiet in der Lage, diese Aufgaben zur Umsetzung von [Projektname] innerhalb der vorgegebenen Zeit vollständig zu erledigen? (kollektive Change-Wirksamkeit)	0	1	2	3	4	5	6	
		Überhaupt nicht ↓							Sehr stark ↓
8	Wie stark ist die vollständige Erledigung dieser Aufgaben Ihres Arbeitsgebiets zur Umsetzung von [Projektname] von Ihrem persönlichen Beitrag abhängig? (wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz)	0	1	2	3	4	5	6	

---

## Menüpunkt links: Arbeitsgebiet 2/2

### Überschrift: Ihr Arbeitsgebiet - Ergebnisse für Ihr Arbeitsgebiet

#### Text:

Bitte denken Sie nun an die Ergebnisse, die mit der Erledigung der Aufgaben für Ihr Arbeitsgebiet erreicht werden sollen (wozu soll es führen, wenn die Aufgabe erledigt ist?).

#### Fragen:

		Nein, absolut sicher nicht ↓	1	2	3	4	5	6	Ja, absolut sicher ↓
9	Werden diese Ergebnisse auch tatsächlich eintreten, wenn die Aufgaben Ihres Arbeitsgebiets zur Umsetzung von [Projektname] vollständig erledigt sind? (kollektive Ergebniserwartung)	0	1	2	3	4	5	6	
		Sehr schlecht ↓							Sehr gut ↓
10	Sollten diese Ergebnisse tatsächlich eintreten, wäre das für mein Arbeitsgebiet ... (kollektive Ergebnisvalenz)	0	1	2	3	4	5	6	
		Überhaupt keine ↓							Sehr große ↓
11	Sollten diese Ergebnisse tatsächlich eintreten, welche Auswirkungen hätte das für Sie persönlich? (wahrgenommene kollektive Ergebnisinterdependenz)	0	1	2	3	4	5	6	

**Menüpunkt links: [Bereichs]organisation 1/2**

**Überschrift: Die [Bereichs]organisation als Ganzes - Aufgaben der [Bereichs]organisation der [Unternehmensname]**

**Text:**

Nun geht es um die Aufgaben der gesamten [Bereichs]organisation bei der Umsetzung von [Projektname]. Wenn Sie diese noch nicht genau kennen, gehen Sie bitte genauso vor, wie bei den Aufgaben Ihres Arbeitsgebiets.

**Fragen:**

		Nein, absolut sicher nicht ↓										Ja, absolut sicher ↓
12	Ist die [Bereichs]organisation als Ganzes in der Lage, diese Aufgaben zur Umsetzung von [Projektname] innerhalb der vorgegebenen Zeit vollständig zu erledigen? (organisationaler Change-Wirksamkeit)	0	1	2	3	4	5	6				
		Überhaupt nicht ↓										Sehr stark ↓
13	Wie stark ist die vollständige Erledigung dieser Aufgaben der gesamten [Bereichs]organisation zur Umsetzung von [Projektname] vom Beitrag Ihres Arbeitsgebiets abhängig? (wahrgenommene organisationaler Aufgabeninterdependenz)	0	1	2	3	4	5	6				

**Menüpunkt links: [Bereichs]organisation 2/2**

**Überschrift: Die [Bereichs]organisation als Ganzes - Ergebnisse für die [Bereichs]organisation der [Unternehmensname]**

**Text:**

Bitte denken Sie nun an die Ergebnisse, die mit der Erledigung der Aufgaben für die gesamte [Bereichs]organisation erreicht werden sollen (wozu soll es führen, wenn die Aufgabe erledigt ist?).

**Fragen:**

		Nein, absolut sicher nicht ↓										Ja, absolut sicher ↓
14	Werden diese Ergebnisse auch tatsächlich eintreten, wenn die Aufgaben der [Bereichs]organisation zur Umsetzung von [Projektname] als Ganzes vollständig erledigt sind? (organisationaler Ergebniserwartung)	0	1	2	3	4	5	6				
		Sehr schlecht ↓										Sehr gut ↓
15	Sollten diese Ergebnisse tatsächlich eintreten, wäre das für die [Bereichs]organisation der [Unternehmensname] ... (organisationaler Ergebnisvalenz)	0	1	2	3	4	5	6				
		Überhaupt keine ↓										Sehr große ↓
16	Sollten diese Ergebnisse tatsächlich eintreten, welche Auswirkungen hätte das für Ihr Arbeitsgebiet? (organisationaler Ergebnisinterdependenz)	0	1	2	3	4	5	6				

**Menüpunkt links: Kommunikation zu [Projektname]**

**Überschrift: Kommunikation zu und über [Projektname]**

**Text:**

Auf den folgenden Seiten möchten wir Ihre persönliche Einschätzung zu verschiedenen Aspekten der Umsetzung von [Projektname] erfahren. Zunächst geht es um die Kommunikation zu und über [Projektname]. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Bitte markieren Sie für jede Aussage den Wert, der Ihrer Einschätzung am ehesten entspricht.

Fragen:		Stimme überhaupt nicht zu						Stimme voll und ganz zu	
		0	1	2	3	4	5	6	
17	Alle Fragen, die ich zur Umsetzung von [Projektname] habe, konnte ich bislang anbringen. (wahrgenommene Change-Kommunikation 1)	0	1	2	3	4	5	6	
18	Ich habe alle notwendigen Informationen, die ich für die Bearbeitung meiner Aufgaben bei der Umsetzung von [Projektname] benötige. (wahrgenommene Change-Kommunikation 2)	0	1	2	3	4	5	6	
19	Ich habe die Möglichkeit, Rückmeldung an die Verantwortlichen für die Umsetzung von [Projektname] zu geben. (wahrgenommene Change-Kommunikation 3)	0	1	2	3	4	5	6	
20	Ich fühle mich <b>nicht</b> ausreichend über die Hintergründe und die Ziele dieses Veränderungsprozesses informiert. (wahrgenommene Change-Kommunikation 4)	0	1	2	3	4	5	6	

**Menüpunkt links: Maßnahmen**

**Überschrift: Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen von [Projektname]**

**Text:**

Wie bewerten Sie die folgenden Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Umsetzung von [Projektname]?

