

# Vertrauen als Ressource in betrieblichen Veränderungsprozessen am Beispiel eines österreichischen Produktionsunternehmens

Giouzel Lampalzer; Christine Priesner

Ferdinand Porsche FernFH

giouzel.lampalzer@mail.fernfh.ac.at  
christine.priesner@mail.fernfh.ac.at

**Abstract.** Die moderne Arbeitswelt wird durch rasante Veränderungsprozesse und neue Formen der Arbeitsorganisation geprägt. In kritischen Zeiten komplexer Veränderungen kann Vertrauen eine Basis für die Umsetzung von Veränderungsprojekten schaffen und Kontrollmechanismen ersetzen. Die vorliegende Masterarbeit befasste sich mit der Ressource Vertrauen im Kontext von betrieblichen Veränderungsprozessen und untersuchte den Einfluss von Organisationsvertrauen auf Einstellung und Verhalten von Organisationsmitgliedern in diesen Prozessen. Die Daten wurden quantitativ mittels eines elektronischen Fragebogens in einem österreichischen Produktionsunternehmen erhoben und anschließend mit statistischen Auswertungsverfahren analysiert. Die Stichprobe umfasste 167 Datensätze. Die Ergebnisse der Hypothesentestung zeigten, dass Vertrauen in die Führungskräfte und in das Topmanagement sowie in die Organisation als Ganzes einen signifikanten Einfluss auf Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen ausübt. Wie erwartet und entsprechend der Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen korrelierten Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen. Zwischen Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zueinander, Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen konnte keine signifikante Korrelation aufgezeigt werden. Insgesamt zeigte sich, dass Organisationsvertrauen eine wichtige Ressource in betrieblichen Veränderungsprozessen darstellt.

**Keywords:** Veränderungsprozesse, Vertrauen, Organisationsvertrauen, interpersonelles Vertrauen, horizontales Vertrauen, vertikales Vertrauen, Vertrauen in das Topmanagement, Systemvertrauen, Offenheit für Veränderungen, Verhalten in Veränderungsprozessen.

## 1 Problemstellung und Zielsetzung

Unsere Arbeitswelt zeichnet sich durch kontinuierliche und tiefgreifende Wandlungsprozesse aus. Geopolitische Entwicklungen, sich verändernde Bedürfnisse und Wertvorstellungen, demographischer und technologischer Wandel, digitale Transformation – dies sind nur wenige Beispiele, die Organisationen und Individuen vor neue Herausforderungen stellen. Als Antwort darauf etablieren Unternehmen neue Konzepte der

Organisations- und Arbeitsgestaltung, wie zum Beispiel Holokratie, Scrum, agile Führung, digitale Arbeitsplätze und Industrie 4.0. Dabei werden Hierarchien abgebaut und neue Teamkonstellationen gebildet, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer mehr Entscheidungskompetenzen und Möglichkeiten für Selbstbestimmung und selbstverantwortliches Handeln erhalten. Kontrollmechanismen werden reduziert, Vertrauenskultur und vertrauensvolles Miteinander werden hingegen immer wichtiger. Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, die Rolle des Vertrauens in betrieblichen Veränderungsprozessen zu untersuchen. Dazu erfolgte eine Auseinandersetzung mit dem Begriff betriebliche Veränderungen, mit dem interdisziplinären Konstrukt von Vertrauen sowie mit den soziopsychologischen Konstrukten von Einstellungen und Verhalten in Veränderungsprozessen.

Das Verständnis und die Sensibilisierung von Hochschulstudierenden für organisationale Thematiken sind essentiell, um in der Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Studierende müssen neben ihrem Fachwissen, sozialen Kompetenzen und emotionaler Intelligenz mit Kenntnissen, wie Organisationen aufgebaut sind und „funktionieren“, gerüstet sein. Dabei führt eine Betrachtung der Variable Vertrauen als Aspekt der organisationalen Praxis und zwischenmenschlichen Interaktion zu einer entscheidenden Kompetenzerweiterung.

