

Wie Unternehmerfamilien die Resilienz ihrer Mitarbeitenden stärken

Eine Betrachtung von Vertrauen und
Selbstwirksamkeit

Masterarbeit

Eingereicht von: **Christian Matthias Kügele, BA**

Studierenden-ID: **01511098**


Studium: **Master program in Sales Management**

Betreuer*in: **FH-Prof. DI Dr. Martin Duque**

Graz, 26.04.2023

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 26.04.2023



Zusammenfassung

Wie Unternehmerfamilien die Resilienz ihrer Mitarbeitenden stärken.

Eine Betrachtung von Vertrauen und Selbstwirksamkeit.

Christian Matthias, KÜGELE

Diese Arbeit versucht die Grundlage für die Resilienz von Mitarbeitenden auf Basis gelebter Werte zu untersuchen und fokussiert sich auf den Wert des Vertrauens in Kombination mit dem Resilienzfaktor der Selbstwirksamkeit, da diese Thematik in der Resilienzforschung bisher vernachlässigt wurde. Aufgrund der Besonderheiten und Relevanz von Familienunternehmen wird auf diese Gruppe fokussiert. Im theoretischen Teil wurde ein Modell zur Erklärung der Wirkzusammenhänge herausgearbeitet, welches im empirischen Teil mittels einer Primärerhebung mit einem Onlinefragbogen geprüft und validiert wurde. Das Ergebnis ist, dass das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Vorgesetzten einen positiven Zusammenhang mit ihrer Selbstwirksamkeit hat, wobei diese Verbindung durch die Motivation beeinflusst wird. Die Selbstwirksamkeit ihrerseits hat wiederum einen positiven Einfluss auf die individuelle Resilienz, wodurch die Verbindung zwischen Vertrauen und Resilienz nachgewiesen wurde.

Schlagwörter: Vertrauen, Vertrauen in Vorgesetzte, Motivation, Selbstwirksamkeit, Familienunternehmen, Individuelle Resilienz

Abstract

How entrepreneurial families strengthen the resilience of their employees.

A look at trust and self-efficacy.

Christian Matthias, KÜGELE

This thesis attempts to examine the basis for employee resilience because of the lived values within the company and focuses on the value of trust in combination with the resilience factor of self-efficacy, as this topic has been neglected in resilience research to date. Due to the special characteristics and relevance of family businesses, the focus lies on this group. In the theoretical part, a model was developed to explain the interrelationships, which was tested and validated in the empirical part by means of a primary survey with an online questionnaire. The result is that employees' trust in their superiors has a positive connection with their self-efficacy, whereby this connection is influenced by motivation. Self-efficacy, in turn, has a positive influence on individual resilience, thus demonstrating the link between trust and resilience.

Keywords: Trust, Trust in supervisors, Motivation, Self-efficacy, Family business, Individual resilience

Inhaltsverzeichnis

<i>Einleitung</i>	1
Problemstellung.....	2
Ziel der Arbeit	3
Forschungsfragen	4
Hypothesen der Arbeit	5
<i>Kapitel 1: Werte in Familienunternehmen</i>	6
Familienunternehmen und ihre Besonderheiten.....	6
Werte und ihre Relevanz für Organisationen und Mitarbeitende	11
Entstehung und Weitergabe von Wertesets in Familienunternehmen	13
Vertrauen als Schlüsselwert in Familienunternehmen	14
Führungskräfte in Familienunternehmen.....	15
<i>Kapitel 2: Motivation von Mitarbeitenden</i>	18
Definition und Abgrenzung.....	18
Arten von Motivation und psychologische Wirkbeziehungen	19
Die Selbstbestimmungstheorie als Erklärung von Arbeitsmotivation.....	21
Amotivation.....	22
Externe Regulierung.....	23
Introjierte Regulierung	23
Identifizierte Regulierung.....	23
Integrierte Regulierung	23
Intrinsische Motivation	24
<i>Kapitel 3: Selbstwirksamkeit als Eigenschaft</i>	25
Abgrenzung des Begriffs und Definition des Konstruktes	25
Prozesse und Modelle der Selbstwirksamkeit.....	26
Eigene Erfolgserlebnisse	27
Stellvertretende Erfahrung	28
Verbale Ermutigung	28
Emotionale Erregung.....	29
Genetische Veranlagung	29
Selbstwirksamkeit im Arbeitsalltag	29
<i>Kapitel 4: Individuelle Resilienz im Kontext der Arbeitswelt</i>	31
Definition und Abgrenzung.....	31
Prozesse und Einflussfaktoren der individuellen Resilienz.....	33
Individuelle Resilienz von Mitarbeitenden	35

<i>Kapitel 5: Einfluss der Führungskräfte in FU auf die Motivation von Mitarbeitenden</i>	<i>37</i>
Motivation und Führung.....	37
Motivationsfördernde Maßnahmen und die Selbstbestimmungstheorie in der Führung.....	39
<i>Kapitel 6: Selbstwirksamkeit als Faktor der individuellen Resilienz</i>	<i>43</i>
Robustheit durch Selbstbewusstsein.....	43
Aufbau von Resilienz durch Selbstwirksamkeit.....	44
Relevanz von Selbstwirksamkeit für Unternehmen	45
<i>Kapitel 7: Wie durch das Vertrauen in die Führungskräfte die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden in FU beeinflusst wird</i>	<i>48</i>
Beschreibung der Wirkungszusammenhänge	48
Konzeptionelles Modell der Wirkungszusammenhänge	49
<i>Kapitel 8: Untersuchungsdesign der empirischen Studie</i>	<i>51</i>
Methode der Arbeit und Operationalisierung des Modells	51
Sampling	56
Untersuchungsdesign, Erhebungszeitraum und Auswertung	58
<i>Kapitel 9: Analyse und Auswertung der quantitativen Erhebung</i>	<i>59</i>
Auswertungsmethodik	59
Strukturdaten	60
Geschlecht.....	60
Unternehmenszugehörigkeit	61
Anstellungsart	62
Führungsspanne.....	63
Vertrauen.....	64
Einstiegsfragen	64
Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte	67
Überprüfung der Skalenreliabilität der Vertrauensskala	70
Motivation	72
Einstiegsfragen.....	72
Motivation der Mitarbeitenden.....	74
Überprüfung der Skalenreliabilität der Motivationsskala.....	77
Berechnung Selbststeuerung auf Basis der Motivationswerte	78
Selbstwirksamkeit.....	81
Einstiegsfragen	81
Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden.....	82
Überprüfung der Skalenreliabilität der Selbstwirksamkeitsskala	84
Individuelle Resilienz	86
Einstiegsfragen.....	86
Resilienz der Mitarbeitenden.....	87

Überprüfung der Skalenreliabilität der Resilienzskala	89
Auswertung der Skalen.....	90
<i>Kapitel 10: Überprüfung der Hypothesen</i>	<i>93</i>
Zusammenhang von Motivation und Selbstwirksamkeit	93
Zusammenhang Selbstwirksamkeit und individueller Resilienz.....	94
Zusammenhang Vertrauen und Motivation	95
Zusammenhang Vertrauen und Selbstwirksamkeit	96
<i>Kapitel 11: Ergebnisse der Arbeit</i>	<i>98</i>
Beschreibung Ergebnisse der Arbeit.....	98
Handlungsempfehlungen	99
Limitationen und Ausblick	100
<i>Literaturverzeichnis.....</i>	<i>102</i>
<i>Anhang.....</i>	<i>111</i>

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 — Rollenbeschreibung des Drei-Kreise-Modells.....	9
Tabelle 2 — Wertedimensionen	12
Tabelle 3 — Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation	40
Tabelle 4 — Originalskalen der empirischen Erhebung.....	54
Tabelle 5 — Häufigkeiten Unternehmenszugehörigkeit	62
Tabelle 6 — Auswertung Führungsspanne	64
Tabelle 7 — Häufigkeiten Vertrauen	67
Tabelle 8 — Deskriptive Auswertung Vertrauen	69
Tabelle 9 — Reliabilitätstabelle der Vertrauensskala	70
Tabelle 10 — Häufigkeiten Motivation.....	75
Tabelle 11 — Deskriptive Auswertung Motivation.....	76
Tabelle 12 — Reliabilitätstabelle der Motivationskala	77
Tabelle 13 — Deskriptive Auswertung Selbststeuerung	79
Tabelle 14 — Häufigkeiten Selbstwirksamkeit	82
Tabelle 15 — Deskriptive Auswertung Selbstwirksamkeit	84
Tabelle 16 — Reliabilitätstabelle der Selbstwirksamkeitsskala.....	85
Tabelle 17 — Häufigkeiten Resilienz.....	87
Tabelle 18 — Deskriptive Auswertung Resilienz	88
Tabelle 19 — Reliabilitätstabelle der Resilienzskala.....	89
Tabelle 20 — Deskriptive Auswertung Konstruktmittelwerte	91
Tabelle 21 — Testung auf Normalverteilung der Konstruktskalen	92
Tabelle 22 — Korrelation von Selbstwirksamkeit und Motivation nach Spearman.....	93
Tabelle 23 — Korrelation von Selbstwirksamkeit und Resilienz nach Spearman	94

Tabelle 24 — Korrelation von Vertrauen und Motivation nach Spearman.....	95
Tabelle 25 — Korrelation von Selbstwirksamkeit und Vertrauen nach Spearman	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 — Drei-Kreise-Modell	8
Abbildung 2 — Dreidimensionales Lebenszyklusmodell eines Familienunternehmens	10
Abbildung 3 – Die Taxonomie der menschlichen Motivation	22
Abbildung 4 — Konzeptionelles Modell der Wirkbeziehung von Vertrauen und Selbstwirksamkeit in Familienunternehmen	49
Abbildung 5 — Modelloperationalisierung	53
Abbildung 6 — Berechnungsformel Motivation.....	56
Abbildung 7 — Geschlechterauswertung	61
Abbildung 8 — Häufigkeit Anstellungsart.....	63
Abbildung 9 — Häufigkeit Einstiegsfrage Vertrauen	65
Abbildung 10 — Auswertung offene Frage Vertrauen	66
Abbildung 11 — Häufigkeit Einstiegsfrage Motivation.....	72
Abbildung 12 — Auswertung offene Frage Motivation.....	73
Abbildung 13 — Häufigkeiten Selbstwirksamkeit.....	82
Abbildung 14 — Häufigkeiten Resilienz	86

Einleitung

Das Umfeld von Unternehmen verändert sich stetig. Neue Technologien, aggressive Marktteilnehmer oder geopolitische Ereignisse stellen Firmen immer wieder vor neue Herausforderungen. Die Aufgabe, die daraus resultierenden Probleme zu behandeln, wird für Organisationen und ihre Mitarbeitenden zunehmend schwieriger (Soucek et al., 2019, pp. 50–51). Vor allem in der heutigen Zeit scheinen die Abstände zwischen Ereignissen, welche sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Herausforderungen mit sich bringen, immer kleiner zu werden. Während sich viele Unternehmen noch von den Auswirkungen der Coronapandemie erholen, sind sie bereits mit der Ukraine-Krise und ihren Auswirkungen für die globalen Lieferketten und praktisch alle Wirtschaftsbereiche konfrontiert (Zachosova & Koval, 2022, p. 218).