Fragen:		Stimme überhaupt nicht zu						Stimme voll und ganz zu		Kenne ich nicht
		0	1	2	3	4	5	6		
21	[Projektname] [Maßnahme 1]: Die Veranstaltung als Ganzes fand ich sehr gelungen.	0	1	2	3	4	5	6		
22	[Projektname] [Maßnahme 1]: Die Vermittlung der fachlichen Inhalte fand ich sehr gelungen.	0	1	2	3	4	5	6		
23	[Projektname] [Maßnahme 2]: Die Veranstaltung als Ganzes fand ich sehr gelungen.	0	1	2	3	4	5	6		
24	[Projektname] [Maßnahme 2]: Die Vermittlung der fachlichen Inhalte fand ich sehr gelungen.	0	1	2	3	4	5	6		
25	[Projektname] [Maßnahme 3]: Das Format an sich finde ich sehr gut	0	1	2	3	4	5	6		
26	[Projektname] [Maßnahme 3]: Die vermittelten Inhalte haben mir geholfen, fachlich weiterzukommen.	0	1	2	3	4	5	6		
27	[Projektname] [Maßnahme 4]: Die Idee der [Projektname] [Maßnahme 4] finde ich sehr gut.	0	1	2	3	4	5	6		
28	[Projektname] [Maßnahme 1]: Die Informationen über die [Projektname] [Maßnahme 4] haben mir geholfen, fachlich weiterzukommen.	0	1	2	3	4	5	6		
29	[Projektname] [Maßnahme 5]: Das Format an sich finde ich sehr gut.	0	1	2	3	4	5	6		
30	[Projektname] [Maßnahme 5]: Die vermittelten Inhalte haben mir geholfen, fachlich weiterzukommen.	0	1	2	3	4	5	6		

Welche Rückmeldung wollen Sie uns zu den Kommunikationsmaßnahmen bei [Projektname] noch mitgeben?

Menüpunkt links: [Projektname] allgemein 1/2

Überschrift: Das Projekt [Projektname] allgemein

Text:

Vielen Dank, dass Sie bis hierher dabei geblieben sind. Sie haben nun bereits mehr als die Hälfte geschafft. Bitte nehmen Sie sich auch für die folgenden Abschnitte Zeit für die Beantwortung. Ihre Antworten sind wichtig für die weitere Umsetzung von [Projektname] in Ihrem Sinne.

Fragen:

		Stimme überhaupt nicht zu ↓					Stimme voll und ganz zu ↓	
		0	1	2	3	4	5	6
32	<b>Aus meiner Sicht</b> dient das Projekt [Projektname] einem wichtigen Zweck. (individuelles Change Commitment 1)	0	1	2	3	4	5	6
33	<b>Aus Sicht meines Arbeitsgebiets</b> dient das Projekt [Projektname] einem wichtigen Zweck. (kollektives Change Commitment 1)	0	1	2	3	4	5	6
34	<b>Aus Sicht der gesamten [Bereichs]organisation</b> dient das Projekt [Projektname] einem wichtigen Zweck. (organisationales Change Commitment 1)	0	1	2	3	4	5	6
35	<b>Aus meiner Sicht</b> ist das Vorgehen im Projekt [Projektname] gut für den [Bereich] als Ganzes. (individuelles Change Commitment 2)	0	1	2	3	4	5	6
36	<b>Aus Sicht meines Arbeitsgebiets</b> ist das Vorgehen im Projekt [Projektname] gut für den [Bereich] als Ganzes. (kollektives Change Commitment 2)	0	1	2	3	4	5	6
37	<b>Aus Sicht der gesamten [Bereichs]organisation</b> ist das Vorgehen im Projekt [Projektname] gut für den [Bereich] als Ganzes. (organisationales Change Commitment 12)	0	1	2	3	4	5	6
38	Ich fühle mich emotional <b>nicht</b> sonderlich mit <b>meinem Arbeitsgebiet</b> verbunden. (Team Commitment 1)	0	1	2	3	4	5	6
39	Ich fühle mich emotional <b>nicht</b> sonderlich mit <b>der [Bereichs]organisation als Ganzes</b> verbunden. (Organizational Commitment 1)	0	1	2	3	4	5	6

Menüpunkt links: [Projektname] allgemein 2/2

Überschrift: Das Projekt [Projektname] allgemein

Fragen:

		Stimme überhaupt nicht zu ↓					Stimme voll und ganz zu ↓	
		0	1	2	3	4	5	6
40	<b>Ich</b> werde meine Aufgaben bei der Umsetzung von [Projektname] mit vollstem Einsatz angehen. (individuelle Intention 1)	0	1	2	3	4	5	6
41	<b>Mein Arbeitsgebiet</b> wird seine Aufgaben bei der Umsetzung von [Projektname] mit vollstem Einsatz angehen. (kollektive Intention 1)	0	1	2	3	4	5	6
42	<b>Die gesamte [Bereichs]organisation</b> wird ihre Aufgaben bei der Umsetzung von [Projektname] mit vollstem Einsatz angehen. (organisationale Intention 1)	0	1	2	3	4	5	6
43	<b>Ich</b> lasse mich bei der Verfolgung meiner Ziele bei der Umsetzung von [Projektname] auch von möglichen Schwierigkeiten nicht abbringen. (individuelle Persistenz 1)	0	1	2	3	4	5	6
44	<b>Mein Arbeitsgebiet</b> lässt sich bei der Verfolgung seiner Ziele bei der Umsetzung von [Projektname] auch von möglichen Schwierigkeiten nicht abbringen. (kollektive Persistenz 1)	0	1	2	3	4	5	6
45	<b>Die [Bereichs]organisation als Ganzes</b> lässt sich bei der Verfolgung ihrer Ziele bei der Umsetzung von [Projektname] auch von möglichen Schwierigkeiten nicht abbringen. (organisationale Persistenz 1)	0	1	2	3	4	5	6
46	<b>Mein Arbeitsgebiet</b> hat eine große persönliche Bedeutung für mich. (Team Commitment 2)	0	1	2	3	4	5	6
47	<b>Die gesamte [Bereichs]organisation</b> hat eine große persönliche Bedeutung für mich. (Organizational Commitment 2)	0	1	2	3	4	5	6

**Menüpunkt links: Führung**

**Überschrift: Die Rolle der Führungskräfte bei der Umsetzung von [Projektname]**

**Fragen:**

Anmerkung: Führung bitte in zwei Blöcken wie beim Erfolg am Ende

**Mein Vorgesetzter ...**

		Stimme überhaupt nicht zu ↓					Stimme voll und ganz zu ↓								
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
48	... handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt. (wahrgenommenes Führungsverhalten direkte FK 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
49	... spricht mit Begeisterung darüber, was erreicht werden soll. (wahrgenommenes Führungsverhalten direkte FK 2)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
50	... macht klar, wie wichtig es ist, sich 100% für eine Sache einzusetzen. (wahrgenommenes Führungsverhalten direkte FK 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
51	... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision. (wahrgenommenes Führungsverhalten direkte FK 4)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

