

BestMasters

RESEARCH

Katja Lohse

Resilienz im Wandel

Die Veränderungsbereitschaft von
Mitarbeitern

 Springer

BestMasters

Mit „**BestMasters**“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften. Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Springer awards “**BestMasters**” to the best master’s theses which have been completed at renowned Universities in Germany, Austria, and Switzerland. The studies received highest marks and were recommended for publication by supervisors. They address current issues from various fields of research in natural sciences, psychology, technology, and economics. The series addresses practitioners as well as scientists and, in particular, offers guidance for early stage researchers.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13198>

Katja Lohse

Resilienz im Wandel

Die Veränderungsbereitschaft von
Mitarbeitern

Katja Lohse
Berlin, Deutschland

ISSN 2625-3577

ISSN 2625-3615 (electronic)

BestMasters

ISBN 978-3-658-31538-2

ISBN 978-3-658-31539-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31539-9>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhalt

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Allgemeine Veränderungsbereitschaft - Theoretischer und empirischer Hintergrund | 5 |
| 2.1 | Relevanz von Veränderungsbereitschaft | 5 |
| 2.2 | Veränderungsbereitschaft als Teil von Veränderungskompetenz | 7 |
| 2.3 | Konzeptionalisierung Allgemeine Veränderungsbereitschaft | 10 |
| 2.4 | Einflussfaktoren | 12 |
| 2.5 | Definition des Bezugsrahmens | 15 |
| 3 | Resilienz - Theoretischer und empirischer Hintergrund | 17 |
| 3.1 | Relevanz und erste Begriffserläuterung | 17 |
| 3.2 | Ursprung der Resilienzforschung und Entwicklung | 18 |
| 3.3 | Risiko- und Schutzfaktoren | 23 |
| 3.4 | Abgrenzung zu anderen Konzepten | 26 |
| 3.5 | Resilienzförderung | 28 |
| 3.6 | Determinanten der individuellen Resilienz | 30 |
| 3.7 | Ableitung des Bezugsrahmens | 31 |
| 4 | Ableitung der Hypothesen | 33 |
| 5 | Material und Methoden | 37 |
| 5.1 | Untersuchungsdesign | 37 |
| 5.2 | Instrumente und Skalenbildung | 37 |
| 5.3 | Durchführung der Studie | 49 |
| 5.4 | Datenbereinigung und -aufbereitung | 50 |
| 5.5 | Stichprobe | 52 |
| 5.6 | Auswertungsverfahren | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 6. Ergebnisse | 59 |
| 6.1 Deskriptive Statistik und Skalenanalyse | 59 |
| 6.2 Korrelative Zusammenhänge | 63 |
| 6.3 Test der Zusammenhangshypothesen | 64 |
| 6.4 Test der Moderatorhypothese | 67 |
| 6.5 Test der Unterschiedshypothesen | 69 |
| 6.6 Gemeinsamer Einfluss auf Veränderungsbereitschaft | 69 |
| 6.7 Überblick über die Ergebnisse | 71 |
| 7. Diskussion | 73 |
| 7.1 Bedeutung der Ergebnisse für das Forschungsziel | 73 |
| 7.2 Kritische Betrachtung und mögliche zukünftige Erweiterungen | 76 |
| 7.3 Implikationen für die Praxis | 79 |
| Literaturverzeichnis | 83 |
| Anhang | 97 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------------|--|----|
| Abbildung 1: | Moderatorhypothese 2c: ursprüngliches konzeptionelles Hypothesenmodell und überführtes statistisches Hypothesenmodell | 55 |
| Abbildung 2: | Diskrete Verteilung zur Merkmalsausprägung der Veränderungsbereitschaft in der Stichprobe | 60 |
| Abbildung 3: | Diskrete Verteilung zur Merkmalsausprägung der Resilienz in der Stichprobe | 61 |
| Abbildung 4: | Diskrete Verteilung zur Merkmalsausprägung der Veränderungserfahrung in der Stichprobe | 62 |
| Abbildung 5: | Effektplot zur Moderation durch Veränderungserfahrungen auf den Zusammenhang zwischen Veränderungsbereitschaft und Resilienz | 68 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabelle 1: | Übersicht über Resilienzschlüssel in der Literatur | 26 |
| Tabelle 2: | Items und Zuordnung der Dimension zur Skala von Szebel (2015) | 41 |
| Tabelle 3: | Items und Faktorladung der verwendeten Skala RS-13 | 44 |
| Tabelle 4: | Items der Skala von Szebel (2015) und die Zusatz-items zur Quantität der Veränderungserfahrungen | 46 |
| Tabelle 5: | Übersicht der erfassten Variablen | 49 |
| Tabelle 6: | Soziodemografische Daten der Stichprobe | 53 |
| Tabelle 7: | Hypothesen - Variablenübersicht | 57 |
| Tabelle 8: | Deskriptive Statistik und Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse der Skalen (n=274) | 59 |
| Tabelle 9: | Klassifizierung der Merkmalsausprägung in der Stichprobe | 62 |
| Tabelle 10: | Korrelationsmatrix aller Variablen | 64 |
| Tabelle 11: | Ergebnisse der einfachen Regressionsanalyse zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Veränderungsbereitschaft und Resilienz (Hypothese 1, n= 274) | 65 |
| Tabelle 12: | Ergebnisse der einfachen Regressionsanalyse zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Veränderungsbereitschaft und Veränderungserfahrungen (Hypothese 2a, n= 274) | 66 |
| Tabelle 13: | Ergebnisse der einfachen Regressionsanalyse zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Resilienz und Veränderungserfahrungen (Hypothese 2b, n= 274) | 66 |
| Tabelle 14: | Multiple Regressionsanalyse zur Untersuchung des Moderatoreffektes der Variable Veränderungserfahrung auf den Zusammenhang zwischen Resilienz und Veränderungsbereitschaft (Hypothese 2c) (n = 274) | 68 |
| Tabelle 15: | Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der Veränderungsbereitschaft | 70 |
| Tabelle 16: | Finale Bewertung der Hypothesen | 71 |

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob die Veränderungsbereitschaft von Beschäftigten, durch die individuelle Resilienz geprägt ist. Die Studienlage zur Beschreibung und Entstehung von Resilienz ist umfangreich. Die Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der allgemeinen, kontextfreien Veränderungsbereitschaft wurde dagegen bisher nur wenig betrachtet. Da sowohl Veränderungsbereitschaft als auch Resilienz im Zusammenhang mit der Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten immer relevanter werden, wurde über eine empirische Studie nun der Zusammenhang der beiden Konzepte untersucht. Für die Studienarbeit wurden die Daten von 274 Teilnehmern einer Online-Umfrage ausgewertet. Die dabei untersuchte Zielgruppe wurde bewusst heterogen gewählt. Neben der Ausprägung der Veränderungsbereitschaft und der Resilienz, wurde die Veränderungserfahrung, der Berufsabschluss und weitere Kontrollvariablen, wie das Alter und das Geschlecht erfasst. Die Auswertung erfolgte über deskriptive Statistik, Interferenzstatistik sowie Regressions- und Korrelationsanalysen mit Hilfe des Statistikprogramms R. Die Auswertung ergab einen signifikanten Zusammenhang zwischen Resilienz und Veränderungsbereitschaft. Weiterhin zeigten sich Hinweise, dass die Veränderungserfahrung auf beide Konzepte wirkt. Es zeigte sich außerdem, dass Personen der Gruppe der Führungskräfte marginal veränderungsbereiter waren, als solche ohne Führungserfahrung. Schlussendlich wurden auf Grundlage der Ergebnisse Impulse für die Praxis geliefert, um einen Beitrag zur möglichen Verbesserung der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten zu leisten, denn veränderungsbereitere Beschäftigten sind ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Darüber hinaus wirkt sich eine Steigerung der Resilienz positiv auf die Gesundheit und Stabilität der Beschäftigten aus.



1 Einleitung

„Nach Darwins Herkunft der Arten ist es nicht die intellektuellste der Arten, die überlebt; es ist nicht der Stärkste, der überlebt; aber die Spezies, die überlebt, ist diejenige, die sich am besten an die sich verändernde Umgebung, in der sie sich befindet, anpassen kann.“ (Leon C. Megginson, 1963).

Unternehmen und damit deren Mitarbeiter unterliegen einem ständigen Wandel. Veränderungsprozesse im Arbeitsalltag sind damit allgegenwärtig. Wir alle müssen in immer kleineren Abständen mit organisationalen oder prozessualen Anpassungen unserer Umgebung umgehen (Stolzenberg & Herberle, 2013). An die Mitarbeiter einer Organisation stellt das hohe Anforderungen. Veränderungsbereitschaft, Flexibilität, Lernfähigkeit und Stressresistenz sind zu Schlagworten des modernen Arbeitsalltags geworden. Aber was ist, wenn die Beschäftigten nicht für die Veränderungen bereit sind oder nicht die nötige Widerstandskraft mitbringen den Anforderungen und dem herrschenden Druck Stand zu halten? Warum reagiert der eine Kollege mit starker Verunsicherung auf jede Veränderung, während die andere Kollegin im gleichen Team positiv nach vorn sieht. Warum beklagt ein Mitarbeiter das hohe Tempo der Umstellung, während ein Anderer in sich ruht und leistet was er kann und ein Dritter die Herausforderung wiederum wettkampfmäßig annimmt? Warum blockieren einige Beschäftigte Veränderungsprozesse, obwohl das Change-Team bestens kommuniziert, informiert und Betroffene integriert?

Die Untersuchung der Persönlichkeitsstruktur der einzelnen Menschen mit ihren Dimensionen liefert bereits viele Erklärungen - aber auch Wissen und Erlebtes beeinflussen das Handeln und die Einstellungen (Wustmann, 2004). Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Menschen in sich verändernden Organisationen und mit der Frage, ob die individuelle psychische Widerstandskraft - welche u.a. beeinflusst ist von Erfahrungen und dem Erlernen von Bewältigungsstrategien - Einfluss auf die Bereitschaft zur Veränderung hat.

Kann ein Mitarbeiter veränderungsbereiter werden, indem seine Resilienz gesteigert wird? In einer Zusammenhangsanalyse soll untersucht werden, ob der Einfluss von Resilienz auf die Veränderungsbereitschaft statistisch signifikant nachweisbar ist und welche Faktoren den erwarteten Zusammenhang zusätzlich beeinflussen. Mit der Untersuchung soll das Konstrukt der allgemeinen Veränderungsbereitschaft intensiver betrachtet werden und neue Erkenntnisse generiert werden, die Ableitungen ermöglichen, wie die Veränderungsbereitschaft aktiv entwickelt werden könnte. Aus diesen könnten neue Ideen erarbeitet werden, wie Beschäftigte veränderungsbereiter und gestärkter werden um mit Veränderungsprozessen besser umgehen zu können.

Um der Fragen nach einem möglichen Zusammenhang zwischen Veränderungsbereitschaft und Resilienz nachzugehen, werden in Kapitel 2 und Kapitel 3 die Konzepte allgemeine Veränderungsbereitschaft und Resilienz und die dieser Arbeit zugrunde liegenden Definitionen dargestellt. Betrachtet werden diesbezüglich die Entwicklung der Konstrukte und die aktuelle Forschungslage. Darüber hinaus werden in der Literatur gefundene Einflussgrößen benannt. Aus den Erkenntnissen dieser Kapitel werden in Kapitel 4 die Hypothesen in Bezug auf das Forschungsinteresse formuliert. Dabei wird der Fokus nicht nur auf den Hauptzusammenhang zwischen den Konstrukten Resilienz und Veränderungsbereitschaft gelegt, sondern auch auf den Einfluss weiterer Aspekte wie den Erfahrungen mit Veränderungen.

Die Hypothesen sollen in einem prospektiven Studiendesign untersucht werden. Dazu werden Daten quantitativ mittels eines Online-Fragebogens erhoben. Die Planung der Untersuchung, die Umsetzung, die verwendeten Skalen und Variablen sowie die Auswertungsmethoden werden in Kapitel 5 ausführlich betrachtet und begründet. Hierbei werden die Gütekriterien für die Untersuchung festgelegt bzw. bei der Planung bereits berücksichtigt.

Das Kapitel 6 befasst sich mit den Ergebnissen der Untersuchung. Hier wird zu Beginn ein Überblick über die deskriptive Statistik der erfassten

Daten gegeben. Folgend werden die Einzelergebnisse für die Hypothesentests aufgeführt. Abschließend wird resümiert, ob die Hypothesen anzunehmen oder zu verwerfen sind.

Die Interpretation der Ergebnisse, die kritische Betrachtung der erfolgten Untersuchung und die Ableitungen von Implikationen für die Praxis erfolgt abschließend in Kapitel 7. Die ausführlichen Untersuchungsergebnisse sowie der Fragebogen sind dem Anhang zu entnehmen.



2 Allgemeine Veränderungsbereitschaft - Theoretischer und empirischer Hintergrund

2.1 Relevanz von Veränderungsbereitschaft

Dem schnellen Wandel, den kürzeren Innovationszyklen und der Halbwertszeit von Wissen gerecht zu werden, ist für Organisationen eine Mammut-Aufgabe (Paulsen, Klonek, Rutsch & Kauffeld, 2015). Veränderungsprozesse sind keine Ausnahme mehr, sondern tägliche Normalität (Stock-Homburg, 2007). Der Einsatz von klassischen Projektmanagement-Strategien soll dabei schnelle Erfolge gewährleisten. Dabei werden häufig nur die harten Faktoren, wie Kosten- und Qualitätsoptimierung betrachtet und die Teilnehmer der Organisation vernachlässigt (Rodenstock, 2007). Und das obwohl der Faktor Mensch für den Erfolg von Veränderungsprozessen immer relevanter wird (Sandau & Jöns, 2001). Das führt dazu, dass ein Großteil der Veränderungsvorhaben als nicht erfolgreich angesehen werden (Beer & Nohria, 2000). Besonders problematisch dabei ist, dass erfolglose Veränderungsinitiativen die Leistungsfähigkeit der Organisation verringern (Boga & Ensari, 2009). Die zunehmende Veränderungsdynamik erfordert von allen Mitgliedern in Organisationen jedoch mehr Offenheit, Eigenverantwortung und Bereitschaft für Veränderungen. Die Stärkung dieser Eigenschaften kann für Unternehmen zum Wettbewerbsvorteil werden und den Mitarbeitern das Bestehen auf dem Arbeitsmarkt sichern (Freyth & Baltes, 2017).

Klonek und Kauffeld (2012) und Rodenstock (2007) formulieren, dass der Erfolg der Veränderungsprozesse vor allem von der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter abhängt. Der Engagement Index 2004 (Gallup GmbH, 2004) formulieren noch drastischer, was schon Autoren vorher und nachher proklamiert haben: Der Hauptgrund für das Scheitern organisationaler Veränderungen ist die mangelnde Veränderungsbereitschaft der Organisationsteilnehmer (u. a. Bovey & Hede, 2001; Carnall, 1986; Higgs & Rowland, 2005; Piderit, 2000).

Gründe für die fehlende Bereitschaft der Mitarbeiter sind unter anderem Unsicherheit und Angst vor Misserfolg (u.a. Ashford, 1988; Schweiger & DeNisi, 1991; Schweiger & Ivancevich, 1985) und die Unwissenheit über den Nutzen und die persönlichen Folgen der Veränderung (Karst, Segler & Gruber, 2000). Mitarbeiter reagieren häufig gestresst auf organisationale Veränderungen, da diese häufig als kritische Ereignisse mit negativen Konsequenzen erlebt werden (Barghorn, 2010; Terry & Jimmieson, 2003). Besonders sind hier die Angst vor Arbeitsplatzverlust, finanziellen Einbußen oder Prestigeverlust zu nennen (Ashford, 1988, Callan, 1993, Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Widerstand kann darüber hinaus auch aufgrund des zu erwartenden Mehraufwands entstehen (Vakola & Nikolaou, 2005). In diesem Zusammenhang fanden Wobei Dent und Galloway Goldberg (1999) heraus, dass Beschäftigte nicht immer die Veränderung an sich ablehnen, sondern oft nur die daraus resultierenden negativen Folgen.

In diesem Zusammenhang kommt den Führungskräften eine tragende Rolle zu. Sie sollten als Vermittler zwischen dem Management und den Beschäftigten agieren (Sandau & Jöns, 2001) und die Lern- und Veränderungsbereitschaft sicherstellen. Gehen Führungskräfte auf die Bedürfnisse der Beschäftigten ein, verringern sich Bedenken und Befürchtungen (Pawar & Eastman, 1997). Gleichzeitig wird die Veränderung eher als Herausforderung und Chance gesehen (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001). Organisationsteilnehmer können dadurch eine höhere Veränderungsbereitschaft entwickeln und das Veränderungsvorhaben proaktiv unterstützen (Herrmann, Felfe & Hardt, 2012).

Die Veränderung von Einstellungen und Denkmustern ist eine große Herausforderung bei Veränderungsvorhaben. Ob eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung eintritt, hängt von den Bedingungen in der Person (bspw. Werteorientierung, Motive) und den Bedingungen der Situation ab (Rodenstock, 2007). Daher sollte das Konzept an die vorhandene Bereitschaft angeglichen werden. Unter anderem benennt Rodenstock (2007) den Grad der Veränderungsbereitschaft als gute Basis für die Veränderungsgeschwindigkeit. Werden Beschäftigte in den Veränderungsprozess involviert, steigt die Akzeptanz und die Bereitschaft (Rodenstock, 2007).

Das transtheoretische Modell der Veränderung von Prochaska und DiClemente (1982) besagt, dass Menschen konkrete Veränderungsmaßnahmen nur mittragen, wenn sie bereit dazu sind. Dazu müssen sich die Beteiligten in einem fortgeschrittenen Stadium des Modells befinden. Das transtheoretische Modell betrachtet, in welcher Phase eines Veränderungsprozesses sich das Individuum befindet. Prochaska und DiClemente (1982) definierten dazu fünf Stadien der Veränderung: precontemplation (Absichtslosigkeit), contemplation (Absichtsbildung), preperation (Vorbereitung), action (Handlung) und maintenance (Aufrechterhaltung). Das Modell basiert auf einer Analyse von über 100 bedeutenden Psychotherapiemodellen. Die Autoren beschreiben, dass die Änderung von Denkmustern ein mehrstufiger Prozess ist, der unter Umständen lang andauert. Das Modell findet vor allem im Bereich der klinischen Psychologie, aber auch für die Begleitung von Veränderungsprozessen Anwendung (Klonek, Isidor & Kaufeld, 2014). Die Verbreitung ist im amerikanischen Raum ausgeprägt, aber auch im deutschen Raum wird es in Wissenschaft und Praxis immer häufiger angewendet (Klonek et al., 2014). Auf Grundlage des Modells wurden einige Messinstrumente entwickelt, unter anderem der Fragebogen URICA (University of Rhode Island Change Assessment Scale).

Die Phasen der Verhaltensänderung sollten bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Mit dem Wissen, wo sich die Organisationsteilnehmer befinden, können stufengerechte Interventionen entwickelt werden, um die Bereitschaft zu stärken.

2.2 Veränderungsbereitschaft als Teil von Veränderungskompetenz

Um den Begriff Veränderungsbereitschaft als Grundlage dieser Arbeit zu definieren, ist es sinnvoll, zuvor das Konstruktsystem der Veränderungskompetenz zu betrachten. Der Begriff der Veränderungskompetenz wird abgeleitet von dem kognitionspsychologischen Ansatz des allgemeinen, übergeordneten Kompetenzbegriffs nach Weinert (2001). Demnach umfassen Kompetenzen ein Maß an Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie motivationale, soziale und volitionale Bereitschaft, die multiplikativ miteinander

verknüpft sind (Heckhausen, 1989). Die multiplikative Verknüpfung besagt, dass nicht immer alle Voraussetzungen gleichermaßen erfüllt sein müssen. Unter Umständen ist eine starke Motivation ausreichend, um fehlende Fähigkeiten zu kompensieren. Andererseits kann eine gänzlich fehlende Bereitschaft nicht durch stark ausgeprägte Fähigkeiten ausgeglichen werden. Einige Autoren ergänzen den Kompetenzbegriff um eine weitere Wissensdimension (Sydow, Duschek, Möllering & Rometsch, 2003; Szebel, 2015). Neben Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bereitschaft liegen einer Kompetenz laut diesem Ansatz zusätzlich spezifische Fachkenntnisse zugrunde.

Für das komplexe Konstrukt Veränderungskompetenz finden sich in der Literatur eine Vielzahl an Auslegungen und unterschiedliche Verwendungen. Darüber hinaus ist der Begriff vor allem im Change-Management und im Jargon von Unternehmensberatungen inflationär im Einsatz. Veränderungskompetenz im Sinne dieser vorliegenden Arbeit meint die Bereitschaft und Fähigkeit, sich an neue oder sich verändernde Gegebenheiten anzupassen und diese aktiv mitzugestalten (Lepold & Heller, 2009). Veränderungskompetenz umfasst damit, wie von Jacob, Duell, Binder, Glowitz und Grimm (1998) definiert, drei Dimensionen: die Veränderungsfähigkeit, die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsbedingungen. Während sich die Veränderungsfähigkeit auf die Fähigkeiten bezieht (Können), umfasst die Veränderungsbereitschaft die motivationalen Komponenten (Wollen). Die Veränderungsbedingungen beschreiben die Gegebenheiten der Organisation (Dürfen und Sollen). Für die Autoren ist die Veränderungskompetenz die "zentrale Kategorie betrieblichen Wirkens" (Jacob et al., 1998, S. 171).

Eine ähnliche Differenzierung nimmt Krummacker (2007) vor. Das von ihm betrachtete Konstrukt der Wandlungskompetenz integriert ebenso die Dimensionen Fähigkeiten und intentionale Bereitschaft. Darüber hinaus betrachtet er die Persönlichkeitsdispositionen als Kompetenzpotenziale. Er geht weiterhin davon aus, dass der Wandlungskompetenz eine Wandlungseinstellung und ein wahrgenommener Kontext vorgelagert ist.

Veränderungsbereitschaft wird entsprechend Jacobs et al. (1998) und Leopold und Heller (2009) in dieser Arbeit als Subkonstrukt der Veränderungskompetenz verstanden, welches aber eigenständig untersucht werden kann. Die Literatur lässt diese Eigenständigkeit zu, denn andere – zum Teil synonym im Englischen verwendete Konstrukte – werden häufig ebenso losgelöst vom übergeordneten Kompetenzbegriff betrachtet: „readiness for change“ (Cunningham et al., 2002), „resistance to change“ (Oreg, 2003) oder „openness to change“ (Wanberg & Banas, 2000).

Neben diesen Konstrukten werden in der Literatur weitere Konstrukte bedeutungsgleich oder ähnlich verwendet: „acceptance of change“ (Paterson & Cary, 2002), „readiness for organizational change“ (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000), „cynicism against change“ (Reichers, Wanous & Austin, 1997), „commitment to change“ (Herold, Fedor & Caldwell, 2007) und „coping with change“ (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999). Die einstellungsbasierten Konstrukte unterscheiden sich zum Teil durch die inhaltliche Ausrichtung oder durch die Dimensionen, mit denen die Einstellung bewertet wird. Sie betrachten entweder nur eine kognitive Dimension, wie „openness to change“ (Miller, Johnson & Grau, 1994) oder eine kognitive und affektive Dimension, wie „readiness for change“ (Cunningham et al., 2002). Zusätzlich ist bei „commitment to change“ (Fedor, Caldwell & Herold, 2006) eine dritte, behavioristische Dimension enthalten.

Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine Konzeptionalisierung angelehnt an das englischen Pendant „Readiness for Change“ (Cunningham et al., 2002), da dieses strukturell und inhaltlich passend erscheint. Die Veränderungsbereitschaft wird dementsprechend als Einstellung verstanden, die aus einer zweifaktoriellen Struktur mit kognitiven und emotional/affektiven Aspekten besteht (u.a. Armenakis & Harris, 2002; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). Der emotionale Aspekt betrachtet die Gefühle gegenüber der Veränderung und der kognitive Aspekt die Gedanken und Sichtweisen über die Veränderung (Barghorn, 2010). Auf die Erweiterung um eine dritte Betrachtungsebene, der verhaltensbezogenen Intention, wird, entgegen dem Vorschlag von Piderit (2000), mit Verweis auf die Anlehnung an Cunningham et al. (2002) verzichtet.

2.3 Konzeptionalisierung Allgemeine Veränderungsbereitschaft

Die Konzeptionalisierung des Begriffs Veränderungsbereitschaft ist in der Literatur bezüglich der zugrunde liegenden Intention nicht explizit. undefiniert ist, ob die zu betrachtende Veränderungsbereitschaft als Einstellung einer Person eine tatsächlich anstehende Veränderung betrachten muss oder im allgemeinen Kontext ohne konkretes Veränderungsvorhaben gesehen werden kann. Überwiegend liegen den Forschungen konkrete reale oder konstruierte Veränderungsprojekte, beziehungsweise den entwickelten Messinstrumenten definierte Problemfelder, zugrunde. Anhand der situativen Vorgaben werden die Intentionen und Einstellungen oder das Verhalten der Probanden untersucht (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Hasler, Klaghofer & Buddeberg, 2003; Herrmann et al., 2012). Die Wissenschaftler Holt, Armenakis, Feild und Harris (2007) setzen beispielsweise für das Vorhandensein von Veränderungsbereitschaft die kognitive und emotionale Akzeptanz eines Veränderungsplans voraus. Bereitschaft zur Veränderung entsteht demnach dann, wenn dem Individuum oder den Mitgliedern einer Organisation deutlich ist, dass der Veränderungsprozess notwendig (need for change) und die Lösung adäquat ist (Armenakis & Harris, 2002). Diesbezüglich konstatieren Weigel, Vernon und Tognacci (1974), dass eine spezifische Definition des Einstellungsobjektes eine Einstellungs- und Verhaltensänderung begünstigt.

Andererseits argumentieren van Dam, Oreg und Schyns (2008), dass Offenheit gegenüber organisationalen Veränderungen als Disposition eines Individuums angesehen werden kann. Als grundlegende Einstellung, aber nicht ausschließliche Disposition wird die Veränderungsbereitschaft wiederum von Rafferty et al. (2013) verstanden. Den beiden Autorengruppen folgend, ist kein konkreter Veränderungskontext zur Bildung von Veränderungsbereitschaft nötig. Auch Szebel (2015) geht davon aus, dass neben einer speziellen Veränderungsbereitschaft eine allgemeine Veränderungsbereitschaft existiert, die losgelöst von einer konkreten Situation messbar gemacht werden kann und zum Teil dispositional in der Person vorliegt.

Die spezifische Veränderungsbereitschaft beschreibt die Einstellung von Individuen in einer spezifischen Veränderungssituation. Wie sich die Bereitschaft entwickelt, ist von den Gegebenheiten und Bedingungen des tatsächlichen Veränderungsobjektes abhängig, zum Beispiel davon, wie stark der Teilnehmer involviert und informiert ist, ob die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit verstanden wurden und welche Auswirkungen jemand zu erwarten hat. Weiterhin sind die organisationalen Bedingungen wie die Führungsqualität oder das Arbeitsklima besonders entscheidend (Herrmann et al., 2012). Vierzig Prozent der Varianzklärung der spezifischen Veränderungsbereitschaft konnte Szebel (2015) in seiner Studie den organisationalen Bedingungen zuschreiben.

Die allgemeine Veränderungsbereitschaft dagegen betrachtet die Einstellung von Individuen ohne Bindung an einen speziellen Kontext oder eine spezielle Situation. Sie basiert auf zwei Einflussfaktoren: den förderlichen Persönlichkeitsmerkmalen und den individuellen Veränderungserfahrungen (Freyth & Baltes, 2017). Dabei besteht laut Szebels Studie ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen und der speziellen Veränderungsbereitschaft. Im direkten Vergleich der beiden Einstellungskonstrukte konnte er aufzeigen, dass die spezifische Veränderungsbereitschaft in der Regel stärker ausgeprägt ist als die allgemeine, da für die Probanden die konkrete Situation fassbarer war. Freyth und Baltes (2017) bestätigt, dass sich eine höhere allgemeine Veränderungsbereitschaft in der Regel förderlich auf die spezielle Bereitschaft auswirkt. Allerdings wendet die Autorin ein, dass auch ein Mensch mit hoher allgemeiner Veränderungsbereitschaft eine spezifische Veränderung grundlegend ablehnen kann, wenn dem Betroffenen der Kontext des Veränderungsvorhabens widerstrebt.