Für Unternehmen ergibt sich daraus ein Bedarf nach Möglichkeiten, diesen herausfordernden Einflüssen zu widerstehen. In der Literatur wird in diesem Kontext immer wieder das Schlagwort der Resilienz aufgegriffen. Resilienz als Eigenschaft ist aber ein sehr diverser Begriff, da sie einerseits die Anpassungsfähigkeit von Individuen oder sozialen Gruppen wie Organisationen und andererseits die Widerstandskraft eben dieser beschreibt (Beech et al., 2019, pp. 161–162; Ventura et al., 2020, pp. 165–166).

Aufgrund des Bedarfs, diese Eigenschaft für Unternehmen nutzbar zu machen, hat sich eine eigene Forschungsrichtung der Resilienzforschung mit Bezug auf die organisationale Resilienz gebildet. Einhergehend mit einer verstärkten Forschung in einem Bereich wurden auch hier Fokusse in Bezug auf besondere Felder herausgearbeitet. So hat sich auch in der Forschung zu Resilienz im Unternehmenskontext ein Teilbereich etabliert, welcher sich auf Familienunternehmen konzentriert. Aufgrund der vielen Besonderheiten sticht diese

Unternehmensgruppe hervor, was auch an der Komplexität liegt, die ein Familienunternehmen mit sich bringt. Neben dieser grundsätzlichen Unterscheidung wurde auch ein Fokus auf bestimmte Unternehmensgruppen gesetzt, wobei vor allem die Gruppe der Familienunternehmen heraussticht (Hammouda & Basly, 2020, pp. 224–225; Soucek et al., 2016, pp. 133–134).

Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass neben der wirtschaftlichen und sozialen Dimension auch noch der Einfluss der Unternehmerfamilie eine Rolle spielt. Auch volkswirtschaftlich sind Familienunternehmen sehr relevant. So belegen Studien, dass Familienunternehmen im Jahr 2000 59% des Bruttoinlandsproduktes der USA erwirtschaftet haben und auch in Deutschland sind ähnliche Ausmaße erkennbar (Spelsberg, 2011, p. 10; Wimmer et al., 2018, pp. 14–15).

Diese Arbeit greift die beschriebene Relevanz von Familienunternehmen für die Gesamtwirtschaft, als auch die immer stärker werdende Notwendigkeit nach Widerstandskraft und Überlebensfähigkeit der Unternehmen auf und führt diese zusammen, indem das Feld der Resilienzforschung in Bezug auf Familienunternehmen vertieft wird.

Problemstellung

Für die Resilienz in Familienunternehmen wurden bereits verschiedene Ursachen auf Basis anderer Disziplinen identifiziert und vertieft. Eine Verbindung zwischen der Resilienz und sozialen Normen in Form von Werten wurde bis jetzt sehr selten erforscht (Hammouda & Basly, 2020, p. 224). Familienunternehmen und die gelebte Kultur in diesen sind sehr heterogen. Allgemeine Aussagen über Werte und Resilienz sind aufgrund der großen Varianz an Wertesets und den dahinterliegenden weiteren Einflussfaktoren sehr schwierig zu treffen

(Rau et al., 2019, p. 195f.). Es gibt jedoch Werte wie beispielsweise Vertrauen oder Loyalität, welche in der Unternehmenskultur von Familienunternehmen öfter aufzufinden sind, als andere Werte oder Leitmotive (Hammouda & Basly, 2020, p. 237). Die Betrachtung eines spezifischen Wertes in Bezug auf Resilienz und ihre Einflussfaktoren ist somit naheliegend.

Auch Resilienz ist zu facettenreich, um nur auf eine Eigenschaft im Gesamten reduziert zu werden. So gibt es bestimmte Faktoren, die sogenannten Resilienzfaktoren, welche sich förderlich auf die Widerstandsfähigkeit oder auch die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auswirken können (Masten, 2016, pp. 147–148).

Auch wenn Resilienz auf der Ebene von Familienunternehmen bereits erforscht wird, so liegt der Fokus sehr stark im Bereich der organisationalen Resilienz, da natürlich versucht wird, die Eigenschaft auf Unternehmensebene einzuordnen und auf Basis dieses Verständnisses Stärkungsmaßnahmen für die gesamte Organisation herauszuarbeiten. Im Bereich der Resilienzforschung zu Mitarbeiter*innen in Familienunternehmen ist hingegen kaum etwas vorhanden, wodurch sich auch ein relevantes Feld für einen wissenschaftlichen Beitrag ergibt.

Diese ganzen Punkte ergeben eine Forschungslücke, die bis dato gänzlich unadressiert geblieben ist, nämlich die Betrachtung einzelner Werte in Kombination mit spezifischen Resilienzfaktoren als Basis für die Resilienz von einzelnen Mitarbeitenden im Kontext von Familienunternehmen.

Ziel der Arbeit

Wie in der Ausgangssituation und auch der Problemstellung beschrieben, gibt es noch einige offene Fragen in der Forschung zu Familienunternehmen. Das Ziel, welches auf Basis dieser Faktoren definiert wurde, besteht darin, den Einfluss, den die Unternehmerfamilie in

direkter oder indirekter Form mittels der gelebten Werte auf die Resilienz der Mitarbeitenden des Unternehmens hat, nachzuweisen und darzustellen. Genauer definiert bedeutet das, dass der Einfluss eines Wertes auf einen Resilienzfaktor als Basis für individuelle Resilienz überprüft wird. Als Wert wird das Vertrauen aufgrund seiner Prominenz in Familienunternehmen gewählt. Als Resilienzfaktor wurde die Selbstwirksamkeit, welche auch das Selbstvertrauen umfasst, gewählt, da hier Ähnlichkeiten zu den Wirkmechanismen des Wertes Vertrauen vermutet werden.

Ein zusätzliches Ziel der Arbeit besteht darin, die Relevanz des Wertes Vertrauen für die Gruppe der Familienunternehmen zu überprüfen und bestätigen, um so die bisherige Forschung zu diesem Thema zu stützen.

Forschungsfragen

Aus den in der Ausgangssituation beschriebenen Punkten und der durch die Literaturrecherche identifizierten Forschungslücke lassen sich auf Basis der Ziele der Arbeit folgende Forschungsfragen definieren:

Welchen Einfluss hat das Vertrauensverhältnis zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden auf die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden in Familienunternehmen?

Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden und ihrer individuellen Resilienz?

Welche Faktoren bilden die Basis für die Wertesets von Führungskräften in FU?

Hypothesen der Arbeit

Durch die Erarbeitung des Themas auf Basis bestehender Literatur in Kombination mit den festgelegten Forschungsfragen wurden folgende Hypothesen festgelegt, welche durch diese Arbeit in weiterer Folge bestätigt oder widerlegt werden sollen:

H1: Eine Erhöhung des Vertrauens der Mitarbeitenden in Familienunternehmen in ihre Führungskräfte führt zu einer Steigerung der Selbstwirksamkeit dieser Mitarbeitenden

H2: Die Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden in Familienunternehmen hat einen positiven Einfluss auf ihre individuelle Resilienz

H3: Die Erhöhung der Motivation eines Mitarbeitenden in einem FU hat einen positiven Einfluss auf seine Selbstwirksamkeit

H4: Eine Erhöhung des Vertrauens der Mitarbeitenden in Familienunternehmen in ihre Führungskräfte führt zu einer Steigerung der Motivation dieser Mitarbeitenden

Kapitel 1: Werte in Familienunternehmen

Dieses Kapitel erklärt, was ein Familienunternehmen ist, welche Definitionen es gibt, wie es von anderen Unternehmenstypen abgegrenzt werden kann und welche Besonderheiten diesen Unternehmenstyp ausmachen. Weiters wird die Relevanz von Werten für Unternehmen im Allgemeinen beschrieben und im Speziellen deren Relevanz für Familienunternehmen aufgezeigt. Entsprechend dem Ziel der Arbeit wird ein Fokus auf den Wert Vertrauen gelegt und beschrieben, warum dieser Wert eine Schlüsselrolle in Familienunternehmen einnimmt. Zusätzlich zu den werte- und unternehmenskulturbezogenen Betrachtungen des Kapitels wird die Gruppe der Führungskräfte als Träger und Vermittler von Werten innerhalb des Unternehmens herangezogen und Besonderheiten von Führungskräften in Familienunternehmen herausgearbeitet.

Familienunternehmen und ihre Besonderheiten

Der Begriff des Familienunternehmens (FU) subsumiert eine Gruppe von Unternehmen, welche immer mehr an Relevanz gewinnt. Doch eigentlich handelt es sich hierbei nicht um eine neue Erscheinung oder neu aufkeimende Forschungsrichtung, sondern vielmehr um ein Gebiet, das , trotz seiner Relevanz für die die Volkswirtschaften, lange unerforscht blieb (Märk & Situm, 2018, p. 18; Wimmer et al., 2018, pp. 4–5).

Es handelt sich hierbei aber nicht um eine Rechtsform oder ähnliches, sondern eher eine Gattungsbezeichnung, welche sich aus dem allgemeinen Sprachgebrauch so ergeben hat und in der Wissenschaft so übernommen wurde. Darunter versteht man grundsätzlich Unternehmungen, welche durch die Familie und Nachfolger*innen der*des Gründerin*Gründers geführt wird. Diese Führung muss aber nicht zwingend auf operativer

Ebene stattfinden, wie in den folgenden Seiten noch genauer erläutert wird (Caspary, 2018, p. 20; Wimmer et al., 2018, p. 6f.).

