

Umgang mit Konflikten in KMU.

*Eine Untersuchung der Bedeutung der Konstruktiven
Kontroverse im Zusammenhang mit dem organisationalen
Commitment in Zeiten von erhöhten Arbeitsbelastungen und
Arbeitsplatzunsicherheit in der Schweizer MEM-Industrie*

MASTERARBEIT

2015/2016

Autorin: Yasemin Tahris

Begleitpersonen: Prof. Dr. Albert Vollmer und Ariane Vetter

Praxispartner: ARTEK AG

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und dass Zitate kenntlich gemacht sind.

Ort, im Monat Jahr

Vorname und Name Verfasser/in

Dank

Mein Dank gilt all den Personen, die mich bei der Erstellung meiner Masterarbeit unterstützt, begleitet und beraten und somit einen wesentlichen Teil zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. Besonders möchte ich mich bei meinen Begleitpersonen Prof. Dr. Albert Vollmer und Ariane Vetter für ihre wertvollen Anregungen sowie die konstruktive und engagierte Beratung während des gesamten Projektes bedanken. Zudem gilt mein Dank meinen Praxispartnern und allen Mitarbeitenden, welche mir mit viel Motivation und Interesse begegneten und sich zahlreich an der Untersuchung beteiligten. Gerne möchte ich auch meiner Familie und meinen engen Freunden danken, welche mich während meines gesamten Studiums stets unterstützt und beraten haben und mir auch in strengen Phasen, in denen meine Zeit sehr begrenzt war, mit viel Geduld und Verständnis begegneten. Einen besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle gegenüber meinem Mann Bilal Tahrir aussprechen, der mir während des gesamten Arbeitsprozesses beratend und unterstützend zur Seite stand.

„If there is any secret of succes, it lies in the ability to get the other person`s point of view and see things from his/her angle as well as from our own“. (Henry Ford)

Abstract

In today's working environment, businesses are dependent on employees who feel connected to them. At the same time, they see themselves increasingly confronted with greater economic pressure. The aim of the present study was to investigate the Constructive Controversy (CC) in relation to other constructs that are relevant for smaller and medium-sized enterprises in Swiss engineering, electrical and metal industries. First, qualitative interviews on this subject were performed, followed by a quantitative analysis. The results of the analysis show a significant positive relationship between the CC and the organisational commitment (OC). In addition, the CC represents an important mediator between the investigated facets of economic pressure and positive components of the OC. It also appears that, in addition to the much-studied cognitive task conflict, the emotional task conflict is positively related to the CC and the normative organisational commitment. After a discussion of the results, the study ends with implications for future research and practice.

Keywords:

organisational commitment, Constructive Controversy, job insecurity, workload, types of conflict, economic pressure, conflict management, small and medium-sized enterprises (SMEs), MEM industries

Characters in report: 228`502 (with spaces, from introduction, excluding appendix)

Zusammenfassung

Unternehmen in der heutigen Arbeitswelt sind auf Mitarbeitende angewiesen, die sich mit ihnen verbunden fühlen. Gleichzeitig sehen sie sich immer mehr mit einem erhöhten ökonomischen Druck konfrontiert. Das Ziel der vorliegenden Studie war es, die Konstruktive Kontroverse (CC) in Zusammenhang zu anderen Konstrukten zu untersuchen, welche für kleine und mittlere Unternehmen in der Schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie von Bedeutung sind. Zunächst wurden dazu qualitative Interviews durchgeführt. Es folgte eine quantitative Analyse. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der CC und dem organisationalen Commitment (OC) besteht. Zudem stellt die CC einen wichtigen Mediator zwischen den untersuchten Facetten des ökonomischen Drucks und den positiven Komponenten des OC dar. Weiter zeigte sich, dass neben dem oft untersuchten kognitiven auch der emotionale Aufgabenkonflikt in einem positiven Zusammenhang zur CC und zum normativen organisationalen Commitment steht. Nach der Diskussion der Ergebnisse schliesst die Arbeit mit Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten und für die Praxis.

Schlüsselwörter:

Organisationales Commitment, Konstruktive Kontroverse, Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsbelastung, Konflikttypen, ökonomischer Druck, Konfliktmanagement, Kleine- und mittlere Unternehmen (KMU), MEM-Industrie

Zeichen im Bericht: 228`502 (mit Leerzeichen, ab Einleitung, exklusive Anhang)

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------------|--|
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmungen |
| MEM-Industrie | Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie |
| SECO | Staatssekretariat für Wirtschaft |
| AV | Abhängige Variable |
| UV | Unabhängige Variable |
| AU | Arbeitsplatzunsicherheit |
| AB | Arbeitsbelastung |
| EP | Emotionaler Personenkonflikt |
| KP | Kognitiver Personenkonflikt |
| EA | Emotionaler Aufgabenkonflikt |
| KA | Kognitiver Aufgabenkonflikt |
| CC | Konstruktive Kontroverse |
| OCA | affektives organisationales Commitment |
| OCN | normatives organisationales Commitment |
| OCC | kalkulatorisches organisationales Commitment |
| usw. | und so weiter |
| z.B. | Zum Beispiel |
| bzw. | beziehungsweise |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Erklärung | III |
| Dank | IV |
| Zitat | V |
| Abstract | VI |
| Zusammenfassung | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | VIII |
| Inhaltsverzeichnis | IX |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Definitorische Eingrenzung des Untersuchungsfeldes | 4 |
| 1.1.1 KMU in der Schweiz..... | 4 |
| 1.1.2 Die Schweizer MEM-Industrie | 5 |
| 1.2 Ziele und zentrale Fragestellung der Arbeit | 7 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit | 7 |
| 2 Theoretische Grundlagen und Hypothesen | 9 |
| 2.1 Die Konstruktive Kontroverse | 9 |
| 2.2 Konflikttypen..... | 13 |
| 2.3 Ökonomischer Druck | 16 |
| 2.3.1 Arbeitsplatzunsicherheit..... | 17 |
| 2.3.2 Arbeitsbelastung | 21 |
| 2.4 Organisationales Commitment | 24 |
| 2.5 Hypothesen und theoretisches Modell | 27 |
| 3 Methodik | 35 |
| 3.1 Stichprobe | 35 |
| 3.2 Untersuchungsdesign und Ablauf | 38 |
| 3.3 Qualitative Vorstudie | 39 |
| 3.3.1 Datenerhebung und Rekrutierung der Stichprobe | 39 |
| 3.3.2 Erhebungsmethoden..... | 40 |
| 3.3.3 Auswertung..... | 40 |
| 3.3.4 Ergebnisse..... | 47 |
| 3.3.5 Zwischenfazit und Erkenntnisse für die Fragebogenkonstruktion | 52 |
| 3.4 Quantitative Hauptstudie | 53 |
| 3.4.1 Verwendete Instrumente | 53 |
| 3.4.2 Skalenformat..... | 64 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.4.3 | Aufbau des Frageinstruments | 65 |
| 3.4.4 | Pretest | 66 |
| 3.4.5 | Durchführung der Befragung | 68 |
| 3.4.6 | Auswertungsverfahren | 69 |
| 4 | Ergebnisse | 77 |
| 4.1.1 | Explorative Mittelwertvergleiche | 77 |
| 4.1.2 | Multilevel-Regressionsmodelle | 80 |
| 5 | Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse | 85 |
| 5.1.1 | Explorative Mittelwertvergleiche | 85 |
| 5.1.2 | Prüfung des theoretischen Modells | 86 |
| 6 | Limitationen | 91 |
| 7 | Implikationen | 93 |
| 7.1.1 | Methodische und theoretische Implikationen | 93 |
| 7.1.2 | Praktische Implikationen | 94 |
| 8 | Kritische Würdigung und Ausblick | 98 |
| | Literaturverzeichnis | 99 |
| | Abbildungsverzeichnis | 111 |
| | Tabellenverzeichnis | 112 |
| | Anhang | 113 |
| A: | Interviewleitfaden Geschäftsführer | 113 |
| B: | Interview transkribiert Geschäftsführer | 114 |
| C: | Interviewleitfaden Mitarbeitende | 119 |
| D: | Interview transkribiert Mitarbeitende | 120 |
| E: | Skala CC | 123 |
| F: | Skala Konflikttypen | 124 |
| G: | Skala Organisationales Commitment | 126 |
| H: | Deskriptive Statistiken, Korrelationen, Konsistenzen | 127 |
| I: | Befragungsinstrument | 128 |
| J: | SPSS Output Häufigkeiten | 133 |
| | Kreuztabelle | 135 |
| | Histogramme | 136 |
| | Mittelwertvergleiche | 138 |
| | Korrelationen | 143 |
| | Analyse von gemischten Modellen/ AV CC | 144 |

| | |
|---|-----|
| Analyse von gemischten Modellen/ AV OCA | 148 |
| Analyse von gemischten Modellen/ AV OCC | 151 |
| Analyse von gemischten Modellen/ AV OCN | 154 |

1 Einleitung

Aus der heutigen Arbeitswelt sind Begriffe wie Innovation und Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr wegzudenken. Durch die globalen Märkte, die Digitalisierung und die Automatisierung der Arbeitsprozesse sowie die immer schneller werdenden Innovationszyklen sehen sich Unternehmen gezwungen, in eine meist ungewisse Zukunft zu schauen (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011; SWISSMEM, 2016; Vollmer & Wehner, 2015). Mitarbeitende, die mitdenken und das Unternehmen auf innovative Art und Weise weiterentwickeln, werden immer wichtiger und stellen die Gewährleistung und Optimierung der Kernkompetenzen sicher. Gemäss Vollmer et al. (2015) ist das Entwickeln von Wissen als sozialer Prozess jedoch kaum denkbar als „[...] eine einfache Addition des in den Köpfen einzelner Individuen vorhandenen Wissens“ (S.1). Innovation kann gemäss Vollmer et al. (2015) viel besser als dialektisches Geschehen verstanden werden, indem die Erfahrung und das Wissen der daran beteiligten Akteure herangezogen werden. Wo Erfahrungen und Wissen ausgetauscht werden, ist jedoch auch immer mit konträren Auffassungen zu rechnen, die im Konflikt zueinanderstehen können. Um die Komplexität der Welt zu verstehen, ist es von Vorteil, verschiedene Blickwinkel und konträre Auffassungen zu integrieren. Der Erkenntnishorizont erweitert sich durch die Integration von verschiedenen Erfahrungen und Wissensmengen. Daraus resultieren oft neue Ideen, welche sich in einem Produkt oder einer Dienstleistung materialisieren und dem Unternehmen dabei helfen können, die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten (Vollmer et al., 2015). Vollmer et al. (2015, S.2) bringen diese Erkenntnisse mit den Worten „Innovation braucht die Kontroverse!“ adäquat auf den Punkt. Doch welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Mitarbeitende in Unternehmen kontroverses Wissen und Erfahrungen so einbringen können, dass es auch optimal genutzt werden kann? Gemäss Vollmer und Wehner (2010) zeigen Studien einen positiven Zusammenhang zwischen kooperativ gestalteter Konfliktbewältigung und der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Dabei geht es nicht um Harmonisierung, sondern um die konstruktive Auseinandersetzung mit Differenzen und Widersprüchen hinsichtlich von Interessen und Wissen. Eines der wichtigsten Konzepte auf diesem Gebiet ist die „Konstruktive Kontroverse“ (CC) (Vollmer & Wehner, 2010). Johnson, Johnson und Tjosvold (2006) definieren diese als „the open-minded discussion of opposing perspectives for mutual benefit“ (S. 67). In diesem Sinne wird ein Konflikt stets dann im Rahmen der CC ausgetragen, wenn unterschiedliche Meinungen, Ideen und Theorien intergrierend diskutiert und eine Vereinbarkeit der verschiedenen Perspektiven angestrebt werden (Johnson et al., 2006). Es stellt sich die Frage, ob die Struktur des Unternehmens sowie die Auswirkungen des Arbeitsmarktes Einfluss auf die CC haben. Die Arbeitswelt ist von Vielfältigkeit und Diskontinuität geprägt. An die Stelle stabiler Erwerbsverhältnisse treten immer häufiger befristete Verträge und Phasen der Erwerbslosigkeit.

keit (Lurweg, 2010). Gemäss Renz (2003) führen die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien im Zusammenspiel mit einer fortschreitenden Liberalisierung der Märkte, dem Abbau von Handelshemmnissen sowie sinkenden Kosten für Mobilität und Transport zu einer zunehmenden Verflechtung der Märkte. Der Arbeitsmarkt wird bei Willke (1999, S.28) als „Epoche der neuen Beweglichkeit von Investoren auf der Suche nach den besten Standorten und nach optimalen Anlagemöglichkeiten für Kapital“ bezeichnet. Renz (2003, S. 7) weist darauf hin, dass es die Epoche der neuen Beweglichkeit „ermöglicht, Arbeiten dort ausführen zu lassen, wo dies am günstigsten möglich ist, und weil Informationen und Wissen als wichtigste Produktionsfaktoren schnell und billig überall hin transferierbar sind, werden immer mehr Wirtschaftsbereiche einem weltweiten Wettbewerb ausgesetzt und immer mehr Menschen in die globale Arbeitsteilung einbezogen“. Diese verschärfte Konkurrenz ist gemäss Renz (2003) eine der Hauptursachen, welche die Unternehmungen zu Kostensenkungen, Produkt- und Verfahrensinnovationen und einer stärkeren Orientierung an den Kundenwünschen zwingt. Die zunehmende Flexibilisierung und Ökonomisierung der Arbeitswelt fordert eine erhöhte Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, welche konstruktive Verhaltensweisen voraussetzt, während sich immer mehr Menschen mit der Unsicherheit von Erwerbsarbeitsverhältnissen konfrontiert sehen (Renz, 2003). Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass sich die Angst, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, ähnlich negativ auf eine Gesellschaft auswirken kann wie die von den Sozialwissenschaften bereits seit langem untersuchte Arbeitslosigkeit. Der Wettbewerb zwischen den Mitarbeitenden wird grösser und die Konflikte emotionaler (Badura, 2005; Renz, 2003). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die CC in Unternehmen gelebt werden kann, in denen die Auswirkungen des ökonomischen Drucks gut spürbar sind.

Um das Gebiet der CC in der Praxis zu untersuchen, beschäftigt sich die vorliegende Masterarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU) in der Schweiz, welche in der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie) tätig sind. Die Schweizerische MEM-Industrie stellt ein sehr interessantes Untersuchungsfeld dar, da sie stark von der Frankenstärke und dem damit einhergehenden ökonomischen Druck betroffen ist. Gemäss Zimmermann (2015) haben die Unternehmen in der MEM-Industrie nach dem 15. Januar 2015¹ rasch gehandelt und zahlreiche Massnahmen eingeleitet, um die negativen Folgen der Frankenstärke zu mindern. Die Folgen der Überbewertung des Frankens sind gemäss Zimmermann (2015) beträchtlich. Die Umsätze und die Auftragseingänge in der Schweizer MEM-Industrie sind im ersten Halbjahr 2015 im Vergleich zum Vorjahr signifikant gesunken. In einer

¹ „Am 15. Januar 2015 hob die Schweizerische Nationalbank den Euro-Mindestkurs auf. Der Franken verteuerte sich auf einen Schlag um fast 20 Prozent“ (Daum, 2016, S.1).

Befragung von SWISSMEM (2016), an der sich 400 Unternehmen aus der MEM-Industrie beteiligten, zeigte sich, dass der Frankenschock die Unternehmen zu Massnahmen gezwungen hat. 69% der befragten Unternehmen mussten die Preise ihrer Produkte senken. Der Fokus der meisten Unternehmen lag auf Prozessoptimierungen. Zudem investierten 63% der Unternehmen vermehrt in Innovation. Trotz der ergriffenen Massnahmen waren die negativen Folgen der Frankenstärke für die MEM-Industrie beträchtlich: 64% der befragten Unternehmen gaben an, dass sie für das Jahr 2015 einen Umsatzrückgang zwischen fünf und zwanzig Prozent erwarteten (Zimmermann, 2015). Eine aktuelle Medienmitteilung von Rutzer (2016) zeigt, dass die Lage auch im Jahr 2016 angespannt bleibt. Im 4. Quartal 2015 gaben rund 30% der Befragten an, Personal entlassen zu haben. Gleichzeitig mussten die Angestellten länger arbeiten – 14% der Betriebe erhöhten die Arbeitszeit. „Damit die Unternehmen im stagnierenden Markt mithalten können, müssen sie entweder 10 Prozent mehr produzieren oder 10 Prozent günstiger werden. Das bedeutet weniger Mitarbeitende müssen mehr leisten, so Swissmechanik Direktor Oliver Müller“ (Rutzer, 2016, S.1).

In der vorliegenden Arbeit wird der ökonomische Druck in Anlehnung an Ottmann (2004) als Handlungsdruck verstanden. Der ökonomische Druck ist eine „aus Knappheit an Ressourcen wahrgenommene Nötigung zu handeln“ (Ottmann, 2004, S.214). Diese Handlungsnot zeigt sich oft in konkreten Massnahmen, von denen die Mitarbeitenden der Organisation direkt betroffen sind. Wenn die Umsatzzahlen sinken, werden oft Massnahmen ergriffen, welche die Arbeitszeit verlängern oder intensivieren. Zudem werden Personalkosten eingespart, indem Stellen abgebaut werden. Es kommt zur eingangs beschriebenen Arbeitsplatzunsicherheit. Die Angst um den Arbeitsplatz kann negative Verhaltensweisen wie das Arbeiten trotz Krankheit (Präsentismus), das Sinken der Qualität der eigenen Arbeit oder auch zynisches Verhalten gegenüber Arbeitskolleginnen und -kollegen hervorrufen (Krause et al., 2015; Badura, 2005). Die Unternehmen stehen daher vor einer grossen Herausforderung. Einerseits müssen sie Innovationsfähig bleiben und brauchen Mitarbeitende, welche sich konstruktiv am Arbeitsprozess beteiligen, sich mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen und leistungsfähig sind; andererseits müssen sie Massnahmen treffen, welche sich negativ auf die Mitarbeitenden auswirken können. In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob konstruktive Verhaltensweisen durch den ökonomischen Druck negativ beeinflusst werden. Zudem könnte die CC auch eine Ressource darstellen, welche dabei helfen kann, den negativen Effekt des ökonomischen Drucks auf das Erleben und Verhalten der Mitarbeitenden zu vermindern.

Aufgrund der beschriebenen Sachverhalte verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, die CC in einem für die Schweizerische Wirtschaft relevanten Arbeitskontext zu untersuchen, welcher von ökonomischen Druck geprägt ist. Einerseits soll der Zusammenhang des ökonomischen Drucks mit der CC analysiert werden; andererseits wird ermittelt, ob die CC eine Ressource

sein kann, welche dabei hilft, die Wettbewerbsfähigkeit in Zeiten des ökonomischen Drucks aufrechtzuerhalten.

1.1 Definitiorische Eingrenzung des Untersuchungsfeldes

Um ein besseres Verständnis für das Untersuchungsfeld zu schaffen, wird in den folgenden Ausführungen auf KMU in der Schweizerischen MEM-Industrie eingegangen. Dabei wird eine definitiorische Eingrenzung des Untersuchungsfeldes vorgenommen sowie die Bedeutung von KMU der Schweizer MEM-Industrie für den Arbeitsmarkt beleuchtet. Zudem werden aktuelle Zahlen vorgestellt, welche wichtige Themenbereiche und Brennpunkte der Branche im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit aufzeigen.

1.1.1 KMU in der Schweiz

Laut Habersaat, Schönenberger & Weber (2001) scheint auf den ersten Blick eindeutig, was KMU sind. Wenn man sich jedoch mit der Fachliteratur befasst, zeigt sich schnell, dass hierzu bei vielen Ökonominnen und Ökonomen Uneinigkeit besteht. Gemäss Habersaat et al. (2001) können Unternehmen grundsätzlich nach quantitativen oder qualitativen Merkmalen eingeteilt werden. Ein Beispiel für ein qualitatives Merkmal ist etwa, dass die Unternehmerin oder der Unternehmer selbst im Tagesgeschäft tätig ist und somit Kapitalgeberin oder Kapitalgeber und Unternehmerin oder Unternehmer in einer Person vereint. Betrachtet man lediglich Einzelfälle, so sind solche Definitionen sicher sinnvoll. Statistisch betrachtet, sind diese Merkmale jedoch nur sehr schwer zu erfassen (Habersaat et al., 2001). Wesentlich häufiger werden KMU deshalb anhand der Umsatzzahlen oder der Mitarbeitendenzahl unterschieden. Gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) (2016) gibt es in der Schweiz keine offizielle Definition des Begriffs KMU. Das SECO (2016) definiert KMU lediglich nach der Anzahl der Mitarbeitenden. Ein marktwirtschaftliches Unternehmen wird demnach unabhängig von seiner Tätigkeit und seiner Rechtsform als KMU angesehen, wenn es weniger als 250 Personen beschäftigt. Auch in der Europäischen Union wird dieser Grenzwert genutzt. Das Bundesamt für Statistik (2016) orientiert sich dabei an der Empfehlung der Europäischen Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Ein Unternehmen zählt demnach gemäss Bundesamt für Statistik (2016) zu den Kleinstunternehmen sowie zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), wenn es weniger als 250 Personen beschäftigt und einen Jahresumsatz von maximal 50 Millionen Euro erzielt oder wenn die Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Millionen Euro beläuft. Innerhalb der Kategorie der KMU wird ein kleines Unternehmen als ein Unternehmen definiert, das weniger als

50 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz zehn Millionen Euro nicht übersteigt. Innerhalb der Kategorie der KMU wird ein Kleinunternehmen als ein Unternehmen definiert, dessen Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz zwei Millionen Euro nicht überschreitet und das weniger als zehn Personen beschäftigt (Bundesamt für Statistik, 2016). Wenn man sich KMU im internationalen Umfeld betrachtet, so werden andere Normen angewandt. Grössere Wirtschaftsräume wie beispielsweise China, Japan oder die Vereinigten Staaten von Amerika wenden andere Massstäbe an. Beispielsweise werden in China Unternehmen mit bis zu 2'000 Mitarbeitenden zu den KMU gezählt; in den Vereinigten Staaten von Amerika werden Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden zu KMU gezählt (Wang, 2008). Diese verschiedenen Definitionen ergeben gemäss Thommen (2012) durchaus Sinn, denn sie sollen dem jeweiligen Wirtschaftsraum entsprechen und den unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Merkmalen aufgrund der Unternehmensgrösse gerecht werden. Um den Merkmalen des Schweizerischen Wirtschaftsraums gerecht zu werden, wird in dieser Arbeit die eingangs erläuterte Definition von KMU gemäss dem SECO übernommen. Als KMU gelten somit Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeitende bzw. zwischen einem und 249 Mitarbeitenden beschäftigen.

Gemäss Bundesamt für Statistik (2016) sind 99,6% aller marktwirtschaftlichen Unternehmen in der Schweiz KMU. Das SECO (2016) weist darauf hin, dass KMU für die Schweizer Wirtschaft eine entscheidende Rolle spielen. Sie bilden die überwältigende Mehrheit der Unternehmen und stellen zwei Drittel der Arbeitsplätze in der Schweiz. KMU tragen somit wesentlich zur unternehmerischen Kreativität, zum Wirtschaftswachstum und zum nationalen Wohlstand bei (SECO, 2016). Gemäss Fuegistaller et al. (2015) bestätigt ein Blick über die nationalen Grenzen zudem, dass sich der KMU-Anteil in den meisten europäischen Ländern gleicht. Bei der Beschäftigtenzahl treten jedoch Unterschiede auf. Grossunternehmen in Deutschland und Grossbritannien etwa beschäftigen anteilmässig mehr Personen als dieselbe Gruppe von Unternehmen in der Schweiz.

1.1.2 Die Schweizer MEM-Industrie

Die Schweizerische MEM-Industrie setzt sich aus Unternehmen in den Bereichen Maschinenbau, Elektrotechnik und Metallbau zusammen und ist für neun Prozent der Schweizer Wertschöpfung zuständig. Insgesamt beschäftigt die MEM-Industrie zehn Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz. Innerhalb des Industriellen Sektors bildet sie einen gewichtigen Teilbereich. Auf sie entfällt die Hälfte der industriellen Wertschöpfung des Landes. Nach der chemisch-pharmazeutischen Industrie bildet die MEM-Industrie zudem die zweitgrösste Exportbranche der Schweiz (SWISSMEM, 2016). „Trotz der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors bildet die MEM-Industrie einen bedeutenden Pfeiler der Schweizer Volkswirtschaft. Gemessen an der Grösse der Bevölkerung gilt die Schweiz nach

wie vor als das am stärksten industrialisierte Land der Welt“ (SWISSMEM, 2016, S.7). Der Hautabsatzmarkt der MEM-Industrie ist mit einem Exportanteil von 58,6% die Europäische Union; der mit Abstand dynamischste Absatzmarkt der letzten Jahre hingegen waren die USA. Bereits im Jahr 2013 nahmen die Exporte in die USA zu; im Jahr 2014 stiegen die Ausfuhren mit einem Plus von 6,1% erneut stark an. Die Exporte nach Asien nahmen ebenfalls zu; die Ausfuhren in die EU hingegen stagnierten im Jahr 2014 vollständig. Eines der obersten Ziele der MEM-Unternehmen ist es, auf den Wachstumsmärkten in Amerika und Asien besser präsent zu sein. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Schweizerischen MEM-Unternehmen zwischen 2009 und 2013 ihren Personalbestand im Ausland signifikant erhöhten (+20%). Der stärkste Personalaufbau erfolgte im asiatischen Raum. Gleichzeitig zeigte sich in der Schweiz ein Personalabbau. Spannend ist auch die aktuelle Entwicklung der Gesamtarbeitsverträge der MEM-Industrie, welche gegenüber früheren Fassungen neu mehr Flexibilität vorsehen. So ist es heute in Krisenzeiten möglich, die Arbeitszeit temporär und in Absprache mit der Arbeitsnehmervvertretung zu erhöhen, um so die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten (SWISSMEM, 2016). Gemäss SWISSMEM (2016) bleibt trotz des Personalabbaus das Commitment der Fachkräfte einer der wichtigsten Themenbereiche der Branche. In der MEM-Industrie besteht seit Jahren ein Fachkräftemangel, der sich durch den demografischen Wandel in den nächsten Jahren verstärken wird. Zudem gilt Innovation als das wichtigste Lebenselixier der Branche. Die Schweiz liegt derzeit an der Spitze der Innovationen in Europa, wie eine aktuelle Studie der European Commission (2015) zeigt. „Taking into account European countries outside the EU, also this year Switzerland confirms its position as the overall Innovation leader by continuously outperforming all EU Member States and by being the best performer in as many as six indicators“ (European Commission, 2015, S. 6). Gleichzeitig verweist SWISSMEM (2016) darauf, dass eine besondere Stärke der Schweiz im Bereich der wissenschaftlichen Publikationen und der internationalen Patentanmeldungen liegt. Im EU-Vergleich hingegen sind die innerbetrieblichen Forschungsaktivitäten von KMU und deren Forschungszusammenarbeit unterdurchschnittlich. In Bezug auf die Innovationsfähigkeit ist dies eine wichtige Erkenntnis für die MEM-Industrie, denn sie besteht nur zu 8% aus Grossbetrieben; 92% entfallen auf KMU.

Die Auseinandersetzung mit KMU in der Schweizerischen MEM-Industrie zeigt die große Bedeutung des Untersuchungsfeldes für den Schweizer Wirtschaftsraum auf. Zudem wird ersichtlich, dass Themenbereiche wie die Arbeitsplatzunsicherheit (AU) (Personalabbau und Auslagerungen) und Arbeitsbelastung (AB) (Arbeitszeiterhöhung) wichtiger werden, während die Innovationsfähigkeit und das Commitment der Mitarbeitenden als wichtigste Standpfeiler Branche gelten. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesen Themenbereichen weist somit hohe praktische Relevanz und Aktualität auf.

1.2 Ziele und zentrale Fragestellung der Arbeit

In der vorliegenden Masterarbeit steht das Konstrukt der CC im Mittelpunkt. Die CC soll im angewandten Setting von KMU in der MEM-Industrie analysiert werden. Dazu wird der Zusammenhang mit anderen Konstrukten ermittelt, welche für das Untersuchungsfeld von grosser Bedeutung sind. Es soll analysiert werden, welche Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen die CC in Konfliktsituationen positiv beeinflussen. Um weitere Aspekte des Konfliktverhaltens zu berücksichtigen, werden zudem verschiedene Konflikttypen analysiert. Die Arbeitsbedingungen werden anhand der Facetten des ökonomischen Drucks in die Untersuchung einbezogen. Da das organisationale Commitment für die untersuchten Unternehmen von grosser Bedeutung ist, soll der Zusammenhang der CC zu verschiedenen Komponenten des organisationalen Commitment untersucht werden. Das übergeordnete Ziel der vorliegenden Studie besteht darin, aufgrund der Erkenntnisse Ansatzpunkte für mögliche Interventionen abzuleiten.

Die Hauptfragestellungen der Arbeit lauten:


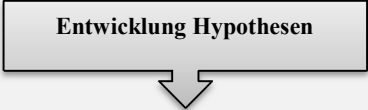
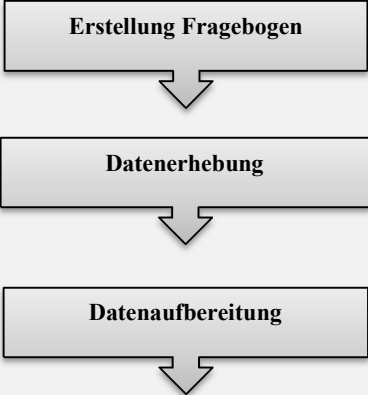
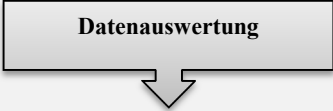

- *Wie steht die Konstruktive Kontroverse mit für KMU in der MEM-Industrie relevanten Konstrukten in Zusammenhang?*
- *Welche Ansatzpunkte für praktische Implikationen lassen sich aufgrund der Zusammenhänge herleiten?*
- *Stellt die Konstruktive Kontroverse eine Ressource im Umgang mit dem ökonomischen Druck dar?*

In *Kapitel 2* werden die Unterfragestellungen und Hypothesen für die Untersuchung hergeleitet und vorgestellt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit befasst sich in *Kapitel 2* mit der theoretischen Grundlage und den dazu untersuchten Konstrukten. Die Begriffe 'Konstruktive Kontroverse', 'ökonomischer Druck' (AU und AB), 'Konflikttypen' und 'organisationales Commitment' werden vorgestellt und ein theoretisches Modell sowie zugrundeliegende Hypothesen werden hergeleitet. In *Kapitel 3* erfolgt die Auseinandersetzung mit der angewandten Methodik. In *Kapitel 4* werden die Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie dargestellt, welche in *Kapitel 5* interpretiert und diskutiert werden. In *Kapitel 6* werden die methodischen Limitationen diskutiert. Aufgrund der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse werden in *Kapitel 7* methodische, theoretische und praktische Implikationen beschrieben. Die vorliegende Studie schliesst in *Kapitel 8* mit einer kritischen Würdigung und einem Ausblick. Der Aufbau der Arbeit wird in *Tabelle 1* übersichtlich dargestellt.

Tabelle 1: Aufbau der Arbeit

| | |
|---|---|
| <p>Einleitung</p> | <p>In der Einleitung wird auf die Wichtigkeit der CC in der heutigen Arbeitswelt eingegangen. Zudem findet eine begriffliche Auseinandersetzung mit KMU in der MEM-Industrie statt, welche mit aktuellen Zahlen und Statements des Fachverbandes unterlegt wird.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Entwicklung der Fragestellungen] --> B[Entwicklung Hypothesen] </pre> </div> |
| <p>Theoretischer Hintergrund</p> | <p>Theoretische Erläuterung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konstruktive Kontroverse • Konflikttypen • Ökonomischer Druck • Organisationales Commitment <p>Die Erarbeitung des theoretischen Hintergrundes dient der Herleitung der Hypothesen und des theoretischen Modells.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Entwicklung Hypothesen] --> B[Erstellung Fragebogen] </pre> </div> |
| <p>Methodik</p> | <p>Im Kapitel Methodik wird der Vorgang der qualitativen Vorstudie und der quantitativen Datenerhebung beschrieben und die einzelnen Schritte der Auswertung der Daten werden dargelegt.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Erstellung Fragebogen] --> B[Datenerhebung] B --> C[Datenaufbereitung] </pre> </div> |
| <p>Ergebnisse</p> | <p>In diesem Kapitel werden die Ergebnisse entlang der Hypothesen dargestellt.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Datenauswertung] --> B[Ergebnisdiskussion & Interpretation] </pre> </div> |
| <p>Ergebnisdiskussion</p> | <p>Diskussion der Ergebnisse entlang der Hypothesen und Beantwortung der Fragestellungen.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Ergebnisdiskussion & Interpretation] --> B[Schlussfolgerung] </pre> </div> |
| <p>Schlussfolgerung</p> | <p>Nach der Diskussion, den Ergebnissen und der Beantwortung der Fragestellungen werden Schlussfolgerungen gezogen und Implikationen für Forschung & Praxis abgeleitet.</p> |
| <p>Abschluss</p> | <p>Am Ende werden Limitationen aufgezeigt, ein Ausblick formuliert und die eigene Arbeit wird reflektiert.</p> |

2 Theoretische Grundlagen und Hypothesen

Wie dargelegt, werden in der vorliegenden Arbeit Konstrukte untersucht, welche eine hohe praktische Relevanz für die Schweizerische MEM-Industrie aufweisen. Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive heraus soll dazu ein systemorientierter Ansatz verfolgt werden, welcher die Unternehmung als offenes soziales System versteht, „[...] das in seine Umwelt eingebettet ist und dessen Zweck die Schaffung von Werten für diese Umwelt ist. Dem Management ist die Aufgabe des Gestaltens und Lenkens des Systems „Unternehmung“ gestellt, mit dem Ziel einen Fit zwischen Unternehmung und Unternehmensumwelt herzustellen. Dafür ist eine ganzheitliche und vieldimensionale Sicht auf das Thema Management Voraussetzung, ein Ansatz der Komplexität als solche Akzeptiert und den intelligenten Umgang mit ihr zur Basis hat.“ (Hugentobler, Schaufelbühl & Blattner, 2010, S. 37). Um in diesem Sinne ein möglichst ganzheitliches Bild der Thematik zu erhalten, werden verschiedene Konflikttypen in Gruppen, der ökonomischer Druck als Arbeitsbedingung und das organisationale Commitment als Outcome-Variable im Zusammenhang mit der CC analysiert. Das Bewusstsein für die Komplexität der beruflichen Wirklichkeit soll dabei nicht ausser Acht gelassen werden, indem aktuelle Forschungsergebnisse sowie wissenschaftliche Konzeptualisierungen in ihrer mehrdimensionalen und vielschichtigen Struktur analysiert werden. Im vorliegenden Kapitel werden die untersuchten Konstrukte beschrieben sowie ihr Zusammenhang dargestellt. Zudem dient die Auseinandersetzung mit dem aktuellen Forschungsstand der Herleitung von Hypothesen.

2.1 Die Konstruktive Kontroverse

Wenn Menschen mit unterschiedlichen Interessen, Zielsetzungen oder Meinungen aufeinandertreffen, kann dies zu Konflikten führen. Besonders häufig ergibt sich diese Situation gemäss Aigner und Heilmann (2003), wenn Menschen zusammenleben oder zusammenarbeiten. Daher sind Wirtschaftsbetriebe grundsätzlich Bereiche, die eine grosse Zahl von Konflikten erwarten lassen. Der Begriff des Konflikts leitet sich von lateinisches Wort „configere“ ab, das mit „zusammenstossen“ übersetzt werden kann (Aigner, 2002). Es gibt viele verschiedene Ansätze, wie Gruppenkonflikte analysiert werden können. Erklärende Ansätze versuchen unter anderem, die Konfliktursachen zu umschreiben. Gemäss der vielzitierten und mehrfach untersuchten sozialen Interdependenztheorie von Deutsch (1973) etwa ist das Konfliktverhalten abhängig von der wahrgenommenen Interdependenz der Ziele, wobei er zwischen positiver und negativer Interdependenz unterscheidet. Bei der positiven Interdependenz sind die Ziele der Parteien gleichsinnig: Die Wahrscheinlichkeit, dass die eine Partei ihr Ziel erreicht, steigt in dem Masse, wie es auch der anderen gelingt, ihr Ziel zu erreichen. Bei der negativen Interdependenz sind die Ziele der Parteien antagonistisch: In gleichen Masse, mit dem die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die eine Partei ihre Ziele erreicht, muss die andere fürchten, ihr Ziel

zu verfehlen. Eine solche Situation wird gemäss Coleman (2011) auch als Nullsummenspiel bezeichnet. Die Erträge der einen und die Verluste der anderen Seite addieren sich zu null. Zwischen den Rivalen besteht ein echtes Wettbewerbsverhältnis. Hierbei handelt es sich meist um einen Verteilungskonflikt (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011). Wenn die Interdependenz der Ziele negativ ist, wachsen feindschaftliche Einstellungen. Die wahrgenommene positive oder negative Interdependenz setzt Interaktionsprozesse in Gang. Kompetitives Verhalten wird dabei mit kompetitivem Verhalten beantwortet, kooperatives Verhalten mit kooperativem Verhalten. Deutsch (1973) bezeichnet dies als die simple Grundregel sozialer Beziehungen („wie du mir so ich dir“). Die Annahmen von Deutsch (1973) bestätigten sich in diversen Studien. In neueren Untersuchungen wurden sie auch im Zusammenhang mit Innovation untersucht und ein positiver Zusammenhang festgestellt (z.B. Tjosvold et al., 2002; Tjosvold, Yu & Wu, 2009). So konnte beispielsweise eine Studie von Tjosvold, Yu und Wu (2009), welche mit 100 Teams in Shanghai durchgeführt wurde, einen positiven Zusammenhang von $p=.45$ zwischen kooperativen Herangehensweisen und Problemlösefähigkeiten feststellen. Kompetitive Herangehensweisen korrelierten hingegen negativ ($p=-.28$) mit dem Teamsupport für individuelle Problemlösungen. Die Studie zeigt weiter auf, dass der Teamsupport für individuelle Probleme positiv mit der Innovationsfähigkeit des Unternehmens korreliert ($p=.25$). Ein weiterer Untersuchungszeitpunkt der Konfliktforschung beschäftigt sich mit Konfliktmanagementstilen. Thomas (1992) unterscheidet dabei zwischen fünf verschiedenen Stilen: Nachgeben, Vermeiden, Durchsetzen, Kompromiss und Integration. In Abhängigkeit von der Berücksichtigung der eigenen Interessen und den Interessen der Gegenpartei wird eine kooperative und eine selbstbehauptende Orientierung unterschieden. Gemäss Vollmer und Wehner (2010) zeigen Studien einen positiven Zusammenhang zwischen kooperativ gestalteter Konfliktbewältigung und der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Dabei geht es nicht um Harmonisierung, sondern um eine konstruktive Auseinandersetzung mit Differenzen und Widersprüchen hinsichtlich Interessen und Wissen (Johnson, 2015). Eines der wichtigsten Konzepte auf diesem Gebiet ist die „constructive controversy“ (CC) (Vollmer & Wehner, 2010). Johnson et al. (2006) definieren die CC dabei als „the open-minded discussion of opposing perspectives for mutual benefit“ (S. 67).

Definition Konstruktive Kontroverse

Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung steht das Konzept der Konstruktiven Kontroverse (CC). Gemäss Johnson (2015) sowie Vollmer (2015) wird von einer CC gesprochen, wenn die Ideen, Schlussfolgerungen, Theorien, Informationen und Meinungen einer Person, nicht mit der einer anderen kompatibel sind, aber dennoch eine Einigung erzielt werden muss. In intrapersonaler Hinsicht bezieht sich die CC gemäss Johnson et al. (2006) sowie Vollmer

(2015) auf den sogenannten konzeptionellen Konflikt. „Dieser liegt dann vor, wenn innerhalb einer Person inkompatible Vorstellungen gleichzeitig vorhanden sind und in Übereinstimmung gebracht werden müssen“ (Vollmer, 2015, S.11). Zudem kann aus interpersonaler Sicht der soziokognitive Konflikt nach De Dreu und Gelfand (2008) als Grundlage der CC gesehen werden. „Dieser Konflikttyp bezieht sich auf Differenzen in Bezug auf sachbezogene Fragestellungen, die aus unterschiedlichem Blickwinkeln und theoretischen Verständnissen verschiedener Personen heraus resultieren“ (Vollmer, 2015, S. 11). Die CC grenzt sich somit von Interessenkonflikten ab, welche primär knappen Ressourcen oder konkurrierende Ziele zum Gegenstand haben und von Beziehungs- bzw. affektiven Konflikten gegenseitiger Abwertung und emotionaler Spannungen geprägt sind (Vollmer, 2015). Gemäss Vollmer und Wehner (2010) kann die CC als zentrale Methode im Bereich des Problemlösens, der Entscheidungsfindung und auch des kooperativen Lernens verstanden werden. Sie stellt zudem eine sehr effiziente und breit angelegte Methode des Konfliktmanagements dar, welche eine Brücke zwischen Theorie, Empirie und der betrieblichen Praxis schlägt (Rahim, 2010; Vollmer, 2015). Die CC kann auch als eine Weiterentwicklung der eingangs beschriebenen Theorie nach Deutsch et al. (2006) verstanden werden, der zufolge eine positive, wechselseitige Abhängigkeit von Personen gute Interaktionsprozesse hervorbringen kann. Auf der Theorie nach Deutsch (1973) basierend, wurde mit der CC eine „Methode zur Unterstützung der psychischen Prozesse entwickelt, die aus den empirischen Befunden bei der Untersuchung der sozialen Interdependenztheorie identifiziert wurden, mit einem speziellen Blick auf Problemlösen, Entscheiden und Lernen in Teams“ (Vollmer, 2015, S.13). Johnson & Johnson (2007) weisen darauf hin, dass die CC einige Basiskonditionen voraussetzt, damit ein kooperativer Umgang unter Personen entstehen kann. Eine davon ist die eben genannte positive Zielinterdependenz; zudem brauchen die Personen einige Konfliktmanagement-Skills wie etwa das aktive Zuhören oder die Unterstützung anderer Ideen, damit konstruktive Verhaltensweisen möglich sind. Drittens weisen Johnson & Johnson (2007) darauf hin, dass die CC-Prinzipien der Rationalität folgen und auf induktiver und deduktiver Logik beruhen, also auf Informationen und Fakten, welche es Personen erlauben, erste Annahmen zu einer Situation zu generieren. Johnson & Johnson (1979) beschreiben den Prozess der CC in sehr anschaulicher Art und Weise. Ihre Beschreibung lautet folgendermassen: Wenn Personen eine Problemstellung lösen müssen oder eine Entscheidung treffen sollen, greifen sie auf ihr Vorwissen und ihre Erfahrungen zurück (kognitive Schemata). Sie versuchen, das Problem zu lösen, indem sie versuchen, ihr Wissen in Bezug auf das Problem zu kategorisieren, zu ordnen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Bereits mit dem Einsatz des eigenen begrenzten Wissens entsteht ein besseres Verständnis der Situation. Gemäss Vollmer (2015, S.14) besteht dabei jedoch immer auch das Risiko der „Verfestigung des eigenen Wissens“. Wenn eine Person in solchen Situationen mit

anderen Meinungen bzw. Erfahrungen und anderem Wissen konfrontiert wird, welche den eigenen widersprechen, führt dies zu einem konzeptionellen Konflikt (Johnson & Johnson, 1979; Vollmer, 2015). Dieser äussert sich in einem Gefühl des kognitiven Ungleichgewichts und der Unsicherheit betreffend die eigene Einschätzung des Sachverhaltes. Vollmer (2015, S.14) weist darauf hin, dass dieses kognitive Ungleichgewicht den Drang auslöst, das Gleichgewicht wiederherzustellen, was dann wiederum zu „epistemischer d.h. erkenntnismässiger Neugier und der Suche nach mehr Informationen und Wissen“ führt. Durch die Integration der neu erworbenen Wissensbestände kommt es in der Folge „[...] zu einer Re-Konzeptualisierung, einer Neuorganisation der kognitiven Schemata“ (Vollmer, 2015; S.14). Durch diesen Prozess wird das individuelle Lernen angeregt. Die Methode bettet sich demnach in ein interaktionales Zusammenspiel zwischen mehreren Personen ein, in welchem Konflikte gemeinsam bearbeitet bzw. Entscheidungen gemeinsam gefällt werden und gemeinsame Lernprozesse stattfinden können (Johnson & Johnson, 1979; Vollmer, 2015).

Empirische Befunde

Das Konstrukt der CC stellt eine empirisch validierte und praktikable Methode dar, um den wirtschaftlichen Herausforderungen in einer flexiblen, globalisierten Arbeitswelt zu begegnen. Die meisten Studien und Untersuchungen wurden bisher im Schulkontext durchgeführt. Verschiedene Studien belegen jedoch auch den positiven Effekt der Verlinkung der CC mit organisationalen Prozessen (Vollmer & Seyr, 2013). So belegen Tjosvold und Deemer (1980) dass kontroverse Herangehensweisen zu integrativen und komplexen Entscheidungen führen. Zudem zeigen viele Studien auf, dass eine konstruktive Herangehensweise individuelle Lernprozesse wie auch das Lernen der Teams aus Fehlern positiv beeinflusst (Tjosvold, 1982; Tjosvold et al., 2004). Weiter kann empirisch belegt werden, dass sich die CC positiv auf interpersonale Beziehungen unter Mitarbeitenden in Konfliktsituationen auswirkt (Tjosvold & De Dreu, 1997). Unter Berücksichtigung von Studien, welche einen positiven Zusammenhang zwischen konstruktiven Herangehensweisen und Effektivität (Tjosvold et al., 1998), Effizienz (Alper, Tjosvold & Law, 1998) sowie Produktivität (Etherington & Tjosvold, 1998) und Leistung aufzeigen, weisen Vollmer & Seyr (2013) zudem darauf hin, dass ein positiver Zusammenhang zwischen CC und Produktivität besteht. In neueren Studien wurden konstruktive Herangehensweisen auch im Zusammenhang mit Innovation untersucht; hierbei wurde ein positiver Zusammenhang festgestellt (z.B. Tjosvold et al., 2002; Tjosvold, Yu & Wu, 2009; Seyr & Vollmer, 2015). Zudem geben einige Studien Hinweise darauf, dass die CC positiven Einfluss auf das Commitment der Mitarbeitenden gegenüber ihrem Team, der Arbeit und der Organisation haben kann (z.B. Chen, Tjosvold & Su, 2005; Tjosvold et al, 1998).

Die empirische Evidenz der positiven Korrelate der Konstruktiven Kontroverse macht die praktische Relevanz für KMU in der MEM-Industrie deutlich. Auf Basis dieser Erkenntnisse beschäftigt sich die vorliegende Masterarbeit mit dem Konstrukt der CC und untersucht Zusammenhänge zu anderen Konstrukten, die für KMU in der MEM-Industrie relevant sind. Nachfolgend werden die untersuchten Konstrukte vorgestellt und ein theoretisches Modell hergeleitet, welche als Grundlage der Untersuchung dienen soll.

2.2 Konflikttypen

Die Auseinandersetzung mit Konflikttypen in Gruppen im Zusammenhang mit der CC stellt ein spannendes Forschungsfeld dar, welches hohe praktische Relevanz aufweist. So zeigen zahlreiche Studien auf (z.B. Yang & Mossholder, 2004), dass die Untersuchung von Konflikttypen in organisationalen Teams relevante Erkenntnisse zu Outcomes wie etwa der Arbeitsleistung liefern kann. Der Intragruppenkonflikt wird dabei in Anlehnung an Hjerto & Kuvaas (2009) als Reaktion auf inkompatible Wünsche oder Impulse zwischen Teammitgliedern definiert. Im organisationspsychologischen Kontext ist gemäss Solga (2011) die Unterscheidung zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten in Arbeitsgruppen von grosser Bedeutung. Beziehungskonflikte haben gemäss Solga (2011, S.112) „[...] unvereinbare private Einstellungen und Werthaltungen bzw. Fragen des persönlichen Miteinanders zum Gegenstand“. Aufgabenkonflikte hingegen gehen auf dissonante Handlungspläne und Standpunkte zurück, welche die Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe betreffen. Aufgabenkonflikte werden gemäss Solga (2011) oft in prozessorientierte und inhaltsbezogene Konflikte gegliedert. Inhaltsbezogene Konflikte beruhen darauf, dass Informationen, die für die Bewältigung der Aufgabe von Bedeutung sind, widerstreitend interpretiert werden. „Im Kontext von prozessorientierten Aufgabenkonflikten, streiten die Beteiligten über die Mittel und Wege der Zielerreichung, die Zuweisung und Koordination der Teilaufgaben, der Verantwortlichkeiten und Arbeitsmittel“ (Solga, 2011, S.112). Glasl (1997) steht der Unterscheidung von Aufgaben- und Beziehungskonflikten eher kritisch gegenüber. Gemäss Glasl (1997) lassen sich Konflikttypen nur schwer auseinanderhalten, denn sie haben die Tendenz, sich eskalierend auszuweiten. Oft eskalieren Dispute, die sachlich begonnen haben, zu emotional stark aufgeladenen Beziehungskonflikten (Glasl, 1997; Solga, 2011).