In dieser Arbeit wird das Konstrukt "allgemeine Veränderungsbereitschaft" als Einstellung untersucht, bei dem sowohl eine kognitive als auch eine emotionale Dimension betrachtet wird. Die allgemeine Veränderungsbereitschaft gilt als robuster und in geringerem Maße von äußeren Einflüssen abhängig (Freyth & Baltes, 2017). Untersucht wird die grundlegende Einstellung der Probanden gegenüber Veränderungen und die Frage, ob

die Studienteilnehmer „im Allgemeinen“ Veränderungen als notwendig und wünschenswert erachten. Zu dieser Form der Veränderungsbereitschaft finden sich in der Literatur kaum Betrachtungen. Der Betrachtungsansatz erscheint für dieses Forschungsvorhaben sinnvoll, da die Untersuchung des Einflusses von Resilienz nicht durch intentionale Aspekte eines konkreten Veränderungsprozesses beeinflusst werden sollte. Darüber hinaus setzt die Betrachtung der spezifischen Veränderungsbereitschaft ein konkretes reales oder konstruiertes Veränderungsprojekt voraus. Darauf wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

2.4 Einflussfaktoren

Veränderungsbereitschaft hat Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Organisationsteilnehmer und auf die Effizienz und den Erfolg von Veränderungsvorhaben (Rodenstock, 2007). Auch wenn die allgemeine Veränderungsbereitschaft stabiler und unabhängiger von den aktuellen Gegebenheiten ist, ist es kein unveränderliches Merkmal. Zwar beinhaltet die Veränderungsbereitschaft eine robuste Komponente, die durch die Persönlichkeit definiert ist, aber sie ist auch veränderlich in Abhängigkeit von verschiedenen Faktoren, wie Erfahrungen mit Veränderungen, dem Alter oder, im organisationalen Kontext, dem Einfluss durch die Führungskraft. Im Folgenden wird betrachtet, welche Persönlichkeitsmerkmale für die Ausprägung relevant sind und wie die Einflussfaktoren wirken. Die Literatur liefert weitere Hinweise auf Einflussgrößen. Da diese aber in Bezug auf die Resilienz eines Menschen nach Sichtung der Literatur nicht relevant erscheinen, wird im Rahmen dieser Arbeit auf eine Betrachtung verzichtet. Betrachtet werden folgend Einflüsse, bei denen auch eine Wirkung auf die Ausprägung der Resilienz zu erwarten ist. Nähere Ausführungen dazu sind in Kapitel 3.6 zu finden.

Persönlichkeit

In der Literatur finden sich eine Reihe von Nachweisen darüber, welche Persönlichkeitsmerkmale förderlich auf die allgemeine Veränderungsbe-

reitschaft wirken. Neben Optimismus, Offenheit für Erfahrungen, Frustrationstoleranz und Ambiguitätstoleranz (Judge et al., 1999) werden Spontaneität (Riemann, 2003) und Selbstwirksamkeit (Cunningham et al., 2002) als stärkende Eigenschaften genannt. Besondere Bedeutung kommt dem Merkmal Neugier zu (Renner & Salewski, 2009), da neugierige Menschen aktiv nach Veränderungen suchen und sich daher selbst initiiert neuen Gegebenheiten aussetzen (Freyth & Baltes, 2017).

Veränderungserfahrung und Wissen

Axtell et al. (2002) geht davon aus, dass die Bereitschaft und Bewältigungskompetenz von Veränderungserfahrungen sowie von veränderungsbezogenem Wissen abhängig sind. Die Bilanz an positiv und negativ wahrgenommenen Veränderungen und deren jeweilige Bedeutung über die Lebenszeit könnten demnach ausschlaggebend für die Entwicklung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft sein (Freyth & Baltes, 2017). Diesen Zusammenhang konnte Szebel (2015) in seiner Studie zur Veränderungskompetenz von Mitarbeitern nachweisen. Dabei wirken positive Erfahrungen stärkend, während negative Erfahrungen die Veränderungsbereitschaft eher mindern (Freyth & Baltes, 2017).

Führung

Auf die Einflusskraft von Führungskräften wird in zahlreichen Studien hingewiesen. Regelmäßige Rückmeldungen, Bereitstellung von Informationen und notwendigen Ressourcen sowie die Anerkennung der Leistungen gelten als erfolgskritisch (Rodenstock, 2007). Die Qualität der Führung wirkt sich ebenfalls direkt auf die Bewertung der spezifischen Veränderungsbereitschaft aus (Herrmann et al., 2012). Die Literatur liefert keine Anhaltspunkte, ob diese Einflüsse gleichermaßen auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft übertragbar sind. Führungskräfte selbst könnten allerdings aufgrund der stärkeren und häufigeren Einbeziehung in Veränderungsprozesse veränderungsbereiter sein, da sich durch die Mitgestaltung Unsicherheiten ihrerseits reduzieren lassen (Coyle-Shapiro, 1999).

Alter

Der Einfluss des Alters wird in der Literatur nicht einheitlich dargestellt. Während Madden et al. (2010) berichten, dass die Anpassungsgeschwindigkeit und die Bereitschaft für Veränderungen mit steigendem Alter zurückgeht, erwartet Szebel (2015) in seiner Studie einen Anstieg der Veränderungsbereitschaft, konnte dies allerdings nicht bestätigen. Zur allgemeinen Veränderungsbereitschaft lag sogar eine geringe negative Korrelationstendenz vor ($r = -.05$). Dabei sei erwähnt, dass für die spezielle Veränderungsbereitschaft in diesem Kontext eine negative Korrelation mit dem Alter von $r = -.29$ ($p < .05$) gemessen wurde. Der Autor nimmt an, dass das spezielle Veränderungsprojekt, welches der Studie zugrunde lag, Abstrahleffekte auf die allgemeine Bereitschaft hatte und daher auch Personen zu negativen Äußerungen motiviert hat, die eher veränderungsbereit waren. Auch in weiteren Studien wurden Zusammenhänge zwischen dem Alter und veränderungsbezogener Einstellung gefunden, die zum Teil positiv und zum Teil negativ ausfielen (Furst & Cable, 2008; Oreg, 2006).

Organisationales Umfeld

Wie bereits in Abschnitt 2.3 erwähnt, haben das Umfeld und die Bedingungen, in denen eine Veränderung stattfindet, entscheidenden Einfluss auf die spezifische Veränderungsbereitschaft. Forschungsarbeiten belegen (Herrmann et al., 2012; Szebel, 2015), dass darüber hinaus Umfeldfaktoren auf die Bereitschaft wirken, die nicht explizit einem Veränderungsprozess zuzuordnen sind, bspw. die Unternehmenskultur, der partnerschaftliche Umgang unter den Beschäftigten, die wahrgenommene Kommunikation oder die Führungsqualität. Zudem hat möglicherweise die Dauer der Organisations- und Stellenzugehörigkeit insofern negative Auswirkungen auf die Veränderungsbereitschaft, als dass sich die Anpassungsfähigkeit der Teilnehmer über die Zeit reduzieren könnte (Furst & Cable, 2008).

2.5 Definition des Bezugsrahmens

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird also die allgemeine Veränderungsbereitschaft als einstellungsbasiertes, eigenständiges Subkonstrukt der Veränderungskompetenz nach Jacobs et al. (1998) untersucht. Das Konstrukt ist zweifaktoriell strukturiert und umfasst eine kognitive und eine affektive/emotionale Komponente. Die allgemeine Veränderungsbereitschaft basiert auf förderlichen Persönlichkeitsmerkmalen und den individuellen Veränderungserfahrungen. Relevante Einflussfaktoren, die im Weiteren erfasst und untersucht werden sollen, sind Veränderungserfahrung (da hier noch keine hinreichende Evidenz vorhanden ist), das Alter und die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Der Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft ist hinreichend erforscht, daher wird hier kein Schwerpunkt liegen. Auf die Betrachtung des vorhandenen organisationalen Umfeldes wurde ebenfalls verzichtet, da die allgemeine Veränderungsbereitschaft ohne konkrete Veränderungsintention betrachtet werden kann. Darüber hinaus gab es in der Literatur keine Hinweise darauf, dass dieser Aspekt auch für die Betrachtung der Resilienz relevant ist.



3 Resilienz - Theoretischer und empirischer Hintergrund

3.1 Relevanz und erste Begriffserläuterung

Die Krankenstatistiken der Krankenkassen machen es deutlich: Die massiven Veränderungen der Arbeitswelt verändern auch die Krankheitsbilder der Bevölkerung. Besonders im Bereich der psychosozialen Störungen verzeichnen die Kassen einen dramatischen Anstieg. Der AOK-Bundesverband berichtet von einem Anstieg der Arbeitsausfälle von 79,3 Prozent aufgrund psychischer Erkrankungen in den letzten zehn Jahren (Badura, Ducky, Schröder, Klose & Meyer, 2017). Bedenklich ist dabei zusätzlich, dass die Ausfallzeiten in diesem Erkrankungsbereich mit durchschnittlich 25,7 Tagen vergleichsweise lang sind. Damit zählen psychische Erkrankungen zu den häufigsten und kostenintensivsten Erkrankungen in Deutschland (Badura et al., 2017). Die Kombination aus gegebener Vulnerabilität und Stressoren erzeugt Risikofaktoren für psychische Erkrankungen und lässt Menschen eher an ihnen erkranken (Berking, 2012). Zu den Stressoren zählen neben kritischen oder traumatisierenden Lebensereignissen auch Alltagsstress oder sozioökonomische Benachteiligungen. Vulnerabilität ist bspw. durch genetische Prädisposition, physische Erkrankungen oder Persönlichkeitsmerkmale gegeben (Berking, 2012). Allerdings fällt die Reaktion von Menschen auf belastende Situationen unterschiedlich aus. Während einige psychisch erkranken, bewältigen andere die Krise relativ unbeschadet und gehen teilweise sogar gestärkt aus ihr hervor. Diese Unterschiede in der Bewältigung von belastenden Situationen werden im Rahmen der Resilienzforschung untersucht.

Unter dem Begriff Resilienz wird die erhöhte psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen oder belastenden äußeren Einflüssen verstanden. Resilient ist derjenige, der in der Lage ist, trotz widriger Lebensumstände die psychische Gesundheit aufrechtzuerhalten oder rasch zurück zu gewinnen (Gilan, Kunzler & Lieb, 2018; Kalisch, Müller & Tüscher,

2015b). Der Begriff leitet sich von dem lateinischen Wort „resilire“ ab, was soviel wie „abprallen“ oder „zurückspringen“ bedeutet. Ursprünglich wurde der Begriff in der Physik oder Materialkunde für Werkstoffe genutzt, die in ihre alte Form zurückkehren, nachdem sie verformt wurden. Im Bereich der Psychologie wurde der Begriff in den 50er Jahren durch die Psychologen Jeanne und Jack Block eingeführt (Scharnhorst, 2012). Mittlerweile beschreibt der Begriff Resilienz „disziplinübergreifend die Toleranz von Systemen gegenüber Störungen“ (Gilan et al., 2018, S. 155). In der frühen Resilienzforschung wurde Resilienz als konstante Persönlichkeitseigenschaft beschrieben. Derweil verstärkt sich die Annahme, dass Resilienz eher als Anpassung an Stressoren definiert werden sollte (Lehr et al., 2018). Die individuelle Resilienz gilt damit zunehmend als Produkt eines lebenslangen Lernprozesses - oder in manchen Forschungen als Prozess selbst - welches je nach situativen Gegebenheiten variiert, aber einen stabilen Kern über die Persönlichkeit enthält (Lehr et al., 2018).

Davon ausgehend, dass Resilienz nicht durabel und unveränderbar ist, sondern erlernt und gestärkt werden kann, steigt die aktuelle Relevanz. Vor dem Hintergrund der schnell steigenden Zahl der psychischen Erkrankungen ist es ein Ziel der Resilienzforschung, herauszufinden, was uns auch in Zeiten von Krisen stark sein lässt bzw. was verhindert, dass wir an diesen erkranken. Die aktuelle Resilienzforschung konzentriert sich daher unter anderem auf die Stärkung der Ressourcen eines Menschen (Gilan et al., 2018) und auf die Entwicklung von Interventionsprogrammen zur Förderung der individuellen Resilienz (Lehr et al, 2018).

3.2 Ursprung der Resilienzforschung und Entwicklung

In den 70er Jahren veröffentlichte Aaron Antonovsky das Konzept der Salutogenese (Antonovsky, 1979). und leitete damit einen Paradigmenwechsel in den Human- und Sozialwissenschaften ein (Wustmann, 2004). Während die bisherige Ausrichtung auf der Ätiologie und Pathogenese lag, bestand der Fokus seines Modells auf einem gesundheitsbezogenen, ressourcen-

rientierten und präventiven Ansatz (Bengel & Lyssenko, 2012). Die Betrachtung der Gesundheit eines Menschen änderte sich damit grundlegend. Die unstrittig essenzielle Sicht auf die Entstehung von Krankheiten und deren Behandlung wurde um den Blick darauf ergänzt, was Menschen gesund hält und seltener krank werden lässt (Bengel, Strittmatter & Willmann, 2001), also auf gesundheitsfördernde und gesundheitserhaltende Faktoren und Ressourcen. Die Salutogenese ist dabei nicht nur auf Prävention, also auf die Vermeidung spezifischer Erkrankungen ausgelegt, sondern als Gesundheitsförderung zu verstehen. Das Konzept ist breiter aufgestellt und soll durch Verhaltens- und Verhältnisänderung zu einer Verbesserung der Gesundheit und ihrer Einflussfaktoren beitragen.

Parallel wurde bereits im entwicklungspsychologischen Bereich nach förderlichen Personenmerkmalen gesucht, die es erlauben, trotz erhöhtem Risiko- oder Krankheitspotenzial resistent zu sein und gesund zu bleiben (Lorenz, 2004). Besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Veröffentlichung einer Studie der Entwicklungspsychologinnen Emmy E. Werner und Ruth S. Smith, die als Beginn der Resilienzforschung gilt (Werner und Smith, 1982). Die Wissenschaftlerinnen untersuchten seit 1955 auf der hawaiianischen Insel Kauai eine Geburtskohorte von 698 Kindern in einer Langzeitstudie. Die Studie dauerte über 40 Jahre und untersuchte die Langzeitfolgen von ungünstigen Lebensumständen. Dabei lag der Untersuchungsschwerpunkt auf der psychischen, physischen und kognitiven Entwicklung der Kinder und Jugendlichen. Viele dieser Kinder lebten im Zustand chronischer Armut und Vernachlässigung und unterlagen damit einem erhöhten Risikopotenzial, an psychischen Störungen zu erkranken (Gilan et al., 2018). Zwei Drittel der Hochrisikokinder (mindestens 4 risikoe erhöhende Bedingungen, wie niedriges Bildungsniveau oder Suchtabhängigkeit der Eltern) zeigten im Laufe der Studie ungünstige Entwicklungen, wie Verhaltensauffälligkeiten und Lernschwächen sowie später erhöhte Kriminalität oder Suchtanzeichen (Werner, 1992).

Ein Drittel der Kinder und Jugendlichen mit hohem Risiko entwickelte sich trotz der ungünstigen Verhältnisse gut, zu selbstsicheren, leistungsfähigen

und gesunden Erwachsenen. Werner und Smith (2001) bezeichnete diese Gruppe als vulnerabel, aber unbesiegbar. In dieser Gruppe waren die Krankheits- und Sterberaten geringer und die sozialen Strukturen gefestigter. Die Studie verdeutlichte, dass die soziale Umwelt und die personalen Ressourcen für die Entwicklung eine herausragende Bedeutung hat, denn Werner und Smith konnten Ressourcen im personalen und sozialen Bereich identifizieren, in denen sich diese resiliente Gruppe von den anderen Kindern unterschied. Dazu zählten im Kleinkindalter eine positive soziale Ordnung (bspw. durch familiären Zusammenhalt), das eigenständige Suchen nach Erfahrungen und eine frühe gute sprachliche und motorische Entwicklung. Im Übergang zum Erwachsenwerden wurden zusätzlich gute Problemlösungsfähigkeiten, soziale Reife, Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit, Selbstvertrauen und die Fähigkeit zu internaler Kontrolle identifiziert. Darüber hinaus spielt eine enge Bindung zu einer erwachsenen Bezugsperson neben den Eltern, z. B. zu einem Lehrer, eine besondere Rolle (Gilan et al., 2018). Die Erfassung der Daten erfolgte über die Beobachtung der Probanden und über Interviews mit Fachkräften, die diese Kinder betreuten: Psychologen, Sozialarbeiter, Lehrer und Ärzte. Später wurden auch die Probanden selbst in die Interviews einbezogen. Das Untersuchungsintervall war an einschneidenden Entwicklungsphasen der Kinder orientiert. Die Erfassung erfolgte zunächst kurz nach der Geburt und dann im 1., 2., 10., 18., 32. und 40. Lebensjahr (Werner, 2005). Die Studie zeigte, dass Schutz- und Risikofaktoren die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen entscheidend lenken können. Das Vorhandensein von Schutzfaktoren konnte offensichtlich die Auswirkungen der Risikofaktoren schwächen und psychische Störungen abwenden. Die nähere Betrachtung der Schutz- und Risikofaktoren erfolgt in Abschnitt 3.3.

Abgeleitet von den Beobachtungen bei resilienten Kindern wurden als interne protektive personale Faktoren unter anderem benannt: robustes Selbstbild, guter Gesundheitszustand, selbstständiges Handeln und eine frühe Selbst- und Fremdwahrnehmung. Die protektiven Faktoren im Umfeld waren unter anderem ein gefestigtes soziales Netzwerk, ein höherer Bildungsstand der Eltern, familiärer Zusammenhalt und eine erwachsene

Bezugsperson (Werner, 1999; Wustmann, 2004). Die Kauai-Studie war mit den Erkenntnissen zu Schutz- und Risikofaktoren wegweisend für die weitere Forschung. Neben dieser Studie gab es weitere Langzeitstudien mit ähnlichem Forschungsinteresse und ähnlich gelagerten Ergebnisse (Bengel & Lyssenko, 2012), wie die Mannheimer Risikokinderstudie (Laucht, Esser & Schmidt, 1999) und die Bielefelder Invulnerabilitätsstudie (Bender, Bliesener & Lösel, 1996).

Aufbauend auf den Studien die Entwicklung von Kinder und Jugendlichen betreffend, wird seit den 90er Jahren auch die Widerstandskraft von Erwachsenen untersucht. Dabei entwickelten sich, wie folgend beschrieben, unterschiedliche Forschungsschwerpunkte. Aus diesen resultieren unterschiedliche Auffassungen und Konzeptansätze zu Resilienz und diverse Messinstrumente mit unterschiedlicher Operationalisierung (Leppert, Koch, Brähler & Strauß, 2008).

Vorerst lag das Forschungsinteresse weitestgehend auf der genaueren Identifizierung und genaueren Erforschung der Schutz- und Risikofaktoren. Neben den mittlerweile tradierten psychischen und sozialen Schutz- und Risikofaktoren, werden aktuell auch neurobiologische Faktoren (bspw. Stressregulation über das Zentralnervensystem) betrachtet (Bengel & Lyssenko, 2012), womit sich die Sichtweise auf die beeinflussenden Faktoren erweitert hat. Die Wissenschaft versucht in diesem Bereich der Resilienzforschung herauszufinden, wie die Resilienzfaktoren miteinander interagieren und in kritischen Phasen ihre Wirkung zeigen können.

Die Verdichtung von Arbeit und die damit verbundene erhöhte Stressbelastung führte dazu, dass die Stressforschung in der Arbeitspsychologie in den letzten Jahren intensiviert wurde. Der Prozess der erfolgreichen Bewältigung von chronischen Stressoren und traumatischen Ereignissen entwickelte sich zum zentralen Forschungsgegenstand in diesem Bereich (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2006). Die unterschiedliche Ausprägung der psychischen Widerstandsfähigkeit der Menschen und die Entwicklung von Maßnahmen zur Stärkung der individuellen Resilienz in den verschie-

denen Zielgruppen wurden in diesem Kontext relevant (Leppin et al., 2014; Macedo et al., 2014).

Im Laufe der Forschung veränderte sich die Betrachtung und Diskussion über die Entstehung und die Charakteristik von Resilienz. Zu Beginn der Forschung wurde Resilienz als ein relativ stabiles Personenmerkmal gesehen, dass von Mensch zu Mensch unterschiedlich stark ausgeprägt vorhanden ist (Wagnild & Young, 1993). Dieser Konzeptansatz ist bisher unzureichend empirisch belegt (Bonanno & Diminich, 2013).

Darauf aufbauend entstand der Ansatz, dass Resilienz nicht ausschließlich genetisch determiniert, sondern durch Intervention beeinflussbar ist (Vanhove, Herian, Perez, Harm & Lester, 2015). Neben einem robusten Merkmalskern, der in der Person verankert ist, beeinflusst der Umgang mit belastenden Ereignissen und schwierigen Umweltbedingungen die persönliche Ausprägung der Resilienz. Die Persönlichkeit eines Menschen ist demnach nur einer der stärkenden und schwächenden Faktoren (Vanhove et al., 2015).

Zunehmend wird zudem die Auffassung vertreten, dass Resilienz als Ergebnis eines lebenslangen dynamischen Anpassungsprozesses betrachtet werden sollte. Die individuelle Resilienz kann sich je nach Situation und Lebensphase verändern (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2006). Die Resilienzfaktoren haben eine, den Prozess moderierende Rolle, die die Auswirkungen von Vulnerabilität und Stressoren mindert (Bengel & Lyssenko, 2012). Die genetische Komponente spielt nur noch eine untergeordnete Rolle (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2006).

Ein weiterer, aus der thematischen Auffächerung resultierender Forschungsschwerpunkt ist die Erarbeitung eines übergreifenden Resilienzmodells. Trotz - oder wegen - der intensiven Forschung der letzten Jahre auf diesem Gebiet, sind die Definitionen und Operationalisierungen des Resilienzbegriffs noch sehr uneinheitlich (Leppert et al., 2008). Die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Forschungsergebnisse erschwert die Bildung

eines allgemeingültigen Resilienzmodells. Derzeit wird am Deutschen Resilienz Zentrum in Mainz (DRZ) an der Konzeption eines multikausalen Mehrebenenmodells gearbeitet, welches „das hochkomplexe Zusammenspiel von neurobiologischen, physiologischen und psychosozialen Prozessen sowie Gen-Umwelt-Interaktionen“ erklären soll (Gilan et al., 2018, S. 161).

3.3 Risiko- und Schutzfaktoren

Die aktuelle Resilienzforschung geht davon aus, dass für Entstehung von Resilienz zwei Bedingungen erfüllt sein müssen. Es muss ein bedeutsamer Stressor vorhanden sein und die kritische Situation muss erfolgreich bewältigt worden sein (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2006). Einfluss auf eine erfolgreiche Bewältigung nehmen, wie bereits vorab geschildert, Risiko- und Schutzfaktoren. Beide Faktorenarten beeinflussen sich wechselseitig, wobei sie nicht diametral zueinander sind. Vielmehr handelt es sich um einen komplexen Wirkmechanismus. So kann auch ein „fehlender Schutzfaktor, als Risikofaktor gesehen werden [...], aber nicht umgekehrt, da das alleinige Fehlen von Risikofaktoren an sich keinen Schutz darstellt“ (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2014, S. 37). Auftretende Schwierigkeiten können je nach Vorhandensein von Risiko- oder Schutzfaktoren resilientes Verhalten hervorbringen, welches die Persönlichkeit stärkt, andererseits können aber auch psychische Störungen die Folge sein.

Risikofaktoren wirken auf das Individuum destabilisierend. Das Vorhandensein von einem oder mehreren Risikofaktoren erhöht die Wahrscheinlichkeit psychischer Störungen und Erkrankungen (Wustmann, 2004; Zander, 2008). Einige Risikofaktoren liegen dabei in unserer Entwicklung begründet. In bestimmten Phasen des Lebens ist das Risiko, an Störungen zu leiden, höher als in anderen (z. B. Übergang zum Erwachsenwerden). Daneben gibt es aber eine Reihe von Risikofaktoren, die nicht regulär mit der eigenen Entwicklung in Zusammenhang stehen, wie zum Beispiel eine Trennung der Eltern, eine schwere Krankheit oder Armut (Zander, 2008). Wustmann (2004) unterscheidet in interne und externe Risiko- oder Vul-

nerabilitätsfaktoren. Vulnerabilität ist die genetisch und biographisch bedingte Verletzlichkeit eines Individuums (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2009). Zu den internen Faktoren zählen körperliche Defizite, chronische Krankheiten sowie ungünstige Temperamenteigenschaften wie hohe Reizbarkeit, niedrige Anpassungsfähigkeit oder soziale Zurückgezogenheit. Weitere interne Risikofaktoren entstehen durch die Interaktion mit der Umwelt. So entscheidet das Temperament letztendlich darüber, wie die Wirkung und Resonanz im sozialen Umfeld ist. Als Folge einer niedrigen Anpassungsfähigkeit könnte beispielsweise unsicheres Bindungsverhalten auftreten. Externe Faktoren nach Wustmann (2004) sind einwirkende Stressoren aus dem Umfeld. Exemplarisch sei hier hohe Arbeitsbelastung zu nennen. Wobei die Einflussmöglichkeit der externen Stressoren von der Ausprägung der Vulnerabilität abhängt (Wustmann, 2004).

Schutzfaktoren, auch Resilienz- oder Protektivfaktoren genannt, wirken stabilisierend. Das Vorhandensein protektiver Faktoren mindert die Wahrscheinlichkeit und Intensität der Auswirkungen von Risikofaktoren und stärkt die psychische Widerstandsfähigkeit (Schüssler & Brunnauer, 2008). Die Identifizierung der Schutzfaktoren nimmt in der Resilienzforschung umfänglich Raum ein. In der Literatur finden sich daher eine Reihe von Arbeiten, in denen zwischen sechs und zehn Schutzfaktoren benannt werden, die zumeist als personale Ressource gesehen werden. Eine häufig zitierte Theorie stammt von den Autoren Reivich und Shatte (2002), die sieben Resilienzfaktoren identifiziert haben:

- Emotionssteuerung
- Impulskontrolle
- Kausalanalyse
- Empathie
- realistischer Optimismus
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung und
- Zielorientierung.

Bengel und Lyssenko (2012) haben eine Meta-Studie veröffentlicht, in der 740 Quellen ausgewertet wurden. In dieser Studie konnten alle sieben der von Reivich und Shatte (2002) benannten Resilienzschlüssel empirisch bestätigt werden. Arbeiten anderer Autoren benennen zum Teil weitere Faktoren, wie Problemlösungskompetenz (Fröhlich-Gildhoff, Dörner & Rönna, 2007), Netzwerkorientierung (Heller, 2013), Kohärenzgefühl (Gilan et al., 2018) und Akzeptanz (Gruhl, 2008; Heller, 2013; Rampe, 2004) oder nutzen andere Begriffe, die synonym für die von Reivich und Shatte benannten Begriffe verwendet werden können (z. B. Zukunftsplanung entspricht Zielformulierung). Einen Überblick über die identifizierten Schutzfaktoren ist der Tabelle 1 zu entnehmen. Aktuelle Forschungsprojekte beschäftigen sich mit weiteren übergeordneten Schutzmechanismen im Gehirn, die die Hirnfunktionen stabilisieren können (Kalisch, Müller & Tüscher, 2015a). Diese werden unter anderem derzeit am Deutschen Resilienz Zentrum in Mainz untersucht. Die Ergebnisse der Studien zu Schutz- und Risikofaktoren liefern wichtige Hinweise darauf, wie Resilienzentwicklung aktiv unterstützt werden kann. In Abschnitt 3.5 werden die Kenntnisse zu Förderung von Resilienz skizziert.

Tabelle 1:
Übersicht über Resilienzschlüssel in der Literatur

| | |
|---------------------------------------|---|
| Fröhlich-Gildhoff et al., 2009 | positive Selbstwahrnehmung, Selbststeuerungsfähigkeit, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, soziale Kompetenzen, Angemessener Umgang mit Stress, Problemlösungskompetenz |
| Gilan et al., 2018 | Optimismus , Selbstwirksamkeitserwartung, kognitive Flexibilität, soziale Unterstützung, aktives Coping, positive Emotionen, Hardiness, Kohärenzgefühl, Sinn im Leben sehen, Selbstwertgefühl, Religiosität/Spiritualität |
| Gruhl, 2008 | Akzeptanz, Optimismus, Lösungsorientierung, Selbstregulation, Verantwortungsübernahme, Beziehungsgestaltung, Zukunftsgestaltung |
| Heller, 2013 | Optimismus, Selbstwirksamkeit, Zukunftsorientierung, Akzeptanz, Eigenverantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungsorientierung |
| Rampe, 2004 | Optimismus, Verlassen der Opferrolle, Netzwerk- und Lösungsorientierung, Zukunftsplanung, Akzeptanz, Verantwortungsübernahme |
| Reivich & Shatte, 2002 | Emotionssteuerung, Impulskontrolle, Kausalanalyse, Empathie, realistischer Optimismus, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Zielorientierung |

3.4 Abgrenzung zu anderen Konzepten

In Abschnitt 3.2 wurde bereits die salutogenetische Wende und der damit eintretende Paradigmenwechsel betrachtet. Ausstehend ist die Abgrenzung der Modelle Resilienz und Salutogenese voneinander. Zudem werden auch die verwandten Konzepte Vulnerabilität, Hardiness und Stressresistenz betrachtet.

Das zentrale Element des Konzeptes Salutogenese ist das Kohärenzgefühl. Das Kohärenzgefühl meint die innere Stimmigkeit, welches sich auf die Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit stützt

(Heller, 2013; Petzold, 2010). Das Kohärenzgefühl ist auch im Resilienz-Konzept enthalten, denn die Kohärenz von Herausforderungen ist eine Voraussetzung für die Entstehung des Resilienzfaktors Selbstwirksamkeit (Heller, 2013). Antonovsky beschreibt das Kohärenzgefühl als stabiles Persönlichkeitsmerkmal, dessen Entwicklung mit etwa 30 Jahren abgeschlossen ist (Antonovsky, 1996). In der Resilienzforschung wurde die Annahme, Resilienz ist ausschließlich fest in der Person verankert, mittlerweile wie in Abschnitt 3.2 beschrieben, weitestgehend widerlegt (Welter-Enderlin & Hiltenbrand, 2006). In beiden Konzepten wird von einer Interaktion der Individuen mit dem Umfeld ausgegangen und die Betrachtung von Risiko- und Schutzfaktoren ist ein substanzieller Forschungsschwerpunkt (Wustmann, 2004). Die Resilienzforschung ist hier allerdings spezifischer ausgerichtet und betrachtet explizit die protektiven und risikoerhöhenden Faktoren bezogen auf psychische Belastungssituationen. Das Augenmerk liegt auf der Anpassung der Widerstandsfähigkeit nach der Bewältigung von kritischen Ereignissen (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2009). Resilienz, ist im Gegensatz zu Salutogenese, vorrangig entwicklungspsychologisch ausgerichtet (Sturzbecher & Dietrich, 2007). Resilienz kann als Teilkonzept der Salutogenese oder als sinnvolle Ergänzung gesehen werden (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2009).