## 2 Theoretischer Hintergrund

**Betriebliche Veränderungsprozesse.** Dieser Begriff stützt sich auf die Leitidee des geplanten Organisationswandels, die die moderne Organisationsforschung prägt und Unternehmen die Fähigkeit zum kontinuierlichen Wandel abverlangt (Hennemann 1997; Becke 2007). Als Veränderungsprozesse in Organisationen werden bewusst gesteuerte und längerfristig orientierte Vorgänge und Prozesse bezeichnet, die umfassend die Struktur, Abläufe, Denk- und Verhaltensweisen sowie Technologien verändern. Das Ziel betrieblicher Veränderungsprozesse besteht darin, individuelle Leistungen der Organisationsmitglieder und unternehmerische Leistung insgesamt zu verbessern (Nippa 1997). Die Verbesserung wird zum Beispiel über Reduktionen von Kosten oder Durchlaufzeiten, über Produktivitätssteigerungen, Fehlerreduktion oder gesteigerte Arbeitszufriedenheit bewertet.

**Vertrauen in Organisationen.** Bedingt durch die Multidisziplinarität des Konstruktes Vertrauen ist die Vielfalt der Definitionen sehr breit. In der psychologischen Vertrauensforschung spielen das Konzept von Urvertrauen von Erikson (1970) und das Modell von Vertrauensentscheidungen von Deutsch (1958) eine zentrale Rolle. Mit Urvertrauen bezeichnet Erikson (1970) die auf die Erfahrungen des ersten Lebensjahres zurückgehende Einstellung zu sich selbst und zur Welt. Diese nimmt ihren Ursprung in der Beziehung zur eigenen Mutter. Durch eine liebevolle Mutter-Kind-Beziehung wird Vertrauen gestärkt, durch eine negative – verringert oder sogar vereitelt. Deutsch (1958) begreift Vertrauen als Situationsvariable und stützt sich auf die Analyse des Gefangenen-Dilemma-Spiels aus der Spieltheorie. Der Autor setzt Ver-

trauen mit der Bereitschaft einer Person, in risikobehafteten Situationen dem Verhalten einer anderen Person zu vertrauen, gleich.

In der soziologischen Forschung gilt der systemtheoretische Ansatz von Luhmann maßgeblich, der Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität versteht (Luhmann 2014). Durch komplexe Mensch-Umwelt-Beziehungen sind Individuen einer unüberschaubaren Anzahl von Handlungsalternativen ausgesetzt. Um handlungsfähig zu sein, schließen sie bestimmte Optionen aus ihrer Betrachtung aus. Hier spricht der Autor von Vertrauen als einer riskanten Vorleistung in Bezug auf die Zukunft und von einer positiven Vorwegnahme der Zukunft, die Handlungsfähigkeit in komplexen Situationen ermöglichen. Des Weiteren differenziert Luhmann zwischen persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen. Das erste beruht auf zwischenmenschlichem Kontakt und auf Vertrauenswürdigkeit einer Person. Das nicht-persönliche Systemvertrauen ist auf funktionale Teilsysteme einer Gesellschaft oder einer Organisation mit ihren sozialen Konstrukten, geregelten Rechten und Pflichten ausgerichtet. Luhmann spricht dem persönlichen Vertrauen weniger Stabilität als dem Systemvertrauen zu. Das erste kann durch Missverständnisse zerstört werden und bedarf Zeit, um erneut aufgebaut zu werden. Das Systemvertrauen muss aber nicht aufs Neue gelernt werden und ist umso stärker, je mehr Personen ihr Vertrauen dem konkreten System schenken.

In Anlehnung an die Differenzierung von Luhmann definiert Oswald (2010) Organisationsvertrauen als das globale Vertrauen, das eine Person gegenüber einer spezifischen Organisation besitzt. Als Komponenten von Organisationsvertrauen unterscheidet die Autorin zum einen das interpersonelle Vertrauen, das spezifischen Personen in einer Organisation entgegengebracht wird, und das abstrakte Vertrauen in die Prinzipien und Philosophie einer Organisation.