Eine häufig eingesetzte Skala, um Konflikttypen zu erfassen, ist gemäss Hjerto und Kuvaas (2009) die Intragroup Conflict Scale (ICS) von Jehn (1995). Oft werden im Zusammenhang der Untersuchungen der Skalen von Jehn (1995) Aufgabenkonflikte mit positiven Outcomes wie zum Beispiel Effektivitätssteigerungen in der Gruppe, in Zusammenhang gebracht, während Beziehungskonflikte mit negativen Outcomes assoziiert werden, etwa einer weniger starken Verbundenheit zur Organisation, (z.B. Simon & Petersons, 2000). Neuere Studien belegen

jedoch, dass einzelne Komponenten von emotionalen Beziehungskonflikten ebenfalls einen positiven Effekt auf die Gruppenleistung haben können (Chang, Bordia & Duck, 2003). Zudem wurde in einer Studie von De Dreu und Weingart (2003) ein negativer Zusammenhang zwischen dem Aufgabenkonflikt und der Gruppenleistung aufgezeigt. Der metaanalytische Befund von De Dreu & Weingart (2003) zeigt ausserdem einen Zusammenhang von $p=.54$ zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten. Auch die individuelle Wahrnehmung der Konflikttypen in der Gruppe rückt stärker in den Mittelpunkt. So weist etwa eine aktuelle Studie von Jehn et al. (2015) darauf hin, dass es in Gruppen asymmetrische Wahrnehmungen des Aufgabenkonfliktes geben kann (eine Person nimmt den Konflikt grösser wahr als eine andere). Die Resultate der Studie von Jehn et al. (2015) zeigen, dass Individuen, welche den Aufgabenkonflikt in ihrem Team unterschiedlich wahrnehmen, ihre Beziehung zu den Teamkollegen und die Gruppenleistung schlechter beurteilen als bei annähernd gleicher Wahrnehmung des Aufgabenkonflikts. Diese Untersuchungen können ein Indiz dafür sein, dass eine einfache Unterscheidung von Aufgaben- und Beziehungskonflikten nicht ausreichend differenziert ist; dies kann die kritische Haltung gegenüber dem Konzept der Konflikttypen von Glasl (1997) unterstreichen. In diesem Zusammenhang haben Hjerto und Kuvaas (2009) eine neue Skala entwickelt, um Konflikttypen differenzierter zu erfassen. Hjerto und Kuvaas (2009) entwickelten ein Modell von vier Intergruppen-Konfliktstilen (4IC model). Die ersten beiden Konflikttypen, der emotionale Personenkonflikt (EP) und der kognitive Aufgabenkonflikt (KA), ähneln dabei den bereits bestehenden Konstrukten. Hjerto und Kuvaas (2009) haben auf Basis ihrer Studie zwei weitere Konfliktstile definiert: den kognitiven Personenkonflikt (KP) und den emotionalen Aufgabenkonflikt (EA). Die Konflikttypen nach Hjerto und Kuvaas werden in *Abbildung 1* übersichtlich dargestellt.

| | Task | Person |
|------------------|---|---|
| Emotional | <p>Emotional task conflict</p> <p>An intragroup emotional task conflict is the awareness or perception of the existence of simultaneous and incompatible approval/avoidance issues among group members, concerning task related issues.</p> | <p>Emotion person conflict</p> <p>An intragroup emotional person conflict is the awareness or perception of the existence simultaneous and incompatible approval/avoidance issues among group members, concerning person related issues.</p> |
| Cognitive | <p>Cognitive task conflict</p> <p>An intragroup cognitive task conflict is awareness or perception of the existence of simultaneous and incompatible correct/incorrect issues among group members, concerning task related issues.</p> | <p>Cognitive person conflict</p> <p>An intragroup cognitive person conflict in a group is awareness or perception of the existence of simultaneous and incompatible correct/incorrect issues among group members, concerning person related issues.</p> |

Abbildung 1: Konflikttypen nach Hjerto und Kuvaas (2009, S. 42)

Hjerto und Kuvaas (2009) weisen darauf hin, dass Personenkonflikte nicht ausschliesslich beziehungs- oder personenorientiert sein müssen, sondern auch aufgabenorientiert sein können. Zudem müssen Aufgabenkonflikte nicht ausschliesslich sachbezogen sein; sie können auch eine beziehungsbezogene oder persönliche Komponente beinhalten. Die Autoren unterstreichen ihre Annahme wie folgt: „[...] emotional conflict may be relationship oriented, and cognitive/ intellectual conflict maybe task oriented, or relationship oriented. Based on these findings, we suggest a distinction between what we may call the „mental processing“ oft he conflict, which is the degree of cognition and emotion in the conflict and the „content“ oft he conflict, which ist the degree of task and person oriented conflict“ (S.8). In ihrem Paper stellen Hjerto und Kuvaas (2009) ein Modell zur Verfügung, welches neue Wege aufzeigt, um Konflikttypen in all ihren Facetten zu erfassen. Das 4IC-Modell wurde in aktuellen Studien noch nicht repliziert oder im Zusammenhang zu anderen Konstrukten untersucht. Hjerto und Kuvaas (2009) weisen darauf hin, dass das Modell weiter geprüft werden sollte und dass Untersuchungen, welche die vier Konflikttypen in Bezug zu anderen Konstrukten analysieren, relevante Erkenntnisse liefern können. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit könnten insbesondere weitere Untersuchungen zum emotionalen Aufgabenkonflikt sehr interessant sein, denn gemäss Johnson & Johnson (2007) ist der kognitive Konflikt eine wichtige Voraussetzung für die CC – und konstruktive Verhaltensweisen werden durch emotional betonte Konflikte verhindert. Es ist hierbei denkbar, dass emotionale Aufgabenkonflikte dennoch positive Zusammenhänge zu konstruktiven Verhaltensweisen aufzeigen, da sich die konträren Auffassungen immer noch auf die Aufgabe statt auf die Person als solche beziehen. Johnson (2015, S. 12) geht heute von anderen Annahmen aus und unterstreicht die Wichtigkeit von Emotionen in Konflikten:

„Cooperation does not mean compliance, conformity, acquiescence, or niceness. Rather, in deciding how best accomplish a mutual goal, people disagree, and even yell and scream at each other“. Kooperative Verhaltensweisen sind somit gemäss Johnson (2015) auch dann möglich, wenn Personen emotional werden und sich vielleicht sogar anschreien. Destruktiv werden sie erst dann, wenn sie sich nicht mehr auf die Aufgabe selbst beziehen bzw. die Personen auf einer persönlichen Ebene angegriffen werden (Johnson, 2015). Die Auseinandersetzung mit dem 4IC-Modell stellt somit ein interessantes Forschungsdesiderat dar, mit welchem sich die vorliegende Arbeit in einem angewandten Setting befasst.

2.3 Ökonomischer Druck

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff 'Ökonomischer Druck' ist zurzeit in den Medien bzw. unter Berufsjournalen sehr verbreitet und wird oft in Zusammenhang mit einem erhöhten Preis- und Kostendruck im Arbeitskontext erwähnt (z.B. Klauser, 2010; Tiwari, 2015). In der vorliegenden Arbeit wird der ökonomische Druck in Anlehnung an eine philosophische Auseinandersetzung von Ottmann (2004) als eine Nötigung zum Handeln verstanden, die aus einer Knappheit von Ressourcen entsteht. Die Konzeptualisierung des Konstrukts gestaltet sich sehr schwierig. Ottmann (2004, S.214) weist beispielsweise darauf hin, dass „[...] weder eine schier externe, exogene, a priori und objektiv gegebene, absolute Notwendigkeit, noch ein rein interner, endogener, selbstkonstruierter relativer Glaube den Anforderungen dieses Konzepts genügt“. Ausgehend von den Aussagen Ottmanns (2004) kann der ökonomische Druck auch entstehen, ohne dass ein objektiver Beweggrund (z.B. Umsatzrückgang) vorliegen muss. Unternehmen können auch einen selbstgeschaffenen Druck empfinden, welcher nicht unbedingt an objektive Kriterien gebunden sein muss. Just diese Mehrdeutigkeit des Konstruktes ist es, welche eine Operationalisierung so schwierig macht. Dennoch kann man die Relevanz von externen Kräften nicht leugnen. Weick (1985, S. 240) beschreibt diese Relevanz wie folgt: „Es trifft gewiss zu, dass ich Organisationen an Dingen stossen und dass ihre blauen Flecke eine gewisse Handfestigkeit ihrer Umwelt bezeugen“. Gemäss Ottmann (2004) können Rückläufige Verkaufsergebnisse, Liquiditätslücken oder Einbussen der Rentabilität als Folge einer ökonomischen Härte der Umwelt wahrgenommen werden. Genau solche Umwelteinflüsse können „blaue Flecken“ verursachen, welche dann wieder Einfluss auf die Individuen in den Organisationen haben. Der ökonomische Druck muss jedoch nicht nur negativ betrachtet werden, denn „ein Wandel ohne externen Druck, ohne Druck aus der Umwelt gilt als sehr unwahrscheinlich“ (Ottmann, 2004, S. 215). Ottmann selbst bezeichnet seine Auffassung des ökonomischen Drucks hier als vage Idee des Konzepts und weist somit auf die 'schillernde Mehrdeutigkeit' des Konstrukts hin.

Um den ökonomischen Druck in Bezug auf das Untersuchungsfeld der Schweizerischen MEM-Industrie näher zu beleuchten, wurde auf eine Operationalisierung von Zimmermann (2015) zurückgegriffen, welche den ökonomischen Druck auf die Schweizerische MEM-Industrie an seiner Studie zu objektiven Kriterien wie den Einbussen an Rentabilität, Auftragsrückgang und Rückläufigen Verkaufsergebnisse festmacht. Zudem gelten für Zimmermann (2015) Kriterien wie der Einsatz von Leiharbeitern, erhöhte Arbeitszeiten und Entlassungen zu Hauptindizes, welche darauf hinweisen, dass ein Unternehmen unter ökonomischen Druck steht. Um eine rein objektive Betrachtungen des Gegenstands des ökonomischen Drucks zu vermeiden, werden in der vorliegenden Arbeit zudem die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden im Unternehmen und ihre Wahrnehmung vom ökonomischen Druck thematisiert. Rutzer (2016) sowie Zimmermann (2015) weisen darauf hin, dass der ökonomische Druck sich vor allem in einer erhöhten AU und AB der Mitarbeitenden im Unternehmen zeigt. Auch die im *Kapitel 1.1.2* beschriebene Auseinandersetzung mit den aktuellen Zahlen kann darauf hinweisen, dass sich der ökonomische Druck in einer erhöhten AU sowie in Belastung zeigt. Um diese Annahmen zu verifizieren, wurden in der in *Kapitel 3.3* beschriebenen qualitativen Vorstudie Interviews mit zwei Geschäftsführern und zwei Mitarbeitenden in KMU der Schweizer MEM-Industrie geführt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass sich die Annahmen bestätigen lassen und sich der ökonomische Druck im untersuchten Feld vor allem in den Facetten AU und AB äussert. Aufgrund der hohen praktischen Relevanz dieser Konstrukte sollen sie dazu eingesetzt werden, den ökonomischen Druck auf die Mitarbeitenden zu operationalisieren. Es handelt sich dabei jedoch nicht um eine umfassende Konzeptualisierung des Konstruktes, sondern um eine Abbildung von zwei Facetten, welche für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung sind. Die Facetten AU und AB sollen deshalb in den folgenden Ausführungen näher beschrieben werden.

2.3.1 Arbeitsplatzunsicherheit

Es gibt eine Vielzahl von theoretischen Auseinandersetzungen und wissenschaftlichen Studien, welche sich mit der AU befassen. Nachfolgend sollen einige vorgestellt werden. Das Erklärungsmodell von Greenhalgh und Rosenblatt (1984) gilt als Ausgangspunkt der Forschung zur Arbeitsplatzunsicherheit. Die Forscher wollten mit ihrem aufgestellten Modell der konzeptionellen Unsicherheit entgegenwirken, welche bis dato vorherrschend war (Seppelfrick, 2013). Das entwickelte Modell wird in *Abbildung 2* übersichtlich dargestellt.

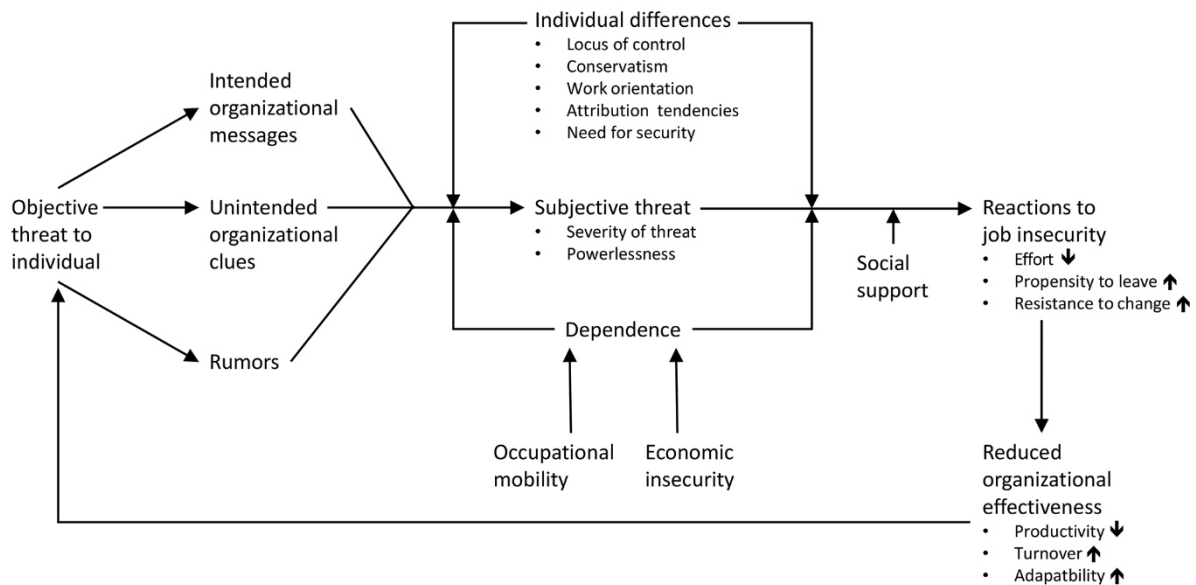


Abbildung 2: Modell der AU nach Greenhalgh und Rosenblatt (1984, S. 438)

Greenhalgh und Rosenblatt (1984) verstehen die AU als einen Druck, welcher durch die Umwelt ausgelöst und durch das Individuum wahrgenommen wird. Die Autoren berücksichtigen in ihrem Modell nicht nur die Befürchtung des Verlustes des gesamten Arbeitsplatzes, sondern auch die Befürchtung eines Verlustes wertgeschätzter Jobmerkmale (Job Features). Sie gehen zudem auf die Informationsquellen ein, die zwischen der objektiven und der subjektiv wahrgenommenen Bedrohung vermitteln. Dazu gehören die offizielle Bekanntmachung der Organisation sowie ferner die Anzeichen, welche ungewollt zu den Mitarbeitenden gelangen (z.B. Überlegungen zu Kündigung des Unternehmensstandortes) und nicht zuletzt die Gerüchte, welche sich im Unternehmen verbreiten. Die subjektiv wahrgenommene Unsicherheit setzt sich dabei aus der Bedrohung und der wahrgenommenen Machtlosigkeit zusammen. Als potenzielle Outcomes der AU bezeichnen die Autoren eine erhöhte Kündigungs- wie auch eine reduzierte Leistungsbereitschaft. Zudem gehen die Autoren davon aus, dass individuelle Unterschiede die Beziehung zwischen der erlebten AU und der Reaktion moderieren. Sie gehen davon aus, dass Persönlichkeitsmerkmale wie eine interne vs. externe Kontrollüberzeugung, Konservatismus vs. Optimismus, Arbeitsorientierung vs. Freizeitorientierung, interne vs. externe Attributionstendenz und ein stark bzw. schwach ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis Einfluss haben können. Zudem stellt die gegenwärtige Abhängigkeit der Person von ihrem Arbeitsplatz einen moderierenden Einfluss dar. Die Unterstützung des sozialen Umfeldes wird ebenfalls als wichtiger Einflussfaktor betrachtet, welcher eine Ressource darstellen kann. Das Modell geht nicht nur auf individuelle Reaktionen der Beschäftigten ein, sondern spezifiziert auch die Konsequenzen der AU auf der Ebene der Gesamtorganisation. Zu den Konsequenzen zählt z.B. eine verringerte organisationale Anpassungsfähigkeit. Der Kreislauf des Modells

schliesst sich durch eine Feedbackschleife, welche aufzeigt, dass sich durch reduzierte organisationale Effektivität das Niveau der objektiven AU der Gesamtorganisation erhöht.

Das Modell von Greenhalgh und Rosenblatt (1984) wurde in zahlreichen Studien und Arbeiten geprüft und bestätigt (z.B. Lee & Bobko, 1989; Renz, 2003; Seppelfricke, 2013) und gilt bis heute als eine der wichtigsten Grundlagen zur Erforschung der Arbeitsplatzunsicherheit.

Objektive vs. subjektive Arbeitsplatzunsicherheit

Eine keineswegs einfache Frage befasst sich damit, ob es sich bei der AU um ein vorwiegend objektives oder ein subjektives Phänomen handelt. Grundsätzlich bestehen gemäss Renz (2003) zahlreiche objektive Merkmale, um Arbeitsplätze in Grade der Unsicherheit einzuteilen. Zu nennen sind hier beispielsweise Merkmale wie der Gewinn, Kurzarbeit oder Stellenabbau (Renz, 2003). Allerdings kann die alleinige objektive Erfassung dieser Merkmale als sehr kritisch betrachtet werden, denn es existiert bis heute kein allgemein anerkanntes Verfahren, mit dem diese zu einem Gesamtwert objektiver AU transferiert werden können. Ein solches Verfahren wiederum wäre mit weiteren Problemen konfrontiert bzw. gemäss Büssing (1987) vom jeweiligen ökonomischen und gesellschaftlichen Kontext abhängig. Der jeweilige Sicherheitswert eines solchen Verfahrens ist somit weitgehend durch den Kontext der entsprechenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen bestimmt (Büssing, 1987; Renz, 2003). Psychologisch interessant ist in erster Linie die subjektive Arbeitsplatzunsicherheit. Heelgreen, Sverke und Isaksson (1999, S. 181) definieren die AU in Anlehnung an Greenhalgh und Rosenblatt (1984) beispielsweise als „subjektive phenomenon based on individual's appraisal of uncertainties in the immediate work environment“. Auch Klandermans und van Vuuren (1999, S. 145) weisen auf die Wichtigkeit der subjektiven Einschätzung hin, indem sie aus ihren Studien folgendes Fazit ziehen: „In fact it was the feeling of job security, rather than the situation of the company per se that impacts on the workers health, attitudes and behavior“. Weitere Autoren stützen die Wichtigkeit der subjektiven Einschätzung der AU (z.B. Mohr, 2000; Roskies & Louis-Guerin, 1990) und verweisen darauf, dass die subjektive Wahrnehmung für Outcomes wie die Leistungsfähigkeit oder die Gesundheit der Mitarbeitenden viel wichtiger ist als die objektive Arbeitsplatzunsicherheit.

Borg (1992) weist zudem darauf hin, dass die Unterscheidung zwischen der kognitiven Komponente der AU (Bedenken) und der affektiven Komponente (Befürchtung) von grosser Bedeutung ist, „weil wenig optimistische Einschätzungen der Zukunft (Bedenken) nicht unbedingt zu Befürchtungen oder einem Bangen um den Arbeitsplatz führen müssen“ (S. 108). Um diese Annahme zu prüfen, entwickelte Borg (1992) eine Skala und überprüfte die zweidimensionale

Struktur in einer Studie mit N=325 Mitarbeitenden aus verschiedenen Berufsfeldern. Die Studie konnte eine zweidimensionale Struktur ebenso bestätigen wie deren differentielle Validität. Renz (2003) weist darauf hin, dass die Ergebnisse jedoch mit einem gewissen Vorbehalt interpretiert werden müssen. Er bezieht sich dabei hauptsächlich auf die Problematik, dass alle Items zu Messung der Bedenken positiv formuliert sind (weshalb sie die kognitive Sicherheit messen), während diejenigen zur Erfassung der Befürchtung sämtlich negativ formuliert wurden (weshalb sie die emotionale Unsicherheit messen). In der vorliegenden Arbeit wurde diese Problematik in Anlehnung an Renz (2003) mit der Recodierung der Items von Borg (1992) entgegengewirkt (siehe Kapitel 3.4.1).

Auswirkungen und Korrelate subjektiver Arbeitsplatzunsicherheit

Zahlreiche Studien belegen den Zusammenhang der AU mit einer verschlechterten psychischen Befindlichkeit (z.B. Kinnunen et al., 2000; Mohr 2000). Mohr (2000) erfasste in seiner Studie beispielsweise die Auswirkungen akuter AU und anderer Stressoren auf die psychische Gesundheit deutscher Stahlarbeiter. Dabei errechnete er positive Zusammenhänge zwischen der subjektiv eingeschätzten AU und Indikatoren wie psychosomatischen Beschwerden und Angstzuständen. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit sind besonders die Untersuchungen zu den Einstellungen bezüglich der Arbeit sowie zum Arbeitsverhalten interessant. Ein für das Funktionieren einer Organisation höchst relevantes und von Arbeits- und Organisationspsychologen häufig untersuchtes Themenfeld betrifft die Einstellung und Verbundenheit der Mitarbeitenden mit der Organisation. Das Konzept des organisationalen Commitment stellt dabei die psychologische Verbundenheit mit der Organisation bzw. die Selbstverpflichtung gegenüber der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber dar (siehe Kapitel 2.4). Bereits Borg (1989) führte mehrere allgemeine Mitarbeitenden-Befragungen in international tätigen Unternehmen der Elektro- bzw. High-Tech-Industrie sowie eine Umfrage unter Lesern einer Fachzeitschrift für Elektrotechnik durch (N= 3140). In seiner Studie untersuchte er die subjektive AU im Zusammenhang mit negativen Einstellungen gegenüber der Organisation und dem Vertrauen in das Management. Dabei konnte er feststellen, dass eine niedrige subjektive Sicherheit der Arbeitsstelle negative Einstellungen bedingte. Auch andere Studien wie etwa jene von Roskies und Louis-Guerin (1990) oder von Ashford, Lee & Bobko (1989) bestätigten ebenfalls einen negativen Zusammenhang zwischen arbeitsplatzbezogener Unsicherheit und dem Vertrauen in die Organisation. In einer Studie von Kinnunen et al. (2000) mit Angestellten dreier finnischer Firmen wurden unter anderem die Auswirkungen der AU auf das ein Jahr später erfasste Wohlergehen der Organisation untersucht. Gemäss der mit einer Strukturgleichungsmodellierung vorgenommenen Analyse beeinflusste die subjektiv wahrgenommene AU dabei die Bewertung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens, das organisationale Commitment

hingegen wurde nicht beeinflusst. Der unerwartete Befund hinsichtlich des organisationalen Commitments wird von Kinnunen et al. (2000) damit begründet, dass zum Zeitpunkt der Befragung eine hohe Arbeitslosigkeit bestand und die Alternativen auf dem Arbeitsmarkt gering waren. Ebenfalls sehr interessant sind Studien, welche die Fluktuationsneigung im Zusammenhang mit der AU untersuchen. Davy, Kinicki und Scheck (1997) beispielsweise erhoben die Fluktuationsneigung von Angestellten aus zwei Unternehmen, welche wirtschaftlich gefährdet waren. Sie konnten zwischen der AU und der Fluktuationsneigung einen signifikanten Zusammenhang aufzeigen. Strukturgleichungsanalysen konnten aufzeigen, dass die Auswirkung der AU auf die Fluktuationsneigung nicht direkt erfolgte, sondern über eine Verminderung der Bindung zur Organisation moderiert wurde (Davy et al., 1997). Weitere Studien verweisen auf den signifikant positiven Zusammenhang zwischen AU und destruktiven Verhaltensweisen (z.B. Lim, 1996). Auch zwischen der Arbeitsleistung und der AU sind gemäss verschiedener Studien signifikante Zusammenhänge belegt. Beispielsweise konnten Roskies und Louis-Guerin (1990) einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen einer AU und dem subjektiv eingeschätzten Arbeitseinsatz von Managern feststellen. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit sind zudem Untersuchungen zu den Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden von Interesse. So konnte beispielsweise eine von Kinnunen et al. (2000) durchgeführte Längsschnittstudie aufzeigen, dass die subjektiv wahrgenommene AU negativen Einfluss auf die eingeschätzte Beziehung zu Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen sowie Vorgesetzten hat. Diese Studie ist ein Indiz dafür, dass gerade die guten Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden, welche in Zeiten der AU als wichtige Ressource dienen können, in Mitleidenschaft gezogen werden (Renz, 2003). Ökonomisch motivierte Studien weisen zudem auf den negativen Zusammenhang zwischen der Konsumentenstimmung und der Kaufbereitschaft der Kunden sowie der AU hin (z.B. Strahm, 1997). Wenn man sich die vorgängig beschriebene Feedbackschleife nach Greenhalgh und Rosenblatt (1984) betrachtet, können diese Studien ebenfalls eine hohe praktische Relevanz aufweisen, denn durch die reduzierte organisationale Effektivität kann ihnen zufolge auch das Niveau der objektiven AU der Gesamtorganisation erhöht werden.

2.3.2 Arbeitsbelastung

Wie dargelegt, weist Rutzer (2016) darauf hin, dass in den vom ökonomischen Druck betroffenen Unternehmen weniger Mitarbeitende mehr leisten müssen, damit die Unternehmen weiterbestehen können. Wenn weniger Mitarbeitende mehr leisten müssen, steigt die AB durch Zeitdruck, erhöhtes Arbeitsvolumen und parallele Erledigung mehrerer Aufgaben (Multitasking) (Rimann & Udris, 1997).

Als AB werden in Anlehnung an Ulich (2011) von aussen kommende, objektive Grössen und Faktoren bezeichnet, die auf den Menschen einwirken. Beanspruchungen hingegen, bezeichnen deren Auswirkungen auf den Menschen.

Belastungen am Arbeitsplatz resultieren demnach aus körperlichen und geistigen Tätigkeiten, welche jeden Arbeitsplatz in unterschiedlichen Masse kennzeichnen. Belastungen können von der Arbeitsorganisation, den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz oder auch der Arbeitsumgebung hervorgerufen werden (Griefahn 1996, Schlick, Bruder & Luczak, 2010).

Übersteigen diese Belastungen die individuelle Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden, können daraus Beanspruchungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen resultieren (Ulich, 2011).

Nach Schönplflug (1987) lassen sich Belastungen in sechs Dimensionen unterscheiden: nach ihrer Herkunft, nach ihrer Qualität, nach den Möglichkeiten, sie zu beeinflussen, nach den Möglichkeiten, sie vorherzusehen, nach ihrer zeitlichen Struktur und nach der Art ihrer Auswirkungen auf die Betroffenen. Gemäss Ulich (2011) macht allein diese Klassifizierung sehr gut deutlich, dass eine einfache Zuordnung von Beanspruchungen zu Belastungen nicht erwartet werden kann. Dies ist nicht weiter verwunderlich; zudem ist in der DIN-Vorschrift 33400 ist festgehalten, dass die Arbeitsbeanspruchung eine individuelle Auswirkung der AB im Menschen in Abhängigkeit von seinen Eigenschaften und Fähigkeiten ist (Ulich, 2011).

Formen der Arbeitsbelastung

Wie bereits beschrieben, gibt es verschiedene Belastungen, welche ein Individuum beim Verichten der täglichen Arbeit (negativ) beeinflussen können. Im Kontext der vorliegenden Arbeit stellten sich die Belastungen durch Zeitdruck und ein erhöhtes Arbeitsvolumen mit weniger Personal als besonders relevant heraus (siehe *Kapitel 3.3.4*). Zeitdruck scheint hierbei ein sehr weit verbreitetes Phänomen zu sein. Mehr als 60% der Beschäftigten in Ländern der Europäischen Union (EU) geben an, dass sie bei der Arbeit mindestens ein Viertel ihrer Arbeitszeit damit beschäftigt sind, Arbeiten mit sehr eng gesetzten Deadlines zu erledigen (Eurofound, 2010). Im Allgemeinen entsteht Zeitdruck, wenn eine Arbeit zu einem bestimmten Termin fertiggestellt werden muss und dieser Termin nur mit Einsatz grosser Kräfte eingehalten werden kann (Pfaff, 2013). Gemäss der SECO-Studie von Grebner et al. (2010) wird Zeitdruck umgangssprachlich häufig mit Stress gleichgesetzt und ist mit dem Zwang verbunden, mehr Informationen in kürzerer Zeit aufnehmen und verarbeiten zu müssen. Gemäss den Studienergebnissen kann dies zu mentaler Überbelastung und vor allem bei komplexen Aufgaben zu reduzierter Arbeitsleistung (z.B. gehäuften Fehlern) führen. Als ungünstige Folgen von chronischem Zeitdruck konnten in der Studie Gereiztheit, Erschöpfung und psychosomatische

Beschwerden wie Schlafstörungen, Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Depressivität und reduzierte Arbeitszufriedenheit identifiziert werden (Grebner et al., 2010).

Nach Zapf und Semmer (2004) gehört Zeitdruck zu den aufgabenbezogenen Stressoren, welche aus den Belastungen der Arbeitsaufgaben oder der Arbeitsorganisation resultieren. Er kann als AB mit hohem Stresspotential eingestuft werden, was die Stressstudie aus dem Jahr 2010 deutlich aufzeigt. Bei Erwerbstätigen, die höherem Zeitdruck ausgesetzt sind, ist der Anteil der häufig oder sehr häufig gestressten Personen fast doppelt so gross (66%) gegenüber Menschen, die unter weniger Zeitdruck arbeiten (34%) (Grebner et al., 2010).

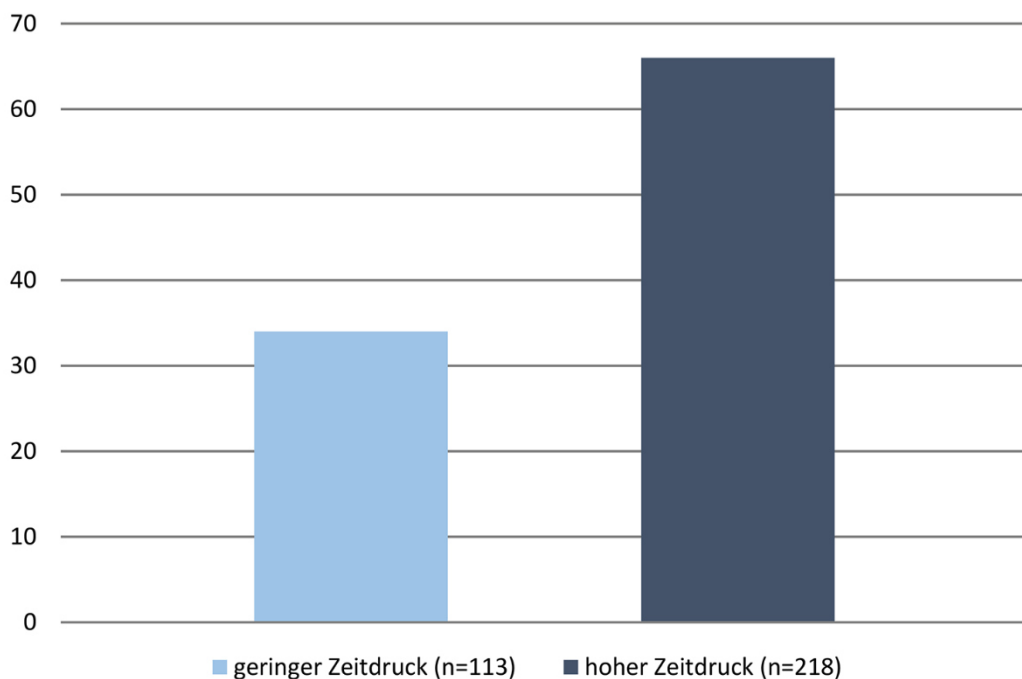


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Stressempfinden (Grebner et al., 2010)

Es scheint nicht weiter verwunderlich, dass auch ein erhöhtes Arbeitsvolumen Stress verursachen kann. Durch ein erhöhtes Arbeitsvolumen muss in der gleichen Zeit mehr Arbeit erledigt werden, was wiederum in Zeitdruck und Stress mündet (Baethge & Rigotti, 2013, Ulich, 2011). Auch Multitasking wird in diversen Studien als AB mit negativen Folgen im Arbeitskontext genannt (z.B. Wethrell & Carter, 2013; Spink, Cole & Waller, 2009). In einer Studie von Baethge und Rigotti (2013) zeigte sich beispielsweise, dass Multitasking als ein Stressor wahrgenommen wird, welcher die Arbeitsleistung negativ beeinflusst.

Gemäss Evers (2009) finden in Belastungssituationen komplexe und dynamische Interaktions- und Transaktionsprozesse zwischen Person und Umwelt statt. „Stress entsteht dann, wenn die Anforderungen der Situation bzw. der Umwelt die Anpassungsfähigkeit oder Ressourcen

der Person zu sehr beanspruchen oder übersteigen. Dabei führen die objektiven Umweltanforderungen nicht gleichsam automatisch zu Inkongruenz, sondern die subjektive Wahrnehmung, Bewertung und Verarbeitung durch das Individuum ist die vermittelnde Größe im Stressprozess“ (Evers, 2009, S.43).

Im Kontext der vorliegenden Arbeit sind besonders die Befunde zu den Folgen von arbeitsbezogenen Belastungen wichtig, denn psychische Stressreaktionen, welche aufgrund von Belastungen entstehen, können verhaltensbezogene Stressoren nach sich ziehen, welche sowohl für die Betroffenen als auch für die Unternehmen schwerwiegend sind (Evers, 2009). Studien belegen, dass sich Stress in Absentismus, verminderter Arbeitsqualität und belasteten sozialen Interaktionen am Arbeitsplatz äussern kann (Badura, 2005; Evers, 2009; Krause et al., 2015). Besonders die Untersuchungen zu den belastenden sozialen Interaktionen sind von grosser Wichtigkeit. So weisen Udris und Frese (1999) beispielsweise darauf hin, dass durch eine erhöhte AB Stress ausgelöst wird, welcher dann wiederum in Verhaltensweisen wie einer erhöhten Reizbarkeit, Aggressionen und emotionalen Konflikten mündet.

2.4 Organisationales Commitment

Das organisationale Commitment spielt in KMU in der Schweizerischen MEM-Industrie eine grosse Rolle. Wiewohl Arbeitsplätze gestrichen werden, stellt das organisationale Commitment für die befragten Unternehmen einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren dar, welcher auch in Zukunft als bedeutender Standpfeiler eingestuft wird (siehe auch *Kapitel 1.1.2* und *Kapitel 3.3.4*). In Bezug auf aktuelle Themen wie den demografischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel scheint das zunehmende Interesse an der Thematik der Mitarbeiterbindung nicht verwunderlich. Langhoff (2009) sieht den wichtigsten Grund für das zunehmende Interesse an der Thematik in den sich verändernden Altersstrukturen der Bevölkerung und dem damit verbundenen Fachkräftemangel in westlichen Ländern. „Wie andere europäische Länder erlebt die Schweiz einen Prozess «doppelter demographischer Alterung»: Einerseits erhöht sich der Anteil älterer Menschen als Folge eines Geburtenrückgangs. Ausgelöst wird dieser Prozess durch geburtenstarke Jahrgänge («Babyboom-Generation»), die weniger Kinder zur Welt brachten als ihre Eltern, aber länger leben werden. Andererseits steigt die Zahl älterer Menschen aufgrund der erhöhten Lebenserwartung. Seit Einführung der AHV (1948) hat sich die Lebenserwartung 65-jähriger Männer von zwölf auf 17 Jahre erhöht und die der 65-jährigen Frauen von 13 auf 21 Jahre. In Zukunft wird vor allem die Zahl hochaltriger Menschen rasch ansteigen, und je nach Bevölkerungsszenario erhöht sich daher die Zahl der über 79-Jährigen zwischen 2000 und 2040 von 290'000 auf 550'000 bis 680'000 Menschen“ (Höpflinger, 2005, S.1). Verbunden mit dem demografischen Wandel, entwickelt sich der Arbeitsmarkt in gewissen Berufen immer mehr zu einem Arbeitnehmermarkt. Fachkräfte, z.B. gut

ausgebildete Technikerinnen und Techniker, haben mittlerweile die Wahl: Sie können sich für denjenigen Arbeitgeber entscheiden, der ihnen die besten Bedingungen bietet. Der Konkurrenzkampf um gut ausgebildete Fachkräfte ist somit sehr gross (Tewes & Stockinger, 2014). Vor dem Hintergrund des organisationalen Wandels, der unter anderem durch veränderte Aufgaben und Anforderungen, flexiblere Organisations- und Beschäftigungsformen, AU sowie die Globalisierung gekennzeichnet ist, wird die Bindung an ein Unternehmen erschwert. Dennoch sind die Unternehmen zunehmend darauf angewiesen, dass Mitarbeitende sich über das ausdrücklich Geforderte hinaus engagieren und auch in schwierigen Zeiten für das Unternehmen einsetzen (Cooper- Hakim & Viswesvaran, 2005).

Definition und Korrelate

Commitment bedeutet gemäss Felfe und Franke (2012, S.14) „Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber einer Organisation“. In diesem Sinne beschreibt das organisationale Commitment gemäss Felfe und Franke (2012) „[e]ine Einstellung gegenüber dem Unternehmen bzw. der Organisation, dem bzw. der man angehört“ (S.14). Das Commitment umfasst gemäss Felfe und Franke (2012) sowohl emotionale als auch kognitive Komponenten. Bereits Meyer und Allen (1984) haben vorgeschlagen, das organisationale Commitment als mehrdimensionales Konstrukt zu verstehen. Die erste Dimension wurde dabei als affektives Commitment bezeichnet und als „positive feelings of identification with attachment to, and involvement in the work organization“ definiert (Meyer & Allen, 1984, S.357). Die zweite Dimension wurde als kalkulatorisches Commitment bezeichnet und als Commitment definiert, welches auf den Kosten basiert, die bei einem Wechsel zu erwarten wären. Das bedeutet, dass Mitarbeitende glauben, aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen im Unternehmen bleiben zu müssen. In einem späteren Beitrag haben Meyer und Allen (1990) das normative Commitment ergänzt, welches als Gefühl der Verpflichtung, in der Organisation zu bleiben, definiert wird. Die unterschiedlichen Komponenten, werden in *Tabelle 2* visualisiert.

Tabelle 2: Drei-Komponenten-Modell nach Felfe (2008, S. 38)

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

Die Differenzierung unterschiedlicher Komponenten ist gemäss Felfe und Franke (2012) vor allem im Hinblick auf mögliche Massnahmen zur Förderung von Commitment von praktischer Relevanz: „Beispielsweise besteht ein hohes Risiko, dass Mitarbeiter, die in erster Linie kalkulatorisch gebunden sind, das Unternehmen verlassen, sobald sich eine attraktivere Alternative bietet“ (Felfe & Franke, 2012, S.16). Interessant sind in diesem Zusammenhang Studien, welche auf die verschiedenen Komponenten des organisationalen Commitments eingehen. Eine Metanalyse von Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005) zeigt zum Beispiel auf, dass ein signifikanter Zusammenhang von $p=.27$ zwischen affektivem organisationalem Commitment und Leistung besteht. Der Zusammenhang zum kalkulatorischen organisationalem Commitment (OCC) und Leistung fiel mit $p=-.12$ eindeutig negativ aus. Auch andere Studien liefern interessante Erkenntnisse zu Zusammenhängen von organisationalem Commitment mit wettbewerbsrelevanten Variablen wie beispielsweise dem Organizational Citizenship Behavior (OCB). Das Konzept des OCB bedeutet, dass Mitarbeitende eigenverantwortlich und im Sinne des Unternehmens handeln (Meyer et al., 2002). In einer Metanalyse von Meyer et al. (2002) korrelierte das affektive organisationale Commitment (AOC) zu $p=.32$. Auch zur Kundenzufriedenheit konnten spannende Korrelate entdeckt werden; so zeigte eine aktuelle Studie von Herz, Beck und Felfe (2009) beispielsweise auf, dass zwischen affektivem organisationalem Commitment und Kundenzufriedenheit ein signifikant positiver Zusammenhang besteht. Unterstrichen werden diese Ergebnisse durch eine Metanalyse von Harter, Schmidt & Hayes (2002), welche systematische Zusammenhänge zwischen Commitment und Leistungen auf Gruppenebene aufzeigt, etwa zu Profitabilität und Kundenzufriedenheit. Wie diese beispielhaften Untersuchungen darlegen, ist das organisationale Commitment ein wichtiges Konstrukt,

welches die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen kann. Zudem sind im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit Studien relevant, welche sich mit dem Einfluss von AB und Stress auf das organisationale Commitment befassen. Meyer et al. (2002) zeigen beispielsweise auf, dass ein negativer Zusammenhang zwischen hoch erlebten AB und dem affektiven Commitment besteht. Zwischen dem kalkulatorischen Commitment und hohen AB hingegen konnten positive Zusammenhänge festgestellt werden. Verschiedene Studien im asiatischen Raum belegen zudem einen Zusammenhang zwischen konstruktiven Verhaltensweisen und dem Commitment der Mitarbeitenden (Tjosvold, 2002; Tjosvold 1998). Chen et al. (2005) weisen in ihrer Studie darauf hin, dass das Commitment der Mitarbeitenden gegenüber ihrem Beruf steigt, wenn konstruktive Verhaltensweisen in Diskussionen mit Managern angewandt werden. Zudem macht Tjosvold (2002) in einer Studie darauf aufmerksam, dass die CC in einem positiven Zusammenhang zu Beziehungen der Mitarbeitenden und einer guten Produktivität steht. Die Beziehungen und die Produktivität der Mitarbeitenden wiederum korrelieren signifikant positiv mit dem Commitment gegenüber dem Team. Cosier und Dalton (1990) weisen in ihrer Studie zudem auf den positiven Zusammenhang zwischen der CC und organisationalem Commitment hin. Auch der Führungsstil hat grossen Einfluss auf das Commitment der Mitarbeitenden. So zeigen verschiedene Studien (z.B. Meyer et al, 2002) einen positiven Zusammenhang zwischen dem Commitment der Mitarbeitenden und einem demokratisch-transformationalem Führungsstil auf. Werden die Studien zur CC vor diesem Hintergrund betrachtet, so weisen die Ergebnisse auf einen positiven Zusammenhang zwischen konstruktiven Verhaltensweisen und einem demografischen Führungsstil hin (Tjosvold, 1998). Dies lässt die Vermutung zu, dass konstruktive Verhaltensweisen in einem demokratischen Führungsstil münden, welcher wiederum in höherem Commitment resultiert.

2.5 Hypothesen und theoretisches Modell

In den nachfolgenden Ausführungen werden die Hypothesen und das der empirischen Untersuchung zugrundeliegende theoretische Modell vorgestellt. Das Modell ist in *Abbildung 4* übersichtlich dargestellt, wobei die roten Pfeile einen negativen, die grünen einen positiven und die schwarzen keinen Zusammenhang symbolisieren.

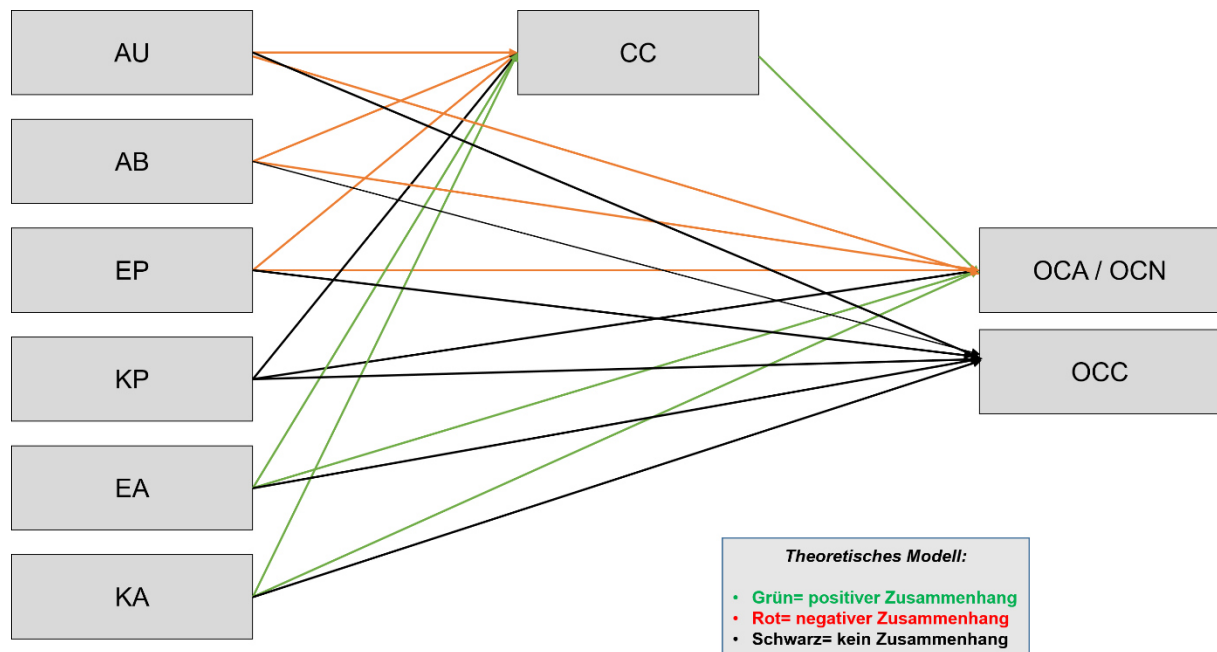


Abbildung 4: Theoretisches Modell

Wie hier ersichtlich, wird zwischen AU und CC ein negativer Zusammenhang erwartet. Wie bereits beschrieben, konnte in Studien festgestellt werden, dass die AU zu verschlechterten Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden führen kann und Konflikte durch eine hohe AU emotionaler und persönlicher werden (z.B. Kinnunen et al., 2000; Renz, 2003). Die CC hingegen grenzt sich sowohl von Interessenkonflikten als auch von Beziehungs- oder affektiven Konflikten ab (Johnson, 2015; Johnson & Johnson, 2012; Vollmer, 2015). Zudem kann in Zeiten der AU der Wettbewerb zwischen den Mitarbeitenden steigen, weil jeder Beschäftigte in einem möglichst guten Licht dastehen möchte, um seine Arbeitsstelle langfristig zu behalten. Wenn ein Arbeitskollege seine Stelle behalten kann, bedeutet dies für den anderen ggf., dass er seine im Gegenzug verliert. Das Ziel, die eigene Arbeitsstelle behalten zu wollen, könnte eine Art negative Zielinterdependenz darstellen. Informationen und Wissen werden damit weniger ausgetauscht und es kann zu Gefühlen von Misstrauen gegenüber den eigenen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen kommen (Sverke, Hellgreen & Näswall, 2002). Die CC setzt den Willen für einen gegenseitigen Austausch voraus und könnte somit durch die AU negativ beeinflusst werden (Johnson, 2015). Die *Hypothese 1* (H1) lautet demnach:

- *H1: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit (AU) und der Konstruktiven Kontroverse (CC).*

Weiter wird angenommen, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der AU und dem OCA besteht. Diverse Studien belegen den negativen Zusammenhang zwischen der AU und dem organisationalen Commitment (*siehe Kapitel 2.2.1*). Interessant sind in diesem Zusammen-

hang besonders Studien, welche die verschiedenen Komponenten (affektiv, normativ und kalkulatorisch) des Commitments in die Untersuchung einbeziehen. In einer Studie von Kinnunen et al. (2000) etwa, in welcher die Differenzierung in Komponenten nicht vorgenommen worden ist, wurde das organisationale Commitment durch die subjektive AU nicht beeinflusst. Die Autoren verweisen darauf, dass der Grund hierfür darin liegen könnte, dass zu dieser Zeit grosse Arbeitslosigkeit vorherrschte und deshalb die Alternativen auf dem Arbeitsmarkt schlecht waren. Wenn man von dieser Hypothese ausgeht, so könnte die Betrachtung der verschiedenen Komponenten sehr wertvoll sein. Vielleicht war das kalkulatorische Commitment, welche auf einer Kosten-Nutzen Abwägung basiert, zu dieser Zeit sehr hoch, während die anderen Komponenten eher schwach ausgeprägt waren. Die Vernachlässigung der Komponenten könnte so zu verfälschten Ergebnissen geführt haben. Ebenfalls spannend ist in diesem Zusammenhang eine Studie von Krause, Stadil & Bünke (2003) welche den Einfluss von Personalabbau in einem mittelständischen Telekommunikationsunternehmen auf das organisationale Commitment untersuchten und dabei die drei Komponenten (affektiv, normativ und kalkulatorisch) getrennt voneinander betrachtete. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten einen negativen Zusammenhang zwischen Personalabbau und OCA, während das normative und kalkulatorische Commitment nicht vom Personalabbau beeinflusst wurden. Die Studie von Krause et al. (2003) könnte ein Indiz dafür sein, dass durch die AU vor allem das OCA in Mitleidenschaft gezogen wird. Diese Annahme wird durch eine Studie von Felfe, Schmook und Six (2008) gestützt, welche aufzeigen konnte, dass sich die AU und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens in erster Linie auf das OCA und das OCN auswirken. Aus einer sachlogischen Überlegung heraus sind diese Zusammenhänge nachvollziehbar, denn durch die AU können vor allem Gefühle bzw. Emotionen und Identifikation negativ beeinflusst werden, welche mit dem affektiven und normativen Commitment erfasst werden. Die Hypothesen, welche daraus resultieren, lauten demnach:

- *H2: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit (AU) und dem affektiven organisationalen Commitment (OCA).*
- *H3: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit (AU) und dem normativen organisationalen Commitment (OCN).*

Zudem wird ein negativer Zusammenhang zwischen einer hohen AB und der CC angenommen. Wie bereits in *Kapitel 2.3.2* beschrieben, können AB zu psychischen Stressreaktionen führen, welche sich unter anderem in belasteten sozialen Interaktionen zeigen können (Badura, 2005; Evers; 2009; Krause et al., 2015). Udris und Frese (1999) weisen ferner darauf hin, dass durch eine erhöhte AB Stress ausgelöst werden kann, der wiederum in Verhaltens-

weisen wie Aggressionen und emotionalen Konflikten mündet. Emotionale Konflikte sowie aggressive und persönlich verletzendes Verhalten wiederum verhindern die CC (Johnson, 2015).

- *H4: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit (AU) und der Konstruktiven Kontroverse (CC).*

Es kann überdies davon ausgegangen werden, dass eine hohe AB einen negativen Zusammenhang zum organisationalen Commitment aufweist. So zeigt etwa eine Studie von Hasselhorn und Müller (2004), welche mit Pflegekräften durchgeführt wurde, dass ein negativer Zusammenhang zwischen einer hohen AB und der Absicht bestand, das Unternehmen zu verlassen. Dies kann ein Indiz dafür sein, dass Mitarbeitende, welche hohe AB erfahren, ein weniger starkes Commitment gegenüber der Organisation wahrnehmen. Sind Mitarbeitende jedoch kalkulatorisch an das Unternehmen gebunden, indem ihr Commitment eher auf drohenden Verlusten und mangelnden Alternativen basiert, so ist diese abmildernde Wirkung eher unwahrscheinlich. Vielmehr könnte das Empfinden, gegen den eigenen Willen an eine Organisation gebunden zu sein, seinerseits als eine Art Belastung empfunden werden (Felfe, 2008; Meyer et al., 2002). So wiesen Meyer et al. (2002) beispielsweise auf den positiven Zusammenhang zwischen dem Stresserleben und dem kalkulatorischen Commitment hin. Zwischen der AB und dem OCC wird deshalb kein Zusammenhang erwartet. Der negative Zusammenhang zwischen OCA und einer hohen AB konnte in einer kulturvergleichenden Studie von Felfe, Yan und Six (2008) nachgewiesen werden. In einer älteren Studie von Tan und Akthar (1998), welche mit asiatischen Stichproben durchgeführt wurde, konnten sogar verstärkt negative Zusammenhänge zwischen den Folgen hoher AB und normativem Commitment gefunden werden. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass vor allem das affektive sowie das normative Commitment negativem Zusammenhang zu einer hohen AB stehen.