Vulnerabilität ist die Verwundbarkeit oder Verletzlichkeit von Individuen. Vulnerabilität ist wie Resilienz genetisch und biografisch bedingt und wird auch den internalen Ressourcen zugeschrieben (Wittchen & Hoyer, 2011). Ein Unterschied liegt in der Sichtweise von Vulnerabilität und Resilienz. Je größer die Vulnerabilität ist, desto stärker können Belastungen die Psyche und Gesundheit beeinflussen. Im Gegensatz dazu wirkt eine ausgeprägte Resilienz als stabilisierender Faktor und hat einen positiven Einfluss auf Psyche und Gesundheit (Wittchen & Hoyer, 2011).

Das Konzept Hardiness (Kobasa, Maddi & Kahn, 1982) ist ein verwandtes Konzept zur Resilienz. Hardiness wird ebenfalls mit Widerstandskraft übersetzt, ist aber inhaltlich etwas anders ausgelegt als Resilienz. Das Konzept umfasst drei Merkmalskomponenten: Anforderungen der Umwelt als He-

erausforderung annehmen (challenge), die Umwelt aus dem inneren Vertrauen als beeinflussbar wahrnehmen (control) und verstärktes Engagement und Beteiligung für eine Lösung (commitment) (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2001). Wer nach dem Konzept eine hohe Widerstandskraft (Hardiness) besitzt, wendet sich aktiv Umweltanforderungen und Herausforderungen zu. Im Resilienzkonzept steht die Bewältigung von Belastungen, und nicht die aktive Zuwendung im Vordergrund. Untersucht wird im Rahmen der Hardinessforschung die Beanspruchungsreaktion von Menschen.

Abschließend wird das Konzept der Stressresistenz betrachtet. Nach dem Konzept zur Stressresistenz von Layne et al. (2009) können stressresistente Menschen unter dem Einfluss von Stressoren eine Homöostase aufrecht erhalten. Sie bleiben psychisch stabil und erfahren keine psychische Beeinträchtigung. Setzt man dagegen das Konzept der Resilienz an, bleibt eine Beeinträchtigung des Menschen bei Beeinflussung durch Stressoren nicht aus (Layne et al., 2009). Jedoch erholen sich resiliente Personen nach einer psychischen Beeinflussung durch einen Stressor schneller als weniger resiliente.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die genannten Konzepte in naher Verwandtschaft mit dem Resilienzkonzept stehen, dieses aber auch deutlich von ihnen abgegrenzt werden kann.

3.5 Resilienzförderung

Die Veränderung der Sichtweise auf das Konstrukt Resilienz, von einem stabilen in der Persönlichkeit verankerten Merkmal zu einem skalierbaren Ergebnis eines dynamischen Prozesses, brachte einen neuen Forschungszweig hervor, der sich mit der aktiven Förderung der Resilienz beschäftigt. Gegenwärtig beschäftigen sich eine Reihe von Forschungsvorhaben, besonders in Bezug auf die steigenden Fallzahlen an psychischen Erkrankungen, intensiv mit der Frage, ob und wie Resilienz aktiv gefördert kann. Naheliegend ist, die protektiven Faktoren zu fördern und zu stärken und

die Risikofaktoren zu reduzieren. Allerdings ist die Voraussetzung für die Entwicklung von Resilienz in der Regel das Vorhandensein eines Risikofaktors und einer belastenden Situation, denn Resilienz entsteht durch die positive Bewältigung einer solchen Situation (Gilan et al., 2018). Trotzdem wird im Rahmen der Prävention versucht, „durch gezielte Maßnahmen, das Auftreten von unerwünschten Zuständen (z. B. Verhaltensauffälligkeiten) weniger wahrscheinlich zu machen oder zu verhindern“ (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2009, S. 56) sowie Ressourcen und Schutzfaktoren gezielt zu stärken (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2009). Masten (2001) entwickelte drei Strategien zur Resilienzförderung: die Risiko-zentrierte, die Ressourcen-zentrierte und die Prozess-zentrierte Strategie.

Risikozentrierte Strategie

Die Strategie wirkt gezielt auf risikoe erhöhende Faktoren und konkrete Stressoren. Zum einen geht es um die Vermeidung der Belastungen an sich und zum anderen soll das Ausmaß der Auswirkungen gering gehalten werden.

Ressourcenzentrierte Strategie

Im Rahmen dieser Strategie werden die positiven Eigenschaften und Kompetenzen der Person aktiv gefördert. Das unterstützt die Wirksamkeit vorhandenen, personaler und sozialer Ressourcen, die anschließend beim Auftreten von Stressoren genutzt werden können. Die Förderung der Resilienz Faktoren erfolgt unabhängig von konkreten Stressoren.

Prozesszentrierte Strategie

Es erfolgt eine Konzentration auf die Förderung protektiver Systeme, womit Beziehungen und Fähigkeiten gestärkt werden (z. B. Bindungs- und Familiensysteme, System der Selbstregulation oder Motivationssysteme).

Die Strategien von Masten (2001) zeigen die möglichen Förderungsansätze für Resilienztrainings. Über die Definition und Wirksamkeit von Resilienztrainings gibt es in der Wissenschaft bislang keine einheitliche Haltung (Lehr et al. 2018). Daraus resultieren diverse Programme zur Stärkung der

Resilienz für verschiedene Zielgruppen, die sich unterschiedlichster Formate und Methoden bedienen. Neben klassischen kognitiven Verhaltenstherapien im Einzel- oder Gruppenformat, wurden achtsamkeitsbasierte Verfahren als Online-Training oder Commitment-fördernde Gruppenworkshops konzipiert (Helmreich et al., 2017). Dabei ist die Abgrenzung zu Stress- oder Achtsamkeitstraining unscharf (Lehr et al. 2018). Metaanalysen, unter anderem von Leppin et al. (2014) und Vanhove et al. (2015), zeigen positive Effekte der untersuchten Interventionstrainings auf die Resilienz. Die Wirksamkeit der meisten Angebote liegt bei geringen bis moderaten Effekten auf die Ausprägung der persönlichen Resilienz. Nicht erwiesen ist, ob die erzielten Effekte von Dauer sind. Durch methodische Schwächen der Trainingsreviews oder der untersuchenden Primärstudien (bspw. zu kleine Stichproben, heterogene Operationalisierung von Resilienz) ist die Evidenz der Ergebnisse allerdings noch nicht abschließend geklärt (Lehr et al, 2018). Autoren wie Lehr et al. (2018) sprechen sich daher aufgrund der hohen Relevanz für die Gesundheitsförderung und Gesunderhaltung von Menschen dafür aus, Definitionen für Resilienztrainings zu entwickeln, um in diesem Bereich, basierend auf soliden theoretischen Grundlagen, belastbare Ergebnisse zu erzielen.

3.6 Determinanten der individuellen Resilienz

Neben den Schutzfaktoren und Einflüssen über bewältigte kritische Lebensereignisse, finden sich in der Literatur weitere Hinweise auf Determinanten der Resilienz mit organisationalem Bezug. Unter anderem wird der Einfluss von Führungsverhalten und von Führungserfahrung diskutiert. Der Betrachtung dieser Faktoren vorangestellt wird der Einfluss der Persönlichkeitsstruktur dargestellt.

Persönlichkeitsdimensionen

Dass die Persönlichkeit ein wesentlicher Faktor für die Ausprägung der Resilienz ist, haben Werner und Smith (2001) bereits in der Kauai-Studie herausgefunden. Leppert, Dye und Strauß (2002) fanden positive Zusam-

menhänge zwischen den Big-Five-Dimensionen Emotionale Stabilität und Extraversion. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung von Murlane, Hollmann & Trumpold (2013) wies einen starken negativen Zusammenhang zu Neurotizismus nach ($r = -.58$) und stützte damit das Ergebnis zur Emotionalen Stabilität. Darüber hinaus wurde ein mittlerer positiver Zusammenhang zu Offenheit für Erfahrungen ($r = .38$), Gewissenhaftigkeit ($r = .38$) sowie Verträglichkeit ($r = .0.27$) gefunden.

Führungsqualität und Führungserfahrung

Murlane et. al. (2013) untersuchte weiterhin den Einfluss von Führungsverhalten auf die Resilienz der Mitarbeiter. Es ließ sich ein positiver mittlerer Zusammenhang ($r = .32$) mit einem Führungsverhalten zeigen, das Mitarbeiter ermöglicht, sich gut zu orientieren, aber auch Selbstkontrolle erlaubt. Die Autoren gehen davon aus, dass durch Einflussnahme und Kontrolle des eigenen Arbeitsbereiches eine Stärkung des protektiven Faktors Selbstwirksamkeit bei den Mitarbeitern erreicht wird. Darüber hinaus zeigte sich ein geringer positiver Zusammenhang ($r = .21$) zwischen der Arbeitszufriedenheit und Resilienz.

Laut der Studie konnten die teilnehmenden Führungskräfte selbst, in fast allen untersuchten Resilienzfaktoren, eine stärker ausgeprägte Resilienz als die Mitarbeiter zeigen (Zielorientierung, Empathie, Selbstwirksamkeit, Impulskontrolle, Emotionssteuerung). Es wird postuliert, dass eine hohe Resilienz als Faktor für beruflichen Erfolg gelten könnte. Die Autoren räumten allerdings ein, dass empirisch ungeklärt ist, ob die Führungskräfte diese Resilienzwerte bereits in die Funktion mitgebracht haben oder ob sich ihre individuelle Resilienz im Rahmen der Führungskräftetätigkeit entwickelt hat.

3.7 Ableitung des Bezugsrahmens

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird Resilienz als Konstrukt untersucht, das neben einem relativ stabilen Persönlichkeitsanteil dynamisch veränderbar ist. Einfluss auf die Resilienz nehmen nach diesem Verständnis die

Erfahrungen mit kritischen Lebensereignissen und deren Bewältigung sowie Umweltfaktoren. Da sowohl die allgemeine Veränderungsbereitschaft, als auch die Resilienz in starker Abhängigkeit zu (Veränderungs-)Erfahrungen stehen sollen, werden die erlebten Veränderungserfahrungen folglich als Schwerpunkt in die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Resilienz und der allgemeinen Veränderungsbereitschaft eingehen.

Weiterhin wird die Ansicht vertreten, dass die Stärkung der Schutzfaktoren die individuelle Resilienz fördern kann. Für das Konstrukt Resilienz wurden neben den protektiven Faktoren weitere Einflussgrößen betrachtet. Dabei wurden in der Literatur Hinweise gefunden, dass wie bei der Veränderungsbereitschaft die Führungserfahrung positiven Einfluss auf die Ausprägung der Resilienz haben könnte. Daher wird folgend untersucht, ob sich diese Ergebnisse replizieren lassen. Analog zu Kapitel 2 wird auf die weitere Untersuchung der Persönlichkeitsmerkmale im Zusammenhang mit Resilienz verzichtet, da diese bereits weitreichend empirisch untersucht wurden.



4 Ableitung der Hypothesen

Die Veränderungsbereitschaft von Organisationsteilnehmern beeinflusst die Arbeitszufriedenheit und ist relevant für die Effizienz und den Erfolg von Veränderungsprozessen (Rodenstock, 2007). Sowohl Veränderungsbereitschaft als auch Resilienz beruhen einerseits auf dispositionalen Merkmalen und werden andererseits durch Erfahrungen geprägt.

Während die Forschung zur Förderung von Resilienz umfänglich und ambitioniert ist, wenngleich auch noch nicht ausreichend empirisch belegt, fehlen bei der allgemeinen Veränderungsbereitschaft in diesem Bereich noch konkrete Ansätze. Neben den ermittelten möglichen Einflüssen soll nachfolgend geklärt werden, ob eine höhere individuelle Resilienz nicht auch eine höhere Veränderungsbereitschaft mit sich bringt. Denn vor allem die Persönlichkeitsmerkmale, die resiliente Personen auszeichnen, wie Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit, sind auch als günstige Persönlichkeitsmerkmale für die Veränderungsbereitschaft benannt worden (Cunningham et al., 2002; Judge et al., 1999; Leppert et al., 2002). Darüber hinaus wurden Selbstwirksamkeit und Optimismus als Eigenschaften veränderungsbereiter Menschen genannt (Reivich & Shatte, 2002). Im Resilienzkonzept bilden diese Attribute zwei der sieben empirisch belegten Schutzfaktoren. Sollte eine stärker ausgeprägte Resilienz mit einer höheren Veränderungsbereitschaft einhergehen, ist im Weiteren zu klären ob Resilienz ursächlich auf die Veränderungsbereitschaft wirkt oder ob andere, nicht betrachtete Einflüsse, auf beide Variablen wirken.

Zur Aufstellung der Hypothesen wird davon ausgegangen, dass die Stärkung der individuellen Resilienz folgende Wirkungen auf Mitarbeiter in Veränderungsprozessen auslösen kann: Mitarbeiter entwickeln Copingstrategien, um mit erlebtem Stress besser umgehen zu können. Mitarbeiter sind weniger anfällig für Stresserleben und nehmen Veränderungen als weniger beängstigend wahr. Die Stärkung der Resilienz unterstützt die Mitarbeiter sowohl im beruflichen Umfeld als auch im privaten Alltag, ihre Veränderungsbereitschaft steigt. Daraus leitet sich die Haupt-Hypothese ab:

Haupt-Hypothese:

1. Resilienz und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter sind positiv miteinander korreliert. Je größer die Resilienz von Mitarbeitern ist, desto größer ist ihre Veränderungsbereitschaft.

Erfahrungen mit Veränderungsprozessen

Beide Konzepte werden durch Erfahrungen beeinflusst. Während bei der Veränderungsbereitschaft der Fokus auf Veränderungserfahrungen liegt (Freyth & Baltes, 2017), entwickelt sich die Resilienz durch das Erleben und die Bewältigung von kritischen Ereignissen (Gilan et al., 2018). Beides ist häufig mit Stress und Unsicherheit assoziiert. Die Auswirkungen von Veränderungserfahrungen auf die Veränderungsbereitschaft ist davon abhängig, ob diese als positiv oder negativ wahrgenommen werden (Freyth & Baltes, 2017). Die Wertung einer positiven oder negativen Erfahrung ist für das Resilienzkonstrukt jedoch nicht abbildbar, da Resilienz aus der erfolgreichen Bewältigung einer kritischen Situation hervorgeht. Daher wird untersucht, ob auch die Ausprägung der gemachten Erfahrungen, Einfluss auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft und Resilienz hat. Laut Szebel (2015) korreliert das veränderungsbezogene Wissen, welches über Veränderungserfahrungen erlangt wird, unabhängig davon ob diese positiv oder negativ bewertet werden, signifikant positiv mit der allgemeinen Veränderungsbereitschaft ($r = .46$).

Für die Resilienz wird zudem angenommen, dass intensivere Krisenerfahrung die Ausprägung der Resilienz verstärkt, da mit der Bewältigung von Krisen neue Copingstrategien entwickelt werden, die positiven Einfluss auf die Resilienz haben (Staudinger & Greve, 2001). Aufgrund der Tatsache, dass die Ausprägung der Veränderungserfahrung voraussichtlich beide Hauptkonstrukte beeinflusst, wird abschließend ein moderierender Einfluss auf den Zusammenhang zwischen den beiden Hauptkonstrukten erwartet.

Hypothesen:

- 2a. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Veränderungserfahrung und der allgemeinen Veränderungsbereitschaft. Die Ausprägung der Veränderungserfahrung hat Einfluss auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft.
- 2b. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Veränderungserfahrung und der Resilienz. Je ausgeprägter die Veränderungserfahrung, desto größer ist die Resilienz.
- 2c. Der Zusammenhang zwischen Resilienz und der allgemeinen Veränderungsbereitschaft wird durch die Ausprägung der Veränderungserfahrung signifikant moderiert. Mit steigender Ausprägung der Veränderungserfahrung, wird der Zusammenhang stärker.

Führungserfahrung

Für die Bildung der Veränderungsbereitschaft sind Information und Integration wesentliche Faktoren (Rodenstock, 2007). Führungskräfte sind diesbezüglich im Rahmen ihrer Entwicklung häufiger und intensiver als Mitarbeiter in Veränderungsprozesse eingebunden. Des weiteren können Trainings, beispielsweise im Bereich Konfliktmanagement, zu besseren Problemlösungsfähigkeiten und Offenheit führen, was ebenfalls förderlich wirkt (Coyle-Shapiro, 1999). Schlussfolgernd wird angenommen, dass Führungskräfte Veränderungen im Allgemeinen offener gegenüberstehen.

Die Studie der Bertelsmann Stiftung (Mourlane et al., 2013) konnte bereits zeigen, dass Führungskräfte resilienter sein könnten als Mitarbeiter. Offen blieb in der Studie der Grund für die höhere Ausprägung. Die Autoren nahmen an, dass die Führungskräfte die ausgeprägtere Resilienz bereits über die Persönlichkeitsmerkmale mitbrachten, hielten es aber auch für möglich, dass eine Stärkung der Resilienz erst über die Tätigkeit zustande kam. Beispielsweise über die Stärkung der Schlüsselfaktoren wie Selbstwirksamkeit durch Trainings. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass Führungskräfte im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit häufiger mit kritischen Situationen konfrontiert sind.

Hypothesen:

- 3a. Führungskräfte sind veränderungsbereiter. Die Ausprägung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft ist größer, wenn die Probanden in Führung sind oder bereits Führungserfahrung gesammelt haben.
- 3b. Führungskräfte sind resilienter. Die Ausprägung der Resilienz ist größer, wenn die Probanden in Führung sind oder bereits Führungserfahrung gesammelt haben.

Gemeinsamer Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft

Neben den Einflüssen Resilienz und Erfahrungen mit Veränderungsprozessen gibt es weitere, möglicherweise relevante Aspekte, die gemeinsam auf die Veränderungsbereitschaft wirken könnten. Dazu zählen die Unternehmenszugehörigkeit und der Bildungsabschluss. Eine längere Jobstabilität kann bei den Teilnehmern zu Schwierigkeiten führen, sich neuen Gegebenheiten anzupassen (Furst & Cable, 2008). Daraus resultierend könnte die Zugehörigkeit mindernd wirken. Die Variable Bildungsabschluss wird explorativ hinzugefügt, da die Ausbildungsdauer länger und vermittelte Kompetenzen umfangreicher sind. Hier wird ein stärkender Einfluss erwartet. Abschließend soll daher der gemeinsame Einfluss aller, als relevant erachteten Variablen auf die Veränderungsbereitschaft geprüft werden.

Hypothese:

- 4. Die individuelle Resilienz, die Ausprägung der Veränderungserfahrung, die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und die Höhe des Berufsabschlusses haben einen gemeinsamen Einfluss auf die Ausprägung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft.



5 Material und Methoden

5.1 Untersuchungsdesign

Für die Untersuchung wurde ein prospektives Studiendesign gewählt. Die Prüfung der Hypothesen erfolgte auf Grundlage quantitativ erhobener Daten, die mittels eines Online-Fragebogens über die Plattform Soscisurvey gesammelt wurden. Die Befragung über einen Online-Fragebogen ermöglicht die Erhebung einer umfangreichen Stichprobe in vertretbarem Kosten- und Zeitaufwand. Die Messung erfolgt einmalig im Feld. Der Fragebogen misst die zugrunde liegenden latenten Konstrukte anhand von Variablen. Er ist in vier Teilabschnitte untergliedert und umfasst Items zur allgemeinen Veränderungsbereitschaft, zu Resilienz sowie zu Erfahrungen mit Veränderungen. Zusätzlich werden im vierten Abschnitt soziodemografische Daten erfasst. Innerhalb der Fragenteile erfolgte keine Randomisierung. Für die Teilabschnitte 1 bis 3 wurde auf standardisierte Skalen zurückgegriffen, die im nächsten Abschnitt näher erläutert werden. Auch auf die Auswahl der soziodemografischen Daten wird in diesem Kapitel ausführlicher eingegangen.

5.2 Instrumente und Skalenbildung

Um die Hypothesen zu prüfen, mussten die latenten Konstrukte Veränderungsbereitschaft, Resilienz und Erfahrungen mit Veränderungen anhand von Variablen operationalisiert und messbar gemacht werden. Dazu wurden arrivierte deutschsprachige Skalen genutzt, bei denen die Probanden eine Selbsteinschätzung zu formulierten Aussagen treffen mussten, die die Konstrukte repräsentieren. Eine eigene Übersetzungen englischer Skalen war damit nicht notwendig. Für die sozialpsychologische Erforschung von Einstellungen und Verhalten hat sich der Einsatz von Selbstberichtsmaßen als eine der verbreitetsten Methoden der Datenerhebung bewährt (Kaya, 2009). Jede Aussage entspricht einem testtheoretischen Item. Die Bewer-

tung wurde jeweils auf einer mehrstufigen Likert-Skala vorgenommen. Die Einteilung der verschiedenen Skalen ist unterschiedlich und wurde nicht angeglichen. Eine diesbezügliche Vereinheitlichung der genutzten Instrumente wurden nicht vorgenommen, um die Gütekriterien nicht zu gefährden.

5.2.1 Skala zur Messung von Veränderungsbereitschaft

Durch die Unschärfe des Konstruktes Veränderungsbereitschaft liefert die Literatur diverse Messverfahren, um Veränderungsbereitschaft zu messen. Paulsen et al. (2015) haben die Bereitschaft für Veränderung über die Interaktion in Workshops gemessen. Die Teilnehmer waren zur Zeit der Messung einer spezifischen beruflichen Veränderung ausgesetzt. Die Autoren zählten positive und negative Äußerungen zu dem Veränderungsvorhaben und setzten diese ins Verhältnis. Unter Anwendung des transtheoretischen Modells der Veränderung von Prochaska und DiClemente (1982), das fünf Phasen der Veränderung vorsieht, klassifizierten sie die Werte und ordneten diese den Phasen des Modells zu. Die hier gemessene Veränderungsbereitschaft bezieht sich auf ein konkretes Veränderungsprojekt, was in dieser Studie nicht gegeben ist. Aus diesem Grund, und weil die Methode noch nicht hinlänglich belegt ist, kommt dieses Instrument nicht zur Anwendung.

Ebenfalls auf dem transtheoretischen Modell basiert das englischsprachige Instrument URICA (University of Rhode Island Change Assessment Scale). Die etablierte deutsche Version FEVER (Fragebogen zur Erfassung der Veränderungsbereitschaft) wird in unterschiedlichen Bereichen des Gesundheitswesens eingesetzt, um die Therapiemotivation der Patienten zu messen. Die Skala misst Veränderungsbereitschaft als temporal-motivationale Dimension des Veränderungsprozesses. Die innere Konsistenz der deutschen Skalen ist gut bzw. sehr gut und ist mit den Werten des englischen Originals vergleichbar. FEVER hat 32 Items, acht Items pro Phase des transtheoretischen Modells, wobei nur drei der fünf Phasen gemessen werden. Das Instrument wird vor allem im Bereich der Suchttherapie und der Therapie von Essstörungen eingesetzt (Hasler et al., 2003). Für

den vorliegenden Anwendungsfall sind die Items zu problemorientiert und damit zur Messung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft ebenfalls nicht passend (bspw. "Es könnte sich lohnen mein Problem anzugehen." oder "Hier zu sein ist eigentlich eine Zeitverschwendung, da das Problem nichts mit mir zu tun hat.").

Rodenstock (2007) hat ein umfangreiches Messinstrument entwickelt. Es misst die vier Bereitschaftsfaktoren „Kennen“, „Können“, „Wollen“ und „Sollen“. Jedem Faktor wurden mehrere Indikatoren zugewiesen. So hat der Faktor „Wollen“ etwa 21 Indikatoren, z. B. Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Sinnhaftigkeit, Feedback und Reziprozität. Auch dieses Instrument findet bei spezifischen Veränderungsvorhaben Anwendung, um zu analysieren, wo die Organisation steht und an welcher Stelle Hemmnisse und Blockaden auftreten. Das Instrument erfasst nur die Mitarbeiterbereitschaft, Führungskräfte werden ausgeschlossen. Die Autorin geht davon aus, dass Führungskräfte anders motiviert sind und aus ihrer Position heraus Veränderungsprozesse und die Bereitschaft zur Veränderung positiver bewerten. Daher wurde für Führungskräfte ein separater Fragenpool erstellt. Der gesamte Fragenpool enthält 400 Fragen, die entsprechend dem Bedarf der Organisation ausgewählt und zusammengestellt werden. Das Instrument wurde wiederum wegen des spezifischen Bezugs und des Item-Umfanges nicht für die vorliegende Untersuchung gewählt. Darüber hinaus fehlten, wie auch bei Paulsen et al. (2015), die Angaben zu den Gütekriterien.

In der Fachliteratur finden sich eine Reihe weiterer Instrumente zur Messung veränderungsbezogener Einstellungen, wie Readiness for Organizational Change (Armenakis et al., 1993), Affective Commitment to Organizational Change (Herscovitch & Meyer, 2002), Openness to Change (Miller et al., 1994) und Cynicism about Organizational Change (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005), die möglicherweise auch für diese Arbeit prädestiniert gewesen wären. Diese lagen allerdings nur in englischer Sprache vor. Eine selbstständige Übersetzung wurde aufgrund des damit verbundenen Aufwandes für Übersetzung und Güteprüfung des übersetzten Messinstruments ausgeschlossen.

Die vorliegende Arbeit folgt dem Ansatz von Szebel (2015), dass die allgemeine Veränderungsbereitschaft getrennt von der spezifischen betrachtet werden sollte und nutzt Szebels Skala zur Messung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft. Die spezifische Veränderungsbereitschaft steht immer unter dem Einfluss des aktuellen Veränderungsprozesses und verändert sich, unter anderem, je nach Einbeziehung, persönlicher Auswirkungen und Führungsdialog (Rodenstock, 2007). Szebel (2015) hat eine Skala mit nur einem Faktor erstellt, die entsprechend dem genutzten Konzeptansatz eine kognitive sowie eine emotionale Dimension enthält. Die Items wurden den Skalen von Herrmann et al. (2015) sowie Rafferty et al. (2013) entnommen. Im Rahmen der Studie von Szebel wurden diese zum Teil textlich angepasst. Darüber hinaus wurde das Skalenniveau verändert, um innerhalb der Gesamtstudie konsistent zu sein. Der Autor bezog sich diesbezüglich auf Matell und Jacoby (1971), wonach eine Vereinheitlichung keine Auswirkungen auf die Güte hat. Um eine Tendenz zur Mitte zu vermeiden, nutzte Szebel einheitlich eine bipolare 6er-Likert-Skala. Die Skalenbenennung lautet: trifft nicht zu, trifft überwiegend nicht zu, trifft eher nicht zu, trifft eher zu, trifft überwiegend zu und trifft zu. Das Instrument umfasst sechs Items (siehe Tabelle 2). Zwei Items messen die kognitive Dimension und vier Items die emotionale Dimension. Zwei der Items sind negativ konnotiert und wurden entsprechen bei der Befragung umgepolt. Szebel hat aus den von ihm erfassten Daten Mittelwerte und Standardabweichungen gebildet, womit er eine Ordinalskala als Intervallskala nutzt. Dies wird in der vorliegenden Arbeit entsprechend übernommen. Auf eine konfirmatorische Faktorenanalyse wird verzichtet, da Szebel (2015) diese in seiner Arbeit bereits durchgeführt hat und die Items nachweislich alle auf einen Faktor laden. Zur weiteren Berechnung wird der kumulierte Skalenrohwert genutzt.

Tabelle 2:
Items und Zuordnung der Dimension zur Skala von Szebel (2015)

| Item | Dimension |
|--|-----------|
| Ich stehe Veränderungen grundsätzlich misstrauisch gegenüber.* | emotional |
| Veränderungsmaßnahmen stimmen mich normalerweise optimistisch. | emotional |
| Wenn ich von irgendwelchen Änderungen und neuen Dingen höre, bleibe ich in der Regel erst einmal gelassen. | emotional |
| Veränderungen bringen einem in der Regel auch persönlich immer etwas. | kognitiv |
| Sobald sich Dinge bei der Arbeit ändern, bekomme ich Angst.* | emotional |
| Ich bin sehr froh, dass sich im Leben immer wieder Veränderungen ergeben. | kognitiv |

Anmerkung. negative Konnotation*

5.2.2 Skala zur Messung von Resilienz

Um das latente Konstrukt Resilienz zu messen, bieten sich verschiedene anerkannte Skalen an, die das Konstrukt Resilienz unterschiedlich betrachten und unterschiedliche Dimensionen messen. Die am relevantesten erscheinenden Instrumente zur Messung der Resilienz wurden untersucht und werden im Folgenden dargestellt.