**Die Ambivalenz des Vertrauens in betrieblichen Veränderungsprozessen.** Können Vertrauensbeziehungen auch negative Wirkungen für die Veränderungsfähigkeit einer Organisation haben? Bleses (2011) spricht davon, dass gerade starke Vertrauenskulturen zur Unbeweglichkeit in Change-Prozessen führen. Tief verwurzelte Vertrauensbeziehungen haben dann eine hemmende Wirkung, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überzeugt sind, dass die Unternehmenskultur nicht angetastet werden darf. Das betroffene Unternehmen sieht sich demnach zwei Entscheidungsalternativen gegenüber stehen: Verändern und dabei das Vertrauen zerstören oder auf Veränderungen verzichten und damit das Vertrauen erhalten.

**Konzeptionalisierung von Organisationsvertrauen.** Als Grundlage wurde der systemtheoretische Ansatz von Luhmann (2014) gewählt, der eine Aufteilung in interpersonelles Vertrauen und Systemvertrauen vorsieht. In Anlehnung an Costigan et al. (1998) und Rupf-Schreiber (2006) wurde interpersonelles Vertrauen zusätzlich in die horizontale Dimension (das Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden derselben Hierarchieebene) und in die vertikale Dimension mit den Ausprägungen Vertrauen in die unmittelbare Führungskraft und Vertrauen in das Topmanagement gesplittet. Die

Operationalisierung des Konstruktes interpersonelles Vertrauen stützte sich auf das Modell von Ellonen et al. (2008), in dem Vertrauen anhand der Faktoren Kompetenz, Menschlichkeit und Verlässlichkeit erfasst wird. Für die Operationalisierung des Konstruktes Systemvertrauen wurden die Faktoren von Graeff (1998) und von Ellonen et al. (2008) zusammengeführt. Abbildung 1 stellt die für die vorliegende Arbeit vorgenommene Konzeptionalisierung des Konstruktes Organisationsvertrauen dar.

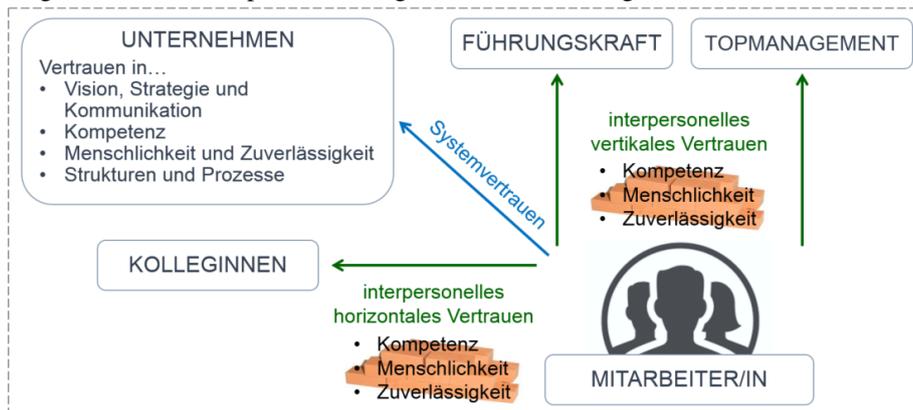


Abbildung 1. Struktur des Konstruktes Organisationsvertrauen; Eigene Skizze.

**Einstellungen und Verhalten.** Ajzen (1991) definiert Einstellung als eine Disposition, sich konstant positiv oder negativ gegenüber einem sozialen Objekt zu verhalten. Rosenberg und Hovland (1960) trennen Einstellungen in eine kognitive, affektive und behaviorale Komponente. Im Kontext von Change-Prozessen entspricht die kognitive Komponente den Gedanken über die Veränderungen im Unternehmen, die affektive Komponente bildet die dadurch ausgelösten Gefühle und Emotionen ab, während die behaviorale Komponente sich auf die Intention bezieht, ein bestimmtes Verhalten in den Veränderungsprozessen zu zeigen oder auszuführen. Eine Erklärung der Kausalität der Einstellungen und des Verhaltens bieten Ajzen und Fishbein mit der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen 1991). Diese sagt aus, dass eine Einstellung sich dann in einer Verhaltensabsicht und im einstellungsrelevanten Verhalten manifestiert, wenn einerseits die Person gegenüber dem Verhalten positiv eingestellt ist und wenn sie glaubt, dass gleichzeitig andere Personen aus dem relevanten Umfeld dieses Verhalten positiv bewerten. Zusätzlich muss die betreffende Person über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle das Gefühl haben, dieses Verhalten ausführen zu können.