Sehr passend fasst die Definition von Rau die beschriebenen Punkte wie folgt zusammen:

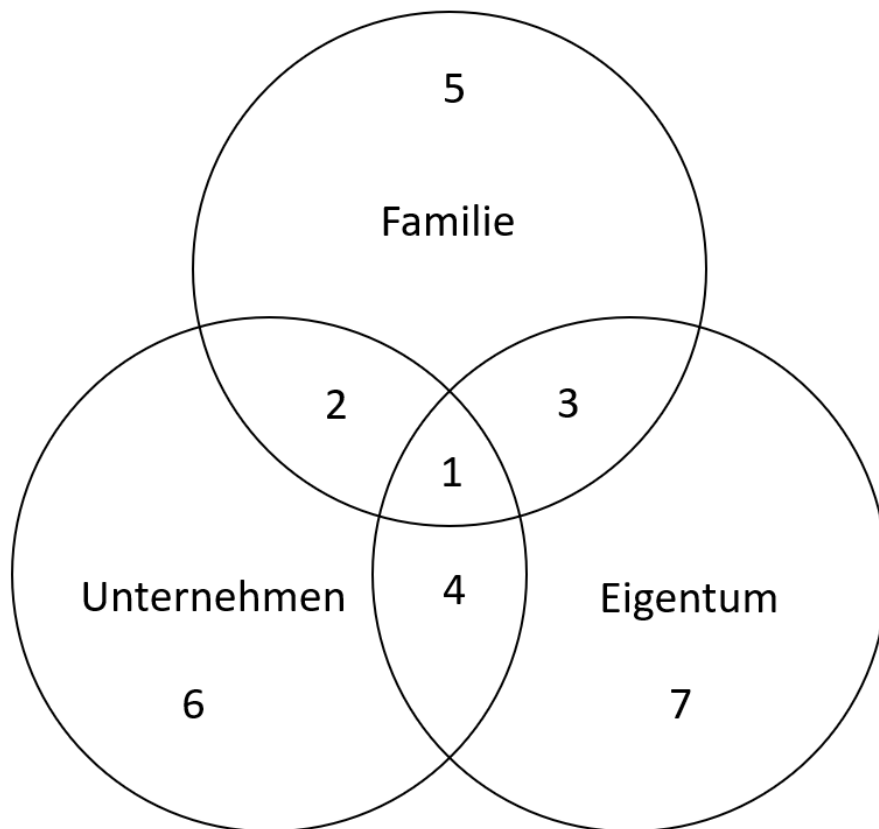
Ein Familienunternehmen ist demnach ein Unternehmen, auf das eine oder mehrere Familie(n) maßgeblichen Einfluss ausüben. Die Familie hat nun zwei Möglichkeiten, ihren Einfluss geltend zu machen: zum einen über die Eigentumsfunktion und die daraus abgeleitete Kontrollfunktion und zum anderen über die direkte Beteiligung am Management des Unternehmens. (Rau, 2010, p. 4)

In Familienunternehmen treffen nicht nur mehrere Interessensgruppen aufeinander, welche im Folgenden auch beschrieben werden, sondern auch die Forschung zu jener Unternehmensgruppe umfasst mehrere Disziplinen, da sowohl betriebswirtschaftliche Sachverhalte behandelt werden sowie auch psychologische, soziologische oder auch rechtliche. Somit werden Forscher, welche sich mit diesem Thema auseinandersetzen, gefordert, immer wieder auch benachbarte Disziplinen mit in ihre Betrachtungen einzubeziehen, um das Forschungsobjekt in seiner Gänze zu erfassen (von Schlippe, 2016, p. 13f.).

Als Modell, um die diversen Interessensgruppen darzustellen und zu unterscheiden, wird das sogenannte Drei-Kreise-Modell verwendet, welches in Abbildung 1 gezeigt wird. Das Unternehmen wird hier in 3 Einflussphären aufgeteilt, nämlich die Familie, das Unternehmen und das Eigentum. Jeder dieser Bereiche bringt individuelle Interessen und Einflüsse mit sich, welche durch Mitglieder dieser Gruppe ausgelebt werden. Die Überschneidungen der Blasen zeigt jene, die gleichzeitig mehreren Gruppen angehören und folglich auch mehrere

Interessen in sich vereinen. Das Modell zeigt auch, welche emotionale Komplexität in Familienunternehmen vorherrscht, da nicht immer die Forderungen aller Interessengruppen erfüllt werden können und nicht selten Konflikte von einem Bereich in den anderen mitgenommen werden, wie zum Beispiel die Diskussion über Investitionsentscheidungen bei Familienfesten und familiäre Auseinandersetzungen in Meetings im Unternehmen (Märk & Situm, 2018, pp. 23–24; Simon, 2012, pp. 25–27; Tagiuri & Davis, 1996, pp. 200–203).

Abbildung 1 — Drei-Kreise-Modell



Anmerkung: In Anlehnung an (Rüsen, 2017, p. 24).

Die Ausprägungen des Modells wurden in Tabelle 1 dargestellt und beschrieben.

Tabelle 1 — Rollenbeschreibung des Drei-Kreise-Modells

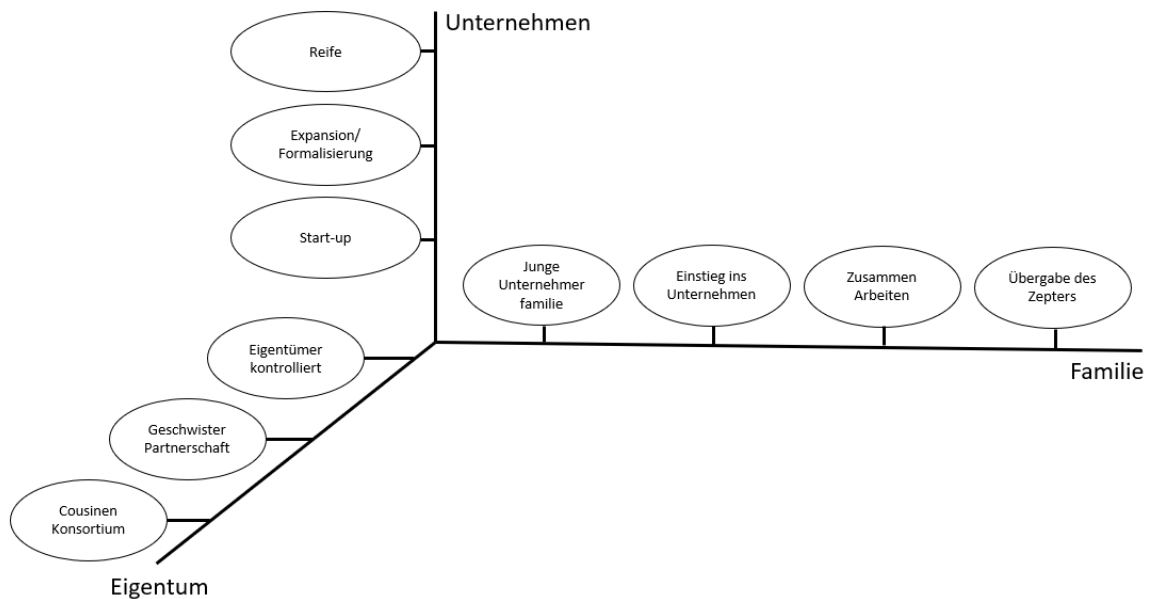
Bereich	Beschreibung	Beispiele
1	Personen, welche der Unternehmerfamilie entstammen, Anteile des Unternehmens besitzen und im Unternehmen tätig sind	Gründer*in, Nachfolger*in
2	Personen, welche zur Unternehmerfamilie gehören und im Unternehmen mitarbeiten	Nachfolger*in vor Anteilsübergabe
3	Personen, die Anteile des Unternehmens besitzen und zur Unternehmerfamilie gehören	Ehepartner*innen der Familienmitglieder
4	Personen, welche sowohl im Unternehmen tätig sind als auch zu den Anteilseignern gehören	Beteiligte Mitarbeiter*innen
5	Personen, die zur Unternehmerfamilie gehören	Kinder und Enkel der*des Gründerin*Gründers
6	Personen, die im Unternehmen arbeiten	Mitarbeiter*innen, externe Manager*innen
7	Personen, die Anteile des Unternehmens besitzen und nicht im Unternehmen tätig sind, sowie keine Mitglieder der Familie sind	Investorinnen*Investoren

Anmerkung: In Anlehnung an (Rüsen, 2011, pp. 70–71).

Neben den verschiedenen Gruppen in diesem sozialen Netzwerk zeichnen sich FU durch die Eigenschaft aus, dass es sich hier um komplexe soziale Systeme handelt, welche sich über ihr Bestehen hinweg verändern. So sind Familienunternehmen, welche von der ersten Folgegeneration fortgeführt werden, anders als jene, die schon in der dritten oder sogar vierten Generation weitergeführt werden. Veranschaulicht wird dieser Umstand durch das Lebenszyklusmodell. Dieses baut auf dem Drei-Kreise-Modell auf und beschreibt, wie sich diese einzelnen Bereiche über den Zeitverlauf hinweg weiterentwickeln können. Die jeweilige

Entwicklung beeinflusst auch das Gesamtsystem Familienunternehmen und kann auch Einflüsse auf die anderen Subsysteme haben (Luhmann, 2010, pp. 593–594; Rösen, 2017, pp. 8–9).

Abbildung 2 — Dreidimensionales Lebenszyklusmodell eines Familienunternehmens



Anmerkung: In Anlehnung an (Gersick et al., 1997, p. 17).

Vor allem die Entwicklungen der Eigentumsdimension stechen hier hervor, da dies erfahrungsgemäß ein sehr hohes Konfliktpotenzial für die Organisation und die Beteiligten mitbringt. Wer welchen Einfluss im Unternehmen ausüben kann, hängt hier von mehr Faktoren ab als nur von der persönlichen Qualifikation. Das steht im Kontrast zur gängigen Praxis in Familien, nämlich alle Mitglieder gleich zu behandeln und niemanden zu vernachlässigen. Die Komplexität steigt mit ansteigender Anzahl der Generationen an, da immer mehr Personen einen Anspruch und die Möglichkeit erhalten, sich an den Unternehmen zu beiliegen und ihre Interessen einfließen zu lassen (Simon, 2005, pp. 48–51; Simon et al., 2012, pp. 45–48).

Werte und ihre Relevanz für Organisationen und Mitarbeitende

Werte sind Teil der Persönlichkeit eines Menschen und stellen das für ihn Erstrebenswerte oder Wünschenswerte dar, wobei dieser Zustand eine vage Idee oder eine explizite Vorstellung sein kann. Auch ein Unternehmen ist, trotz der Tatsache, dass es sich hier um ein künstliches Konstrukt handelt, der Träger von Werten, welche von den Interessensgruppen wahrgenommen werden (Foscht et al., 2017, p. 134; Kunze, 2008, pp. 156–157).

Werte sind Teil der Unternehmenskultur, welche den zwischenmenschlichen Umgang sowie die gelebten Praktiken beschreibt und als moralischer Kompass fungiert. Nach dem Management-Modell aus St. Gallen zählen Werte und Normen zum sogenannten normativen Management, welches den organisatorischen Rahmen des Unternehmens darstellt und den Sinn des Unternehmens, in Form von Mission, Vision und Unternehmenskultur, festlegt. Das normative Management ist dem strategischen und operativen Management übergeordnet, wodurch sich auch die Relevanz für die Organisation ableiten lässt (Heider, 2017, pp. 8–9; Rüegg-Stürm & Grand, 2017, pp. 180–182; Simon, 2012, pp. 89–90).