- *H5: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit (AU) und dem normativen Commitment gegenüber der Organisation (OCN).*
- *H6: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit (AU) und dem affektiven Commitment gegenüber der Organisation (OCA).*

Um ein ganzheitliches Bild der Thematik zu gewinnen, lohnt sich ein Blick auf das Konfliktverhalten. In diesem Zusammenhang wurden die Konflikttypen nach Hjerto und Kuvaas (2009) in die vorliegende Untersuchung einbezogen (*siehe Kapitel 2.2*). Die Untersuchung der 4IC-Konflikttypen im Zusammenhang mit der CC stellt ein Forschungsdesiderat dar; gleichwohl lassen sich aus vorhergehenden Studien Hypothesen zum Zusammenhang zwischen den Konflikttypen und der CC herleiten. Wichtig ist dabei, dass die CC gemäss Johnson & Johnson (2012)

Rationalität voraussetzt, welche auf Fakten, Informationen sowie deduktiver und induktiver Logik basiert. Ausgehend von dieser Überlegung lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Konflikttypen, welche kognitive Aspekte beinhalten, und der CC erwarten. Bisher wurden emotional gefärbte Konflikte in diversen Studien vornehmlich mit negativen Verhaltensweisen in Zusammenhang gebracht (z.B. Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Simons & Petersons, 2000). Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Feststellungen zum emotionalen Aufgabenkonflikt (EA), welcher zwar emotional ist, sich aber ausschliesslich auf die Aufgabe als solche bezieht. Hjerto und Kuvaas (2009, S.12) unterstreichen diese Feststellung mit den Worten: „Elements of the emotional task conflict type are also, perhaps somewhat paradoxically, indicated in several cognitive types of conflict“. Eine interessante Untersuchung ist in diesem Zusammenhang die Studie von Eisenhardt, Kahwajy und Bourgeois (1997), welche aufzeigt, dass Manager, welche ihre Ideen zwar emotional, aber in Bezug auf die Aufgabe diskutieren, zu den besten und erfolgreichsten Lösungen kommen. Auch Jehn (1997, S. 544) wies auf die Wichtigkeit von emotionalen Aufgabenkonflikten hin und meinte dazu: „Interestingly, during task and process conflicts, this level of negative effect is often present without interpersonal animosity“. Aufgrund dieser Erkenntnisse lässt sich zwischen EA und CC ein ähnlich positiver Zusammenhang vermuten wie zwischen dem kognitiven Aufgabenkonflikt (KA) und der CC. Wenn die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden hingegen in einem starken Wettbewerb und einem emotionalen Personenkonflikt (EP) mündet, der von den einzelnen Personen als verletzend wahrgenommen wird, ist CC nicht möglich (Johnson, 2015). Demnach kann von einem negativen Zusammenhang zwischen dem EP und der CC ausgegangen werden. Der kognitive Personenkonflikt (KP) hingegen kann gemäss Hjerto und Kuvaas (2009) beschrieben werden als „conflicts between group members concerning one (or several) group members enduring and group relevant patterns. We should note the difference between correcting current behavior on the one side, which typically will be perceived as task conflict („no, you get it wrong!“), and correcting patterns of behavior, which more likely will be perceived as personal („no, you always get it wrong!“)“. Die CC basiert zwar auf sachlogischen Überlegungen und Kognitionen, grenzt sich jedoch von persönlichen Konflikten ab (Johnson, 2015; Vollmer, 2015). Da sich der KP zwar auf sachlogische Überlegungen stützt, aber auf die Person gerichtet ist, wird hier weder ein positiver noch ein negativer Zusammenhang erwartet.

- *H7: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem kognitiven Aufgabenkonflikt (KA) und der CC.*
- *H8: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem emotionalen Aufgabenkonflikt (EA) und der CC.*
- *H9: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem emotionalen Personenkonflikt und der CC.*

Auch zum Zusammenhang zwischen den Konflikttypen und verschiedenen Komponenten des organisationalen Commitments lassen sich Annahmen herleiten. Eine Studie von Six et al. (2001) weist beispielsweise daraufhin, dass ein negativer Zusammenhang zwischen emotionaler Gereiztheit der Mitarbeitenden und OCA besteht. Das OCC hingegen korrelierte signifikant positiv mit einer emotionalen Gereiztheit der Mitarbeitenden. Auch Chen und Francesco (2003) sowie Felfe (2008) weisen darauf hin, dass zwischen emotionalen Konflikten, in welchen sich Mitarbeitende auf persönlicher Ebene verletzt fühlen, und dem OCA ein negativer Zusammenhang besteht. In asiatischen Studien konnten zudem stark negative Zusammenhänge zwischen emotional geladenen Konflikten und dem normativen Commitment festgestellt werden (Felfe, 2008). In westlichen Studien sind ähnliche Ergebnisse zu erwarten, weil das normative Commitment durch einen Glauben geprägt wird, einer ethischen Norm und Pflicht entsprechen zu müssen. Dieser Glaube könnte durch emotionale Konflikte im Team gestört werden. Wie die Studie von Meyer et al. (2002) beispielsweise aufzeigen konnte, besteht zwischen der Wahrnehmung von guten sozialen Beziehungen im Unternehmen und dem OCN ein signifikant positiver Zusammenhang. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass der EP in einem negativen Zusammenhang zur OCA sowie zur OCN aufweist.

- *H10: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem emotionalen Personenkonflikt (EP) und dem affektiven organisationalen Commitment (OCA).*
- *H11: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem emotionalen Personenkonflikt (EP) und dem normativen organisationalen Commitment (OCN).*

Zum direkten Zusammenhang zwischen konstruktiven Verhaltensweisen und dem Commitment der Mitarbeitenden im europäischen Raum liegen zurzeit noch keine Studien vor (siehe *Kapitel 2.4*). Bisher wurden in diesem Kontext vor allem Studien im asiatischen Raum publiziert. Die bereits in *Kapitel 2.4* vorgestellte Studie von Tjosvold (2000) zeigt beispielsweise auf, dass die CC in einem positiven Zusammenhang zu Beziehungen der Mitarbeitenden und einer guten Produktivität steht. Die Beziehungen und die Produktivität der Mitarbeitenden wiederum korrelieren signifikant positiv mit dem Commitment gegenüber dem Team. Cosier und Dalton (1990) weisen in ihrer Studie ferner auf den positiven Zusammenhang zwischen der CC und organisationalem Commitment hin. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf europäische Länder ist kritisch zu betrachten. Zwar kann das Konstrukt der CC als universell geltend betrachtet werden (Johnson, 2015), doch gibt es in Bezug auf das organisationale Commitment Studien mit Hinweisen darauf, dass das Commitment der Mitarbeitenden von ihrem kulturellen Setting beeinflusst wird (Sagiv & Schwarz, 2000; Wasti, 2003). Die Studie von Wasti (2003) zeigt beispielsweise auf, dass der Zusammenhang zwischen demografischer Führung und affektivem bzw. normativen Commitment bei eher kollektivistischen Mitarbeitenden höher ist als bei individualistischen bzw. weniger kollektivistischen Mitarbeitenden. In der Studie von Wasti (2003)

zeigt sich zudem, dass bei weniger kollektivistischen Personen eher der Arbeitsinhalt für das organisationale Commitment von Relevanz ist. Gemäss Felfe (2008) wurden Unterschiede zwischen westlichen und östlichen Kulturen bereits mehrfach belegt. Die bekannten Untersuchungen von Hofstede (2001) zeigen deutliche Unterschiede hinsichtlich der Kulturdimensionen Machtdistanz, Kollektivismus und Unsicherheitsvermeidung. Die Schweiz zeichnet sich durch geringe Machtdistanz und hohe Individualitätswerte aus, während asiatische Staaten, darunter auch China, hohe Machtdistanz bei geringer Individualität aufweisen (Felfe, 2008). In diesem Sinne stellt die Ermittlung des Zusammenhangs zwischen konstruktiven Verhaltensweisen und dem Commitment der Mitarbeitenden im europäischen Raum ein Forschungsdesiderat dar, welches in der vorliegenden Masterarbeit betrachtet werden soll. Zudem wird hier der direkte Zusammenhang zwischen den CC und dem Commitment der Mitarbeitenden untersucht werden. Die CC wird als Konstrukt verstanden, das sich in Verhaltensweisen manifestiert (z.B. Perspektivenübernahme), welche in einem direkten Zusammenhang zum Commitment stehen können. So wird etwa in Anlehnung an Johnson (2015) angenommen, dass konstruktive Verhaltensweisen positive Gefühle gegenüber der Organisation auslösen können und dass die Bereitschaft steigt, der sozialen Norm des Unternehmens entsprechen zu wollen. Aufgrund dieser Zusammenhänge wird von einer positiven Korrelation zwischen CC, OCA und OCN ausgegangen.

- *H12: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der CC und dem affektiven organisationalen Commitment (OCA).*
- *H13: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der CC und dem normativen organisationalen Commitment (OCN).*

Weiter wird angenommen, dass die CC eine Art Ressource (Mediator) darstellen könnte, welche den negativen Zusammenhang zwischen AU sowie OCA und OCN und den negativen Zusammenhang zwischen AB, OCA und OCN positiv beeinflussen kann. Johnson (2015) weist beispielsweise daraufhin, dass die CC als eine Art Ressource verstanden werden kann, welche in Zeiten von Unsicherheit und AB die Teamzusammenarbeit stärkt. Dieser Zusammenhang scheint gut nachvollziehbar, denn die CC fördert das individuelle und das Teamlernen und kann so Gefühle des gegenseitigen Respekts und der Zugehörigkeit stärken (Johnson, 2015; Vollmer, 2015). Das Gefühl des Respektiert-Werdens wiederum kann den negativen Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Druck und dem organisationalen Commitment positiv beeinflussen (Felfe, 2008). Die Hypothesen lauten demnach:

- *H14: Die Konstruktive Kontroverse (CC) wirkt als Mediator zwischen der Arbeitsplatzunsicherheit (AU) und dem affektiven sowie normativen organisationalen Commitment (OCA; OCN).*
- *H15: Die Konstruktive Kontroverse (CC) wirkt als Mediator zwischen der Arbeitsbelastung (AB) und dem affektiven sowie normativen organisationalen Commitment (OCA; OCN).*

Insgesamt werden mit dem theoretischen Modell (siehe *Abbildung 4*) 15 zugrundeliegende Hypothesen geprüft. Zudem werden aufgrund der Erkenntnisse aus der qualitativen Vorstudie (siehe *Kapitel 3.3.4*) auf der Ebene des Individuums Mittelwertvergleiche zwischen Mitarbeitenden vorgenommen, die angeben, den ökonomischen Druck wahrzunehmen, und solchen, die angeben den ökonomischen Druck nicht zu spüren.

3 Methodik

Nachdem im theoretischen Teil die Grundlagen für die empirische Studie gelegt wurden, beschreibt dieses Kapitel die methodische Vorgehensweise zur Untersuchung des in *Kapitel 2.5* aufgestellten Forschungsmodells.

3.1 Stichprobe

Die Zielgruppe sind KMU, welche in der Schweizer MEM-Industrie tätig sind (siehe *Kapitel 1.1*). Insgesamt wurden Mitarbeitende von sechs Unternehmen in die Untersuchung einbezogen, wobei die Mitarbeitenden aus einem Unternehmen für den Pretest befragt wurden. Die Unternehmen wurden mit Hilfe des Mitgliederverzeichnisses von SWISSMEM und über persönliche Kontakte rekrutiert. Die jeweiligen Geschäftsführer wurden per E-Mail oder telefonisch kontaktiert und um die Teilnahme an der Studie gebeten. Die Arbeit wurde kurz vorgestellt und ein persönliches Treffen vereinbart. Bei dem persönlichen Treffen und dem Rekrutierungsgespräch wurde noch einmal auf die Rahmenbedingungen eingegangen und die Geschäftsführer stellten ihr Unternehmen vor. Zudem schätzten die Geschäftsführer anhand objektiver Kriterien nach Zimmermann (2015) (siehe *Kapitel 2.3*) ein, ob ihr Unternehmen unter ökonomischen Druck leidet oder nicht. Insgesamt nahmen drei Unternehmen an der Befragung teil, welche unter ökonomischem Druck leiden; zwei weitere der Unternehmen gaben an, sich in einer gesunden Wachstumsphase zu befinden. Das sechste untersuchte Unternehmen beschäftigt insgesamt 30 Mitarbeitende und ist im Bereich Elektrotechnik tätig. Der Geschäftsführer des Unternehmens gab an, nicht unter dem ökonomischen Druck zu leiden. Das Unternehmen beteiligte sich am Pretest.

Die Namen der Unternehmen werden an dieser Stelle nicht genannt, um die Anonymität zu gewährleisten. Die Unternehmen werden in *Tabelle 3* mit einem Code versehen und anhand ihres Tätigkeitsbereiches vorgestellt. Die Beschreibung des Tätigkeitsbereiches wird dabei bewusst sehr allgemein gehalten und in Anlehnung an die Fachgruppen nach SWISSMEM (2016) verfasst.

Tabelle 3: Untersuchte Unternehmen

| Unternehmen | Tätigkeitsbereich | Anzahl Mitarbeitende | Ökonomischer Druck |
|-------------|--|----------------------|---|
| Code: WM | Systemlieferung und Maschinen im Bereich Verpackungsmaschinen, im Food/Getränke- wie auch im Non-Food-Bereich, Zulieferung von Bändern, Waagen und Foliendeckeln | 87 | Ja: Verschlechterte Auftragslage Preisdruck Entlassungen Zeitarbeit |
| Code: BG | Hersteller von Präzisionswerkzeugen sowie von Werkzeugaufnahmen und Spannsystemen | 120 | Ja: Verschlechterte Auftragslage Preisdruck Entlassungen Zeitarbeit |
| Code: EE | Hersteller von elektrischen Schweiss- und Schneidanlagen, Auto- gen- und Löttechnik, Zusatzwerkstoffen, Gasen und Hilfsgeräten | 130 | Nein: Gute Auftragslage Personalzuwachs Gesteigerter Umsatz |
| Code: A | Handel, Kauf und Verkauf sowie Vermietung, Service- und Reparaturarbeiten von Haushaltgeräten aller Marken | 65 | Nein: Gute Auftragslage Personalzuwachs gesteigerter Umsatz |
| Code: HS | Fachgebiet umfasst den gesamten Elektrobereich bei Neu- oder Umbau, Renovierung oder Ausbau von Ein- oder Mehrfamilienhäusern und kommerziellen Gebäuden | 40 | Ja: Verschlechterte Auftragslage Preisdruck Bisher keine Entlassungen Bisher keine Zeitarbeit |

Von den insgesamt 442 Mitarbeitenden (N = Grundgesamtheit) in den untersuchten Unternehmen beteiligten sich n = 295 (n = Stichprobe) Personen an der Umfrage, was einer Rücklaufquote von ca. 67% entspricht.

Hiervon stammen n = 54 (18.3%) aus dem Unternehmen WM, n = 60 (20.3%) aus dem Unternehmen BG, n = 86 (29.2%) aus EE, n = 68 (23.1%) aus A und n = 27 (9.2%) aus HS. Weiterhin

wurden insgesamt vier Tätigkeitsbereiche innerhalb der Unternehmen unterschieden: (1) Administration (n = 107, 36.4%), (2) Kundendienst/Vertrieb (n = 51, 17.3%), (3) Technik und Montage (n = 105, 35.7%) und (4) Produktion (n = 31, 10.5%). *Abbildung 5* zeigt die relative Verteilung der einzelnen Tätigkeitsfelder innerhalb der befragten Unternehmen.

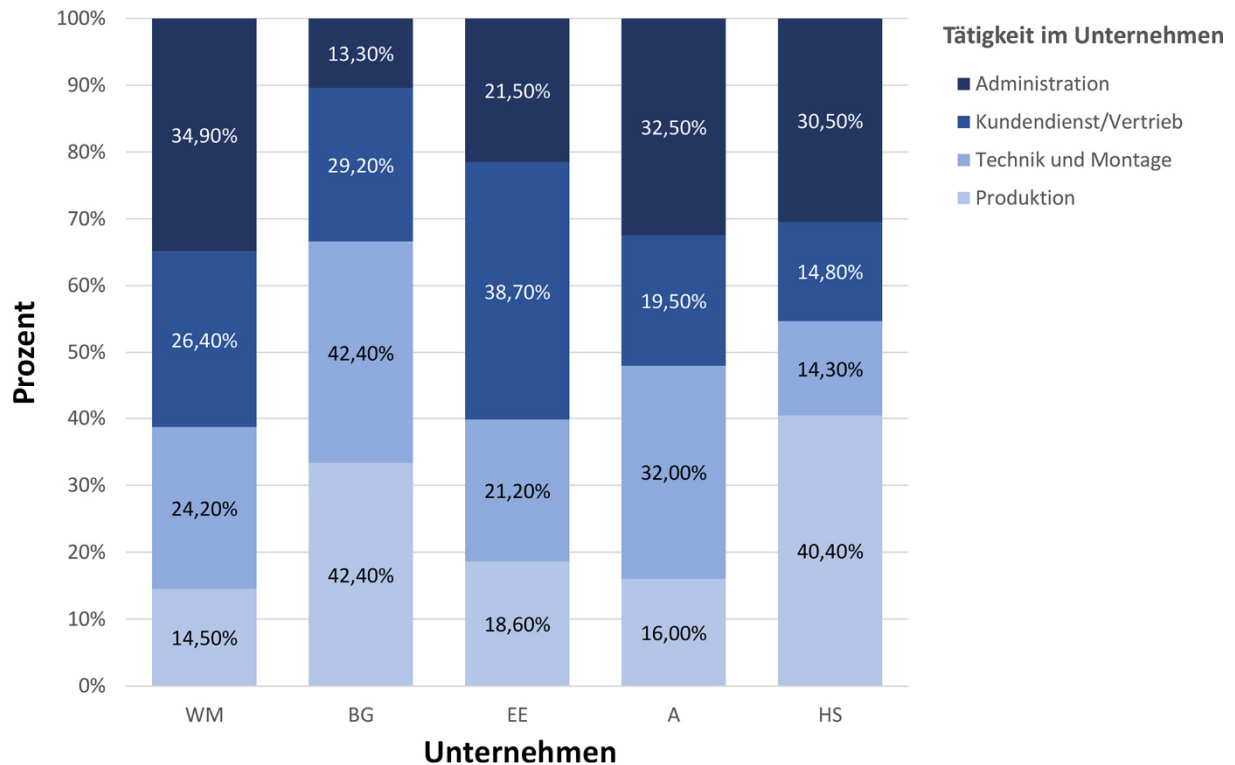


Abbildung 5: Relative Häufigkeit der Tätigkeiten innerhalb der Unternehmen

Insgesamt nahmen n = 178 (60.5%) männliche und n = 116 (39.5%) weibliche Personen an der Studie teil, was die Grundgesamtheit relativ gut widerspiegelt, da mehr Männer in den untersuchten Unternehmen arbeiten. Hiervon befanden sich n = 114 (38.8%) im Alter zwischen 20 und 29, n = 67 (22.8%) im Alter zwischen 30 und 39, n = 50 (17.0%) zwischen 40 und 49, n = 54 (18.3%) zwischen 50 und 59 sowie n = 9 (3.1%) zwischen 60 und 60+. Auch hinsichtlich der Altersstruktur kann die Grundgesamtheit mit der Stichprobe gut repräsentiert werden.

Eine Leitungsfunktion hatten n = 43 (14.6%) der Befragten inne. Hinsichtlich der Organisationszugehörigkeit verteilten sich n = 94 (31.9%) in das Intervall 0–4 Jahre, n = 83 (28.1%) in 5–9 Jahre, n = 99 (33.6%) in 10–Jahre sowie n = 19 (6.4%) in 15+ Jahre.

Von allen Befragten gaben n = 120 (40.7%) an, dass ihr Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck leidet. Insgesamt n = 116 (39.9%) gaben zusätzlich an, dass sie die Auswirkungen dieses Drucks im Unternehmen spüren.

3.2 Untersuchungsdesign und Ablauf

Das Untersuchungsdesign kann in drei Phasen unterteilt werden, welche in *Abbildung 6* übersichtlich dargestellt werden:

| Phase 1: Rekrutierung | Phase 2: Qualitative Vorstudie | Phase 3: Quantitative Analyse |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Anschreiben der KMU per E-Mail • Telefonate mit den Geschäftsführern • Erstes Gespräch mit den Geschäftsführern | <ul style="list-style-type: none"> • Halbstrukturiertes Leitfadeninterview mit zwei Geschäftsführern und zwei Mitarbeitenden • Auswertung mit MAQDA | <ul style="list-style-type: none"> • Fragebogenkonstruktion • Pretest • Befragung anhand eines Paper-Pencil-Fragebogens • Befragung von N=442 Personen, aus fünf Unternehmen, in insgesamt 20 Tätigkeitsfeldern • Auswertung mit SPSS und SPSS-AMOS |

Abbildung 6: Untersuchungsdesign

In einer ersten Phase erfolgte die Rekrutierung der Unternehmen. Die Rekrutierungsphase fand im Zeitraum von Juli bis Dezember 2015 statt. Dazu wurden E-Mails mit Informationen zur Masterarbeit verschickt und das Forschungsinteresse kurz vorgestellt. Über persönliche Kontakte sowie das Mitgliederverzeichnis von SWISSMEM wurden die Unternehmen angeschrieben oder direkt telefonisch kontaktiert.

Nach den ersten Telefonaten mit den Geschäftsführern fand ein informelles, persönliches Gespräch statt, bei welchem das Vorgehen und Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit vorgestellt wurde. Zudem stellten die Geschäftsführer ihr Unternehmen vor und schätzten anhand von objektiven Kriterien nach Zimmermann (2015) (*siehe Kapitel 2.3*) ein, ob ihr KMU unter dem ökonomischen Druck leidet. Da einige der in der vorliegenden Arbeit untersuchten Konstrukte auf der Teamebene untersucht werden müssen, wurden zudem Fragen zur Teamstruktur in den Unternehmen gestellt, welche anschliessend in die Fragebogenkonstruktion sowie in die Wahl der statistischen Auswertungsverfahren einfließen. Abschliessend wurde das weitere Vorgehen besprochen und es wurden Folgetermine geplant.

In einer zweiten Phase wurde eine qualitative Vorstudie durchgeführt. Die Interviews wurden im Zeitraum von Dezember 2015 bis Februar 2016 durchgeführt. Die qualitative Vorstudie diente dazu, den ökonomischen Druck in den untersuchten Unternehmen besser zu beleuchten. Es sollten Hinweise auf wichtige Facetten des ökonomischen Drucks in den untersuchten

Unternehmen gesammelt werden, um Erkenntnisse für die Herleitung des Untersuchungsmodells sowie die Fragebogenkonstruktion zu gewinnen. Die qualitative Vorstudie diente somit als Ergänzung zur theoretischen Auseinandersetzung mit dem Konstrukt des ökonomischen Drucks und führte zu einer Eingrenzung des Themas auf die für die untersuchte Stichprobe relevanten Facetten. Am Ende der qualitativen Vorstudie wurden vier relevante Konstrukte identifiziert, welche im weiteren Forschungsprozess berücksichtigt wurden.

Die dritte Phase beinhaltete die quantitative Analyse. Während dieser Phase wurde ein Befragungsinstrument entwickelt und in einem Pretest mit acht Personen aus einem KMU in der Elektrobranche auf seine Verständlichkeit und soziale Akzeptanz hin geprüft (siehe *Kapitel 3.4.4*). Die Befragung wurde im Zeitraum zwischen Februar und März 2016 in insgesamt fünf Unternehmen mit $N = 442$ Personen durchgeführt, wobei sich die Aufgaben der Personen in 20 Tätigkeitsbereiche einteilen liessen. Die Auswertung der Daten verfolgte das Ziel, die aufgestellten Hypothesen und das theoretische Modell (siehe *Kapitel 2.5*) zu prüfen und zu analysieren. Die gewonnenen Erkenntnisse dienten in einem nächsten Schritt als Grundlage für die Diskussion wie auch für die praktische und theoretische Implikation.

Im Folgenden werden entsprechend *Abbildung 6* die einzelnen methodischen Prozessschritte der qualitativen Vorstudie und der quantitativen Hauptstudie im Detail erläutert.

3.3 Qualitative Vorstudie

Wie im *Kapitel 2.3* bereits beschrieben, beleuchtet die vorliegende Studie den ökonomischen Druck in den untersuchten Unternehmen und versucht dabei, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie sich der ökonomische Druck in den untersuchten Unternehmen darstellt. Das Ziel besteht darin, Konstrukte zu identifizieren, welche in Bezug auf den ökonomischen Druck für die Fragebogenkonstruktion der quantitativen Studie von Bedeutung sind.

3.3.1 Datenerhebung und Rekrutierung der Stichprobe

Das Sampling für die qualitative Vorstudie setzt sich aus vier Mitarbeitenden der untersuchten Unternehmen zusammen. Um ein möglichst repräsentatives Sampling zu erhalten und verschiedene Sichtweisen zu berücksichtigen, wurden zwei Geschäftsführer sowie zwei Mitarbeitende der untersuchten KMU interviewt. Da ausschliesslich Männer in der Funktion des Geschäftsführers arbeiten, wurden hierzu zwei Männer interviewt. Bei den Mitarbeitenden wurde ein Mann interviewt, der als Techniker beschäftigt ist, sowie eine Frau, welche als Sachbearbeiterin tätig ist. Es handelt sich dabei um Personen in Unternehmen, die vom ökonomischen Druck betroffen sind. Um diese Unternehmen zu identifizieren, wurden vorgängig Telefonate

mit den entsprechenden Geschäftsführern geführt, welche ihr KMU gemäss objektiven Kriterien (Umsatzeinbusse, verschlechterte Auftragslage, Entlassungen) als vom ökonomischen Druck betroffen einschätzten. Die Geschäftsführer wurden telefonisch für das Interview angefragt, während die Mitarbeitenden der Unternehmen per E-Mail angefragt wurden, ob sie am Interview teilnehmen würden. Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen Dezember 2015 und Februar 2016 durchgeführt. Die Geschäftsführer wurden in ihrem Unternehmen interviewt und stellten dafür den Sitzungsraum zur Verfügung, während die Mitarbeitenden in einer neutralen Umgebung eines Praxisraums in Winterthur interviewt worden sind.

3.3.2 Erhebungsmethoden

Für die Datenerhebung wurde ein halbstrukturiertes Leitfadenterview gewählt. Eines wurde für die Mitarbeitenden (siehe *Anhang C*) und ein weiteres für die Geschäftsführer (siehe *Anhang A*) erstellt. Aufgrund teils unterschiedlicher Fragestellungen im Interview und unterschiedlicher Zielsetzungen bezüglich des zu ermittelnden Inhalts aus verschiedenen Blickwinkeln wurden zwei verschiedene Leitfadenterviews gewählt. Gemäss Flick (2011) dient das halbstrukturierte Leitfadenterview zur Rekonstruktion des komplexen Wissenstands der befragten Personen zum Thema der Untersuchung. Um sich diesem thematischen Feld zu nähern, wurde das erarbeitete Vorwissen basierend auf den Erkenntnissen der Rekrutierungsgespräche (Phase 1) in die Gestaltung des Leitfadens miteinbezogen.

3.3.3 Auswertung

Um möglichst offen an die Thematik des ökonomischen Drucks in den untersuchten Unternehmen heranzugehen, ohne dabei auf eine systematische Grundlage zu verzichten, wurden die Daten der qualitativen Vorstudie in Anlehnung an die NCT (Noticing-Collecting-Thinking)-Methode nach Friese (2014) ausgewertet. Friese (2014) beschreibt die computerbasierte Datenanalyse als Reise in ein unbekanntes Territorium. Das Datenmaterial ist hierbei das Terrain, das untersucht wird. Die Tools und Funktionen von computergestützten Programmen können als Equipment verstanden werden, um die Entdeckungsreise erfolgreich zu bewältigen. In der vorliegenden Arbeit wurden die transkribierten Interviews (siehe *Anhang B* und *Anhang D*) in die Software MAXQDA importiert. MAXQDA ist eine Software für die qualitative Analyse von Daten. Mit ihrer Hilfe lassen sich Daten gut organisieren und kategorisieren. Unzählige Visualisierungstools helfen zudem, die Daten in einem grösseren Zusammenhang zu sehen (MAXQDA, 2016). Basierend auf der Grundlage der Grounded Theory (Glaser, Strauss, 1998; Corbin & Strauss, 2007) hat Friese (2014) eine Methode entwickelt, in welcher das Codieren sowie die Bildung von Kategorien bei der Auswertung der Daten eine zentrale Rolle spielen.

Die Grounded Theory lässt sich gemäss Böhm (2010) als gegenstandsbezogene oder verankerte Theorie übersetzen: „Sie erlaubt es auf der Basis empirischer Forschung in einem bestimmten Gegenstandsbereich, eine dafür geltende Theorie zu formulieren, die aus vernetzten Konzepten besteht und geeignet ist, eine Beschreibung und Erklärung der untersuchten sozialen Phänomene zu liefern“ (Böhm, 2010, S. 476). In der vorliegenden Studie geht es nicht darum, eine Theorie zu entwickeln; dennoch soll eine Beschreibung und Erklärung des ökonomischen Drucks in den untersuchten Unternehmen erfolgen. Genau hier setzt Friese (2014) mit ihrer für die computerbasierte Datenauswertung heruntergebrochenen NCT (Noticing-Collecting-Thinking)-Methode den Schwerpunkt und gibt Forschenden somit ein Instrument an die Hand, welches der Offenheit in der qualitativen Forschung gerecht wird und dabei gute Handbarkeit der Daten aufweist.

In den folgenden Ausführungen wird das Vorgehen der Forschung im Rahmen der qualitativen Vorstudie beschrieben. Dabei wird versucht, die einzelnen Bestandteile und Leitlinien des Vorgehens nach der NCT-Methode in eine der Logik des Forschungsprozesses folgende Ordnung zu bringen – im Wissen, dass gerade die NCT-Methode stark auf die zirkuläre Vorgehensweise abstellt. Bei den nachfolgend beschriebenen Schritten sind jeweils auch ‘Rückschritte’ von unten nach oben mitzudenken (Friese, 2014; Kuckartz, 2010).

Noticing Thing

Die Interviews wurden transkribiert (siehe *Anhang B* und *Anhang D*) und als Word-Datei in die Computersoftware MAXQDA importiert. Zunächst wurde das gesamte Datenmaterial gelesen und mit ersten Memoranden (Memos) versehen. Friese (2014) bezeichnet das Schreiben der Memos als „Noticing Things“. Das „Noticing Things“ beschreibt dabei den Prozess, in dessen Verlauf beim Durchlesen des Datenmaterials interessante Dinge gefunden werden (Friese, 2014). Das Vorwissen über den Gegenstandsbereich wurde herangezogen (siehe Kapitel Theorie) und erste Fragestellungen wurden entwickelt. „Zwar ist eine Analyse nach dem Verfahren der Grounded Theory prinzipiell auch ohne Vorwissen möglich, doch würden die Resultate wahrscheinlich schlechter sein und die Gefahr laufen, Ergebnisse zu produzieren, die Experten als Trivialitäten erscheinen“ (Kuckartz, 2010).

Mit dem offenen Codieren begann in einem nächsten Schritt die Analyse des Materials. Dazu wurde mit In-Vivo Codes gearbeitet. Die Kodiereinheit umfasste dabei mindestens drei Wörter und höchstens einen Abschnitt. In Anlehnung an Böhm (2009, S.477) wurden im Hinblick auf den zu bearbeitenden Forschungsschwerpunkt gezielt Fragen an das Material gestellt:

- Was? Worum geht es hier? Welches Phänomen wird angesprochen?
- Wer? Welche Personen sind beteiligt, welche Rollen, wie interagieren sie?
- Wie? Welche Aspekte des ökonomischen Drucks werden (nicht) angesprochen?
- Wann? Wie lange? Wo? Wie viel? Wie stark?
- Warum? Welche Begründungen des ökonomischen Drucks werden gegeben oder lassen sich erschliessen?
- Welche Auswirkungen des ökonomischen Drucks lassen sich identifizieren?

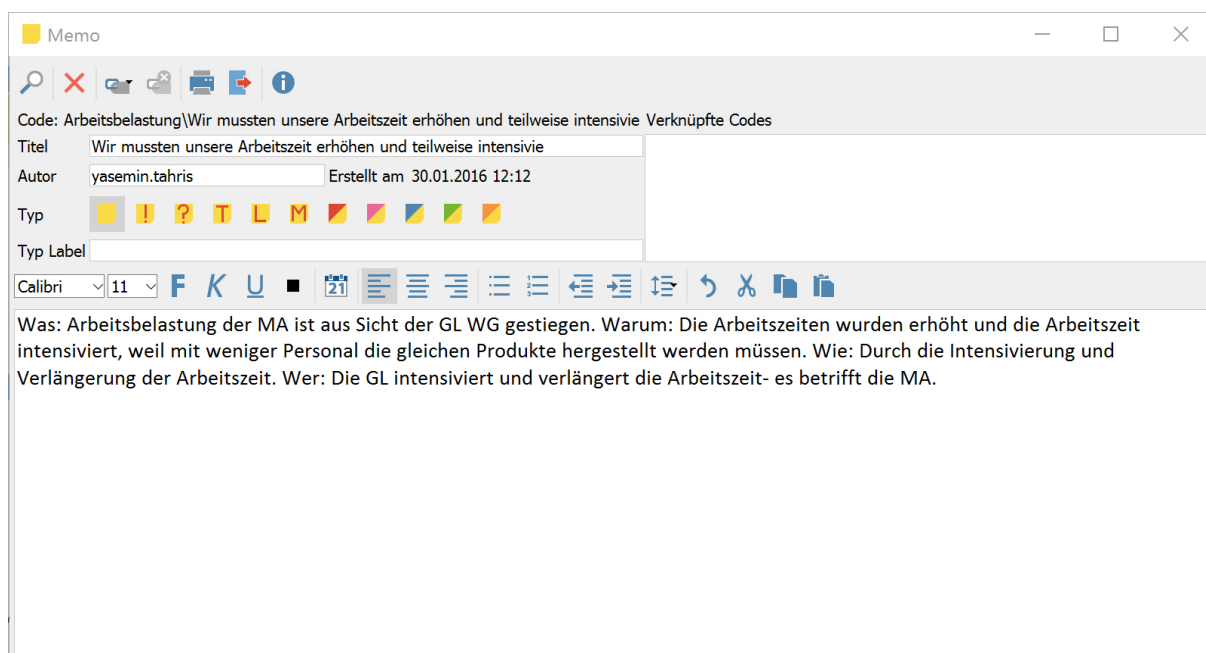


Abbildung 7: Beispielmemo eines In-Vivo Codes

Die In-Vivo Codes wurden jeweils mit weiteren Memos versehen, wobei die Memos auch zur Beantwortung der Fragen an den Text verwendet wurden, wie es das Beispielmemo aus *Abbildung 7* veranschaulicht. In *Abbildung 8* ist ein Auszug aus sortierten In-Vivo Codes mit den dazugehörigen Memos dargestellt:

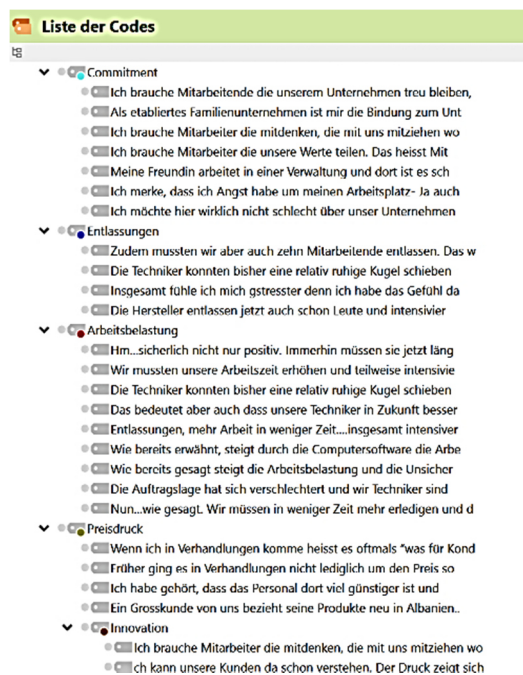


Abbildung 8: Auszug aus sortierten In-Vivo Codes mit den dazugehörigen Memos

Wie *Abbildung 8* zeigt, sind die sortierten In-Vivo Codes noch sehr nahe am Textmaterial. Um Übersichtlichkeit zu schaffen, wurden die In-Vivo Codes Obergriffen (z.B. AB) zugeordnet und mit einer bestimmten Färbung versehen. Zudem wurden die wichtigsten Erkenntnisse in Memos festgehalten. Für negative Äusserungen wurden rot eingefärbte, für positive grüne und für neutrale farblose Memos verwendet. Damit konnte eine Wertung der jeweiligen Aussage (positive oder negative Äusserungen in Bezug auf den Oberbegriff) übersichtlich dargestellt werden. Die Oberbegriffe wurden als eine Art Container verwendet. Diese Container wurden dann in einem weiteren Schritt mit zusätzlichen Codes gefüllt, indem das ganze Datenmaterial erneut durchgegangen und anhand der Oberbegriffe codiert wurde.

Collecting Things

Der nächste Schritt widmete sich dem Axialen Codieren, welches von Strauss und Corbin (1996) als fortgeschrittene Methode des Codierens bezeichnet wird und das Friese (2014) als „Collecting Things“ beschreibt. Dieser Schritt dient der Differenzierung und Verfeinerung bereits vorhandener Konzepte und verleiht ihnen den Status von Kategorien. Dazu wird eine Kategorie in den Mittelpunkt gestellt und ein Beziehungsnetz wird um sie herum ausgearbeitet. Für die Theoriebildung wird gemäss Kuckartz (2010) vor allem das Ermitteln von Beziehungen (Relationen) zwischen der Achsenkategorie und den damit in Beziehung stehenden Konzepten in ihren formalen und inhaltlichen Aspekten wichtig. Dazu wurde in der vorliegenden Studie auf das Codier-Paradigma für sozialwissenschaftliche Fragestellungen nach Strauss und Corbin (1996) zurückgegriffen. Eine Achsenkategorie stellte beispielsweise der Begriff „AB“ dar.

Für jede Achsenkategorie wurden kontext- und intervenierende Bedingungen, ursächliche Bedingungen und Handlungsstrategien betrachtet. „Zu Kontextbedingungen zählen vor allem Zeit, Ort und Dauer. Zu intervenierenden Bedingungen werden das soziale, politische und kulturelle Umfeld sowie die individuelle Biographie gezählt. Handlungen und Interaktionen haben zwei Eigenschaften: (1) Sie sind Prozesse und haben einen Verlauf [...], (2) Sie sind zielorientiert und werden häufig aus bestimmten und bestimmbareren Gründen durchgeführt, weshalb von (interaktionellen) Strategien oder Taktiken gesprochen werden kann“ (Böhm, 2010, S.480). Für die Achsenkategorie ‘Arbeitsplatzunsicherheit’ beispielsweise lautete ein herausgearbeitetes Paradigma: „Wenn ich nicht genug intensiv arbeite (Kontext), habe ich (Bedingung) Angst mein Chef denkt ich bin ersetzbar (Phänomen/Achsenkategorie). Dann arbeite ich schneller und mehr (Strategie) und fühle mich dadurch beruhigt und habe keine Angst um meinen Arbeitsplatz (Konsequenz).“ Jeder Oberbegriff (z.B. Arbeitsplatzunsicherheit) wurde anhand des Codier-Paradigmas analysiert. Die sortierten In-Vivo Codes wurden so immer mehr zu Achsenkategorien verdichtet.

Überlappungen in der Codierung (dieselbe Passage ist in verschiedenen Codes zugeordnet) wurden visualisiert und erneut analysiert. Durch die Visualisierung der Überlappungen wurde die Kategorienbildung unterstützt, indem Achsenkategorien weiter aggregiert werden konnten und sich so langsam zu Kernkategorien entwickelten. So wurde, wie *Abbildung 9* zeigt, beispielsweise der Oberbegriff der ‘Arbeitsplatzunsicherheit’ analysiert. Je stärker die Linien angezeigt werden, desto mehr Überlappungen sind vorhanden. Wie in der Darstellung ersichtlich wird, bestanden starke Überlappungen zwischen den Achsenkategorien „AB“, „Entlassungen“ und „Commitment“; eher geringere Überlappungen bestanden zu „Konkurrenz unter MA“, „Auftragslage“, „Digitalisierung“ und „Preisdruck“.

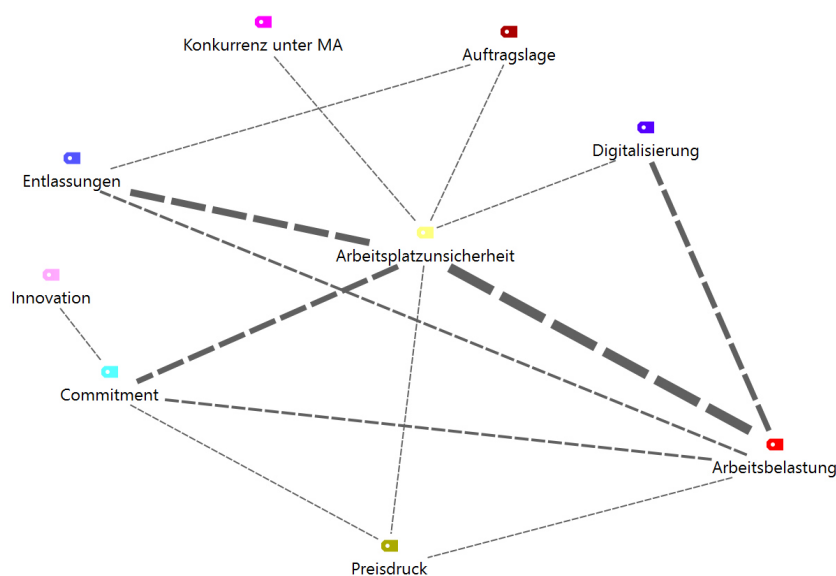


Abbildung 9: MAXQDA Überlappungen Oberbegriff „Arbeitsplatzunsicherheit“

Eine genauere Analyse der Subcodes zeigte, dass die Achsenkategorie weiter verdichtet werden kann, indem die Subcodes anderen Achsenkategorien zugeordnet wurden. Am Ende des axialen Prozesses entstanden auf diese Weise sieben verdichtete Achsenkategorien, welche in *Tabelle 4* dargestellt sind:

Tabelle 4: Achsenkategorien

| Codesystem Achsenkategorien |
|-----------------------------|
| Konkurrenz unter MA |
| Arbeitsplatzunsicherheit |
| Arbeitsbelastung |
| Preisdruck |
| Auftragslage |
| Commitment |

Thinking about Things

In Anlehnung an Kuckartz (2010) wurde das Selektive Codieren (Thinking about Things) in der vorliegenden Arbeit als „Prozess des Auswählens der Kernkategorien und des systematischen In-Beziehung-Setzens der Kernkategorien mit anderen Kategorien[...]“ verstanden (S. 77). In diese Phase wird die gesamte interpretative Arbeit integriert. Die bereits entwickelten Achsenkategorien wurden dazu systematisch zu anderen Kategorien in Beziehung gesetzt und so zu Kernkategorien weiterentwickelt (Friese, 2014). So wurden beispielsweise die Kategorien „Preisdruck“ sowie „Auftragslage“ auf ihre Beziehungen mit anderen Kategorien hin analysiert.

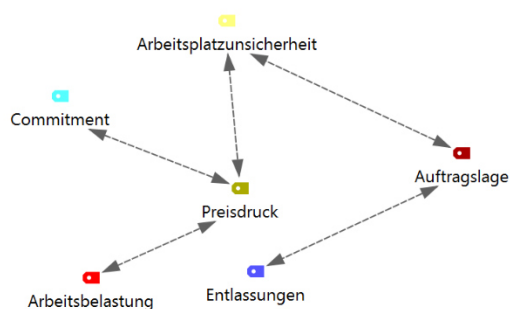


Abbildung 10: MAXQDA Beziehungen Kategorien „Preisdruck“ und „Auftragslage“

Die beiden Achsenkategorien „Preisdruck“ und „Auftragslage“ stehen mit anderen Kategorien in Relation. Beide Kategorien weisen Verbindungen zur Kategorie „Arbeitsplatzunsicherheit“ auf. Diese Tatsache kann so interpretiert werden, dass zwischen diesen Kategorien eine wechselseitige Beeinflussung bestehen könnte. Die Kernkategorie „Preisdruck“ steht zudem noch mit dem „Commitment“ und der „AB“ in Verbindung. Dies ist insofern einleuchtend, als dass ein hoher Preisdruck die AB erhöhen kann und sich eine eher negative Beziehung zum Commitment vermuten lässt. Die „Auftragslage“ weist eine Beziehung zu „Entlassungen“ auf. Das ist insofern nachvollziehbar, als dass eine schlechte Auftragslage zu Entlassungen führen kann.

Es bleibt die Frage offen, ob die Beziehungen zwischen den Kategorien sowohl von den Geschäftsführern als auch von den Mitarbeitenden als relevant betrachtet wurden. Dazu wurde analysiert, in welchen Interviews die Kategorien besonders oft genannt wurden. Aus den entsprechenden Kontextinformationen wird ersichtlich, dass es sich bei den Interviewten 1 und 2 um die Geschäftsführer handelt, bei den Personen 3 und 4 hingegen um die Mitarbeitenden. Wie *Abbildung 11* zeigt, wurde die Subkategorie „Konkurrenz unter MA“ beispielsweise lediglich in einem Interview genannt. Da dabei starke Überlappungen zur Kernkategorie „Arbeitsplatzunsicherheit“ bestanden, wurde sie dieser vorgängig als Subkategorie zugeordnet. Aus den Kontextinformationen wurde zudem ersichtlich, dass es sich bei der Nennung der Subkategorie „Konkurrenz zwischen MA“ um den Mitarbeiter im Bereich Technik handelte, für den diese Thematik in Bezug auf den ökonomischen Druck von besonderer Bedeutung schien. Die AU wurde von den Mitarbeitenden häufiger als von den Geschäftsführern genannt. Dies könnte darauf hinweisen, dass es sich dabei um eine Auswirkung des ökonomischen Drucks handelt, der vor allem für die Mitarbeitenden von grosser Bedeutung ist. Die AB hingegen wird von allen interviewten Personen oft genannt und scheint von grosser Bedeutung zu sein. Auch das verminderte „Commitment“ als Auswirkung des ökonomischen Drucks wurde in allen Interviews angesprochen, wobei ein Geschäftsführer und ein Mitarbeiter diese Thematik besonders oft aufgriffen. Interessant ist hierbei, dass der Geschäftsführer und der Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationen stammen und deren Aussagen somit nicht auf den organisatorischen Kontext zurückgeführt werden können. Die Auftragslage als Auswirkung des ökonomischen Drucks wurde lediglich von drei der vier interviewten Personen genannt, wobei die interviewte Sachbearbeiterin das Thema im Interview nicht erwähnte.

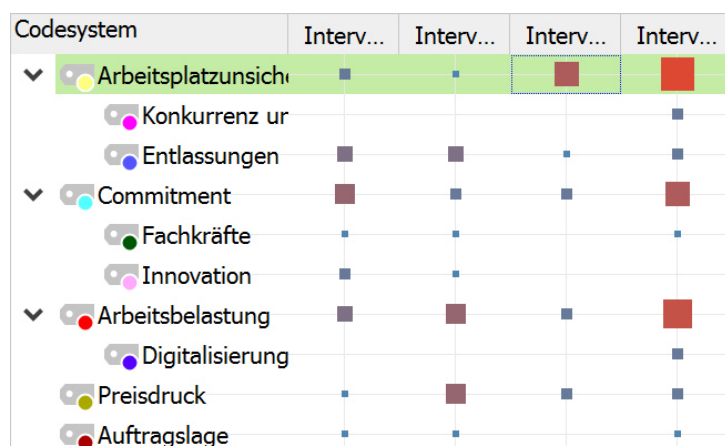


Abbildung 11: Häufigkeit Nennungen pro Kategorie

Aufgrund der Analyse der Häufigkeit der genannten Konstrukte lässt sich vermuten, dass die Kategorie „Arbeitsplatzunsicherheit“ für die Mitarbeitenden von hoher Relevanz ist, während die „AB“ sowie das „Commitment“ für alle Interviewten wichtig zu sein schienen. Wie in *Abbildung 11* ersichtlich, wurden die einzelnen Subcodes „Fachkräfte“ und „Innovation“ vorgängig dem „Commitment“ untergeordnet, da hier starke Überlappungen vorhanden waren und die Kategorien für sich zu wenig genannt wurden. Zudem wurde die Subkategorie „Digitalisierung“ der „AB“ zugeordnet, da sie von einem Mitarbeiter im Zusammenhang mit einer hohen AB genannt wurde und hier viele Überlappungen der Codes bestanden.

3.3.4 Ergebnisse

Die Auswertungsstrategie folgte dem qualitativen Forschungsparadigma. Wie bereits beschrieben, lässt sich das Vorgehen im vorliegenden Bericht am besten als induktiv-entdeckender Prozess bezeichnen. Zunächst wurde der Forschungsschwerpunkt „Untersuchung des ökonomischen Drucks und seinen Auswirkungen“ festgelegt. Das Datenmaterial wurde in einem nächsten Schritt offen codiert. Anschliessend wurden die Codes sortiert. Nach der Analyse der Überlappungen und Beziehungen wurde ein Kategoriensystem entwickelt, gefolgt von einer erneuten Zuordnung von Zitaten (vgl. Tabelle 4) zu den entsprechenden Kategorien, wobei während der Auswertung Kategorien sowohl angepasst als auch ergänzt wurden.

Insgesamt flossen 74 Zitate in die Auswertung ein. Die Mehrzahl der Zitate findet sich in den beiden Hauptkategorien „Arbeitsbelastung“ (15 Zitate) und „Arbeitsplatzunsicherheit“ (15 Zitate). Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Kategorien von den Interviewten als besonders relevant angesehen wurden.

Nachfolgend werden zunächst die Ergebnisse beschrieben, bezogen auf Erkenntnisse zu den verursachenden Bedingungen des ökonomischen Drucks. Weiterhin werden einige Auswirkungen des ökonomischen Drucks auf die interviewten Personen aufgeführt.

Die vier Kernkategorien werden in *Tabelle 5* übersichtlich dargestellt:

Tabelle 5: Kernkategorien mit zugeordneten Zitaten aus den Interviews

| Kategorien | Anzahl Zitate in den Haupt- und Subkategorien |
|--------------------------|--|
| Arbeitsplatzunsicherheit | Total Zitate (15) Subkategorie: Entlassungen (6) |
| Commitment | Total Zitate (13) Subkategorien: Innovation (4); Fachkräfte (3) |
| Arbeitsbelastung | Total Zitate (15) Subkategorie: Digitalisierung (3) |
| Preisdruck | Total Zitate (11) Subkategorie: Auftragslage (4) |

Ursachen für den ökonomischen Druck

Die Interviews zeigen zunächst, dass der Preisdruck als wichtigste Ursache des ökonomischen Drucks genannt wird. Im Zusammenhang mit dem Preisdruck wird oft die verschlechterte Auftragslage als zusammenhängende Ursache des ökonomischen Drucks genannt. Dies zeigen die folgenden Zitate² der interviewten Geschäftsführer exemplarisch:

„[...] die Auftragslage hat sich in den letzten Jahren verschlechtert. Die Verhandlungen sind schwieriger geworden- besonders die Preisverhandlungen. Früher ging es in Verhandlungen nicht lediglich um den Preis, sondern auch um Faktoren wie Zuverlässigkeit und Qualität- heute punkte ich diesbezüglich eher weniger bei den Kunden“ (Int. 2 GL).

„Wenn ich in Verhandlungen komme heisst es oftmals “was für Konditionen können Sie mir bieten?“. alles andere ist ihnen egal- Hauptsache sofort verfügbar und möglichst günstig“ (Int. 2 GL).

„Warum soll der Kunde für ein Produkt doppelt so viel bezahlen, welches ausschliesslich in der Schweiz produziert wurde? Ich kann unsere Kunden da schon verstehen“ (Int. 2 GL).

² In Klammern ist jeweils der Interviewcode (Int.) sowie die Funktion (GL= Geschäftsleitung/ MA= Mitarbeitende) genannt.