**Konzeptionalisierung von Einstellung und Verhalten in Veränderungsprozessen.** Die Studien von Miller et al. (1994) sowie von Wanberg und Banas (2000) befassen sich mit dem Konstrukt Offenheit für Veränderungen (weiter OfV), die entscheidend für die Entstehung einer Veränderungsbereitschaft ist. Vor diesem Hintergrund wurde Einstellung als OfV mit einer affektiven und einer kognitiven Komponente konzeptionalisiert. Die Konzeptionalisierung von Verhalten in Veränderungsprozessen (weiter

ViV) erfolgte auf der Grundlage der Arbeit von Barghorn (2010) mit einer Differenzierung in unterstützendes und widerständiges Verhalten.

### 3 Empirische Untersuchung

**Forschungsfrage und Hypothesen.** Die dieser Arbeit zugrundeliegende Frage lautete: „*Welchen Einfluss hat Vertrauen auf Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in betrieblichen Veränderungsprozessen?*“

Zur Beantwortung dieser Frage wurden sieben Hypothesen abgeleitet und teilweise in Unterhypothesen aufgeschlüsselt, um die Korrelationen zwischen den einzelnen Dimensionen zu analysieren. Die Haupthypothesen sind in Tabelle 1 aufgelistet.

**Tabelle 1.** Haupthypothesen.

H1	Je stärker Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einander vertrauen, desto größer ist ihre Offenheit für Veränderungen.
H2	Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem interpersonellen horizontalen Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrem Verhalten in Veränderungsprozessen.
H3	Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem interpersonellen vertikalen Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Offenheit für Veränderungen.
H4	Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihren Führungskräften und ihrem Verhalten in Veränderungsprozessen.
H5	Je stärker das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihr Unternehmen, desto größer ist ihre Offenheit für Veränderungen.
H6	Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Systemvertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrem Verhalten in Veränderungsprozessen.
H7	Es besteht ein Zusammenhang zwischen Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen.

**Methode.** Es wurde eine Einzelfallstudie in einem Produktionsunternehmen durchgeführt. Zur empirischen Prüfung wurde der quantitative Forschungsansatz mit einer Datenerhebung mittels eines Online-Fragebogens gewählt. Die Erstellung des Fragebogens erfolgte auf Grundlage von etablierten Skalen (Barghorn 2010; Ellonen et al. 2008; Graeff 1998; Oreg 2003; Rupf-Schreiber 2006) mit dem Online-Tool „SoSci-Survey“. Die Datensätze wurden mittels explorativer Statistik mit dem Statistikprogramm SPSS ausgewertet. Als Antwortformat wurde eine siebenstufige Likertskala mit den Skalenbezeichnungen von 1=“stimmt überhaupt nicht“ bis 7=“stimmt voll und ganz“ gewählt. Der abschließende Teil des Fragebogens enthielt Fragen zur Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, zur organisationalen Eingliederung sowie zum Umfang der Führungsverantwortung. Auf die Erhebung demographischer Daten wurde im Sinne der zugesicherten Anonymität der Befragung bewusst verzichtet.

**Vorbereitende Variablenanalyse.** Zur Überprüfung der Hypothesen wurden die Items zuerst einem Test auf Normalverteilung und anschließend einer Faktoren- und einer Reliabilitätsanalyse unterzogen. Einzelne Items mit sehr hohen Werten der Schiefe wurden aus der weiteren Faktorenanalyse ausgeschlossen. Die vorbereitende Analyse der Skalen zeigte sehr gute Reliabilitätswerte bei unabhängigen Variablen und gute Reliabilitätswerte bei abhängigen Variablen. Insgesamt wurden fünf Gesamtskalen für die unabhängigen und vier für die abhängigen Variablen gebildet. Abbildung 2 stellt eine Übersicht der gebildeten Skalen der untersuchten psychologischen Konstrukte und der geprüften Zusammenhänge dar.