Die Werte, welche in einem Unternehmen vorkommen, wurden in der Literatur nach verschiedenen Kriterien unterteilt und klassifiziert. Eine dieser Kategorisierungen ist das Modell der Wertedimensionen nach Knassmüller, welches in Tabelle 2 dargestellt wurde. Diese Einteilung greift den semantischen Hintergrund der verschiedenen Begriffe, die als Werte aufgefasst werden, auf und fasst dieses auf Basis der Ursprünge sowie der adressierten Ziele zusammen (Knassmüller, 2005, pp. 171–173; Kunze, 2008, p. 157).

Tabelle 2 — Wertedimensionen

<p>Moralisch-Ethisch</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftliche Verantwortung • Ökologische Verantwortung • Soziale Verantwortung • Moralische Verantwortung • Ehrlichkeit / Integrität • Loyalität • Vertrauen • Verlässlichkeit • Respekt / Toleranz / Achtung • Korrektes Verhalten
<p>Pragmatisch-Utilitär</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientierung • Ergebnisorientierung • Effizienz • Qualitätsorientierung • Marktorientierung • Kostenorientierung • Kundenorientierung • Eigentümerorientierung • Flexibilität
<p>Volitiv</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambition / Ehrgeiz • Identifikation • Motivation / Engagement

	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmergeist / Eigeninitiative
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaftlichkeit in der Zusammenarbeit / im Team
Emotional	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit • Aggressivität
Potestiv	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstständigkeit / Persönlichkeit • Risikobewusstsein • Unabhängigkeit / Überlebensfähigkeit
Kognitiv-Epistemisch	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen / Entwicklung • Kompetenz / Fähigkeiten / Know-how • Innovation • Kreativität

Anmerkung: In Anlehnung an (Knassmüller, 2005, p. 172).

Entstehung und Weitergabe von Wertesets in Familienunternehmen

Wie bereits beschrieben wurde, sind die Werte ein Bestandteil der Persönlichkeit. Es ist naheliegend, dass die Unternehmenskultur zu großen Teilen von den Gründerpersönlichkeiten geprägt wird. Dieser Zusammenhang mit der Persönlichkeit des Gründers*der Gründerin ist oft so stark, dass auch nach dem Ausscheiden dieser Person die erschaffene Wertelandschaft noch fortbesteht. Dieser Transfer der Werte kann sowohl bewusst, als aktiv kommunizierter Teil der Corporate Identity des Unternehmens, als auch unbewusst, im Zuge der täglichen Kommunikation und Führungstätigkeit, passieren (Caspary, 2018, p. 26).

Der Transfer von Werten in der Unternehmerfamilie folgt den Prinzipien der Wertetransmission, welche den Wertetransfer von Eltern zu Kindern erklären. Demnach

werden Kindern auf drei Arten Werte vermittelt oder angeeignet, nämlich durch die Umwelt, zu der auch das soziale Umfeld abseits der Familie zählt, durch genetische Veranlagung und eben durch die familiäre Sozialisation (Caspary, 2018, pp. 27–28; Döring et al., 2017, pp. 3–4; Schönplflug & Bilz, 2008, pp. 212–214). Die familiäre Sozialisation umfasst alles, was dem Erziehungsalltag zuzurechnen ist. Dazu zählen:

- aktive Erziehung in Form von Erklärung oder Lehre;
- die Erziehung durch alltägliche Routinen, also das Vorleben von wünschenswertem Verhalten;
- die Erziehung durch Ermöglichung von eigenen Erfahrungen, also das freie Erleben des Kindes zu ermöglichen und Wünschenswertes zu loben (Döring et al., 2017, p. 3).

Vertrauen als Schlüsselwert in Familienunternehmen

Vertrauen ist die Annahme zukünftiger Ereignisse oder Handlungen von Personen und geht mit einer Inkaufnahme von Verletzlichkeit einher. Darunter versteht man, dass man sich dem anderen zu einem bestimmten Grad ausliefert und Schaden aus dem Vertrauensverhältnis erfahren kann (Möller, 2012, p. 17; Osterloh & Weibel, 2006, pp. 35–37).

Vertrauen lässt sich in drei Kategorien einteilen, nämlich in eigenschaftsbasiertes Vertrauen, situationsbasiertes Vertrauen und identifikationsbasiertes Vertrauen. Situationsbasiertes Vertrauen leitet sich immer aus einer Abwägung von Vorteilen und Nachteilen für beide Seiten ab. Dementsprechend wird hinterfragt, was ein Vertrauensbruch für das Gegenüber bringt und welche Kosten diejenige*derjenige dafür in Kauf nehmen müsste (Osterloh & Weibel, 2006, pp. 49–51).

Identifikationsbasiertes Vertrauen basiert auf einem Abgleich der Werte und Interessen zwischen den beiden Vertrauensparteien. Wenn hier eine Übereinstimmung herrscht und der Vertrauensgebende davon ausgehen kann, dass das Gegenüber sich in einer ähnlichen Situation gleich verhalten würde, ist Vertrauen vorhanden (Osterloh & Weibel, 2006, p. 63).

Eigenschaftsbasiertes Vertrauen basiert auf der Annahme, dass diejenige*derjenige dem wir unser Vertrauen schenken, uns nicht schaden würde. Diese Annahme ist von drei Erwartungsbestandteilen abhängig, nämlich der Kompetenzerwartung, welche davon ausgeht, dass die Fähigkeiten des Vertrauensnehmers für eine gestellte Aufgabe ausreichen, sowie der Integritätserwartung, welche beschreibt, ob das Gegenüber sich an gewünschte Normen hält und diese auch im Falle der Nichtkontrolle einhält, und der Benevolenzernwartung, welche das Wohlwollen des Vertrauensnehmers einem selbst gegenüber einschätzt (Osterloh & Weibel, 2006, pp. 58–59).

Für Familienunternehmen ist Vertrauen vor allem deshalb so relevant, weil Werte wie Vertrauen und Loyalität in der Familie aufgrund der familiären Bindung sehr wichtig sind und diese aus dem Familienverbund in das Unternehmen übertragen werden, wodurch die gesamte Organisationskultur geprägt wird (Caspary, 2018, pp. 27, 70).

Führungskräfte in Familienunternehmen

Führungskräfte sind jene Mitarbeiter*innen, welche aufgrund ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen eine Weisungsbefugnis gegenüber einer definierten Gruppe an Mitarbeiter*innen haben. Sie versuchen demnach das Verhalten jener, welche ihnen unterstellt sind, zu Gunsten eines definierten Zieles zu beeinflussen (Kasper & Mayrhofer, 2002, pp. 159–160).

Nicht jede Führungskraft ist gleich, was im Kern auf zwei grundsätzliche Merkmale zurückzuführen ist — das Führungsmotiv und die Führungseigenschaften. Führungseigenschaften sind jene Fähigkeiten und Charakteristika, welche nötig sind, um eine Gruppe von Personen richtig führen zu können. Je stärker diese Eigenschaften ausgeprägt sind, desto geeigneter ist jemand als Führungsperson. Zu diesen Eigenschaften zählen physische Eigenschaften, wie Alter und Erscheinungsbild, die soziale Herkunft, die Persönlichkeit, Können in Form von Intelligenz, Ausdrucksfähigkeit oder Urteilskraft, sowie soziale Fertigkeiten, wie Kooperationsbereitschaft oder Empathie. Zusätzlich zählen auch noch Aufgabenbezogene Fähigkeiten wie Ausdauer, Leistungsorientierung oder Verantwortungsbewusstsein (Kasper & Mayrhofer, 2002, pp. 170–171).

Das Führungsmotiv ist der Antrieb einer Führungskraft hinter einer Führungstätigkeit. Machtstreben, also die Kontrolle über andere zu haben, sowie Leistungsstreben, welches die Intention darstellt, besser als die anderen zu sein, und das soziale Streben, also das Streben nach Akzeptanz einer sozialen Gruppe, sind die drei Arten von Führungsmotiven. Aus Forschungsergebnissen geht hervor, dass jene Führungskräfte, bei welchen das Macht- und Leistungsstreben am ausgeprägtesten ist, auch am erfolgreichsten sind. Diese Ergebnisse lassen sich aber nur bedingt verallgemeinern, da der Erfolg einer Führungskraft sehr stark von der Organisation, in der sie sich bewegt, abhängig ist und diese sozialen Systeme sehr heterogen sind (Kasper & Mayrhofer, 2002, pp. 171–172).

Im Hinblick auf die Tätigkeiten und die Charakteristika unterscheiden sich Führungskräfte in Familienunternehmen grundsätzlich nicht von jenen aus normalen Unternehmen. Was aber definitiv eine Rolle spielt ist, wie die Organisation im Unternehmen aufgebaut ist. In einem Eigentümermanagement werden alle oberen Managementpositionen von Familienmitgliedern bekleidet, was sich folglich auch im Führungsalltag widerspiegelt. Die

Führung im Unternehmen wird hier eher homogener ausfallen, wohingegen die Führung durch ein durch externe Manager geprägtes Managementteam sich von der Diversität her an jene in einem Nicht-Familienunternehmen annähern wird (Brückner, 2018, p. 59).

Als umsetzende Organe und Teil des Managements gestalten Führungskräfte auch die Kultur im Unternehmen mit. Folglich haben diese dadurch auch Einfluss auf die Werte, welche im Unternehmen gelebt werden. Die Werte, die eine Führungskraft in einem Unternehmen trägt, sind eine Mischung aus seinen eigenen durch Sozialisation erhaltenen Werten und jene der Unternehmenskultur. Sollten diese nicht übereinstimmen, herrscht ein Wertkonflikt vor. Dieser wird vom Individuum gelöst, in dem die Werte hierarchisiert werden. Ziehen die Unternehmenswerte vor, wird sich der*die Mitarbeiter*in anpassen. Sollten hingegen die eigenen Werte vorziehen, wird der*die Mitarbeiter*in den entstandenen Dissens lösen, indem er*sie sich langfristig vom Unternehmen entfernt (Kunze, 2008, pp. 47, 306–307).

Kapitel 2: Motivation von Mitarbeitenden

Dieses Kapitel beleuchtet die Thematik der Motivation als weitere Grundsäule dieser Arbeit. Nach einer anfänglichen Begriffserklärung und Definition wird in weiterer Folge aufgeklärt, welche Arten von Motivation es gibt und wie sich Motivation im Arbeitsleben auswirkt. Abschließend wird geklärt, welche Faktoren die Motivation beeinflussen können.