**Die Leitung der [Bereichs]organisation ...**

		Stimme überhaupt nicht zu ↓					Stimme voll und ganz zu ↓								
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
52	... handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt. (wahrgenommenes Führungsverhalten Topmgt. 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
53	... spricht mit Begeisterung darüber, was erreicht werden soll. (wahrgenommenes Führungsverhalten Topmgt. 2)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
54	... macht klar, wie wichtig es ist, sich 100% für eine Sache einzusetzen. (wahrgenommenes Führungsverhalten Topmgt. 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
55	... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision. (wahrgenommenes Führungsverhalten Topmgt. 4)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

**Menüpunkt links: Umsetzung**

**Überschrift: [Projektname] und [Bereichs]organisation**

**Fragen:**

		Stimme überhaupt nicht zu ↓					Stimme voll und ganz zu ↓								
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
56	<b>Ich</b> denke, dass die [Bereichs]organisation einen Fehler macht mit der Umsetzung von [Projektname]. (individuelles Change Commitment 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
57	<b>In meinem Arbeitsgebiet</b> denkt man, dass die [Bereichs]organisation einen Fehler macht mit der Umsetzung von [Projektname]. (kollektives Change Commitment 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
58	<b>Im gesamten [Bereich]</b> denkt man, dass die [Bereichs]organisation einen Fehler macht mit der Umsetzung von [Projektname]. (organisationales Change Commitment 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
59	Ich empfinde <b>kein</b> starkes Zugehörigkeitsgefühl <b>zu meinem Arbeitsgebiet.</b> (Team Commitment 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
60	Ich empfinde <b>kein</b> starkes Zugehörigkeitsgefühl <b>zur [Bereichs]organisation als Ganzes.</b> (Organizational Commitment 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

## Menüpunkt links: Unterstützung

### Überschrift: Unterstützung

#### Text:

Danke für Ihre Mitarbeit bis hierher. Nun folgen noch drei abschließende Seiten, auf denen wir Sie unter anderem um ein Fazit bitten und Ihnen die Möglichkeit geben wollen, uns Ihre persönliche Rückmeldung zu geben.

#### Fragen:

		Stimme überhaupt nicht zu ↓				Stimme voll und ganz zu ↓			
		0	1	2	3	4	5	6	
61	<b>Ich</b> werde alles tun, um meine persönlichen Aufgaben bei der Umsetzung von [Projektname] erfolgreich zu erledigen. <i>(individuelle Intention 2)</i>	0	1	2	3	4	5	6	
62	<b>Mein Arbeitsgebiet</b> wird alles tun, um seine Aufgaben bei der Umsetzung von [Projektname] erfolgreich zu erledigen. <i>(kollektive Intention 2)</i>	0	1	2	3	4	5	6	
63	<b>Die [Bereichs]organisation</b> wird alles tun, um ihre Aufgaben bei der Umsetzung von [Projektname] erfolgreich zu erledigen. <i>(organisationale Intention 2)</i>	0	1	2	3	4	5	6	
64	<b>Ich</b> werde mich auch dann engagieren, wenn bei der Umsetzung von [Projektname] Hindernisse auftauchen. <i>(individuelle Persistenz 2)</i>	0	1	2	3	4	5	6	
65	<b>Mein Arbeitsgebiet</b> wird sich auch dann engagieren, wenn bei der Umsetzung von [Projektname] Hindernisse auftauchen. <i>(kollektive Persistenz 2)</i>	0	1	2	3	4	5	6	
66	<b>Die [Bereichs]organisation</b> wird sich auch dann engagieren, wenn bei der Umsetzung von [Projektname] Hindernisse auftauchen. <i>(organisationale Persistenz 2)</i>	0	1	2	3	4	5	6	

## Menüpunkt links: Fazit

### Überschrift: Fazit zum Erfolg von [Projektname] - heute und Ende des Jahres

#### Text:

Wie schätzen Sie alles in allem den Erfolg bei der Umsetzung von [Projektname] für Sie persönlich, Ihr Arbeitsgebiet und die [Bereichs]organisation insgesamt ein?

#### Fragen:

		Sehr gering	Gering	Eher gering	Mittel	Eher hoch	hoch	Sehr hoch
<b>Zum heutigen Zeitpunkt</b>								
67	Für mich persönlich <i>(wahrgenommener individueller Change-Erfolg)</i>	0	1	2	3	4	5	6
68	Für mein Arbeitsgebiet <i>(wahrgenommener kollektiver Change-Erfolg)</i>	0	1	2	3	4	5	6
69	Für die [Bereichs]organisation insgesamt <i>(wahrgenommener organisationaler Change-Erfolg)</i>	0	1	2	3	4	5	6
<b>Voraussichtlicher Erfolg Ende des Jahres</b>								
70	Für mich persönlich <i>(erwarteter individueller Change-Erfolg)</i>	0	1	2	3	4	5	6
71	Für mein Arbeitsgebiet <i>(erwarteter kollektiver Change-Erfolg)</i>	0	1	2	3	4	5	6
72	Für die [Bereichs]organisation insgesamt <i>(erwarteter organisationaler Change-Erfolg)</i>	0	1	2	3	4	5	6

---

**Menüpunkt links: Anregungen und Fragen**

**Überschrift: Weitere Anregungen und Fragen**

**Frage:**

3. Haben Sie weitere Anmerkungen, Fragen oder Rückmeldungen an uns? Wir freuen uns über Ihr Feedback!

73

---

**Menüpunkt links: Vielen Dank**

**Überschrift: Vielen Dank**

**Text:**

Das war's! Vielen Dank für Ihre Mühen und die Zeit, die Sie sich genommen haben.

Ihr [Projektname] RollOut-Team

[Unternehmenslogo]

## Herzlich willkommen und vielen Dank, dass Sie an unserer Mitarbeiterbefragung teilnehmen.

Immer wenn Unternehmen sich verändern, kommen auf die Mitarbeiter Aufgaben zu, die über das gewohnte Tagesgeschäft und die gewohnte fachliche Tätigkeit hinausgehen. Um diese für Sie spürbaren Veränderungen sowie um die Ergebnisse, die wir bis Mitte kommenden Jahres damit erreichen wollen, geht es uns in diesem Fragebogen.