	abhängige Variablen			
	OV_k / Offenheit für Veränderungen - kognitiv (N)	OV_a / Offenheit für Veränderungen - kognitiv (N)	VV_w / Verhalten in Veränderungen - affektiv	VV_wstV / Verhalten in Veränderungen - widerstand (S)
<b>unabhängige Variablen</b>				
IHV_k / Interpersonelles horizontales Vertrauen - Kompetenz (N)	H1	H1	UH2.2	UH2.1
IHV_ZM / Interpersonelles horizontales Vertrauen - Zuverlässigkeit und Menschlichkeit (N)	H1	H1	UH2.2	UH2.1
IIV_Fk / Interpersonelles vertikales Vertrauen in die Führungskraft (S)	H3	H3	H4	H4
VTM / Vertrauen in das Topmanagement (S)	UH3.1	UH3.1	UH4.3	UH4.1
SV / Systemvertrauen (N)	UH3.2	UH3.2	UH4.4	UH4.2
<b>abhängige Variablen</b>				
OV_k / Offenheit für Veränderungen - kognitiv (N)			H7	
OV_a / Offenheit für Veränderungen - affektiv (N)			UH7.2	UH7.1
			H7	
			UH7.2	UH7.1

**Abbildung 2.** Zusammenfassung der Skalen und der zu prüfenden Hypothesen; Eigene Darstellung.

**Stichprobe.** Insgesamt nahmen an der Befragung 167 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teil beziehungsweise 25,40% der Belegschaft des untersuchten Unternehmens. Die Verteilung der Führungsverantwortung in der Stichprobe sah folgendermaßen aus: Die meisten Befragten (54,50%) hatten keine Führungsverantwortung, 23,40% der Respondentinnen und Respondenten führten bis zu neun Personen, 4,20% hatten Führungsverantwortung für 41 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## 4 Ergebnisse

Zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den definierten Variablen wurden Korrelationsanalysen nach Spearman (bei einer Schiefverteilung) oder nach Person (bei einer Normalverteilung einer Skala) durchgeführt. Dabei konnten von den sieben Haupthypothesen drei (H3, H5 und H6) zur Gänze bestätigt werden. Zwei Hypothesen (H4 und H7) wurden teilweise bestätigt und zwei weitere (H1 und H2) mussten verworfen werden. Die einzelnen Ergebnisse ließen sich wie folgt zusammenfassen.

Interpersonelles horizontales Vertrauen steht in keinem signifikanten Zusammenhang mit Verhalten in Veränderungsprozessen. Hinsichtlich Offenheit für Veränderungen wurde auf dem Signifikanzniveau  $p < 0,05$  ein Zusammenhang zwischen der Vertrau-

enskomponente Zuverlässigkeit und Menschlichkeit und der affektiven Komponente von Offenheit für Veränderungen beobachtet.

Zwischen Vertrauen gegenüber der direkten Führungskraft und Offenheit für Veränderungen zeigte sich ein positiver Zusammenhang. Eine Korrelation mit Widerstand in Change-Prozessen konnte nicht bestätigt werden. Dafür wurde ein ausreichend signifikanter Zusammenhang mit unterstützendem Verhalten beobachtet. Zwischen Vertrauen in das Topmanagement und Offenheit für Veränderungen wurde ein starker Zusammenhang aufgezeigt und auch bestätigt, dass Vertrauen in die oberste Führung stark positiv mit unterstützendem Verhalten und negativ mit Widerstand in Change-Prozessen korreliert.

Hinsichtlich Systemvertrauen wurde ein positiver signifikanter Zusammenhang mit affektiver und kognitiver Offenheit für Veränderungen festgestellt. Mit Widerstand in Change-Prozessen korrelierte Systemvertrauen negativ, mit unterstützendem Verhalten – positiv, allerdings war dieser Zusammenhang im Vergleich zum Vertrauen in das Topmanagement und zu den Führungskräften geringer ausgeprägt. Tabelle 2 gibt eine Übersicht der Kennwerte der berechneten Korrelationen.

**Tabelle 2.** Korrelationskoeffizienten der Skalen interpersonelles horizontales Vertrauen, interpersonelles vertikales Vertrauen in die Führungskraft, Vertrauen in das Topmanagement, Systemvertrauen, Offenheit für Veränderungen und Verhalten in Veränderungsprozessen.