Definition und Abgrenzung

Was Motivation ist, wird durch das folgende treffende Zitat sehr gut zum Ausdruck gebracht:

Motivation ist die innere Antriebskraft, die Handlungen initiiert, in eine Richtung lenkt und für die Aufrechterhaltung psychischer und physischer Aktivitäten sorgt. Sie resultiert aus grundlegenden und kognitiven Antriebskräften. Zu den grundlegenden Antriebskräften gehören Triebe und Emotionen und zu den kognitiven Antriebskräften Zielorientierung und Handlungsprogramme. (Foscht et al., 2017, p. 55)

Vor allem der Ausdruck Antriebskraft zeigt, was durch Motivation ausgelöst wird, nämlich Bewegung oder Handlung eines Individuums. Die Motivation bildet somit die Grundlage für menschliche Handlungen. Sie zählt zur Gruppe der aktivierenden Prozesse, welche auf Aktivierung als Anspannung und Grundantriebskraft basieren. Auch die Emotion gehört zu diesen Prozessen und bildet gemeinsam mit der Motivation eine Einheit, welche in gegenseitiger Anhängigkeit voneinander stehen. So ergibt eine Emotion, die sich aus einer Interpretation eines Bewertungsobjektes ergibt, und eine Zielausrichtung in weiterer Folge die Motivation das Bewertungsobjekt zu beeinflussen (Foscht et al., 2017, pp. 37–38; Rothermund & Eder, 2011, pp. 21, 175).

Ein Motiv, welches auch als Mangelzustand oder Soll-Ist-Differenz in Bezug auf ein Beobachtungsobjekt verstanden werden kann, ist das Ziel, das hinter der Erfüllung oder des Auslebens der Motivation steht. Auch hier gibt es verschiedene Theorien, die der Einordnung oder Unterscheidung dienen, wie die Bedürfnispyramide nach Maslow oder die Basisbedürfnisse von Murray (Foscht et al., 2017, pp. 55–56; Rothermund & Eder, 2011, pp. 91, 95, 97–98).

Neben diesen Sichtweisen gibt es noch weitere alternative Ansichten im Hinblick auf die Einordnung der Motivation. Motivation kann nach diesen auch als Kalkül oder Entscheidungsvorgang für die Erreichung eines favorisierten Zustandes verstanden werden. Tatsächlich gibt es hier aber keine eindeutige Unterscheidung, wie auch in den folgenden Erläuterungen noch aufgezeigt wird (Rothermund & Eder, 2011, p. 57).

Neben der Motivation als verhaltensbeeinflussende Größe ist auch das Konstrukt der Triebe zu erwähnen. Triebe sind Zustände, die den Menschen in irgendeiner Art zum Leistungsvollzug bringen. Ähnlichkeiten bestehen hier zu der zuvor erwähnten Aktivierung als Grundzustand und Basis für Motivation. Triebtheorien legen einen Fokus auf physiologische Bedürfnisse und deren Auswirkungen auf das Handeln wie beispielsweise Hunger oder der Sexualtrieb (Foscht et al., 2017, p. 55; Rothermund & Eder, 2011, p. 22).

Arten von Motivation und psychologische Wirkbeziehungen

Motivation lässt sich in zwei Gruppen, auf Basis ihrer Entstehung oder ihres Ausgangspunktes zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterscheiden. Von extrinsischer Motivation wird dann gesprochen, wenn der Anreiz, etwas zu tun, von außerhalb kommt. Das Ziel bzw. Ergebnis wird in manchen Modellen auch als Valenz

bezeichnet. Ein Beispiel solcher extrinsischer Motivatoren sind Vorgaben oder Anliegen anderer Personen oder auch Werbemaßnahmen am POS, welche durch einen Reiz den Kaufabschluss auslösen sollen. Speziell im Kontext des Arbeitslebens zählen zu diesen Anreize wie Anerkennung anderer, Gehalt, Prestige, Autorität oder Aufstiegsmöglichkeiten (Foscht et al., 2017, pp. 57, 63; Heckhausen & Heckhausen, 2018a, pp. 154, 156).

Im Gegensatz dazu kommt der Anreiz der intrinsischen Motivation aus dem inneren des Individuums. In anderen Werken wird diese Art der Motivation auch als Motivation, welche der Ausführung der Tätigkeit entspringt, beschrieben. Ein Beispiel hierfür sind Künstler*innen, welche primär nicht für monetäre Anreize arbeiten, sondern weil die Tätigkeit sie erfüllt (Rheinberg & Engeser, 2018, pp. 425–426; Walzer, 2019, p. 131).

Eine weitere Einflussgröße in Bezug auf die Motivation von Individuen stellt die Volition dar. Wie bereits erwähnt wurde, wird die Motivation den aktivierenden Prozessen zugeordnet. Im Kontext der Motivation kommen aber auch kognitive Prozesse zum Einsatz, eine weitere Gruppe der verhaltensdefinierenden Größen, welche sich in Form der Volition manifestieren. So handelt es sich bei der Motivation um das Ziel oder den favorisierten Zustand, während Volition die Entscheidung und den Entscheidungsprozess einer bestimmten Motivation nachzugehen beschreibt (Foscht et al., 2017, pp. 54, 36–37; Heckhausen & Heckhausen, 2018b, pp. 8–9).

Für die Erklärung und Beschreibung von Motivation wurden über die gesamte Laufzeit der Motivationsforschung hinweg verschiedene Modelle entwickelt, welche grob in Inhaltsmodelle, welche hauptsächlich die beteiligten Wirkfaktoren darstellen und Prozessmodelle, welche die Transformation von Faktoren innerhalb des Individuums erklären, unterteilt werden können (Kehr et al., 2018, p. 600).

Die Selbstbestimmungstheorie als Erklärung von Arbeitsmotivation

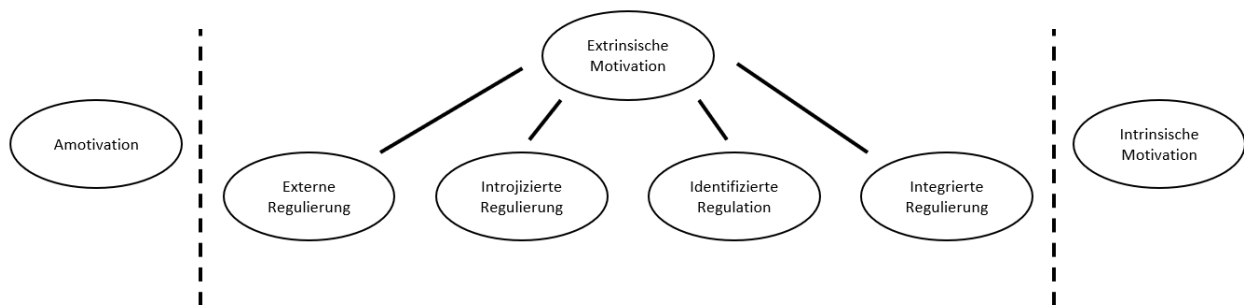
Im Zuge der Forschung wurden immer wieder Modelle entwickelt, um die verschiedenen Einflussfaktoren in Bezug auf die Motivation von Mitarbeitenden in den Kontext zu setzen und verständlich zu veranschaulichen. Eines der bekanntesten Beispiele hierzu stellt das Modell von Herzberg dar. Es unterteilt die Einflussfaktoren des Arbeitsumfeldes in zwei Gruppen — Hygienefaktoren und Motivatoren. Während die Hygienefaktoren quasi einen Musszustand darstellen und bei Nichtvorhandensein für starke Demotivation sorgen, sind es die Motivatoren, welche die Mitarbeiter*innen wirklich motivieren, wenn sie von diesen wahrgenommen werden können (Herzberg et al., 1993, pp. 113–114; Kehr et al., 2018, pp. 594–595).

Eine weitere Theorie, die sich in Bezug auf Motivation in der Arbeit etabliert hat, ist die Selbstbestimmungstheorie. Im Mittelpunkt dieser Theorie stehen externe und intrinsische Motivation als gegensätzliche Kräfte. Die drei Grundbedürfnisse, die in dieser Theorie aufgegriffen werden, sind das Autonomiebedürfnis, das Bedürfnis eingebunden zu sein sowie das Bedürfnis nach Kompetenz. Das Bedürfnis nach Autonomie beschreibt den Wunsch, eigenverantwortlich eine Entscheidung zu treffen. Dieses Bedürfnis bildet den Ursprung der Selbstbestimmungstheorie und wurde im weiteren Verlauf der Forschung mit den anderen erwähnten Konzepten verknüpft. Das Kompetenzbedürfnis, auch zum Teil Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit, ist das Bedürfnis des Menschen, etwas selbst zu vollbringen oder zu erschaffen, also die Ursache eines Zustandes zu sein. Das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit ist das letzte Konzept, welches in die Theorie übernommen wurde. Dieses Bedürfnis bringt Individuen dazu, Einstellungen, Standards oder auch Wünsche zu übernehmen. Je stärker diese drei Eigenschaften bei einer Handlung wahrnehmbar sind,

desto stärker kommt der Antrieb dafür vom Individuum selbst in intrinsischer Form (Rheinberg & Engeser, 2018, p. 427; Ryan & Deci, 2000, pp. 58–59).

Wie auch in Abbildung 3 ersichtlich, zeigt die Theorie auch den Verlauf der eigenen intrinsischen Motivation.

Abbildung 3 – Die Taxonomie der menschlichen Motivation



Anmerkung: In Anlehnung an (Ryan & Deci, 2000, p. 61).

Als Weiterentwicklung dieser Theorie kann das 3K-Modell nach Kehr verstanden werden. In diesem wurde versucht, den Großteil der bekannten Motivationstheorien und Konstrukte zu verbinden, indem beispielsweise Motive, Motivationsfaktoren, sowie Flow und Volition kombiniert wurden (Kehr et al., 2018, p. 601).

Für die vertiefenden Betrachtungen im Zuge dieser Arbeit wird aber die Selbstbestimmungstheorie, aufgrund der breiten Forschung zu dieser Thematik, vorgezogen.

Amotivation

Wie der Name postuliert, bezeichnet die Amotivation den Handlungsunwillen eines Individuums. Diese Antriebslosigkeit kann aus fehlendem Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten oder fehlender Wertschätzung der Tätigkeit resultieren. In Abbildung 3 ist auch zu sehen, dass hier keine extrinsische, aber vor allem keine intrinsische Motivation vorhanden ist (Ryan & Deci, 2000, p. 61).

Externe Regulierung

Diese Art der externen Handlungsbeeinflussung kann am ehesten mit der klassischen Definition der externen Motivation verglichen werden. Eine Belohnung oder ein Zwang sind hier die Ursache des Verhaltens, da hier Anreize von außen gesetzt werden. Diese Beeinflussung wird von Menschen als nicht erfüllend empfunden, da sie unfreiwillig zur Handlung motiviert werden (Ryan & Deci, 2000, pp. 61–62).