Ihre Angaben werden absolut **vertraulich** behandelt. Das bedeutet, dass Sie diesen Fragebogen **anonym** ausfüllen können, ohne Ihren Namen anzugeben. Wir interessieren uns in unserem Fragebogen für **Ihre persönliche Sicht** und nicht für „objektiv“ richtige Aussagen. Das heißt, bei diesem Fragebogen gibt es keine falschen Antworten und auch keine besseren oder schlechteren.

Für das Ausfüllen des Fragebogens werden Sie ca. 25 Minuten benötigen.

Einige der Fragen werden Ihnen möglicherweise sehr ähnlich vorkommen. Wir bitten Sie, trotzdem möglichst vollständig zu antworten, da dies für eine exakte Erfassung notwendig ist.

Vielen Dank, dass Sie sich für unsere Befragung Zeit nehmen!

Thorsten Rexer

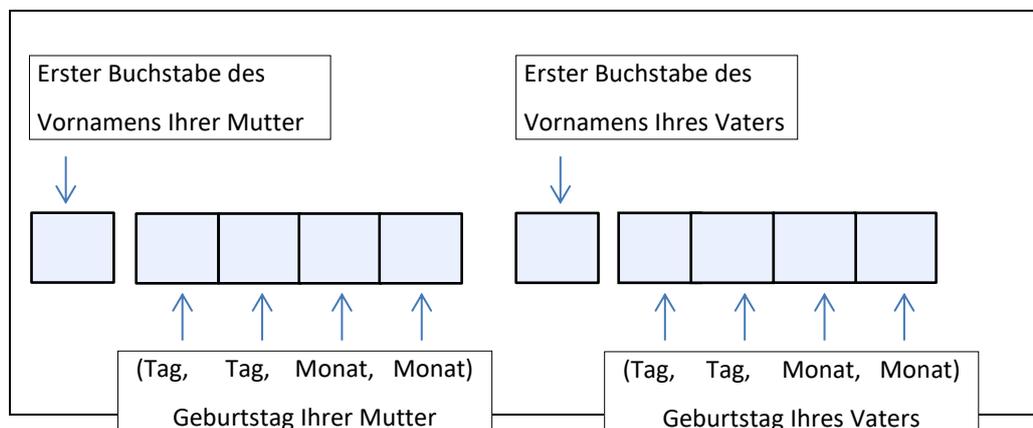
Eberhard-Karls-Universität Tübingen  
Psychologisches Institut  
Arbeitsbereich Sozial- und Wirtschaftspsychologie  
Schleichstr. 4  
72076 Tübingen  
E-Mail: thorsten.rexer@psycho.uni-tuebingen.de  
Mobil: 0177 - 715 24 27

## 0. Bevor Sie starten

### 0.1 Code

(Anmerkung: Umsetzung als Drop-Down-Menu)

Wir möchten Sie gerne Mitte kommenden Jahres zu einer kurzen Nachbefragung einladen. Damit wir Ihre Fragebögen eindeutig zuordnen können, bitten wir Sie, einen Code einzugeben, den nur Sie kennen. Das ermöglicht uns die anonyme Zuordnung der beiden Fragebögen.



## 0.2 Angaben zu Ihrer Arbeit

1. Ihre Funktion im Unternehmen (Anmerkung: Umsetzung als Drop-Down-Menu)

Bitte wählen Sie hier aus, in welcher Funktion Sie im Unternehmen tätig sind.

Ich bin tätig als:

Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
Filialleiter	<input type="checkbox"/>
Gebietsleiter	<input type="checkbox"/>

2. Geben Sie hier bitte die Filiale an, in der Sie arbeiten.

(Anmerkung: Umsetzung als Drop-Down-Menu, „Zentrale“ ebenfalls als Menüpunkt vorhanden)

*Anmerkung: Diese Angabe wird nur dann in der Auswertung berücksichtigt, wenn mindestens 4 Personen aus Ihrem Team an der Befragung teilnehmen (Schutz der Anonymität). Niemand erfährt, wie Sie persönlich geantwortet haben.*

3. Wie viele Jahre arbeiten Sie schon bei [Unternehmensname]?

- bis 1/2     1/2 bis 2     2 bis 5     5 bis 10     11 bis 20     über 20

4. Wie viele Jahre arbeiten Sie schon in diesem Team?

- bis 1/2     1/2 bis 2     2 bis 5     5 bis 10     11 bis 20     über 20

**Bitte beachten Sie: Wenn wir im Folgenden von „Team“ sprechen, meinen wir immer Ihr Filialteam bzw. das Zentralteam, in dem Sie tätig sind!**

## 0.3 Erläuterungen zu den folgenden Seiten

Auf den nächsten Seiten finden Sie zunächst Fragen zu den an Sie gestellten Aufgaben im Rahmen der Veränderungen bei [Unternehmensname] („Was ist zu tun?“) und anschließend zu den damit aus Ihrer Sicht angestrebten Ergebnissen („Wozu soll es dienen?“). Die gleichen Fragen finden Sie später auch auf Ihr Team und auf [Unternehmensname] als Ganzes bezogen. Sie werden sich also schnell zurechtfinden. Bitte denken Sie daran, dass es um **Ihre persönliche Sicht** auf diese Themen geht. Antworten Sie daher möglichst **spontan**, ohne groß darüber nachzudenken, welches die "objektiv richtige" Antwort sein könnte.

## 1. Ihre persönliche Arbeit

### 1.1 Persönliche Aufgaben

Zunächst geht es um Ihre persönlichen Aufgaben.

Bitte schreiben Sie in Spalte a) die Aufgaben auf, die Sie persönlich im Rahmen der Veränderungen bei [Unternehmensname] erledigen müssen. Stichworte genügen. Sie können maximal drei Aufgaben nennen. Wenn Ihnen mehr einfallen, beschränken Sie sich bitte auf die drei Aufgaben, die aus Ihrer Sicht am wichtigsten für Ihren persönlichen Erfolg sind.