Block und Kremen (1996) entwickelten die Ego Resilience Scale. Die Skala umfasst 14 Items, die alle auf die Faktoren Stabilität und Sicherheit laden. Die interne Konsistenz des Instruments ist akzeptabel ($\alpha = .72$). Die Autoren sehen Resilienz als stabiles Persönlichkeitsmerkmal an. Resilienz wird, im Sinne von Block und Kremen, als Fähigkeit verstanden, sich von belastenden Ereignissen zu erholen (Leppert et al., 2008). Der Fragebogen wird genutzt, um den Einfluss positiver Gefühle in Bewältigungsprozessen

von negativen Ereignissen zu erfassen (Tugade, Fredrickson & Feldman Barrett, 2004), indem er die Anpassungsfähigkeit und Kontrolle über positive Affekte misst (Leppert et al., 2008). Der Fragebogen wurde in der vorliegenden Arbeit nicht genutzt, da in der Betrachtungsweise von Block und Kremen (1996) Resilienz nicht veränderbar ist. Dieser Studie liegt aber die Auffassung zugrunde, dass Resilienz nur zum Teil dauerhaft in der Persönlichkeit verankert ist, aber durch Erfahrungen und Umwelteinflüsse veränderbar ist.

Die Connor-Davidson-Resilienzskala (CD-RISC) wurde 2003 vor allem für die Diagnostik von Belastungsstörungen entwickelt. Die Autoren sehen in der individuellen Resilienz eine messbare Größe des Gesundheitszustandes (Wagnild & Young, 1993). Sie gehen davon aus, dass Individuen mit Störungen ein niedrigeres Resilienzniveau haben als die Allgemeinbevölkerung. In Ihrem Konstruktansatz ist Resilienz veränderbar und kann bei einer Befindensverbesserung im Laufe der Behandlung ansteigen. Die Skala misst die Fähigkeit, mit Stress umzugehen und Unglück zu bewältigen. Gemessen werden 25 Items, die auf fünf Faktoren laden: 1. Kompetenz und Hartnäckigkeit, 2. Toleranz gegenüber Belastungen, 3. Akzeptanz von Veränderung, 4. Kontrolle sowie 5. spiritueller Einfluss. Die interne Konsistenz und die Retest-Reliabilität sind sehr gut ($\alpha = .89, .87$, Leppert et al., 2008). Da der Fokus des Instruments auf dem Einsatz bei psychischen Störungen und den Resilienzveränderungen im Laufe einer Behandlung liegt, wurde für die vorliegende Arbeit von der Nutzung abgesehen.

Des Weiteren wurde die Resilienzskala für Erwachsene (Resilience Scale for Adults, RSA), von Friborg, Hjemdal, Rosenvinge und Martinussen (2003), betrachtet. Die Skala umfasst 37 Items, die fünf Dimensionen erfassen: persönliche und soziale Kompetenz, familiärer Zusammenhalt, soziale Unterstützung und die Persönlichkeitsstruktur. Der Fragebogen wurde vor allem für präventive klinische Fragestellungen im Bereich der psychiatrischen Erkrankungen entwickelt und sollte ein Maß für allgemeine Resilienz und Stabilität finden. Die interne Konsistenz variiert in den Dimensionen zwischen akzeptabel bis sehr gut ($\alpha = .67$ bis $.90$), die Retest-

Reliabilität ist gut ($\alpha = .79$, Leppert et al., 2008). Das Instrument wurde aufgrund des Umfangs und der Ausrichtung auf die psychischen Risikofaktoren nicht für die Studie genutzt.

Wagnild und Young (1993) publizierten die Resilienzskala RS-25 mit einer zweifaktoriellen Struktur, unterteilt in Akzeptanz des Selbst und persönliche Kompetenz. Die Autoren wollten das Ausmaß an internalen Ressourcen erfassen und deren Anteil an der positiven Bewältigung von Lebensereignissen (Wagnild & Young, 1993). Resilienz wird mit dieser Skala als positives Personenmerkmal der individuellen Anpassungsfähigkeit gemessen (Leppert et al., 2008). Die Autoren Fredrickson (2004), Masten (2001) sowie Wagnild und Young (1993) sind der Auffassung, dass resiliente Menschen optimistisch und emotional robust sind, Lebensfreude haben und ihr Leben energievoll gestalten. Die Skala wird unter anderem zur Erfassung von Resilienz in der klinischen Diagnostik eingesetzt (Leppert et al., 2008). Das Instrument weist eine sehr gute interne Konsistenz ($\alpha = .91$) und eine akzeptable bis gute Retest-Reliabilität auf ($\alpha = .67$ bis $.84$, Leppert et al., 2008). Aus dieser englischsprachigen Skala wurde von Leppert et al. (2002) eine autorisierte deutsche Version entwickelt. 2005 veröffentlichten Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß und Brähler die daraus abgeleitete Kurzskala RS-11 mit 11 Items. Diese wurde wiederum 2008 von Leppert et al. revidiert und es entstand die Kurzskala RS-13, bei der die statistischen Kennziffern ausgeglichener sind. Resilienz wird hier, wie bei Block und Kremen (1996), als veränderbares Persönlichkeitsmerkmal gesehen.

Für die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit wurde das Instrument RS-13 gewählt, da es gute Testwerte hat, konzeptionell gut zum Untersuchungsgegenstand passt und vom Umfang angemessen ist. Sowohl die Langversion (RS-25), als auch die Kurzversionen nutzen eine 7-stufige Likert-Skala mit Antwortmöglichkeiten zwischen „1 - ich stimme nicht zu“ bis „7 - ich stimme völlig zu“. Da die 7-stufige Likert-Skala den Trend zu positiven Antworten verstärkt, ergibt sich eine rechtssteile Verteilung der Ergebniswerte (Leppert et al., 2008). Die Skala ist intervallskaliert. Die 13 Items laden auf zwei Faktoren auf. Vier Items laden auf den Faktor Akzep-

tanz des Selbst und neun Items auf den Faktor persönliche Kompetenz. Tabelle 3 zeigt die Itemzuordnung zu den Faktoren. Als Merkmale von persönlicher Kompetenz sahen Wagnild und Young (1993) Eigenständigkeit (self-reliance), Unabhängigkeit (independence), Bestimmtheit (determination), Unbesiegbarekeit (invincibility), Beherrschung (mastery), Findigkeit (resourcefulness) und Ausdauer (perseverance). Die Merkmale von Akzeptanz des Selbst und des Lebens wurden Anpassungsfähigkeit (adaptability), Balance, Flexibilität und Fähigkeit eines Perspektivwechsels benannt (Leppert et al., 2008). Die interne Konsistenz der Kurzskala ist sehr gut ($\alpha = .91$), die Retest-Reliabilität allerdings schlechter als bei der Langform ($\alpha = .61$). Die Itemwerte der Probanden innerhalb der Skala werden aufsummiert. Der Rohwert kann wie folgt interpretiert werden: 13-66 = niedrige Ausprägung, 67-72 = mittlere Ausprägung, 73-91 = hohe Ausprägung. Für die weiteren Betrachtungen und Berechnungen wird der kumulierte Skalenrohwert genutzt.

Tabelle 3:

Items und Faktorladung der verwendeten Skala RS-13 nach Leppert et al. (2008)

| Item | Faktor |
|--|-----------------------|
| Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch. | Persönliche Kompetenz |
| Normalerweise schaffe ich alles irgendwie. | Persönliche Kompetenz |
| Ich lasse mich nicht so schnell aus der Bahn werfen. | Akzeptanz des Selbst |
| Ich mag mich. | Akzeptanz des Selbst |
| Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen. | Persönliche Kompetenz |
| Ich bin entschlossen. | Persönliche Kompetenz |
| Ich nehme die Dinge, wie sie kommen. | Akzeptanz des Selbst |
| Ich behalte an vielen Dingen Interesse. | Persönliche Kompetenz |
| Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten. | Persönliche Kompetenz |
| Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will. | Persönliche Kompetenz |

| Item | Faktor |
|---|-----------------------|
| Wenn ich in einer schwierigen Situation bin, finde ich gewöhnlich einen Weg heraus. | Persönliche Kompetenz |
| In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss. | Persönliche Kompetenz |
| Ich kann es akzeptieren, wenn mich nicht alle Leute mögen. | Akzeptanz des Selbst |

5.2.3 Skala zur Messung der Veränderungserfahrung

Für das ergänzende Konstrukt der Veränderungserfahrung wird an dieser Stelle die einfaktorielle Subskala „Erfahrung in Veränderungsprozessen“ von Szebel (2015) mit vier Items genutzt. Die Literatur liefert neben der hier gewählten andere, umfangreichere Skalen, welche für den Rahmen dieser Studie überdimensioniert sind und den Fokus von den relevanten Konstrukten Resilienz und Veränderungsbereitschaft ablenken würden, z.B. „Inventar lebensverändernder Ereignisse“ von Siegrist und Geyer (1997). Die kurze Subskala erscheint für die Betrachtung der Veränderungserfahrungen im Rahmen dieser Arbeit ausreichend zu sein. Die interne Konsistenz der Subskala ist gut ($\alpha = .84$). Wie bei der Skala zur Veränderungsbereitschaft wurde auch für diese Skala eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt, daher kann an dieser Stelle darauf verzichtet werden (Szebel, 2015). Das Instrument nutzt eine bipolare 6er-Likert-Skala mit der Skaleneinteilung „trifft nicht zu“, „trifft überwiegend nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“, „trifft überwiegend zu“ und „trifft zu“.

Die ordinalskalierte Skala wurde von Szebel erneut als intervallskalierte Skala betrachtet, was an der Berechnung von Mittelwert und Standardabweichung erkennbar ist. Auf dieser Grundlage erfolgt auch hier eine intervallskalierte Betrachtung. Die Itemwerte werden wiederum aufsummiert und der kumulierte Rohwert zur weiteren Berechnung genutzt. Die Skala zur Veränderungserfahrung wurde zusätzlich um zwei neue, eigene

Items ergänzt. Diese erheben die Quantität der erlebten einschneidenden Erfahrungen im beruflichen oder privaten Kontext. Die Quantifizierung der Erfahrungen wurde in die Befragung aufgenommen, da es in der Literatur Hinweise gab, dass Führungskräfte veränderungsbereiter sein sollen. Begründet wurde dies damit, dass Leitende in mehr Veränderungsprozesse einbezogen sind als Mitarbeiter (Coyle-Shapiro, 1999). Die Itemwerte wurden summiert und über die Variable Veränderungserfahrung-quantitativ in die Berechnung einbezogen. Tabelle 4 zeigt alle Items, die zur Operationalisierung des Konstruktes Veränderungserfahrung genutzt wurden.

Tabelle 4:

Items der Skala von Szebel (2015) und die Zusatzitems zur Quantität der Veränderungserfahrungen

| Item |
|--|
| Ich habe bereits einige größere berufliche Veränderungsprozesse persönlich erlebt. |
| Ich habe bereits einige größere private Veränderungsprozesse persönlich erlebt. |
| Ich habe bereits einige Veränderungsprozesse maßgeblich mit vorangetrieben. |
| Ich habe mich bereits in einigen Veränderungsprozessen persönlich engagiert. |
| Ergänzungsfrage: |
| Ich habe bisher _____ einschneidende berufliche Veränderungen durchlebt. |
| Ergänzungsfrage: |
| Ich habe bisher _____ einschneidende persönliche Veränderungen durchlebt. |

5.2.4 Kontrollvariablen und statistische Variablen

Neben den drei Konstruktvariablen „Veränderungsbereitschaft“, „Resilienz“ und „Veränderungserfahrungen“ wurde die Information, ob der Proband „Führungserfahrung“ besitzt, als weitere relevante Variable erhoben. Damit konnten die in der Literatur gefundenen Hinweise auf Einflüsse auf die Hauptkonstrukte Veränderungsbereitschaft und Resilienz untersucht werden. Für die Variablen „Betriebszugehörigkeit“, „Funktionszugehörigkeit“,

„Anzahl der Unternehmen“, in denen der Proband tätig war sowie „höchster beruflicher Bildungsabschluss“, wurden keine Hinweise auf Einflüsse gefunden. Die Variablen sollen die Informationen zu den Veränderungserfahrungen ergänzen und wurden darüber hinaus aus Forschungsinteresse in die Betrachtung einbezogen. Abschließend wurde das Geschlecht und das Alter als statistische Variable in die Befragung aufgenommen.

Führungserfahrung (FE)

Mit der Variable Führungserfahrung wurde abgefragt, ob der Teilnehmer selbst eine Führungsposition inne hat beziehungsweise bereits Führungserfahrungen erlangt hat. Die Antwortmöglichkeit war dichotom mit den Ausprägungen ja oder nein. Die Variable wird mit „1 = ja“ und „2 = nein“ kodiert.

Beruflicher Bildungsabschluss (BA)

Die Variable zum höchsten beruflichen Bildungsabschluss wurde in 6 Kategorien abgefragt. Ziel war es, ein umfassendes Bild von den Probanden zu erhalten und gegebenenfalls Rückschlüsse ziehen zu können, ob der Bildungsabschluss Einfluss auf Veränderungsbereitschaft oder Resilienz hat. Der berufliche Abschluss wurde als Rangfolge erfasst und wie folgt codiert:

- 1 = kein beruflicher Ausbildungsabschluss
- 2 = abgeschlossene Berufsausbildung ohne Abitur
- 3 = abgeschlossene Berufsausbildung mit Abitur
- 4 = Meister- Techniker- oder gleichwertiger Fachschulabschluss
- 5 = Bachelor
- 6 = Diplom/Master und
- 7 = Promotion.

Anzahl an Unternehmen (UA)

Als ergänzende Variable zur Veränderungserfahrung wurde die Anzahl der Unternehmen abgefragt, in denen der Teilnehmer tätig war. Die Anzahl der Unternehmen sollten zusammen mit der Unternehmens- und Funktionszugehörigkeit, Informationen zur Veränderungshäufigkeit in der Laufbahn liefern. Die Angabe wurde als ganze Zahl erfasst.

Unternehmenszugehörigkeit (BZ) und Funktionszugehörigkeit (FZ)

Darüber hinaus wurden die Merkmale Unternehmenszugehörigkeit und Funktionszugehörigkeit erfasst. Die Variablen wurden in Jahren erfasst.

Geschlecht (Gender)

Zur Kontrolle einer ausgewogenen Stichprobe und um im Laufe der Untersuchung geschlechterspezifische Unterschiede hinsichtlich der Hauptkonstrukte zu erkennen, wurde das Merkmal Geschlecht erfasst. Die Variable wurde mit „1 = männlich“ und „2 = weiblich“ kodiert.

Alter (Age)

Das Alter der Studienteilnehmer wurde ebenfalls zur Kontrolle einer ausgewogenen Stichprobe erfasst. Das Alter wurde in Jahren erfasst.

Der Variablenplan stellt alle Variablen und ihr Erhebungsinstrument noch einmal übersichtlich dar (siehe Tabelle 5). Er liefert außerdem Informationen zur Itemanzahl und zum Skalenniveau der Variablen. Der finale Fragebogen wurde der Arbeit als Anlage 1 beigelegt.

Tabelle 5:
Übersicht der erfassten Variablen

| Variable | Erhebungsinstrument |
|-----------------------------------|--|
| Veränderungsbereitschaft | operationalisiert über Szebel (2015), ursprünglich entnommen von Herrmann et al. (2012) sowie Rafferty et al. (2013), 6 Items (metrisch, Intervall) |
| Resilienz | operationalisiert über RS-13 (Leppert et al., 2008), 13 Items (metrisch, Intervall) |
| Veränderungserfahrung | operationalisiert über Subskala „Erfahrung in Veränderungsprozessen“ von Szebel (2015), 4 Items (metrisch, Intervall) |
| Veränderungserfahrung-quantitativ | 2 Items (metrisch, Verhältnis) |
| Geschlecht | 1 Item, 2 Kategorien (nominal, dichotom) |
| Alter | 1 Item (metrisch, Verhältnis) |
| Beruflicher Abschluss | 1 Item, 7 Kategorien (ordinal) |
| Unternehmenszugehörigkeit | 1 Item (metrisch, Verhältnis) |
| Funktionszugehörigkeit | 1 Item (metrisch, Verhältnis) |
| Anzahl der Unternehmen | 1 Item (metrisch, Verhältnis) |
| Führungserfahrung | 1 Item, 2 Kategorien (nominal, dichotom) |

5.3 Durchführung der Studie

Nach der Festlegung der Skalen und Kontrollvariablen wurde der Online-Fragebogen erstellt. Um die Funktionalität und die Verständlichkeit der Fragen und die Plausibilität der Antwortmöglichkeiten zu überprüfen, wurde ein zweistufiger Pretest mit fünf Probanden durchgeführt (Porst, 2014). Neben orthographischen Korrekturen wurden die Instruktionen zum Frage-
teil Veränderungserfahrung verständlicher formuliert und die Benennung

der Kontrollvariablen überarbeitet. Der finalisierte Fragebogen stand vier Wochen online zur Verfügung. Räumliche oder zeitliche Einschränkungen hatten die Studienteilnehmer nicht, nur ein bestehender Internetzugang war zur Bearbeitung notwendig. Der konkrete Untersuchungsgegenstand wurde den Probanden nicht vorab mitgeteilt, um einen Priming-Effekt und den Effekt der sozialen Erwünschtheit zu vermeiden. Dahingehend wurde die Probanden gebeten, spontan zu antworten.

Die Studienteilnehmer wurde eingangs über die zu erwartende Bearbeitungszeit und über die angewendeten ethischen Richtlinien und Datenschutzkriterien informiert. Jeder Fragenabschnitt enthielt Instruktionen zur Bearbeitung. Im Weiteren folgten die Befragungsteile zur Feststellung der individuellen Resilienz, zur Veränderungsbereitschaft und zu den Erfahrungen mit Veränderungen. Abschließend erfolgte die Erfassung der personenbezogenen Daten (z. B. Alter, Geschlecht, berufliche Bildung). Während der Laufzeit der Befragung wurden die Datenstände regelmäßig gesichert, um Datenverlust zu vermeiden. Darüber hinaus wurde der Rücklauf im Befragungszeitraum engmaschig kontrolliert und je nach Bedarf neue Teilnehmer akquiriert.

5.4 Datenbereinigung und -aufbereitung

Die Beendigungsquote des Gesamtsamples von 336 Teilnehmern lag bei 84,52 % ($n=284$). Nach Abschluss der Onlineumfrage wurde die Datensätze der Rohwerttabelle nach folgenden Grundsätzen bereinigt: Datensätze, die die letzte Seite des Fragebogens nicht erreicht haben, wurden ausgeschlossen (52 TN). Teilnehmer die am Ende nicht die Einwilligung zur Nutzung ihrer Daten gegeben haben, wurden entfernt (0 TN).

Bei der Bewertung der Bearbeitungszeit wurden drei Faktoren betrachtet: Zum Einen wurden 120 Sekunden als kritische untere Grenze für die Bearbeitungszeit festgelegt. Diese Zeitgrenze wurde im Rahmen des Pretests als maximal plausibel eingestuft. Als zweiter Faktor wurde der RSI-Index

(relative speed Index) betrachtet (Leiner, 2013). Der Index gibt an, wie viel schneller als der typische Teilnehmer (Median) ein Teilnehmer den Fragebogen ausgefüllt hat. Hier lag die kritische Grenze bei einem Faktor von 2. Der dritte Faktor war die Bewertung, der vom Fragebogenanbieter erfassten Variable DEG-TIME. Für extrem schnelles Ausfüllen werden vom Fragebogenanbieter (soscisurvey) systematisch Maluspunkte vergeben. Der Wert ist so normiert, dass Fälle mit einer Gesamtpunktzahl über 100 als minderwertige Daten klassifiziert werden können. Waren alle drei Bedingungen erfüllt führte das zum Ausschluss des Datensatzes (TN=5). Waren zwei Faktoren erfüllt, wurden die Datensätze auf Plausibilität geprüft. Waren die Daten unplausibel oder Muster erkennbar, führte dies wiederum zum Ausschluss (TN=1). Auf einen strikteren zeitlichen Ausschluss wurde nach Prüfung der Daten verzichtet, da die benötigte Zeit zur Beantwortung der Fragen äußerst heterogen war und die zeitkritischen Datensätze als plausibel eingestuft werden konnten.

Datensätze, bei denen ein auffälliges Antwortmuster z.B. durch Nennung immer gleicher Werte gefunden wurde, wurden ebenfalls aus dem Sample genommen (2 TN). Gestützt wurde diese Entscheidung in beiden Fällen durch Widersprüche im Bereich Veränderungsbereitschaft. Hier wurde bei zwei Items mit negativen Konnotationen gearbeitet. Da auch hier das Muster nicht durchbrochen wurde, ist davon auszugehen, dass die Umfrage in diesen Fällen nicht seriös beantwortet wurde. Aufgrund fehlender Antworten bei den Items zu Resilienz und Veränderungsbereitschaft, wurden weitere Datensätze ausgeschlossen (2 TN). Bei den Kontrollvariablen führten fehlende Werte nicht zum Ausschluss. Bei den späteren statistischen Analysen wurde Fälle, bei denen für die jeweilige Analyse relevante Angaben (wie das Alter) fehlten, von der Berechnung ausgeschlossen. Wurde bei der Angabe des Berufsabschlusses das Feld Sonstige genutzt, wurde der Datensatz dahingehend korrigiert, dass der Teilnehmer in eine vorgegebene, dem Freitext entsprechende Stufe einsortiert wurde (13 TN). Abschließend wurden die Werte bei den beruflichen Abschlüssen umkodiert. Die bisher zufällig entstandene Kodierung bei der Anlage des Fragebogens, wurde in eine Rangfolge von niedrigem bis höchstem Abschluss gebracht. Nach ei-

ner deskriptiven Analyse der Datensätze wurden außerdem zwei Ausreißerwerte bei der quantitativen Angabe der Veränderungserfahrungen entfernt, da die Teilnehmer offensichtlich übertrieben geschätzt hatten.

5.5 Stichprobe

Nach Bereinigung der Daten wurden 274 Datensätze als gültig eingestuft, die im Weiteren für die Auswertung verwendet werden. Die Stichprobenziehung erfolgte willkürlich. Für die Untersuchung der Hypothesen war diese Variante ausreichend, da aus den Analysen keine Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen werden sollten. Die Probanden wurden mittels Ansprache über den FOM-Campus und das berufliche sowie private Netzwerk rekrutiert. Darüber hinaus wurden passende Themengruppen auf dem Netzwerkportal XING zur Rekrutierung genutzt. Die soziodemografischen Daten der Stichprobe können Tabelle 6 entnommen werden. Wie in Kapitel 2 beschrieben, wurde die allgemeine Veränderungsbereitschaft und nicht die spezielle Veränderungsbereitschaft gemessen, die auf einen konkreten Veränderungsprozess abzielt. Daher musste bei der Auswahl der Probanden nicht darauf geachtet werden, ob sie sich aktuell in einem Veränderungsprozess befinden. Die Teilnahme an der Befragung war anonym und freiwillig und wurde nicht vergütet oder incentiviert. Der Umfang der Stichprobe ist ausreichend groß, um auch für geringe bis mäßige Zusammenhänge signifikante Ergebnisse zu liefern. Die berechnete a posteriori Wahrscheinlichkeit ergab, dass der Korrelationskoeffizient für signifikante Ergebnisse mindestens $p = 0.17$ sein muss (bei $\alpha = 0.05$, $1-\beta = 0.8$).

Bei der Betrachtung der Stichprobe fällt auf, dass die häufigsten Abschlüsse Bachelor oder Diplom/Master sind. Das ist nicht unerwartet, da die Akquise über das Netzwerk der FOM essentiell war. Die Betriebszugehörigkeit liegt etwa im deutschen Durchschnitt ($M = 9.66$) (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2017). Bezogen auf das Durchschnittsalter ($M = 35.96$) war eine ca. 10-jährige Unternehmenszugehörigkeit allerdings auffällig. Eine mögliche Begründung ist der Rekrutierungskanal des beruflichen Netz-

werkes. Über diesen Kanal dürften eine größere Anzahl der Teilnehmer langjährige Angestellte im öffentlichen Dienst sein, was den Widerspruch zum recht jungen Lebensalter erklären könnte. Auffällig war außerdem, dass fast die Hälfte aller Teilnehmer angibt, Führungserfahrung zu haben.

Tabelle 6:
Soziodemografische Daten der Stichprobe

| Indikator | Statistische Kennzahlen | | |
|--|-------------------------|----------|-----------|
| | <i>n</i> (gültig) | <i>M</i> | <i>SD</i> |
| Alter in Jahren (<i>n</i> = 271, 3 fehlend) | | 35.96 | 10.97 |
| Geschlecht (<i>n</i> = 260, 14 fehlend) | | | |
| weiblich | 168 | | |
| männlich | 92 | | |
| Höchster beruflicher Bildungsabschluss (<i>n</i> = 274, fehlend: 0) | | | |
| Keinen beruflichen Ausbildungsabschluss | 6 | | |
| Abgeschlossene Ausbildung ohne Abitur | 26 | | |
| Abgeschlossene Ausbildung mit Abitur | 47 | | |
| Meister- Techniker- od. gleichwertiger Fachschulabschluss | 21 | | |
| Bachelor | 73 | | |
| Diplom / Master | 94 | | |
| Promotion | 7 | | |
| Unternehmenszugehörigkeit (<i>n</i> = 265, fehlend: 9) | | 9.66 | 8.01 |
| Funktionszugehörigkeit (<i>n</i> = 264, fehlend: 10) | | 7.72 | 6.39 |
| Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse in Unternehmen (<i>n</i> = 271, fehlend: 4) | | 3.46 | 2.67 |
| Führungserfahrung (<i>n</i> = 274, fehlend: 0) | | | |
| ja | 129 | | |
| nein | 145 | | |

5.6 Auswertungsverfahren

Bevor mit der Betrachtung der Ergebnisse begonnen werden konnte, mussten die kumulierten Skalenrohwerte der Hauptskalen Veränderungsbereitschaft und Resilienz sowie der ergänzenden Skala Veränderungserfahrung gebildet werden (Leppert et al., 2008, Szebel, 2015). Dazu wurden entsprechend alle Itemwerte je Skala aufsummiert. Nach einer ersten Betrachtung

der summierten Rohwerte und der Verteilung der Probanden in den Skalen, wurde mit dem deskriptiven Teil der Statistik begonnen.

Im Rahmen der deskriptiven Statistik wurden für die Skalen die Mittelwerte (M) und die Standardabweichungen (SD) berechnet. Darüber hinaus wurden zur Prüfung der internen Konsistenz der verwendeten Skalen die Reliabilitätskoeffizienten für Cronbachs Alpha (α) ermittelt. Für die Beurteilung der Reliabilitätskoeffizienten wurde auf folgende probate Einteilung zurückgegriffen ($> .90$ = ausgezeichnet, bis $.90$ = sehr gut, bis $.80$ = gut, bis $.70$ = mäßig, $< .60$ = gering).

Im Anschluss wurde für alle metrischen Variablen eine Korrelationsmatrix erstellt, um einen ersten Eindruck von den direkten Zusammenhängen zu erhalten. Dazu wurden die Variablen zunächst mittels des Shapiro-Wilk-Test auf Normalverteilung untersucht, Verteilungsdiagramme zu allen Variablen erstellt und die Stichprobe auf Ausreißer untersucht. Da keine der Variablen annähernd normalverteilt war, wurde anstelle der Pearson-Methode die nichtparametrische Spearman-Methode zur Berechnung des Korrelationskoeffizienten genutzt. Die Stichprobe wäre zwar groß genug, um die nicht vorhandene Normalverteilung zu ignorieren, da aber die Signifikanz der Ergebnisse relevant ist, wurde auf eine Anwendung trotzdem verzichtet. Darüber hinaus konnte durch die Verwendung der Rangkorrelationsanalyse die ordinalskalierte Variable Berufsabschluss mit in die Berechnung einbezogen werden. Die Prüfung der Korrelationen erfolgt für alle Variablen entsprechend dem Verfahren vorerst ungerichtet.

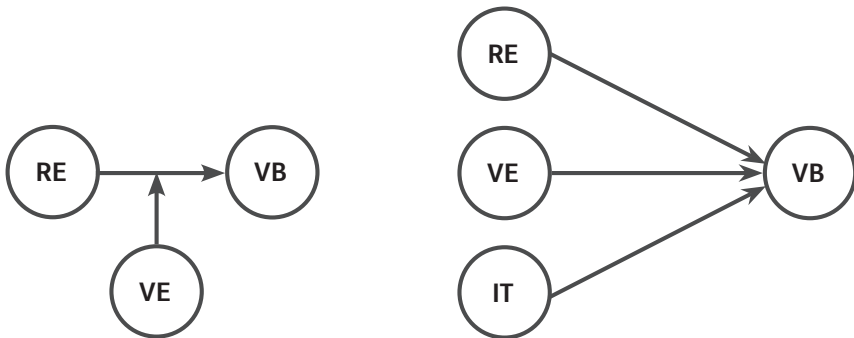
Test der bivariaten Zusammenhangshypothesen (1, 2a, 2b)

Um einen möglichen Zusammenhang der Daten grafisch zu zeigen, wurden für die bivariaten Zusammenhangshypothesen zunächst Streudiagramme erstellt. Vorausgesetzt, es konnte in der Korrelationsanalyse ein linearer Zusammenhang gezeigt werden, kamen zusätzlich lineare Regressionsanalysen zum Einsatz. Über die Berechnung des Regressionskoeffizienten wurde die Vorhersage verbessert. Die Skalierungsvoraussetzungen zur Durchführung einer Regressionsanalyse sind für alle bivariaten Zusam-

menhangshypothesen erfüllt. Auf Multikollinearität hin musste nicht untersucht werden, da nur ein Prädiktor vorlag. Die Normalverteilungsprüfung konnte aufgrund der ausreichend großen Stichprobe nun vernachlässigt werden.