Der Preisdruck scheint ein Thema zu sein, das sowohl die Geschäftsführer als auch die Mitarbeitenden als einen der Hauptgründe für den ökonomischen Druck sehen, wie folgende Zitate der interviewten Mitarbeitenden zeigen:

„Der Preisdruck steigt und die Kunden am Telefon werden unfreundlicher. Sie wollen alles möglichst schnell und günstig haben. Aber so viel ich mitbekomme werden auch die Verhandlungen mit den Grosskunden schwieriger. Also auch hier wieder der Preisdruck der steigt“ (Int. 3 MA).

„Der Preisdruck steigt und wir müssen immer mehr Aufträge ausführen und dies unter einem enormen Zeitdruck. Aber das ist heute so in dieser Branche...“ (Int. 4 MA).

Zusammenfassend kann man folgende Aussagen im Zusammenhang mit dem erhöhten Preisdruck und der damit verbundenen verringerten Auftragslage machen:

- Der Preisdruck wird als wichtigste auslösende Bedingung für den ökonomischen Druck genannt.
- Einhergehend mit dem Preisdruck wird oft die verschlechterte Auftragslage als Indiz und Folge des ökonomischen Drucks genannt.

Auswirkungen des ökonomischen Druckes

Eine zentrale und durchgehend negativ genannte Auswirkung des ökonomischen Drucks stellt für die Geschäftsführer die Notwendigkeit zu Entlassungen dar, welche für die Mitarbeitenden in einer empfundenen AU resultiert, wie folgende Zitate der Geschäftsführer exemplarisch aufzeigen. Der hohe Preisdruck sowie die verringerte Auftragslage werden dabei als zwei Hauptgründe für die AU genannt, wie folgende Zitate der interviewten Mitarbeitenden exemplarisch zeigen:

„Zudem mussten wir aber auch zehn Mitarbeitende entlassen. Das war das schwierigste für mich zu entscheiden wer bleiben kann und wer gehen muss- ich sage Ihnen das ist ein furchtbar. Ich habe mich dann so entschieden, dass ich Mitarbeitende mit Chancen auf dem Arbeitsmarkt entlassen habe, ohne meine besten und stärksten Mitarbeitenden zu verlieren“ (Int. 1 GL).

[...] das bedeutet wir könnten mit weniger Personal Dasselbe erreichen. Deshalb muss ich wohl weitere Stellen abbauen, damit dich die Personalkosten senken kann und unseren Kunden ein besseres PreisLeistungsverhältnis anbieten kann“ (Int. 2 GL).

„Die Auftragslage hat sich verschlechtert und wir Techniker sind nicht mehr voll ausgelastet. Es braucht nicht mehr so viel Personal für die gleiche Arbeit, denn durch die neue Software sind wir auch effizienter geworden. Ich glaube unser Chef könnte ohne weiteres auf mindestens fünf von uns verzichten“ (Int. 4 MA).

„Immerhin hat mein Chef bereits zehn Leute entlassen aufgrund der Wirtschaftslage, ich denke es werden weitere folgen...leider“ (Int. 3 MA).

„Wenn wir zu wenig leisten, dann müssen wir schon Angst haben, dass wir unseren Arbeitsplatz verlieren. Viele von uns sind Familienväter und wollen nicht plötzlich auf der Strasse stehen“ (Int 4 MA).

„Ich merke, dass ich Angst habe um meinen Arbeitsplatz- Ja auch wenn mein Chef mir diese Angst versucht zu nehmen und uns immer motiviert und sich bei und bedankt für unseren Einsatz. Schlussendlich kann er uns nicht behalten, wenn wir keine Arbeit mehr haben“ (Int. 3 MA).

Eine weitere negative Auswirkung des ökonomischen Drucks stellt die AB dar. Sie wird oft als weitere Folge des ökonomischen Drucks genannt, welche mit der AU in Zusammenhang steht, wie folgende Zitate exemplarisch zeigen:

„Aufgrund des Preisdrucks mussten wir unsere Arbeitszeit erhöhen und teilweise intensivieren. Das heisst konkret, dass weniger Mitarbeitende nun mehr leisten müssen“ (Int. 1 GL).

„[...] sicherlich werden die Massnahmen nicht nur positiv wahrgenommen. Immerhin müssen sie jetzt länger und intensiver Arbeiten und zudem kann ich mir vorstellen- auch wenn wir von Das bedeutet [...] dass unsere Techniker in Zukunft besser ausgelastet sein werden und mehr Aufgaben übernehmen müssen“ (Int. 2 GL).

„Ich spüre den Druck anhand der Entlassungen, mehr Arbeit in weniger Zeit... insgesamt intensivere AB ...denn wir sind jetzt ja auch weniger Leute“ (Int.3 MA).

„Nun...insgesamt ist der Druck auf uns eher streng. Wie bereits gesagt steigt die AB Geschäftsleitung alles machen um dagegen zu halten und den Mitarbeitenden Ruhe und Vertrauen zu schenken- die Angst um den Arbeitsplatz ist sicherlich vorhanden und sicher nicht immer auf eine gute Art und Weise“ (Int. 1 GL).

„Wir müssen in weniger Zeit mehr erledigen und die AB ist grösser geworden. Eine Massnahme war sicherlich die neue Software, mit der wird unsere Arbeitszeit und unser Auftragsvolumen beobachtet von unserem Vorgesetzten“ (Int. 4 MA).

Hinsichtlich der Zitate zur AB ist interessant, dass es dem Wortlaut zufolge scheint, als ob die AB einerseits durch Massnahmen der Geschäftsleitung hervorgerufen werden kann, andererseits aber auch subjektive Beweggründe wie etwa die Angst um den eigenen Arbeitsplatz dazu führen können, dass Mitarbeitenden glauben, mehr leisten zu müssen, um ihren Arbeitsplatz zu sichern. Folgende Zitate zeigen diesen Sachverhalt exemplarisch auf:

„Insgesamt fühle ich mich gestresster denn ich habe das Gefühl, dass ich mehr leisten muss als früher, damit mein Arbeitsplatz sicher bleibt...leider ja... doch so ist es schon“ (Int. 3 MA).

„[...] ich hoffe sehr, dass ich meine Stelle hier behalten kann - dafür muss ich jetzt mehr leisten als früher“ (Int. 4 MA).

„Wenn wir zu wenig leisten, dann müssen wir schon Angst haben, dass wir unseren Arbeitsplatz verlieren“ (Int. 4 MA).

Ein weiteres Konstrukt, das sowohl den Geschäftsführern als auch den Mitarbeitenden sehr wichtig zu sein scheint, ist das Commitment gegenüber der Organisation. Folgende Zitate unterstreichen die Bedeutung von Commitment der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation für die Geschäftsführer:

„Als etabliertes Familienunternehmen ist mir die Bindung zum Unternehmen wichtig, denn ich habe die Erfahrung gemacht das Mitarbeitende welche sich mit uns verbunden fühlen bereit sind sehr viel zu leisten“ (Int. 1 GL).

„Ich brauche Mitarbeiter die unsere Werte teilen. Das heisst Mitarbeitende welche sich mit dem Unternehmen und der Unternehmensphilosophie verbunden fühlen“ (Int. 2 GL).

„[...] wir sind nur so stark wie unser schwächster Mitarbeiter und deshalb ist es wichtig, dass wir alle in die gleiche Richtung schauen und das gelingt nur mit guten Leuten die Leistung bringen wollen und sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen“ (Int. 2 GL).

Zudem scheint es, als ob das Commitment der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation durch die AU erschwert oder sogar negativ beeinflusst wird, wie folgende Zitate exemplarisch aufzeigen:

„Ich brauche Mitarbeitende die unserem Unternehmen treu bleiben, sich mit uns verbunden fühlen und innovationsfähig sein wollen. Dies ist zu Zeiten der AU und der erhöhten Arbeitslast sicherlich zusätzlich erschwert“ (Int.1 GL).

„Ich merke auch, dass ich in letzter Zeit öfters über einen Wechsel in eine andere Organisation nachdenke. Meine Freundin arbeitet in einer Verwaltung und dort ist es schon ruhiger als bei uns. Ich weiss nicht, vielleicht wäre es mir aber auch langweilig, bei uns läuft immerhin immer etwas und unsere Vorgesetzten sind wirklich interessiert daran wie es und geht [...]“ (Int. 3 MA).

„Wir waren mal eine grosse Familie...jetzt sind wir eher einfach Arbeitskollegen und jeder schaut für sich. Die Hersteller entlassen jetzt auch schon Leute und intensivieren die Arbeitszeit. Obwohl wir nicht mehr gleich mit dem Unternehmen verbunden sind, ist es hier immer noch besser als bei den Herstellern oder bei den Mitbewerbern, welche fast alle [...] aufgekauft worden sind- dort bist du nur noch eine Nummer die zu funktionieren hat [...]“ (Int. 4 MA).

Zusammenfassend können folgende Aussagen zu den Auswirkungen des ökonomischen Drucks auf die untersuchten Unternehmen gemacht werden:

- Durch den hohen Preisdruck und die verschlechterte Auftragslage steigt die Anzahl der Entlassungen.
- Die steigende Anzahl der Entlassungen führt bei den Mitarbeitenden zu einer wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit.
- Der ökonomische Druck führt dazu, dass die Geschäftsleitung die Arbeitszeiten intensiviert und verlängert; dies wiederum führt zu einer erhöhten AB.
- Die AB kann jedoch auch aus dem Druck heraus entstehen, mehr leisten zu müssen, um den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.
- Der Geschäftsleitung ist das Commitment der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation sehr wichtig.
- Das Commitment der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation scheint durch die hohe AB sowie die AU erschwert oder sogar negativ beeinflusst zu werden.

3.3.5 Zwischenfazit und Erkenntnisse für die Fragebogenkonstruktion

Die Ergebnisse aus der qualitativen Studie zeigen, dass der ökonomische Druck in den untersuchten Unternehmen vor allem durch den Preisdruck verursacht wird. Dieses objektive Kriterium deckt sich mit den Kriterien, welche von Zimmermann (2015) (*siehe Kapitel 2.3*) zur Identifizierung von Unternehmen eingesetzt worden sind, die unter ökonomischen Druck stehen. Besonders interessant sind die Erkenntnisse der Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. So scheinen die Hauptmerkmale des ökonomischen Drucks für sie in der AU und einer erhöhten AB zu liegen. Diese beiden Konstrukte sollen deshalb als Facetten des ökonomischen Drucks in die Untersuchung einbezogen werden. Zudem haben die Ergebnisse des Interviews gezeigt, dass das organisationale Commitment der Mitarbeitenden für die Geschäftsführer wie auch für die Mitarbeitenden von grosser Bedeutung zu sein scheint. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Annahmen, welche nach den Rekrutierungsgesprächen der untersuchten Unternehmen geführt wurden. Sowohl die Geschäftsleitung als auch die Unternehmen legen grossen Wert auf das organisationale Commitment der Mitarbeitenden. Für sie ist wichtig, dass ihnen die fähigen Fachkräfte auch in unsicheren Zeiten erhalten bleiben und sie meinen, das organisationale Commitment stelle die Grundlage für die Leistungsfähigkeit und die Aufrechterhaltung der Wettbewerbs- bzw. Innovationsfähigkeit dar.

In der quantitativen Studie werden die Mitarbeitenden der untersuchten Unternehmen befragt. Der Schwerpunkt der Befragung soll vor allem Items umfassen, welche sie gut beantworten können. Die Befragung soll folgende Konstrukte (*siehe auch Kapitel 2*) berücksichtigen:

- Arbeitsplatzunsicherheit
- Arbeitsbelastung
- Commitment

Es wird dabei angenommen, dass die Mitarbeitenden gut Auskunft darüber geben können, ob sie eine AU und eine erhöhte AB wahrnehmen. Zudem soll das organisationale Commitment als relevante Outcome-Variable im Fragebogen erfasst werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeitenden beurteilen können, ob und wie sehr sie sich mit der Organisation verbunden fühlen, für die sie arbeiten. Die objektiven Kriterien Preisdruck und Auftragslage werden vorgängig über die Geschäftsführer eingeschätzt, da nicht alle Mitarbeitenden diese Fragen beantworten können. In die Befragung werden auch Mitarbeitende der Produktion und Montage einbezogen, welche in ihrer täglichen Arbeit nicht direkt im Kundenkontakt stehen und den Preisdruck daher wahrscheinlich nur unzureichend beurteilen können. Um Unternehmen zu identifizieren, welche unter den objektiven Kriterien des ökonomischen Drucks leiden, werden deshalb die Geschäftsführer vor der eigentlichen Befragung telefonisch um ihre Einschätzung gebeten. Dennoch soll der subjektiv wahrgenommene ökonomische Druck der Mitarbeitenden in die Befragung einfließen, indem sie dazu befragt werden, ob sie den ökonomischen Druck in ihrem Unternehmen wahrnehmen. Zudem soll in der quantitativen Hauptstudie untersucht werden, ob sich die individuelle Wahrnehmung der untersuchten Konstrukte zwischen Mitarbeitenden, die angeben, den wirtschaftlichen Druck wahrzunehmen, und solchen unterscheidet, die angeben, den wirtschaftlichen Druck nicht wahrzunehmen. Diese Gruppenvergleiche können interessante Rückschlüsse darauf ermöglichen, ob Mitarbeitende, die ökonomischen Druck wahrnehmen, tatsächlich eine höhere AU und AB wahrnehmen.

3.4 Quantitative Hauptstudie

Im Anschluss an die qualitative Vorstudie erfolgte im Zeitraum von Februar bis Mai 2016 die quantitative Analyse. Als Grundlage dienten die Erkenntnisse der Auseinandersetzungen mit der Theorie, den Rekrutierungsgesprächen sowie der qualitativen Vorstudie. In den folgenden Ausführungen wird das Vorgehen in der quantitativen Studie detailliert beschrieben.

3.4.1 Verwendete Instrumente

Um die Hypothesen zu prüfen, wurde auf wissenschaftlich validierte Skalen zurückgegriffen, welche bereits in früheren Studien auf ihre faktorielle Validität und psychometrische Qualität hin geprüft worden waren. Alle verwendeten Skalen wurden in der vorliegenden Studie zusätzlich auf ihre Reliabilität hin überprüft. Wie in *Kapitel 3.4.6* detailliert beschrieben, wurde hierzu für jede Skala, basierend auf den jeweiligen Items, das Cronbach'sche Alpha analysiert, das

die interne Konsistenz einer Skala berechnet. Werte von Alpha >0.70 gelten als akzeptabel. Weiterhin wurde für alle Items der Skala die korrigierte Item-To-Total-Correlation (ITTC) berechnet, die die Korrelation des Items mit der resultierenden Skala (ohne das jeweilige Item) anzeigt. Hierbei gelten Werte von ITTC >0.30 als akzeptabel (siehe Kapitel 3.4.6). Es kann weiter davon ausgegangen werden, dass ein Indikator mit einer hohen ITTC auf ein hohes Mass an Konvergenzvalidität hindeutet (Bühner, 2011).

Erfüllt ein Item einer Skala nicht den geforderten Grenzwert, so wird es für die weitere Analyse aus der Skala eliminiert. Nach der Prüfung der internen Konsistenz der Skalen wurden die jeweiligen Items der Skala zeilenweise über gleichgewichtete Mittelwerte aggregiert. Im *Anhang H* werden Mittelwert, Standardabweichung, Minimum und Maximum sowie geschätzte Korrelationen und Konsistenzen der finalen Skalen zusammengefasst dargestellt.

Arbeitsplatzunsicherheit

Autoren, welche die AU messen wollen, stützen sich häufig auf nur ein Item. So versuchte Borg (1989, S. 119), die AU beispielsweise lediglich mit dem Einzelitem „Meine Stelle ist sicher bei xy“ oder mit dem Item „Ich bin sehr zufrieden mit der Arbeitsplatzsicherheit, die xy seinen Mitarbeitenden bietet“ zu erfassen, wobei für xy der Name des Unternehmens eingesetzt wurde. Zur Beantwortung der Fragen schlug er eine siebenstufige Punkt-Skala von „stimmt genau“ bis „stimmt überhaupt nicht“ vor. Borg (1992) bemängelt dieses Vorgehen mit nur einem Item seinerseits und schliesst sich der Kritik von Greenhalgh und Rosenblatt (1994, S. 440) an, welche auf folgende Gefahr hinweisen: „The danger of using only a global measure of a complex variable is that different respondents may use the same response to refer to quite different aspects of the phenomenon“. Borg (1992) kritisiert dabei nicht nur, dass das Konstrukt der Arbeitsunsicherheit in den meisten Studien zu undifferenziert gemessen wird, sondern bemängelt zudem, dass die meisten Items eher nach der subjektiven Unsicherheit und zu wenig nach der Unsicherheit der Arbeitsstelle fragen. Um dieses Problem zu umgehen, versuchte er, in seiner überarbeiteten Skala „Skala zur Messung der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle“ zwei Dimensionen zu erfassen. Einerseits konzentrierte er sich auf eine affektive (Befürchtungen, Bange) und andererseits auf eine kognitive (Bedenken) Dimension (Renz, 2003). Die Eignung dieser zweidimensionalen Struktur wurde durch eine Befragung von 325 Mitarbeitenden in zwei Stichproben bestätigt. Semmer (1984) stützt sich in seiner stressbezogenen Tätigkeitsanalyse zwar lediglich auf die quantitative Arbeitsplatzunsicherheit, versucht jedoch, diese etwas differenzierter zu erfassen. Seine Items umfassen die Erwartung, den Arbeitsplatz überhaupt zu verlieren, wie auch die Befürchtung, auf einen anderen Arbeitsplatz umgesetzt zu werden. Die interne Konsistenz (Cronbachs α) seiner mit einer Stichprobe von $N = 183$ Probanden getestete Skala betrug $\alpha = .71$ (Semmer, 1984, S. 166) und kann somit als reliabel

eingestuft werden (Moosbrugger & Kelava, 2012). Die Reliabilitätsprüfung zeigt auf, ob die Skala eine gute interne Konsistenz aufweist bzw. wie gut die einzelnen Items miteinander in Beziehung stehen. Werte von Alpha >0.70 gelten als akzeptabel. Die Messung der AU stützt sich in der vorliegenden Studie in Anlehnung an Renz (2003) auf die Skalen von Borg (1992) sowie Semmer (1984), welche in unzähligen Validierungsstudien auf ihre psychometrische Qualität hin geprüft wurden (z.B. Keller, Bamberg, Kersten & Nienhaus, 2012; Staufenbiel & König, 2001). In Anlehnung an Renz (2003) wurden die von Borg (1992) vorgeschlagenen Items für die vorliegende Studie übernommen und einander inhaltlich sowie hinsichtlich der Polung angeglichen. Zwei weitere Items entstammen dem von Semmer (1984) entworfenen und in seinem „stressbezogenen Tätigkeitsanalysen“ erfolgreich eingesetzten Fragebogen. Ergänzt werden diese Items durch eine von Renz (2003) entwickelte Aussage, welche eine mögliche Reduktion des Arbeitspensums thematisiert. Diese Aussage wird für die vorliegende Studie als relevant erachtet, da es sich um ein Problem handelt, welches in der beruflichen Realität der Schweizerischen MEM-Industrie häufig anzutreffen ist. In *Tabelle 6* findet sich eine Auflistung der zur Erfassung der subjektiven AU herangezogenen Items, welche von Renz (2003) auf ihre faktorielle Validität hin geprüft wurden. Die Skala wurde in der vorliegenden Studie zusätzlich auf ihre Reliabilität hin geprüft und zeigte eine hohe interne Konsistenz (Alpha = 0.96); ausserdem fällt kein Item der Skala unter die geforderte Grenze von ITTC = 0.30 (ITTC_{min} = 0.88, ITTC_{max} = 0.92).

Tabelle 6: Skala Arbeitsplatzunsicherheit

| Wortlaut des Items | Quelle |
|---|----------------------------|
| „Ich muss damit rechnen, meinen Arbeitsplatz innerhalb der nächsten zwölf Monate zu verlieren.“ | Semmer (1984); Renz (2003) |
| „Ich muss damit rechnen, dass mein Arbeitspensum innerhalb der nächsten zwölf Monate reduziert wird.“ | Renz (2003) |
| „Ich muss damit rechnen, auf einen anderen Arbeitsplatz umgesetzt zu werden.“ | Semmer (1984); Renz (2003) |
| „Meine Arbeitsstelle ist sicher“ (rekodiert) | Borg (1992); Renz (2003) |
| „Ich mache mir keine Sorgen um meine Arbeitsstelle.“ (rekodiert) | Borg (1992); Renz (2003) |

Arbeitsbelastung

Um das Konstrukt der AB zu erfassen, wurden Items aus dem wissenschaftlich etablierten und mehrfach geprüften Befragungsinstrument „Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse (SALSA)“ nach Rinmann und Udris (1997) verwendet. Der verwendete Fragebogen (SALSA) wurde im Forschungsprojekt „Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese (SALUTE)“ von Rimann und Udris (1997) entwickelt. Das Projekt SALUTE verfolgte das Ziel, die Bedingungen von Gesundheit zu untersuchen. Es ging hierbei darum, zu untersuchen, warum und wie Menschen trotz Belastungen am Arbeitsplatz gesund bleiben. Dieser Frage wurde anhand der Arbeitsanalyse bezüglich der individuellen Wahrnehmung, Meinung, Einstellung und Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes nachgegangen. Das Instrument wurde gewählt, da es eine gute psychometrische Qualität aufweist und auf die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden abzielt.

Die Grundlage des Verfahrens besteht in verschiedenen Theorien. Den Ausgangspunkt bildet der Salutogenetische Ansatz, in welchem nach Bedingungen und Schutzfaktoren (Ressourcen) der Aufrechterhaltung und Wiederherstellung von Gesundheit gefragt wird. Das entsprechende Instrument (SALSA) setzt sich dabei aus verschiedenen arbeitsanalytischen Verfahren (u.a. Caplan, Cobb, French, Harrison, Pinneau, 1982; Greif, Semmer & Bamberg, 1991; Hackman und Oldham, 1975; Karasek & Theorell, 1990) sowie Neuformulierungen der Autoren Rinmann und Udris (1997) zusammen. Das SALSA-Verfahren wurde im Rahmen des SALUTE-Projekts mit 955 Angestellten aus 14 Betrieben des Dienstleistungssektors auf interne Konsistenz (Cronbachs α) und faktorielle Validität hin geprüft. Die Reliabilitätswerte dieser Untersuchung lagen zwischen $\alpha = 0.50$ und $\alpha = 0.90$. Die untersuchte Gesamtstichprobe setzte sich dabei aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Branchen zusammen (Banken, Versicherungen, öffentliche Verwaltung, Industrieverwaltung, Einzelhandel, Krankenhaus, Flugüberwachung, sowie Verkehrsbetriebe) (Rimann & Udris, 1997).

Für das vorliegende Befragungsinstrument wurde die Skala „AB“ aus dem SALSA verwendet. Dieser Bereich umfasst Skalen und Einzelitems, die sich auf Belastungen durch die Arbeitsaufgabe und die Arbeitsorganisation beziehen und deckt das Forschungsinteresse der vorliegenden Studie somit gut ab.

Im vorliegenden Befragungsinstrument wurde die Skala zur Messung der Überforderung durch die Arbeitsaufgabe (qualitativ und quantitativ) verwendet. Qualitative AB sind dabei Belastungen, die durch Aufgaben entstehen, welche andere Qualifikationen verlangen, als beim Mitarbeitenden vorhanden sind. Unter quantitativen Belastungen versteht man die Belastungen, welche durch die parallele Erledigung mehrerer Aufgaben sowie durch Zeitdruck entstehen (Rinmann & Udris, 1997). Die verwendete Skala „Überforderung durch die Arbeitsaufgabe

(quantitativ und qualitativ)“ besteht dabei aus 6 Items und weist ein Alpha von .78 auf (Rinmann & Udris, 1997). Der SALSA-Fragebogen wurde in diversen Validierungsstudien geprüft und als zuverlässiges Instrument eingestuft (z.B. Hirtenlehner, 2008; Richter & Schütte, 2014; Udris & Rinmann 1999). Die Skala wurde in der vorliegenden Studie auf ihre Reliabilität hin geprüft, wobei der geforderte Grenzwert für Alpha und ITTC deutlich überschritten wurde (Alpha = 0.90, ITTCmin = 0.54, ITTCmax = 0.82).

In *Tabelle 7* wird die verwendete Skala übersichtlich dargestellt. Die Items stammen dabei aus der Skala „AB“ des SALSA-Fragebogens von Rinmann und Udris (1997).

Tabelle 7: Skala Arbeitsbelastung

| Wortlaut des Items |
|--|
| „Man hat genug Zeit, diese Arbeit zu erledigen.“ (rekodiert) |
| „Es gibt so viel zu tun, dass es einem über den Kopf wächst.“ |
| „Es kommt schon vor, dass einem die Arbeit zu schwierig ist.“ |
| „Bei dieser Arbeit gibt es Tätigkeiten, die zu kompliziert sind.“ |
| „Man muss Dinge tun, für die man eigentlich zu wenig ausgebildet und vorbereitet ist.“ |

Konflikttypen

In der psychologischen Forschung ist die „Intragroup Conflict Scale (ICS)“ nach Jehn (1995) eines der am häufigsten verwendeten und vielfach eingesetzten Instrumente, um Konflikttypen in Gruppen zu messen (Pearson, Ensley & Amason, 2002). Wenn es darum geht, lediglich Beziehungskonflikte zu operationalisieren, wird nicht selten auf die Skalen von Barsade und Gibson (1998) oder Cox (1998) zurückgegriffen. Die ICS nach Jehn (1995) basiert auf der Theorie nach Guetzkow und Gyr (1954), welche „Aufgabenkonflikte“ und „Emotionale Konflikte“ als Konstrukte betrachtet, welche klar voneinander abzugrenzen sind. Die Items zu emotionalen Konflikten sind dabei eher negativ konnotiert, während die Items zu den Aufgabenkonflikten eher positiv oder neutral formuliert sind. Wie bereits in *Kapitel 2.3* beschrieben, ist eine solche Behaftung der Konflikttypen eher kritisch zu betrachten. Hjerto & Kuvaas (2009) verweisen darauf, dass es auf diese Weise in der Forschung schnell zu einer Stereotypisierung kommen kann und Effekte wie die selbstoffenbarende Prophezeiung eintreten können. Bereits Jehn (1997), hat darauf aufmerksam gemacht, dass auch Aufgabenkonflikte mit negativen Emotionen geladen sein können. Jehn und Chartmann (2000) gehen noch einen Schritt weiter und bezeichnen die bisherige Konzeptualisierung von Konflikttypen in Gruppen als unvollständig und nicht mehr der aktuellen Konfliktforschung entsprechend. Wie in *Kapitel 2.2* beschrieben, haken Hjerto und Kuvaas (2009) mit ihrer ICS just an diesem Punkt ein, indem sie eine

Skala zur Messung von Konflikttypen in Gruppen entwickelten, welche sich an den Forschungsarbeiten von Pinkley (1990) orientiert und davon ausgeht, dass es Aufgabenkonflikte gibt, welche kognitiv, aber auch emotional sein können, während Personenkonflikte in Gruppen sowohl emotional als auch kognitiv ausgetragen werden können. Basierend auf einer heuristischen Unterscheidung zwischen Kognition und Emotion definierten Hjerto und Kuvaas (2009) die in *Kapitel 2.2* beschriebenen Konflikttypen (Emotionaler Personenkonflikt, Kognitiver Personenkonflikt, Emotionaler Aufgabenkonflikt, Kognitiver Aufgabenkonflikt) und entwickelten ein Instrument zu deren Erfassung. Insgesamt entwickelten sie 27 Items, um die vier Konflikttypen zu messen. Die psychometrische Qualität der Skalen wurde auf Basis von Daten aus Gruppen aus vier Unternehmen bzw. aus zwei studentischen Gruppen geprüft und umfasste insgesamt ein $N = 208$. Die Validität der Konstrukte wurde evaluiert, indem sie mit ähnlichen Konstrukten verglichen wurde, beispielsweise mit der eingangs erläuterten ICS nach Jehn (1995). Die Items zur Messung des emotionalen Personenkonfliktes und des kognitiven Aufgabenkonflikts wurden auf Basis bereits vorhandener Operationalisierungen von emotionalen Personen- und kognitiven Aufgabenkonflikten entwickelt (z.B. Deutsch, 1969; Friedmann et al., 2000; Jehn, 1994; Rahim, 1983). Der emotionale Aufgaben- sowie der kognitive Personenkonflikt waren jedoch neue Konstrukte, die in Anlehnung an ähnliche Konflikttypen in qualitativen Studien (z.B. Eisenhardt et al., 1997) und auf Basis der theoretischen Auseinandersetzungen entwickelt wurden (Hjerto und Kuvaas, 2009). Zur Überprüfung der psychometrischen Qualität wurden explorative und konfirmatorische Faktorenanalysen angewendet. Die explorative Faktorenanalyse zeigte dabei, dass einzelne Items auf andere Faktoren luden als ursprünglich angenommen. Nach den explorativen Faktorenanalysen entwickelten Hjerto und Kuvaas (2009) insgesamt 19 Items zur Messung der vier Konflikttypen, welche eine gute psychometrische Validität aufweisen. Zurzeit liegen keine unabhängigen Studien vor, welche die Skala von Hjerto und Kuvaas (2009) als auf ihre psychometrische Qualität hin überprüfen. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den neu entwickelten Konflikttypen befindet sich noch im Anfangsstadium und stellt ein sehr interessantes Forschungsdesiderat dar. Für die Erfassung der Konflikttypen wurde eine deutsche Übersetzung der Skalen von Hjerto und Kuvaas (2009) verwendet, welche in der vorliegenden Untersuchung auf ihre psychometrische Güte hin geprüft wurde.

Zur Überprüfung der Validität der Konflikttypen-Skalen wurde die in *Kapitel 3.4.6* detailliert beschriebene, konfirmatorische Faktorenanalyse (Confirmatory Factor Analysis, CFA) durchgeführt. Hier wird das postulierte Faktorenkonstrukt von EP, KP, EA und KA simultan anhand der beobachteten manifesten Variablen (Items der Konstrukte) untersucht. *Abbildung 12* zeigt die getesteten konfirmatorischen Modelle mit und ohne Fehler-Kovarianzen.

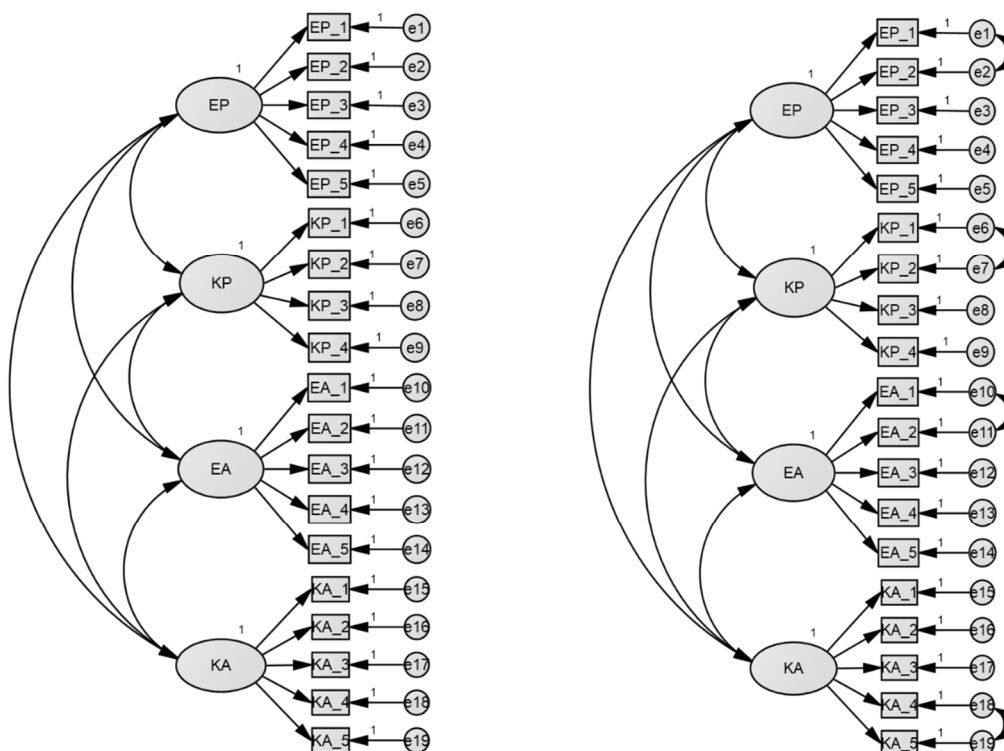


Abbildung 12: Konfirmatorisches Faktoren-Modell Konflikttypen (Modell 1 und 2)

Die Varianzen der vier latenten Variablen des Konstruktes wurden auf 1 fixiert, um Parameterschätzungen für jedes Item der Konstrukte zu generieren. Die latenten Variablen wurden durch entsprechende Kovarianzen miteinander verbunden. Weiterhin wurde die multivariate Normalverteilung der Items geprüft und zur Absicherung des Gesamt-Anpassungstests ein Bollen-Stine-Bootstrap mit 500 Iterationen durchgeführt, der im Falle fehlender multivariater Normalverteilung das Ergebnis des Gesamt-Anpassungstests absichern soll. Insgesamt lagen $n = 295$ Beobachtungen für die Analyse (siehe auch Kapitel 3.1) vor.

Nach erster Schätzung der Parameter zeigt das Modell noch keinen befriedigenden Fit ($\chi^2(146) = 654.40$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 4.482$, $CFI = 0.867$, $AGFI = 0.735$, $NFI = 0.835$, $RMSEA = 0.109$). Zudem zeigen die Ladungskoeffizienten für KP_1 und KP_2 einen niedrigen Wert von 0.27 bzw. 0.59, der unter dem üblichen Grenzwert von 0.60 liegt (Backhaus et al., 2011). Die Betrachtung der kritischen Werte für uni- und multivariate Normalverteilung zeigt deutliche Abweichungen hiervon ($CR = 22.619$). Der Bollen-Stine-Bootstrap des Gesamt-Anpassungstests weist ebenfalls ein signifikantes Ergebnis auf, $p = 0.002$.

Die Betrachtung der Modification-Indizes des Modells offenbart deutliches Verbesserungspotenzial des Modells durch die Einführung einiger weniger Kovarianzen zwischen den Fehlertermen der beobachteten Variablen. Dieses Potenzial soll nun durch eine erneute Schätzung des Modells inkl. der identifizierten Kovarianzen untersucht werden. Hierbei wurden nur Kovarianzen innerhalb eines Konstruktes zugelassen bzw. Kovarianzen zwischen den Fehlertermen verschiedener Konstrukte nicht modelliert.

Durch die Inkludierung der Kovarianzen zwischen den Fehlern von EP-1 und EP-2, KP-1 und KP-2, EA-1 und EA-2 sowie KA-4 und KA-5 zeigt sich nun eine deutliche Verbesserung der Anpassungsgüte des Modells ($\chi^2(142) = 362.010$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 2.549$, $CFI = 0.942$, $AGFI = 0.844$, $NFI = 0.908$, $RMSEA = 0.073$). Zwar ist der Gesamt-Anpassungstest des Modells immer noch signifikant, doch ist dies aufgrund der starken Sensitivität des Tests bei größeren Stichprobenumfängen zu erwarten (Backhaus et al. 2011). Die Ladungen der Items KP_1 und KP_2 sind weiterhin niedrig. Der Bollen-Stine-Bootstrap des Gesamtmodells zeigt ebenfalls wieder eine signifikante Abweichung, $p = 0.002$. Ein alternatives Modell ohne diese Items zeigte keine Verbesserung der Anpassungsgüte und wird aus diesem Grund hier nicht weiterverfolgt. *Tabelle 8* zeigt die standardisierten Ladungen der Items aus Modell 1 und Modell 2.

Tabelle 8: Modell 1: Standardisierte Gewichtungen der Items.

| Item | | Modell 1 | Modell 2 |
|------|------|----------|----------|
| EP_1 | - EP | 0,68 | 0,62 |
| EP_2 | - EP | 0,73 | 0,68 |
| EP_3 | - EP | 0,89 | 0,88 |
| EP_4 | - EP | 0,89 | 0,91 |
| EP_5 | - EP | 0,85 | 0,86 |
| KP_1 | - KP | 0,27 | 0,21 |
| KP_2 | - KP | 0,59 | 0,57 |
| KP_3 | - KP | 0,78 | 0,78 |
| KP_4 | - KP | 0,80 | 0,81 |
| EA_1 | - EA | 0,69 | 0,64 |
| EA_2 | - EA | 0,68 | 0,63 |
| EA_3 | - EA | 0,87 | 0,88 |
| EA_4 | - EA | 0,84 | 0,86 |
| EA_5 | - EA | 0,81 | 0,82 |
| KA_1 | - KA | 0,74 | 0,76 |
| KA_2 | - KA | 0,83 | 0,85 |
| KA_3 | - KA | 0,85 | 0,85 |
| KA_4 | - KA | 0,81 | 0,77 |
| KA_5 | - KA | 0,81 | 0,77 |

Insgesamt kann die Anpassungsgüte von Modell 2 als gut bezeichnet werden, wobei der AGF-Index etwas unter dem üblichen Grenzwert von 0.90 liegt. Der signifikante Gesamt-Anpassungstest des Modells ist ein bekanntes Phänomen bei CFAs und sollte der Gesamt-Bewertung der Anpassungsgüte keinen Abbruch tun (Backhaus, Erichson & Weiber, 2013). Aus der Tatsache, dass sich der Fit des Faktor-Modells nach Einführung der Fehler-Kovarianzen deutlich verbessert hat, kann geschlossen werden, dass die Items EP-1 und EP-2, KP-1 und KP-2, EA-1 und EA-2 sowie KA-4 und KA-5 zueinander jeweils deutliche Varianz-Überlappungen aufweisen und ggfls. überarbeitet werden müssten, um die Erklärungsbestandteile sauberer voneinander zu trennen.

Eliminiert man die Items mit Ladungskoeffizienten < 0.60 aus der Analyse (KP-1 und KP-2), ergibt sich ein ähnlicher Fit im Vergleich zu Modell 2 ($\chi^2(110) = 314.609$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 2.860$, $CFI = 0.944$, $AGFI = 0.843$, $NFI = 0.917$, $RMSEA = 0.080$). Der Bollen-Stine-Bootstrap des Gesamtmodells zeigt wie zuvor eine signifikante Abweichung des Modells, $p = 0.002$. Ein Ausschluss der beiden Items wirkt sich demnach nicht bedeutsam auf die Anpassungsgüte des Modells aus. *Tabelle 9* zeigt nochmals die Fit-Indizes aller Modelle im Vergleich.

Tabelle 9: Fit-Kennzahlen der CFA-Modelle.

| Fit-Kennzahl | Modell 1 | Modell 2 | Modell 2 (alt) |
|--------------|----------|----------|----------------|
| Chi2 | 654,400 | 362,010 | 314,609 |
| df | 146,000 | 142,000 | 110,000 |
| Chi2/df | 4,482 | 2,549 | 2,860 |
| CFI | 0,867 | 0,942 | 0,944 |
| AGFI | 0,735 | 0,844 | 0,843 |
| NFI | 0,835 | 0,908 | 0,917 |
| RMSEA | 0,109 | 0,073 | 0,080 |

Insgesamt kann die Anpassungsgüte der Daten an das postulierte Konstrukt als akzeptabel bis gut bezeichnet werden. CFI (Comparative-Fit-Index), NFI (Normed-Fit-Index) sowie RMSEA (Root-Mean-Square-Error of Approximation) rangieren innerhalb guter Wertebereiche. Bei CFI sowie NFI handelt es sich um ein Goodness-of-Fit-Index, d.h. ein Wert nahe 1 signalisiert einen guten approximativen (annäherungsweisen) Modell-Fit (Backhaus et al., 2011; Feilke et al., 2008). Der RMSEA (Root-Mean-Square-Error of Approximation) ist ein Badness-of-Fit-Index. Kleinere Werte nahe 0 sprechen somit für einen guten approximativen Modell-Fit (Feilke, Unterburger & Burkhardt, 2008). Die signifikante Abweichung der Gesamtmodell-Anpassung ist ein bekanntes Phänomen bei confirmatorischen Analysen (Backhaus et al., 2011). Die Eliminierung der Items KP-1 und KP-2 zeigte keine substantielle Verbesserung des Fits; sie können somit im Modell verbleiben. Da die Anpassungsgüte der Daten an das postulierte Konstrukt als akzeptabel bis gut bezeichnet werden kann und die Skalen über gute Reliabilitätswerte verfügen (siehe *Anhang H*), werden alle übersetzten Items nach Hjerto und Kuvaas (2009) in die vorliegende Untersuchung einbezogen. Die Items und Skalen der deutschen 4IC werden in *Anhang F* übersichtlich dargestellt.

Konstruktive Kontroverse

Wie in *Kapitel 2.1* beschrieben, wird von einer CC gesprochen, wenn die Ideen, Informationen, Theorien, Schlussfolgerungen und Meinungen einer Person nicht mit denen einer anderen Person kompatibel sind und eine Einigung erzielt werden muss (Vollmer, Dick & Wehner, 2015). Die CC wurde in Anlehnung an eine deutsche Übersetzung bei Seyr und Vollmer (2015) welche auf den Skalen von Tjosvold et al. (2003) sowie Tjosvold und Yu (2007) basiert, in das Befragungsinstrument integriert. In dem Paper von Tjosvold und Yu (2007) wird eine acht-Item-Skala verwendet, die auf experimentellen (Tjosvold, 1998) und regulären Befragungsstudien aus Nordamerika (Alper et al., 1998) basiert, welche die soziale Interaktion in Entscheidungssituationen von Teammitgliedern betrachteten. Die daraus abgeleitete Skala wurde in der englischen Version von Tjosvold und Yu (2007) als reliabel eingestuft, welche mit einem N = 107-Team aus Produktions- und anderen Arbeitsteams in Shanghai durchgeführt wurde. Eine aktuelle Studie von Vollmer, Dick und Seyr (2015) untersucht die CC nicht nur in einem Fragebogen, sondern als eigentliche Methode, welche in der Praxis angewendet wird. Die Unternehmen, welche sich an der Studie beteiligten, kamen aus unterschiedlichen Branchen. Das kleinste hatte 18 Mitarbeitende, das grösste mehrere tausend. Alle Unternehmen waren dabei in der Deutschschweiz ansässig. „Im Forschungsprojekt CCI wurden gezielt Methoden-Workshops durchgeführt, um Entscheidungssituationen in Innovationsprojekten mit der Methode der CC zu unterstützen. Im Rahmen der Evaluation wurde vor und nach der Kontroverse mittels Fragebogen erhoben, inwieweit die Teilnehmenden gemeinsame Ziele verfolgen, wie die Kontroverse verlief und wie sich dies auf die Entscheidung und Innovation auswirkte.“ (Seyr & Vollmer, 2015, S. 161). Im Fragebogen, welcher zur Evaluation der CC eingesetzt wurde, wurde die Skala von Tjosvold & Yu (2007) ins Deutsche übersetzt. Bei der Überprüfung der Reliabilität wiesen zwei Items eine nicht ausreichende Trennschärfe aus und wurden für die weiteren Analysen nicht berücksichtigt. Die korrigierte Skala von Seyr und Vollmer (2015) weist eine Konsistenz von $\alpha=0.63$ auf. In der vorliegenden Studie wurde auf die übersetzten Items von Seyr & Vollmer (2015) zurückgegriffen, wobei alle acht Items in die Untersuchung einbezogen und auf ihre Reliabilität hin geprüft wurden. Diese Prüfung der Skala zeigte, dass sie bzgl. ihrer internen Konsistenz in einem sehr guten Bereich liegt ($\text{Alpha} = 0.94$, $\text{ITTC}_{\min} = 0.74$, $\text{ITTC}_{\max} = 0.85$), deshalb konnten in der vorliegenden Studie alle acht Items der Skala verwendet werden. Die Items werden in *Anhang E* übersichtlich dargestellt.

Organisationales Commitment

Um das organisationale Commitment zu erfassen, wurde auf den COMMIT-Fragebogen nach Felfe und Franke (2012) zurückgegriffen. Der Fragebogen wurde als besonders geeignet erachtet, da es sich um ein gut validiertes Befragungsinstrument handelt, welches die verschiedenen Komponenten des organisationalen Commitments erfasst. Mit dem Instrument können die in *Kapitel 2.4* beschriebenen Komponenten sowie das affektive, das kalkulatorische und das normative Commitment gegenüber der Organisation erfasst werden. Es basiert auf den Skalen zur Erfassung des organisationalen Commitments nach Meyer und Allen (1990), der Übersetzung der Skalen durch Schmidt, Holland und Sodekamp (1998) und auf den Skalen zur Erfassung des beruflichen Commitments von Meyer et al. (1993). Das Verfahren wurde im Rahmen von Befragungsstudien in unterschiedlichsten Organisationen und Unternehmen geprüft. Hierzu zählten Unternehmen in sehr verschiedenen Branchen (Produktion, Verwaltung, Dienstleistung) sowie Selbständige und Freiberufler. Insgesamt wurden $N = 590$ in die Befragung einbezogen (Felfe & Franke, 2012). Der ursprüngliche Itempool umfasste 20 Items für das organisationale Commitment. Nach einer Faktorenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation sowie der Item-Selektion nach Massgabe der Trennschärfen und Item-Schwierigkeiten reduzierte sich die Anzahl der Items auf 14 (affektiv: 5; kalkulatorisch: 4; normativ: 5). Die Drei-Faktoren-Struktur (affektiv, normativ und kalkulatorisch) des Konstruktes konnte sowohl von Felfe und Franke (2012) als auch in diversen internationalen Studien wiederholt bestätigt werden (z.B. Allen & Meyer, 1996; Chen & Francesco, 2003). Der COMMIT-Fragebogen wurde zudem in einer Validierungsstudie mit $N = 509$ Verwaltungsangestellten überprüft und dabei als reliabel eingestuft (Felfe & Franke, 2012). Im *Anhang G* werden die Items zur Erfassung des organisationalen Commitments vorgestellt. Die Items stammen dabei sämtlich aus dem COMMIT-Fragebogen von Felfe und Franke (2012). Aus der Skala OCC wurde ein Item eliminiert, da es den geforderten Grenzwert von $ITTC = 0.30$ unterschritt ($ITTC = 0.25$). Zudem steigt durch die Eliminierung des Items das Alpha der Skala von 0.66 auf 0.71 ($ITTC_{\min} = 0.48$, $ITTC_{\max} = 0.56$) (siehe *Anhang H*).

3.4.2 Skalenformat

In dieser Arbeit wurden bis auf die Erhebung der demographischen Daten sowie die Wahrnehmung des ökonomischen Drucks durchgehend Likert-Skalen bzw. Ratingskalen (gebundenes Item-Format) verwendet. Likert-Skalen sind leicht und schnell zu erfassen, schnell auswertbar und gewährleisten eine hohe Auswertungsobjektivität (Bühner, 2011). Ein weiterer Vorteil bei der Verwendung der Likert-Skala besteht darin, dass eine Standard-Datenanalyse (SDA) durchgeführt werden kann (Borg, 2002). Des Weiteren bietet die Likert-Skala die Möglichkeit, „[...] verbal, gewichtete Vergleichsurteile [...] auf Itemebene vorzunehmen“ (Kallus, 2010,

S.73) und sie verhindert, dass die Befragten sich in Richtung einer Seite (Zustimmung oder Ablehnung) entscheiden müssen (Forced-Choice-Items). Wenn sich Befragte gezwungen fühlen, sich für eine Richtung zu entscheiden, kann dies laut Porst (2014) dazu führen, dass das betroffene Item nicht beantwortet wird (item-nonresponse). Die Mittelkategorie der Likert-Skala birgt jedoch die Gefahr der „Tendenz zur Mitte“. Hierbei wählen die Befragten gehäuft die Mittelkategorie im Sinne einer „Fluchtkategorie“, um einer Stellungnahme zu umgehen, was die analysierbare Varianz verringert (Kallus, 2010). Im Befragungsinstrument wurden fünfstufige Likert-Skalen eingesetzt, welche eine Mittelkategorie beinhalteten. Um der Tendenz zur Mitte entgegenzuwirken, ist es wichtig, dass die Items sehr präzise und genau formuliert sind (Kallus, 2010). Um dies zu gewährleisten, wurden die Items in einem Pretest mit Probanden evaluiert, welcher dem untersuchten Sampling hinsichtlich seiner Klarheit und Verständlichkeit sehr ähnlich ist (siehe *Kapitel 3.4.4*).

3.4.3 Aufbau des Frageinstruments

Gemäss Porst (2011) sind die Struktur und Reihenfolge der Fragen in einem Fragebogen wichtige Einflussfaktoren, um korrekte Daten erhalten zu können. Das Frageinstrument wurde in Anlehnung an Porst (2011) folgendermassen aufgebaut:

In der Einleitung wurden wichtige Hinweise zu Art und Zweck der Umfrage sowie deren Dauer und die Ansprechpartner inklusive Kontaktinformationen und auch Angaben zur Anonymität platziert (siehe *Anhang I*). Zudem wurde versucht, die Wichtigkeit des Forschungsinteresses für den Betrieb aufzuzeigen. Die Einleitung wurde durch eine mündliche Information an der Teamsitzung ergänzt. Laut Gräf (2010) kann eine stimmige und glaubwürdige Kommunikation massgeblich zu einem hohen Rücklauf und zu hoher Antwortqualität beitragen.

Der zweite Teil des Frageinstruments bestand aus den in *Kapitel 3.4.1* beschriebenen Skalen zur Erfassung der untersuchten Konstrukte. Dabei wurde auf eine klare und verständliche Formulierung der Instruktionen geachtet und es wurden ausschliesslich Skalen verwendet, die eine gute psychometrische Qualität aufweisen.

Am Ende des Fragebogens wurden Kontrollvariablen bzw. demographische Daten wie das Geschlecht, das Alter, Tätigkeitsbereich und die Länge der Organisationszugehörigkeit erfragt. Überdies wurden die Teilnehmenden erst am Schluss der Befragung gebeten, anzugeben, ob sie das Gefühl haben, dass ihr Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck leidet bzw. ob sie die Auswirkungen dieses Drucks wahrnehmen. Die demographischen Daten und die sensiblen Fragen nach der Wahrnehmung des ökonomischen Drucks wurden in Anlehnung an Porst (2011) bewusst am Schluss erhoben. Gemäss Porst (2012) haben sich die Teilnehmenden bis

dahin bereits ein Bild von den Inhalten der Befragung gemacht und sind so eher bereit, persönliche Details preiszugeben. Die letzte Seite des Fragebogens wurde zudem mit einem Dankestext versehen.

3.4.4 Pretest

Der Pretest wurde 14 Tage vor der eigentlichen Befragung mit acht Probanden durchgeführt. Für den Pretest wurde eine Stichprobe gewählt, welche der Stichprobe in der Hauptbefragung sehr ähnlich ist, um sicherzustellen, dass es sich um Personen mit einem annähernd gleichen beruflichen Hintergrund handelte. Die Probanden stammten aus einem KMU, welches in der Elektrobranche tätig ist und 30 Mitarbeitende beschäftigt. Insgesamt nahmen drei Führungskräfte und fünf Mitarbeitende ohne Führungsfunktion an der Befragung teil, wobei es sich um vier Frauen und vier Männer handelte. Die Fragebogen wurden im Unternehmen in einer Teamsitzung verteilt. Die betreffenden Mitarbeitenden wurden über den Pretest und dessen Funktion informiert und dazu aufgefordert, Anregungen in den Fragebogen zu schreiben. Das Ausfüllen des Fragebogens inklusive Kommentaren erforderte einen Zeitrahmen von ungefähr 20 Minuten (arithmetisches Mittel). Dabei haben alle acht Probanden den Fragebogen vollständig beantwortet und Kritikpunkte direkt im Fragebogen vermerkt.