Anschließend beantworten Sie bitte die Fragen in Spalte b) für jede Aufgabe, die Sie genannt haben, indem Sie auf der Skala den Wert ankreuzen, der am ehesten Ihrer Einschätzung entspricht.

a)	b)						
Persönliche Aufgaben (Was ist zu tun?)	Sind Sie in der Lage, diese Aufgabe bis Mitte kommenden Jahres vollständig zu erledigen? (individuelle Change-Wirksamkeit 1-3)						
	Nein, absolut sicher nicht			Ja, absolut sicher			
1.	0	1	2	3	4	5	6
2.	0	1	2	3	4	5	6
3.	0	1	2	3	4	5	6

### 1.2 Persönliche Ergebnisse

Bitte schreiben Sie hier nun in Spalte a) zu jeder von Ihnen genannten persönlichen Aufgabe ein Ergebnis auf, das aus Ihrer Sicht mit dieser Aufgabe erreicht werden soll. Wenn Ihnen mehr Ergebnisse einfallen, beschränken Sie sich bitte auf dasjenige, das für Sie persönlich das wichtigste ist. Auch hier genügt jeweils ein Stichwort.

Beantworten Sie auch hier anschließend die Fragen in den Spalten b) und c), indem Sie auf der Skala für jedes Ergebnis den Wert ankreuzen, der am ehesten Ihrer Einschätzung entspricht.

a)	b)							c)						
Ergebnis, wenn persönliche Aufgabe erledigt wurde (Wozu soll es dienen?)	Wird dieses Ergebnis auch tatsächlich eintreten, wenn Sie Ihre Aufgabe vollständig erledigt haben? (Individuelle Ergebniserwartung 1-3)							Sollte dieses Ergebnis tatsächlich eintreten, wäre das für mich persönlich ... (Individuelle Ergebnisvalenz 1-3)						
	Nein, absolut sicher nicht			Ja, absolut sicher				Sehr schlecht			Sehr gut			
Zu Persönlicher Aufgabe 1:	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
Zu Persönlicher Aufgabe 2:	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
Zu Persönlicher Aufgabe 3:	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

## 2. Ihr Team

### 2.1 Aufgaben Ihres Teams

Bitte schreiben Sie in Spalte a) die Aufgaben auf, die Ihr Team aus Ihrer Sicht im Rahmen der Veränderungen bei [Unternehmensname] erledigen muss. Stichworte genügen. Sie können maximal drei Aufgaben nennen. Wenn Ihnen mehr einfallen, beschränken Sie sich bitte auf die drei Aufgaben, die aus Ihrer Sicht am wichtigsten für den Erfolg des Teams sind.

Anschließend beantworten Sie bitte die Fragen in den Spalten b) und c) für jede Teamaufgabe, die Sie genannt haben, indem Sie auf der Skala den Wert ankreuzen, der am ehesten Ihrer Einschätzung entspricht.

a)	b)						c)							
Teamaufgaben (Was ist zu tun?)	Wie stark ist die vollständige Erledigung dieser Teamaufgabe von Ihrem persönlichen Beitrag abhängig? (wahrgenommene kollektive Aufgabeninterdependenz 1-3)						Ist Ihr Team in der Lage, diese Teamaufgabe bis Mitte kommenden Jahres vollständig zu erledigen? (kollektive Change-Wirksamkeit 1-3)							
	Überhaupt nicht			Sehr absolut Stark			Nein, absolut sicher nicht			Ja, absolut sicher				
1.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

### 2.2 Ergebnisse für Ihr Team

Bitte schreiben Sie hier nun zu jeder von Ihnen genannten Teamaufgabe ein Ergebnis auf, das aus Ihrer Sicht mit dieser Aufgabe erreicht werden soll. Wenn Ihnen mehr Ergebnisse einfallen, beschränken Sie sich bitte auf dasjenige, das für Ihr Team das wichtigste ist. Auch hier genügt jeweils ein Stichwort.

Beantworten Sie auch hier anschließend die Fragen in den Spalten b), c) und d), indem Sie auf der Skala für jedes Ergebnis den Wert ankreuzen, der am ehesten Ihrer Einschätzung entspricht.

a)	b)						c)						d)								
Ergebnis, wenn Teamaufgabe erledigt wurde (Wozu soll es dienen?)	Wird dieses Ergebnis auch tatsächlich eintreten, wenn Ihr Team seine Aufgabe vollständig erledigt hat? (kollektive Ergebniserwartung 1-3)						Sollte dieses Ergebnis tatsächlich eintreten, wäre das für unser Team ... (kollektive Ergebnisvalenz 1-3)						Sollte dieses Ergebnis tatsächlich eintreten, welche Auswirkungen hätte das für Sie persönlich? (wahrg. kollektive Ergebnisinterdependenz 1-3)								
	Nein, absolut sicher nicht			Ja, absolut sicher			Sehr schlecht			Sehr gut			Überhaupt keine			Sehr große					
Zu Teamaufgabe 1:	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
Zu Teamaufgabe 2:	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
Zu Teamaufgabe 3:	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

### 3. [Unternehmensname] als Ganzes

#### 3.1 Aufgaben von [Unternehmensname] als Unternehmen

Bitte schreiben Sie hier nun die Aufgaben auf, die [Unternehmensname] als Ganzes aus Ihrer Sicht im Rahmen der Veränderungen erledigen muss. Stichworte genügen. Sie können maximal drei Aufgaben nennen. Wenn Ihnen mehr einfallen, beschränken Sie sich bitte auf die drei Aufgaben, die aus Ihrer Sicht am wichtigsten für den Erfolg von [Unternehmensname] als Ganzes sind.

Anschließend beantworten Sie bitte die Fragen in den Spalten b) und c) für jede Unternehmensaufgabe, die Sie genannt haben, indem Sie auf der Skala den Wert ankreuzen, der am ehesten Ihrer Einschätzung entspricht.

a)	b)						c)							
Unternehmensaufgaben (Was ist zu tun?)	Wie stark ist die vollständige Erledigung dieser Unternehmensaufgabe vom Beitrag Ihres Teams abhängig? (wahrgenommene organisationale Aufgabeninterdependenz 1-3)						Ist das Unternehmen in der Lage, diese Unternehmensaufgabe bis Mitte kommenden Jahres vollständig zu erledigen? (organisationale Change-Wirksamkeit 1-3)							
	Überhaupt nicht					Sehr stark	Nein, absolut sicher nicht					Ja, absolut sicher		
1.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

#### 3.2 Ergebnisse für [Unternehmensname] als Ganzes

Bitte schreiben Sie hier nun zu jeder von Ihnen genannten Aufgabe für [Unternehmensname] als Ganzes ein Ergebnis auf, das mit dieser Aufgabe erreicht werden soll. Wenn Ihnen mehr Ergebnisse einfallen, beschränken Sie sich bitte auf dasjenige, das für [Unternehmensname] als Ganzes aus Ihrer Sicht das wichtigste ist. Auch hier genügt jeweils ein Stichwort.