Skala		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Interpersonelles horizontales Vertrauen - Kompetenz (IHV_K)	r	1,00	0,72**	0,04**	0,35**	0,41**	0,05	0,07	-0,08	-0,06
	p		0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,38	0,32	0,48
2. Interpersonelles horizontales Vertrauen - Zuverlässigkeit und Menschlichkeit (IHV_ZM)	r		1,00	0,54**	0,41**	0,42**	0,10	0,17*	-0,08	-0,01
	p			0,00	0,00	0,00	0,22	0,03	0,33	0,90
3. Interpersonelles vertikales Vertrauen in die Führungskraft (IVV_Fk)	r			1,00	0,57**	0,59**	0,18*	0,19*	-0,14	0,19*
	p				0,00	0,00	0,02	0,01	0,07	0,02
4. Vertrauen in das Topmanagement (VTM)	r				1,00	0,79**	0,36**	0,28**	-0,22**	0,20**
	p					0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
5. Systemvertrauen	r					1,00	0,36**	0,25**	-0,25**	0,17*
	p						0,00	0,00	0,00	0,03
6. Offenheit für Veränderungen – kognitiv (OFV_k)	r						1,00	0,37**	-0,39**	0,37**
	p							0,00	0,00	0,00
7. Offenheit für Veränderungen – affektiv (OFV_a)	r							1,00	-0,25**	0,11
	p								0,00	0,14
8. Verhalten in Veränderungsprozessen - Widerstand (VIV_W)	r								1,00	-0,37**
	p									0,00
9. Verhalten in Veränderungsprozessen - unterstützendes Verhalten (VIV_untV)	r									1,00
	p									

Anmerkungen: \* signifikante Korrelationen auf dem Niveau 0,05;

\*\* signifikante Korrelationen auf dem Niveau 0,01

## 5 Diskussion und Implikationen für die berufliche Praxis

Die Ergebnisse lassen eine untergeordnete Rolle von Vertrauen der Organisationsmitglieder derselben hierarchischen Ebene zueinander im Kontext von Veränderungsprozessen erkennen. Im Gegensatz dazu beeinflusst Vertrauen in die Führungskräfte positiv Offenheit für Veränderungen und verstärkt unterstützendes Verhalten in

Change-Prozessen. Die größte Rolle spielt Vertrauen in das Topmanagement. Der Grund für diese signifikante Bedeutung kann folgendermaßen erklärt werden: In Zeiten von Restrukturierungen und Veränderungen orientieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark an der Führungsspitze. Schenken die Mitarbeitenden den Entscheidungen der Geschäftsleitung Glaubwürdigkeit und vertrauen sie darauf, dass die Führungskräfte und das Topmanagement zum Wohl der Belegschaft handeln, haben sie auch Vertrauen, dass die initiierten Maßnahmen das Unternehmen in die richtige Richtung führen. Die Interpretation kann sogar ausgeweitet werden: Organisationsentwicklung und Veränderungen werden durch vertikales Vertrauen überhaupt erst ermöglicht und würden ohne dieses scheitern. Des Weiteren bestätigte die Studie eine maßgebende Rolle von Systemvertrauen. Werden die Prozessabläufe und Strukturen der Organisation als verlässlich empfunden, steigt die Bereitschaft der Beteiligten, die Veränderungen zu unterstützen.

Die Datenerhebung erfolgte in einem Unternehmen und zu einem Zeitpunkt, was die generelle Gültigkeit der Ergebnisse für alle Organisationen und alle Phasen von Change-Projekten limitiert. Eine weitere Einschränkung stellt die Frage der positiven Selbstwahrnehmung und der sozialen Erwünschtheit des Antwortverhaltens dar. Die Tatsache, dass ein großer Teil der Befragten Führungskräfte waren, die in der Regel Veränderungsprozesse initiieren und für deren Umsetzung verantwortlich sind, könnte die Antworten beeinflusst haben. Diese Ansatzpunkte sollten im Falle einer Weiterführung der Forschungsarbeit berücksichtigt werden. Ein interessanter Fokus für andere Forschungsarbeiten könnte der Bezug zu Unternehmenskulturen und EigentümerInnen-Verhältnissen sein.