Evaluationsfragebogen

Zum Pretest-Fragebogen wurde zusätzlich ein Evaluationsfragebogen mit vier offenen Interviewfragen entwickelt. Dieser Evaluationsbogen entstand aus der Überlegung heraus, kognitive Techniken zur Überprüfung des Messinstrumentes einzusetzen. Diese Techniken werden nach Prüfer und Rexroth (2000) als aktive Techniken bezeichnet, bei denen die Probanden aus eigenem Antrieb formulieren und unabhängig von ihren Antwortreaktionen gezielt zu Erklärungen, Begründungen oder Offenlegungen von Gedankengängen aufgefordert werden. Aus diesem Grund sind aktive Techniken gut geeignet, um Verständnisprobleme bei Fragen aufzudecken. Laut Prüfer und Rexroth (2000) werden kognitive Techniken in mündlichen Interviews eingesetzt, um Aufschluss über Hinweise der Befragten auf bestimmte Fragen zu erhalten. Da der entwickelte Fragebogen bereits sehr umfangreich ist und es zeitlich sehr aufwändig gewesen wäre, jeden Probanden einzeln zu interviewen, wurde eine kognitive Nachfragetechnik in Form eines Evaluationsfragebogens mit offenen Interviewfragen eingesetzt. Dieser wurde nach Abschluss der Probebefragung von acht Probanden ausgefüllt. Die Befragten hatten die Möglichkeit, den Pretest-Fragebogen hinsichtlich einiger ausgewählter Merkmale zu bewerten und allgemein zu kommentieren.

Das Ziel dieses Verfahrens besteht nach Prüfer und Rexroth (2000) darin, Probleme oder Auffälligkeiten bei der Durchführung aus Sicht der Befragten zu erfassen und je nach Grund der Probleme oder Auslassungen den Fragebogen vor einer Hauptuntersuchung entsprechend zu verändern. Diese Nachfragetechnik hilft, die Qualität des Erhebungsinstrumentes zusätzlich zu optimieren und eine Modifizierung des Fragebogens vorzunehmen (Prüfer & Rexroth, 2000). Da das Befragungsinstrument ausschliesslich aus statistisch validierten Skalen besteht (siehe Kapitel 4.4.2), wurde im Pretest lediglich die soziale Akzeptanz des Instrumentes im Untersuchungsfeld geprüft.

Beim Evaluationsfragebogen wurden die Probanden gebeten, zu notieren, bei welchen Fragen Verständnisschwierigkeiten aufgetreten sind bzw. ob sie den Fragebogen als umfangreich, interessant und allgemein als gutes Messinstrument erachten (s.o.). Der Fokus der Fragen richtete sich auf das Layout des Fragebogens, die Verständlichkeit der Instruktion der Items sowie generelle Ergänzungen und Anpassungen einzelner Items. Dazu wurden die nachfolgenden Evaluationsfragen verwendet:

- *Inwieweit waren am Anfang die allgemeinen Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens klar und verständlich?*

Mit dieser Frage kann überprüft werden, ob der einleitende Textteil von den Teilnehmenden korrekt verstanden wird oder ob es an weiteren Bearbeitungshinweisen mangelt. Zudem kann kontrolliert werden, ob der Fragebogen auf die jeweilige Teilnehmerklientel abgestimmt ist und ob die Formulierungen dem unternehmensspezifischen Vokabular entsprechen.

- *Inwieweit fanden Sie den Fragebogen hinsichtlich seiner formalen und äusseren Gestaltung übersichtlich?*

Hier wird das Augenmerk auf das gesamte Layout des Fragebogens gelegt. Mit dieser Frage kann eruiert werden, ob die Gestaltung und der logische Aufbau des Fragebogens den Ansprüchen der Probanden gerecht werden.

- *Inwieweit gab es Aussagen / Fragen, die für Sie unklar und unverständlich waren? Um welche Fragen handelt es sich und aus welchem Grund? Bitte geben Sie die jeweilige Nr. der Aussagen / Fragen an.*

Hier werden Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Items geprüft. Die Teilnehmenden werden mittels dieser Frage aktiv aufgefordert, mögliche Gründe für Unklarheiten bei einzelnen Fragen zu nennen. Zudem wird geprüft, ob die Items optimal auf die unternehmensspezifischen Gegebenheiten abgestimmt sind.

- *Haben Sie noch weitere Anmerkungen zum Fragebogen?*

Diese Frage rundet den Evaluationsfragebogen ab und dient dazu, generelle Ergänzungen der Teilnehmenden aufzunehmen, die bis dahin nicht erfragt worden sind.

Mithilfe dieser Evaluationsfragen konnten Bereiche identifiziert werden, die der Modifizierung bedurften. Um welche Modifizierung es sich konkret handelte, wird nachfolgend beschrieben.

Ergebnisse des Pretests

Die Ergebnisse des Pretests zeigen, dass der Fragebogen von den Teilnehmenden insgesamt gut akzeptiert wurde. Trotzdem erforderten einige Kommentare eine Überarbeitung bestimmter Teile der Umfrage. *Tabelle 10* fasst diese verschiedenen Kritikpunkte der Pretest-Teilnehmenden sowie die daraus abgeleiteten Massnahmen zusammen.

Tabelle 10: Pretest-Ergebnisse und dazu abgeleitete Massnahmen

| Kritik der Pretest-Teilnehmenden | Abgeleitete Massnahmen |
|--|--|
| Kommafehler bei Antwortmöglichkeiten | Orthographie-Fehler bei den Items wie im Original bestehen lassen, damit keine Sinnveränderung stattfindet. |
| Rechtschreibfehler im Einführungstext | Rechtschreibfehler im Einführungstext wurden korrigiert. |
| Für alle Skalen das gleiche Antwortformat verwenden | Es wurde ein einheitliches Antwortformat gewählt (<i>1 = trifft nicht zu</i> bis <i>5 = trifft zu</i>), da ein unterschiedliches Antwortformat von sieben Probanden kritisiert und als mühsam empfunden wurde. |
| Antwortskala nicht beschriftet; es genügen die Zahlen, da in der Instruktion beschrieben wird, welche Zahl was bedeutet – redundant und unübersichtlich. | Die Beschriftung der Skalen wurde im Befragungsinstrument weggelassen, da diese Bemerkung von fünf Probanden genannt wurde. |

3.4.5 Durchführung der Befragung

Die Befragung wurde in den im *Kapitel 3.1* beschriebenen Unternehmen durchgeführt. Es wurde das Format der Paper-Pencil-Befragung gewählt, um alle Mitarbeitenden mit der Befragung zu erreichen. In den jeweiligen Betrieben arbeiten teilweise auch ältere Arbeitsnehmende und Hilfskräfte, welche es sich nicht gewohnt sind, regelmässig mit Computern zu arbeiten. Um auch diese Mitarbeitenden zu erreichen, wurde der Paper-Pencil-Fragebogen als geeignetes Instrument gesehen. Zudem wurden die Mitarbeitenden einiger der untersuchten Unternehmen bereits mit vielen Online-Befragungen konfrontiert; mit einer Paper-Pencil-Befragung

konnte eine Abwechslung im Befragungsformat geschaffen werden, welche von vielen Mitarbeitenden als sehr angenehm empfunden wurde.

Die Befragungsinstrumente wurden im Zeitraum zwischen dem 1. und 29. Februar 2016 jeweils in grossen Teamsitzungen in den untersuchten Unternehmen verteilt, wobei zeitgleich mündlich über das Forschungsinteresse informiert wurde. Die Mitarbeitenden wurden bei den Teamsitzungen persönlich darum gebeten, sich an der Befragung zu beteiligen und konnten Fragen zum Vorgehen und zum Befragungsinstrument stellen. Die Fragebögen wurden zusammen mit vorfrankierten Briefumschlägen verteilt. Die Teilnehmenden wurden darum gebeten, die Fragebögen in den vorfrankierten Briefumschlägen bis spätestens zwei Wochen nach dem Abgabetermin per Post zu retournieren. Zudem bestand die Möglichkeit, die Fragebögen in eine anonyme und verschlossene Box zu werfen, welche in den jeweiligen Unternehmen aufgestellt wurde. Die Mitarbeitenden wurden zusätzlich über ein Rundmail, welches eine Woche nach der Abgabe des Fragebogens versandt wurde, an die Teilnahme an der Befragung erinnert.

3.4.6 Auswertungsverfahren

Die Auswertung der Daten erfolgte in drei Teilschritten. Im ersten Schritt wurden die Daten digitalisiert aufbereitet. Da die in *Kapitel 3.4.1* beschriebene Skala zur Erfassung der Konflikttypen nach Hjerto und Kuvaas (2009) in der deutschen Version noch in keiner Studie auf ihre Validität hin überprüft worden war, wurde die Skala in einem zweiten Schritt anhand einer konfirmatorischen Faktorenanalyse geprüft. Danach wurden alle verwendeten Skalen auf ihre Reliabilität hin geprüft. In einem nächsten Schritt erfolgten Mittelwertvergleiche, welche einer zusätzlichen explorativen Auseinandersetzung mit den untersuchten Konstrukten dienten. Abschliessend wurde eine Multilevel-Analyse durchgeführt, um das in *Kapitel 2.5* dargestellte theoretische Modell zu überprüfen.

Nachfolgend werden die Auswertungsverfahren beschrieben und ihr Einsatz begründet.

Datenaufbereitung

Wenn die Daten mit der Paper-Pencil-Methode erhoben worden sind, gibt es gemäss Lück und Baur (2011) verschiedene Möglichkeiten der Dateneingabe. Beispielsweise können die Daten manuell über das SPSS-Datenfenster oder eine Eingabemaske digitalisiert werden oder es kann ein automatisches Einlesen der Fragebögen erfolgen. Die verschiedenen Methoden zur Datenaufbereitung sind mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen verbunden, welche in *Tabelle 11* übersichtlich dargestellt werden.

Tabelle 11: Datenaufbereitung Methoden (Lück & Baur, 2011)

| Technik | Vorteile | Nachteile | Einsatz sinnvoll |
|--|--|--|--|
| Eingabe direkt in das SPSS Datenfenster | Keine Vorarbeiten, keine technischen Voraussetzungen, Fehlerkontrolle des Faktors Mensch | Hoher Zeit- und Arbeitsaufwand, zusätzliche Fehlerquelle durch Faktor Mensch | Bei sehr geringer Fallzahl, bei kurzen Fragebögen (bis ca. 200 Fälle und 30 Variablen) |
| Manuelle Datenerfassung über Windows gestützte Software: z.B. Data Entry, Access | Fehlerkontrolle durch Faktor Mensch und durch Filterregelungen und | Zusätzliche Fehlerquelle durch Faktor Mensch, zusätzliche Arbeit: Erstellung der Datenmaske, u.U. hohe Anschaffungskosten für neue Software | Bei mittlerer Fallzahl, bei umfangreichen Fragebögen, bei unsauber ausgefüllten Fragebögen (z.B. schriftliche Befragung) |
| Scannen von Fragebögen (z.B. Tele-Form) | Geringer Zeit- und Arbeitsaufwand, u.U. Fehlerkontrolle durch Filterregelungen | Technikabhängigkeit u.U. zusätzliche Fehlerquelle, Fragebogendesign muss systemgerecht sein und daher i.d.R. mit ausgelagert werden, Fragebögen müssen systemgerecht ausgefüllt sein | Bei hoher Fallzahl, bei geringer Seitenzahl, bei sauber und zuverlässig ausgefüllten Fragebögen |

Bei grossen Datensätzen ist die manuelle Dateneingabe direkt in den Datensatz gemäss Lück & Baur (2011) sehr aufwändig und zeitraubend. Das Scannen von Fragebögen erfordert den Einsatz von Technologie, welche in der vorliegenden Studie aufgrund unverhältnismässiger Kosten nicht eingesetzt werden konnte. Um die Arbeit der Dateneingabe zu erleichtern, wurde deshalb die in *Tabelle 11* beschriebene Technik der Eingabemasken verwendet. Es wurde dabei auf die Eingabemaske 'Access' zurückgegriffen. Access zeigt jeweils einen Fall sehr kompakt bzw. möglichst vollständig auf einer Bildschirmansicht. Bei der Eingabe springt der Cursor automatisch ins nächste auszufüllende Feld, was das Anklicken des nächsten Feldes einspart. Ausserdem können mit Access Hilfen programmiert werden, beispielsweise ein Bestätigungston beim Springen ins nächste Feld oder ein Warnton bei unzulässigen Werten. Access speichert die Daten zwar nicht im SPSS-Format (sav.), wohl aber im Excel-Format (.xls), welches von SPSS gelesen werden kann (Lück & Bauer, 2011).

Die von der Excel-Datei ins SPSS transferierte Datei wurde entsprechend den verwendeten Skalen angepasst. Anschliessend wurden die Items AU_4, AU_5, AB_1, sowie OCA_2 recodiert, da sie in den Skalen invertiert abgefragt wurden (siehe *Kapitel 3.4.1*).

Zur Plausibilisierung der Erfassung wurden von allen Items jeweils Minimum und Maximum berechnet, um mögliche Codierungsfehler zu identifizieren. Hierbei zeigten sich keine Probleme.

Skalenprüfung Konflikttypen

Zur Überprüfung der Validität der Konflikttypen-Skalen wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (Confirmatory Factor Analysis bzw. CFA) durchgeführt. Dazu wurde die Software SPSS-AMOS eingesetzt. Bei der CFA geht es darum, empirisch oder theoretisch gut fundierte Modelle (wie das 4IC-Modell nach Hjerto und Kuvaas) auf ihre Modellgüte hin zu testen. Die zentrale Fragestellung der CFA lautet demnach: Wie gut passt das theoretisch aufgestellte Modell zu den beobachteten Daten? Im Gegensatz zur explorativen Faktorenanalyse, welche „[...] versucht, die Beziehungszusammenhänge in einem grossen Variablen-set insofern zu strukturieren, als sie Gruppen von Variablen identifiziert“ (Backhaus et al., 2011, S.331), geht es bei der CFA darum, sogenannte reflektive Messmodelle zu prüfen. Bei reflektiven Messmodellen wird angenommen, dass Veränderungen des hypothetischen Konstruktes gleichermaßen zu Veränderungen bei den Indikatorvariablen führen. Reflektive Messmodelle folgen somit einem faktorenanalytischen Ansatz und unterstellen, „[...] dass hohe Korrelationen zwischen den Indikatorvariablen bestehen, deren verursachende Grösse die betrachtete latente Variable darstellt. In diesem Falle sind die Indikatorvariablen so zu definieren, dass sie jeweils für sich betrachtet ein Konstrukt in seiner Gesamtheit möglichst gut widerspiegeln“ (Backhaus, Erichson & Weiber, 2013, S. 123). Die Überprüfung der exakten Modellanpassung erfolgt dabei mit dem Chi-Quadrat Test (χ^2 -Test). Masse auf der Basis von Chi-Quadrat basieren gemäss Akremi, Baur und Fromm (2011) auf der Logik, dass das Mass zwischen Minimal- und Maximalwert streuen kann. „Man vergleicht den empirischen Wert mit den theoretischen Grenzen des Masses“ (Akremi et al., 2011, S. 189). Je näher der empirische Wert am Maximalwert liegt, desto stärker ist der Zusammenhang. Gemäss Vogel (2000) kann χ^2 Werte zwischen 0 und der Fallzahl * (kleinere Zahl der Ausprägungen der Variablen- 1) annehmen. Der χ^2 -Wert hängt jedoch von der Grösse der Stichprobe ab und ist sehr schwer interpretierbar. Bei grossen Stichproben können bereits kleinere Abweichungen von einem perfekten Modell zur Ablehnung der Nullhypothese (‘das Modell passt zur Datenstruktur’) führen; ohne Stichproben hingegen können grosse Abweichungen von einem perfekten Modell trotzdem zur Annahme der Nullhypothese führen (Feilke et al., 2008). Je nach Stichprobengrösse wird deshalb eine weitere Betrachtung der FIT-Indizes empfohlen. Gemäss Feilke et al. (2008) vergleichen Fit-Indizes das getestete Modell mit einem „saturierten Modell“ und folglich mit einem perfekten Fit. Dabei kann man zwischen Goodness-of-Fit-Indizes und Badness-of-Fit-Indizes unterschei-

den. Der Goodness-of-Fit-Index gibt an, wie gut ein Modell die Daten beschreibt. Ein Badness-of-Fit-Index hingegen zeigt auf, wie schlecht es die Daten beschreibt. Beim CFI (Comparative-Fit-Index) beispielsweise handelt es sich um einen Goodness-of-Fit-Index, was bedeutet, dass ein Wert nahe 1 einen guten approximativen Modell-Fit aufzeigt. Beim RMSEA (Root-Mean-Square-Error of Approximation) handelt es sich um einen Badness-of-Fit-Index, was bedeutet, dass kleinere RMSEA-Werte (nahe 0) für einen guten approximativen Modell-Fit sprechen. In der Literatur werden verschiedene Cut-Off-Werte für die Indizes angegeben. Der RMSEA sollte dabei beispielsweise bei einem $N > 250$ kleiner oder gleich (\leq) 0.06 sein. Der CFI sollte etwa in einem Bereich von 0.9–0.95 liegen (Backhaus et al., 2011). Bereits Hu und Bentler (1999) weisen jedoch darauf hin, dass „Decision rules such as $RMSEA < 0.05$ may be useful in some solutions but they often lead inappropriate decisions in other solutions and should be considered only as rules for thumb“ (S.4). Um die Vor- und Nachteile der einzelnen Fit-Indizes auszugleichen, empfehlen Feilke et al. (2008), Fit-Indizes aus unterschiedlichen Kategorien beizuziehen. „So sollten in die Beurteilung der Modellgüte sowohl absolute und komparative Fit-Indizes als auch Goodness-of-Fit und Badness-of-Fit-Indizes herangezogen werden“ (Feilke et al., 2008, S.11). Bereits Bollen und Long (1993) weisen zudem darauf hin, dass auch ein Modell mit vermeintlich sehr guten Anpassungsmassen nicht unbedingt ein gutes Modell sein muss, wenn das Modell im Rahmen der theoretisch-psychologischen Überlegungen nicht sinnvoll ist. Das Modell von Hjerto und Kuvaas (2009) wird in der vorliegenden Arbeit als psychologisch logisch und sinnvoll betrachtet (siehe *Kapitel 2.2*).

Skalenprüfung Reliabilität

Um die Messgenauigkeit der verwendeten Skalen in der vorliegenden Untersuchung zu prüfen, wurde die Reliabilität der Skalen analysiert. Der am häufigsten eingesetzte Reliabilitätskoeffizient ist das Cronbach'sche Alpha (Bühner, 2011), mit dessen Hilfe die Reliabilität einer Gruppe von Indikatoren beurteilt werden kann, welche einen Faktor messen. Churchill (1979, S. 68) betont die Wichtigkeit der Methode: „Coefficient alpha absolutely should be the first measure one calculates to assess the quality of the instrument“. In der Literatur ist stark umstritten, ab welcher Höhe des Koeffizienten ein Messinstrument als reliabel betrachtet werden kann (Bühner, 2011; Moosbrugger & Kelava, 2012). In der vorliegenden Untersuchung werden Werte von Alpha > 0.70 als akzeptabel betrachtet (Moosbrugger & Kelava, 2012). Wenn für einen Faktor ein Cronbach'sches Alpha berechnet wird, welches deutlich unter dem geforderten Mindestwert liegt, so kann die Reliabilität des Faktors gemäss Boslau (2009) verbessert werden, indem die Items mit der geringsten Item-to-Total-Korrelation (ITTC) eliminiert werden. Bei der ITTC werden einzelne Indikatorvariablen betrachtet, während das Cronbach'sche Alpha die Reliabilität einer ganzen Gruppe von Indikatoren beurteilt. Die ITTC bezeichnet dabei

die Korrelation eines Items mit der Summe aller Variablen, die demselben Faktor zugeordnet sind. Gemäss Bühner (2011) kann davon ausgegangen werden, dass ein Indikator mit einer hohen Item-to-Total-Korrelation auf ein hohes Mass an Konvergenzvalidität hindeutet. Hierbei gelten ITTC-Werte >0.30 als akzeptabel. Aus diesem Grund wird von Mossbrugger und Kelava (2012) empfohlen, die ITTC als Eliminierungskriterium für einzelne Indikatoren zu betrachten, sofern das Cronbach'sche Alpha den Grenzwert von 0.7 unterschreitet. In Anlehnung an Boslau (2009) wurde dieses Vorgehen in der vorliegenden Untersuchung angewendet, sofern der Grenzwert für eine akzeptable ITTC von >0.3 unterschritten wurde.

Explorative Mittelwertvergleiche

Im Rahmen der bivariaten Analyse der Daten wurden Mittelwertvergleiche hinsichtlich der erhobenen Skalen zwischen Befragten durchgeführt, die angaben, dass ihr Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck leide, und solchen, die dies nicht angaben. Dabei wurde davon ausgegangen, dass sich das Antwortverhalten von Mitarbeitenden, welche angaben, unter dem wirtschaftlichen Druck zu leiden und die negativen Auswirkungen wahrzunehmen, signifikant vom Antwortverhalten derjenigen unterscheidet, welche den ökonomischen Druck nicht wahrnehmen (siehe *Kapitel 3.1.5*). Wichtig ist an dieser Stelle, dass die Mittelwertvergleiche bewusst auf der Individuums-Ebene betrachtet worden sind. Zwei erhobene Konstrukte (*CC* und *Konflikttypen*) zielen auf die Teamebene ab und beziehen sich auf die Einschätzung der Befragten in Bezug auf ihr Team. Dennoch ging es bei den Mittelwertvergleichen darum, zu analysieren, ob sich die individuelle Wahrnehmung in Bezug auf das Verhalten im Team verändert, wenn der ökonomische Druck für einen Mitarbeitenden spürbar ist. Hieraus lassen sich zwar keine Aussagen zur Modellprüfung ableiten, doch können Aussagen zur individuellen Wahrnehmung gemacht werden, welche interessante Erkenntnisse über die untersuchten Konstrukte unter den verschiedenen Bedingungen (Druck spürbar oder nicht) mit sich bringen.

Da es sich um den Vergleich von unabhängigen Stichproben handelte und aufgrund der grossen Stichprobengrösse von einer Normalverteilung ausgegangen werden konnte, wurde ein t-Test nach Student durchgeführt. Der t-Test nach Student dient gemäss (Brühl, 2012) zum Vergleich zweier unabhängiger Stichproben hinsichtlich ihrer Mittelwerte. Von unabhängigen Stichproben wird dabei gesprochen, wenn die Messwerte für zwei verschiedene Gruppen von Elementen erfasst wurden. In der vorliegenden Untersuchung wurden das Antwortverhalten der Mitarbeitenden, die angaben, den ökonomischen Druck zu spüren, mit dem Verhalten jener verglichen, die angaben, diesen nicht wahrzunehmen. Es handelte sich somit um zwei unabhängige Stichproben, welche sich gegenseitig nicht beeinflussen. Der t-Test berechnet die Differenz zwischen dem Mittelwert der Stichprobe und dem hypothetischen Mittelwert in Bezug zum Verhältnis der Streuung der Stichprobe. Im Allgemeinen gilt folgendes: Wenn die

Streuung klein ist und eine grosse Differenz besteht, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Mittelwert der Grundgesamtheit signifikant vom hypothetischen Mittelwert abweicht (Brühl, 2012). Die Hypothesen für den t-Test bei unabhängigen Stichproben lauten gemäss Zöfel (2003) folgendermassen:

Nullhypothese:

$$H_0: \mu = \mu_0$$

Der Mittelwert der Grundgesamtheit (μ) ist gleich dem hypothetischen Mittelwert (μ_0).

Alternativhypothese:

$$H_1: \mu \neq \mu_0$$

Der Mittelwert der Grundgesamtheit (μ) weicht vom hypothetischen Mittelwert (μ_0) ab.

Abbildung 13: Nullhypothese, Alternativhypothese (Zöfel, 2003)

In der vorliegenden Untersuchung wird davon ausgegangen, dass sich das individuelle Antwortverhalten von Befragten, welche den ökonomischen Druck wahrnehmen, und von solchen, welche den ökonomischen Druck nicht wahrnehmen, in Bezug auf die untersuchten Konstrukte unterscheiden. Die explorativen Mittelwertvergleiche sollen dazu dienen, genauer zu analysieren inwiefern sich das Antwortverhalten unterscheidet. Die Ergebnisse sollen zu neuen Erkenntnissen führen und die Ergebnisse aus der Multilevel-Regressionsanalyse ergänzen. Zudem können so die Ergebnisse der qualitativen Studie geprüft werden, welche davon ausgehen, dass der ökonomische Druck sich vor allem in einer erhöhten AU und AB zeigt. In dem Sinne wird davon ausgegangen, dass die Befragten, welche den ökonomischen Druck wahrnehmen signifikant höher ausgeprägte Mittelwerte in Bezug auf die AU und AB aufweisen, als solche die angeben den ökonomischen Druck nicht wahrzunehmen.

Multilevel-Regressionsmodelle

Im Rahmen der multivariaten Analyse wird das im *Kapitel 2.5* beschriebene theoretische Modell überprüft.

Wie dargelegt, müssen die Daten zur Modellprüfung auf der Bereichsebene ausgewertet werden, da sich die untersuchten Konstrukte *Konflikttypen* und die CC auf die Teamebene bezie-

hen. Wie sich in den Gesprächen in der Rekrutierungsphase sowie den Interviews in der qualitativen Vorstudie zeigte (siehe *Anhang B* und *Anhang D*), bestehen in den untersuchten Unternehmen keine Teams im eigentlichen Sinne. Vielmehr bestehen die Unternehmen aus Tätigkeitsbereichen, welche sich aus relativ vielen Mitarbeitenden zusammensetzten. Diese Tätigkeitsbereiche (Administration, Kundendienst/Vertrieb, Technik und Montage, Produktion) können als grosse Teams verstanden werden. Auch wenn auf der Ebene des Individuums eine relativ grosse Stichprobe vorliegt ($n=295$) können die Mitarbeitenden lediglich einem von 20 Tätigkeitsbereichen zugeordnet werden. Dies bedeutet, dass auf der Bereichsebene lediglich ein $n=20$ vorliegt und modellprüfende Verfahren wie beispielsweise die Strukturgleichungsanalyse somit ausgeschlossen werden müssen. Strukturgleichungsmodelle wären besonders geeignet, um das aufgestellte Modell zu prüfen, denn sie „bilden a-priori formulierte und theoretisch und/ oder sachlogisch begründete komplexe Zusammenhänge zwischen Variablen in einem linearen Gleichungssystem ab und dienen der Schätzung der Wirkungskoeffizienten zwischen den betrachteten Variablen sowie der Abschätzung von Messfehlern“ (Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 5). Damit die Methode der Strukturgleichungsanalyse zuverlässige Ergebnisse aufzeigt, muss mindestens ein $n=100$ vorliegen (Weiber & Mühlhaus, 2014). Da in der vorliegenden Studie auf der Bereichsebene lediglich ein $n=20$ vorliegt, ist die Anwendung der Methode nicht zulässig.

Um die verschiedenen Ebenen (Individuum, Tätigkeitsbereich und Unternehmen) zu berücksichtigen, wurden in der vorliegenden Untersuchung Multilevel-Regressionsmodelle (auch Mixed Models oder hierarchische lineare Modelle genannt) verwendet, da die Daten, wie bereits beschrieben, gruppiert in von Kombinationen aus Unternehmen und Tätigkeitsbereichen vorlagen.

Bereits Kreft und de Leeuw (1998, S.1) verweisen mit „[o]nce you know that hierarchies exist, you see them everywhere“ auf die Wichtigkeit von Datenstrukturen mit mehreren Ebenen in der Psychologie (Nezlek, Schröder-Abeé & Schütz, 2006). Eine Mehrebenenstruktur liegt gemäss Nezlek et al. (2006) dann vor, wenn Daten einer Analyseebene hierarchisch in einer zweiten geschachtelt sind. Da die Individuen in der vorliegenden Untersuchung Bereichen und Unternehmen zugeordnet werden können, liegen die Daten geschachtelt vor. Die Ebenen der *Tätigkeitsbereiche* und *Unternehmen* müssen in der Untersuchung berücksichtigt werden; andernfalls können Schätzungen von Effekten (Zusammenhängen) und Varianzen verfälscht werden, sowie inkorrekte Signifikanzbefunde auftreten (Langer, 2009; Nezlek et al., 2006). Ein Beispiel mit Schülern von Nezlek et al. (2006, S.214) skizziert diese Problematik anschaulich: „Bei der Analyse muss beachtet werden, dass Individuen in Gruppen geschachtelt sind, also z.B. das Schüler und Schülerinnen Mitglieder von Klassenverbänden sind. Aus diesem Grund

muss die Leistung eines Schülers oder einer Schülerin als Funktion von Einflüssen auf individueller Ebene (individuelle Unterschiede zwischen Schülern, z.B. kognitive Fähigkeiten und auf Gruppenebene (Unterschiede zwischen Schulklassen, z.B. Erfahrung der Lehrkraft) analysiert werden. Merkmale auf Klassenebene sind für alle Schüler einer bestimmten Schulklasse gleich, können aber über Schulklassen hinweg variieren“. Die voraussetzende Stichprobengröße wird in der Literatur unterschiedlich diskutiert. Bei der „einfachen“ Mehrebenenanalyse, welche die Interaktionen zwischen den Gruppen nicht betrachtet, wird oft von mindestens 5-10 Einheiten pro Ebene gesprochen (z.B. Gelman & Hill, 2007; Langer, 2009; Nezlek et al., 2006). Bei Interesse an Interaktionen zwischen den Ebenen wird auf Ebene 2 eine mindestens erforderliche Stichprobengröße von $n=50$ (Maas & Hox, 2004) oder sogar $n=100$ (Snijders & Bosker, 1993) empfohlen. Da in der vorliegenden Untersuchung keine Interaktionen zwischen den Gruppen betrachtet werden, kann die Methode mit einem $n=20$ auf Ebene 2 (Bereichsebene) eingesetzt werden.

Ein Multilevel-Modell besteht im Wesentlichen aus drei Teilen: (1) Einem sog. fixen Teil (Fixed Effects, analog zum normalen Regressionsmodell), einem zufälligen Teil (Random Effects, einer gruppenspezifischen Realisation einer Normalverteilung mit zu schätzendem Streuungsparameter) und einer zufälligen Störgröße (ebenfalls analog zum normalen Regressionsmodell). Durch eine geschickte Spezifikation des zufälligen Teils des Modells können nun Zuweisungen einzelner Fälle auf unterschiedlichen Ebenen in Gruppen im Datensatz abgebildet werden. Dabei ist man nicht auf eine Gruppe bzw. Ebene beschränkt, sondern kann auch komplexe Hierarchien innerhalb der Daten modellieren. Im einfachsten Falle wird, technisch gesprochen, pro Gruppe eine weitere Intercept-Komponente (Achsenabschnitt) geschätzt, die den Gesamt-Intercept des Modells pro Gruppe nach oben oder unten verschiebt; damit ist der durchschnittliche Effekt der Zielgröße pro Gruppierung entweder höher oder niedriger. Somit wird die Heterogenität der abhängigen Variable zwischen den beobachteten Gruppen abgebildet (Gelman & Hill, 2007).

In dieser Studie findet die Gruppierung der Befragten auf Unternehmen- und Bereichsebene statt. Dies bedeutet, dass jede Kombination aus Unternehmen und Bereich eine Gruppe bildet, der eine gewisse Anzahl an Personen zugeordnet werden kann. Für jede dieser Gruppen wird nun im Modell eine individuelle Achsenabschnitts-Komponente geschätzt, um die Heterogenität der einzelnen Gruppen im Modell zu erfassen und bei der Schätzung der Modellparameter zu berücksichtigen.

Durch die adäquate Modellierung einzelner Gruppen in den Daten wird sichergestellt, dass die Standardfehler der geschätzten Regressionskoeffizienten korrekt sind und entsprechende Inferenzen korrekt durchgeführt werden (Langer, 2009; Gelman & Hill, 2007).

4 Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Datenanalyse übersichtlich dargestellt. Die Daten wurden anhand der im *Kapitel 3.4.6* beschriebenen Methoden ausgewertet. Zur Unterstützung wurden die Datenmaske Access sowie die Computersoftware SPSS und SPSS-AMOS eingesetzt.

4.1.1 Explorative Mittelwertvergleiche

Im Rahmen der bivariaten Analyse der Daten wurden, wie in *Kapitel 3.4.6* beschrieben, Mittelwertvergleiche hinsichtlich der erhobenen Skalen zwischen Befragten durchgeführt, die angaben, dass ihr Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck leidet, und solchen, die dies nicht angaben.

Zur Analyse der Mittelwertvergleiche wurden t-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt. Hierbei wurde auf eine etwaige Inhomogenität der Varianzen hin getestet und, falls nötig, durch Anwendung einer korrigierten Teststatistik behoben. Auf eine Prüfung der Normalverteilungsannahme innerhalb der Gruppen wurde in Anlehnung an Brühl (2012) aufgrund des hohen Stichprobenumfangs verzichtet. *Tabelle 12* zeigt Mittelwerte und Standardabweichungen pro Gruppe und Skala und fasst die Ergebnisse der T-Tests zusammen.

Tabelle 12: Ergebnisse Mittelwertvergleiche „Druck“

| Skala | Druck | M | SD | t | p |
|-------|-------|------|------|---------|-------|
| AU | ja | 3,39 | 0,80 | 22,717 | 0,000 |
| | nein | 1,49 | 0,54 | | |
| AB | ja | 3,31 | 0,82 | 14,526 | 0,000 |
| | nein | 1,99 | 0,68 | | |
| EP | ja | 3,32 | 0,83 | 13,588 | 0,000 |
| | nein | 2,09 | 0,64 | | |
| KP | ja | 3,12 | 0,47 | -6,255 | 0,000 |
| | nein | 3,55 | 0,71 | | |
| EA | ja | 2,88 | 0,56 | -11,266 | 0,000 |
| | nein | 3,74 | 0,76 | | |
| KA | ja | 2,63 | 0,72 | -14,677 | 0,000 |
| | nein | 3,89 | 0,73 | | |
| CC | ja | 2,50 | 0,66 | -19,786 | 0,000 |
| | nein | 3,98 | 0,61 | | |
| OCA | ja | 2,88 | 0,70 | -13,253 | 0,000 |
| | nein | 3,91 | 0,62 | | |
| OCC | ja | 3,30 | 0,88 | 0,163 | 0,871 |
| | nein | 3,28 | 0,83 | | |
| OCN | ja | 2,94 | 0,64 | -14,369 | 0,000 |
| | nein | 4,10 | 0,73 | | |

Bis auf die Skala OCC zeigen sich zwischen den beiden Gruppen überall signifikante Mittelwertunterschiede. Insbesondere im Bereich der Arbeitsunsicherheit (Druck ja: $M = 3.39$, $SD = 0.80$; Druck nein: $M = 1.49$, $SD = 0.54$; $t = 22.717$, $p < 0.001$) und AB (Druck ja: $M = 3.31$, $SD = 0.82$; Druck nein: $M = 1.99$, $SD = 0.68$; $t = 14.526$, $p < 0.001$) zeigen sich stark signifikante Unterschiede im Antwortverhalten der Befragten.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Analyse der Gruppenvergleiche bzgl. der Spürbarkeit der negativen Auswirkungen des Drucks auf die Befragten, dargestellt in *Tabelle 13*.

Tabelle 13: Ergebnisse Mittelwertvergleiche „Auswirkung Druck“

| Skala | Auswirkung | M | SD | t | p |
|--------------|-------------------|----------|-----------|----------|----------|
| AU | ja | 3,44 | 0,74 | 24,169 | 0,000 |
| | nein | 1,50 | 0,55 | | |
| AB | ja | 3,34 | 0,83 | 14,645 | 0,000 |
| | nein | 2,00 | 0,67 | | |
| EP | ja | 3,33 | 0,84 | 13,292 | 0,000 |
| | nein | 2,11 | 0,66 | | |
| KP | ja | 3,13 | 0,46 | -5,709 | 0,000 |
| | nein | 3,53 | 0,72 | | |
| EA | ja | 2,87 | 0,57 | -11,080 | 0,000 |
| | nein | 3,73 | 0,75 | | |
| KA | ja | 2,63 | 0,74 | -13,852 | 0,000 |
| | nein | 3,86 | 0,74 | | |
| CC | ja | 2,50 | 0,70 | -18,337 | 0,000 |
| | nein | 3,94 | 0,63 | | |
| OCA | ja | 2,89 | 0,73 | -12,207 | 0,000 |
| | nein | 3,87 | 0,63 | | |
| OCC | ja | 3,30 | 0,87 | 0,093 | 0,926 |
| | nein | 3,29 | 0,85 | | |
| OCN | ja | 2,94 | 0,64 | -13,965 | 0,000 |
| | nein | 4,07 | 0,75 | | |

Auch hier zeigen sich, bis auf die Skala OCC, zwischen den beiden Gruppen überall signifikante Mittelwertunterschiede. Wiederum ist der mittlere Unterschied im Bereich Arbeitsunsicherheit (Auswirkung ja: $M = 3.44$, $SD = 0.74$; Auswirkung nein: $M = 1.50$, $SD = 0.55$; $t = 24.169$, $p < 0.001$) am grössten. Weiterhin zeigen sich bei Befragten, die die Auswirkungen des Drucks spüren, hinsichtlich konstruktiver Verhaltensweisen deutlich kleinere Ausprägungen (Auswirkung ja: $M = 2.50$, $SD = 0.70$; Auswirkung nein: $M = 3.94$, $SD = 0.63$; $t = -18.337$, $p < 0.001$).

Wie bereits in *Kapitel 3.4.6* beschrieben, wurden die Mittelwertvergleiche bewusst auf der Individuum-Ebene berechnet, da hier die subjektive Wahrnehmung der Konstrukte (subjektive Wahrnehmung der CC sowie der Konflikttypen im Tätigkeitsbereich) im Mittelpunkt stand.

4.1.2 Multilevel-Regressionsmodelle

Im Rahmen der multivariaten Analyse soll das in *Abbildung 14* dargestellte, theoretische Modell überprüft werden.

Wie bereits in *Kapitel 3.4.5* beschrieben, wurden zur Analyse der Effekte der einzelnen Konstrukte untereinander Multilevel-Regressionsmodelle (auch Mixed Models oder hierarchische lineare Modelle genannt) verwendet, da die Daten gruppiert innerhalb von Kombinationen aus Unternehmen und Tätigkeitsbereichen vorlagen. Im Rahmen der Multilevel-Analyse geht man davon aus, dass die Beobachtungen einzelner Gruppen nicht unabhängig voneinander sind, sondern innerhalb verschiedener Gruppen und/oder Ebenen „genestet“, also zusammengefasst werden können. Somit wäre eine der Annahmen der klassischen linearen Regression nicht erfüllt: die der Unabhängigkeit der Störterme des Modells (Langer, 2009).

In *Abbildung 14* wird das theoretische Modell (siehe auch *Kapitel 2.5*) übersichtlich dargestellt.

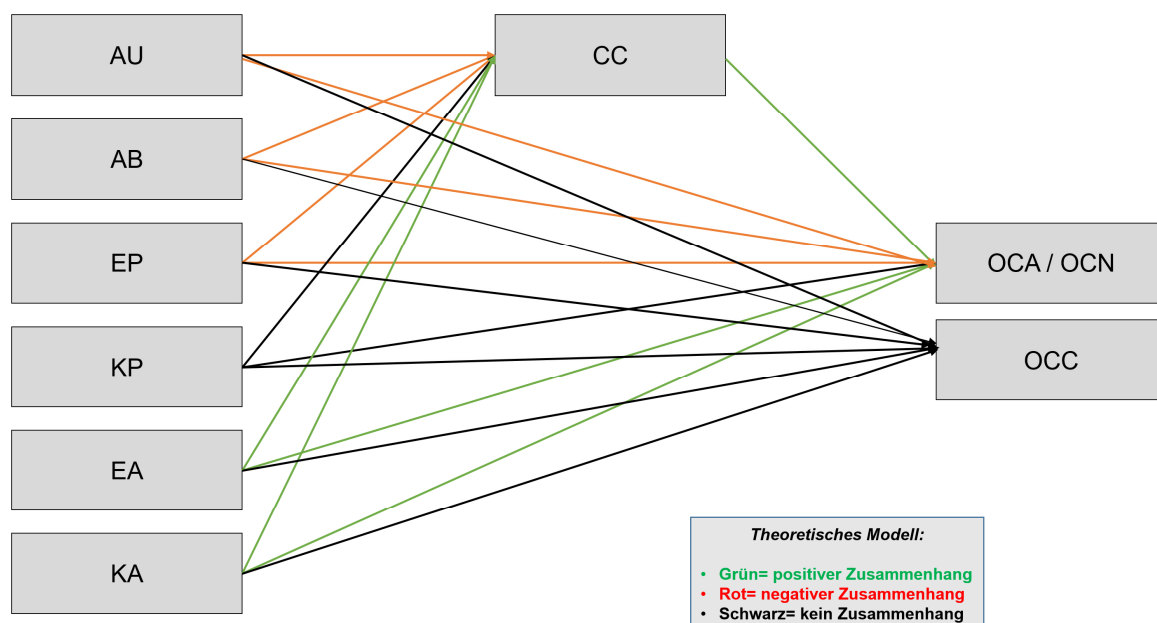


Abbildung 14: Darstellung theoretisches Modell

Das in *Kapitel 2.5* bereits differenziert vorgestellte Forschungsmodell besteht, statistisch gesehen, aus zwei Teilen: (1) dem Einfluss der Skalen AU, AB, EP, KP, EA und KA auf die Skala CC sowie (2) dem Einfluss aller Skalen auf die Zielgrößen OCA, OCC und OCN. Technisch

gesehen, handelt es sich beim Forschungsmodell um ein Mediationsmodell mit mehreren unabhängigen Variablen und CC als Mediator. Mediation bedeutet, dass der Effekt einer Variable entweder vollständig oder teilweise über den Mediator auf die abhängige Variable wirkt. Je nachdem, ob der Effekt ausschliesslich über den Mediator signifikant auf die AV wirkt oder ob die UV auch einen signifikanten Einfluss auf die AV hat, wird zwischen vollständiger und partieller Mediation unterschieden. *Abbildung 15* zeigt den Unterschied zwischen vollständiger und partieller Mediation.



Abbildung 15: Vollständige (links) und teilweise (rechts) Mediation

Bei der vollständigen Mediation besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen UV und AV des Modells. Der Effekt der UV wirkt ausschliesslich über M auf die AV. Anders bei der partiellen Mediation: Hier wirkt die UV sowohl über M als auch direkt auf die AV des Modells (Brühl, 2012).

Da in SPSS keine ganzheitliche, simultane Schätzung von Mediations- und Multilevel-Modellen möglich ist und ein Strukturgleichungsmodell (SEM) als Methode im Vorfeld ausgeschlossen wurde (siehe *Kapitel 3.4.6*), wird das Mediationsmodell zweistufig geschätzt:

- (1) In Stufe 1 wird ein Multilevel-Modell mit CC als abhängiger Variable (AV) und AU, AB, EP, KP, EA und KA als unabhängiger Variable (UV) geschätzt.
- (2) In Stufe 2 wird wiederum ein Multilevel-Modell mit jeweils OCA, OCC und OCN als AV und AU, AB, EP, KP, EA, KA und CC als UV geschätzt. Somit kann auch der Mediationseffekt der UVs auf die AV bestimmt werden.

Tabelle 14 zeigt die geschätzten Koeffizienten aller Modelle sowie die geschätzten zufälligen Effekte auf Gesamt- und Gruppenebene.

Tabelle 14: Ergebnisse der Multilevel-Modelle

| <i>Variable</i> | <i>Abhängige Variable</i> | | | |
|-----------------|---------------------------|------------|------------|------------|
| | <i>CC</i> | <i>OCA</i> | <i>OCC</i> | <i>OCN</i> |
| Intercept | 3.09*** | 2.00*** | 2.90*** | 1.71*** |
| AU | -0.29*** | -0.02 | -0.06 | 0.06 |
| AB | -0.10* | -0.18** | -0.08 | -0.18** |
| EP | -0.14** | 0.01 | 0.15 | -0.10 |
| KP | 0.07 | -0.02 | 0.21* | 0.05 |
| EA | 0.18*** | 0.11 | 0.00 | 0.32*** |
| KA | 0.21*** | 0.09 | -0.04 | 0.06 |
| CC | - | 0.40*** | -0.05 | 0.31*** |
| Var(e) | 0.18*** | 0.25*** | 0.65*** | 0.28*** |
| Var(Gruppe) | 0.14 | 0.02 | 0.07 | 0.00 |

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Für die Regression der ersten Stufe (UVs auf CC) zeigen sich signifikant negative Effekte zwischen AU ($b = -0.29$, $p < 0.001$), AB ($b = -0.10$, $p < 0.05$), EP ($b = -0.14$, $p < 0.01$) und CC. Ebenfalls signifikant, jedoch positiv, sind die Effekte zwischen EA ($b = 0.18$, $p < 0.001$), KA ($b = 0.21$, $p < 0.001$) und CC. Der Random-Effekt auf Gruppenebene (Unternehmen/Tätigkeitsbereich) ist nicht signifikant ($e = 0.14$, n.s.). Dies bedeutet, dass zwischen den Gruppen bzgl. der AV keine Varianz durch das Modell aufgeklärt wird.

Abbildung 16 visualisiert die Ergebnisse der Modellschätzung für die Zielgröße OCA.

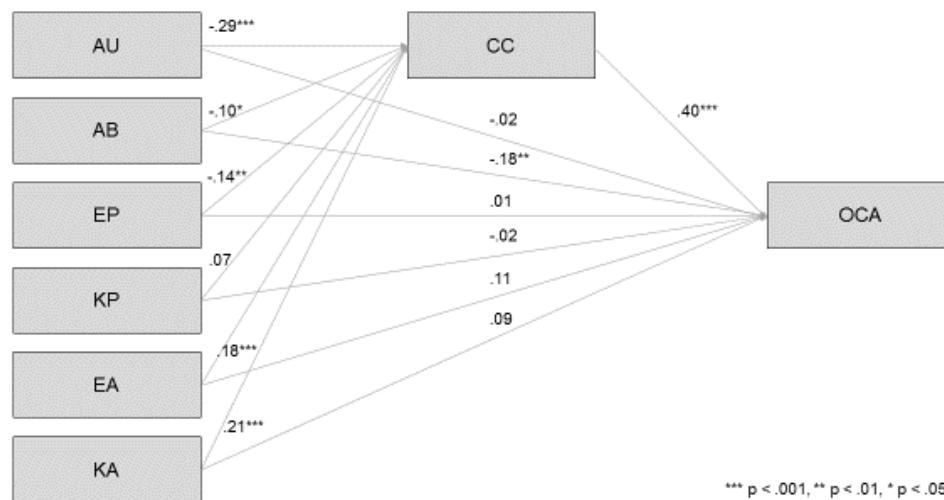


Abbildung 16: Ergebnisse der Modellschätzung für die Zielgröße OCA

Auf der zweiten Stufe zeigt sich zwischen AB und OCA ein signifikant negativer Einfluss ($b = -0.18$, $p < 0.01$). Ebenfalls signifikant ist der Zusammenhang zwischen CC und OCA ($b = 0.40$, $p < 0.001$). Auch in diesem Modell ist der Random Effekt der Gruppe statistisch nicht signifikant ($e = 0.02$, n.s.).

Abbildung 17 zeigt die Ergebnisse der Modellschätzung der Stufe 2 für OCC.

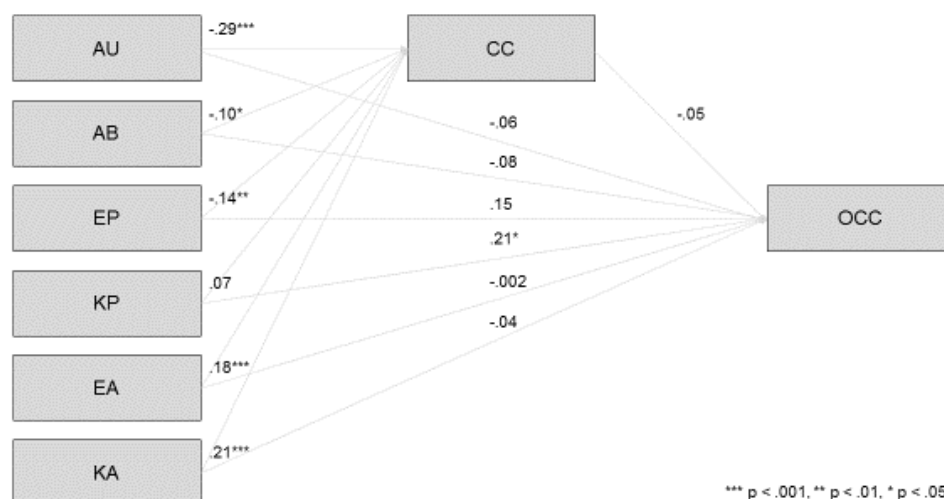


Abbildung 17: Ergebnisse der Modellschätzung für die Zielgröße OCC

Für die abhängige Variable OCC zeigt lediglich die UV KP einen signifikanten Effekt auf die Zielgröße ($b = 0.21$, $p < 0.05$). Alle anderen Skalen zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zur abhängigen Variable. Der Random Effect der Gruppe ist statistisch nicht signifikant ($e = 0.07$, n.s.).

Abbildung 18 zeigt die Ergebnisse der Modellschätzung der Stufe 2 für OCN.

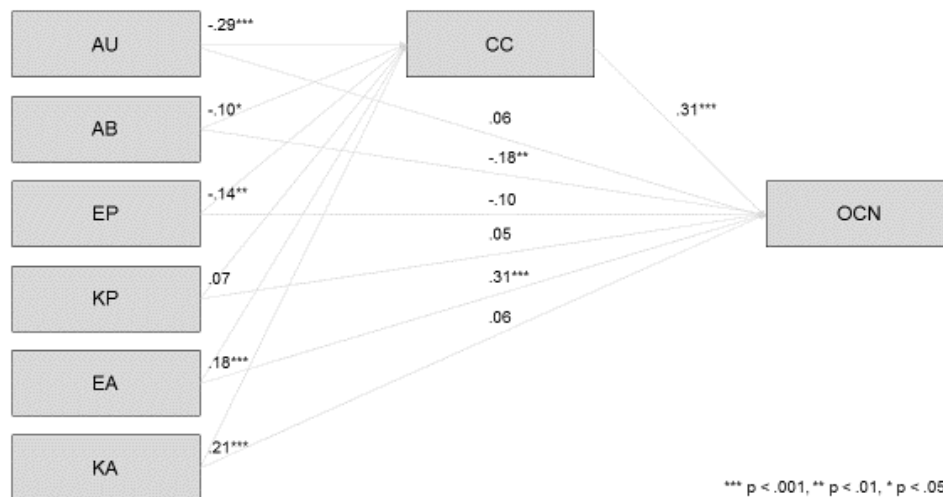


Abbildung 18: Ergebnisse der Modellschätzung für die Zielgröße OCN

Für die Zielgröße OCN wiederum zeigt sich ein signifikant negativer Effekt von AB ($b = -0.18$, $p < 0.01$) und ein positiver Einfluss von EA ($b = 0.31$, $p < 0.001$) und CC ($b = 0.31$, $p < 0.001$) auf die abhängige Variable. In diesem Modell degeneriert die Zwischengruppenvarianz auf $e = 0$, n.s. Das bedeutet, dass die Gruppenebene keinen Erklärungsbeitrag zum Modell liefert.