Beantworten Sie auch hier anschließend die Fragen in den Spalten b), c) und d), indem Sie auf der Skala für jedes Ergebnis den Wert ankreuzen, der am ehesten Ihrer Einschätzung entspricht.

a)	b)						c)						d)								
Ergebnis, wenn Unternehmensaufgabe erledigt wurde (Wozu soll es dienen?)	Wird dieses Ergebnis auch tatsächlich eintreten, wenn Ihr Unternehmen seine Aufgabe vollständig erledigt hat? (organisationale Ergebniserwartung 1-3)						Sollte dieses Ergebnis tatsächlich eintreten, wäre das für unser Unternehmen ... (organisationale Ergebnisvalenz 1-3)						Sollte dieses Ergebnis tatsächlich eintreten, welche Auswirkungen hätte das für Ihr Team? (wahrg. organisationale Ergebnisinterdependenz 1-3)								
	Nein, absolut sicher nicht					Ja, absolut sicher	Sehr schlecht					Sehr gut	Überhaupt keine					Sehr große			
Zu Unternehmensaufgabe 1:	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
Zu Unternehmensaufgabe 2:	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
Zu Unternehmensaufgabe 3:	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

## 4. Persönliche Einschätzung der Veränderungen bei [Unternehmensname]

Im vierten Teil des Fragebogens möchten wir Ihre persönliche Einschätzung zu verschiedenen Aspekten der Veränderungen bei [Unternehmensname] erfahren.

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Bitte markieren Sie für jede Aussage den Wert, der Ihrer Einschätzung am ehesten entspricht.

		Stimme überhaupt nicht zu						Stimme voll und ganz zu							
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1	<b>Aus meiner Sicht</b> dienen die Veränderungen einem wichtigen Zweck. (individuelles Change Commitment 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2	<b>Aus Sicht unseres Teams</b> dienen die Veränderungen einem wichtigen Zweck. (kollektives Change Commitment 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3	<b>Aus Sicht des gesamten Unternehmens</b> dienen die Veränderungen einem wichtigen Zweck. (organisationales Change Commitment 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4	<b>Aus meiner Sicht</b> ist das Vorgehen im Rahmen der Veränderungen gut für das Unternehmen. (individuelles Change Commitment 2)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5	<b>Aus Sicht meines Teams</b> ist das Vorgehen im Rahmen der Veränderungen gut für das Unternehmen. (kollektives Change Commitment 2)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6	<b>Aus Sicht des gesamten Unternehmens</b> ist das Vorgehen im Rahmen der Veränderungen gut für das Unternehmen. (organisationales Change Commitment 2)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10	Wenn ich an die aktuellen Veränderungen denke, gehen mir gleichzeitig positive und negative Gedanken durch den Kopf. (Change-Ambivalenz 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11	Wenn ich an die aktuellen Veränderungen denke, habe ich gleichzeitig positive wie negative Gefühle. (Change-Ambivalenz 2)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

### 4.1 Veränderungen allgemein (2)

		Stimme überhaupt nicht zu						Stimme voll und ganz zu							
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7	<b>Ich</b> denke, dass der Vorstand einen Fehler macht mit der Einführung dieser Veränderungen. (individuelles Change Commitment 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8	<b>Unser Team</b> denkt, dass der Vorstand einen Fehler macht mit der Einführung dieser Veränderungen. (kollektives Change Commitment 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9	<b>Im ganzen Unternehmen</b> denkt man, dass der Vorstand einen Fehler macht mit der Einführung dieser Veränderungen. (organisationales Change Commitment 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12	<b>Ich</b> werde meine Aufgaben im Rahmen der Veränderungen mit vollstem Einsatz angehen. (individuelle Intention 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13	<b>Unser Team</b> wird seine Aufgaben im Rahmen der Veränderungen mit vollstem Einsatz angehen. (kollektive Intention 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14	<b>Das Unternehmen</b> wird seine Aufgaben im Rahmen der Veränderungen mit vollstem Einsatz angehen. (organisationale Intention 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15	<b>Ich</b> lasse mich bei der Verfolgung meiner Ziele im Rahmen der Veränderungen auch von möglichen Schwierigkeiten nicht abbringen. (individuelle Persistenz 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16	<b>Unser Team</b> lässt sich bei der Verfolgung seiner Ziele im Rahmen der Veränderungen auch von möglichen Schwierigkeiten nicht abbringen. (kollektive Persistenz 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17	<b>Das Unternehmen</b> lässt sich bei der Verfolgung seiner Ziele im Rahmen der Veränderungen auch von möglichen Schwierigkeiten nicht abbringen. (organisationale Persistenz 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

## 4.2 Team und Unternehmen

		Stimme überhaupt nicht zu						Stimme voll und ganz zu							
1	<b>Mein Team</b> hat eine große persönliche Bedeutung für mich. (Team Commitment 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2	<b>[Unternehmensname]</b> hat eine große persönliche Bedeutung für mich. (Organizational Commitment 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3	Ich empfinde kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu <b>meinem Team</b> . (Team Commitment 2)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4	Ich empfinde kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu <b>[Unternehmensname]</b> . (Organizational Commitment 2)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5	Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit <b>meinem Team</b> verbunden. (Team Commitment 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6	Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit <b>[Unternehmensname]</b> verbunden. (Organizational Commitment 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9	<b>Meine Teamkollegen</b> erwarten von mir, dass ich meine persönlichen Aufgaben im Rahmen der Veränderungen erfolgreich erledige. (subjektive Norm Erwartungen Team)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10	Ich möchte den Erwartungen <b>meiner Teamkollegen</b> an meine Arbeit voll entsprechen. (subjektive Norm Motivation to comply Team)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