Introjierte Regulierung

Auch hier findet eine externen Handlungsbeeinflussung statt, wobei der Unterschied zu externer Regulierung darin besteht, dass hier in einem geringen Maß auch intrinsische Motivation vorherrscht. Als Beispiel können hier das Vollführen einer Tätigkeit aus Schuld, oder um das eigene Selbstbewusstsein zu stärken, genannt werden, welche in diesem Fall intrinsisch motiviert sind. Erklärt wird dieser Umstand mit der Ich-Beteiligung. In Abbildung 3 ist das auch an der Position in der Mitte des Bildes ablesbar (Ryan & Deci, 2000, p. 62; Tremblay et al., 2009, p. 214).

Identifizierte Regulierung

In dieser Stufe wird die Regulation durch Identifikation des Individuums mit dem Ziel erweitert, womit auch der intrinsische Motivationsanteil ansteigt. Von Selbstidentifikation ist dann die Rede, wenn sich das Ziel der Handlung mit den Zielen des Individuums komplementär verhält. Im Grunde heißt das, dass ein intrinsischer Anteil vorherrscht, wenn die Tätigkeit den eigenen Zielen dient (Ryan & Deci, 2000, p. 62).

Integrierte Regulierung

Im Fall dieser Art der Regulierung werden Tätigkeiten, mit welchen sich die Individuen bereits identifizieren, in deren eigene Zielwerte integriert. Damit das passiert, muss ein

Konsens mit dem eigenen Werteset und den Einstellungen vorhanden sein. Hier herrscht auch der höchste Grad an Autonomie bei externer Motivation vor. Obwohl hier so ein hoher Anteil an intrinsischer Motivation vorherrscht, handelt es sich hier trotz allem um eine externe Beeinflussung (Ryan & Deci, 2000, p. 62).

Intrinsische Motivation

Wie bereits beschrieben wurde, handelt es sich hierbei um Anreize, die der eigenen Gedankenwelt des Individuums entspringen. Geht dieses einer Tätigkeit nach oder verfolgt ein Ziel, das intrinsisch motiviert, so empfindet es dies als spaßig oder interessant.

In Abbildung 3 ist dies auch an der Position der Motivationsart ersichtlich, da diese sich ganz rechts befindet und damit maximal intrinsisch ist (Rheinberg & Engeser, 2018; Ryan & Deci, 2000, p. 62).

Kapitel 3: Selbstwirksamkeit als Eigenschaft

Dieses Kapitel beschreibt den Resilienzfaktor Selbstwirksamkeit als weitere Grundsäule dieser Arbeit. Im ersten Schritt wird das Konstrukt definiert und von anderen verwandten Themen abgegrenzt. In weiterer Folge werden die Auswirkungen auf Individuen aufgezeigt. Abschließend werden die Zusammenhänge mit anderen Konstrukten verdeutlicht.

Abgrenzung des Begriffs und Definition des Konstruktes

Selbstwirksamkeit ist eine Eigenschaft, welche ein Individuum haben kann und sie bezeichnet das Vertrauen eines Menschen in seine eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Wenn also einem Menschen Selbstwirksamkeit zugeschrieben wird, so ist dieser in der Lage, gestellte Aufgaben und Herausforderungen des Alltags ohne Zweifel an der Umsetzbarkeit zu bewältigen. In manchen Quellen ist auch von der Selbstwirksamkeitserwartung die Rede, wobei beide Begriffe den gleichen Sachverhalt beschreiben und somit synonym verwendet werden (Fichte, 2017, pp. 14–15).

Selbstregulation, in manchen Quellen teilweise auch als Selbststeuerung bezeichnet, umfasst alle Prozesse und Eigenschaften, die es einem Individuum ermöglichen, bestimmte Handlungen auszuführen, um Ziele zu erreichen oder Motiven nachzugehen. Außerdem werden auch die Kontrolle der eigenen Emotionen sowie die Impulskontrolle mit diesem Begriff umfasst. Ziel der Selbstregulation ist es, die unterschiedlichen Anforderungsgrößen wie Wünsche, Motive, Anliegen oder Möglichkeiten dahingehend zu befriedigen, sodass das Optimum der Erfüllung und die Minimierung von Stressempfinden erfolgen kann (Sachse, 2019, pp. 23–25; Zimmerman & Kitsantas, 2014, p. 145).

Selbstdisziplin, unter anderem auch als Selbstbeherrschung oder Selbstkontrolle bezeichnet, ist die Fähigkeit eines Individuums sein Verhalten hin auf ein zu erreichendes Ziel

zu steuern und dabei etwaige Störgrößen in Form von Ablenkungen auszublenden (Pschyrembel, 2017, pp. 1651, 1649). Im Kontext der Selbstdisziplin muss auch der verwandte Begriff des Commitment erklärt werden. Hierbei handelt es sich um die sogenannte Zielbindung, also die Stärke der Intention ein Ziel zu verfolgen (Brandstätter & Hennecke, 2018, pp. 332–334). Zusätzlich wird auch noch ein weiterer verwandter Begriff im sozialwissenschaftlichen und psychologischen Kontext verwendet, nämlich die Selbstmotivation bzw. Selbstmotivierung. Diese wird als Akt der Selbstbeeinflussung und Teilaspekt der Selbstregulation definiert. Ebenso sind hier Überschneidungen mit dem Konzept der intrinsischen Motivation, welche im vorherigen Kapitel bereits erwähnt wurde, identifizierbar (Kuhl, 2018, pp. 402, 405–406).

Diese Begrifflichkeiten lassen sich alle unter dem Sammelbegriff der Selbststeuerung zusammenfassen, da sie alle einen Teilaspekt der Steuerung oder Kontrolle des eigenen Verhaltens oder von Verhaltensaspekten ohne fremde Einflussnahme charakterisieren (Wiedebusch, 2019, p. 162).

Vor allem im deutschsprachigen Raum fällt eine klare Unterscheidung der Begriffe sehr schwer, da diese sich nicht eindeutig und überschneidungsfrei abgrenzen lassen. Im Kontext dieser Arbeit wird Selbstwirksamkeit als Teilaspekt der Selbststeuerung aufgefasst und auf Basis dieser Annahme tiefergehend betrachtet.

Prozesse und Modelle der Selbstwirksamkeit

Wie auch schon bei der Motivation sind über die Jahre hinweg mehrere Modelle entstanden, um die Wirkungszusammenhänge der Selbstwirksamkeit zu erklären. Als bekanntestes Beispiel kann hier die Selbstwirksamkeitstheorie von Albert Bandura bezeichnet werden. Die Theorie beschreibt den Prozess, welcher bei der Bewältigung einer Aufgabe von

einem Individuum durchlaufen wird. Kernelemente der Theorie sind die Wirksamkeitserwartung, welche das Verhalten beeinflusst, und die Ergebniserwartung, welche den Kausalzusammenhang zwischen Verhalten und Ergebnis umfasst (Bandura, 1978, p. 141).

Auch im Kontext der Motivationsforschung spielt die Selbstwirksamkeit eine Rolle. So kann die Dimension der Kompetenz mit der Selbstwirksamkeit als Eigenschaft verglichen werden, wobei sich starke Parallelen ergeben (Ryan & Deci, 2000, p. 58).

Eltern spielen eine zentrale Rolle bei der Entstehung von Selbstwirksamkeit bei ihren Kindern. Da diese den Großteil des Sozialisationskontexts bestimmen, sind sie eine direkte Ursache für das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Selbstwirksamkeit (Bandura, 1993, pp. 143–144).

Auch die Quellen für die Entstehung von Selbstwirksamkeit wurden im Zuge der Forschung zu den sozio-kognitiven Lerntheorien identifiziert. In den folgenden Unterkapiteln werden diese genauer beschrieben (Bandura, 1978, p. 142).

Eigene Erfolgserlebnisse

Der Inbegriff kognitiver Lernprozesse ist das Lernen durch erfolgreiche Absolvierung einer Tätigkeit. So tragen wiederholte Erfolge zu einer Erhöhung des Selbstbewusstseins des Individuums bei und Misserfolge senken durch ihre Anhäufung das Selbstbewusstsein und die Selbstwirksamkeit. Eine bestehende Selbstwirksamkeit entschärft auch die Auswirkungen von etwaigen auftretenden Misserfolgen. Auch Beharrlichkeit spielt hier eine Rolle, da sich ein Erfolgserlebnis nach einigen Fehlversuchen sehr positiv auf die eigene Wirksamkeit auswirkt. Positive Erfahrungen im Umgang mit spezifischen Herausforderungen oder Situationen werden auch auf andere ähnlich geartete Situationen übertragen. Dies passiert sogar

manchmal, obwohl die Erfahrung keine Ähnlichkeiten zur auftretenden Situation hat. Dies unterstreicht die Selbstwirksamkeit auch als generell wirkende Eigenschaft und nicht als situationsspezifisches Attribut (Bandura, 1978, pp. 143–144).

Stellvertretende Erfahrung

Wie der Name postuliert, wird die Erfahrung hier nicht durch das Individuum selbst generiert, sondern durch die Beobachtung anderer. Grundlage dafür ist der sogenannte soziale Vergleich. Beispielsweise wird bei der Beobachtung der positiven Absolvierung einer gefährlichen Situation durch andere Menschen vermittelt, dass man solche Situationen ja auch ohne Schaden überstehen könnte. Die versichernde Wirkung so einer beobachteten Erfahrung wird verstärkt, wenn das Verhalten bei mehreren Menschen gesehen wird.

Vor allem bei Vorbildern findet dieses Konzept Anwendung. Durch Nachahmung und Anpassung des eigenen Verhaltens an das des Vorbilds generiert ein Individuum Sicherheit und Bestätigung (Bandura, 1978, p. 145; Becker, 2019, p. 181).

Verbale Ermutigung

Die verbale Ermutigung ist ein weiterer Ursprung von selbstwirksamem Verhalten. Menschen, welche verbal oder symbolisch bestärkt werden, bestimmte Handlungen zu tun und dass sie auch über die notwendige Kompetenz dafür verfügen, strengen sich eher bei der Umsetzung an und sind erfolgreicher, als jene, die nicht bestärkt werden und an sich selbst zweifeln. Das trifft auch zu, wenn die momentanen Ressourcen nicht ausreichen und ein Individuum durch die Ermutigung den Ansporn hat, die Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung zu erlangen. Verbale Ermutigung kann aber auch in die negative Richtung umschlagen. Dies ist der Fall, wenn die Erwartungen unrealistisch sind und im Falle eines

Misserfolgs die Selbstwirksamkeit des*der Adressaten*Adressatin verringert, statt erhöht wird (Bandura, 1978, pp. 145–146; Becker, 2019, pp. 181–182).