Für die Zielgröße OCA zeigt sich also eine partielle Mediation über CC für die unabhängige Variable AB. Für die Zielgröße OCC zeigt sich keine Mediation, sondern lediglich ein signifikanter, direkter Effekt von KP auf OCC. Für OCN zeigt sich eine partielle Mediation über CC für die UV AB sowie EA.

5 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung entlang des theoretischen Modells zusammengefasst und interpretiert. Insgesamt wurden mit der Untersuchung 15 zugrundeliegende Hypothesen untersucht, welche in *Kapitel 2.5* differenziert vorgestellt worden sind. Um die individuelle Wahrnehmung des ökonomischen Drucks zu berücksichtigen und dessen Einfluss auf die individuelle Wahrnehmung der Konstrukte in die Untersuchung einzu beziehen, wurden zudem die Ergebnisse hinsichtlich der Mitarbeitenden verglichen, die angeben, unter dem ökonomischen Druck zu leiden, und solchen, die angeben, den ökonomischen Druck nicht wahrzunehmen. In einem ersten Teil wurde dazu auf die Ergebnisse der explorativen Mittelwertvergleiche eingegangen, danach erfolgte die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen aus der Multilevel-Regressionsanalyse.

5.1.1 Explorative Mittelwertvergleiche

Die Ergebnisse aus den explorativen Mittelwertvergleichen sind äusserst interessant. Sieht man sich die Unterschiede im Antwortverhalten von Mitarbeitenden an, die angeben, den ökonomischen Druck wahrzunehmen, und solchen, die angeben, dies nicht zu tun, so zeigen sich bis auf die Skala OCC überall höchst signifikante Mittelwertunterschiede. Spannend sind hierzu besonders die Unterschiede betreffend AU und AB. So erklärten Mitarbeitende, welche den ökonomischen Druck wahrnehmen, dass sie signifikant mehr AU (Druck ja: $M = 3.39$, $SD = 0.80$; Druck nein: $M = 1.49$, $SD = 0.54$; $t = 22.717$, $p < 0.001$) und AB (Druck ja: $M = 3.31$, $SD = 0.82$; Druck nein: $M = 1.99$, $SD = 0.68$; $t = 14.526$, $p < 0.001$) wahrnehmen als Mitarbeitende, welche den ökonomischen Druck nicht wahrnehmen. Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass sich der ökonomische Druck unter anderem in einer erhöhten AU und AB zeigen kann, was somit die Ergebnisse aus der qualitativen Vorstudie unterstreicht (siehe *Kapitel 3.3.4*). Spannend sind in diesem Zusammenhang auch die Ergebnisse zu den verschiedenen Konflikttypen. So gaben Mitarbeitende, welche den ökonomischen Druck wahrnahmen, signifikant höhere EP-Werte an (Druck ja: $M = 3.32$, $SD = 0.83$; Druck nein: $M = 2.09$, $SD = 0.64$, $p < 0.001$). Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass Konflikte in Teams unter ökonomischem Druck subjektiv als emotionaler und persönlicher eingestuft werden, als wenn kein ökonomischer Druck wahrgenommen wird. Beim KP, beim EA und beim KA hingegen zeigt sich ein gegenteiliger Effekt: So haben Mitarbeitende, welche angeben, den ökonomischen Druck wahrzunehmen, signifikant niedrigere Mittelwerte als solche, die angeben, den ökonomischen Druck nicht wahrzunehmen. Es scheint also, als ob der ökonomische Druck einen negativen Einfluss auf diese Konflikttypen hat, während es sich mit dem EP just umgekehrt verhält. Aus einer sachlogischen Überlegung heraus sind diese Ergebnisse nachvollziehbar, denn durch den ökonomischen Druck kann die kognitive Auseinandersetzung mit Konflikten erschwert werden und

Konflikte werden vermehrt auf einer persönlichen Ebene ausgetragen (Johnson, 2015). Spannend sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse zum KP, denn auch dieser ist geringer ausgeprägt, wenn Mitarbeitende angeben, den ökonomischen Druck wahrzunehmen. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass er trotz des Bezuges auf die Person kognitive Komponenten enthält und diese durch den ökonomischen Druck negativ beeinflusst werden. Ebenfalls interessant ist die subjektive Einschätzung der CC im Team, wenn der ökonomische Druck spürbar ist. So zeigt sich hier, dass die subjektive Einschätzung der CC im Team signifikant niedriger ausfällt, wenn der ökonomische Druck wahrgenommen wird (Druck ja: $M= 2.50$, $SD= 0.66$; Druck nein: $M= 3.98$, $SD= 0.61$, $p < 0.001$). Es scheint also, dass die Wahrnehmung des ökonomischen Drucks im Unternehmen die subjektive Einschätzung der CC im Team negativ beeinflusst. Auch diese Zusammenhänge decken sich mit den Annahmen aus der Literatur. So kann die Wahrnehmung des ökonomischen Drucks beispielsweise zu einem erhöhten Wettbewerb zwischen den Mitarbeitenden führen und Emotionen hervorrufen, welche die CC innerhalb des betroffenen Teams vermindern. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der Analyse der Gruppenvergleiche bzgl. der Spürbarkeit der negativen Auswirkungen des Drucks auf die Befragten. Auch hier zeigen sich bis auf die Skala CC überall zwischen den beiden Gruppen signifikante Mittelwertunterschiede (siehe *Tabelle 13*). Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang vor allem die Ergebnisse zur OCC. So nimmt die subjektive Einschätzung der OCC zu, wenn die negativen Auswirkungen des ökonomischen Drucks für die Mitarbeitenden wahrnehmbar sind. Auch diese Ergebnisse decken sich mit den Annahmen aus der Literatur. So weist Felfe (2008) beispielsweise darauf hin, dass das OCC auf einer Kosten-Nutzen-Abwägung basiert, welche durch den wahrgenommenen ökonomischen Druck steigt. So wird das OCC durch negative Auswirkungen erhöht, was aber wiederum in negativen Auswirkungen für das Unternehmen enden kann, denn Mitarbeitende, welche ein hohes OCC wahrnehmen, fühlen sich belastet und gestresst und zeigen weniger Leistungsbereitschaft (siehe *Kapitel 2.4*).

5.1.2 Prüfung des theoretischen Modells

Insgesamt wurden mit der Untersuchung 15 Hypothesen geprüft, welche dem im *Kapitel 2.5* vorgestellten, theoretischen Modell zugrunde liegen. In *Abbildung 19* werden die Ergebnisse übersichtlich dargestellt, wobei die grünen Pfeile einen signifikant positiven, die roten einen signifikant negativen und die schwarzen einen neutralen (nicht signifikanten) Zusammenhang aufzeigen.

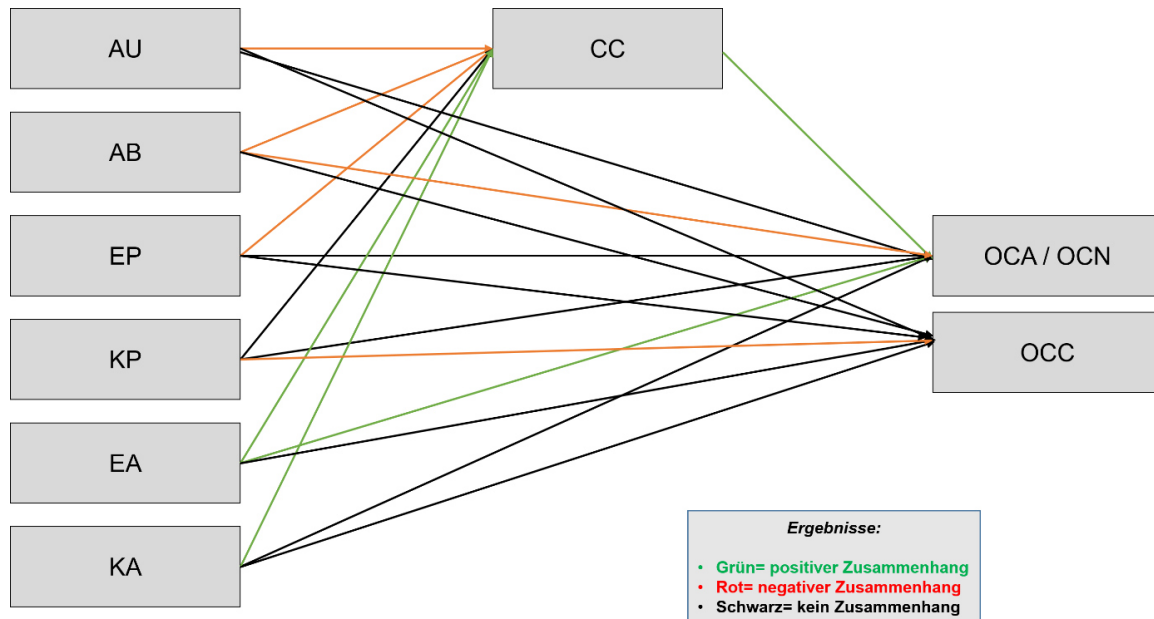


Abbildung 19: Ergebnisse zusammengefasst

Nachfolgend werden die Ergebnisse entlang der Hypothesen zusammengefasst und interpretiert. Wie bereits in *Kapitel 3.3.4* beschrieben, zeigen sich für die Regression der ersten Stufe (UVs auf CC) signifikant negative Effekte zwischen AU ($b = -0.29$, $p < 0.001$), AB ($b = -0.10$, $p < 0.05$), EP ($b = -0.14$, $p < 0.01$) und CC. Hypothese (H1), Hypothese 4 (H4) und Hypothese 9 (H9) konnten somit bestätigt werden. H1, welche einen negativen Zusammenhang zwischen der AU und der CC postuliert, konnte mit einem höchst signifikanten Ergebnis ($p < 0.001$) bestätigt werden. Dieses Ergebnis rührt wahrscheinlich daher, dass eine erhöhte AU das Wettbewerbsverhältnis unter den Mitarbeitenden steigert und Konflikte emotionaler werden, was wiederum einen negativen Effekt auf die CC haben kann (siehe auch *Kapitel 2.5*). Ebenfalls spannend sind die Erkenntnisse zu H4, welche mit einem signifikanten Ergebnis ($p < 0.05$) bestätigt werden konnten. Zwar scheint der negative Zusammenhang hier wesentlich geringer auszufallen ($b = -0.10$, $p < 0,05$) als bei der AU ($b = -0.29$, $p < 0,01$), doch lässt sich die Hypothese belegen. Eine erhöhte AB steht somit, wie im theoretischen Modell (*Kapitel 2.5*) angenommen, in einem negativen Zusammenhang zur CC. Auch zwischen dem EP und der CC lässt sich ein signifikant negativer Zusammenhang zur CC feststellen; somit kann H9 bestätigt werden. Auch dieses Ergebnis deckt sich mit den postulierten Zusammenhängen, denn die CC grenzt sich klar von emotionalen und persönlichen Konflikten ab (Vollmer, 2015).

Ebenfalls signifikant, jedoch positiv, sind die Effekte zwischen EA ($b = 0.18$, $p < 0.001$), KA ($b = 0.21$, $p < 0.001$) und CC. Somit können Hypothese 7 (H7) und Hypothese 8 (H8) bestätigt werden. Diese Ergebnisse sind besonders interessant, da es sich bei der Erforschung des 4IC-Modells um ein Forschungsdesiderat handelt. Wie in vorhergehenden Studien erläutert,

setzt die CC kognitive und sachlogische Überlegungen voraus. Der höchst signifikant positive Zusammenhang zwischen der CC und dem KA (H7) deckt sich folglich mit den theoretischen Annahmen. Besonders bemerkenswert ist an dieser Stelle der höchst signifikant positive Zusammenhang zwischen EA und CC. So scheinen Emotionen nicht immer in einem negativen Zusammenhang zur CC zu stehen. Emotionen stehen folglich sogar in einem signifikant positiven Zusammenhang zur CC, wenn sie sich auf die Aufgabe und nicht auf die Person als solche beziehen. Diese Erkenntnis kann als äusserst wertvoll betrachtet werden, denn Emotionen stellen, wie von Hjerto und Kuvaas (2009) angenommen, nicht a priori negative Komponenten von Konflikten dar, sondern können sogar als förderlich betrachtet werden, wenn sie auf die Aufgabe bezogen sind. Diese Erkenntnisse decken sich mit der im *Kapitel 2.2* bereits beschriebenen Studie von Eisenhardt et al. (1997), welche aufzeigt, dass Manager zu den besten und erfolgreichsten Lösungen kommen, wenn sie ihre Ideen zwar emotional, aber in Bezug auf die Aufgabe diskutieren. Dennoch ist zu beachten, dass der Zusammenhang zwischen dem KA mit $b = 0.21$ ($p < 0,05$) leicht stärker ausfällt als zwischen dem EA und der CC ($b = 0.18$, $p < 0.01$); diese Unterschiede sind jedoch minimal, weshalb von einem ähnlich positiven Effekt ausgegangen werden kann.

Die Hypothesen 2 (H2) und Hypothese 3 (H3) jedoch konnten nicht bestätigt werden. Zwar zeigen sich leicht negative Zusammenhänge zwischen der AU und der OCA sowie der OCN, doch fallen diese nicht signifikant aus. Der signifikant negative Zusammenhang zwischen der AU und dem OCA sowie dem OCN konnte in der vorliegenden Untersuchung nicht nachgewiesen werden. Die Ergebnisse widersprechen demnach denen anderer Studien, welche auf einen negativen Zusammenhang der AU mit der OCA und OCN hinweisen (z.B. Felfe et al., 2008). Es könnte sein, dass in den untersuchten KMU andere Formen der Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen bestehen und sich diese wiederum mildernd auf den Effekt zwischen der AU und der OCA sowie auf OCN auswirken, denn KMU bringen bereits durch ihren Aufbau Faktoren mit, welche sich gemäss Felfe (2008) positiv auf das organisationale Commitment auswirken können. Auch Broich (2015) unterstreicht die Besonderheiten der Mitarbeitendenbindung in KMU: „Die wesentlichen Faktoren die KMU mitbringen, sind in Bezug auf die Bindung von Mitarbeitern durchweg positiv zu bewerten. Flexible Strukturen, flache Hierarchien, kurze Kommunikationswege und häufig eine persönliche Beziehung von Geschäftsleitung und Mitarbeitenden“ (S. 65). Ebendiese Merkmale könnten einen mildernden Einfluss auf den negativen Zusammenhang zwischen der AU und OCA sowie OCN mit sich bringen. So beeinflussen persönliche Beziehungen der Führungspersonen mit den Mitarbeitenden beispielsweise das OCA und das OCN nachweislich positiv, wie mehrere Studien belegen konnten (z.B. Avolio et al, 2004; Brown & Keeping, 2005).

Hingegen konnten hochsignifikant negative Zusammenhänge zwischen der AB und der OCA ($b = -18, p < 0.001$) und der OCN ($b = -18, p < 0,01$) aufgezeigt und somit Hypothese 5 (H5) sowie Hypothese 6 (H6) bestätigt werden.

Der postulierte negative Zusammenhang zwischen der AB und dem OCN sowie dem OCA konnte folglich nachgewiesen werden. Diese Zusammenhänge decken sich mit Ergebnissen aus anderen Studien (z.B. Felfe, Six & Yan, 2008), sowie den Überlegungen zu den Zusammenhängen zwischen AB und Commitment (*Kapitel 2.5*), welche auf den negativen Zusammenhang zwischen hohen AB en und dem OCA sowie den OCN hinweisen. In diesem Zusammenhang ist die Betrachtung der Hypothesen 14 (H14) und Hypothese 15 (H15) sehr spannend, welche die CC als Mediator verstehen, die den negativen Zusammenhang zwischen der AB und der OCN sowie OCA bzw. zwischen AU und OCN sowie OCA mildern soll. Für die Zielgrösse OCA zeigt sich dabei eine partielle Mediation über CC für die unabhängige Variable AB. Diese Erkenntnis ist sehr spannend, denn sie gibt erste Hinweise darauf, dass die CC eine Ressource darstellen kann, um den negativen Zusammenhang zwischen der AB und der OCA zu mildern. Für OCN zeigt sich eine partielle Mediation über CC für die UV AB. Auch diese Ergebnisse sprechen dafür, dass die CC eine Ressource darstellt, welche negative Effekte des ökonomischen Drucks auf Konstrukte mildern kann, was wiederum für die untersuchten Unternehmen von grosser Bedeutung sind. H14 und H15 konnten somit bestätigt werden. Für die Zielgrösse OCC zeigt sich hingegen erwartungsgemäss keine Mediation, sondern lediglich ein signifikanter, direkter Effekt von KP auf OCC. Der leicht signifikant positive Effekt des KP auf das OCC hingegen ($b = 0.21, p < 0,05$) ist ein sehr überraschendes Ergebnis, welches so nicht erwartet worden ist. So scheinen Intragruppenkonflikte, welche sich auf einer kognitiven Ebene auf einzelne Personen beziehen, in einem Zusammenhang mit dem individuellen Gefühl des Commitment zu stehen. Beim OCC ist, wie im *Kapitel 2.4* bereits beschrieben, die Verpflichtung der Mitarbeitenden gegenüber der Organisation gering ausgeprägt und auch die Identifikation ist nur schwach. „Dafür scheint ein Wechsel mit erheblichen Kosten verbunden und wahrscheinlich gibt es kaum attraktivere Alternativen“ (Felfe & Franke, 2012, S.16). Der KP ist noch kaum erforscht, doch scheint es, als ob er durchaus auch im Zusammenhang zu negativen Gefühlen stehen kann – wahrscheinlich deshalb, weil er sich auf die Person als solche bezieht und dies trotz der kognitiven Komponente ein unangenehmes Gefühl in den betroffenen Teammitgliedern hervorrufen könnte. Überraschenderweise steht der EP hingegen in einem positiven, aber nicht signifikanten Zusammenhang zum OCC. Hier wäre aus einer sachlogischen Überlegung heraus ein signifikant positiver Zusammenhang zu erwarten gewesen. Ebenso überraschend sind die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen EP und OCA sowie OCN. Auch hier lassen sich keine signifikant negativen Zusammenhänge erken-

nen. Diese Ergebnisse entsprechen nicht den Erwartungen, denn es wurde davon ausgegangen, dass emotional gefärbte, persönliche Konflikte sich negativ auf positive Komponenten des Commitment auswirken. Hypothese 10 (H10) und Hypothese 11 (H11) konnten somit nicht bestätigt werden. Sehr interessant ist an dieser Stelle der höchst signifikant positive Zusammenhang zwischen dem EA und dem OCN ($b = 0.32$, $p = 0,001$). Auch hier zeigt sich wieder ein äußerst positiver Effekt, der in dieser Form nicht erwartet worden ist. Als besonders interessant gilt in diesem Zusammenhang auch, dass der KP nur einen leicht positiven, nicht signifikanten Zusammenhang ($b = 0.05$) zu OCN aufweist. Der EA steht demnach in einem positiven Zusammenhang zur moralischen Verpflichtung gegenüber der Organisation. Emotionen sind in diesem Moment auch hier förderlich, wenn sie sich auf die Aufgabe statt auf die Person als solche beziehen. Sehr interessant sind zudem die Ergebnisse bei den Zusammenhängen zwischen der CC und dem OCA bzw. OCN. So zeigen sich hier hochsignifikante Zusammenhänge zwischen der CC und der OCA ($b = 0.40$, $p < 0,001$) wie auch zwischen der CC und der OCN ($b = 0.31$, $p < 0.01$). Die CC scheint demnach, wie erwartet, in einem positiven Zusammenhang zum OCA und OCN zu stehen und stellt somit ein Konstrukt dar, das, wie in *Kapitel 2.5* beschrieben, im direkten Zusammenhang zum Commitment der Mitarbeitenden steht. Hypothese 12 (H12) und Hypothese 13 (H13) konnten somit belegt werden. Durch seine Wirkung als Mediator sowie aufgrund des direkten Zusammenhangs zu positiven Komponenten des Commitments werden die Wichtigkeit und praktische Relevanz der CC für KMU in der MEM-Industrie durch die Ergebnisse unterstrichen und belegt. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass der Random-Effekt auf Gruppenebene (Unternehmen/ Tätigkeitsbereich) nicht signifikant ist. Dies bedeutet, dass zwischen den Gruppen bzgl. der AVs keine Varianz durch das Modell aufgeklärt wird. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse im vorliegenden Sampling auf der Individuums- ähnlich ausfallen wie auf der Team- und Unternehmensebene.

Insgesamt konnten mit der vorliegenden Untersuchung elf von 15 Hypothesen belegt werden; vier Hypothesen hingegen (H2, H3, H10, H11) wurden widerlegt. Die Ergebnisse bieten spannende Erkenntnisse für praktische und theoretische Implikationen, welche in *Kapitel 7* detailliert beschrieben werden.

6 Limitationen

Aufgrund der praktischen Gegebenheiten in den untersuchten KMU musste das Forschungsvorgehen immer wieder angepasst und überdacht werden. Angesichts der zeitlichen Ressourcen der Unternehmen konnten beispielsweise lediglich vier Interviews mit zwei Geschäftsführern und zwei Mitarbeitenden durchgeführt werden. Anfangs bestand das Ziel darin, sechs bis acht Interviews zu führen, um ein differenziertes Bild zu erhalten. Aufgrund der beschränkten zeitlichen Ressourcen der Mitarbeitenden aber wurden letztlich vier Interviews durchgeführt, die jedoch einen wesentlichen Teil zum Verständnis des ökonomischen Drucks in den untersuchten Unternehmen beigetragen haben und als wertvolle Ergänzung zur Literatur betrachtet werden können.

Auch der Zugang über die Geschäftsführer bringt sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich. So könnten sich die Mitarbeitenden gezwungen gefühlt haben, an der Untersuchung teilzunehmen, weil das Projekt von den jeweiligen Geschäftsführern unterstützt wurde. Da es sich jedoch um ein sehr sensibles Thema handelte, musste der Weg über die Führung gewählt werden, damit die Befragung der Mitarbeitenden überhaupt möglich wurde. Die Befragung fand dann anonym und freiwillig statt, um dem Druck durch die Geschäftsführung entgegenzuwirken. Als äusserst positiv stellte sich dazu auch die persönliche Information über das Projekt an den Teamsitzungen dar, in denen über die Anonymität und Freiwilligkeit des Projektes informiert wurden. Durch diese persönlichen Informationen konnte trotz der Sensibilität des Themas eine relativ hohe Rücklaufquote erreicht werden.

Zudem unterlag die Methodenwahl praktischen Limitationen. So waren in den KMU keine Teams im klassischen Sinne anzutreffen. Die Mitarbeitenden konnten sich jedoch ihren Bereichen (Administration, Kundendienst/Vertrieb, Technik und Montage, Produktion) zuordnen und verstanden diese als eine Art Team. Die Zuordnung zu Teams war sehr wichtig, da sich die erhobenen Konflikttypen sowie die CC auf die Teamebene beziehen und deshalb auch auf der Teamebene ausgewertet werden müssen. Wiewohl die Stichprobe mit einem $n=295$ relativ gross ausgefallen ist, konnten die Teilnehmenden lediglich in 20 Bereiche eingeteilt werden, was die Anwendung einer Strukturgleichungsanalyse aufgrund der kleinen Stichprobe auf der Teamebene ausschloss. Die Strukturgleichungsanalyse wäre jedoch sehr geeignet gewesen, um das aufgestellte Modell zu prüfen, denn die Zusammenhänge zwischen den Variablen hätten in einem linearen Gleichungssystem abgebildet werden und die Betrachtung der Wirkungskoeffizienten zwischen den betrachteten Variablen sowie die Abschätzung von Messfehlern erfolgen können. Mit der Multilevel-Regressionsanalyse konnte eine gute Alternative gefunden werden, um das aufgestellte theoretische Modell gut und umfänglich zu untersuchen und dabei auf die Besonderheiten genesteter Daten einzugehen (siehe auch *Kapitel 3.4.6*).

Weiterhin wurden einige Störvariablen wie etwa das Geschlecht der Personen oder die Organisationszugehörigkeit sowie die Führungsfunktion die Untersuchung miteinbezogen. Es zeigten sich diesbezüglich keine signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten. Dennoch könnten auch andere Störvariablen die Untersuchungsergebnisse beeinflusst haben. So kann die AU z.B. auch durch individuelle Unterschiede wie die subjektive Kontrollüberzeugung oder das individuelle Sicherheitsbedürfnis beeinflusst werden (*siehe Kapitel 2.3.1*). Um die soziale Akzeptanz des Fragebogens dennoch zu gewährleisten, ohne den zeitlichen Rahmen für das Ausfüllen des Fragebogens zu sprengen, wurden diese Unterschiede nicht abgefragt.

In der vorliegenden Arbeit wurde aufgrund praktischer Überlegungen (*siehe Kapitel 3.4.5*) eine Paper-Pencil-Befragung durchgeführt. Grundsätzlich bietet die computergestützte Erhebungsmethode jedoch Möglichkeiten an, welche die Datenerfassung einfacher und somit schneller und fehlerfreier machen. Darüber hinaus erlauben programmierte Fragebögen, Orientierungshilfen einzubauen, die ebenfalls das Fehlerrisiko vermindern (z.B. Filterführungen). Die Paper-Pencil-Methode ist jedoch den meisten Menschen vertrauter (Akemi & Baur, 2011). Beide Vorgehensweisen haben ihre Vor- und Nachteile; in der vorliegenden Arbeit wurde die Paper-Pencil-Methode als zielführenderes Werkzeug eingeschätzt, was auch bei den Unternehmen auf eine hohe soziale Akzeptanz stiess und deshalb zur Anwendung kam.

Insgesamt weist das methodische Vorgehen sowohl Schwächen als auch Stärken auf. Zusammenfassend kann die gewählte methodische Vorgehensweise im Sinne des Forschungsinteresses und des Untersuchungsfeldes als angemessen beurteilt werden.

7 Implikationen

Die in *Kapitel 4* beschriebenen Ergebnisse lassen Rückschlüsse für spannende methodische und theoretische sowie praktische Implikationen zu. Da es in der vorliegenden Arbeit auch darum geht, praktische Implikationen für die untersuchten Unternehmen herzuleiten (siehe auch *Kapitel 1.2*), werden die Implikationen in den folgenden Ausführungen detailliert beschrieben. Zunächst wird dazu auf methodische und theoretische Implikationen eingegangen. Im nächsten Schritt werden die praktischen Implikationen vorgestellt.

7.1.1 Methodische und theoretische Implikationen

Die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen zeigt, dass die CC eine wichtige Rolle für das organisationale Setting von KMU in der Schweizerischen MEM-Industrie spielt. Die CC steht in einem starken Zusammenhang zu Komponenten des organisationalen Commitment, die mit positiven Korrelaten wie einer erhöhten Leistungsbereitschaft und guten Ideen in Verbindung stehen (Felfe & Franke, 2012). Diese Erkenntnis ist bedeutsam für die Forschung, denn sie zeigt schön auf, dass zwischen der CC und dem organisationalen Commitment starke Zusammenhänge bestehen. Für die Forschung ist zudem spannend, dass die CC ein wichtiger Mediator zu sein scheint, welcher negative Zusammenhänge zwischen positiven Komponenten des organisationalen Commitment (OCA und OCN) sowie negativen Folgen des ökonomischen Drucks (z.B. AB) mildern kann. Neuere Auseinandersetzungen mit der CC im Organisationalen Umfeld konnten zudem aufzeigen, dass sie in einem positiven Zusammenhang zur Innovationsfähigkeit von Teams stehen kann (z.B. Tjosvold et al., 2015; Seyr & Vollmer, 2015). Unternehmen in der heutigen Arbeitswelt müssen innovativ sein, um auf den globalen und digitalisierten Märkten mit immer schneller werdenden Innovationszyklen bestehen zu können. Gleichzeitig sind immer mehr Mitarbeitende von einer erhöhten AB und einer ständigen AU betroffen (Felfe, 2011; Johnson, 2015; Renz, 2003; Vollmer, 2015). In der vorliegenden Arbeit erklärten Mitarbeitende, die den ökonomischen Druck spürten, signifikant mehr AU und AB wahrzunehmen. Wiewohl sich zwischen der AU und dem Commitment keine signifikant negativen Zusammenhänge zeigten, so stand die AB dennoch in einem negativen Zusammenhang zu positiven Komponenten des organisationalen Commitments (OCA, OCN). Künftige Untersuchungen und theoretische Auseinandersetzungen, welche die CC als Ressource betrachten, um die negativen Auswirkungen des ökonomischen Drucks zu mindern, wären zweifellos von Interesse. So könnte beispielsweise die Betrachtung des Einflusses der AU und AB auf die Innovationsfähigkeit und die Rolle der CC als Mediator spannende Erkenntnisse darüber liefern, wie Unternehmen mit den neuen Anforderungen der Arbeitswelt umgehen sollten, ohne dabei ihre Innovationsfähigkeit zu verlieren.

Zur Auseinandersetzung mit den Konflikttypen nach Hjerto und Kuvaas (2009) lassen sich ebenfalls methodische wie auch praktische Implikationen herleiten. Das Modell zeigte bei den konfirmatorischen Analysen eine signifikante Abweichung der Gesamtmodell-Anpassung. Diese ist ein bekanntes Phänomen bei konfirmatorischen Analysen (Akremi et al., 2011). Die Eliminierung der Items KP-1 und KP-2 zeigte keine substantielle Verbesserung des Fits; sie konnten somit im Modell verbleiben. Insgesamt konnten die Werte als genügend bis gut beurteilt und die Skalen für die vorliegende Arbeit angewandt werden. Jedoch sollte in zukünftigen Arbeiten über eine sauberere Abgrenzung der Items nachgedacht werden, deren Fehlervarianzen verbunden sind (siehe auch *Kapitel 3.4.1*). Zu den theoretischen Auseinandersetzungen mit den Konflikttypen bieten die vorliegenden Ergebnisse eine spannende Ausgangslage. So konnte beispielsweise aufgezeigt werden, dass der EA ähnlich positive Zusammenhänge zur CC aufweist wie der viel erforschte KP. Diese Erkenntnis ist in zweierlei Hinsicht spannend. So grenzt sich die CC bisher klar von Beziehungskonflikten ab, welche von gegenseitiger Abwertung, emotionalen Spannungen und Kränkungen geprägt sind; hingegen können Emotionen sich anscheinend auch positiv auf die CC auswirken, wenn sie sich klar auf die Aufgabe beziehen. Diese Erkenntnis kann für die weitere Forschung zur CC von grosser Bedeutung sein. Zudem könnten die Resultate ein Indiz dafür sein, dass Emotionen nicht per se schlechte Outcomes mit sich bringen müssen, sondern dass es vielmehr darum geht, ob die Konflikte auf einer persönlichen oder einer aufgabenbezogenen Basis fussen. Diese Erkenntnisse decken sich mit den Annahmen von Hjerto und Kuvaas (2009), welche davon ausgehen, dass emotionale Konflikttypen nicht per se schlecht sein müssen.

7.1.2 Praktische Implikationen

Wie sich bei der Untersuchung zeigte, stellt die CC ein Konstrukt dar, welches für KMU in der Schweizerischen MEM-Industrie von grosser Bedeutung sein kann, um in Zeiten des erhöhten ökonomischen Drucks Mitarbeitende an sich zu binden. So zeigten sich signifikant positive Zusammenhänge zwischen der CC und dem OCA und OCN. Ferner wirkt die CC als Mediator, welche den negativen Zusammenhang zwischen den Folgen des ökonomischen Druckes (z.B. AB) und dem organisationalen Commitment mindern kann. Diese Erkenntnisse zeigen die Bedeutung des Konstruktes für die untersuchten Unternehmen auf und verweisen auf das Potential der CC. So kann die CC eine Ressource darstellen, um in Zeiten grossen wirtschaftlichen Druckes dennoch positive Verhaltensweisen bei den Mitarbeitenden zu erzielen. Diese Erkenntnis weist hohe praktische Relevanz auf, denn gerade in Zeiten der AU und erhöhter AB steigt der Wettbewerb unter den Mitarbeitenden bzw. werden die Konflikte emotionaler und persönlicher (Renz, 2003). Sowohl die AU als auch die AB zeigen in der vorliegenden Arbeit

zudem signifikant negative Zusammenhänge zur CC auf. Es sollte demnach besonders in Zeiten, in denen die AB und AU stark ausgeprägt sind, ein besonderes Augenmerk auf die Förderung der CC gelegt werden. In diesem Zusammenhang sind besonders in der Praxis angewandte Trainings spannend, welche das Ziel verfolgen, den Mitarbeitenden die CC näherzubringen und relevante Verhaltensweisen zu trainieren. Solche Trainings könnten eine wichtige Implikation darstellen, um die CC in den Unternehmen aktiv zu fördern. Gemäss Vollmer (2015) kann bei der Vermittlung der Methode der CC auf einen reichhaltigen Fundus an Theorie, pragmatischen Vorgehensweisen und empirischen Befunden zurückgegriffen werden. Denkbar sind dabei unterschiedliche Methoden wie z.B. „[...] Verhaltenstrainings oder auch Interventionen in den unmittelbaren Arbeitsprozessen“ (Vollmer, 2015, S. 140). Trainings kommen im Rahmen von betrieblichen und überbetrieblichen Weiterbildungen relativ häufig zum Einsatz und sind bereits sehr erprobt. Wesentliche Elemente solcher Trainings bilden gemäss Vollmer (2015, S. 139) folgende Punkte:

- „die Kritik an Ideen und nicht an Personen“
- „die Formulierung einer Argumentation“
- „die Einnahme der Perspektive anderer Beteiligter“
- „das Kombinieren von verschiedenen Ideen zu einer gemeinsamen Lösung“
- „die Einnahme der Anwaltschaft für eine bestimmte Position“
- „das Durchdenken von Alternativen“
- „das Korrigieren eigener Annahmen, wenn sie sich als falsch erweisen“
- „der Einbezug und die Berücksichtigung von Minderheitenmeinungen sowie der faire und respektvolle Umgang mit Diskussionspartnern“

Diese Verhaltensweisen werden trainiert und anhand realer oder fiktiver Beispielen eingeübt. Kombiniert werden die Verhaltenstrainings mit der Vermittlung von Hintergrundwissen über Konflikte im Allgemeinen. In Bezug auf Interventionen in den unmittelbaren Arbeitsprozessen hingegen liegen gemäss Vollmer (2015) noch wenige Erfahrungen vor: „Gerade sie stellen jedoch neue Möglichkeiten zur Verfügung, welche die Zusammenarbeit in Teams und Organisationen im Allgemeinen sowie im Rahmen von Innovationsprozessen im Besonderen, effektiv zu unterstützen vermögen“ (Vollmer, 2015, S.141). Neben der Förderung der CC durch die praktische Vermittlung in Trainings und Interventionen können die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit weitere spannende Erkenntnisse liefern. So kann es durchaus mit positiven Effekten verbunden sein, wenn die Mitarbeitenden untereinander emotional diskutieren. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass sich diese Diskussionen, soweit möglich, auf die Aufgabe beziehen und nicht persönlich werden. Wenn die Mitarbeitenden es schaffen, in ihren Teams emotional und dennoch auf die Aufgabe bezogen zu diskutieren, kann so unter Umständen

ein positiver Zusammenhang zur CC gefördert und sogar der direkte Zusammenhang zu OCN positiv angeregt werden. Auch der KA steht in einem positiven Zusammenhang mit der CC. Es scheint also nicht darauf anzukommen, ob emotional oder sachlich diskutiert wird; wichtig ist vielmehr, dass sich der Konflikt nicht auf die Person als solche bezieht. Am meisten sollte dennoch der EP vermieden werden, denn er steht in einem signifikant negativen Zusammenhang zur CC. Diese Erkenntnis kann besonders für KMU von grosser Bedeutung sein, denn gemäss Aigner und Heilmann (2003) ist bei mittelständischen Unternehmen – im Gegensatz zu Grossunternehmen – die Leitungsebene deutlich mehr in das operative Tagesgeschäft involviert. Die das Unternehmen leitenden Personen sind oft an den Produktions- und Verlaufsvorgängen beteiligt und tragen zudem das unternehmerische Risiko. Dadurch sind Leitungspersonen in KMU stärker in betriebsinterne Konflikte eingebunden als in Grossunternehmen (Aigner, 2002). Empirische Untersuchungen zeigen, dass Leitungspersonen in KMU emotionaler und damit auch heftiger auf das Fehlverhalten von Mitarbeitenden reagieren. Zudem lassen sie es eher auf gerichtliche Auseinandersetzungen ankommen, während Grossunternehmen über ein breiteres Spektrum an Möglichkeiten zum Konfliktmanagement verfügen (Aigner, 2002; Aigner & Heilmann, 2003). Dass es in KMU häufiger zu gerichtlichen Auseinandersetzungen kommt, könnte darauf hinweisen, dass Konflikte aufgrund der Nähe der Leitungsperson zum Konfliktgegenstand eher eskalieren und deshalb häufiger auf der Beziehungsebene ausgetragen werden als dies in Grossunternehmen der Fall ist. Zudem könnte es darauf hinweisen, dass die Konflikte weniger im Sinne einer kooperativen Strategie gelöst werden, da es bei gerichtlichen Auseinandersetzungen eher darum geht, eigene Interessen durchzusetzen. Gerade in diesem Zusammenhang sollte aufgrund der Ergebnisse aus der vorliegenden Untersuchung darauf geachtet werden, dass sich Konflikte auf die Sache beziehen und nicht persönlich werden. Hier könnten auch gezielte Führungsschulungen zur Sensibilisierung sowie Verhaltenstrainings eingesetzt werden.

Abschliessend soll noch darauf hingewiesen werden, dass ein zu hohes Commitment auch Risiken bergen kann, wenn eine unkritische bzw. bedingungslose Bindung zu starker Abhängigkeit, Selbstaufopferung, bedingungslosem Gehorsam oder blindem Vertrauen führt. Die bislang positiv diskutierte Bereitschaft, sich mit den Zielen der Organisation zu identifizieren und die Organisation mit besonderem Engagement zu unterstützen, erscheint gemäss Felfe (2008) in einem anderen Licht, wenn die Verhaltensweisen und Ziele, die eine Organisation von ihren Mitgliedern verlangt, kritisch beurteilt werden müssen. Beispiele für negative Konsequenzen der Bindung sind die Vertuschung unethischer Handlungen wie etwa Diskriminierungen oder die Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihrerseits unethische oder kriminelle Handlungen zu begehen. Zudem können Risiken wie das Gruppendenken durch zu hohes Commit-

ment verstärkt werden. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, tatsächliche Probleme und Risiken nicht mehr richtig einzuschätzen. Verantwortlich hierfür ist Konformitätsdruck, der durch die starke Bindung erhöht werden kann. Der Druck, Geschlossenheit und Loyalität zu zeigen, fördert Selbstüberschätzung und Engstirnigkeit. Die positiven Auswirkungen des Commitments überwiegen dennoch klar und aufgrund des vorherrschenden Fachkräftemangels gehört das Konstrukt zu einem der wichtigsten Standpfeiler für KMU in der Schweizerischen MEM-Industrie (siehe auch *Kapitel 2.4*). Dieser Sachverhalt zeigt jedoch auch auf, dass hohes Commitment einen besonders verantwortungsvollen Umgang seitens der Organisation und der Führungskräfte erforderlich macht (Felfe, 2008).

8 Kritische Würdigung und Ausblick

Insgesamt konnten mit der vorliegenden Arbeit bemerkenswerte Erkenntnisse gewonnen werden, welche in methodische, theoretische und praktische Implikationen einfließen konnten. Das Untersuchungsfeld stellte sich als besonders spannend und dynamisch heraus, da es stark vom ökonomischen Druck betroffen ist und AU sowie eine erhöhte AB zur Alltagsrealität vieler der untersuchten Unternehmen gehört. Eher kritisch betrachten liesse sich, dass lediglich Unternehmen aus der Deutschschweiz an der Untersuchung teilnahmen. In zukünftigen Studien könnten auch Unternehmen aus der italienisch- und französischsprachigen Schweiz berücksichtigt werden. Das methodische Vorgehen stellte sich als passend heraus, um den Anforderungen an genestete Daten gerecht zu werden. Da zwischen den Gruppen bzgl. der AV keine Varianz durch das Modell aufgeklärt wurde, könnte in zukünftigen Studien als zusätzliche Methode über ein Strukturgleichungsmodell nachgedacht werden. Insgesamt konnte in der Masterarbeit aufgezeigt werden, wie die CC mit für KMU in der MEM-Industrie relevanten Konstrukten in Zusammenhang steht und welche Ansatzpunkte für praktische Implikationen sich daraus ableiten lassen. Somit wurde das übergeordnete Ziel der Arbeit erreicht. Die Untersuchung erfolgte am Beispiel der MEM-Branche in der Schweiz, da hier der ökonomische Druck besonders stark ausgeprägt ist und die Thematik für diese Branche deshalb sehr bedeutungsvoll ist. Spannend wäre auch ein Benchmark mit KMU anderer Bereichen, um zu prüfen, ob dort ähnliche Ergebnisse erzielt werden. In Zukunft könnte zudem die Berücksichtigung zusätzlicher Variablen wie beispielsweise solche der Innovationsfähigkeit der Teams von Bedeutung sein. So könnte die CC neben dem positiven Zusammenhang zu dem für die KMU in der Schweizerischen MEM-Industrie bedeutungsvollen Commitment auch eine Ressource darstellen, um in Zeiten erhöhten ökonomischen Drucks innovationsfähig bleiben zu können. Gerade die Betrachtungsweise der CC als Ressource, um den schwierigen Anforderungen durch den ökonomischen Druck adäquat zu begegnen, könnte in Zukunft für viele Unternehmen von grosser Bedeutung sein.

Insgesamt konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die Hinweise darauf liefern, welche Massnahmen und Instrumente KMU der Schweizerischen MEM-Industrie einsetzen können, um das Commitment der Mitarbeitenden in Zeiten des erhöhten ökonomischen Drucks durch die CC positiv zu beeinflussen. Dazu gehören bspw. Massnahmen wie eine aktive Förderung der CC und die Vermeidung persönlicher Konflikte. Emotionen hingegen können als positiv eingestuft werden, wenn sie sich auf die Aufgabe beziehen. Nicht zuletzt sollte eine aktive Auseinandersetzung mit der Selektion und dem Training von Führungskräften erfolgen, da diese grossen Einfluss auf den Umgang mit Konflikten in KMU ausüben können.

Literaturverzeichnis

- Aigner, T. (2002). *Antworten auf Arbeitsnehmerverhalten. Reaktionen. Interventionen und Sanktionen in Österreich und Deutschland*. Berlin: Betriebsberater.
- Aigner, T. & Heilmann, J. (2003). Konfliktmanagement als Führungsaufgabe im Mittelstand. In E. Kahle & B. Bouncken (Hrsg.), *Management von KMU und Gründungsunternehmen. Festschrift für Egbert Kahle zum 60 Geburtstag* (S. 117- 140). Köln: Duv Wirtschaftswissenschaft.
- Akreml, L., Baur, N. & Fromm, S. (2011). *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 1. Datenaufbereitung und uni-bivariate Statistik. Lehrbuch* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252- 276.
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: antecedents to effective self-managing teams. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 74 (1), 33- 52.
- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803- 829.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951- 968.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (13. Aufl.). Berlin: Springer.
- Backhaus, K., Erichson, B. & Weiber, R. (2011). *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (2.Aufl.). Berlin: Springer.
- Baethge, A. & Rigotti, T. (2010). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. Ein umfassender Überblick unter Berücksichtigung von Altersdifferenzen*. Verfügbar unter http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2220.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [1. 3. 2016].
- Baethge, A. & Rigotti, T. (2013). *Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit*. Verfügbar unter http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2220-2.pdf?__blob=publicationFile&v=6 [1. 3. 2016].
- Barsade, S. G. & Gibson, D. R. (1998). Group emotion: A view from top and bottom, In M. A. Neale & E. A. Mannix (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (S. 81- 102). Stanford: JAI Press.

- Boslau, M. (2009). *Kundenzufriedenheit mit Selbstbedienungskassen im Handel. Der Erklärungsbeitrag ausgewählter verhaltenswissenschaftlicher Theorien*. Göttingen: Gabler.
- Böhm, A. (2010). Theoretisches Codieren. In U. Flick, E. v. Kardorff, I. & Steinke (Hrsg), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch (8. Aufl.)* (S. 575- 485). Berlin: Rowohlt.
- Bollen, K. A. & Long, J. S. (1993). *Testing Structural Equation Models*. London: SAGE Publications.
- Borg, I. (1989). Korrelate der subjektiven Sicherheit der Arbeitsstelle. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33 (3), 117- 124.
- Borg, I. (1992). Überlegungen und Untersuchungen zur Messung der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36 (3), 107-116.
- Borg, I. (2002). *Mitarbeiterbefragung-kompakt*. Göttingen: Hogrefe.
- Broich, J. D. (2015). *Mitarbeiterbindung in KMU. Analyse von Instrumenten und Massnahmen*. Hamburg: Igel Verlag.
- Brown, D. J. & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 245- 272.
- Brühl, A. (2012). *SPSS 20. Einführung in die moderne Datenanalyse (13. Aufl.)*. München: Pearson.
- Bundesamt für Statistik. (2016). *Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen*. Verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html> [11. 1. 2016].
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test-und Fragebogenkonstruktion (3. Aufl.)*. München: Pearson.
- Büssing, A. (1987). AU – Eine vernachlässigte Perspektive der psychologischen Arbeitslosigkeitsforschung. In M. Amelang (Hrsg.), *Bericht über den 35. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Heidelberg 1986 (Bd. 2: Übersichten, Positionen, Integrative Referate)* (S. 609- 620). Göttingen: Hogrefe.
- Caplan, R. D., Cobb, S., Frech, R. D. & Pinneau, S. R. (1982). *Arbeit und Gesundheit. Stress und seine Auswirkungen bei verschiedenen Berufen*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Chang, A., Bordia, P. & Duck, J. (2003). Punctuated equilibrium and linear progression: toward a new understanding of group development. *Academy of Management Journal*, 1, 106-117.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the tree components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490- 510.

- Chen, Y. F., Tjosvold, D. & Su, S. F. (2005). Goal interdependence for working across cultural boundaries: Chinese employees with foreign managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 429- 447.
- Coleman, P. T. (2011). *Conflict, Interdependence and Justice. The Intellectual Legacy of Morton Deutsch*. London: Springer.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241- 259.
- Corbin, J. & Strauss, A. L. (2007). *Basic of Qualitative Research*. London: SAGE.
- Cosier, R. A. & Dalton, D. R. (1990). Positive effects of conflict: a field assessment. *The International Journal of Conflict Management*, 1, 81- 92.
- Cox, K. B. (1998). *Antecedents and effects of intergroup conflict in the nursing unit*. Unpublished doctoral dissertation, Commonwealth University, Richmond, Virginia.
- Daum, M. (2016). *Frankenschock. War's das?* Verfügbar unter <http://www.zeit.de/2016/03/frankenschock-mindestkurs-schweizer-franken> [9.5.2016].
- Davy, J. A., Kinicki, A. J. & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323- 349.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict. Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741- 750.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. & Bourgeois, L. J. III. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, Vol. 39 No. 2, 42-63.
- Etherington, L. & Tjosvold, D. (1998). Managing budget conflicts: Contribution of goal interdependence and interaction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 142-151.
- European Commission (2015). *Innovation Union Scoreboard 2015*. Verfügbar unter http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf [10. 2. 2016].
- Eurofound (2010). *Changes over time – First findings from the fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Evers, C. (2009). *Auswirkungen von Belastungen und Stress auf das Verhalten von Lkw-Fahrern*. Verfügbar unter <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2009/1843/1843.pdf> [1.3.2016].

- Feilke, M., Unterburger, M. & Burkhardt, C. (2008). *LISREL/CFA: Modelltest im Rahmen des Interdisziplinären Seminars Multivariate Statistik bei psychologischen Fragestellungen*. Verfügbar unter http://www.statistik.lmu.de/~helmut/seminar_0809/H4.pdf [5.3.2016].
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. & Franke, F. (2012). *Commitment Skalen (COMMIT)*. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Team Führungskraft und Beschäftigungsform. Bern: Verlag Hans Huber.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B. & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? - Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 81- 94.
- Felfe, J., Yan, W. & Six, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its influence on OCB, turnover, and strain in three countries. *International Journal of CrossCultural Management*, 8, 211- 237.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (4. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C. & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11, 32- 55.
- Friese, S. (2014). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti* (2. Aufl.). London: SAGE.
- Fueglistaler, U., Fust, A., Brunner, C. & Althaus, B. (2015). *Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen- Ausgabe 2015*. Verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/237644> [1.2.2016].
- Gelman, A. & Hill, J. (2007). *Data Analysis Using Regression and Multilevel/ Hierarchical Models*. Cambridge. Cambridge: University Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Berlin: Haupt Verlag.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2010). *Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438- 448.
- Griefahn, B. (1996) *Arbeitsmedizin*. Stuttgart: Thieme.

- Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367- 381.
- Greif, S., Semmer, N. & Bamberg, E. (1991). *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438- 448.
- Habersaat, M., Schönenberger, A. & Weber, W. (2001). *Die KMU in der Schweiz und in Europa*. Verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/1573> [1. 2. 2016].
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159- 170.
- Hansen, C. D. & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work – what personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social Science & Medicine*, 67, 956- 964.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 286- 279.
- Hasselhorn, H. M. & Müller, B. H. (2004). Arbeitsbelastung und -beanspruchung bei Pflegepersonal in Europa — Ergebnisse der Next-Studie. In B. Badura, H. Schnellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2004. Gesundheitsmanagement in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen* (S. 21- 47). Berlin: Springer.
- Hellgreen, J., Sverke, M. & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179- 195.
- Hirtenlehner, H. (2008). Betriebliche Gesundheitsanalyse. Eine Validierung des SALSA-Fragebogens für Österreich. In I. Spicher & G. Sprengel (Hrsg.), *Gesundheitsförderung stärken* (S. 183- 203). Wien: Facultas.
- Hofstede, G. (2001). *Culture`s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Holden, L., Scuffham, P. A., Hilton, M. F., Vecchio, N. N. & Whiteford, H. A. (2010). Work Performance Decrements Are Associated With Australian Working Conditions, Particularly the Demand to Work Longer Hours. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52 (3), 281- 290.
- Höpfliener, F. (2005). *Alternde Gesellschaft- verjüngte Senioren*. Verfügbar unter <http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/articleD1WLW-1.173103> [7.3.2016].
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1- 55.