## 4.3 Führung

		Stimme überhaupt nicht zu						Stimme voll und ganz zu							
1	<b>Mein Vorgesetzter</b> handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt. (wahrgenommenes Führungsverhalten direkte FK 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2	<b>Der Vorstand</b> handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt. (wahrgenommenes Führungsverhalten Topmgt. 1)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3	<b>Mein Vorgesetzter</b> spricht mit Begeisterung darüber, was erreicht werden soll. (wahrgenommenes Führungsverhalten direkte FK 2)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4	<b>Der Vorstand</b> spricht mit Begeisterung darüber, was erreicht werden soll. (wahrgenommenes Führungsverhalten Topmgt. 2)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5	<b>Mein Vorgesetzter</b> macht klar, wie wichtig es ist, sich 100% für eine Sache einzusetzen. (wahrgenommenes Führungsverhalten direkte FK 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6	<b>Der Vorstand</b> macht klar, wie wichtig es ist, sich 100% für eine Sache einzusetzen. (wahrgenommenes Führungsverhalten Topmgt. 3)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7	<b>Mein Vorgesetzter</b> formuliert eine überzeugende Zukunftsvision. (wahrgenommenes Führungsverhalten direkte FK 4)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8	<b>Der Vorstand</b> formuliert eine überzeugende Zukunftsvision. (wahrgenommenes Führungsverhalten Topmgt. 4)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9	<b>Mein Vorgesetzter</b> erwartet von mir, dass ich meine persönlichen Aufgaben im Rahmen der Veränderungen erfolgreich erledige. (subjektive Norm Erwartungen direkte FK)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10	Ich möchte den Erwartungen <b>meines Vorgesetzten</b> an meine Arbeit voll entsprechen. (subjektive Norm Motivation to comply direkte FK)	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

#### 4.4 Kommunikation

		Stimme überhaupt nicht zu						Stimme voll und ganz zu							
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1	Alle Fragen, die ich zu den Veränderungen bei [Unternehmensname] habe, konnte ich bislang anbringen. (wahrgenommene Change-Kommunikation 1)														
2	Ich habe alle notwendigen Informationen, die ich für die Bearbeitung meiner Aufgaben im Rahmen der Veränderungen benötige. (wahrgenommene Change-Kommunikation 2)														
3	Ich habe die Möglichkeit, den Verantwortlichen für die Veränderungen bei [Unternehmensname] Rückmeldung zu geben. (wahrgenommene Change-Kommunikation 3)														
4	Ich fühle mich nicht ausreichend über die Hintergründe und die Ziele der Veränderungen bei [Unternehmensname] informiert. (wahrgenommene Change-Kommunikation 4)														

#### 4.5 Engagement

		Stimme überhaupt nicht zu						Stimme voll und ganz zu							
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1	<b>Ich</b> werde alles tun, um meine persönlichen Aufgaben im Rahmen der Veränderungen erfolgreich zu erledigen. (individuelle Intention 2)														
2	<b>Unser Team</b> wird alles tun, um seine Aufgaben im Rahmen der Veränderungen erfolgreich zu erledigen. (kollektive Intention 2)														
3	<b>Das Unternehmen</b> wird alles tun, um seine Aufgaben im Rahmen der Veränderungen erfolgreich zu erledigen. (organisationale Intention 2)														
4	<b>Ich</b> werde mich auch dann engagieren, wenn im Rahmen der Veränderungen Hindernisse auftauchen. (individuelle Persistenz 2)														
5	<b>Unser Team</b> wird sich auch dann engagieren, wenn im Rahmen der Veränderungen Hindernisse auftauchen. (kollektive Persistenz 2)														
6	<b>Das Unternehmen</b> wird sich auch dann engagieren, wenn im Rahmen der Veränderungen Hindernisse auftauchen. (organisationale Persistenz 2)														
7	Ich finde es schwierig zu sagen, ob die aktuellen Veränderungen gut oder schlecht sind. (Change-Ambivalenz 3)														
8	Alles in allem bin ich hin und her gerissen, wenn ich an die aktuellen Veränderungen denke. (Change-Ambivalenz 4)														

#### 4.6 Allgemeiner Veränderungserfolg

Wie schätzen Sie alles in allem Ihren persönlichen Erfolg und den Erfolg Ihres Teams und des Unternehmens insgesamt bei der Umsetzung der Veränderungen ein?

		Sehr gering	Gering	Eher gering	Mittel	Eher hoch	hoch	Sehr hoch
<b>Zum heutigen Zeitpunkt</b>								
1	Für mich persönlich (wahrgenommener individueller Change-Erfolg)	0	1	2	3	4	5	6
2	Für mein Team (wahrgenommener kollektiver Change-Erfolg)	0	1	2	3	4	5	6
3	Für das Unternehmen insgesamt (wahrgenommener organisationaler Change-Erfolg)	0	1	2	3	4	5	6
<b>Voraussichtlicher Erfolg zur Jahresmitte kommenden Jahres</b>								
4	Für mich persönlich (erwarteter individueller Change-Erfolg)	0	1	2	3	4	5	6
5	Für mein Team (erwarteter kollektiver Change-Erfolg)	0	1	2	3	4	5	6
6	Für das Unternehmen insgesamt (erwarteter organisationaler Change-Erfolg)	0	1	2	3	4	5	6

#### 5. Einschätzungsfrage

Zum Abschluss haben wir noch eine allgemeine Einschätzungsfrage an Sie:

Welche acht Personen haben aus Ihrer Sicht den größten Einfluss bei [Unternehmensname]?

Bitte schreiben Sie die Namen der acht Personen in die Zeilen der ersten Spalte. Ergänzen Sie dann bitte in der zweiten Spalte in Stichworten, warum Sie gerade diese Person ausgewählt haben.

Person	Begründung

6. Haben Sie weitere Anmerkungen, Fragen oder Rückmeldungen an uns? Wir freuen uns über Ihr Feedback!

Das war's! Vielen Dank für Ihre Mühen und die Zeit, die Sie sich genommen haben.  
Thorsten Rexer

# [Unternehmensname] Mitarbeiterbefragung

---

1

[Unternehmenslogo]

**Herzlich willkommen und vielen Dank, dass Sie an unserer diesjährigen Mitarbeiterbefragung teilnehmen.**

Die [Unternehmensname] hat in den letzten beiden Jahren viele Veränderungen angepackt. Sie haben dabei wichtige Aufgaben übernommen. Dafür zunächst einmal herzlichen Dank.

Wir möchten Sie heute um Ihre persönliche Einschätzung verschiedener Aspekte dieser Veränderungen bitten. Uns interessiert auch, was sich aus Ihrer Sicht seit der letzten Mitarbeiterbefragung im Sommer vergangenen Jahres verändert hat. So können Sie uns helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und die Veränderung auch weiterhin in Ihrem Sinne zu gestalten.

Ihre Angaben werden **absolut vertraulich** behandelt. Das bedeutet, dass Sie diesen Fragebogen **anonym** ausfüllen können, ohne Ihren Namen anzugeben. Wir interessieren uns in unserem Fragebogen für **Ihre persönliche Sicht** und nicht für „objektiv“ richtige Aussagen. Das heißt, bei diesem Fragebogen gibt es keine falschen Antworten und auch keine besseren oder schlechteren.