Emotionale Erregung

Eine weitere Quelle, aus der ein Individuum Informationen in Form von Erfahrungen gewinnt, sind belastende oder stressverursachende Situationen. Solche Situationen äußern sich in physiologischen Reaktionen in Form von erhöhtem Puls, Schweißausbrüchen oder Zittern. Wenn diese Situationen nun durchlebt und innerlich vom Individuum bewertet werden, kann die Erkenntnis, dass die Situation gar nicht so schwerwiegend war, wie gedacht, oder ein Leistungserfolg trotz Beeinträchtigung durch die Erregung als positive Erfahrung in das Gedächtnis übernommen werden. Diese Erfahrungen tragen dazu bei, dass das Individuum den damit verbundenen Stress von Mal zu Mal weniger schlimm empfindet und desensibilisiert wird (Bandura, 1978, pp. 146–147).

Genetische Veranlagung

Als Gegenstück zu den Faktoren der erlernten Selbstwirksamkeit wurde in einer Studie mit Zwillingkindern die genetische Veranlagung als Beweis für Selbstwirksamkeit erforscht. Trotz der Limitationen sprechen einige Punkte für den Zusammenhang von Selbstwirksamkeit und genetischer Veranlagung (Waaktaar & Torgersen, 2013, pp. 652, 657–658).

Selbstwirksamkeit im Arbeitsalltag

Im Arbeitsalltag gibt es viele Situationen, in denen Selbstwirksamkeit wahrnehmbar ist. Wie aus den vorherigen Erläuterungen hervorgeht, unterscheiden sich Mitarbeiter*innen mit hoher Selbstwirksamkeit von jenen, die über eine geringe Ausprägung verfügen. Mitarbeiter*innen, denen eine hohe Selbstwirksamkeit nachgesagt wird, sind ausdauernder und hartnäckiger bei der Umsetzung ihrer Aufgaben, was sich durch negatives Feedback der

Vorgesetzten noch verstärken kann. Außerdem verfügen sie über die Fähigkeit, Ziele entsprechend der eigenen Fähigkeiten so anzusetzen, dass diese erreichbar, aber herausfordernd sind. Diese Beispiele zeigen auch den Vorteil von Selbstwirksamkeit bei Mitarbeiter*innen und warum es Sinn macht, diese Eigenschaft im Zuge der Führungstätigkeit auszubauen und zu fördern (Becker, 2019, p. 178).

Kapitel 4: Individuelle Resilienz im Kontext der Arbeitswelt

In diesem Kapitel wird erklärt, was Resilienz ist und wie sich diese bei Individuen äußert. Zusätzlich wird ein Fokus auf den Arbeitsalltag als Feld für die Auslebung von Resilienz betrachtet. Weiters wird geklärt, welche Indikatoren auf Resilienz von Menschen hinweisen und mit welchen Modellen sich die individuelle Resilienz erklären lässt.

Definition und Abgrenzung

Resilienz ist ein Begriff, der ursprünglich aus den naturwissenschaftlichen Disziplinen stammt und sich auf Systeme bezieht. Wenn ein System als resilient bezeichnet wird, dann verfügt es über eine Art von Widerstandsfähigkeit gegen Einflüsse von außerhalb der Systemgrenzen. Diese Einflüsse oder Schocks bringen das System aus dem Gleichgewicht und führen ohne Widerstand oder Anpassung zum Kollaps (Brand & Jax, 2007, pp. 2–4; Fichte, 2017, pp. 5–6).

Wie bereits erwähnt wurde, wird Resilienz mit zwei Assoziationen in Verbindung gebracht, nämlich Anpassung bzw. Flexibilität und Robustheit. Diese beiden Verständnisansätze wirken zwar gegensätzlich, spiegeln jedoch verschiedenen Aspekte des Resilienz Begriffs wider. Die Elemente des Systems verhärten die Verbindungen untereinander, um nicht von einem externen Impuls aus dem Gleichgewicht gebracht zu werden oder sie gleichen den Impact durch flexible Anpassung aus damit das System weiterhin intakt bleibt (Bonß, 2015, p. 16; Brand & Jax, 2007, p. 2; Masten, 2016, p. 26).

Da der Mensch als komplexes soziales System identifiziert werden kann, wurden diese Theorien auf das Individuum übertragen und die Richtung der Resilienzforschung mit Bezug auf soziale Systeme ist entstanden. Im wirtschaftlichen Kontext wird weiter in die individuelle Resilienz, also die Resilienz von Einzelpersonen, im Speziellen Mitarbeiter*innen sowie die

Resilienz von Gruppen wie Teams oder Organisationen unterteilt (Masten, 2016, p. 26; Soucek et al., 2019, pp. 103–105).

Die Resilienz von Individuen kann als Eigenschaft dieses Individuums bezeichnet werden, wobei in der Forschung verschiedene Ursprünge für das Vorhandensein herausgearbeitet wurden. Einerseits wird es als Eigenschaft, welche schon von Geburt an vorhanden ist, beschrieben. Andere Publikationen sehen Resilienz als erwerbbarere Eigenschaft, die unter bestimmten Voraussetzungen erlernt werden kann. Beide Ansätze haben ihre Daseinsberechtigung, doch in Bezug auf die Thematik der Entwicklung und Förderung von Resilienz liegt der Fokus eher auf der Ansicht, dass Resilienz aufgebaut werden kann, wohl wissend, dass persönliche Merkmale wie der Sozialisationskontext oder die Veranlagung diesen Aufbau beeinflussen (Fichte, 2017, pp. 6–7; Soucek et al., 2019, pp. 102–103).

Resilienz im Sinne der Psychologie ist von anderen verwandten Konstrukten abzugrenzen. Zu diesen Konstrukten zählen die Autopoiesie, welche die Selbsterhaltungseigenschaft von Systemen in der Systemtheorie beschreibt, und die Salutogenese, welche die Funktion der Gesundheitserhaltung von Lebewesen beschreibt (Endreß & Maurer, 2015, p. 36; Fichte, 2017, p. 12; Luhmann, 2010, pp. 60–62; Pschyrembel, 2017, p. 1590).

Zusätzlich muss der Begriff der Vulnerabilität erklärt werden, da dieser als eine Art Gegenstück der Resilienz angesehen werden kann, wobei auch Unterschiede zwischen beiden Konzepten vorhanden sind. Wenn ein Individuum als vulnerabel bezeichnet wird, ist es gegenüber psychischen oder sozialen Einflüssen und damit anfälliger für psychische Erkrankungen verwundbar. Resilienz hingegen umfasst deutlich mehr als nur die psychische Widerstandsfähigkeit (Fichte, 2017, p. 11; Pschyrembel, 2017, p. 1927).

Prozesse und Einflussfaktoren der individuellen Resilienz

Resilienz ist ein sehr breiter und diverser Begriff, weshalb auch die Anzahl verschiedener Erklärungsansätze sehr hoch ist und in vielen Bereichen keine einheitlichen Bezeichnungen genutzt werden. Aufgrund dieser Tatsache ist es naheliegend, dass in wissenschaftlichen Arbeiten bestimmte Erklärungsansätze priorisiert werden, um einerseits den Rahmen der Arbeit besser abstecken zu können und andererseits das Forschungsthema bewusst in einen Kontext zu setzen.

Im Grunde lassen sich die Erklärungsmodelle für Resilienz im zwischenmenschlichen Kontext in zwei Gruppen unterteilen, nämlich personenfokussierte und variablenfokussierte Resilienzmodelle. Während die variablenfokussierten Modelle die Resilienz von sozialen Gruppen erklären wollen, konzentrieren sich die personenfokussierten auf das Individuum (Masten, 2016, p. 39).

Im Falle dieser Arbeit wird das Konzept der Dimensionen der Resilienz nach Keck und Sakdapolrak als Basis für das Verständnis von individueller Resilienz herangezogen. Nach diesem Ansatz setzt sich die Resilienz eines Menschen aus drei Potenzialfaktoren zusammen, welche in ihrer Summe Resilienz darstellen. Diese drei Faktoren sind die Anpassungspotenziale, die Bewältigungspotenziale und die Transformationspotenziale. Anpassungspotenziale beschreiben die Fähigkeit des Individuums, aus Krisensituation zu lernen und die eigenen Verhaltensmuster auf Basis dieser Erfahrung anzupassen, um dadurch zukünftige Situationen mit gleichen oder ähnlichen Kontexten besser handhaben zu können (Endreß & Rampp, 2015, pp. 39–40; Keck & Sakdapolrak, 2013, pp. 10–11).

Bewältigungspotenziale umfassen jene Fähigkeiten, die es dem Individuum ermöglichen, nach einer Ausnahmesituation wieder in den Ausgangszustand zurückzukehren. Das System wird in seiner Grundstruktur nicht verändert, was in der Literatur auch mit dem

Rückfedern einer Spiralfeder visualisiert wird. In Bezug auf das Individuum bedeutet das, dass keine nachweisbaren Veränderungen im Verhalten, der Einstellung oder der psychischen Gesundheit wahrnehmbar sind (Endreß & Rampp, 2015, p. 39; Keck & Sakdapolrak, 2013, pp. 10–11).

Die Transformationspotenziale stehen stellvertretend für die Eigenschaft des Menschen, sein Verhalten auf Basis von situativen Faktoren anzupassen. Das System Mensch verändert sich demnach so, dass ein neuer, stabiler Optimalzustand angenommen wird. In anderen Werken werden hier Vergleiche zum Lernen gezogen. Der Unterschied zur Anpassung liegt im Grad der Veränderung. Diese ist im Falle der Transformation verhältnismäßig stärker (Endreß & Rampp, 2015, pp. 40–41; Foscht et al., 2017, pp. 117–118; Keck & Sakdapolrak, 2013, p. 11).

Neben der Analyse dessen, was Resilienz eigentlich ist und wie sie strukturiert werden kann, ist es wichtig, auch zu verstehen, wie diese überhaupt entsteht. Wie bereits erklärt wurde, wird in dieser Arbeit Resilienz als Eigenschaft betrachtet, welche durch die Förderung bestimmter Faktoten in Form der Resilienzfaktoren ausgebaut werden kann. In der Literatur wurden drei Arten von Förderstrategien herausgearbeitet, die risikozentrierte, die prozessorientierte und die ressourcenzentrierte Strategie. Während die anderen beiden Strategien auf herausfordernde Situationen und den Umgang damit abzielen, setzt die ressourcenzentrierte Strategie auf den Aufbau von Eigenschaften, die Resilienz fördern. Diese Gruppe von Eigenschaften wird als Resilienzfaktoren bezeichnet und setzt sich, je nach Autor, unterschiedlich zusammen (Fichte, 2017, pp. 9–10; Lohse, 2021, p. 29). Dieses Konzept wird aufgrund der Relevanz für die Arbeit in einem späteren Kapitel noch vertiefender behandelt.