Test der Moderatorhypothese (2c)

Die Moderatorhypothese 2c wird in einer linearen Regression gerechnet. Dafür wurde das konzeptionelle Hypothesenmodell in ein statistisches überführt (siehe Abbildung 1). Das Kriterium ist die Veränderungsbereitschaft (VB). Die Prädiktoren die mittelwertzentrierten Variablen Resilienz (RE) und Veränderungserfahrung (VE) sowie ein gebildeter Interaktionsterm (IT, Resilienz-mittelwertzentriert * Veränderungserfahrung-mittelwertzentriert). Untersucht wird ob der Interaktionsterm im Modell einen signifikanten Einfluss hat. Das Modell wurde Multikollinearität, Ausreißer, Linearität und Unabhängigkeit der Residuen getestet.



konzeptionelles Modell zu Hypothese 2c

statistisches Modell zu Hypothese 2c

Abbildung 1:
Moderatorhypothese 2c: ursprüngliches konzeptionelles Hypothesenmodell und überführtes statistisches Hypothesenmodell.

Untersuchung der Unterschiedshypothesen

Mit den Hypothese 3a und 3b sollte der Gruppenunterschied zwischen den Probanden mit und ohne Führungserfahrung in Bezug auf die Ausprägung der zentralen Variablen untersucht werden. Dazu wurde ein Between-Subject-Design verwendet. Veränderungsbereitschaft (3a) bzw. Resilienz (3b) war die intervallskalierte abhängige Variable. Die Variable Führungserfahrung war die unabhängige Variable, dichotom skaliert. Da die Daten nicht normalverteilt waren, erfolgte die Untersuchung der Unterschiedshypothesen 3a und 3b mit dem nonparametrischen Mann-Whitney U-Test zur Prüfung der zentralen Tendenz. Es wurde betrachtet, ob sich die Gruppen mit Führungserfahrung in den mittleren Ränge signifikant von der Gruppen ohne Führungserfahrung unterschieden. Die Voraussetzung, dass zwei unabhängige Gruppen vorhanden sein müssen, wurde erfüllt. Der T-Test oder der einfaktorielle ANCOVA-Test kamen aufgrund der Verteilung der Daten nicht in Frage.

Gemeinsamer Einfluss auf Veränderungsbereitschaft

Die Hypothese 4 wurde über eine schrittweise multiple Regression gerechnet. Eine lineare multiple Regression mit nur einem Gesamtmodell wäre ebenso denkbar gewesen. Die schrittweise Regressionsanalyse wurde gewählt, um die Veränderung des Einflusses der zentralen Prädiktorvariable Resilienz zu betrachten. Es erfolgte die schrittweise Aufnahme der Hypothesenvariablen. Die Reihenfolge der Hinzunahme wurde über das Kriterium des partiellen Korrelationskoeffizienten bestimmt. Zunächst wurde die Variable mit dem größten Korrelationskoeffizienten in ein Modell eingefügt. Dann folgten die weiteren Prädiktoren, ebenfalls nach der Größe der Koeffizienten. Auch wenn die gefundenen Korrelationen maximal eine mittlere Ausprägung hatten, wurde zur Überprüfung auf Multikollinearität die Variance-Inflation-Faktoren (VIFs) analysiert und nach Urban und Mayerl (2006) bewertet. Zur abschließenden Bewertung der Daten wurde die Durbin-Watson-Statistik gerechnet um auszuschließen, dass Autokorrelation in den Residuen vorlagen (Durbin & Watson, 1951). Weiterhin wurden die Residuen auf Normalverteilung und das Modell auf Linearität geprüft.

Zur besseren Vergleichbarkeit der Koeffizienten wurde zum nicht-standardisierten Regressionskoeffizienten B bei allen Hypothesen auch der standardisierte Koeffizient β berechnet. Für die Untersuchungen wurde ein Signifikanzniveau von $\alpha < 0.05$ festgelegt. Die Auswertung der Daten erfolgt mit dem Statistikprogramm R. Abschließend gibt Tabelle 7 einen Überblick über die abhängigen, unabhängigen und Moderatorvariablen der einzelnen Hypothesen.

Tabelle 7:
Hypothesen - Variablenübersicht

| Nr. | abhängige Variable | unabhängige Variable(n) | Moderatorvariable |
|-----|--------------------------|--|-----------------------|
| 1 | Veränderungsbereitschaft | Resilienz | |
| 2a | Veränderungsbereitschaft | Veränderungserfahrung | |
| 2b | Resilienz | Veränderungserfahrung | |
| 2c | Veränderungsbereitschaft | Resilienz | Veränderungserfahrung |
| 3a | Veränderungsbereitschaft | Führungserfahrung | |
| 3b | Resilienz | Führungserfahrung | |
| 4 | Veränderungsbereitschaft | Resilienz Veränderungserfahrung Unternehmenszugehörigkeit Berufsabschluss | |



6 Ergebnisse

6.1 Deskriptive Statistik und Skalenanalyse

Tabelle 8 zeigt im Überblick alle Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die ermittelten Reliabilitätskoeffizienten (α) der zwei Hauptskalen Veränderungsbereitschaft, Resilienz und der ergänzenden Skala Veränderungserfahrungen. Die Überprüfung der internen Konsistenz bestätigte die guten bis sehr guten Werte der Reliabilitätskoeffizienten, die in der Literatur angegeben wurden. Die Zusatzfragen der Skala Veränderungserfahrung, welche quantitativ die erlebten Erfahrungen erfasst, wurde in die deskriptive Analyse einbezogen. Alle detaillierten Auswertungen können den Anlage 2 und 3 entnommen werden.

Tabelle 8:

Deskriptive Statistik und Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse der Skalen (n=274)

| Kürzel | Skala | Item | α | M | SD |
|---|-------------------------------------|------|----------|-------|-------|
| VB | Allgemeine Veränderungsbereitschaft | 6 | .83 | 25.78 | 5.08 |
| RE | Resilienz | 13 | .89 | 69.70 | 10.68 |
| VE | Veränderungserfahrung | 4 | .78 | 18.18 | 4.17 |
| Anzahl Veränderungen gesamt (n=273) | | 2 | - | 7.10 | 4.89 |
| Anzahl beruflicher Veränderungen (n=268) | | 1 | - | 3.53 | 3.15 |
| Anzahl persönlicher Veränderungen (n=266) | | 1 | - | 3.73 | 2.86 |

Veränderungsbereitschaft

Eine Maßgabe zur Bewertung der Ausprägungen bietet Szebel (2015) nicht an, daher wurde an dieser Stelle keine weitere Einteilung der Stärke der allgemeinen Veränderungsbereitschaft vorgenommen. Abbildung 2 zeigt

eine linksschiefe Verteilung der Daten. Nur 15 Teilnehmer erreichten weniger als die Hälfte der Punkte (>19). Das Minimum und Maximum der Variablen Veränderungsbereitschaft liegt bei $Min = 7.00$ und $Max = 36.00$.

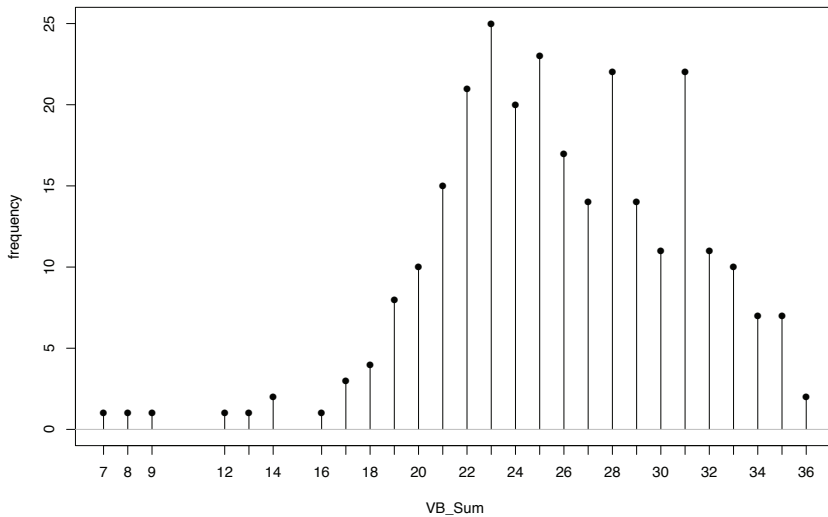


Abbildung 2.
Diskrete Verteilung zur Merkmalsausprägung der Veränderungsbereitschaft in der Stichprobe.

Resilienz

Abbildung 3 zeigt die erwartende rechtssteile Verteilung der Merkmalsausprägung in der Stichprobe (Leppert et al., 2008). Das Minimum und Maximum der Variablen Resilienz liegt bei $Min = 22.00$ und $Max = 91.00$.

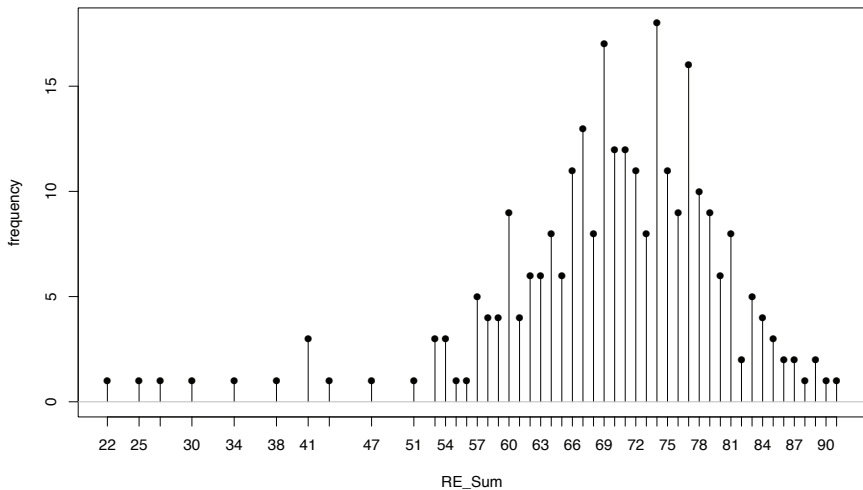


Abbildung 3.

Diskrete Verteilung zur Merkmalsausprägung der Resilienz in der Stichprobe.

Nach Leppert et al. (2008) können Punktwerte in einem Bereich von 13–91 Punkten erreicht werden. Für die Klassifizierung der Merkmalsausprägung für Resilienz wurde folgendes Schema angewendet (Leppert et al., 2008):

13 bis 66 Punkte = Niedrige Merkmalsausprägung

67 bis 72 Punkte = Mittlere Merkmalsausprägung

73 bis 91 Punkte = Hohe Merkmalsausprägung.

Trotz der schmalen Eingrenzung der Klasse „mittlere Ausprägung“ liegen mehr als 1/3 der Teilnehmer in diesem Bereich (siehe Tabelle 9). Im unteren Bereich fallen 12 Probanden auf, die eine niedrige Merkmalsausprägung aufweisen (>50 Punkte)

Tabelle 9:
Klassifizierung der Merkmalsausprägung in der Stichprobe

| | <i>n</i> (gültig) | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|-----------------------------|-------------------|-------------|--------------|
| Gesamtstichprobe | 274 | 69.7 | 10.68 |
| Niedrige Merkmalsausprägung | 83 | 57.67 | 9.88 |
| Mittlere Merkmalsausprägung | 73 | 69.48 | 1.66 |
| Hohe Merkmalsausprägung | 118 | 78.30 | 4.25 |

Veränderungserfahrung

Die diskrete Verteilung zur Skala Veränderungserfahrung in Abbildung 4 zeigt eine relativ ausgeglichene Verteilung der Merkmalsausprägung der Probanden in der oberen Hälfte der Skala. Nur 22 der 274 Teilnehmer liegen mit maximal 12 Punkten in der unteren Hälfte. Das Minimum und Maximum der Variablen Veränderungsbereitschaft liegt bei *Min* = 6.00 und *Max* = 24.00.

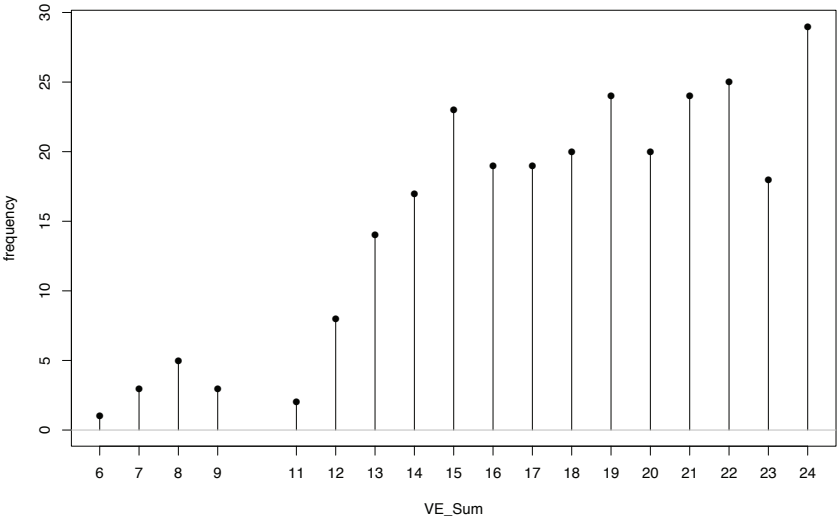


Abbildung 4.
Diskrete Verteilung zur Merkmalsausprägung der Veränderungserfahrung in der Stichprobe.

6.2 Korrelative Zusammenhänge

Tabelle 10 zeigt die Ergebnisse der Korrelationsanalysen zwischen den metrischen Untersuchungsvariablen. Die Korrelationsmatrix zeigt, dass die zentralen Untersuchungsvariablen Resilienz und Veränderungsbereitschaft hochsignifikant miteinander korrelieren ($r_{sp} = .39, p < .001$). Die Veränderungsbereitschaft korreliert außerdem signifikant mit Veränderungserfahrung ($r_{sp} = .30, p < .001$) und dem Berufsabschluss ($r_{sp} = .23, p < .001$). Die zentrale Variable Resilienz korreliert ebenfalls signifikant mit Veränderungserfahrungen ($r_{sp} = .27, p < .001$) und dem Berufsabschluss ($r_{sp} = .21, p < .001$). Eine weitere Betrachtung der Kontrollvariable Alter zeigt, dass diese mit keiner zentralen Variablen korreliert.

Darüber hinaus korrelieren nachvollziehbar die Variablen Alter und Veränderungserfahrung ($r_{sp} = .31, p < .001$), Alter und Veränderungserfahrung-quantitativ ($r_{sp} = .35, p < .001$), Unternehmensanzahl und Alter ($r_{sp} = .50, p < .001$) sowie Unternehmenszugehörigkeit und Alter ($r_{sp} = .35, p < .001$) miteinander.

Die zusätzliche Prüfung, mit der Ergänzungsvariable Veränderungserfahrung-quantitativ ergab keine signifikante Korrelation mit den zentralen Untersuchungsvariablen. Daher wird diese Variable für die weitere Untersuchung der bivariaten Zusammenhangshypothesen ausgeschlossen.

Tabelle 10:
Korrelationsmatrix aller Variablen

| Variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|-----|
| 1. Veränderungsbereitschaft | 1.0 | | | | | | | |
| 2. Resilienz | .39*** | 1.0 | | | | | | |
| 3. Veränderungserfahrung | .30*** | .27*** | 1.0 | | | | | |
| 4. Veränderungserfahrung (quantitativ) | .05 | .01 | .48*** | 1.0 | | | | |
| 5. Alter | -.01 | .05 | .31*** | .35*** | 1.0 | | | |
| 6. Berufsabschluss (ordinal) | .23*** | .21*** | .16** | .11* | .18** | 1.0 | | |
| 7. Unternehmenszugehörigkeit | -.05 | .10 | -.05 | .01 | .35*** | -.07 | 1.0 | |
| 8. Unternehmensanzahl | .08 | -.02 | .33*** | .42*** | .50*** | .11* | -.26 | 1.0 |

Anmerkung. *** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .001 signifikant. ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 signifikant. * Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 signifikant.

6.3 Test der Zusammenhangshypothesen

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den zentralen Variablen Veränderungsbereitschaft und Resilienz (Hypothese 1), zeigte in der Korrelationsanalyse einen positiven, linearen Zusammenhang ($r_{Sp} = .39$, $p < .001$). Der Zusammenhang kann als mittlere Korrelation nach Cohen (1988) bewertet werden. Um den tatsächlichen Beitrag der Prädiktorvariable Resilienz auf die Kriteriumsvariable Veränderungsbereitschaft zu schätzen, wurde eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Diese kann zwar keine Kausalbeziehung nachweisen, aber wesentlich stärkere Hinweise auf eine solche, geben. Die Voraussetzungen gemäß Abschnitt 5.6 konnten erfüllt werden. Das Regressionsmodell zeigte (siehe Tabelle 11) einen signifikanten Einfluss ($p < .001$) der Prädiktorvariable. 10 % der

Streuung der Kriteriumsvariable Veränderungsbereitschaft konnte durch das Modell erklärt werden ($R^2 = .10$). Die detaillierten Berechnungen sind in Anlage 4 zu finden. Die Nullhypothese muss verworfen werden, Hypothese 1 kann betätigt werden.

Tabelle 11:

Ergebnisse der einfachen Regressionsanalyse zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Veränderungsbereitschaft und Resilienz (Hypothese 1, $n = 274$)

| | <i>B</i> | <i>SE</i> | β | R^2 |
|-----------|----------|-----------|---------|----------|
| Resilienz | .1532*** | .0273 | .2532 | .1035*** |

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

Für Hypothese 2a ist eine Annahme über die Beziehung zwischen Veränderungsbereitschaft und Veränderungserfahrungen getroffen worden. In der Korrelationsanalyse konnte dieser lineare Zusammenhang ebenfalls signifikant mit mittlerer Ausprägung ($r_{sp} = .30$, $p < .001$) nachgewiesen werden. Wiederum wurde die Voraussetzung für die Anwendbarkeit einer Regressionsanalyse geprüft und bestätigt. Die folgende lineare Regression zeigte einen signifikanten Einfluss der Prädiktorvariable Veränderungserfahrung auf die Kriteriumsvariable Veränderungsbereitschaft (siehe Tabelle 12). Durch das Modell können 9 % der Varianz erklärt werden ($R^2 = .09$). Die Nullhypothese muss verworfen werden, Hypothese 2a kann bestätigt werden. Der standardisierte Koeffizient β zeigt, dass der Effekt auf die Veränderungsbereitschaft etwas höher ausfällt als durch die Resilienz. Die Varianz wird in ähnlichem Maß erklärt. Die detaillierten Berechnungen sind in Anlage 5 zu finden.

Tabelle 12:

Ergebnisse der einfachen Regressionsanalyse zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Veränderungsbereitschaft und Veränderungserfahrungen (Hypothese 2a, $n = 274$)

| | <i>B</i> | <i>SE</i> | β | R^2 |
|-----------------------|----------|-----------|---------|----------|
| Veränderungserfahrung | .3705*** | .0703 | .3043 | .0926*** |

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

Als letztes wird der angenommene Zusammenhang zwischen Resilienz und der Veränderungserfahrung aus Hypothese 2b untersucht (siehe Anlage 6). Der positive lineare Zusammenhang konnte mit ($r_{sp} = .27$, $p < .001$) signifikant in der Korrelationsanalyse bestätigt werden. Auch für diese Berechnung wurden die Voraussetzung für die Anwendbarkeit einer Regressionsanalyse geprüft und bestätigt. Das Regressionsmodell für Hypothese 2b zeigt einen signifikanten Einfluss der Prädiktorvariable Veränderungserfahrung auf die Kriteriumsvariable Veränderungsbereitschaft (siehe Tabelle 13). Allerdings fällt die Varianzerklärung mit 3 % ($R^2 = 0.03$) geringer aus als bei Hypothese 1 und Hypothese 2a. Die Nullhypothese muss verworfen werden, Hypothese 2b kann betätigt werden.

Tabelle 13:

Ergebnisse der einfachen Regressionsanalyse zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Resilienz und Veränderungserfahrungen (Hypothese 2b, $n = 274$)

| | <i>B</i> | <i>SE</i> | β | R^2 |
|-----------------------|----------|-----------|---------|----------|
| Veränderungserfahrung | .4688** | .1524 | .1833 | .0336*** |

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

6.4 Test der Moderatorhypothese

Hypothese 2c geht von einem signifikanten Moderatoreffekt der Variable Veränderungserfahrung auf den Zusammenhang zwischen Resilienz und der Veränderungsbereitschaft aus. Der lineare Zusammenhang zwischen den zentralen Variablen wurde in Hypothese 1 bereits signifikant nachgewiesen. Zur Überprüfung der Hypothese wurde ein Regressionsmodell aus den mittelwertzentrierten Prädiktoren Resilienz und Veränderungserfahrung und dem Interaktionsterm der beiden Variablen erstellt. Die Standardisierung wurde vorgenommen, um die Problematik der linearen Abhängigkeit des zu bildenden Interaktionsterms von den anderen Variablen zu vermeiden. Die abhängige Variable des Modells, das Kriterium, ist die Veränderungsbereitschaft. Alle Variablen sind metrisch. Wie in Abschnitt 5.6 erwähnt wurde die Voraussetzungen für die Durchführung einer Regressionsrechnung geprüft und weitestgehend erfüllt. Zur Prüfung der Multikollinearität wurde für das Modell die Variance-Inflation-Faktoren (VIF) errechnet. Diese lagen unter der von Urban und Mayerl (2006) geforderten Grenze von fünf. Die Linearität der Residuen wurde über ein Streudiagramm grafisch geprüft. Extreme Ausreißer konnten nicht identifiziert werden. Die Unabhängigkeit der Residuen ist ebenfalls gegeben. Einzig die Voraussetzung der Normalverteilung der Residuen ist mit einem Signifikanzwert von $p = 0.05036$, getestet über den Shapiro-Wilk-Test nicht erfüllt. Die Regressionsanalyse wird aufgrund der ausreichend großen Stichprobe trotzdem angewendet. Auf die resultierende verminderte Aussagekraft wird in Kapitel 7 eingegangen.

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigt, dass der Interaktionsterm einen geringen signifikanten ($p = 0.0116$) negativen Einfluss auf den Hauptzusammenhang hat (siehe Tabelle 14). Da ein signifikanter Interaktionseffekt ($p > 0,5$) vorliegt, können die Effekte der Prädiktorvariablen an dieser Stelle ignoriert werden. Die Varianz kann über dieses Modell zu 18 % erklärt werden. Die detaillierten Berechnungen sind in Anlage 7 zu finden.

Tabelle 14:
Multiple Regressionsanalyse zur Untersuchung des Moderatoreffektes der Variable Veränderungserfahrung auf den Zusammenhang zwischen Resilienz und Veränderungsbereitschaft (Hypothese 2c) (n = 274)

| Prädiktoren | B | SE | ß |
|-----------------------|-----------|-------|--------|
| Resilienz | -.1407*** | .0269 | -.2956 |
| Veränderungserfahrung | -.3360*** | .0688 | .2759 |
| Interaktionsterm | -.0190* | .0075 | -.1434 |

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

Abbildung 5 zeigt wie sich der Einfluss der Variable Resilienz bei steigender Veränderungserfahrung verändert. Die Einteilung wurde dabei beliebig gewählt und dient der Anschauung. Je mehr Erfahrungen die Probanden mitbringen, desto flacher wird die Regressionsgerade und desto schwächer ist der Einfluss der Resilienz. Da in der Hypothese von einem positiven Einfluss ausgegangen wurde, muss die Hypothese verworfen werden.

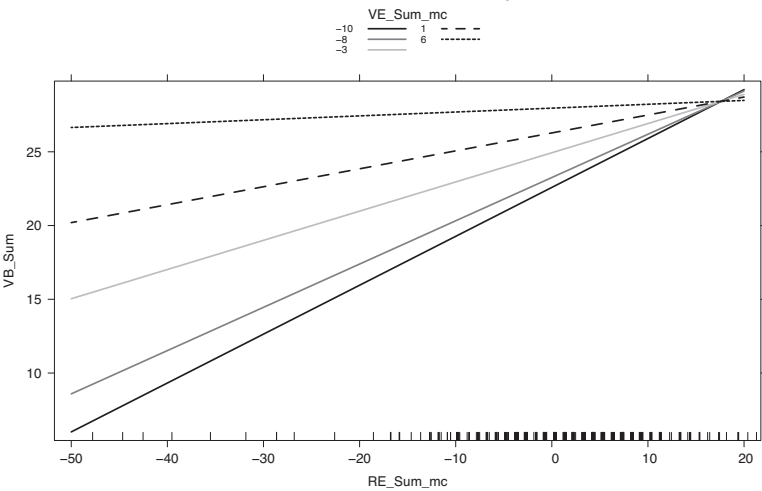


Abbildung 5.
Effektplot zur Moderation durch Veränderungserfahrungen auf den Zusammenhang zwischen Veränderungsbereitschaft und Resilienz.

6.5 Test der Unterschiedshypothesen

Wie in Abschnitt 5.6 beschrieben werden die Hypothesen 3a und 3b mit dem Mann-Whitney-U-Test untersucht. Die Bedingungen für die Durchführung des Tests wurden bereits erläutert und für beide Hypothesen zustimmend überprüft.

Führungserfahrung und Veränderungsbereitschaft

Es liegt ein signifikanter Unterschied ($p = 0.028$) bei der Ausprägung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft zwischen den beiden untersuchten Gruppe vor. Der Mittelwert der Probandengruppe mit Führungserfahrung lag mit $M = 26.50$ liegt geringfügig über dem Mittelwert der Gruppe ohne Führungserfahrung mit $M = 25.15$. Die Hypothese kann damit bestätigt werden.

Führungserfahrung und Resilienz

Die Prüfung der zentralen Tendenz für die beiden Gruppen bei der Resilienz zeigte stärkere Unterschiede. Die Gruppe mit Führungserfahrung hatte eine mittlere Tendenz von $M = 71.08$, die Gruppe ohne Führungserfahrung zeigte einen Mittelwert von $M = 68.47$. Die Hypothese muss trotzdem verworfen werden, da der Unterschied nicht signifikant ($p = 0.062$) war. Die detaillierten Berechnungen sind in Anlage 8 zu finden.

6.6 Gemeinsamer Einfluss auf Veränderungsbereitschaft

Für die Überprüfung der 4. Hypothese wurde neben der Kriteriumsvariable Veränderungsbereitschaft, zunächst die Variable Resilienz in das Regressionsmodell eingefügt, da diese Variable am stärksten mit dem Kriterium signifikant korrelierte ($r = .39$). Danach folgte der schrittweise Einschluss der Veränderungserfahrung ($r = .30$) und des Berufsabschlusses ($r = .23$). Bei der Hypothesenvariable Unternehmenszugehörigkeit, bei der keine signifikante direkte Korrelation mit Veränderungsbereitschaft vorlag, konnte kein signifikanter Einfluss festgestellt werden ($p > .005$). Daher wurde der Wert wieder aus dem Modell entfernt und von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Auch die Kontrollvariable Alter wurde aus diesem Grund

nicht in das Modell integriert. Die Prüfung der Multikollinearität ergaben Werte unter der von Urban und Mayerl (2006) geforderten Grenze von 5. Die Residuen wurden auf Linearität geprüft, dabei konnte eine leichte Linearität gezeigt werden. Des weiteren ergab die Durbin-Watson-Statistik (Durbin & Watson, 1951) einen Wert von 1.801, wonach keine Autokorrelation in den Residuen vorlag.

Das multiple Regressionsmodell zeigte, dass vor allem Resilienz und Veränderungserfahrungen für die Varianzaufklärung relevant war (siehe Tabelle 15). Durch die Variable Resilienz konnten rund 10 % der Varianz erklärt werden. Die folgenden Modelle erklärten durch die Veränderungserfahrungen weitere 7 % und Berufsabschluss nochmals 2 % der Varianz. Die Vorhersagekraft für die Veränderungsbereitschaft konnte durch das 3. Modell auf maximal 19,24 % gesteigert werden. Der korrigierte R^2 -Wert lag bei 0.1834. Der Einfluss aller eingefügten Variablen ist signifikant. Der standardisierte Koeffizient zeigt, einen ähnlich starken Einfluss der Resilienz ($\beta = .25, p < .005$) und Veränderungserfahrung ($\beta = .23, p < .005$) auf die Veränderungsbereitschaft. Das Anova-Verfahren bestätigt den Einfluss des Modells auf die abhängige Variable Veränderungsbereitschaft. Da der Einfluss von Resilienz, Veränderungserfahrung und Berufsabschluss bestätigt werden konnte, aber der Einfluss von Unternehmenszugehörigkeit nicht nachgewiesen wurde, kann die Hypothese nur teilweise bestätigt werden. Die Berechnungen wurden in Anlage 9 beigefügt.