Für das Ausfüllen des Fragebogens werden Sie ca. 15-20 Minuten benötigen.

Bitte beachten Sie, dass Sie die Beantwortung der Fragen nicht einfach unterbrechen, den Browser schließen und später weitermachen können. Sollten Sie die Beantwortung unterbrechen müssen, müssen Sie leider noch einmal von vorne beginnen. Starten Sie daher den Fragebogen, wenn Sie sicher sein können, dass Sie ausreichend Zeit dafür haben.

Vielen Dank, dass Sie sich für unsere Befragung Zeit nehmen.

Thorsten Rexer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen  
Psychologisches Institut  
Arbeitsbereich Sozial- und Wirtschaftspsychologie  
Kontaktdaten s. unten

---

## 2

### Bevor Sie starten

#### Code

(Anmerkung: Umsetzung als Drop-Down-Menu)

Wir hatten Sie bereits Mitte vergangenen Jahres in einer Mitarbeiterbefragung gebeten, Ihre Sicht auf die Veränderungen bei [Unternehmensname] zu beschreiben. Damit wir Ihren Fragebogen zuordnen können, möchten wir Sie bitten, einen Code einzugeben, den nur Sie kennen. Das ermöglicht uns die anonyme Zuordnung der beiden Fragebögen.

Hinweis: Bitte füllen Sie diese Frage auch dann aus, wenn Sie an der letztjährigen Befragung nicht teilgenommen haben, da Sie sonst nicht weitergeleitet werden.

Bitte wählen Sie pro Feld jeweils ein Zeichen aus.

Erster Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter	Erster Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters
↓	↓
<input type="text"/>	<input type="text"/>
(Tag, Tag, Monat, Monat)	(Tag, Tag, Monat, Monat)
Geburtstag Ihrer Mutter	Geburtstag Ihres Vaters

---

## 3

### Allgemeines

Bitte wählen Sie hier aus, in welcher Funktion Sie im Unternehmen tätig sind.

Ich bin tätig als

Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
Filialleiter	<input type="checkbox"/>

---

### 4a

Wenn Mitarbeiter:

In welcher Filiale arbeiten Sie?

(Anmerkung: Umsetzung als Drop-Down-Menu)

Bitte wählen Sie aus der folgenden Liste Ihre Filiale aus. Mitarbeiter der Zentrale wählen bitte die unterste Zeile.

Hinweis: Wenn Sie auf einen blau hinterlegten Bereich klicken, öffnet sich die darunter liegende Ebene.

#### Anmerkung:

Diese Angabe wird nur dann in der Auswertung berücksichtigt, wenn mindestens 4 Personen aus Ihrem Team an der Befragung teilnehmen (Schutz der Anonymität). Niemand erfährt, wie Sie persönlich geantwortet haben.

#### 4b

Wenn Filialleiter:

In welchem Gebiet sind Sie tätig?

(Anmerkung: Umsetzung als Drop-Down-Menu)

---

#### 5

### Veränderungsprozess bei [Unternehmensname]

In den letzten eineinhalb Jahren haben wir bei [Unternehmensname] gemeinsam viel verändert. Zu einigen wichtigen Themen möchten wir heute gerne Ihre Einschätzung erfahren. Dies hilft uns sehr, den weiteren Veränderungsprozesse in Ihrem Sinne und zum Nutzen von uns allen zu gestalten.

Zunächst interessiert uns, wie Sie die **Kommunikation zum Veränderungsprozess** wahrgenommen haben. Es ist wichtig für uns, dass Sie über die Veränderungen bei [Unternehmensname] stets rechtzeitig und umfassend informiert sind. Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zur bisherigen Kommunikation im Veränderungsprozess?

	Stimme überhaupt nicht zu						Stimme voll und ganz zu
Alle Fragen, die ich zu den Veränderungen bei [Unternehmensname] habe, konnte ich bislang anbringen. <small>Wahrgenommene Change-kommunikation T2 1)</small>	0	1	2	3	4	5	6
Die Fragen, die ich bislang anbringen konnte, wurden mir beantwortet. <small>Wahrgenommene Change-kommunikation T2 2)</small>	0	1	2	3	4	5	6
Ich habe alle notwendigen Informationen, die ich für die Bearbeitung meiner Aufgaben im Rahmen der Veränderungen benötige. <small>Wahrgenommene Change-kommunikation T2 3)</small>	0	1	2	3	4	5	6
Die Aufgaben, die im Rahmen des Veränderungsprozesses zu bewältigen sind, wurden klar verteilt und erklärt. <small>Wahrgenommene Change-kommunikation T2 4)</small>	0	1	2	3	4	5	6

---

Seiten 6 - 10

### Unternehmensspezifische Fragen, die nicht im Rahmen der Studie ausgewertet wurden

---

11

### Erfolg der Veränderungen bei [Unternehmensname]

1. Wie schätzen Sie zum heutigen Zeitpunkt Ihren persönlichen Erfolg und den Erfolg Ihres Filial-Teams und des Unternehmens insgesamt bei der Umsetzung der Veränderungen ein?

	Sehr schlecht						Sehr gut
Persönlicher Erfolg <small>(wahrgenommener individueller Change-Erfolg T2)</small>	0	1	2	3	4	5	6
Erfolg Ihrer Filiale <small>(wahrgenommener kollektiver Change-Erfolg T2)</small>	0	1	2	3	4	5	6
Erfolg des gesamten Unternehmens <small>(wahrgenommener organisationaler Change-Erfolg T2)</small>	0	1	2	3	4	5	6

2. Nun eine ganz ähnliche Frage, bei der wir Sie um einen Vergleich zu der Situation vor eineinhalb Jahren bitten.

	sehr viel schlechter						Sehr viel besser
Wie würden Sie die aktuelle Gesamtsituation für [Unternehmensname] im Vergleich zum Vorjahr einschätzen? <small>(nicht im Rahmen der Studie ausgewertet)</small>	0	1	2	3	4	5	6

---

Seiten 12 – 20

### Unternehmensspezifische Fragen, die nicht im Rahmen der Studie ausgewertet wurden

---

21

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit. Sie sind am Ende des Fragebogens angelangt. Hier haben Sie noch einmal die Möglichkeit, weitere Fragen oder Rückmeldungen an uns weiterzugeben:**

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

---

22

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Fenster schließen