- Hugentobler, W., Schaufelbühl, K. & Blattner, M. (2010). *Intergrale Betriebswirtschaftslehre* (3. Aufl.). Zürich: Orell Füssli.
- Herz, A., Beck, A. & Felfe, J. (2009). Organisationales Commitment als Mediator zwischen transformationaler Führung und Kundenzufriedenheit. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 106- 118.
- Hjerto, K. B. & Kuvaas, B. (2009). Development and empirical exploration of an extended model of intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 20, 4- 30.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of valuebased intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223- 238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 2, 256- 282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 3, 530- 558.
- Jehn, K. A., De Wit, F., Barreto, M. & Rink, F. (2015). Task conflict asymmetries: Effects on expectations and performance. *International Journal of Conflict Management*, 10, 172-191.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. & Neale, M. A. (1999). Why difference makes a difference: a field study of diversity, conflict and performance in work group. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741- 63.
- Johnson, D. W. (2015). *Constructive Controversy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1979). Conflict in the classroom: Controversy and teaching. *Review of Educational Research*, 49, 51- 69.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2007). Creative Controversy: Intellectual Challenge in the Classroom. *Review of Educational Research Journal*, 22, 237- 256.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2012). Constructive controversy. In D. J. Christie (Eds.), *Encyclopedia of Peace Psychology* (S. 208- 243). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Tjosvold, D. (2006). Constructive controversy. In M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice* (S. 69- 91). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kallus, K.W. (2010). *Erstellung von Fragebogen*. Stuttgart: UTB.
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Keft, I. G. G. & de Leeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Keller, M., Bamberg, E., Kersten, M. & Nienhaus, A. (2012). Validierung des Instruments zur stressbezogenen Arbeitsanalyse für Klinikärztinnen- und -ärzte (ISAK). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 57, 16- 32.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J. & Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 443- 459.
- Klauser, P. (2010). Der ökonomische Druck in der Pädiatrie. *Pediatrica*, 4, 76- 78.
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B., & Straub, L. (2015). *Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments*. Verfügbar unter <http://www.fhnw.ch/aps/weiterbildung/newsletter/oktober-2015/lesenswert/selbstgefaehrung> [11. 1. 2016].
- Krause, A., Stadil, T. & Bünke, J. (2003). Auswirkungen von Downsizing-Maßnahmen auf das organisationale Commitment der verbleibenden Mitarbeiter: Ein Vorher-Nachher-Vergleich. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 34, 355- 372.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Langhoff, T. (2009). *Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. Berlin: Springer.
- Lim, V. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and non-workbased social support. *Human Relations*, 49, 171- 194.
- Lück, D. & Baur, N. (2011). Vom Fragebogen zum Datensatz. In L. Akremiti & N. Baur (Hrsg.), *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 1. Datenaufbereitung und uni- und bivariate Statistik* (S. 22- 58). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maas, C. J. M. & Hox, J. J. (2004). Robustness issues in multilevel regression analysis. *Statistica Neerlandica*, 58, 127- 137.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372- 378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1- 18.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three-component model. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1- 18.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20- 52.

- Mohr, G. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: a longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 337- 359.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits-und Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Berlin: Springer Medizin Verlag.
- Nezlek, B., Schröder-Abé, M. & Schütz, A. (2006). Mehrebenenanalyse in der psychologischen Forschung. Vorteile und Möglichkeiten der Mehrebenenmodellierung mit Zufallskoeffizienten. *Psychologische Rundschau*, 57, 213- 223.
- Ottmann, G. (2004). *Als Ob. Funktionen und Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfaff, H. (2013). Optionsstress und Zeitdruck. In G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr - Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 113- 143). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pearson A. W., Ensley M. D. & Amason A. C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, 2, 110- 126.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117- 126.
- Prüfer, P. & Rexroth, M. (2000). *Zwei-Phasen-Pretesting. ZUMA-Arbeitsbericht 2000/08*. Verfügbar unter http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/zuma_arbeitsberichte/00_08.pdf [10. 2. 2016].
- Porst, R. (2014). *Fragebogen – Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Rahim, M. A. (1983). Measurement of Organizational Conflict. *Journal of General Psychology*, 109, 189- 199.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations* (4. Aufl.). Westport: Quorum Books.
- Renz, J. (2003). *Wahrnehmung und Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit. Eine differentialpsychologische Betrachtung unter Berücksichtigung individueller Unsicherheitstoleranz*. Verfügbar unter <https://doc.rero.ch/record/5928/files/RenzJ.pdf> [08.2. 2016].
- Richter, G. & Schütte, M. (2014). Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse – SALSA. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrung und Empfehlungen* (S. 240- 244). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strom & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten* (S.281- 298). Zürich: Vdf-Hochschulverlag.
- Roskies, E. & Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 345- 359.
- Rutzer, M. (2016). *Quartalszahlen KMU-MEM. 1. Jahr danach- Die Lage bleibt angespannt*. Verfügbar unter <http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00305/04497/04512/index.html?lang=de> [1.2.2016].
- Sagiv, L. & Schwarz, S. H. (2000). Values priorities and subjective well-being: Direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*, 30, 177- 198.
- Schlick, C., Bruder, R. & Luczak, H. (2010). *Arbeitswissenschaft*. Springer, Heidelberg
- Schmidt, K. H., Hollman, S. & Sodekamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93- 106.
- Schönflug, W. (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (130- 184). Göttingen: Hogrefe.
- Seyr, S. & Vollmer, A. (2015). Konstruktive Kontroversen in Innovationsprozessen: Quantitative Evaluation der Methode in Unternehmen. In A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern* (161- 176). Wiesbaden: Springer.
- Simons, T. & Petersons, R. S. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams : the pivotal role of intra-group trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102- 111.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (2016). *Die Schweizer KMU-Politik - Zahlen und Fakten*. Verfügbar unter <http://www.kmu.admin.ch/politik/02961/index.html?lang=de> [1.2.2016].
- Staufenbiel, T. & König, J. (2001). An Evaluation of Borg`s Cognitive and affective Job insecurity Scale. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 1- 7.
- Strahm, R. H. (1997). *Arbeit und Sozialstaat sind zu retten. Analysen und Grafiken zur schweizerischen Wirtschaft im Zeichen der Globalisierung*. Zürich: Werd.
- Semmer, N. (1984). *Stressbezogene Tätigkeitsanalyse. Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Stress am Arbeitsplatz*. Weinheim: Beltz.
- Seppelfricke, T. (2013). *Arbeitsplatzunsicherheit bei Auszubildenden im nationalen und internationalen Kontext*. Verfügbar unter https://repositorium.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-2013110611730/1/thesis_seppelfricke.pdf [11. 1. 2016].

- Six, B., Felfe, J., Schmook, R. & Knorz, C. (2001). *Commitment in neuen Arbeits- und Organisationsformen*. Universität Halle: Forschungsbericht.
- Solga, M. (2011). Konflikte in Organisationen. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 112- 125). Heidelberg: Springer.
- Spink, A., Cole, C. & Walker, M. (2009). Multitasking Behavior. *Annual Review of Information Science and Technology*, 42, 93- 109.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: A meta- analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3), 242- 264.
- SWISSMEM (2016). *Panorama 2015*. Verfügbar unter http://www.swissmem.ch/fileadmin/user_upload/Swissmem/Dokumente/Panorama/Panorama_2015_de_web.pdf [11. 1. 2016].
- Tan, D. & Akthar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from Chinese cultural perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 6, 310- 333.
- Thommen, J. P. (2012). *Betriebswirtschaft und Management. Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre* (9. Aufl.). Zürich: Versus Verlag.
- Tiwari, R. (2015). *Ökonomischer Druck im Gesundheitsbereich und die Bedeutung des „frugalen“ Ansatzes*. Verfügbar unter <http://cfi.global-innovation.net/?p=567> [1.3.2016].
- Tjosvold, D. (1982). Effects of the approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information in decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 67, 189- 193.
- Tjosvold, D. (1998). Making employee involvement work: cooperative goals and controversy to reduce cost. *Human Relation*, 51 (2), 201- 214.
- Tjosvold, D. (2002). Managing anger for teamwork in Hong Kong: goal interdependence and open-mindedness. *Asian Journal of Social Psychology*, 5, 107- 123.
- Tjosvold, D. & De Dreu, C. (1997). Managing Conflict in Dutch Organizations: A Test of the Relevance of Deutsch's Cooperation Theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 231- 227.
- Tjosvold, D. & Deemer, D. K. (1980). Effects of controversy within a cooperative or competitive context on organizational decision making. *Journal of Applied Psychology*, 65, 590- 595.
- Tjosvold, D., Hui, C. & Kenneth, S. L. (1998). Empowerment in the Manager-Employee Relationship in Hong Kong: Interdependence and Controversy. *Journal of Social Psychology*, 624- 636.

- Tjosvold, D., Hui, C. & Sun, H. (2003). Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China. *Group Decision and Negotiation*, 13, 351-373.
- Tjosvold, D., Poon, M. & Yu, Z. (2005). Team Effectiveness in China: Cooperative Conflict for Relationship Building. *Human Relations*, 58, 341- 367.
- Tjosvold, D., Tang, M. M. L. & Wan, P. M. L. (2015). Constructive Controversy for Innovation in Business: Theory, Research, and Application. In A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern* (89- 102). Wiesbaden: Springer.
- Tjosvold, D., Tang, M. M. L. & West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in china - the contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, 29, 540-559.
- Tjosvold, D., Wong, A., Nibler, R. & Pounder, J. S. (2002). Teamwork and controversy in undergraduate management courses in Hong Kong- Can the Method reinforce the message? *Swiss Journal of Psychology*, 61, 131- 138.
- Tjosvold, D. & Yu, Z. Y. (2007). Group risk-taking: The constructive role of controversy in China. *Group and Organization Management*, 32, 653- 674.
- Tjosvold, D., Yu, Z. & Wu, P. (2009). Empowering Individuals for Team Innovation in China: Conflict Management and Problem Solving. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2, 185- 206.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7- 41.
- Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E. C. (Eds.). (2006). *The handbook of conflict resolution. Theory and practice*. San Francisco: Jossey Bass.
- Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 429- 445). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Udris, I. & Rimann, M. (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebogen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Ein praxisorientierter Überblick* (S. 397- 419). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Vogel, V. (2000). *Beschreibende und schliessende Statistik. Formeln, Definitionen, Erläuterungen, Stichwörter und Tabellen* (12. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Vollmer, A. (2015). Die Konstruktive Kontroverse in Innovationsprozessen- eine theoretische Zusammenführung. In A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern* (S. 7-34). Wiesbaden: Springer.

- Vollmer, A., Dick, M. & Seyr, S. (2015). Das Forschungsprojekt CCI- Projekt- und Forschungsdesign. In A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern* (S. 143- 158). Wiesbaden: Springer.
- Vollmer, A., Dick, M., & Wehner, T. (Hrsg.). (2015). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Springer.
- Vollmer A. & Seyr, S. (2013). Constructive controversy research in the business organizational context – a literature review. *International Journal of Conflict Management*, 24 (4), 399- 420.
- Vollmer, A. & Wehner, T. (2010). Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen. Bestehende Konzepte und Empfehlungen zu deren Erweiterung. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 79, 12- 17.
- Wasti, S. A. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organisational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology*, 52, 533- 554.
- Wang, Y. (2008). *Chinesische Unternehmen in Hessen. Untersuchung über Hindernisse bei der Geschäftsabwicklung*. Verfügbar unter http://www.de-moe.edu.cn/upload/1227606910_file1.pdf [1.2.2016].
- Weibel, R. & Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS* (2.Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Wetherell, M. A. & Carter, K. (2013). The Multitasking Framework: The Effects of Increasing Workload and Acute Psychobiological Stress Reactivity. *Stress & Health*, 30, 103- 109.
- Willke, G. (1999). *Die Zukunft unserer Arbeit*. Frankfurt/Main: Campus.
- Yang, J. & Mossholder, W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589- 605.
- Zapf, D. & Semmer, N. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D, Serie III, Organisationspsychologie* (S. 1007– 1112). Göttingen: Hogrefe.
- Zimmermann, I. (2015). *MEM-Industrie: Der starke Franken hinterlässt sichtbare Spuren*. Verfügbar unter <http://www.swissmem.ch/news-medien/news/mem-industrie-der-starke-franken-hinterlaesst-sichtbare-spuren.html> [11. 1. 2016].
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson.

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Konflikttypen nach Hjerto und Kuvaas (2009, S. 42)..... | 15 |
| Abbildung 2: Modell der AU nach Greenhalgh und Rosenblatt (1984, S. 438)..... | 18 |
| Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Stressempfinden (Grebner et al., 2010) | 23 |
| Abbildung 4: Theoretisches Modell..... | 28 |
| Abbildung 5: Relative Häufigkeit der Tätigkeiten innerhalb der Unternehmen..... | 37 |
| Abbildung 6: Untersuchungsdesign | 38 |
| Abbildung 7: Beispielmemo eines In-Vivo Codes..... | 42 |
| Abbildung 8: Auszug aus sortierten In-Vivo Codes mit den dazugehörigen Memos..... | 43 |
| Abbildung 9: MAXQDA Überlappungen Oberbegriff „Arbeitsplatzunsicherheit“ | 44 |
| Abbildung 10: MAXQDA Beziehungen Kategorien „Preisdruck“ und „Auftragslage“ | 45 |
| Abbildung 11: Häufigkeit Nennungen pro Kategorie | 47 |
| Abbildung 12: Konfirmatorisches Faktoren-Modell Konflikttypen (Modell 1 und 2)..... | 59 |
| Abbildung 13: Nullhypothese, Alternativhypothese (Zöfel, 2003)..... | 74 |
| Abbildung 14: Darstellung theoretisches Modell | 80 |
| Abbildung 15: Vollständige (links) und teilweise (rechts) Mediation | 81 |
| Abbildung 16: Ergebnisse der Modellschätzung für die Zielgröße OCA | 83 |
| Abbildung 17: Ergebnisse der Modellschätzung für die Zielgröße OCC | 83 |
| Abbildung 18: Ergebnisse der Modellschätzung für die Zielgröße OCN | 84 |
| Abbildung 19: Ergebnisse zusammengefasst..... | 87 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Aufbau der Arbeit..... | 8 |
| Tabelle 2: Drei-Komponenten-Modell nach Felfe (2008, S. 38) | 26 |
| Tabelle 3: Untersuchte Unternehmen | 36 |
| Tabelle 4: Achsenkategorien | 45 |
| Tabelle 5: Kernkategorien mit zugeordneten Zitaten aus den Interviews | 48 |
| Tabelle 6: Skala Arbeitsplatzunsicherheit | 55 |
| Tabelle 7: Skala Arbeitsbelastung | 57 |
| Tabelle 8: Modell 1: Standardisierte Gewichtungen der Items. | 61 |
| Tabelle 9: Fit-Kennzahlen der CFA-Modelle. | 62 |
| Tabelle 10: Pretest-Ergebnisse und dazu abgeleitete Massnahmen..... | 68 |
| Tabelle 11: Datenaufbereitung Methoden (Lück & Baur, 2011) | 70 |
| Tabelle 12: Ergebnisse Mittelwertvergleiche „Druck“ | 78 |
| Tabelle 13: Ergebnisse Mittelwertvergleiche „Auswirkung Druck“ | 79 |
| Tabelle 14: Ergebnisse der Multilevel-Modelle | 82 |

Anhang

A: Interviewleitfaden Geschäftsführer

Gesprächsleitfaden Geschäftsführer

Name:

Unternehmen:

Funktion:

1. *Steht Ihr Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck?*
2. *Wie zeigt sich der wirtschaftliche Druck in Bezug auf Ihr Unternehmen?*
3. *Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen getroffen, um dem wirtschaftlichem Druck standzuhalten?*
4. *Was ist für Sie, im Bezug auf ihre Mitarbeitenden, in Zukunft wichtig, damit Sie wettbewerbsfähig bleiben können?*
5. *Was denken Sie, wie Ihre Mitarbeitenden den wirtschaftlichen Druck im Unternehmen wahrnehmen?*
6. *Wie ist die Teamstruktur in Ihrem Unternehmen aufgebaut?*

B: Interview transkribiert Geschäftsführer

Geschäftsführer WM

Name XY

1. *Steht Ihr Unternehmen unter wirtschaftlichen Druck?*

Leider muss ich diese Frage mit einem klaren Ja beantworten. Ich leite einen Maschinenbaubetrieb für Verpackungsanlagen und die Auftragslage ist zurzeit eher schlecht. Wir versuchen uns- trotz dem starken Franken- und dem externen Druck durch die ausländischen Betriebe - in unserem Fall vor allem aus dem Osten von Europa – dort, wo die Arbeitskosten wesentlich geringer sind- über Wasser zu halten. Aber ich denke, dass wir uns durch unsere gut ausgebildeten Fachkräfte - die Bildung ist meiner Meinung nach das wichtigste Gut in der Schweiz - gut differenzieren und so mit innovativen Produkten punkten können in der Zukunft.

2. *Wie zeigt sich der wirtschaftliche Druck in Bezug auf Ihr Unternehmen?*

Wir sind eine Firma, die stark vom Export abhängig ist, und so zeigt sich auch der wirtschaftliche Druck vor allem durch die internationale Vernetzung und die hohen Produktionskosten in der Schweiz. Warum soll der Kunde für ein Produkt doppelt so viel bezahlen, welches ausschliesslich in der Schweiz produziert wurde? Ich kann unsere Kunden da schon verstehen. Der Druck zeigt sich demnach vor allem darin, dass wir unsere Produktionskosten gering halten müssen und gleichzeitig innovative und qualitativ hochwertige Arbeit abliefern sollen. Ich überlege mir gerade nur noch die „Wissensarbeiter“ in der Schweiz zu beschäftigen und unsere Hilf- und Produktionsmitarbeiter in Zukunft im Ausland zu beschäftigen, um mit dem Preisdruck mithalten zu können. Eigentlich schade um die Arbeitsplätze und auch schade, weil ich den direkten Kontakt zwischen unserer Produktion und den Technikern sowie unserem Vertrieb sehr wertvoll finde. Wir machen, was wir können, um dieses Szenario zu vermeiden. Personalkosten sind nun mal unser grösster Kostenpunkt. Strategisch gesehen muss ich hier Massnahmen treffen, um weiter erfolgreich sein zu können.

3. *Hiermit kommen wir gleich schon zu meiner nächsten Frage. Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen getroffen um dem wirtschaftlichen Druck standzuhalten?*

Wir mussten unsere Arbeitszeit erhöhen und teilweise intensivieren. Das heisst konkret, dass weniger Mitarbeitende nun mehr leisten müssen. Wir haben das aber ganz genau ausgerechnet und wissen, was wir unseren Mitarbeitenden da zumuten können und wo die Grenzen sind. Zudem haben wir die Boni vorübergehend gestrichen. Unsere Mitarbeiteranlässe finden hingegen weiter statt. Und für die „Perlen“ unter den Mitarbeitenden, die sich über das Erwartete

hinaus engagieren, trotz der Umstände, schaut dennoch ein kleiner Bonus raus. Zudem mussten wir aber auch zehn Mitarbeitende entlassen. Das war das schwierigste für mich, zu entscheiden, wer bleiben kann und wer gehen muss - ich sage Ihnen, das ist ein furchtbar. Ich habe mich dann so entschieden, dass ich Mitarbeitende mit Chancen auf dem Arbeitsmarkt entlassen habe, ohne meine besten und stärksten Mitarbeitenden zu verlieren. Das heisst konkret, mein Vater hat schon zwei leicht behinderte Männer im Lager beschäftigt, welche ich nicht entlassen wollte, weil ich genau weiss, dass sie nie mehr eine Stelle finden würden. Die beiden Männer werden in drei – vier Jahren pensioniert - dann werde ich sie durch einen Mitarbeitenden ersetzen. Es wäre kein schönes Bild, welches ich gegenüber meinen Mitarbeitenden abgeben würde, wenn ich genau diesen Männern jetzt sagen würde, sie müssen gehen. Gleichzeitig ist es natürlich unschön, Mitarbeitende zu verabschieden, die ihre Leistung immer gut erfüllt haben- eben nicht die top top Leute- aber einfach solche die ihren Job eigentlich erfüllen.

4. Was ist für Sie, in Bezug auf Ihre Mitarbeitenden, in Zukunft wichtig, damit Sie wettbewerbsfähig bleiben können?

Ich brauche Mitarbeiter, die mitdenken, die mit uns mitziehen wollen und sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Ich brauche Mitarbeitende, welche sich kreativ an Lösungen beteiligen und innovativ sind. Als etabliertes Familienunternehmen ist mir die Bindung zum Unternehmen wichtig, denn ich habe die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeitende, welche sich mit uns verbunden fühlen, bereit sind sehr viel zu leisten. Leistungsbereitschaft und Durchhaltevermögen sind Dinge, die ich immer wieder gerne fördere.

5. Was denken Sie, wie Ihre Mitarbeitenden den wirtschaftlichen Druck im Unternehmen wahrnehmen?

Hm...sicherlich nicht nur positiv. Immerhin müssen sie jetzt länger und intensiver Arbeiten und zudem kann ich mir vorstellen - auch wenn wir von Geschäftsleitung alles machen, um dagegen zu halten und den Mitarbeitenden Ruhe und Vertrauen zu schenken- die Angst um den Arbeitsplatz ist sicherlich vorhanden und sicher nicht immer auf eine gute Art und Weise. Ich brauche Mitarbeitende, die unserem Unternehmen treu bleiben, sich mit uns verbunden fühlen und innovationsfähig sein wollen. Dies ist zu Zeiten der AU und der erhöhten Arbeitslast sicherlich zusätzlich erschwert...aber wir haben eine Grösse, in der wir immer noch wie eine Familie zusammenarbeiten können und das auch machen, das ist etwas, was uns sehr zugute kommt.

6. *Wie ist die Teamstruktur in Ihrem Unternehmen aufgebaut?*

Ich beschäftige nach den Entlassungen nun nur noch 87 Mitarbeitende. Diese 87 Mitarbeitenden sind weniger in Teams organisiert als in Bereichen. Also so das klassische Team, wie sie es sich vielleicht vorstellen, also drei Personen in der Rekrutierung - drei in der Buchhaltung etc. gibt es bei unserer Grösse und unserer Struktur nicht. Unsere Mitarbeiter arbeiten viel mehr in Arbeitsgruppen oder Bereichen - also wir haben den Bereich Disposition und Administration, welche zusammen als Gruppe oder Team arbeiten, dann haben wir den Bereich Kundendienst und Vertrieb, welcher als Team zusammen arbeitet - aber ganz in meinem Verständnis auch sehr eng mit der Administration etc. zusammenarbeitet - sonst können sie unsere Kunden ja nicht gut beraten. Dann haben wir da noch den Bereich Technik, der aber eng im Team mit der Montage arbeitet - also das Team Technik/ Montage und die Produktion, welche man nochmal getrennt betrachten kann. Zahlenmässig heisst das... lassen Sie mich im Organigramm schauen... ca. 20 Mitarbeitende im Bereich Administration - also Buchhaltung, Disposition, Assistenz und Personal – die beiden Personalfrauen machen beispielsweise auch Disposition. Dann haben wir 30 Männer – leider nur Männer- in der Technik und Montage und 15 Personen in der Produktion und ca. 10 Personen im Vertrieb, die Organisieren dann auch Anlässe für die Kunden und sind kundenseitig unsere Spezialisten - sie sind sehr wichtig für uns - es sind natürlich alle unsere Mitarbeiter sehr wichtig für uns - sie sind die Personen, die unser Bestehen sichern - deshalb bin ich ja auch so interessiert an Ihren Daten aus der Befragung - dort sehe ich noch besser, wie meine Mitarbeiter den Druck wahrnehmen und wie sie mit dem Unternehmen verbunden sind - denn das ist es, was wir brauchen an Wissen um das Unternehmen weiter bringen zu können.

Geschäftsführer HS

1. *Steht Ihr Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck?*

Natürlich...welches Unternehmen steht den schon nicht unter wirtschaftlichem Druck. Wir müssen mit unseren Mitbewerbern mithalten. Wettbewerbsfähig bleiben und stets gute Ideen für Problemlösungen liefern, nur so können wir dem Wettbewerbsdruck standhalten.

2. *Wie zeigt sich der wirtschaftliche Druck in Bezug auf Ihr Unternehmen?*

Nun..die Auftragslage hat sich in den letzten Jahren verschlechtert. Die Verhandlungen sind schwieriger geworden- besonders die Preisverhandlungen. Früher ging es in Verhandlungen nicht lediglich um den Preis sondern auch um Faktoren wie Zuverlässigkeit und Qualität- heute punkte ich diesbezüglich eher weniger bei den Kunden. Wenn ich in Verhandlungen komme heisst es oftmals“was für Konditionen können Sie mir bieten?“.. alles andere ist ihnen egal- Hauptsache sofort verfügbar und möglichst günstig. Da ich das Unternehmen jetzt schon seit

15 Jahren leite- kann ich ihnen sagen das hat sich schon verändert und der Druck- insbesondere der Preisdruck ist gestiegen in unserer Branche. Zudem kommt bei uns der Kampf um Fachkräfte- aber das entwickelt sich in eine gute Richtung. Denn plötzlich werden die Stellen weniger und die Leute kommen gerne und arbeiten bei uns. Ich hatte noch nie so viele Techniker zur Auswahl die letzten 15 Jahre wie im letzten Jahr. Dennoch müssen wir schauen, dass wir auch für unsere Mitarbeitenden attraktiv bleiben auch da ist der Druck da- wir müssen mit den Staatsbetrieben und Grosskonzernen mithalten und unseren Mitarbeitenden die gleichen Bedingungen bieten, sonst kann es sein, dass wir nicht die Besten beschäftigen können. Ich sage immer wieder, wir sind nur so stark wie unser schwächster Mitarbeiter und deshalb ist es wichtig dass wir alle in die gleiche Richtung schauen und das gelingt nur mit guten Leuten die Leistung bringen wollen und sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen.

3. Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen getroffen um dem wirtschaftlichem Druck standzuhalten?

Ich schicke nur noch top Leute zu den Kunden raus, gut ausgebildete Vertriebler die wissen wie man richtig verhandelt. Zudem musste ich gerade fünf Mitarbeitende entlassen weil ich unseren Showroom schliessen musste in Zürich- der rentierte in dieser Form einfach nicht mehr- wir setzten jetzt vermehrt auf unseren Internetshop, der weitaus günstiger ist im Unterhalt, weniger Personal braucht und mehr Kunden erreicht. Als moderner Elektrobetrieb setzten wir auch modernste Technologien und haben nun gerade eine neue Softwarelösung eingeführt. Durch die neue Software können wir plötzlich die Arbeitszeiten unserer Techniker kontrollieren und haben bemerkt, dass die Hälfte von ihnen über Minusstunden verfügt. Das bedeuten wir könnten mit weniger Personal dasselbe erreichen. Deshalb muss ich wohl weitere Stellen abbauen, damit dich die Personalkosten senken kann und unseren Kunden ein besseres PreisLeistungsverhältnis anbieten kann. Das bedeutet aber auch dass unsere Techniker in Zukunft besser ausgelastet sein werden und mehr Aufgaben übernehmen müssen.

4. Was ist Ihnen, in Bezug auf Ihre Mitarbeitenden, in Zukunft wichtig damit Sie wettbewerbsfähig bleiben können?

Ich brauche Mitarbeiter die unsere Werte teilen. Das heisst Mitarbeitende welche sich mit dem Unternehmen und der Unternehmensphilosophie verbunden fühlen. Mitarbeitende die bereit sind etwas zu leisten und gerne polyvalent arbeiten. Ich kann keine Mitarbeitende brauchen die ich ständig kontrollieren muss und die nicht funktionieren, wenn man ihnen Freiheiten lässt. Ich brauche Leute die mitdenken wollen und auch konstruktive Lösungsvorschläge einbringen.

5. Was denken Sie, wie Ihre Mitarbeitenden den wirtschaftlichen Druck im Unternehmen wahrnehmen?

Gute Frage, ich denke sie finden das sicherlich nicht nur toll. Die Techniker konnten bisher eine relativ ruhige Kugel schieben. Viele von ihnen haben einfach nur von 8:00- 14:00 Uhr gearbeitet und ein 100% Pensum Lohn dafür erhalten. Nun setzte ich aber darauf mit weniger Personal die gleiche Anzahl von Aufträgen abzuhandeln so dass ich die Ressourcen voll ausschöpfe und dem Preisdruck standhalten kann. Das bedeutet auch eine gewisse Unsicherheit was den eigenen Arbeitsplatz betrifft. Unsere Mitarbeiter werden sehr fair behandelt, sie bekommen von uns sehr viel. Das bedeutet aber auch dass wir von ihnen erwarten, dass sie während der Arbeitszeit Einsatz zeigen. Ich denke es gibt Mitarbeitende denen gefällt das gut so, andere sind sicherlich nicht mit allen Umstellungen einverstanden.

6. Wie ist die Teamstruktur in Ihrem Unternehmen aufgebaut?

Nun, wir haben keine klassischen Teams, für das sind wir mit gerade mal 40 Mitarbeitenden auch einfach zu klein. Streng genommen sind wir ein grosses Team und arbeiten täglich Hand in Hand, um unsere Ziele zu erreichen. Wir arbeiten eher in Bereichen als in Teams. Den Bereich Administration mit Sachbearbeiterinnen und Telefonistinnen, sowie einer Buchhalterin. Dann haben wir den Bereich Montage und Technik mit fünf Technikern und 11 Monteuren. Zudem haben wir eine kleine Produktion mit sieben Mitarbeitern. Im Bereich der Produktion arbeitet auch ein Lagerist- den würde ich aber nicht ganz starr nur dem Team Produktion zuordnen. Natürlich haben wir auch einen Vertrieb mit zwei Personen und einem Leiter Kundendienst, welcher sich mehr um Reklamationen kümmert. Insgesamt sind wir aber einen grosses Team als Firma. Ich arbeite mir all meinen Mitarbeitenden zusammen und versuche ganz eng am Tagesgeschäft zu sein, genauso arbeitet mein Leiter Kundendienst Hand in Hand mit unseren Sachbearbeiterinnen. Diese enge Zusammenarbeit ist mir sehr wichtig und sicherlich auch ausschlaggebend für den zukünftigen Erfolg unseres Unternehmens.

C: Interviewleitfaden Mitarbeitende

Gesprächsleitfaden Mitarbeitende

Name:

Unternehmen:

Funktion:

1. Steht Ihr Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck?
2. Wie nehmen Sie den wirtschaftlichen Druck im Unternehmen wahr?
3. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen getroffen um dem wirtschaftlichem Druck standzuhalten?
4. Wie nehmen Sie diese Massnahmen wahr?
5. Können Sie mir sagen, wie die Teamstruktur in Ihrem Unternehmen aussieht?

D: Interview transkribiert Mitarbeitende

Mitarbeiterin Administration WM

1. Steht Ihr Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck?

Ja, ganz klar. Ich arbeite als Telefonistin und Sachbearbeiterin bei der WG. Der Preisdruck steigt und die Kunden am Telefon werden unfreundlicher. Sie wollen alles möglichst schnell und günstig haben. Aber so viel ich mitbekomme werden auch die Verhandlungen mit den Grosskunden schwieriger. Also auch hier wieder der Preisdruck der steigt. Ein Grosskunde von uns bezieht seine Produkte neu in Albanien..hm..anscheinend ist die Qualität nicht so gut dort aber die Produkte kosten nur halb so viel. Ich habe gehört, dass das Personal dort viel günstiger ist und gerade bei den Hilfskräften braucht man nicht unbedingt die teuren Fachkräfte.

2. Sie haben es schon ein bisschen Beschrieben. Wie nehmen Sie den wirtschaftlichen Druck im Unternehmen wahr?

Nun eben, die Kunden welche unfreundlicher werden und immer mehr erwarten. Ich muss mehr Telefonate machen als früher und mein Chef schaut mir mehr über die Schulter bei den täglichen Arbeiten. Insgesamt fühle ich mich gestresster denn ich habe das Gefühl dass ich mehr leisten muss als früher, damit mein Arbeitsplatz sicher bleibt...leider ja..doch so ist es schon. Immerhin hat mein Chef bereits zehn Leute entlassen aufgrund der Wirtschaftslage, ich denke es werden weitere folgen...leider. Man merkt ihm fällt das auch nicht leicht...aber es ist nun Mal so wie es ist.

3. Sie haben es teilweise schon erwähnt. Welche Massnahmen wurden in ihrem Unternehmen getroffen um dem wirtschaftlichen Druck standzuhalten?

Entlassungen, mehr Arbeit in weniger Zeit....insgesamt intensivere Arbeitsbelastung ...denn wir sind jetzt ja auch weniger Leute.

4. Wie nehmen Sie diese Massnahmen wahr?

Ich merke, dass ich Angst habe um meinen Arbeitsplatz- Ja auch wenn mein Chef mir diese Angst versucht zu nehmen und uns immer motiviert und sich bei und bedankt für unseren Einsatz. Schlussendlich kann er uns nicht behalten, wenn wir keine Arbeit mehr haben. Ich merke auch dass ich in letzter Zeit öfters über einen Wechsel in eine andere Organisation nachdenke. Meine Freundin arbeitet in einer Verwaltung und dort ist es schon ruhiger als bei uns. Ich weiss nicht, vielleicht wäre es mir aber auch langweilig, bei uns läuft immerhin immer etwas und unsere Vorgesetzten sind wirklich interessiert daran wie es und geht...wie in einer

Familie hm.. Aber die Angst um den Arbeitsplatz und die AB bleibt, das kann ich leider beim besten Willen nicht schönreden. So ist es nun mal.

5. Zu einem anderen Thema. Können Sie mir sagen, wie die Teamstruktur in ihrem Unternehmen aussieht?

Klar...Lustig ist eigentlich, dass wir nie von Teams sprechen sondern eher von Bereichen. Ich arbeite im Bereich Administration, dann haben wir den Bereich Technik und Montage und den Vertrieb...eine kleine Produktion und das war es auch schon. Sie dürfen nicht vergessen, dass wir nur noch 70 Mitarbeitende sind. Bei meiner Freundin in der Verwaltung arbeiten 15 Frauen in einem Team...das ist bei und ja beinahe ein Drittel vom ganzen Personal. Haha...nein..so viele Teams gibt es bei uns nicht. Wir sind als Firma schon ein grosses, tolles Team...oder auch eine grosse Familie in der irgendwie jeder jeden kennt und dennoch zu einigen mehr Kontakt pflegt als zu anderen.

Mitarbeiter Technik HA

1. Steht Ihr Unternehmen unter wirtschaftlichem Druck?

Ja leider schon. Der Preisdruck steigt und wir müssen immer mehr Aufträge ausführen und dies unter einem enormen Zeitdruck. Aber das ist heute so in dieser Branche....

2. Wie nehmen Sie den wirtschaftlichen Druck im Unternehmen wahr?

Nun...insgesamt eher streng. Wie bereits gesagt steigt die AB und die Unsicherheit betreffend dem Arbeitsplatz schon. Nun, ich weiss nicht ob sie es gehört haben- wahrscheinlich schon. Die Auftragslage hat sich verschlechtert und wir Techniker sind nicht mehr voll ausgelastet. Es braucht nicht mehr so viel Personal für die gleiche Arbeit, denn durch die neue Software sind wir auch effizienter geworden. Ich glaube unser Chef könnte ohne weiteres auf mindestens fünf von uns verzichten. Das führt zu einer Art Konkurrenz und insgesamt ist die Arbeit von emotionalen Konflikten geprägt, meiner Meinung nach. Ich möchte hier wirklich nicht schlecht über unser Unternehmen sprechen, aber auch die Verbundenheit zum Unternehmen, welche früher wirklich sehr stark war unter uns, sie nimmt ab. Wir machen unseren Job und den machen wir gut, wir passen aber auch auf wem wir was erzählen und spielen mit verdeckten Karten...ob das so gut ist weiss ich nicht. Wir waren mal eine grosse Familie...jetzt sind wir eher einfach Arbeitskollegen und jeder schaut für sich. Die Hersteller entlassen jetzt auch schon Leute und intensivieren die Arbeitszeit, obwohl wir nicht mehr gleich mit dem Unternehmen verbunden sind, ist es hier immer noch besser als bei den Herstellern oder bei den Mitbewerbern, welche fast alle von Coop oder Migros aufgekauft worden sind- dort bist du nur noch eine Nummer die zu funktionieren hat. Hier kennt man uns mit dem Vornamen und wenn

wir Probleme haben, dann unterstützen wir uns gegenseitig..ich hoffe sehr, dass ich meine Stelle hier behalten kann- dafür muss ich jetzt mehr leisten als früher.

3. Sie haben es teilweise schon erwähnt. Welche Massnahmen wurden in Ihrem Unternehmen getroffen um dem wirtschaftlichen Druck standzuhalten?

Nun...wie gesagt. Wir müssen in weniger Zeit mehr erledigen und die Arbeitsbelastung ist grösser geworden. Eine Massnahme war sicherlich die neue Software, mit der wird unsere Arbeitszeit und unser Auftragsvolumen beobachtet von unserem Vorgesetzten. Wenn wir zu wenig leisten, dann müssen wir schon Angst haben, dass wir unseren Arbeitsplatz verlieren. Viele von uns sind Familienväter und wollen nicht plötzlich auf der Strasse stehen. Zudem wurde der Vertrieb ausgebaut, so viel ich gehört habe investiert unsere Geschäftsleitung viel Geld in den Vertrieb- es sind dort sehr erfahrende und gute Fachkräfte eingestellt worden?

4. Wie nehmen Sie diese Massnahmen war?

Wie bereits erwähnt, steigt durch die Computersoftware die Arbeitsbelastung. Wir müssen in weniger Zeit mehr leisten und irgendwie wird die Arbeitszeit auch intensiver. Durch die Arbeitsplatzunsicherheit werden die Konflikte emotionaler und der Wettbewerb unter den Mitarbeitenden steigt.

5. Zu einem anderen Thema. Können Sie mir sagen, wie die Teamstruktur in ihrem Unternehmen aussieht?

Gerne. Wir haben in diesem Sinne keine festen Teams. Mehr arbeiten wir zusammen mit verschiedenen Leuten aus verschiedenen Bereichen an einem Auftrag. Also da haben wir uns die Technik und Montage, dann haben wir die Büroleute oder so...weiss auch nicht wie ich das nennen soll- also die, welche das Personal, die Informatik, Disposition machen und dann wäre da noch der Vertrieb und der Kundendienst- die zählen wohl eher als ein Team und hm....ah ja eine kleine aber schwindende Produktion.

1. Zu einem anderen Thema. Können Sie mir sagen, wie die Teamstruktur in ihrem Unternehmen aussieht?

Gerne. Wir haben in diesem Sinne keine festen Teams. Mehr arbeiten wir zusammen mit verschiedenen Leuten aus verschiedenen Bereichen an einem Auftrag. Also da haben wir uns die Technik und Montage, dann haben wir die Büroleute oder so...weiss auch nicht wie ich das nennen soll- also die, welche das Personal, die Informatik, Disposition machen und dann wäre da noch der Vertrieb und der Kundendienst- die zählen wohl eher als ein Team und hm....ah ja eine kleine aber schwindende Produktion.

E: Skala Konstruktive Kontroverse

| Wortlaut der Items | Quelle |
|---|---|
| „Wir versuchen die Ideen aller zu nutzen.“ | Deutsche Übersetzung in Anlehnung an Tjosvold & Yu (2007) sowie Seyr & Vollmer (2015) |
| „Alle Ansichten werden gehört, auch wenn sie in der Minderheit sind.“ | Deutsche Übersetzung in Anlehnung an Tjosvold & Yu (2007) sowie Seyr & Vollmer (2015). Für die Analyse von Vollmer und Seyr (2015) nicht verwendet. |
| „Im Team hören wir aufmerksam auf die Ansicht eines jeden.“ | Deutsche Übersetzung in Anlehnung an Tjosvold & Yu (2007) sowie Seyr & Vollmer (2015) |
| „Auch wenn wir uns im Team uneinig sind, zeigen wir gegenseitig Respekt.“ | Deutsche Übersetzung in Anlehnung an Tjosvold & Yu (2007) sowie Seyr & Vollmer (2015) |
| „Teammitglieder versuchen gegenseitig, ihre Anliegen zu verstehen.“ | Deutsche Übersetzung in Anlehnung an Tjosvold & Yu (2007) sowie Seyr & Vollmer (2015) |
| „Teammitglieder äussern ihre Ansichten klar gegenüber anderen im Team.“ | Deutsche Übersetzung in Anlehnung an Tjosvold & Yu (2007) sowie Seyr & Vollmer (2015) |
| „Wir erarbeiten Entscheidungen, die von allen akzeptiert werden.“ | Deutsche Übersetzung in Anlehnung an Tjosvold & Yu (2007) sowie Seyr & Vollmer (2015). Für die Analyse von Vollmer und Seyr (2015) nicht verwendet. |
| „Wir nutzen unsere verschiedenen Blickwinkel, um Probleme zu verstehen.“ | Deutsche Übersetzung in Anlehnung an Tjosvold & Yu (2007) sowie Seyr & Vollmer (2015) |

F: Skala Konflikttypen

| Konflikttypen | Wortlaut der Items | Quelle |
|-------------------------------------|--|--|
| <i>Emotionaler Personenkonflikt</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. „Wenn Meinungsverschiedenheiten auftreten, versuchen einige, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen.“ 2. „Konflikte sind durch persönliche Konfrontationen innerhalb des Teams gekennzeichnet.“ 3. „Es gibt emotionale Konflikte, die mit der Aufgabe nichts zu tun haben.“ 4. „es kommt vor, dass Engstirnigkeit oder Neid Konflikte antreiben.“ 5. „Es gibt Tendenzen zu Ärger oder Angriffslust zwischen einigen Teammitgliedern.“ | Übersetzung in Anlehnung an Hjerto und Kuvaas (2009) |
| <i>Kognitiver Personenkonflikt</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. „Das Team weist auf schlechte Verhaltensweisen mancher Teammitglieder hin. Konflikte werden aber nicht emotional, weil wir erklären, warum das geschieht.“ 2. „Es kommt vor, dass Teammitglieder auf für sie nachvollziehbare Weise an die Regeln und Normen des Teams erinnert werden.“ 3. „Kritik an Gruppenmitgliedern kommt vor, geschieht aber auf eine Weise, ohne jemanden in die Defensive zu bringen.“ 4. „Persönliche Kritik wird während den Diskussionen offen und mit passenden Argumenten angebracht.“ | Übersetzung in Anlehnung an Hjerto und Kuvaas (2009) |
| <i>Emotionaler Aufgabenkonflikt</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. „Selbst wenn wir streiten, dass die Fetzen fliegen, werden noch viele amüsante Kommentare abgegeben.“ 2. „Wir bringen verschiedene, ziemlich hitzige Meinungen zum Ausdruck, die aber alles auf den Tisch bringen.“ 3. „Unsere Diskussionen sind lebhaft und energievoll, aber wir haben den gemeinsamen Wunsch, die beste Alternative zu finden.“ 4. „Konflikte sind gekennzeichnet von starken Gefühlen und der Motivation, die beste Lösung zu finden.“ 5. „Konflikte werden engagiert und emotional ausgetragen, führen aber zu neuen Einsichten in die Angelegenheit.“ | Übersetzung in Anlehnung an Hjerto und Kuvaas (2009) |

| Konflikttypen | Wortlaut der Items | Quelle |
|------------------------------------|---|--|
| <i>Kognitiver Aufgabenkonflikt</i> | <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="592 259 1131 412">1. „Unsere Meinungsverschiedenheiten sind sachbezogen und wir führen lange Diskussionen, dabei stellen wir jedoch immer Vernunft vor Emotionen.“<li data-bbox="592 427 1131 618">2. „Wenn wir uns über Angelegenheiten uneinig sind, werden Gefühle beherrscht und man macht Anstrengungen, sich auf logische und analytische Art und Weise auseinanderzusetzen.“<li data-bbox="592 633 1131 703">3. „Wir haben Konflikte im Team, die auf die Sache bezogen sinnvoll sind.“<li data-bbox="592 719 1131 824">4. „Während Konflikten, ist das Team darum besorgt, Probleme auf vernünftige und rationale Weise zu lösen.“<li data-bbox="592 840 1131 945">5. „Meinungsverschiedenheiten bei Aufgaben werden in einer ruhigen und lösungsorientierten Atmosphäre ausgetragen.“ | Übersetzung in Anlehnung an Hjerto und Kuvaas (2009) |

G: Skala Organisationales Commitment

| Komponente | Wortlaut der Items | Quelle |
|---|--|-------------------------|
| <i>Affektives Commitment gegenüber der Organisation (OCA)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.“ 2. „Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.“ 3. „Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.“ 4. „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.“ 5. „Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.“ | Felfe und Franke (2012) |
| <i>Kalkulatorisches Commitment gegenüber der Organisation (OCC)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. „Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.“ (Item gestrichen-siehe Kapitel 3.4.1) 2. „Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.“ 3. „Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.“ 4. „Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.“ | Felfe und Franke (2012) |
| <i>Normatives Commitment gegenüber der Organisation (OCN)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. „Viele Leute die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde.“ 2. „Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.“ 3. „Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.“ 4. „Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.“ 5. „Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.“ | Felfe und Franke (2012) |

H: Deskriptive Statistiken, Korrelationen, Konsistenzen

| <i>Skala</i> | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>Min</i> | <i>Max</i> | <i>AU</i> | <i>AB</i> | <i>EP</i> | <i>KP</i> | <i>EA</i> | <i>KA</i> | <i>CC</i> | <i>OCA</i> | <i>OCC</i> | <i>OCN</i> |
|--------------|----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| AU | 2.26 | 1.14 | 1.00 | 5.00 | 0.96 | | | | | | | | | |
| AB | 2.53 | 0.99 | 1.00 | 5.00 | 0.79*** | 0.90 | | | | | | | | |
| EP | 2.59 | 0.95 | 1.00 | 5.00 | 0.73*** | 0.78*** | 0.90 | | | | | | | |
| KP | 3.37 | 0.66 | 1.50 | 5.00 | -0.36*** | -0.33*** | -0.23*** | 0.72 | | | | | | |
| EA | 3.39 | 0.80 | 1.25 | 5.00 | -0.59*** | -0.53*** | -0.52*** | 0.58*** | 0.88 | | | | | |
| KA | 3.38 | 0.95 | 1.25 | 5.00 | -0.70*** | -0.61*** | -0.6*** | 0.46*** | 0.70*** | 0.88 | | | | |
| CC | 3.38 | 0.96 | 1.38 | 5.00 | -0.83*** | -0.74*** | -0.72*** | 0.44*** | 0.70*** | 0.76*** | 0.94 | | | |
| OCA | 3.49 | 0.83 | 1.20 | 5.00 | -0.68*** | -0.68*** | -0.62*** | 0.36*** | 0.59*** | 0.64*** | 0.77*** | 0.89 | | |
| OCC | 3.29 | 0.85 | 1.00 | 5.00 | 0.01 | 0.04 | 0.11 | 0.13 | 0.05 | -0.01 | -0.01 | -0.05 | 0.71 | |
| OCN | 3.63 | 0.90 | 1.60 | 5.00 | -0.66*** | -0.67*** | -0.64*** | 0.44*** | 0.70*** | 0.67*** | 0.76*** | 0.70*** | 0.10 | 0.87 |

Cronbach's Alpha auf Hauptdiagonale. Signifikanzniveaus: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

I: Befragungsinstrument

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zu beantworten.

Der vorliegende Fragebogen ist Teil meiner Masterarbeit in Angewandter Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Das Ziel der Forschungsarbeit ist es, ein besseres Verständnis zum Umgang mit Konflikten in KMU der MEM-Industrie zu erhalten. Mit der Beantwortung des Fragebogens tragen Sie einen wichtigen Teil zum Gelingen meiner Forschungsarbeit bei. **Ihre Daten werden anonym behandelt.**

Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 20 Minuten in Anspruch nehmen. Bei den Fragen kommt es auf Ihre subjektive Einschätzung an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn Sie nach der Arbeit in Ihrem Team gefragt werden, denken Sie bitte an den Tätigkeitsbereich (Administration; Kundendienst und Vertrieb; Technik und Montage; Produktion) in dem Sie den grössten Teil Ihrer Arbeitszeit verbringen. Wenn eine Aussage schwierig einzuschätzen ist, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Gerne stehe ich Ihnen für Fragen zu meiner Masterarbeit persönlich zur Verfügung. Die Ergebnisse meiner Untersuchung werde ich, in anonymisierter Form, an einer Teamsitzung im Juli 2016 vorstellen. Bei Unklarheiten erreichen Sie mich unter der folgenden E-Mail Adresse:

yasemin.tahriss@students.fhnw.ch

• Konflikte in KMU positiv nutzen – Befragung im Rahmen der Masterarbeit von Yasemin Tahriss

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Konflikte in KMU positiv nutzen

Eine Untersuchung der Bedeutung der Konstruktiven Kontroverse im Zusammenhang mit dem organisationalen Commitment in Zeiten von erhöhten Arbeitsbelastungen und Arbeitsplatzunsicherheit in der Schweizer MEM-Industrie.

Befragung im Rahmen der Masterarbeit von Yasemin Tahriss

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie
Studiengang: Master of Science in Angewandter Psychologie

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Es gibt so viel zu tun, dass es einem über den Kopf wächst.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Es kommt schon vor, dass einem die Arbeit zu schwierig ist.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Es passiert so viel auf einmal, dass man es kaum bewältigen kann.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Bei dieser Arbeit gibt es Tätigkeiten, die zu kompliziert sind.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Man muss Dinge tun, für die man eigentlich zu wenig ausgebildet und vorbereitet ist.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Konflikttypen
Anhand der folgenden Aussagen möchte ich erfahren, wie in Ihrem Unternehmen mit Konflikten umgegangen wird. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind. Verwenden Sie bitte folgende Abstufungen von **1 = trifft nicht zu** bis **5 = trifft zu**.

Wenn Meinungsverschiedenheiten auftreten, versuchen einige, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Konflikte sind durch persönliche Konfrontationen innerhalb des Teams gekennzeichnet.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

• Konflikte in KMU positiv nutzen – Befragung im Rahmen der Masterarbeit von Yasemin Tahris

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Sicherheit des Arbeitsplatzes
Anhand der folgenden Aussagen möchte ich erfahren, wie Sie die Arbeitsplatzsicherheit in Bezug auf Ihre Tätigkeit wahrnehmen. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind. Verwenden Sie bitte folgende Abstufungen von **1 = trifft nicht zu** bis **5 = trifft zu**.

Ich muss damit rechnen, meinen Arbeitsplatz innerhalb der nächsten zwölf Monate zu verlieren.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Ich muss damit rechnen, dass mein Arbeitspensum innerhalb der nächsten zwölf Monate reduziert wird (z.B. Kurzarbeit).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Ich muss damit rechnen, auf einen anderen Arbeitsplatz umgesetzt zu werden.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Meine Arbeitsstelle ist sicher.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Ich mache mir keine Sorgen um meine Arbeitsstelle.


| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Arbeitsbelastung
Anhand der folgenden Aussagen möchte ich erfahren, wie Sie die Arbeitsbelastung in Bezug auf Ihre Tätigkeit wahrnehmen. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind. Verwenden Sie bitte folgende Abstufungen von **1 = trifft nicht zu** bis **5 = trifft zu**.