Tabelle 15:

Hierarchische Regressionsanalyse zur Vorhersage der Veränderungsbereitschaft

| Regressionsschritte und Prädiktoren | <i>B</i> | <i>SE</i> | β | R^2 | ΔR^2 |
|-------------------------------------|----------|-----------|---------|--------|--------------|
| Modell 1: Resilienz | .12** | .03 | .25** | .10*** | |
| Modell 2: Veränderungserfahrung | .28*** | .07 | .23*** | .17*** | .02 |
| Modell 3: Berufsabschluss | .56** | .19 | .17** | .19*** | .02 |

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

ΔR^2 = Zuwachs an Varianzaufklärung, Die Koeffizienten *B*, *SE* und β sind für den letzten Schritt der schrittweisen Regressionsanalyse angegeben.

6.7 Überblick über die Ergebnisse

Abschließend wird anknüpfend an Kapitel 4 in Tabelle 16 eine Kurzübersicht über die zentralen Ergebnisse aufgeführt.

Tabelle 16:
Finale Bewertung der Hypothesen

| Nr. | Hypothese | Ergebnis |
|-----|---|-----------------------|
| 1 | Resilienz und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter sind positiv miteinander korreliert. Je größer die Resilienz von Mitarbeitern ist, desto größer ist ihre Veränderungsbereitschaft. | bestätigt |
| 2a | Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Veränderungserfahrung und der allgemeinen Veränderungsbereitschaft. Die Ausprägung der Veränderungserfahrung hat Einfluss auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft. | bestätigt |
| 2b | Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Veränderungserfahrung und der Resilienz. Je ausgeprägter die Veränderungserfahrung, desto größer ist die Resilienz. | bestätigt |
| 2c | Der Zusammenhang zwischen Resilienz und der allgemeinen Veränderungsbereitschaft wird durch die Ausprägung der Veränderungserfahrung signifikant moderiert. Mit steigender Ausprägung der Veränderungserfahrung, wird der Zusammenhang stärker. | verworfen |
| 3a | Führungskräfte sind veränderungsbereiter. Die Ausprägung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft ist größer, wenn die Probanden in Führung sind oder bereits Führungserfahrung gesammelt haben. | bestätigt |
| 3b | Führungskräfte sind resilienter. Die Ausprägung der Resilienz ist größer, wenn die Probanden in Führung sind oder bereits Führungserfahrung gesammelt haben. | verworfen |
| 4 | Die individuelle Resilienz, die Ausprägung der Veränderungserfahrung, die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und die Höhe des Berufsabschlusses haben einen gemeinsamen Einfluss auf die Ausprägung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft. | teilweise betätigt |



7 Diskussion

7.1 Bedeutung der Ergebnisse für das Forschungsziel

Das primäre Forschungsziel dieser Arbeit war es, den Zusammenhang zwischen der kontextfreien, allgemeinen Veränderungsbereitschaft und der individuellen Resilienz zu untersuchen. Darüber hinaus sollten den Zusammenhang moderierende Effekte und weitere Einflüsse auf die Veränderungsbereitschaft betrachtet werden.

Resilienz

Der Zusammenhang zwischen den zentralen Konstrukten Veränderungsbereitschaft und Resilienz konnte durch den Test der Hypothese 1 signifikant ($p < .001$, $\beta = .25$) belegt werden. 10 % der Varianz der Veränderungsbereitschaft ließen sich dabei über die Variable Resilienz erklären. Auch in den folgenden aufbauenden Untersuchungen, wie den Tests der Hypothesen 2c und 4, war der signifikante Einfluss der Resilienz konsequent gegeben. Es kann also davon ausgegangen werden, dass ein Zusammenhang besteht und dass eine Steigerung der Resilienz zu einer Steigerung der Veränderungsbereitschaft führt. Kausale Zusammenhänge lassen sich aus den Untersuchungen nicht ableiten, aber die Hinweise auf einen direkten Einfluss sind gegeben.

Mit dem vollständigen Regressionsmodell der Hypothese 4 konnten 19 % der Varianz der Veränderungsbereitschaft erklärt werden. Die weitere Zunahme der Veränderungserfahrung (+ 7 %) und des Berufsabschlusses (+2 %) erhöhte die Varianzerklärung damit um rund 9 %. Der standardisierte Koeffizient β zeigt, dass der Einfluss der drei Variablen auf die Veränderungsbereitschaft ähnlich groß ist (Resilienz $\beta = .25^{**}$, Veränderungserfahrungen $\beta = .23^{***}$, Berufsabschluss $\beta = .17^{**}$).

Bewertend kann festgestellt werden, dass der Einfluss der Resilienz nicht unerheblich vorhanden ist. Eine Stärkung der individuellen Resilienz, wür-

de die allgemeine Veränderungsbereitschaft voraussichtlich unterstützen. Eine Varianzklärung von rund 10 % über die Resilienz, lässt aber weitere Einflussfaktoren erwarten. Über den Test der Hypothese 4 wurde hier bereits die Veränderungserfahrung und der Berufsabschluss benannt. Auf diese Faktoren wird im Folgenden näher eingegangen.

Veränderungserfahrung

Über die Hypothesen 2a, 2b und 2c wurde explizit der Einfluss der Veränderungserfahrung untersucht. Die Tests der Hypothesen 2a und 2b zeigten positive Einflüsse der Veränderungserfahrung auf beide zentralen Variablen. Wie bereits beschrieben, floss auch im Test zur Hypothese 4 die Veränderungserfahrung mit in das multiple Regressionsmodell ein. Hier zeigte sich ebenfalls ein positiver hochsignifikanter Einfluss ($p < .001$) der Veränderungserfahrung auf die Veränderungsbereitschaft von $\beta = -.23$.

Mit diesen Ergebnissen wird der erwartete Einfluss der Erfahrungen mit Veränderungen belegt. Damit konnten die Annahmen von Axtell et al. (2002) bestätigt werden. Da Veränderungserfahrung auch auf die Ausprägung der Resilienz Einfluss nimmt, erfüllt ebenfalls die Erwartungen. So bildet sich Resilienz schließlich über die Bewältigung von kritischen Ereignissen, was nicht ohne die Bildung neuer Erfahrungen möglich ist (Gilan et al., 2018).

Ergänzend zu Hypothese 2a blieb zu klären, ob neben dem nachgewiesenen direkten Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft, auch ein Moderatoreffekt auf den Hauptzusammenhang besteht. In Hypothese 2c wurde daher der Moderatoreffekt der Veränderungserfahrung auf den zentralen Zusammenhang zwischen Veränderungsbereitschaft und Resilienz untersucht. Es zeigte sich ein signifikanter, negativer Moderatoreffekt ($p < .05$, $\beta = -.14$). Da entgegen der Erwartungen ein negativer Moderatoreffekt gefunden wurde, musste die Hypothese 2c verworfen werden. Der Effektplot in Abbildung 5 zeigt, dass mit steigender Veränderungserfahrung der Probanden, die Einflussmöglichkeit der Resilienz schwächer wird. Ist also jemand sehr veränderungserfahren, so ist es schwieriger über eine stei-

gende Resilienz die Veränderungsbereitschaft zu stärken. Da allerdings eine steigende Veränderungserfahrung selbst auch positiv auf die Veränderungsbereitschaft wirkt, könnten Einbussen, welche über die geringere steigende Bereitschaft durch steigende Resilienz entstehen, zum Teil kompensiert werden.

Berufsabschluss

Der Einfluss der Variable Berufsabschluss wurde ebenfalls über den Test der Hypothese 4 betrachtet. Es wurde erwartet, dass ein höherer Abschluss positiven Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft nimmt, da die Ausbildungsdauer länger und vermittelte Kompetenzen umfangreicher sind. Die Variable wurde dem Modell explorativ hinzugefügt. Bereits bei der Korrelationsanalyse zeigten sich signifikante, positive Zusammenhänge zur Veränderungsbereitschaft ($r_{sp} = .23, p < .001$), zur Resilienz ($r_{sp} = .21, p < .001$) und zu den Veränderungserfahrungen ($r_{sp} = .16, p < .01$). Für die Veränderungsbereitschaft wurde in der Regressionsanalyse zur 4. Hypothese darüber hinaus der Einfluss untersucht und mit $\beta = .17$ ($p < .01$) belegt. Es kann also abgeleitet werden, dass die Höhe des Berufsabschlusses Einfluss auf die Ausprägung der Veränderungsbereitschaft hat.

Führungserfahrungen

In Hypothese 3a und 3b wurde angenommen, dass die Erfahrungen einer Führungstätigkeit positiven Einfluss auf Veränderungsbereitschaft und Resilienz hat. Begründet wurde diese Annahme durch Murlane et al. (2013), die bei Führungskräften bereits stärker ausgeprägte Resilienz nachweisen konnte und Rodenstock (2007), die bei Führungskräften mehr Bereitschaft zur Veränderung durch ihre häufige Einbindung in Veränderungsprozesse vermutete. Bezüglich der Veränderungsbereitschaft konnte diese Annahme bestätigt werden. Der Gruppenvergleich zeigte, dass Probanden mit Führungserfahrung im Mittel eine etwas höhere Veränderungsbereitschaft zeigen. Wodurch die höheren Werte zustande kam, wurde nicht untersucht. Möglich ist, wie von Rodenstock vermutet, eine stärkere Integration in die Veränderungsprojekte und die bessere Informiertheit der Führungskräfte. Möglich ist auch, dass wie von Coyle-Shapiro (1999) aufgezeigt, das

die besser trainierte Problemlösungsfähigkeit die Ursache für die stärkere Ausprägung ist. Für die Resilienz konnte dieser Nachweis nicht erbracht werden, da der Test keine signifikanten Ergebnisse hervorbrachte. Damit konnten die Ergebnisse von Mourlane et al. (2013) nicht bestätigt werden.

Signifikante Einflüsse der Unternehmenszugehörigkeit oder des Alters konnten nicht gezeigt werden.

Mit den Untersuchungen konnte zum einen der Einfluss der Resilienz auf die Veränderungsbereitschaft gezeigt werden und darüber hinaus weitere bestimmende Faktoren ermittelt werden. Im weiteren wird dargestellt wie auf die Ergebnisse der Forschung aufgebaut werden könnte und welche Implikationen sich für die Praxis ableiten lassen.

7.2 Kritische Betrachtung und mögliche zukünftige Erweiterungen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist eine umfassende Betrachtung der Veränderungsbereitschaft und des Einflusses der Resilienz nicht möglich. Die Studie soll erste Erkenntnisse liefern und ein Einstieg in die tiefergehende Betrachtung ermöglichen. Daher wird im Folgenden das konzeptionelle und methodische Vorgehen kritisch betrachtet und die Grenzen der Forschungsarbeit beleuchtet.

Differenzierung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft

Die Konstruktdefinition für die allgemeine Veränderungsbereitschaft stützt sich auf die Arbeiten von Szebel (2015) und Freyth und Baltes (2017). Über diese Quellen hinaus, konnte in der Literatur noch keine vergleichbare Konstruktbeschreibung gefunden werden. Daher wären weitere empirische Befunde, die das Konstrukt in dieser Auslegung stützen, wünschenswert. Auch wenn die Studienarbeit von Szebel methodisch gut aufbereitet erscheint, könnte die empirische Belegtheit des genutzten Konstruktes kritisch hinterfragt werden.

Die hier genutzte allgemeine Veränderungserfahrung geht davon aus, dass zur Betrachtung kein spezifisches Veränderungsprojekt vorliegen muss. Fraglich ist allerdings ob nicht zumindest das organisationale Umfeld des Probanden erfasst werden sollte, denn zum Beispiel Führungsverhalten und Unternehmenskultur könnten ebenfalls auf die Veränderungsbereitschaft wirken (Herrmann et al., 2012).

Interessant für die weitere Forschung wäre darüber hinaus, die genauere Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der allgemeinen und der speziellen Veränderungsbereitschaft. Wie bedingen sich diese gegenseitig? Wie stabil und relevant ist der Einfluss aufeinander? Diese oder anderen Ansätze in Bezug auf die Veränderungsbereitschaft könnten zukünftig weiter verfolgt werden.

Veränderungserfahrung

Die Skala zur Veränderungserfahrung ist mit den vier Items sehr kurz gehalten. Andere relevante Skalen erschienen dagegen zu umfangreich. Die Kürze der eingesetzten Skala lässt allerdings wenig Differenzierungsmöglichkeiten zu. Beispielsweise trennt sie nicht in positiv und negativ erlebte Erfahrung, was für den Einfluss auf die Veränderungserfahrung durchaus sinnvoll gewesen wäre. Auch erfasst die Skala zu knapp, ob die erlebten Veränderungen im beruflichen oder privaten Umfeld lagen. Der explorative Versuch die Skala um zwei quantitative Ergänzungitems zu erweitern, kann als nicht erfolgreich eingestuft werden. Die quantitative Veränderungserfahrung zeigte keine signifikanten Werte.

Persönlichkeit

Die Persönlichkeitsdimensionen wurden aufgrund der damit steigenden Komplexität der Arbeit aus der Befragung und der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. Es ist aber aufgrund der umfangreichen Literaturhinweise davon auszugehen, dass diese einen weiteren Teil der Varianz der Veränderungsbereitschaft erklären könnten. In weiteren Studien sollte daher der Anteil der Persönlichkeitsstruktur an der Ausprägung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft mitbetrachtet werden.

Kontrollvariablen

Die erfassten weiteren Variablen, wie das Alter oder das Geschlecht wurden nur am Rande in die Untersuchung integriert. Da beim Alter keinerlei Korrelationen mit den zentralen Untersuchungsvariablen vorlagen, wurde es von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Die Variable Funktionszugehörigkeit wurde ebenfalls nicht betrachtet. Hier hätte explorativ weiter untersucht werden können. Für eine Folgestudie sollte die Erfassung und der Einsatz der Kontrollvariablen intensiver überdacht werden.

Stichprobe

Die Probanden wurden hauptsächlich über das private und berufliche Netzwerk sowie das Netzwerk der FOM rekrutiert. Auch wenn zu erwarten war, dass durch die Eingeschränktheit der Kanäle ein relativ homogenes Bild der Teilnehmergruppe gezeigt wird, war die Stichprobe erstaunlich heterogen. Eine mögliche Begründung ist die gute Weiterleitungsquote des Aufrufes im privaten und beruflichen Umfeld. Die Stichprobe war für die Untersuchung ausreichend groß und ausreichend heterogen.

Gruppenbildung für Resilienz

Um in den Regressionsanalysen differenziertere Aussagen zu den Einflüssen treffen zu können, wäre es möglicherweise sinnvoll gewesen, für die Variable Resilienz Ausprägungsgruppen zu bilden, zumal Leppert et al. (2008) bereits eine Einteilung vorsieht. Dies könnte zur Verbesserung der Bestimmtheitsmaße für die einzelnen Gruppen führen.

Methodische Vorgehensweise

Aufgrund der fehlenden Normalverteilungen der Variablen, wurden die Korrelationen mit der nichtparametrischen Spearman-Methode gerechnet, anstatt mit der Pearson-Methode. Ein Vergleich beider Korrelationsmatrizes zeigte, dass die Unterschiede nicht gravierend waren. Darüber hinaus konnte aufgrund der Verfahrensauswahl die ordinalskalierte Variable Berufsabschluss mit in die Matrix integriert werden. Trotzdem muss erwähnt werden, dass parametrische Verfahren, wie die Pearson-Methode besser geeignet sind, um Informationsverluste durch die Randkorrelation zu verhindern.

Bei der Betrachtung der Residuen im Rahmen der Regressionsanalyse war nicht immer Normalverteilung gegeben. Diese gilt zwar nicht als zwingende Voraussetzung, beeinflusst aber die Aussagekraft der Daten. Da die Stichprobe allerdings ausreichend groß ist, ist nicht davon auszugehen, dass die Ergebnisse beeinträchtigt wurden.

Szebel (2015) nutzt sowohl die Skala für die allgemeine Veränderungsbereitschaft als auch die Skala für die Veränderungserfahrung als Intervallskala, was daran zu erkennen ist, dass Standardabweichung und Mittelwerte errechnet wurden. Bei der Betrachtung der genutzten Likert-Skala erscheinen die Skalen aber ordinalskaliert. In der Arbeit wurde die Skalierung von Szebel übernommen. Den Nachweis, dass die erfassten Konstrukte in dieser Testvariante intervallskalierbar sind, bleibt Szebel allerdings schuldig. Würden die Skalen als ordinalskaliert bewertet, müssten die eingesetzten Testverfahren auf ihre Anwendbarkeit hin überprüft werden.

7.3 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der Untersuchungen geben Grund zur Annahme, dass eine Förderung der Resilienz eine verbesserte Veränderungsbereitschaft zur Folge hat. Darüber hinaus wurde aufgezeigt, dass Veränderungserfahrungen ebenfalls positiv auf Veränderungsbereitschaft und Resilienz wirken. Auch der Einfluss von Führungserfahrung wurde als möglicher positiver Indikator identifiziert. Für die Praxis lassen sich daraus einige Ansatzpunkte ableiten.

Förderung der persönlichen und organisationalen Resilienz

Die Stärkung der individuellen Resilienz sollte ein wichtiger Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. Als Unternehmen die psychische Gesundheit und Widerstandskraft der Beschäftigten im Blick zu haben, wirkt sich nachweislich positiv auf die Veränderungsbereitschaft, die Gesundheitsquote und die Leistungsmotivation aus. Der Markt stellt bereits Trainings bereit, die die Resilienzschlüssel stärken sollen. Eine För-

derung kann dabei problemzentriert oder präventiv vorgenommen werden. In Kapitel 3.5 wurden bereits einige Varianten vorgestellt. Optimal ist die feste Integration in das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Auch wenn die Evidenz der einzelnen Trainings noch nicht ausreichend belegt ist, fördern zum Beispiel Achtsamkeitstrainings nicht nur die Resilienz, sondern auch den besseren Umgang mit Stress (Langer & Moldovenau, 2000).

Die Betrachtung sollte allerdings über die individuelle Resilienz der Mitarbeiter hinaus gehen. Ein ganzheitlicher Ansatz von organisationaler Resilienz schließt neben der Betrachtungsebene des Mitarbeiters noch zwei weitere Ebenen ein. Zum einen wird die Säule der Führung und die Organisation selbst betrachtet. Ein resilienter Führungsstil fördert die Flexibilität auf der Basis von Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern. Eine Führung die Resilienz fördert, stärkt weiterhin das Kohärenzgefühl der Mitarbeiter. Darüber hinaus sollten alle Prozesse der Organisation resilientes Handeln ermöglichen und fördern. Das bedeutet unter anderem, dass die Optimierung der Arbeitsumgebung, der Arbeitsinhalte, der Arbeitsprozesse, des sozialen Umgangs - also der gesamten Infrastruktur - auf die Stärkung der Resilienzfaktoren einzahlen und damit die Organisation weniger vulnerabel werden lässt. Die Vermeidung und Verringerung von Belastungen ist mindestens ebenso wichtig, wie die Stärkung der persönlichen Resilienz. Ein probates Mittel zur Verbesserung der organisationalen Resilienz ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Sie deckt Schwachstellen der Organisation systematisch auf und gibt Handlungsempfehlungen für die Anpassung der Rahmenbedingungen.

Positive Veränderungserfahrungen schaffen

Die Hypothesentests zeigten, dass Veränderungserfahrung einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Entwicklung der Veränderungsbereitschaft hat. Dabei wirken laut Freyth und Baltes (2017) positive Erfahrungen förderlich, während negative die Veränderungsbereitschaft mindern. Daher sollten Unternehmen bei allen Veränderungsprozessen den Informationsbedarf der Beschäftigten berücksichtigen und bestenfalls den Ist-Zustand der Bereitschaft eruieren (Klonek et al., 2014). Auf der Grundlage

dieser Erkenntnisse können Mitarbeiter besser in den Prozess integriert werden und Widerstände besser überwunden oder abgebaut werden. Erleben Mitarbeiter positive Erfahrungen mit Veränderungen, wird sich ihre Veränderungsbereitschaft verbessern. Nimmt der Beschäftigte die erlebte, bewältigte Veränderung als einschneidend wahr, könnte darüber hinaus auch die Resilienz gestärkt hervorgehen werden.

Führungskräfte von Morgen anhand ihres Resilienzquotienten ermittelt?

Die Autoren (Mourlane et al., 2013) haben die These aufgestellt, dass Führungskräfte resilienter sind als Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe. Dies konnte in der vorliegenden Arbeit nicht bestätigt werden. Allerdings waren die Probanden mit Führungserfahrung veränderungsbereiter. Ungeklärt blieb sowohl in der Studie von Mourlane et al. (2013), als auch in der vorliegenden, ob die Beschäftigten mit Führungserfahrung die höheren Ausprägungen erst in der Funktion entwickelten oder bereits mitbrachten. Folgt man der Annahme, dass die Probanden die höhere Veränderungsbereitschaft (oder höhere Resilienz bei Mourlane et al., 2013) bereits mitbrachten, könnte das Maß der Ausprägung als Erfolgsfaktor gesehen werden und zukünftig ein Kriterium dafür sein, ob Mitarbeiter als Führungskraft geeignet sind. Mourlane et al. (2013) entwarfen hier einen interessanten Forschungsansatz, der weiter erforscht werden könnte. Hier bieten sich Langzeitstudien von Hochschulabsolventen an, die man regelmäßig auf ihren Resilienzquotienten und die Ausprägung der Veränderungsbereitschaft hin untersucht und betrachtet wie sich die Ausprägungen verändern und ob tatsächlich ein Zusammenhang zu Führungstätigkeiten zu finden ist.

Literaturverzeichnis

Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping: New perspectives on mental and physical well-being*. San Francisco: Jossey-Bass

Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International*, 11, pp. 11–18.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, pp. 681–703.

Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, pp. 169–183.

Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, pp. 19–36.

Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P. & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds contempt: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp. 217–231.

Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (2017). *Fehlzeiten-Report 2017 - Krise und Gesundheit-Ursachen, Prävention, Bewältigung*. Berlin: Springer.

Barghorn, K. (2010). *Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen*. (Nicht veröffentlichte Dissertation). Universität Osnabrück, Deutschland.

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Resolving the tension between theories E and O of change. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change* (pp. 1–33). Boston: Harvard Business School Press.

- Bender, D., Bliesener, T., & Lösel, F. (1996). Deviance or resilience? A longitudinal study of adolescents in residential care. In G. Davies, S. Lloyd-Bostock, M. McMurren & C. Wilson (Eds.), *Psychology, law, and criminal justice* (pp. 409-423). Berlin, New York: De Gruyter.
- Bengel, J. & Lyssenko, L. (2012). *Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter – Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter*. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Bengel, J., Strittmatter, R. & Willmann, H. (2001). *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert*. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Berking, M. (2012). Ursachen psychischer Störungen. In M. Berking & W. Rief (Hrsg.), *Grundlagen und Störungswissen. Klinische Psychologie und Psychotherapie* (S. 19-27), Bd. 1. Heidelberg: Springer.
- Block, J. & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 349-361.
- Boga, I. & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12, pp. 235-251.
- Bonanno, G. A. & Diminich, E. D. (2013). Annual Research Review. Positive adjustment to adversity—trajectories of minimal-impact resilience and emergent resilience. *Journal of Child Psychology Psychiatry*, 54, pp. 378-401.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defense mechanism. *Journal of Managerial Psychology*, 16, pp. 534-548.

- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work and Stress*, 7, pp. 63-75.
- Carnall, C. A. (1986). Toward a Theory for the Evaluation of Organizational Change. *Human Relations*, 39, pp. 745-766.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three-wave study of total quality management. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, pp. 439-456.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp. 377-392.
- Dent, E. & Galloway Goldberg, S. (1999). Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, pp. 25-41.
- Durbin, J. & Watson, G. (1951). Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression. II. *Biometrika*, 38, pp. 159-177.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, pp. 419-442.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multi-level investigation. *Personnel Psychology*, 59, pp. 1-29.

- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden- and- build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359, pp. 1367–1377.
- Freyth, A. & Baltes, G. (2017). Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene: Persönliche Agilität und agiler führen. In G. Baltes & A. Freyth (Hrsg.), *Veränderungsintelligenz*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12, pp. 65–76.
- Fröhlich-Gildhoff, K., Dörner, T. & Rönna, M. (2007). *Prävention und Resilienzförderung in Kindertageseinrichtungen - PRIK. Trainingsmanual für ErzieherInnen*. München: Reinhardt.
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönna-Böse, M. (2009). *Resilienz*. München: UTG Ernst Reinhardt.
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönna-Böse, M. (2014). *Resilienz*. 3. Aufl. München: UTG Ernst Reinhardt.
- Furst, S. A. & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93, pp. 453–462.
- Gallup GmbH (2004). *Engagement Index 2004 - Studie zur Messung der emotionalen Bindung von MitarbeiterInnen*. Potsdam.
- Gilan, D. A., Kunzler, A. & Lieb, K. (2018). Gesundheitsförderung und Resilienz. *PSYCH up2date*, 12, S. 155-169.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, pp. 438-448.

- Gruhl, M. (2008). *Die Strategie der Stehauf-Menschen: Resilienz - so nutzen Sie Ihre inneren Kräfte*. Freiburg: Herder.
- Hasler, G., Klaghofer, R. & Buddeberg, C. (2003). Der Fragebogen zur Erfassung der Veränderungsbereitschaft (FEVER) – Testung der deutschen Version der University of Rhode Island Change Assessment Scale (URICA). *Psychotherapie · Psychosomatik · Medizinische Psychologie*, 53, S. 406–411.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Heller, J. (2013). *Resilienz: 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*. München: Gräfe und Unzer.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 942-951.
- Herrmann, D., Felfe, J. & Hardt, J. (2012). Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft: Stressoren und Ressourcen als relevante Kontextbedingungen. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 56, S. 70-86.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5, pp. 121–151.
- 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, pp. 232-255.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2017). Betriebszugehörigkeit, *Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln*, 17, S. 10-11. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

- Jacob, K., Duell, W., Binder, T., Glowitz, F. & Grimm, E. (1998). Der Mensch im betrieblichen Veränderungsprozeß. Vorgehen zur Entwicklung von Veränderungskompetenz. In M. Hartmann (Hrsg.), *DYNAPRO III – Erfolgreich produzieren in turbulenten Märkten*, Bd. 3. Stuttgart: Logis.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 107-122.
- Kalisch, R., Müller, M. & Tüscher, O. (2015a). A conceptual framework for the neurobiological study of resilience. *Behavioral and Brain Sciences*, 38, e92.
- Kalisch, R., Müller, M. & Tüscher, O. (2015b). Advancing empirical resilience research. *Behavioral and Brain Sciences*, 38, e128.
- Karst, K., Segler, T. & Gruber, K. F. (2000). *Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch – Commitment Management*. Berlin: Springer.
- Kaya, M. (2009). Verfahren der Datenerhebung. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.) *Methodik der empirischen Forschung* (S. 49-64). Heidelberg: Springer.
- Klonek, F. E., Isidor, R. & Kauffeld, S. (2014). Different Stages of Entrepreneurship: Lessons from the Transtheoretical Model of Change. *Journal of Change Management*, 15, pp. 43-63.
- Klonek, F. E. & Kauffeld, S. (2012). „Muss, kann ... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. *Wirtschaftspsychologie*, 14, S. 58-71.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R. & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, pp. 168-177.

- Krummaker, S. (2007). *Wandlungskompetenz von Führungskräften*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Langer, E. J. & Moldovenau, M. (2000). The Construct of Mindfulness, *Journal of Social Issues*, 56, pp. 1–9.
- Laucht, M., Esser, G. & Schmidt, M. H. (1999). Was wird aus Risikokindern? : Ergebnisse der Mannheimer Längsschnittstudie im Überblick. In G. Opp, M. Fingerle & A. Freytag (Hrsg.), *Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz* (S. 71-93). München: Reinhardt.
- Layne, C., Beck, C., Rimmasch, H., Southwick, J., Moreno, M., Hobfoll, S. (2009). Promoting “resilient” posttraumatic adjustment in childhood and beyond. “Unpacking” life events, adjustment trajectories, resources, and interventions. In D. Brom, R. Pat-Horenczyk & J. Ford (Eds.), *Treating traumatized Children* (pp. 13-14). London: Routledge.
- Lehr, D., Kunzler, A., Helmreich, I., Behrendt, D., Chmitorz, A. & Lieb, K. (2018). Internetbasierte Resilienzförderung und Prävention psychischer Erkrankungen. *Der Nervenarzt*, 7, S. 766-772.
- Leiner, D. (2013). Too Fast, Too Straight, Too Weird: Post Hoc Identification of Meaningless Data in Internet Surveys, SSRN Electronic Journal.
- Lepold, M. & Heller, J. (2009). *Veränderungskompetenz. Definitionen, Maßnahmen und Methoden*. Saarbrücken: VDM.
- Leppert, K., Dye, L. & Strauß, B. (2002). RS – Resilienzskala. In E. Brähler, J. Schumacher & B. Strauß (Hrsg.), *Psychodiagnostische Verfahren in der Psychotherapie* (S. 295–298). Göttingen: Hogrefe.
- Leppert, K. , Koch, B., Brähler, E. & Strauß, B. (2008). Die Resilienzskala (RS) – Überprüfung der Langform RS-25 und einer Kurzform RS-13. *Klinische Diagnostik und Evaluation* (S. 226–243). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Leppin, A. L., Bora, P. R., Tilburt, J. C., Gionfriddo, M. R., Zeballos-Palacios, C., Dulohery, M. M., Sood, A., Erwin, P. J., Brito, J. P., Boehmer, K. R. & Montori, V. M. (2014). The Efficacy of Resiliency Training Programs: A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Trials. *PLoS One*, 9, e111420.
- Lorenz, R. (2004). *Salutogenese - Grundwissen für Psychologen, Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler*. München: Reinhardt.
- Macedo, T., Wilhelm, L., Gonçalves, R., Coutinho, E. S. F., Vilete, L., Figueira, I. & Ventura, P. (2014). Building resilience for future adversity: a systematic review of interventions in non-clinical samples of adults. *BMC Psychiatry*, 14.
- Madden, D., Costello, M., Dennis, N., Davis, S., Shepler, A., Spaniol, J., Bucur B. & Cabeza R. (2010). Adult age differences in functional connectivity during executive control. *Neuroimage*, 52, pp. 643–657.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Process in Development. *American Psychologist*, 56, pp. 227-228.
- Matell, M. S. & Jacoby, J. (1971). Is there an optimal number of alternatives for Likert Scale items? Study I: Reliability and Validity. *Educational and Psychological Measurement*, 31, pp. 657-674.
- Megginson, L. (1963). Lessons from Europe for American Business. *Southwestern Social Science Quarterly*, 44, p. 4.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. (1994). Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, pp. 59-80.
- Mourlane, D., Hollmann, D. & Trumpold, K. (2013). *Studie „Führung, Gesundheit & Resilienz“*. Frankfurt am Main: Gütersloh & mourlane management consultants.

- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, pp. 73-101.
- Paterson, J. M. & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*, 26, pp. 83-103.
- Paulsen, H., Klonek, F., Rutsch, F. & Kauffeld, S. (2015). Ready, steady, go! Veränderungsbereitschaft in der Interaktion messen. *PERSONAL quarterly*, 2, S. 22-27.
- Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual implication. *Academy of Management Review*, 22, pp. 80-109.
- Petzold, T. D. (2010). *Praxisbuch Salutogenese - Warum Gesundheit ansteckend ist*. München: südwest.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence. A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25, pp. 783-794.
- Porst, R. (2014). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Prochaska, J. O. & DiClemente, C. C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 19, pp. 276-288.

- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39, pp. 110-135.
- Rampe, M. (2004). *Der R-Faktor: Das Geheimnis unserer inneren Stärke*. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executives*, 11, pp. 48-59.
- Reivich, K. & Shatte, A. (2002). *The resilience factor: Seven essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. New York: Broadway Books.
- Renner, B. & Salewski, C. (2009). *Differentielle und Persönlichkeitspsychologie*. München: Reinhardt.
- Riemann, F. (2003). *Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie*, 36. Aufl. München: Reinhardt.
- Rodenstock, B. (2007). Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft – "Weiche" Faktoren in Projekten messen und steuern. *OrganisationsEntwicklung*, 4, S. 14-24.
- Sandau, M. & Jöns, I. (2001). Die Auswirkung der Veränderungsbereitschaft des Managements auf das Veränderungserleben der Mitarbeiter. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 3, S. 15-24.
- Scharnhorst, J. (2012). *Burnout - Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen*. Freiburg.
- Schüssler, G. & Brunnauer, A. (2008). Psychologische Grundlagen psychischer Krankheiten. In J.-J. Möller, G. Laux & H.-P. Kapfhammer (Hrsg.), *Psychiatrie und Psychotherapie*. Bd.1., 3. Aufl. Heidelberg.

- Schweiger, D. M. & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 110-135.
- Schweiger, D. M. & Ivancevich, J. M. (1985). Human resources: The forgotten factor in mergers and acquisitions. *Personnel Administrator*, 30, pp. 47-61.
- Siegrist, J & Geyer, S. (2002). ILE-Inventar zur Erfassung lebensverändernder Ereignisse. In E. Brähler & J. Schumacher (Hrsg.), *Diagnostische Verfahren in der Psychotherapie - Diagnostik für Klinik und Praxis* (S. 211-213). Göttingen: Hogrefe
- Staudinger, U. & Greve, W. (2001). Resilienz im Alter. In Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), *Personale, gesundheitliche und Umweltressourcen im Alter* (S. 95-144). Opladen: Leske + Budrich.
- Stock-Homburg, R. (2007). Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77, S. 795-862.
- Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2013). *Change Management Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Sturzbecher, D. & Dietrich, P. S. (2007). Risiko- und Schutzfaktoren in der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen. *Kindesmisshandlung und -vernachlässigung. Interdisziplinäre Fachzeitschrift der DggKV*, 10, 1, S. 3-30.
- Sydow, J., Duschek, S., Möllering, G. & Rometsch, M. (2003). *Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Eine typologische Studie*. Wiesbaden: Westdeutscher.

- Szebel, A. (2015). *Veränderungskompetenz von Mitarbeitern. Eine empirische Untersuchung zur differentiellen Konstrukterschließung der individuellen Veränderungskompetenz von Mitarbeitern unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses dispositionaler Persönlichkeitsfaktoren* (Nicht veröffentlichte Dissertation). Universität Köln, Deutschland.
- Terry, D. & Jimmieson, N. (2003). A stress and coping approach to organizational change: Evidence from three field studies. *Australian Psychologist*, 38, pp. 92-101.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. & Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health, *Journal of Personality*, 72, pp. 1161–1190.
- Urban, D. & Mayerl, J. (2006). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*. Wiesbaden: VS Springer.
- Vakola, M. & Nikolaou, L. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27, pp. 160–174.
- van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of Leader-Member Exchange, development climate and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57, pp. 313-334.
- Vanhove, A. J., Herian, M., Perez, A. L. U., Harm, P. D. & Lester, P. B. (2015). Can resilience be developed at work? A meta analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, pp. 278-307.
- Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, pp. 165–178.

- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 134–143.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 132-142.
- Weigel, R. H., Vernon, D. T. A. & Tognacci, L. N. (1974). Specificity of the attitude as a determinant of attitude-behavior congruence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, pp. 724-728.
- Weinert, F. E. (2001). Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In F. E. Weinert (Hrsg.), *Leistungsmessung in Schulen* (S. 27f.). Weinheim: Beltz.
- Welter-Enderlin, R. & Hildenbrand, B. (2006). *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Werner, E. E. (1992). The Children of Kauai: Resiliency and recovery in adolescence and adulthood. *Journal of Adolescent Health*, 13, p. 262.
- Werner, E. E. (1999). Entwicklung zwischen Risiko und Resilienz. In G. Opp, M. Fingerle, & A. Freytag (Hrsg.), *Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz* (S. 25-36). München: Reinhardt.
- Werner, E. E. (2005). Resilience and Recovery: Findings from the Kauai Longitudinal Study. *Research, Policy, and Practice in Children's Mental Health*, 19, pp. 11-14.
- Werner, E. E. & Smith, R.S. (1982). *Vulnerable but Invincible. A longitudinal study of resilient children and youth*. New York: McGraw-Hill.

- Werner, E. E. & Smith, R.S. (2001). *Journeys from childhood to midlife: Risk, resilience and recovery*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Wittchen, H.-U. & Hoyer, J. (2011). *Klinische Psychologie & Psychotherapie*, 2. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Wustmann, C. (2004). *Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Zander, M. (2008). *Armes Kind – starkes Kind? Die Chance der Resilienz*. Wiesbaden: Springer VS.

Anhang

Anlage 1: Fragebogen zur Untersuchung

Anlage 2: Analyse Deskriptive Statistik

Anlage 3: Prüfung auf Normalverteilung

Anlage 4: Test Hypothese 1

Anlage 5: Test Hypothese 2a

Anlage 6: Test Hypothese 2b

Anlage 7: Test Hypothese 2c

Anlage 8: Test Hypothese 3a und 3b

Anlage 9: Test Hypothese 4

Anlage 10: Rohdatensatz

| | |
|---------------|--|
| 0% ausgefüllt | <p>Studie: Umgang mit Veränderungsprozessen</p> <p>Im Rahmen meiner Master-Thesis beschäftige ich mich mit der Einstellung von Beschäftigten zu Veränderungen und dem Umgang mit einschneidenden Veränderungen. Ziel ist es herauszufinden, wie Beschäftigte Veränderungsprozesse bewältigen. Ich freue mich, dass Sie an der Studie teilnehmen.</p> <p>Die Bearbeitungszeit beträgt etwa 8-10 Minuten.</p> <p>Herzlichen Dank</p> <p>This survey contains a PollCode (www.poll-pool.com) on the last page</p> <p style="text-align: right;">Weiter</p> <p style="text-align: right;">Katja Lohse, FOM Essen – 2018</p> |
|---------------|--|

| | |
|----------------|---|
| 14% ausgefüllt | <p><u>Ethik- & Datenschutzhinweis:</u></p> <p>Die Richtlinien guter ethischer Forschung sehen vor, dass sich die Teilnehmer/innen an empirischen Studien explizit und nachvollziehbar mit der Teilnahme einverstanden erklären.</p> <p>Freiwilligkeit Ihre Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Es steht Ihnen zu jedem Zeitpunkt dieser Studie frei, Ihre Teilnahme abzubrechen, ohne dass Ihnen daraus Nachteile entstehen.</p> <p>Anonymität Ihre Daten sind selbstverständlich vertraulich, werden nur in anonymisierter Form ausgewertet und nicht an Dritte weitergegeben. Demographische Angaben, wie Alter oder Geschlecht, lassen keinen eindeutigen Schluss auf Ihre Person zu. Die Auswertung der Daten erfolgt ausschließlich im Rahmen meiner Master-Thesis. Alle Daten werden nach Bearbeitungsende gelöscht.</p> <p>Hiermit bestätige ich, dass ich mindestens 18 Jahre alt bin sowie die Einverständniserklärung gelesen und verstanden habe.</p> <p><input type="radio"/> Ja</p> <p><input type="radio"/> Nein (nicht an der Studie teilnehmen)</p> <p style="text-align: right;">Weiter</p> <p style="text-align: right;">Katja Lohse, FOM Essen – 2018</p> |
|----------------|---|

29% ausgefüllt

Frageteil 1:

Im folgenden Fragenkomplex finden Sie eine Reihe von Feststellungen. Bitte lesen Sie sich jede Feststellung durch und kreuzen Sie an, wie sehr die Aussagen im Allgemeinen auf Sie zutreffen, d.h. wie sehr Ihr übliches Denken und Handeln durch diese Aussagen beschrieben wird.

| | 1 = Ich stimme nicht zu | | | | 7 = Ich stimme völlig zu. | | |
|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Normalerweise schaffe ich alles irgendwie. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich lasse mich nicht so schnell aus der Bahn werfen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich mag mich. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich bin entschlossen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich nehme die Dinge wie sie kommen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich behalte an vielen Dingen Interesse. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wenn ich in einer schwierigen Situation bin, finde ich gewöhnlich einen Weg heraus. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich kann es akzeptieren, wenn mich nicht alle Leute mögen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Zurück**Weiter**

43% ausgefüllt

Frageteil 2

Bitte bewerten Sie in diesem Fragenkomplex einzelne kurze Aussagen zu Ihrer Person. Wählen Sie im Zweifelsfall diejenige Antwortmöglichkeit, die noch am ehesten auf Sie zutrifft. Bearbeiten Sie den Fragebogen bitte zügig, aber sorgfältig. Bitte denken Sie sich nicht zu lange über einzelne Aussagen nach, sondern antworten Sie eher spontan.

| | trifft nicht zu | trifft überwiegend nicht zu | trifft eher nicht zu | trifft eher zu | trifft überwiegend zu | trifft zu |
|--|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Ich stehe Veränderungen grundsätzlich misstrauisch gegenüber. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Veränderungsmaßnahmen stimmen mich normalerweise optimistisch. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wenn ich von irgendwelchen Änderungen und neuen Dingen höre, bleibe ich in der Regel erst einmal gelassen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Veränderungen bringen einem in der Regel auch persönlich immer etwas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sobald sich Dinge bei der Arbeit ändern, bekomme ich Angst. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich bin sehr froh, dass sich im Leben immer wieder Veränderungen ergeben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Zurück

Weiter

57% ausgefüllt

Frageteil 3

Bitte bewerten Sie auch in diesem Fragenkomplex einzelne kurze Aussagen zu Ihrer Person. Wählen Sie im Zweifelsfall diejenige Antwortmöglichkeit, die noch am ehesten auf Sie zutrifft.

| | trifft nicht zu | trifft überwiegend nicht zu | trifft eher nicht zu | trifft eher zu | trifft überwiegend zu | trifft zu |
|--|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Ich habe bereits einige größere berufliche Veränderungsprozesse persönlich erlebt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich habe bereits einige größere private Veränderungsprozesse persönlich erlebt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich habe bereits einige Veränderungsprozesse maßgeblich mit vorangetrieben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich habe mich bereits in einigen Veränderungsprozessen persönlich engagiert. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Können Sie die Anzahl Ihrer beruflichen Veränderungen in etwa beziffern?

Ich habe bisher einschneidende berufliche Veränderungen durchlebt.

Können Sie die Anzahl Ihrer privaten Veränderungen in etwa beziffern?

Ich habe bisher einschneidende persönliche Veränderungen durchlebt.

[Zurück](#)[Weiter](#)

71% ausgefüllt

Angaben zur Person**Abschließend möchten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person bitten.**Sie sind ... Wie alt sind Sie? Jahre**Welchen beruflichen Bildungsabschluss haben Sie?**Bitte wählen Sie den **höchsten** Bildungsabschluss aus, den Sie bisher erreicht haben.

- ☐ Keinen beruflichen Ausbildungsabschluss
- ☐ Abgeschlossene Ausbildung ohne Abitur
- ☐ Abgeschlossene Ausbildung mit Abitur
- ☐ Meister- Techniker- oder gleichwertiger Fachschulabschluss
- ☐ Bachelor
- ☐ Diplom / Master
- ☐ Promotion
- ☐ Anderer Abschluss, und zwar:

Wie lange sind Sie bereits in Ihrem Unternehmen tätig?

Falls Sie weniger als ein Jahr in Ihrem Unternehmen sind, schreiben Sie bspw. 0,5 Jahre.

Seit Jahren.**Wie lange haben Sie schon Ihre Funktion inne?**

Falls Sie weniger als ein Jahr in Ihrer Funktion sind, schreiben Sie bspw. 0,5 Jahre.

Seit Jahren.**Bei wie vielen Unternehmen waren Sie bisher tätig?**Anzahl der Unternehmen: **Haben Sie Führungserfahrung?**

- ☐ ja
- ☐ nein

Zurück**Weiter**

| | |
|---------------------------|--|
| <div>86% ausgefüllt</div> | <p>Sie haben alle Fragen beantwortet, vielen Dank für Ihre Mühe! Können wir Ihre Daten in anonymer Form für wissenschaftliche Zwecke verwenden?</p> <p><input type="radio"/> Ja, ich habe alle Fragen sinnvoll beantwortet. Meine Angaben können für die Auswertung verwendet werden.</p> <p><input type="radio"/> Nein, ich wollte „nur mal gucken“, nehme zum wiederholten Mal teil oder möchte nicht, dass meine Angaben ausgewertet werden.</p> <p>Zurück Weiter</p> <p>Katja Lohse, FOM Essen – 2018</p> |
|---------------------------|--|

| | |
|--|---|
| | <p>Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</p> <p>Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.</p> <p>Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.</p> <p>PollCode (www.poll-pool.com): 9fkzlsuq</p> <hr/> <p>Möchten Sie in Zukunft an interessanten und spannenden Online-Befragungen teilnehmen?</p> <p>Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie nicht-kommerzielle, wissenschaftliche Forschung unterstützen. Melden Sie sich hier für das SoSci Panel an:</p> <p>E-Mail: <input type="text"/> Am Panel teilnehmen</p> <p>Die Teilnahme am SoSci Panel ist freiwillig, unverbindlich und kann jederzeit widerrufen werden. Das SoSci Panel speichert Ihre E-Mail-Adresse nicht ohne Ihr Einverständnis, sendet Ihnen keine Werbung und gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter.</p> <p>Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.</p> <p>Katja Lohse, FOM Essen – 2018</p> |
|--|---|

Berechnung Cronbachs Alpha / Resilienz

Reliability analysis

```
Call: alpha(x = Master[c("RE_01", "RE_02", "RE_03", "RE_04",
  "RE_05",
  "RE_06", "RE_07", "RE_08", "RE_09", "RE_10", "RE_11", "RE_12",
  "RE_13")], check.keys = TRUE)
```

| raw_alpha | std.alpha | G6(smc) | average_r | S/N | ase | mean | sd | median_r |
|-----------|-----------|---------|-----------|-----|------|------|------|----------|
| 0.89 | 0.89 | 0.9 | 0.39 | 8.2 | 0.01 | 5.4 | 0.82 | 0.37 |

lower alpha upper 95% confidence boundaries
0.87 0.89 0.91

Reliability if an item is dropped:

| | raw_alpha | std.alpha | G6(smc) | average_r | S/N | alpha | se | var.r | med.r |
|-------|-----------|-----------|---------|-----------|-----|-------|-------|-------|-------|
| RE_01 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.38 | 7.3 | 0.011 | 0.011 | 0.36 | |
| RE_02 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.38 | 7.3 | 0.011 | 0.011 | 0.36 | |
| RE_03 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.38 | 7.5 | 0.011 | 0.013 | 0.36 | |
| RE_04 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.39 | 7.5 | 0.011 | 0.012 | 0.37 | |
| RE_05 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.39 | 7.7 | 0.011 | 0.012 | 0.37 | |
| RE_06 | 0.87 | 0.88 | 0.89 | 0.38 | 7.2 | 0.011 | 0.011 | 0.36 | |
| RE_07 | 0.89 | 0.89 | 0.90 | 0.40 | 8.1 | 0.010 | 0.012 | 0.40 | |
| RE_08 | 0.88 | 0.89 | 0.89 | 0.39 | 7.8 | 0.011 | 0.012 | 0.39 | |
| RE_09 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.39 | 7.6 | 0.011 | 0.012 | 0.37 | |
| RE_10 | 0.88 | 0.89 | 0.90 | 0.40 | 7.9 | 0.010 | 0.012 | 0.39 | |
| RE_11 | 0.87 | 0.87 | 0.88 | 0.37 | 7.0 | 0.011 | 0.010 | 0.35 | |
| RE_12 | 0.87 | 0.88 | 0.89 | 0.38 | 7.2 | 0.011 | 0.012 | 0.36 | |
| RE_13 | 0.89 | 0.89 | 0.90 | 0.40 | 8.1 | 0.010 | 0.011 | 0.40 | |

Item statistics

| | n | raw.r | std.r | r.cor | r.drop | mean | sd |
|-------|-----|-------|-------|-------|--------|------|-----|
| RE_01 | 274 | 0.71 | 0.72 | 0.70 | 0.65 | 5.8 | 1.2 |
| RE_02 | 274 | 0.71 | 0.72 | 0.70 | 0.65 | 5.9 | 1.1 |
| RE_03 | 274 | 0.69 | 0.68 | 0.65 | 0.61 | 5.2 | 1.3 |
| RE_04 | 274 | 0.66 | 0.66 | 0.62 | 0.58 | 5.4 | 1.3 |
| RE_05 | 274 | 0.63 | 0.63 | 0.58 | 0.54 | 5.3 | 1.3 |
| RE_06 | 274 | 0.74 | 0.74 | 0.73 | 0.68 | 5.4 | 1.2 |
| RE_07 | 274 | 0.55 | 0.54 | 0.48 | 0.45 | 5.0 | 1.4 |
| RE_08 | 274 | 0.61 | 0.61 | 0.56 | 0.52 | 5.2 | 1.3 |
| RE_09 | 274 | 0.63 | 0.64 | 0.60 | 0.55 | 5.5 | 1.2 |
| RE_10 | 274 | 0.57 | 0.57 | 0.52 | 0.48 | 4.9 | 1.3 |
| RE_11 | 274 | 0.79 | 0.80 | 0.80 | 0.75 | 5.6 | 1.1 |
| RE_12 | 274 | 0.74 | 0.74 | 0.72 | 0.68 | 5.4 | 1.4 |
| RE_13 | 274 | 0.54 | 0.53 | 0.46 | 0.44 | 5.2 | 1.5 |

Non missing response frequency for each item

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | miss |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| RE_01 | 0.01 | 0.03 | 0.02 | 0.03 | 0.24 | 0.41 | 0.27 | 0 |
| RE_02 | 0.01 | 0.02 | 0.02 | 0.04 | 0.15 | 0.50 | 0.26 | 0 |
| RE_03 | 0.01 | 0.03 | 0.07 | 0.12 | 0.31 | 0.32 | 0.15 | 0 |
| RE_04 | 0.01 | 0.04 | 0.05 | 0.13 | 0.23 | 0.34 | 0.20 | 0 |
| RE_05 | 0.02 | 0.03 | 0.03 | 0.09 | 0.29 | 0.41 | 0.12 | 0 |
| RE_06 | 0.01 | 0.01 | 0.04 | 0.12 | 0.32 | 0.35 | 0.15 | 0 |
| RE_07 | 0.01 | 0.03 | 0.10 | 0.22 | 0.24 | 0.27 | 0.13 | 0 |
| RE_08 | 0.00 | 0.02 | 0.09 | 0.15 | 0.28 | 0.29 | 0.16 | 0 |

Berechnung Cronbachs Alpha / Resilienz

Reliability analysis

```
Call: alpha(x = Master[c("RE_01", "RE_02", "RE_03", "RE_04",
  "RE_05",
  "RE_06", "RE_07", "RE_08", "RE_09", "RE_10", "RE_11", "RE_12",
  "RE_13")], check.keys = TRUE)
```

| raw_alpha | std.alpha | G6(smc) | average_r | S/N | ase | mean | sd | median_r |
|-----------|-----------|---------|-----------|-----|------|------|------|----------|
| 0.89 | 0.89 | 0.9 | 0.39 | 8.2 | 0.01 | 5.4 | 0.82 | 0.37 |

lower alpha upper 95% confidence boundaries
0.87 0.89 0.91

Reliability if an item is dropped:

| | raw_alpha | std.alpha | G6(smc) | average_r | S/N | alpha | se | var.r | med.r |
|-------|-----------|-----------|---------|-----------|-----|-------|-------|-------|-------|
| RE_01 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.38 | 7.3 | 0.011 | 0.011 | 0.36 | |
| RE_02 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.38 | 7.3 | 0.011 | 0.011 | 0.36 | |
| RE_03 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.38 | 7.5 | 0.011 | 0.013 | 0.36 | |
| RE_04 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.39 | 7.5 | 0.011 | 0.012 | 0.37 | |
| RE_05 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.39 | 7.7 | 0.011 | 0.012 | 0.37 | |
| RE_06 | 0.87 | 0.88 | 0.89 | 0.38 | 7.2 | 0.011 | 0.011 | 0.36 | |
| RE_07 | 0.89 | 0.89 | 0.90 | 0.40 | 8.1 | 0.010 | 0.012 | 0.40 | |
| RE_08 | 0.88 | 0.89 | 0.89 | 0.39 | 7.8 | 0.011 | 0.012 | 0.39 | |
| RE_09 | 0.88 | 0.88 | 0.89 | 0.39 | 7.6 | 0.011 | 0.012 | 0.37 | |
| RE_10 | 0.88 | 0.89 | 0.90 | 0.40 | 7.9 | 0.010 | 0.012 | 0.39 | |
| RE_11 | 0.87 | 0.87 | 0.88 | 0.37 | 7.0 | 0.011 | 0.010 | 0.35 | |
| RE_12 | 0.87 | 0.88 | 0.89 | 0.38 | 7.2 | 0.011 | 0.012 | 0.36 | |
| RE_13 | 0.89 | 0.89 | 0.90 | 0.40 | 8.1 | 0.010 | 0.011 | 0.40 | |

Item statistics

| | n | raw.r | std.r | r.cor | r.drop | mean | sd |
|-------|-----|-------|-------|-------|--------|------|-----|
| RE_01 | 274 | 0.71 | 0.72 | 0.70 | 0.65 | 5.8 | 1.2 |
| RE_02 | 274 | 0.71 | 0.72 | 0.70 | 0.65 | 5.9 | 1.1 |
| RE_03 | 274 | 0.69 | 0.68 | 0.65 | 0.61 | 5.2 | 1.3 |
| RE_04 | 274 | 0.66 | 0.66 | 0.62 | 0.58 | 5.4 | 1.3 |
| RE_05 | 274 | 0.63 | 0.63 | 0.58 | 0.54 | 5.3 | 1.3 |
| RE_06 | 274 | 0.74 | 0.74 | 0.73 | 0.68 | 5.4 | 1.2 |
| RE_07 | 274 | 0.55 | 0.54 | 0.48 | 0.45 | 5.0 | 1.4 |
| RE_08 | 274 | 0.61 | 0.61 | 0.56 | 0.52 | 5.2 | 1.3 |
| RE_09 | 274 | 0.63 | 0.64 | 0.60 | 0.55 | 5.5 | 1.2 |
| RE_10 | 274 | 0.57 | 0.57 | 0.52 | 0.48 | 4.9 | 1.3 |
| RE_11 | 274 | 0.79 | 0.80 | 0.80 | 0.75 | 5.6 | 1.1 |
| RE_12 | 274 | 0.74 | 0.74 | 0.72 | 0.68 | 5.4 | 1.4 |
| RE_13 | 274 | 0.54 | 0.53 | 0.46 | 0.44 | 5.2 | 1.5 |

Non missing response frequency for each item

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | miss |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| RE_01 | 0.01 | 0.03 | 0.02 | 0.03 | 0.24 | 0.41 | 0.27 | 0 |
| RE_02 | 0.01 | 0.02 | 0.02 | 0.04 | 0.15 | 0.50 | 0.26 | 0 |
| RE_03 | 0.01 | 0.03 | 0.07 | 0.12 | 0.31 | 0.32 | 0.15 | 0 |
| RE_04 | 0.01 | 0.04 | 0.05 | 0.13 | 0.23 | 0.34 | 0.20 | 0 |
| RE_05 | 0.02 | 0.03 | 0.03 | 0.09 | 0.29 | 0.41 | 0.12 | 0 |
| RE_06 | 0.01 | 0.01 | 0.04 | 0.12 | 0.32 | 0.35 | 0.15 | 0 |
| RE_07 | 0.01 | 0.03 | 0.10 | 0.22 | 0.24 | 0.27 | 0.13 | 0 |
| RE_08 | 0.00 | 0.02 | 0.09 | 0.15 | 0.28 | 0.29 | 0.16 | 0 |

Berechnung Cronbachs Alpha / Veränderungserfahrung

Reliability analysis

Call: alpha(x = Master[c("VE_01", "VE_02", "VE_03", "VE_04")],
check.keys = TRUE)

| raw_alpha | std.alpha | G6(smc) | average_r | S/N | ase | mean | sd | median_r |
|-----------|-----------|---------|-----------|-----|-------|------|----|----------|
| 0.78 | 0.78 | 0.74 | 0.46 | 3.5 | 0.022 | 4.5 | 1 | 0.45 |

| lower alpha | upper | 95% confidence boundaries |
|-------------|-------|---------------------------|
| 0.73 | 0.78 | 0.82 |

Reliability if an item is dropped:

| | raw_alpha | std.alpha | G6(smc) | average_r | S/N | alpha | se | var.r |
|-------|-----------|-----------|---------|-----------|-----|-------|--------|-------|
| med.r | | | | | | | | |
| VE_01 | 0.71 | 0.71 | 0.66 | 0.45 | 2.4 | 0.030 | 0.0301 | |
| 0.41 | | | | | | | | |
| VE_02 | 0.66 | 0.66 | 0.57 | 0.39 | 1.9 | 0.035 | 0.0085 | |
| 0.39 | | | | | | | | |
| VE_03 | 0.71 | 0.71 | 0.63 | 0.45 | 2.5 | 0.030 | 0.0088 | |
| 0.41 | | | | | | | | |
| VE_04 | 0.79 | 0.79 | 0.73 | 0.56 | 3.9 | 0.022 | 0.0060 | |
| 0.56 | | | | | | | | |

Item statistics

| | n | raw.r | std.r | r.cor | r.drop | mean | sd |
|-------|-----|-------|-------|-------|--------|------|-----|
| VE_01 | 274 | 0.79 | 0.79 | 0.68 | 0.60 | 4.6 | 1.4 |
| VE_02 | 274 | 0.84 | 0.84 | 0.80 | 0.70 | 4.3 | 1.3 |
| VE_03 | 274 | 0.80 | 0.78 | 0.70 | 0.60 | 4.4 | 1.5 |
| VE_04 | 274 | 0.66 | 0.68 | 0.49 | 0.43 | 4.9 | 1.2 |

Mittelwerte und Standardabweichungen

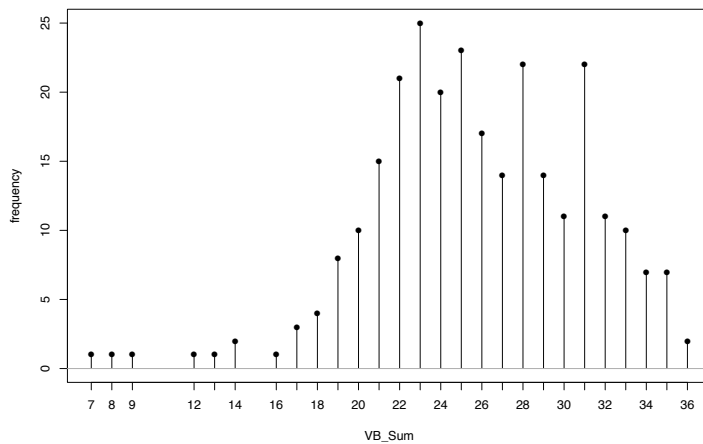
| | mean | sd | n |
|--------|----------|-----------|-----|
| RE_Sum | 69.70073 | 10.684188 | 274 |
| VB_Sum | 25.78832 | 5.085252 | 274 |
| VE_Sum | 18.18978 | 4.177443 | 274 |