Trotz der Limitationen der Studie kann behauptet werden, dass die erzielten Ergebnisse über das untersuchte Unternehmen hinaus Aussagekraft haben. Zum einen zeigte diese Arbeit, dass die Themen Veränderung und Change-Projekte in der aktuellen Arbeitswelt hoch präsent sind. Der Nutzen und Preis von Veränderungsprozessen werden intensiv diskutiert. Organisationsmitglieder haben diesen gegenüber differenzierte Einstellungen, die zu unterschiedlichen Verhaltensweisen führen. Zum anderen belegte der empirische Teil, dass Vertrauen in die Führungskräfte, in das Topmanagement und in die Organisation für den Erfolg von betrieblichen Veränderungsprozessen von großer Bedeutung ist. Die Instrumente zur Erfassung von mehreren Dimensionen von Organisationsvertrauen sowie von Einstellung und Verhalten in betrieblichen Veränderungsprozessen, die in dieser Arbeit erprobt wurden, können auch in anderen Unternehmen angewendet werden. Schließlich brachten die Auseinandersetzung mit dem interdisziplinären Konstrukt Vertrauen und die Analyse von Vertrauensdimensionen die Erkenntnis, dass das Thema noch ungewohnt ist und teils auf Skepsis, teils auf Neugierde stößt.

## **Literaturverzeichnis**

1. Ajzen, I.: The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2), 179-211 (1991).

2. Barghorn, K.: Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen. Dissertation an der Universität Osnabrück (2010), [https://repositorium.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-201103088005/1/thesis\\_barghorn.pdf](https://repositorium.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-201103088005/1/thesis_barghorn.pdf), letzter Abruf am 22.10.2016.
3. Becke, G.: Vom Erhalten durch Verändern zum Verändern durch Erhalten. Reproductive Stabilität in Change Management-Prozessen. *OrganisationsEntwicklung* 1, 18-25 (2007).
4. Bleses, P.: Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen. *Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung*. In: Becke, G., Behrens, M., Bleses, P., Evers, J., Hafkesbrink, J. (Hrsg.) *Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen*, Artec-paper 175, S. 119-136. Bremen (2011).
5. Costigan, R., Ilter, S., Berman, J.: A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues* 10, 303-317 (1998).
6. Deutsch, M.: Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279 (1958), <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002200275800200401>, letzter Abruf am 21.01.2017.
7. Ellonen, R., Blomqvist, K., Puumalainen, K.: The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management* 11, 160-181 (2008).
8. Erikson, E.: *Jugend und Krise. Die Psychodynamik im sozialen Wandel*. Enke, Stuttgart (1970).
9. Graeff, P.: *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen*. Wissenschaftlicher Verlag, Berlin (1998).
10. Hennemann, C.: *Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht*. Rainer Hampp Verlag, München (1997).
11. Luhmann, N.: *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 5. Auflage. UTB, München (2014).
12. Miller, V., Johnson, J., Grau, J.: Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research* 22(1), 59-80 (1994).
13. Nippa, M.: Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse in Unternehmen. Ergebnisse einer Expertenbefragung. In: Nippa, M., Scharfenberg, H. (Hrsg.) *Implementierungsmanagement: Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen*, S. 21-57. Gabler, Wiesbaden (1997).
14. Oreg, S.: Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology* 88(4), 680-693 (2003).
15. Oswald, M.: Vertrauen in Organisationen. In: Schweer, M. (Hrsg.) *Vertrauensforschung: State of the art*, S. 63-85. Peter Lang, Frankfurt am Main (2010).
16. Rosenberg, M., Hovland, C.: Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In: Hovland, C., Rosenberg, M. (Hrsg.) *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components*, S. 1-14. Yale University Press, New Heaven (1960).
17. Rupf-Schreiber, M.: *Identifikation und Vertrauen in Organisationen. Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche. Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde an der Philosophischen Fakultät der Universität Freiburg in der Schweiz* (2006).
18. Wanberg, C., Banas, J.: Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology* 85(1), 132-142 (2000).