Man hat genug Zeit, diese Arbeit zu erledigen.


| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

• Konflikte in KMU positiv nutzen – Befragung im Rahmen der Masterarbeit von Yasemin Tahris


 Fachhochschule Nordwestschweiz
 Hochschule für Angewandte Psychologie


| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|
| Unsere Diskussionen sind lebhaft und energievoll, aber wir haben den gemeinsamen Wunsch, die beste Alternative zu finden. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Konflikte sind gekennzeichnet von starken Gefühlen und der Motivation, die beste Lösung zu finden. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Konflikte werden engagiert und emotional ausgetragen, führen aber zu neuen Einsichten in der Angelegenheit. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Unsere Meinungsverschiedenheiten sind sachbezogen und wir führen lange Diskussionen, dabei stellen wir immer Vernunft vor Emotionen. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Wenn wir uns in einer Angelegenheit uneinig sind, werden Gefühle beherrscht und man macht Anstrengungen, sich auf logische und analytische Art und Weise mit dem Thema auseinanderzusetzen. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Wir haben Konflikte im Team, die auf die Sache bezogen sinnvoll sind. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Während Konflikten ist das Team darum besorgt, Probleme auf vernünftige und rationale Weise zu lösen. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Meinungsverschiedenheiten bei Aufgaben, werden in einer ruhigen und lösungsorientierten Atmosphäre ausgetragen. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

• Konflikte in KMU positiv nutzen – Befragung im Rahmen der Masterarbeit von Yasemin Tahris


 Fachhochschule Nordwestschweiz
 Hochschule für Angewandte Psychologie

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|
| Es gibt emotionale Konflikte, die mit der Aufgabe nichts zu tun haben. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Es kommt vor, dass Engstirnigkeit oder Neid Konflikte antreiben. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Es gibt Tendenzen zu Ärger oder Angriffslust zwischen einigen Teammitgliedern. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Das Team weist auf schlechte Verhaltensweisen mancher Teammitglieder hin. Konflikte werden aber nicht emotional, weil wir erklären, warum das geschieht. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Es kommt vor, dass Teammitglieder auf für sie nachvollziehbare Weise an die Regeln und Normen des Teams erinnert werden. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Kritik an Gruppenmitgliedern kommt vor, geschieht aber auf eine Weise, die niemanden in die Defensive bringt. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Persönliche Kritik wird während den Diskussionen offen und mit passenden Argumenten angebracht. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Selbst wenn wir streiten, dass die Fetzen fliegen, werden noch viele amüsante Kommentare abgegeben. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Wir bringen verschiedene, ziemlich hitzige Meinungen zum Ausdruck, die aber alles auf den Tisch bringen. | <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

• Konflikte in KMU positiv nutzen – Befragung im Rahmen der Masterarbeit von Yasemin Tahris



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Wir nutzen unsere verschiedenen Blickwinkel, um Probleme zu verstehen.

Verbundenheit mit dem Unternehmen

Anhand der folgenden Aussagen möchte ich erfahren, wie sehr Sie sich mit der Organisation, für die Sie arbeiten, verbunden fühlen. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind. Verwenden Sie folgende Abstufungen von **1 = trifft nicht zu** bis **5 = trifft zu**.

Ich wäre sehr froh darüber, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Ich fühle mich innerlich nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |


Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

• Konflikte in KMU positiv nutzen – Befragung im Rahmen der Masterarbeit von Yasemin Tahris



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Konstruktive Verhaltensweisen

Anhand der folgenden Aussagen möchte ich erfahren, wie sich Ihr Team in Bezug auf kontroverse Auffassungen verhält. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind. Verwenden Sie folgende Abstufungen von **1 = trifft nicht zu** bis **5 = trifft zu**.

Wir versuchen die Ideen aller zu nutzen.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Alle Ansichten werden gehört, auch wenn sie in der Minderheit sind.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Im Team hören wir aufmerksam auf die Ansicht eines jeden.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Auch wenn wir uns im Team uneinig sind, zeigen wir gegenseitigen Respekt.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Teammitglieder versuchen gegenseitig, ihre Anliegen zu verstehen.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |


Teammitglieder äussern ihre Ansichten klar gegenüber anderen im Team.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Wir erarbeiten Entscheidungen, die von allen akzeptiert werden.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |


• Konflikte in KMU positiv nutzen – Befragung im Rahmen der Masterarbeit von Yasemin Tahris



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.


| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einem Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.


| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.


| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde.


| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.


| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.


| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |




Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

• Konflikte in KMU positiv nutzen – Befragung im Rahmen der Masterarbeit von Yasemin Tahris



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Demografische Daten

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen zu Ihrer Person. Hierbei geht es darum, mögliche Einflussfaktoren auf die Beantwortung der Fragen in die Untersuchung mit einbeziehen zu können.
Die Daten werden anonym behandelt und nicht an Dritte weitergegeben.

Geschlecht

| | |
|---|---|
| M | W |
| | |

Alter

| 20-29 Jahre | 30-39 Jahre | 40-49 Jahre | 50-59 Jahre | älter als 60 Jahre |
|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| | | | | |

Leitungsfunktion

| | |
|----|------|
| Ja | Nein |
| | |

Organisationszugehörigkeit seit

| 0-4 Jahren | 5-9 Jahren | 10-14 Jahren | Über 15 Jahren |
|------------|------------|--------------|----------------|
| | | | |

Tätigkeit im Unternehmen

| Administration | Kundendienst / Vertrieb | Technik und Montage | Produktion |
|----------------|-------------------------|---------------------|------------|
| | | | |

Haben Sie das Gefühl, dass das Unternehmen unter wirtschaftlichen Druck leidet?

| | |
|----|------|
| Ja | Nein |
| | |

Haben Sie das Gefühl, dass Sie in Ihrem Unternehmen negative Auswirkungen des wirtschaftlichen Drucks wahrnehmen?

| | |
|----|------|
| Ja | Nein |
| | |

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

• Konflikte in KMU positiv nutzen – Befragung im Rahmen der Masterarbeit von Yasemin Tahris

J: SPSS Output Häufigkeiten

Statistiken

| | | Unternehmen | Geschlecht | Alter | Leitungsfunktion | Organisationszugehörigkeit seit | Tätigkeit im Unternehmen | Haben Sie das Gefühl, dass das Unternehmen unter wirtschaftlichen Druck leidet? | Haben Sie das Gefühl, dass Sie im Unternehmen negative Auswirkungen des wirtschaftlichen Drucks wahrnehmen? |
|---|---------|-------------|------------|-------|------------------|---------------------------------|--------------------------|---|---|
| N | Gültig | 295 | 294 | 294 | 286 | 295 | 294 | 294 | 294 |
| | Fehlend | 0 | 1 | 1 | 9 | 0 | 1 | 1 | 1 |

Haben Sie das Gefühl, dass das Unternehmen unter wirtschaftlichen Druck leidet?

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|---------|--------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig | ja | 120 | 40.7 | 40.8 | 40.8 |
| | nein | 174 | 59.0 | 59.2 | 100.0 |
| | Gesamt | 294 | 99.7 | 100.0 | |
| Fehlend | System | 1 | .3 | | |
| Gesamt | | 295 | 100.0 | | |

Haben Sie das Gefühl, dass Sie im Unternehmen negative Auswirkungen des wirtschaftlichen Drucks wahrnehmen?

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|---------|--------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig | ja | 116 | 39.3 | 39.5 | 39.5 |
| | nein | 178 | 60.3 | 60.5 | 100.0 |
| | Gesamt | 294 | 99.7 | 100.0 | |
| Fehlend | System | 1 | .3 | | |
| Gesamt | | 295 | 100.0 | | |

Leitungsfunktion

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|----------------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig ja | 43 | 14.6 | 15.0 | 15.0 |
| nein | 243 | 82.4 | 85.0 | 100.0 |
| Gesamt | 286 | 96.9 | 100.0 | |
| Fehlend System | 9 | 3.1 | | |
| Gesamt | 295 | 100.0 | | |

Organisationszugehörigkeit seit

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|-------------------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig 0-4 Jahren | 94 | 31.9 | 31.9 | 31.9 |
| 5-9 Jahren | 83 | 28.1 | 28.1 | 60.0 |
| 10-14 Jahren | 99 | 33.6 | 33.6 | 93.6 |
| über 15 Jahren | 19 | 6.4 | 6.4 | 100.0 |
| Gesamt | 295 | 100.0 | 100.0 | |

Tätigkeit im Unternehmen

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|-------------------------|------------|---------|------------------|---------------------|
| Gültig Administration | 107 | 36.3 | 36.4 | 36.4 |
| Kundendienst / Vertrieb | 51 | 17.3 | 17.3 | 53.7 |
| Technik und Montage | 105 | 35.6 | 35.7 | 89.5 |
| Produktion | 31 | 10.5 | 10.5 | 100.0 |
| Gesamt | 294 | 99.7 | 100.0 | |
| Fehlend System | 1 | .3 | | |
| Gesamt | 295 | 100.0 | | |

Kreuztabelle

Verarbeitete Fälle

| | Fälle | | | | | |
|--|--------|---------|---------|---------|--------|---------|
| | Gültig | | Fehlend | | Gesamt | |
| | N | Prozent | N | Prozent | N | Prozent |
| Unternehmen * Tätigkeit im Unternehmen | 294 | 99.7% | 1 | 0.3% | 295 | 100.0% |

Unternehmen * Tätigkeit im Unternehmen Kreuztabelle

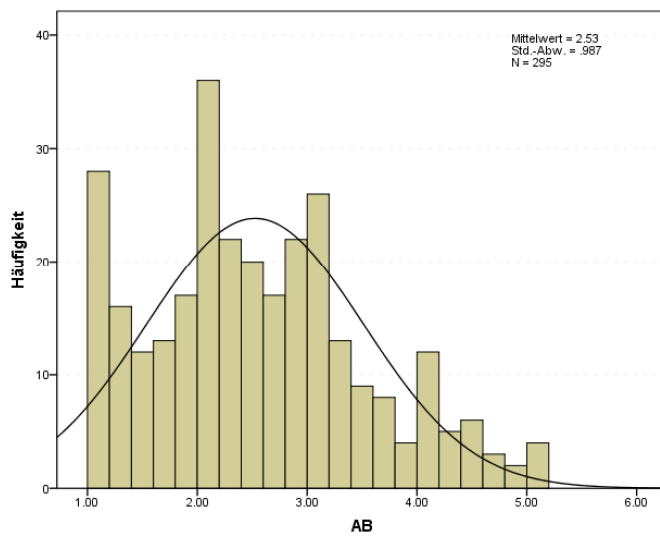
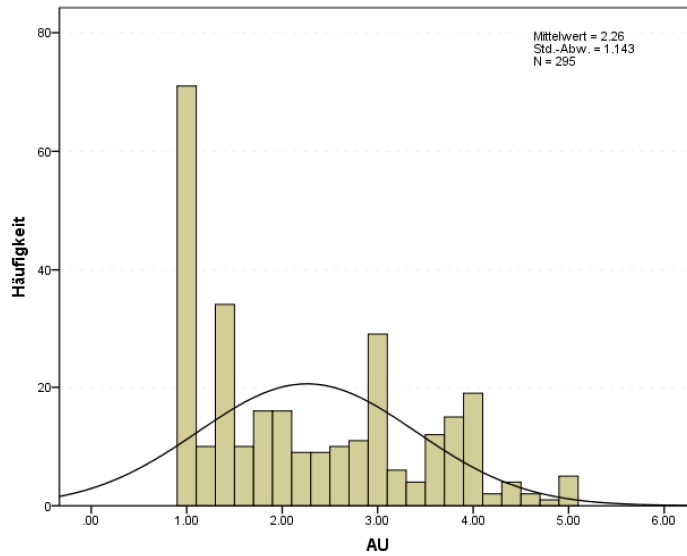
| | | | Tätigkeit im Unternehmen | | | | Gesamt |
|-------------|----|--|--------------------------|---------------------------|------------------------|------------|--------|
| | | | Administration | Kundendienst/ Vertrieb | Technik und Montage | Produktion | |
| Unternehmen | WM | Anzahl | 25 | 9 | 17 | 3 | 54 |
| | | % innerhalb von Unternehmen | 46.3% | 16.7% | 31.5% | 5.6% | 100.0% |
| | | % innerhalb von Tätigkeit im Unternehmen | 23.4% | 17.6% | 16.2% | 9.7% | 18.4% |
| | BG | Anzahl | 13 | 7 | 28 | 12 | 60 |
| | | % innerhalb von Unternehmen | 21.7% | 11.7% | 46.7% | 20.0% | 100.0% |
| | | % innerhalb von Tätigkeit im Unternehmen | 12.1% | 13.7% | 26.7% | 38.7% | 20.4% |
| | EE | Anzahl | 28 | 24 | 27 | 7 | 86 |
| | | % innerhalb von Unternehmen | 32.6% | 27.9% | 31.4% | 8.1% | 100.0% |
| | | % innerhalb von Tätigkeit im Unternehmen | 26.2% | 47.1% | 25.7% | 22.6% | 29.3% |
| | A | Anzahl | 28 | 8 | 27 | 4 | 67 |
| | | % innerhalb von Unternehmen | 41.8% | 11.9% | 40.3% | 6.0% | 100.0% |
| | | % innerhalb von Tätigkeit im Unternehmen | 26.2% | 15.7% | 25.7% | 12.9% | 22.8% |
| | HS | Anzahl | 13 | 3 | 6 | 5 | 27 |
| | | % innerhalb von Unternehmen | 48.1% | 11.1% | 22.2% | 18.5% | 100.0% |
| | | % innerhalb von Tätigkeit im Unternehmen | 12.1% | 5.9% | 5.7% | 16.1% | 9.2% |
| Gesamt | | Anzahl | 107 | 51 | 105 | 31 | 294 |
| | | % innerhalb von Unternehmen | 36.4% | 17.3% | 35.7% | 10.5% | 100.0% |
| | | % innerhalb von Tätigkeit im Unternehmen | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

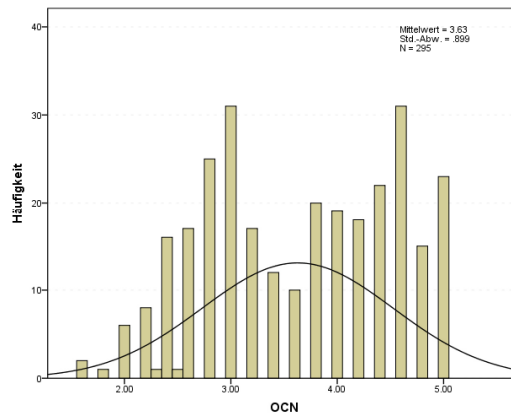
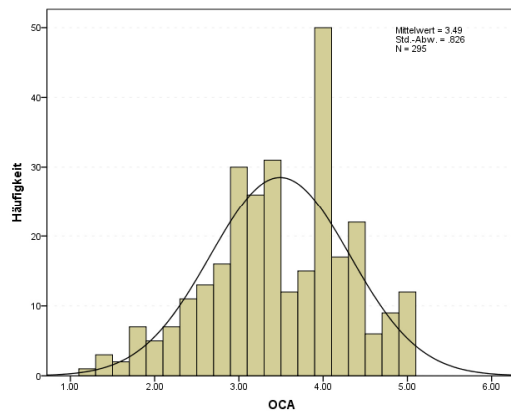
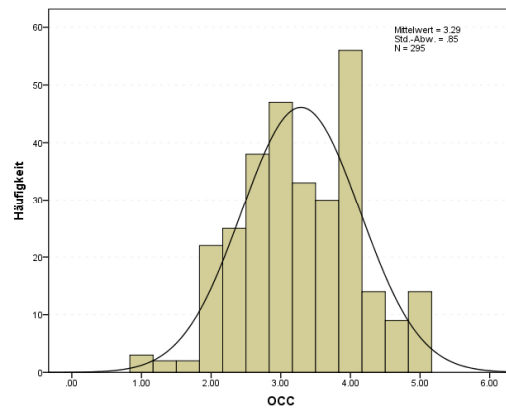
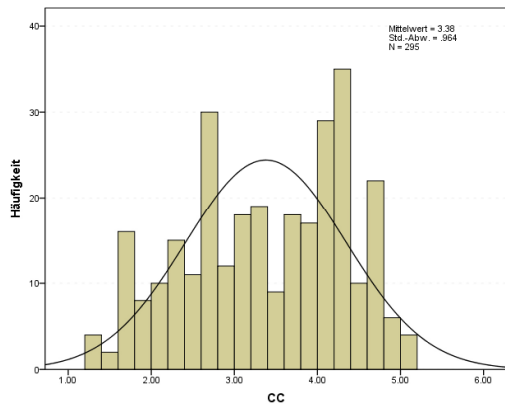
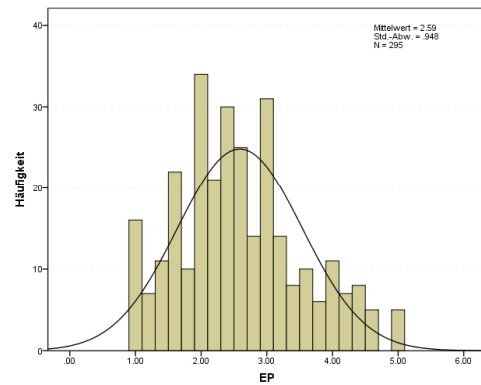
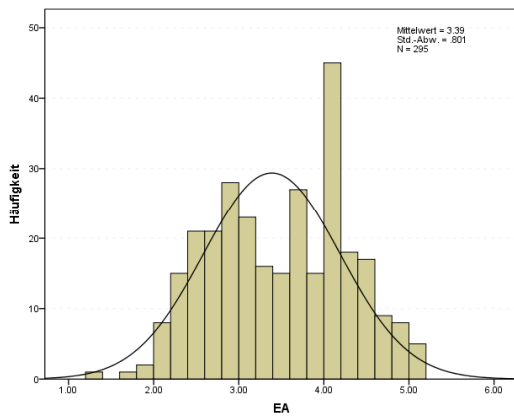
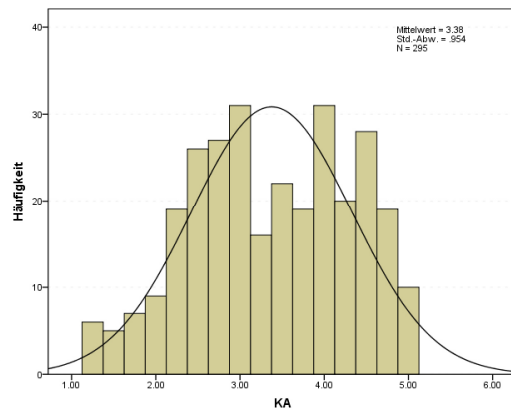
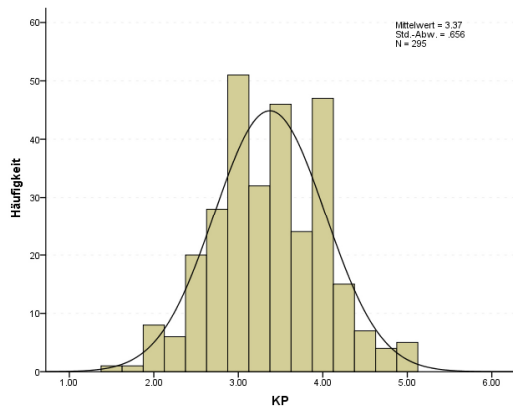
Histogramme

Statistiken

| | AU | AB | EP | KP | EA | KA | CC | OCA | OCC | OCN |
|--------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 |
| Gültig | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 | 295 |
| Fehlend | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mittelwert | 2.2597 | 2.5258 | 2.5892 | 3.3729 | 3.3880 | 3.3754 | 3.3794 | 3.4895 | 3.2893 | 3.6276 |
| Standardabweichung | 1.14332 | .98660 | .94798 | .65558 | .80115 | .95384 | .96373 | .82569 | .85047 | .89892 |
| Minimum | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.50 | 1.25 | 1.25 | 1.38 | 1.20 | 1.00 | 1.60 |
| Maximum | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |

Histogramm





Mittelwertvergleiche

Test der Homogenität der Varianzen

| | Levene-Statistik | df1 | df2 | Signifikanz |
|------|------------------|-----|-----|-------------|
| AU | 8.029 | 4 | 290 | .000 |
| AB | 2.598 | 4 | 290 | .037 |
| EP | 1.092 | 4 | 290 | .361 |
| → KP | 4.271 | 4 | 290 | .002 |
| EA | 3.378 | 4 | 290 | .010 |
| KA | 3.974 | 4 | 290 | .004 |
| CC | 3.356 | 4 | 290 | .010 |
| OCA | 3.342 | 4 | 290 | .011 |
| OCC | 3.009 | 4 | 290 | .019 |
| OCN | 3.724 | 4 | 290 | .006 |

Einfaktorielle ANOVA

| | | Quadratsumme | df | Mittel der Quadrate | F | Signifikanz |
|-----|-----------------------|--------------|-----|---------------------|---------|-------------|
| AU | Zwischen den Gruppen | 297.488 | 4 | 74.372 | 248.416 | .000 |
| | Innerhalb der Gruppen | 86.822 | 290 | .299 | | |
| | Gesamt | 384.310 | 294 | | | |
| AB | Zwischen den Gruppen | 152.433 | 4 | 38.108 | 82.632 | .000 |
| | Innerhalb der Gruppen | 133.742 | 290 | .461 | | |
| | Gesamt | 286.175 | 294 | | | |
| EP | Zwischen den Gruppen | 132.667 | 4 | 33.167 | 73.122 | .000 |
| | Innerhalb der Gruppen | 131.538 | 290 | .454 | | |
| | Gesamt | 264.205 | 294 | | | |
| KP | Zwischen den Gruppen | 19.880 | 4 | 4.970 | 13.536 | .000 |
| | Innerhalb der Gruppen | 106.478 | 290 | .367 | | |
| | Gesamt | 126.358 | 294 | | | |
| EA | Zwischen den Gruppen | 77.552 | 4 | 19.388 | 50.586 | .000 |
| | Innerhalb der Gruppen | 111.148 | 290 | .383 | | |
| | Gesamt | 188.700 | 294 | | | |
| KA | Zwischen den Gruppen | 128.260 | 4 | 32.065 | 66.790 | .000 |
| | Innerhalb der Gruppen | 139.224 | 290 | .480 | | |
| | Gesamt | 267.484 | 294 | | | |
| CC | Zwischen den Gruppen | 185.167 | 4 | 46.292 | 152.740 | .000 |
| | Innerhalb der Gruppen | 87.892 | 290 | .303 | | |
| | Gesamt | 273.060 | 294 | | | |
| OCA | Zwischen den Gruppen | 93.109 | 4 | 23.277 | 62.895 | .000 |
| | Innerhalb der Gruppen | 107.328 | 290 | .370 | | |
| | Gesamt | 200.437 | 294 | | | |
| OCC | Zwischen den Gruppen | 19.092 | 4 | 4.773 | 7.151 | .000 |
| | Innerhalb der Gruppen | 193.558 | 290 | .667 | | |
| | Gesamt | 212.649 | 294 | | | |
| OCN | Zwischen den Gruppen | 107.957 | 4 | 26.989 | 60.387 | .000 |
| | Innerhalb der Gruppen | 129.611 | 290 | .447 | | |
| | Gesamt | 237.567 | 294 | | | |

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

| | | Statistik ^a | df1 | df2 | Sig. |
|-----|----------------|------------------------|-----|---------|------|
| AU | Welch-Test | 247.497 | 4 | 108.990 | .000 |
| | Brown-Forsythe | 216.560 | 4 | 146.238 | .000 |
| AB | Welch-Test | 81.462 | 4 | 114.292 | .000 |
| | Brown-Forsythe | 83.456 | 4 | 221.022 | .000 |
| EP | Welch-Test | 65.400 | 4 | 118.461 | .000 |
| | Brown-Forsythe | 77.249 | 4 | 265.177 | .000 |
| KP | Welch-Test | 13.689 | 4 | 113.791 | .000 |
| | Brown-Forsythe | 13.792 | 4 | 202.362 | .000 |
| EA | Welch-Test | 58.406 | 4 | 114.387 | .000 |
| | Brown-Forsythe | 50.649 | 4 | 193.769 | .000 |
| KA | Welch-Test | 74.511 | 4 | 112.907 | .000 |
| | Brown-Forsythe | 63.495 | 4 | 168.582 | .000 |
| CC | Welch-Test | 166.311 | 4 | 112.166 | .000 |
| | Brown-Forsythe | 144.463 | 4 | 179.204 | .000 |
| OCA | Welch-Test | 67.775 | 4 | 112.481 | .000 |
| | Brown-Forsythe | 61.244 | 4 | 206.479 | .000 |
| OCC | Welch-Test | 7.726 | 4 | 111.860 | .000 |
| | Brown-Forsythe | 6.723 | 4 | 184.076 | .000 |
| OCN | Welch-Test | 73.001 | 4 | 114.686 | .000 |
| | Brown-Forsythe | 62.009 | 4 | 221.551 | .000 |

a. Asymptotisch F-verteilt

T-Test

Gruppenstatistiken

| Haben Sie das Gefühl, dass das Unternehmen unter wirtschaftlichen Druck leidet? | | N | Mittelwert | Standardabweichung | Standardfehler des Mittelwertes |
|---|------|-----|------------|--------------------|---------------------------------|
| AU | ja | 120 | 3.3883 | .79886 | .07293 |
| | nein | 174 | 1.4885 | .53995 | .04093 |
| AB | ja | 120 | 3.3125 | .82065 | .07491 |
| | nein | 174 | 1.9920 | .67938 | .05150 |
| EP | ja | 120 | 3.3217 | .83346 | .07608 |
| | nein | 174 | 2.0931 | .64428 | .04884 |
| KP | ja | 120 | 3.1167 | .46847 | .04277 |
| | nein | 174 | 3.5460 | .70816 | .05369 |
| EA | ja | 120 | 2.8767 | .55560 | .05072 |
| | nein | 174 | 3.7394 | .75671 | .05737 |
| KA | ja | 120 | 2.6250 | .72181 | .06589 |
| | nein | 174 | 3.8865 | .72605 | .05504 |
| CC | ja | 120 | 2.4994 | .66472 | .06068 |
| | nein | 174 | 3.9813 | .60705 | .04602 |
| OCA | ja | 120 | 2.8783 | .70355 | .06423 |
| | nein | 174 | 3.9057 | .61641 | .04673 |
| OCC | ja | 120 | 3.3000 | .88393 | .08069 |
| | nein | 174 | 3.2835 | .83135 | .06302 |
| OCN | ja | 120 | 2.9396 | .63758 | .05820 |
| | nein | 174 | 4.0966 | .73389 | .05564 |

Test bei unabhängigen Stichproben

| | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | | | | | |
|-----|-----------------------------|-----------------------------------|-------------|-------------------------------------|---------|-----------------|--------------------|------------------------------|--------------------------------------|----------|
| | | F | Signifikanz | T | df | Sig. (2-seitig) | Mittlere Differenz | Standardfehler der Differenz | 95% Konfidenzintervall der Differenz | |
| | | | | | | | | | Untere | Obere |
| AU | Varianzen sind gleich | 16.408 | .000 | 24.336 | 292 | .000 | 1.89983 | .07807 | 1.74619 | 2.05347 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 22.717 | 192.643 | .000 | 1.89983 | .08363 | 1.73488 | 2.06477 |
| AB | Varianzen sind gleich | 5.791 | .017 | 15.034 | 292 | .000 | 1.32055 | .08783 | 1.14768 | 1.49341 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 14.526 | 223.700 | .000 | 1.32055 | .09091 | 1.14139 | 1.49970 |
| EP | Varianzen sind gleich | 14.861 | .000 | 14.235 | 292 | .000 | 1.22856 | .08631 | 1.05870 | 1.39843 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 13.588 | 212.471 | .000 | 1.22856 | .09041 | 1.05034 | 1.40678 |
| KP | Varianzen sind gleich | 20.658 | .000 | -5.819 | 292 | .000 | -4.2931 | .07378 | -.57451 | -.28411 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -6.255 | 291.549 | .000 | -4.2931 | .06864 | -.56440 | -.29422 |
| EA | Varianzen sind gleich | 11.119 | .001 | -10.661 | 292 | .000 | -.86270 | .08092 | -1.02196 | -.70344 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -11.266 | 290.828 | .000 | -.86270 | .07657 | -1.01341 | -.71199 |
| KA | Varianzen sind gleich | 1.059 | .304 | -14.677 | 292 | .000 | -1.26149 | .08595 | -1.43065 | -1.09234 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -14.693 | 256.953 | .000 | -1.26149 | .08586 | -1.43057 | -1.09242 |
| CC | Varianzen sind gleich | .388 | .534 | -19.786 | 292 | .000 | -1.48192 | .07490 | -1.62932 | -1.33451 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -19.459 | 240.525 | .000 | -1.48192 | .07616 | -1.63194 | -1.33190 |
| OCA | Varianzen sind gleich | 1.988 | .160 | -13.253 | 292 | .000 | -1.02741 | .07753 | -1.17999 | -.87484 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -12.935 | 233.360 | .000 | -1.02741 | .07943 | -1.18390 | -.87093 |
| OCC | Varianzen sind gleich | .473 | .492 | .163 | 292 | .871 | .01648 | .10124 | -.18277 | .21572 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | .161 | 245.606 | .872 | .01648 | .10239 | -.18519 | .21814 |
| OCN | Varianzen sind gleich | 5.720 | .017 | -14.004 | 292 | .000 | -1.15697 | .08262 | -1.31957 | -.99437 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -14.369 | 276.837 | .000 | -1.15697 | .08052 | -1.31547 | -.99847 |

T-Test

Gruppenstatistiken

| | Haben Sie das Gefühl, dass Sie im Unternehmen negative Auswirkungen des wirtschaftlichen Drucks wahrnehmen? | N | Mittelwert | Standardabweichung | Standardfehler des Mittelwertes |
|-----|---|-----|------------|--------------------|---------------------------------|
| AU | ja | 116 | 3.4414 | .74485 | .06916 |
| | nein | 178 | 1.4966 | .54874 | .04113 |
| AB | ja | 116 | 3.3434 | .82716 | .07680 |
| | nein | 178 | 2.0015 | .66678 | .04998 |
| EP | ja | 116 | 3.3345 | .83646 | .07766 |
| | nein | 178 | 2.1124 | .65662 | .04922 |
| KP | ja | 116 | 3.1336 | .45972 | .04268 |
| | nein | 178 | 3.5253 | .71658 | .05371 |
| EA | ja | 116 | 2.8690 | .57004 | .05293 |
| | nein | 178 | 3.7250 | .75097 | .05629 |
| KA | ja | 116 | 2.6293 | .74051 | .06875 |
| | nein | 178 | 3.8553 | .74252 | .05565 |
| CC | ja | 116 | 2.5043 | .69800 | .06481 |
| | nein | 178 | 3.9448 | .63127 | .04732 |
| OCA | ja | 116 | 2.8931 | .72732 | .06753 |
| | nein | 178 | 3.8730 | .63482 | .04758 |
| OCC | ja | 116 | 3.2960 | .86563 | .08037 |
| | nein | 178 | 3.2865 | .84502 | .06334 |
| OCN | ja | 116 | 2.9358 | .63502 | .05896 |
| | nein | 178 | 4.0730 | .74943 | .05617 |

Test bei unabhängigen Stichproben

| | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | | | | | |
|-----|-----------------------------|-----------------------------------|-------------|-------------------------------------|---------|-----------------|--------------------|------------------------------|--------------------------------------|----------|
| | | F | Signifikanz | T | df | Sig. (2-seitig) | Mittlere Differenz | Standardfehler der Differenz | 95% Konfidenzintervall der Differenz | |
| | | | | | | | | | Untere | Obere |
| AU | Varianzen sind gleich | 11.014 | .001 | 25.736 | 292 | .000 | 1.94475 | .07556 | 1.79603 | 2.09347 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 24.169 | 194.898 | .000 | 1.94475 | .08046 | 1.78606 | 2.10344 |
| AB | Varianzen sind gleich | 6.699 | .010 | 15.318 | 292 | .000 | 1.34189 | .08760 | 1.16948 | 1.51430 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 14.645 | 208.704 | .000 | 1.34189 | .09163 | 1.16125 | 1.52253 |
| EP | Varianzen sind gleich | 12.531 | .000 | 13.978 | 292 | .000 | 1.22212 | .08743 | 1.05004 | 1.39420 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 13.292 | 204.483 | .000 | 1.22212 | .09194 | 1.04084 | 1.40340 |
| KP | Varianzen sind gleich | 21.247 | .000 | -5.226 | 292 | .000 | -.39166 | .07495 | -.53916 | -.24416 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -5.709 | 291.944 | .000 | -.39166 | .06860 | -.52668 | -.25664 |
| EA | Varianzen sind gleich | 10.173 | .002 | -10.466 | 292 | .000 | -.85603 | .08179 | -1.01701 | -.69506 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -11.080 | 285.205 | .000 | -.85603 | .07726 | -1.00811 | -.70396 |
| KA | Varianzen sind gleich | 1.102 | .295 | -13.852 | 292 | .000 | -1.22603 | .08851 | -1.40022 | -1.05183 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -13.860 | 246.358 | .000 | -1.22603 | .08846 | -1.40025 | -1.05180 |
| CC | Varianzen sind gleich | .311 | .578 | -18.337 | 292 | .000 | -1.44051 | .07856 | -1.59513 | -1.28590 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -17.952 | 228.154 | .000 | -1.44051 | .08024 | -1.59862 | -1.28240 |
| OCA | Varianzen sind gleich | 1.410 | .236 | -12.207 | 292 | .000 | -.97993 | .08028 | -1.13793 | -.82193 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -11.862 | 221.983 | .000 | -.97993 | .08261 | -1.14273 | -.81713 |
| OCC | Varianzen sind gleich | .000 | .991 | .093 | 292 | .926 | .00946 | .10181 | -.19091 | .20983 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | .092 | 241.638 | .926 | .00946 | .10233 | -.19211 | .21103 |
| OCN | Varianzen sind gleich | 7.371 | .007 | -13.488 | 292 | .000 | -1.13726 | .08431 | -1.30320 | -.97132 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -13.965 | 272.593 | .000 | -1.13726 | .08143 | -1.29758 | -.97694 |

Analyse von gemischten Modellen/ AV CC

* Multilevel Regression UV -> M

MIXED CC WITH AU AB EP KP EA KA

/CRITERIA=CIN(95) MXITER(100) MXSTEP(10) SCORING(1) SINGULAR(0.000000000001) HCONVERGE(0,

ABSOLUTE) LCONVERGE(0, ABSOLUTE) PCONVERGE(0.000001, ABSOLUTE)

/FIXED=AU AB EP KP EA KA | SSTYPE(3)

/METHOD=REML

/PRINT=SOLUTION TESTCOV

/RDOM=INTERCEPT | SUBJECT(Unternehmen*taetigkeit) COVTYPE(V

| | | Anzahl Ausprägungen | Kovarianzstruktur | Anzahl Parameter | Subjektvariablen |
|----------------|-----------------|---------------------|---------------------|------------------|--------------------------|
| Feste Effekte | Konstanter Term | 1 | | 1 | |
| | AU | 1 | | 1 | |
| | AB | 1 | | 1 | |
| | EP | 1 | | 1 | |
| | KP | 1 | | 1 | |
| | EA | 1 | | 1 | |
| | KA | 1 | | 1 | |
| Zufallseffekte | Konstanter Term | 1 | Varianz-Komponenten | 1 | Unternehmen * taetigkeit |
| Residuum | | | | 1 | |
| Gesamt | | 8 | | 9 | |

a. Abhängige Variable: CC.

Modelldimension^a

| | | Anzahl Ausprägungen | Kovarianzstruktur | Anzahl Parameter | Subjektvariablen |
|----------------|------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|--------------------------|
| Feste Effekte | Konstanter Term | 1 | Varianz-Komponenten | 1 | Unternehmen * taetigkeit |
| | AU | 1 | | 1 | |
| | AB | 1 | | 1 | |
| | EP | 1 | | 1 | |
| | KP | 1 | | 1 | |
| | EA | 1 | | 1 | |
| | KA | 1 | | 1 | |
| Zufallseffekte | Konstanter Term ^b | 1 | 1 | | |
| Residuum | | | 1 | | |
| Gesamt | | 8 | | 9 | |

a. Abhängige Variable: CC.

Informationskriterien^a

| | |
|------------------------------------|---------|
| Eingeschränkte -2 Log Likelihood | 374.233 |
| Akaike-Informationskriterium (AIC) | 378.233 |
| Hurvich und Tsai (IC) | 378.276 |
| Bozdogan-Kriterium (CAIC) | 387.552 |
| Bayes-Kriterium von Schwarz (BIC) | 385.552 |

a. Abhängige Variable: CC.

Feste Effekte

Tests auf feste Effekte, Typ III^a

| Quelle | Zähler-Freiheitsgrade | Nenner-Freiheitsgrade | F-Wert | Signifikanz |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|---------|-------------|
| Konstanter Term | 1 | 266.514 | 155.301 | .000 |
| AU | 1 | 173.759 | 40.023 | .000 |
| AB | 1 | 284.114 | 4.570 | .033 |
| EP | 1 | 286.094 | 8.852 | .003 |
| KP | 1 | 273.732 | 1.972 | .161 |
| EA | 1 | 286.587 | 12.724 | .000 |
| KA | 1 | 285.883 | 22.880 | .000 |

a. Abhängige Variable: CC.

Schätzungen fester Parameter^a

| Parameter | Schätzung | Standardfehler | Freiheitsgrade | T-Statistik | Signifikanz | Konfidenzintervall 95% | |
|-----------------|-----------|----------------|----------------|-------------|-------------|------------------------|------------|
| | | | | | | Untergrenze | Obergrenze |
| Konstanter Term | 3.091239 | .248053 | 266.514 | 12.462 | .000 | 2.602846 | 3.579633 |
| AU | -.285123 | .045069 | 173.759 | -6.326 | .000 | -.374076 | -.196169 |
| AB | -.104379 | .048828 | 284.114 | -2.138 | .033 | -.200489 | -.008270 |
| EP | -.141127 | .047435 | 286.094 | -2.975 | .003 | -.234494 | -.047761 |
| KP | .067852 | .048314 | 273.732 | 1.404 | .161 | -.027262 | .162966 |
| EA | .180781 | .050680 | 286.587 | 3.567 | .000 | .081028 | .280533 |
| KA | .209123 | .043720 | 285.883 | 4.783 | .000 | .123070 | .295176 |

a. Abhängige Variable: CC.

Kovarianzparameter

Schätzungen von Kovarianzparametern^a

| Parameter | Schätzung | Std.-Fehler | Wald Z | Sig. | Konfidenzintervall 95% | |
|---|-----------|-------------|--------|------|------------------------|------------|
| | | | | | Untergrenze | Obergrenze |
| Residuum | .183314 | .015845 | 11.569 | .000 | .154747 | .217156 |
| Konstanter Term [Subjekt = Unternehmen * taetigkeit] Varianz | .013866 | .010396 | 1.334 | .182 | .003190 | .060273 |

a. Abhängige Variable: CC.

Analyse von gemischten Modellen/ AV OCA

```
*****
* Multilevel Regression UV + M -> AV
*****

MIXED OCA WITH AU AB EP KP EA KA CC
/CRITERIA=CIN(95) MXITER(100) MXSTEP(10) SCORING(1) SINGULAR(0.000000000001) HCONVERGE(0,
ABSOLUTE) LCONVERGE(0, ABSOLUTE) PCONVERGE(0.000001, ABSOLUTE)
/FIXED=AU AB EP KP EA KA CC | SSTYPE(3)
/METHOD=REML
/PRINT=SOLUTION TESTCOV
/RANDOM=INTERCEPT | SUBJECT(Unternehmen*taetigkeit) COVTYPE(VC).
```

Modelldimension^a

| | | Anzahl Ausprägungen | Kovarianzstruktur | Anzahl Parameter | Subjektvariablen |
|----------------|-----------------|---------------------|---------------------|------------------|--------------------------|
| Feste Effekte | Konstanter Term | 1 | Varianz-Komponenten | 1 | Unternehmen * taetigkeit |
| | AU | 1 | | 1 | |
| | AB | 1 | | 1 | |
| | EP | 1 | | 1 | |
| | KP | 1 | | 1 | |
| | EA | 1 | | 1 | |
| | KA | 1 | | 1 | |
| | CC | 1 | | 1 | |
| Zufallseffekte | Konstanter Term | 1 | | 1 | |
| Residuum | | | | 1 | |
| Gesamt | | 9 | | 10 | |

a. Abhängige Variable: OCA.

Informationskriterien^a

| | |
|------------------------------------|---------|
| Eingeschränkte -2 Log Likelihood | 461.011 |
| Akaike-Informationskriterium (AIC) | 465.011 |
| Hurvich und Tsai (IC) | 465.054 |
| Bozdogan-Kriterium (CAIC) | 474.323 |
| Bayes-Kriterium von Schwarz (BIC) | 472.323 |

Die Informationskriterien werden in kleinstmöglichen Formen angezeigt.

a. Abhängige Variable: OCA.

Feste Effekte**Tests auf feste Effekte, Typ III^a**

| Quelle | Zähler-Freiheitsgrade | Nenner-Freiheitsgrade | F-Wert | Signifikanz |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|--------|-------------|
| Konstanter Term | 1 | 276.240 | 31.447 | .000 |
| AU | 1 | 239.662 | .075 | .784 |
| AB | 1 | 284.808 | 9.497 | .002 |
| EP | 1 | 284.567 | .063 | .802 |
| KP | 1 | 276.725 | .136 | .712 |
| EA | 1 | 285.845 | 3.333 | .069 |
| KA | 1 | 285.812 | 2.642 | .105 |
| CC | 1 | 285.955 | 34.067 | .000 |

a. Abhängige Variable: OCA.

Schätzungen fester Parameter^a

| Parameter | Schätzung | Standardfehler | Freiheitsgrade | T-Statistik | Signifikanz | Konfidenzintervall 95% | |
|-----------------|-----------|----------------|----------------|-------------|-------------|------------------------|------------|
| | | | | | | Untergrenze | Obergrenze |
| Konstanter Term | 1.996890 | .356094 | 276.240 | 5.608 | .000 | 1.295887 | 2.697893 |
| AU | -.015207 | .055513 | 239.662 | -.274 | .784 | -.124563 | .094149 |
| AB | -.175746 | .057029 | 284.808 | -3.082 | .002 | -.287998 | -.063494 |
| EP | .013969 | .055746 | 284.567 | .251 | .802 | -.095758 | .123695 |
| KP | -.020758 | .056231 | 276.725 | -.369 | .712 | -.131452 | .089936 |
| EA | .109529 | .059994 | 285.845 | 1.826 | .069 | -.008557 | .227616 |
| KA | .085532 | .052625 | 285.812 | 1.625 | .105 | -.018049 | .189113 |
| CC | .398979 | .068357 | 285.955 | 5.837 | .000 | .264432 | .533525 |

a. Abhängige Variable: OCA.

Kovarianzparameter

Schätzungen von Kovarianzparametern^a

| Parameter | Schätzung | Std.-Fehler | Wald Z | Sig. | Konfidenzintervall 95% | |
|---|-----------|-------------|--------|------|------------------------|------------|
| | | | | | Untergrenze | Obergrenze |
| Residuum | .246794 | .021161 | 11.663 | .000 | .208617 | .291957 |
| Konstanter Term [Subjekt = Unternehmen * taetigkeit] | .016319 | .011102 | 1.470 | .142 | .004302 | .061914 |

a. Abhängige Variable: OCA.

Analyse von gemischten Modellen/ AV OCC

```
MIXED OCC WITH AU AB EP KP EA KA CC
/CRITERIA=CIN(95) MXITER(100) MXSTEP(10) SCORING(1) SINGULAR(0.000000000001) HCONVERGE(0,
ABSOLUTE) LCONVERGE(0, ABSOLUTE) PCONVERGE(0.000001, ABSOLUTE)
/FIXED=AU AB EP KP EA KA CC | SSTYPE(3)
/METHOD=REML
/PRINT=SOLUTION TESTCOV
/RANDOM=INTERCEPT | SUBJECT(Unternehmen*taetigkeit) COVTYPE(VC).
```

| | | Anzahl Ausprägungen | Kovarianzstruktur | Anzahl Parameter | Subjektvariablen |
|----------------|------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|--------------------------|
| Feste Effekte | Konstanter Term | 1 | Varianz-Komponenten | 1 | Unternehmen * taetigkeit |
| | AU | 1 | | 1 | |
| | AB | 1 | | 1 | |
| | EP | 1 | | 1 | |
| | KP | 1 | | 1 | |
| | EA | 1 | | 1 | |
| | KA | 1 | | 1 | |
| | CC | 1 | | 1 | |
| Zufallseffekte | Konstanter Term ^b | 1 | | 1 | |
| Residuum | | | | 1 | |
| Gesamt | | 9 | | 10 | |

a. Abhängige Variable: OCC.

Informationskriterien^a

| | |
|------------------------------------|---------|
| Eingeschränkte -2 Log Likelihood | 742.417 |
| Akaike-Informationskriterium (AIC) | 746.417 |
| Hurvich und Tsai (IC) | 746.460 |
| Bozdogan-Kriterium (CAIC) | 755.729 |
| Bayes-Kriterium von Schwarz (BIC) | 753.729 |

Die Informationskriterien werden in kleinstmöglichen Formen angezeigt.

a. Abhängige Variable: OCC.

Feste Effekte**Tests auf feste Effekte, Typ III^a**

| Quelle | Zähler-Freiheitsgrade | Nenner-Freiheitsgrade | F-Wert | Signifikanz |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|--------|-------------|
| Konstanter Term | 1 | 281.914 | 24.559 | .000 |
| AU | 1 | 240.327 | .376 | .540 |
| AB | 1 | 281.721 | .788 | .375 |
| EP | 1 | 285.959 | 2.562 | .111 |
| KP | 1 | 272.751 | 5.202 | .023 |
| EA | 1 | 284.080 | .000 | .986 |
| KA | 1 | 284.173 | .214 | .644 |
| CC | 1 | 285.532 | .217 | .642 |

a. Abhängige Variable: OCC.

Schätzungen fester Parameter^a

| Parameter | Schätzung | Standardfehler | Freiheitsgrade | T-Statistik | Signifikanz | Konfidenzintervall 95% | |
|-----------------|-----------|----------------|----------------|-------------|-------------|------------------------|------------|
| | | | | | | Untergrenze | Obergrenze |
| Konstanter Term | 2.901460 | .585474 | 281.914 | 4.956 | .000 | 1.749004 | 4.053916 |
| AU | -.056546 | .092170 | 240.327 | -.613 | .540 | -.238110 | .125018 |
| AB | -.082526 | .092973 | 281.721 | -.888 | .375 | -.265536 | .100484 |
| EP | .146157 | .091307 | 285.959 | 1.601 | .111 | -.033561 | .325875 |
| KP | .208310 | .091334 | 272.751 | 2.281 | .023 | .028501 | .388119 |
| EA | -.001762 | .097947 | 284.080 | -.018 | .986 | -.194556 | .191031 |
| KA | -.039760 | .085915 | 284.173 | -.463 | .644 | -.208870 | .129350 |
| CC | -.052022 | .111747 | 285.532 | -.466 | .642 | -.271974 | .167930 |

a. Abhängige Variable: OCC.

Kovarianzparameter

Schätzungen von Kovarianzparametern^a

| Parameter | Schätzung | Std.-Fehler | Wald Z | Sig. | Konfidenzintervall 95% | |
|---|-----------|-------------|--------|------|------------------------|------------|
| | | | | | Untergrenze | Obergrenze |
| Residuum | .649275 | .056086 | 11.576 | .000 | .548151 | .769055 |
| Konstanter Term [Subjekt = Unternehmen * taetigkeit] Varianz | .073258 | .044174 | 1.658 | .097 | .022469 | .238847 |

a. Abhängige Variable: OCC.

Analyse von gemischten Modellen/ AV OCN

```
MIXED OCN WITH AU AB EP KP EA KA CC
/CRITERIA=CIN(95) MXITER(100) MXSTEP(10) SCORING(1) SINGULAR(0.000000000001) HCONVERGE(0,
ABSOLUTE) LCONVERGE(0, ABSOLUTE) PCONVERGE(0.000001, ABSOLUTE)
/FIXED=AU AB EP KP EA KA CC | SSTYPE(3)
/METHOD=REML
/PRINT=SOLUTION TESTCOV
/RANDOM=INTERCEPT | SUBJECT(Unternehmen*taetigkeit) COVTYPE(VC).
```

Modelldimension^a

| | | Anzahl Ausprägungen | Kovarianzstruktur | Anzahl Parameter | Subjektvariablen |
|----------------|-----------------|---------------------|---------------------|------------------|--------------------------|
| Feste Effekte | Konstanter Term | 1 | | 1 | |
| | AU | 1 | | 1 | |
| | AB | 1 | | 1 | |
| | EP | 1 | | 1 | |
| | KP | 1 | | 1 | |
| | EA | 1 | | 1 | |
| | KA | 1 | | 1 | |
| | CC | 1 | | 1 | |
| Zufallseffekte | Konstanter Term | 1 | Varianz-Komponenten | 1 | Unternehmen * taetigkeit |
| Residuum | | | | 1 | |
| Gesamt | | 9 | | 10 | |

a. Abhängige Variable: OCN.

Informationskriterien^a

| | |
|------------------------------------|---------|
| Eingeschränkte -2 Log Likelihood | 483.608 |
| Akaike-Informationskriterium (AIC) | 487.608 |
| Hurvich und Tsai (IC) | 487.650 |
| Bozdogan-Kriterium (CAIC) | 496.920 |
| Bayes-Kriterium von Schwarz (BIC) | 494.920 |

Die Informationskriterien werden in kleinstmöglichen Formen angezeigt.

a. Abhängige Variable: OCN.

Feste Effekte**Tests auf feste Effekte, Typ III^a**

| Quelle | Zähler-Freiheitsgrade | Nenner-Freiheitsgrade | F-Wert | Signifikanz |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|--------|-------------|
| Konstanter Term | 1 | 286.000 | 22.719 | .000 |
| AU | 1 | 286.000 | 1.018 | .314 |
| AB | 1 | 286.000 | 9.117 | .003 |
| EP | 1 | 286.000 | 3.170 | .076 |
| KP | 1 | 286.000 | .766 | .382 |
| EA | 1 | 286.000 | 25.833 | .000 |
| KA | 1 | 286.000 | 1.335 | .249 |
| CC | 1 | 286.000 | 19.388 | .000 |

a. Abhängige Variable: OCN.

Schätzungen fester Parameter^a

| Parameter | Schätzung | Standardfehler | Freiheitsgrade | T-Statistik | Signifikanz | Konfidenzintervall 95% | |
|-----------------|-----------|----------------|----------------|-------------|-------------|------------------------|------------|
| | | | | | | Untergrenze | Obergrenze |
| Konstanter Term | 1.711334 | .359042 | 286.000 | 4.766 | .000 | 1.004635 | 2.418034 |
| AU | .055682 | .055196 | 286.000 | 1.009 | .314 | -.052961 | .164324 |
| AB | -.178763 | .059204 | 286.000 | -3.019 | .003 | -.295295 | -.062232 |
| EP | -.101826 | .057189 | 286.000 | -1.781 | .076 | -.214391 | .010739 |
| KP | .051919 | .059310 | 286.000 | .875 | .382 | -.064820 | .168659 |
| EA | .315499 | .062074 | 286.000 | 5.083 | .000 | .193318 | .437679 |
| KA | .062961 | .054494 | 286.000 | 1.155 | .249 | -.044299 | .170221 |
| CC | .310317 | .070476 | 286.000 | 4.403 | .000 | .171600 | .449034 |

a. Abhängige Variable: OCN.

Kovarianzparameter

Schätzungen von Kovarianzparametern^a

| Parameter | Schätzung | Std.-Fehler | Wald Z | Sig. | Konfidenzintervall 95% | |
|---|----------------------|-------------|--------|------|------------------------|------------|
| | | | | | Untergrenze | Obergrenze |
| Residuum | .277460 | .023202 | 11.958 | .000 | .235515 | .326874 |
| Konstanter Term [Subjekt = Unternehmen * taetigkeit] Varianz | .000000 ^b | .000000 | . | . | . | . |

a. Abhängige Variable: OCN.