>

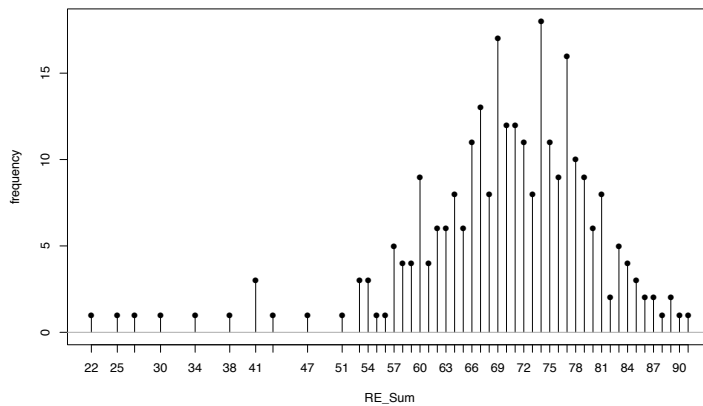
Min. : 22.0

Max. : 91.0

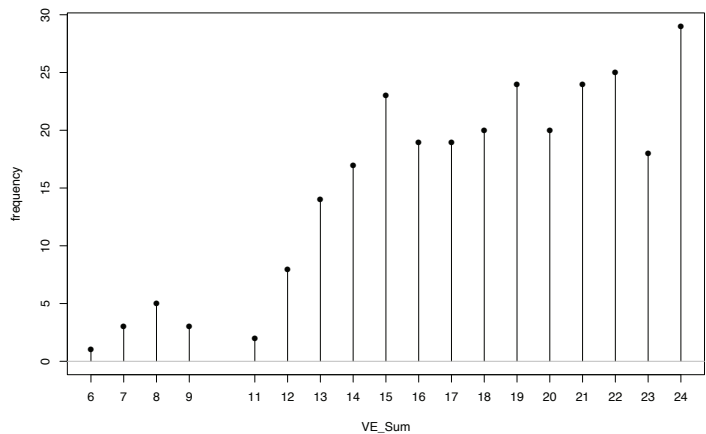
Verteilung der Daten / Veränderungsbereitschaft



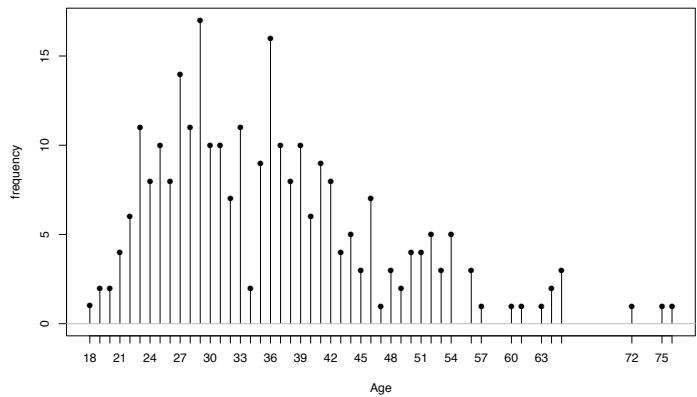
Verteilung der Daten / Resilienz



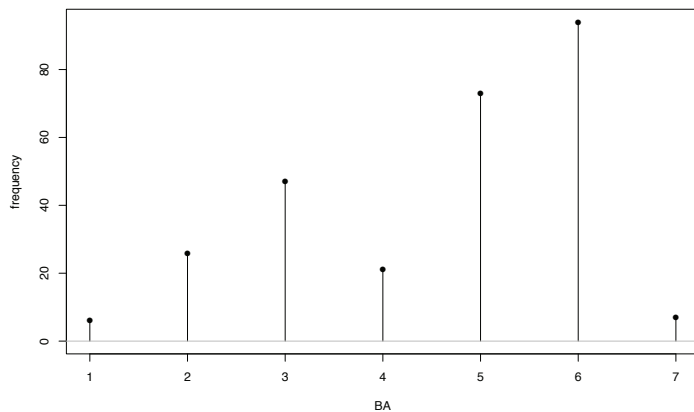
Verteilung der Daten / Veränderungserfahrung



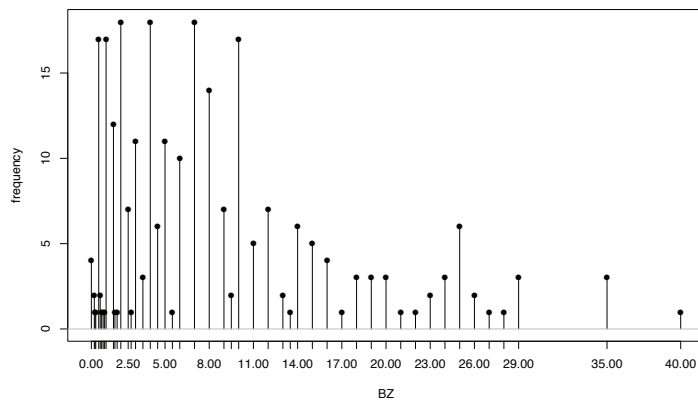
Verteilung der Daten / Alter



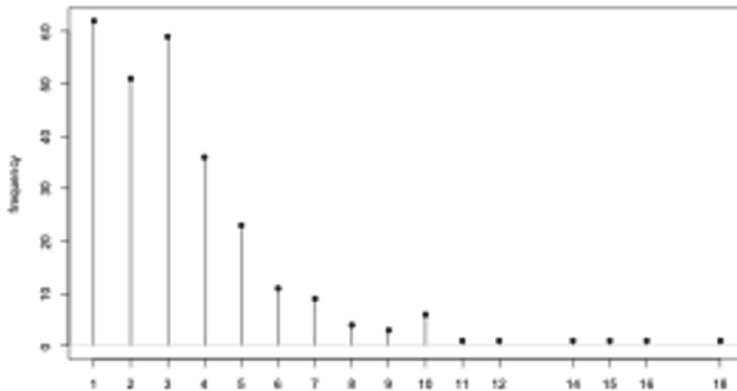
Verteilung der Daten / Berufsabschluss



Verteilung der Daten / Betriebszugehörigkeit

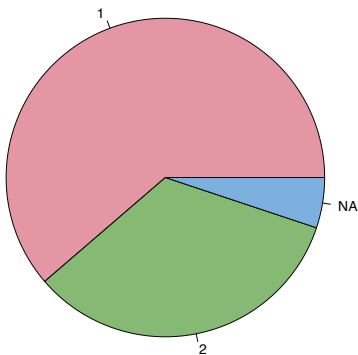


Verteilung der Daten / Unternehmensanzahl



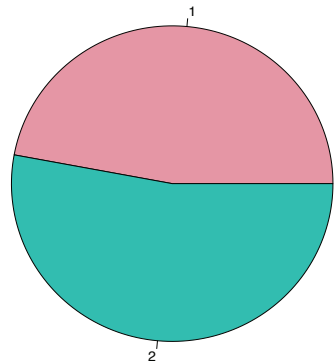
Geschlecht

1 = männlich
2 = weiblich



Führungserfahrung

1 = Führungserfahrung
2 = keine Führungserfahrung



Korrelationsmatrix

Dokumentation Berechnung der Korrelationen

```
> # Berechnung Korrelationsmatrix Spearman-Methode
rcorr.adjust(Master[,c("Age", "BA", "BZ", "RE_Sum", "UA", "VB_Sum", "VE_
m", "VE_Sum2")], type="spearman", use="pairwise.complete")
```

| | Age | BA | BZ | RE_Sum | UA | VB_Sum | VE_Sum |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VE_Sum2 | | | | | | | |
| Age | 1.0000 | 0.1808 | 0.3538 | 0.0540 | 0.5006 | -0.0082 | 0.3131 |
| 0.3356 | | | | | | | |
| BA | 0.1808 | 1.0000 | -0.0695 | 0.2123 | 0.1095 | 0.2336 | 0.1686 |
| 0.1224 | | | | | | | |
| BZ | 0.3538 | -0.0695 | 1.0000 | 0.0960 | -0.2608 | -0.0528 | -0.0450 |
| -0.0030 | | | | | | | |
| RE_Sum | 0.0540 | 0.2123 | 0.0960 | 1.0000 | -0.0153 | 0.3858 | 0.2755 |
| 0.0017 | | | | | | | |
| UA | 0.5006 | 0.1095 | -0.2608 | -0.0153 | 1.0000 | 0.0784 | 0.3267 |
| 0.4148 | | | | | | | |
| VB_Sum | -0.0082 | 0.2336 | -0.0528 | 0.3858 | 0.0784 | 1.0000 | 0.2966 |
| 0.0416 | | | | | | | |
| VE_Sum | 0.3131 | 0.1686 | -0.0450 | 0.2755 | 0.3267 | 0.2966 | 1.0000 |
| 0.4607 | | | | | | | |
| VE_Sum2 | 0.3356 | 0.1224 | -0.0030 | 0.0017 | 0.4148 | 0.0416 | 0.4607 |
| 1.0000 | | | | | | | |

Pearson correlations:

| | Age | BA | BZ | RE_Sum | UA | VB_Sum | VE_Sum |
|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VE_Sum2 | | | | | | | |
| Age | 1.0000 | 0.1319 | 0.4598 | 0.1059 | 0.5015 | 0.0213 | 0.2909 |
| 0.3210 | | | | | | | |
| BA | 0.1319 | 1.0000 | -0.0604 | 0.1847 | 0.0751 | 0.2521 | 0.1657 |
| 0.1203 | | | | | | | |
| BZ | 0.4598 | -0.0604 | 1.0000 | 0.0975 | -0.2028 | -0.0714 | -0.0474 |
| 0.0829 | | | | | | | |
| RE_Sum | 0.1059 | 0.1847 | 0.0975 | 1.0000 | 0.0037 | 0.3218 | 0.1833 |
| -0.0083 | | | | | | | |
| UA | 0.5015 | 0.0751 | -0.2028 | 0.0037 | 1.0000 | 0.0560 | 0.3250 |
| 0.3597 | | | | | | | |
| VB_Sum | 0.0213 | 0.2521 | -0.0714 | 0.3218 | 0.0560 | 1.0000 | 0.3043 |
| 0.0194 | | | | | | | |
| VE_Sum | 0.2909 | 0.1657 | -0.0474 | 0.1833 | 0.3250 | 0.3043 | 1.0000 |
| 0.3593 | | | | | | | |
| VE_Sum2 | 0.3210 | 0.1203 | 0.0829 | -0.0083 | 0.3597 | 0.0194 | 0.3593 |
| 1.0000 | | | | | | | |

Number of observations

| | Age | BA | BZ | RE_Sum | UA | VB_Sum | VE_Sum | VE_Sum2 |
|--------|-----|-----|-----|--------|-----|--------|--------|---------|
| Age | 271 | 271 | 266 | 271 | 267 | 271 | 271 | 270 |
| BA | 271 | 274 | 269 | 274 | 270 | 274 | 274 | 273 |
| BZ | 266 | 269 | 269 | 269 | 265 | 269 | 269 | 268 |
| RE_Sum | 271 | 274 | 269 | 274 | 270 | 274 | 274 | 273 |
| UA | 267 | 270 | 265 | 270 | 270 | 270 | 270 | 269 |

Anlage 3: Prüfung / Berechnung auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk-Test

```
> Age  
normalityTest(~Age, test="shapiro.test", data=Master)
```

```
Shapiro-Wilk normality test  
data:  Age, W = 0.93604, p-value = 0.000000001919
```

```
> Berufsabschluss  
normalityTest(~BA, test="shapiro.test", data=Master)
```

```
Shapiro-Wilk normality test  
data:  BA, W = 0.87343, p-value = 2.908e-14
```

```
> Betriebszugehörigkeit  
normalityTest(~BZ, test="shapiro.test", data=Master)
```

```
Shapiro-Wilk normality test  
data:  BZ, W = 0.83116, p-value < 2.2e-16
```

```
> Resilienz  
normalityTest(~RE_Sum, test="shapiro.test", data=Master)
```

```
Shapiro-Wilk normality test  
data:  RE_Sum, W = 0.9135, p-value = 1.767e-11
```

```
> Anzahl der Unternehmen  
normalityTest(~UA, test="shapiro.test", data=Master)
```

```
Shapiro-Wilk normality test  
data:  UA, W = 0.78834, p-value < 2.2e-16
```

```
> Veränderungsbereitschaft  
normalityTest(~VB_Sum, test="shapiro.test", data=Master)
```

```
Shapiro-Wilk normality test  
data:  VB_Sum, W = 0.97415, p-value = 0.00007255
```

```
> Veränderungserfahrung (ganze Skala)
normalityTest(~VE_Sum, test="shapiro.test", data=Master)
```

```
Shapiro-Wilk normality test
data:  W = 0.95119, p-value = 0.00000006271
```

```
> Veränderungserfahrung (qualitativ Summe)
normalityTest(~VE_Sum2, test="shapiro.test", data=Master)
```

```
Shapiro-Wilk normality test
data:  VE_Sum2, W = 0.82852, p-value < 2.2e-16
```

FE & Gender nicht getestet, weil nominal!

Anlage 4: Test Hypothese 1

Streudiagramm



Lineare Regression

Call:

```
lm(formula = VB_Sum ~ RE_Sum, data = Master)
```

Residuals:

| | | | | |
|----------|----|---------|--------|--------|
| Min | 1Q | Median | 3Q | Max |
| -18.6810 | | -2.9850 | 0.0533 | 3.4789 |
| 13.5170 | | | | |

Coefficients:

| | t value | Pr(> t) | Estimate | Std. Error |
|-------------|----------|--------------|----------|------------|
| (Intercept) | 15.11375 | 9.97e-14 *** | 1.92671 | 7.844 |
| RE_Sum | 0.15315 | 5.11e-08 *** | 0.02732 | 5.605 |

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 4.824 on 272 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.1035, Adjusted R-squared: 0.1002

F-statistic: 31.41 on 1 and 272 DF, p-value: 0.00000005111

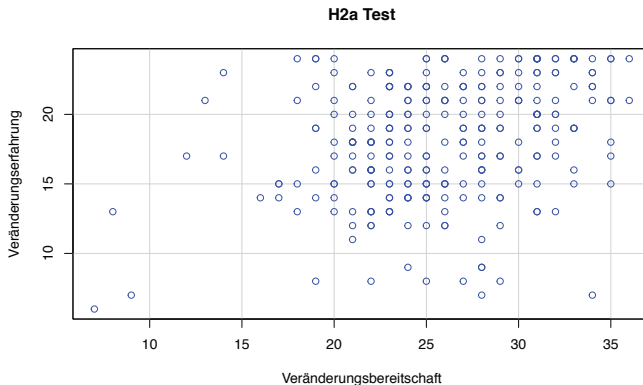
3. Standardisierte Koeffizienten

```
> lm.beta(H1)
```

```
RE_Sum
0.3217675
```

Anlage 5: Test Hypothese 2a

Streudiagramm



Lineare Regression

Call:

```
lm(formula = VB_Sum ~ VE_Sum, data = Master)
```

Residuals:

| | | | | |
|----------|----|---------|--------|--------|
| Min | 1Q | Median | 3Q | Max |
| -15.8656 | | -3.0697 | 0.0049 | 3.4206 |
| 12.3572 | | | | |

Coefficients:

| | t value | Estimate | Pr(> t) | Std. Error |
|-------------|-----------------|----------|----------|------------|
| (Intercept) | 19.04940 | 1.31208 | | 14.518 |
| | < 2e-16 *** | | | |
| VE_Sum | 0.37048 | 0.07031 | | 5.269 |
| | 0.000000279 *** | | | |

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 4.853 on 272 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.09262, Adjusted R-squared: 0.08929

F-statistic: 27.77 on 1 and 272 DF, p-value: 0.000000279

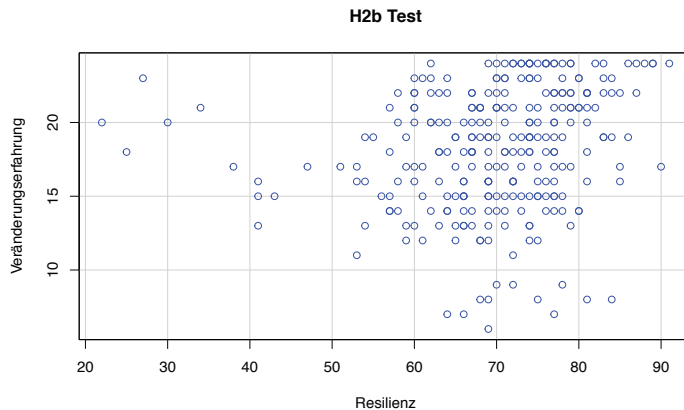
3. Standardisierte Koeffizienten

```
> lm.beta(H2a)
```

```
VE_Sum
0.3043413
```


Anlage 6: Test Hypothese 2b

Streudiagramm



Lineare Regression

Call:

```
lm(formula = RE_Sum ~ VE_Sum, data = Master)
```

Residuals:

| Min | 1Q | Median | 3Q | Max |
|---------|--------|--------|-------|--------|
| -48.549 | -4.112 | 1.388 | 6.701 | 20.857 |

Coefficients:

| | t value | Pr(> t) | Estimate | Std. Error |
|-------------|---------|----------|----------|------------|
| (Intercept) | 61.1728 | | 2.8449 | 21.502 |
| VE_Sum | 0.4688 | | 0.1524 | |
| 3.075 | 0.00232 | ** | | |

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 10.52 on 272 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.0336, Adjusted R-squared: 0.03005

F-statistic: 9.458 on 1 and 272 DF, p-value: 0.002317

3. Standardisierte Koeffizienten

```
> lm.beta(H2b)
```

```
VE_Sum
0.1833088
```

Anlage 7: Test Hypothese 2c

Berechnungen:

Call:

```
lm(formula = VB_Sum ~ mod_RE_VE + RE_Sum_mc + VE_Sum_mc, data = Master)
```

Residuals:

| Min | 1Q | Median | 3Q | Max |
|----------|---------|--------|--------|---------|
| -14.5869 | -3.1183 | 0.3764 | 3.0808 | 15.5101 |

Coefficients:

| | t value | Pr(> t) | Estimate | Std. Error |
|-----------------|---------|-----------|----------|------------|
| (Intercept) | | 25.943867 | 0.285461 | 90.884 |
| < 2e-16 *** | | | | |
| mod_RE_VE | | -0.019081 | 0.007507 | -2.542 |
| 0.0116 * | | | | |
| RE_Sum_mc | | -0.140712 | 0.026869 | -5.237 |
| 0.000000329 *** | | | | |
| VE_Sum_mc | | -0.335969 | 0.068839 | -4.881 |
| 0.000001812 *** | | | | |

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 4.615 on 270 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.1853, Adjusted R-squared: 0.1763

F-statistic: 20.47 on 3 and 270 DF, p-value: 5.532e-12

Variablen:

RE_Sum_mc – mittelwertzentrierte Resilienz

VE_Sum_mc – mittelwertzentrierte Veränderungserfahrung

mod_RE_VE – Interaktionsterm

2. ANOVA Varianzanalyse

Anova Table (Type II tests)

Response: VB_Sum

| | Pr(>F) | Sum Sq | Df | F value |
|------------------|--------|--------|---------|---------|
| mod_RE_VE | 137.6 | 1 | 6.4601 | 0.01159 |
| * | | | | |
| RE_Sum_mc | 584.2 | 1 | 27.4269 | |
| 0.0000003286 *** | | | | |
| VE_Sum_mc | 507.4 | 1 | 23.8196 | |
| 0.0000018118 *** | | | | |
| Residuals | | 5751.4 | 270 | |

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Betrachtung des Modells OHNE Interaktionsterm

Call:

```
lm(formula = VB_Sum ~ RE_Sum + VE_Sum, data = Master)
```

Residuals:

| | Min | 1Q | Median | 3Q | Max |
|--|----------|---------|---------|--------|---------|
| | -14.9291 | -2.9799 | -0.0608 | 3.1391 | 13.6952 |

Coefficients:

| | Estimate | Std. Error |
|----------------|----------|------------|
| t value | Pr(> t) | |
| (Intercept) | 11.03592 | 2.07091 |
| 0.00000208 *** | | 5.329 |
| RE_Sum | 0.13100 | 0.02686 |
| 0.00001841 *** | | 4.877 |
| VE_Sum | 0.30906 | 0.06870 |
| 0.00010156 *** | | 4.499 |

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 4.662 on 271 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.1658, Adjusted R-squared: 0.1597

F-statistic: 26.94 on 2 and 271 DF, p-value: 2.139e-11

Varianzanalyse

> vif(H2c_Mod)

| mod_RE_ | VE_RE_Sum_mc | VE_Sum_mc |
|----------|--------------|-----------|
| 1.054923 | 1.056145 | 1.059834 |

Werte unter 10 sind o.k.

Unabhängige Residuen

```
dwtest(VB_Sum ~ mod_RE_VE + RE_Sum_mc + VE_Sum_mc, alternative="greater", data=Master)
```

Durbin-Watson test

data: VB_Sum ~ mod_RE_VE + RE_Sum_mc + VE_Sum_mc

DW = 1.8591, p-value = 0.122

alternative hypothesis: true autocorrelation is greater than 0

Wert unter 4, keine Autokorrelation vorhanden.

Test der Residuen auf Normalverteilung

```
> normalityTest(~rstudent.H2c_Mod, test="shapiro.test", data=Master)
```

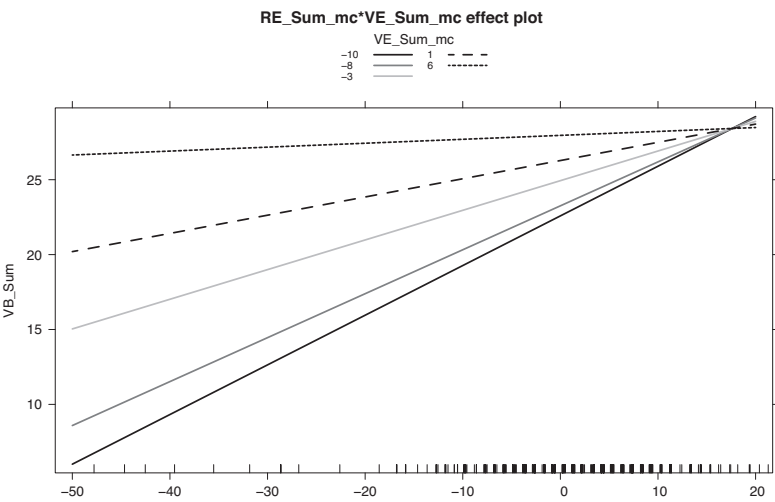
Shapiro-Wilk normality test

data: rstudent.H2c_Mod

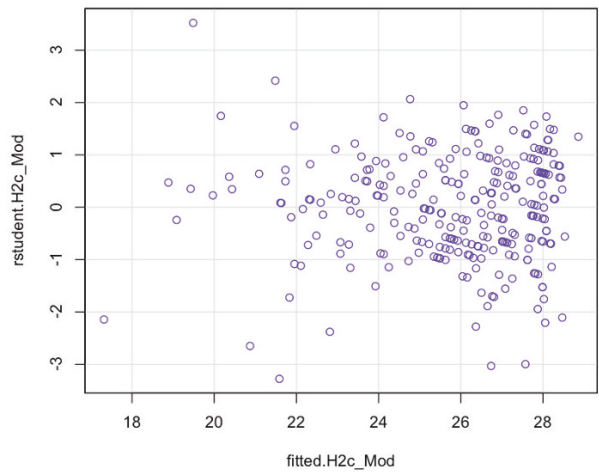
W = 0.98973, p-value = 0.05036

```
> lm.beta(modell2c)
```

Effektplot



Streudiagramm:



Anlage 8: Test Hypothesen 3a und 3b

Berechnungen:

```
> wilcox.test(Master$VB_Sum ~ Master$FE)
```

Wilcoxon rank sum test with continuity correction

data: Master\$VB_Sum by Master\$FE

W = 10787, p-value = 0.02818

alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0

2. Mittelwerte der Gruppen anzeigen lassen VB

```
> tapply(Master$VB_Sum, Master$FE, mean)
```

| 1 | 2 |
|----------|----------|
| 26.50388 | 25.15172 |

1. Mittelwertuntersuchung Mann-Whitney-U-Test RE

```
> wilcox.test(Master$VB_Sum ~ Master$FE)
```

Wilcoxon rank sum test with continuity correction

data: Master\$RE_Sum by Master\$FE

W = 10575, p-value = 0.06178

alternative hypothesis: true location shift is not equal to 0

2. Mittelwerte der Gruppen anzeigen lassen RE

```
> tapply(Master$RE_Sum, Master$FE, mean)
```

| 1 | 2 |
|----------|----------|
| 71.08527 | 68.46897 |

Anlage 9: Test Hypothese 4

Berechnungen:

Modell 1

```
Call:
lm(formula = VB_Sum ~ RE_Sum, data = Master)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-18.6810  -2.9850   0.0533   3.4789  13.5170

Coefficients:
              Estimate      Std. Error
t value Pr(>|t|)
(Intercept)  15.11375      1.92671      7.844
9.97e-14 ***
RE_Sum       0.15315      0.02732      5.605
5.11e-08 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 4.824 on 272 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.1035,    Adjusted R-squared:  0.1002
F-statistic: 31.41 on 1 and 272 DF, p-value: 0.00000005111
```

Modell 2

```
Call:
lm(formula = VB_Sum ~ RE_Sum + VE_Sum, data = Master)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-14.9291  -2.9799  -0.0608   3.1391  13.6952

Coefficients:
              Estimate      Std. Error
t value Pr(>|t|)
(Intercept)  11.03592      2.07091      5.329
0.000000208 ***
RE_Sum       0.13100      0.02686      4.877
0.000001841 ***
VE_Sum       0.30906      0.06870
4.499    0.000010156 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 4.662 on 271 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.1658,    Adjusted R-squared:  0.1597
F-statistic: 26.94 on 2 and 271 DF, p-value: 2.139e-11
```

Modell 3

Call:

```
lm(formula = VB_Sum ~ BA + RE_Sum + VE_Sum, data = Master)
```

Residuals:

| Min | 1Q | Median | 3Q | Max |
|----------|---------|---------|--------|---------|
| -16.0564 | -2.9712 | -0.0408 | 3.2698 | 12.4876 |

Coefficients:

| | Estimate | Std. Error |
|---------|----------|------------|
| t value | Pr(> t) | |

Standardkoeffizient β berechnen

```
> lm.beta(H4_2)
```

| BA | RE_Sum | VE_Sum |
|-----------|-----------|-----------|
| 0.1671000 | 0.2491104 | 0.2317243 |

Multikoll berechnen (VIF)

```
> vif(H4_2)
```

| BA | RE_Sum | VE_Sum |
|----------|----------|----------|
| 1.052215 | 1.060474 | 1.053285 |

Werte nicht über 10, können mit eingerechnet werden.

Durbin-Watson-Test

```
dwtest(VB_Sum ~ BA + RE_Sum + VE_Sum, alternative="greater", data=Master)
```

Durbin-Watson test

data: VB_Sum ~ BA + RE_Sum + VE_Sum

DW = 1.801, p-value = 0.0494

alternative hypothesis: true autocorrelation is greater than 0

Anova-Test für alle Modelle
 Anova(H4_2, type="II")

Anova Table (Type II tests)

| | Sum | Sq | Df | F value | Pr(>F) |
|-----------|--------|-----|---------|----------------|------------|
| BA | 187.3 | 1 | 8.8715 | | 0.00316 ** |
| RE_Sum | 413.1 | 1 | 19.5629 | 0.00001413 *** | |
| VE_Sum | 359.9 | 1 | 17.0430 | 0.00004875 *** | |
| Residuals | 5701.7 | 270 | | | |

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
 >

> Anova(H4_1, type="II")
 Anova Table (Type II tests)

| | Sum | Sq | Df | F value | Pr(>F) |
|-----------|--------|-----|--------|-----------------|--------|
| RE_Sum | 516.8 | 1 | 23.782 | 0.000001841 *** | |
| VE_Sum | 439.8 | 1 | 20.238 | 0.000010156 *** | |
| Residuals | 5889.0 | 271 | | | |

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

> Anova(H4_0, type="II")
 Anova Table (Type II tests)

| | Sum | Sq | Df | F value | Pr(>F) |
|--|-----|----|----|---------|--------|
|--|-----|----|----|---------|--------|

Rcmdr> compareCoefs(H4_0, H4_1, H4_2)

Calls:

```
1: lm(formula = VB_Sum ~ RE_Sum, data = Master)
2: lm(formula = VB_Sum ~ RE_Sum + VE_Sum, data = Master)
3: lm(formula = VB_Sum ~ BA + RE_Sum + VE_Sum, data = Master)
```

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|-------------|---------|---------|---------|
| (Intercept) | 15.11 | 11.04 | 9.79 |
| SE | 1.93 | 2.07 | 2.08 |
| RE_Sum | 0.1531 | 0.1310 | 0.1186 |
| SE | 0.0273 | 0.0269 | 0.0268 |
| VE_Sum | | 0.3091 | 0.2821 |
| SE | | 0.0687 | 0.0683 |
| BA | | | 0.565 |
| SE | | | 0.190 |