Zusätzlich zu den bisherigen Erklärungen muss erwähnt werden, dass die Resilienz von Menschen auch in der Neurowissenschaft und der Medizin untersucht wurde. So wurde

bereits nachgewiesen, dass es Gene gibt, welche mit resilientem Verhalten oder Stressresistenz in Verbindung stehen könnten. Somit ist bei Betrachtungen der Resilienz von Menschen immer auch eine mögliche medizinische oder genetische Ursache miteinzubeziehen. Diese Multiplikation von Einflussfaktoren macht die Resilienzforschung auch so komplex (Masten, 2016, p. 187).

Neben diesen Ansätzen muss auch noch das Zusammenspiel von Persönlichkeit und Resilienz erwähnt werden. Die Persönlichkeit, welche in vielen Fällen durch die sogenannten Big Five erklärt wird, also den fünf Eigenschaften, Verträglichkeit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Neurotizismus, welche die Unsicherheit des Menschen subsummiert, ist eng mit der Ausbildung von Resilienz verbunden. Wie in den Arbeiten von Fichte und Eley et al. beschrieben, ist eine Verknüpfung von individueller Resilienz und einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen naheliegend, wobei eine starke Kontextabhängigkeit besteht, da beispielsweise Ärzte andere Persönlichkeitsmerkmale, welche für die Resilienz relevant sind, mitbringen als Mitarbeitende oder Führungskräfte in Unternehmen der Privatwirtschaft (Eley et al., 2013, pp. 7–9; Fichte, 2017, pp. 16–19, 21).

Da diese Konstruktabhängigkeiten bereits vertiefender erforscht wurden und die Arbeit die Beeinflussung individueller Resilienz durch Werte fokussiert, werden die Persönlichkeit und die biologischen Einflussfaktoren im weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht mehr aufgegriffen.

Individuelle Resilienz von Mitarbeitenden

Für die Resilienz im Arbeitskontext wurden drei grundlegende Konstrukte, nämlich Optimismus, Achtsamkeit und Selbstwirksamkeit, herausgearbeitet. Achtsamkeit ist die Wahrnehmung des Hier und Jetzt und stellt eine Mischung aus Aufmerksamkeit und

Bewusstsein dar. Dabei geht es um die unverfälschte Wahrnehmung der Umwelt, ohne erfahrungsbedingte Fehlinterpretationen oder Verzerrungen. Optimismus ist die Einstellung des Individuums, dass Ereignisse in der Zukunft positive Auswirkungen haben werden. Die Selbstwirksamkeit, als letztes Konstrukt, stellt, wie im vorherigen Kapitel bereits beschrieben wurde, die Überzeugung darüber, dass die eigenen Fähigkeiten für die Bewältigung einer Herausforderung ausreichen, dar. Diese Konstrukte finden sich auch im Kern der Teilskalen der RAW-Skala, welche für die Messung der Resilienz von Mitarbeitenden genutzt werden kann, wieder (Brown & Ryan, 2003, p. 824; Soucek et al., 2019, p. 103; Winwood et al., 2013, p. 1207).

Ob Mitarbeiter*innen resilient sind oder nicht, lässt sich an verschiedenen Verhaltensweisen erkennen. Ein Anzeichen dafür ist ein umfassendes Planungsverhalten. Die Mitarbeitenden versuchen so gut wie möglich, Eventualitäten in ihrer Planung zu berücksichtigen und verschiedene Lösungsvarianten zu bilden und abzuwägen. Weiters sind sie bei der Umsetzung ihrer Aufgaben fokussiert. Außerdem zeigt sich Resilienz im Falle von unvorhergesehen Problemen. Einerseits haben resiliente Mitarbeitende ihre eigenen Emotionen unter Kontrolle, was als emotionale Bewältigung bezeichnet wird, und andererseits versuchen sie durch positive Umdeutung die Chance in der Herausforderung zu sehen (Soucek et al., 2016, pp. 132–133, 2019, p. 103).

Kapitel 5: Einfluss der Führungskräfte in FU auf die Motivation von Mitarbeitenden

Dieses Kapitel beschreibt, inwiefern Führungskräfte in Familienunternehmen die Motivation der ihnen unterstellten Mitarbeiter*innen beeinflussen und welche Faktoren diese Beeinflussung begünstigen oder hemmen. Weiters wird erklärt, wie Führungskräfte mit gezielten Maßnahmen aktiv die Motivation von Mitarbeitenden fördern können.

Motivation und Führung

Durch den ständigen Kontakt und die Steuerung der Arbeitsintensität zählt die Führungskraft zu einer der größten und gleichzeitig komplexesten Einflussfaktoren für die Motivation von Mitarbeiter*innen.

Einer der zentralen Zusammenhänge, welcher auch in dieser Arbeit aufgegriffen wird, ist der Zusammenhang zwischen Motivation und Vertrauen bei Mitarbeiter*innen. Nur wenn Vertrauen vorherrscht, kann auch der Wandel von extern ausgelöster Motivation zu einer eher intrinsisch entsprungener erfolgen (Okello & Gilson, 2015; Walzer, 2019, p. 132).

Mitarbeiter*innen werden in ihrer Motivation von zwei Seiten beeinflusst und zwar von ihrer Umwelt und von persönlichen Faktoren aus dem Inneren. Die Umweltfaktoren umfassen alle äußeren Einflüsse, wie beispielsweise Personen im Arbeitsumfeld, wie Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen, die Unternehmenskultur, die gebotenen Anreize oder auch die zu erfüllenden Ziele. Die inneren Faktoren entspringen der Psyche und dem Charakter des Individuums und umfassen Faktoren wie Selbstwirksamkeit und Selbstregulation, Gewohnheiten, Motive, persönliche Regenerationseigenschaften oder die persönliche Einstellung (Becker, 2019, pp. 42–43).

Neben diesen Faktoren zählt der ausgelebte Führungsstil zu den Faktoren mit dem größten Einfluss. So neigen Führungskräfte in Familienunternehmen, egal ob zugehörig zur Unternehmerfamilie oder nicht, dazu, den Führungsstil der*des Gründerin*Gründers zu übernehmen, wobei sich das auch im Verlauf des Lebenszyklus des Familienunternehmens verändert. Die am häufigsten auftretenden Führungsstile in Familienunternehmen sind der patriarchale oder auch autoritäre Führungsstil, sowie der kooperative Führungsstil, welcher manchmal auch dem demokratischen Führungsstil gleichgesetzt wird (Bechtel et al., 2018, p. 217; von Schlippe, 2014, p. 99). Der patriarchale Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass Entscheidungen von der Führungskraft getroffen werden und die unterstellten Mitarbeiter*innen diese ausführen müssen. Beim kooperativen Führungsstil hingegen wird die Entscheidung im Team getroffen oder die Mitarbeitenden haben selbst die Befugnis, eigenständig zu entscheiden. Oft bildet sich der patriarchale Führungsstil in der Gründergesellschaft und mit den Nachfolgegenerationen passiert dann der Wandel zu einem eher kooperativeren Führungsstil (Meyer, 2007, pp. 30, 40; von Schlippe, 2014, pp. 99–100).

Vor allem in den letzten Jahren haben sich neue Führungsstile herauskristallisiert, welche stärker die emotionale Bindung der Mitarbeiter*innen in den Fokus rückt und sich von den klassischen Führungsstilen abheben. So setzt die Transformale Führung darauf, eine Veränderung bei den Geführten auszulösen und dadurch ihre Leistung zu verbessern. Im Kern wird darauf fokussiert, die Mitarbeitenden mit einer gemeinsamen Vision zu inspirieren, sie intellektuell herauszufordern und so ihr Wachstum zu fördern, sowie die individuelle Situation in Bezug auf Fähigkeiten und Motive in die Führung miteinzubeziehen. Durch diesen Ansatz lässt sich die Motivation nachhaltig steigern (Becker, 2019, pp. 78–80; Hariadi & Muafi, 2022, p. 9).

Ein weiterer Ansatz, der in den letzten Jahren an Relevanz zugenommen hat, ist der charismatische Führungsstil. Dieser Stil zeichnet sich durch die Eigenschaften der Führungskraft aus und der Erfolg der Umsetzung hängt mit der Persönlichkeit dieser zusammen. Durch die Vorbildfunktion, starke Symbolik, klare Kommunikation und das Adressieren von Emotionen wird die Motivation der Mitarbeitenden geweckt. Dieser Führungsstil verlangt nach spezifischen Charaktereigenschaften wie ausgeprägtem Selbstbewusstsein und guten rhetorischen Fähigkeiten (Becker, 2019, pp. 84–86).

Motivationsfördernde Maßnahmen und die Selbstbestimmungstheorie in der Führung

Wenn es um Modelle oder Konzepte geht, welche die Erhöhung von Motivation beschreiben, lässt sich als Beispiel das APM-Konzept nach Pink beschreiben. Das Konzept greift drei Konstrukte als Adressaten für Motivationsmaßnahmen und Basis für intrinsische Motivation und Erfüllung im Arbeitsalltag auf. Diese sind Zweck, Autonomie und Meisterschaft. Autonomie und Meisterschaft, in Form des Kompetenzbedürfnisses, sind auch Teil der Selbstbestimmungstheorie, wodurch auch der theoretische Hintergrund des APM-Konzeptes erklärt wird. Der Zweck als Faktor greift das Bedürfnis nach Sinn auf, welcher im Kontext der Arbeitswelt mit dem Eintritt neuer Generationen in den Arbeitsmarkt immer wichtiger wird (Barhate & Dirani, 2021, p. 11; Pink, 2023, pp. 155–157; Walzer, 2019, pp. 142–143).

Aufbauend auf dem APM-Konzept werden nun exemplarische Maßnahmen zur Motivationssteigerung von Mitarbeiter*innen tabellarisch in Tabelle 3 zusammengefasst.

Tabelle 3 — Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation

Maßnahme	Detailbeschreibung
Sinn der Tätigkeit	Mitarbeiter*innen möchten den Sinn hinter ihren Aufgaben kennen und verstehen. Wenn es Führungskräften gelingt, diesen Wert und Beitrag, den die Tätigkeiten liefern, zu vermitteln und aufzuzeigen, welche Relevanz diese im gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Kontext haben, trägt dies zur Motivation der Mitarbeiter*innen bei.
Förderung eines positiven Arbeitsklimas	Mitarbeiter*innen verbringen den Großteil der Woche in der Arbeit, weshalb das soziale Klima und der Zusammenhalt hier auch einen starken Einfluss auf die Motivation haben können. Die Förderung des Zusammenhalts durch Teambuildingaktivitäten, Kontaktzonen oder gemeinsame Freizeitangebote sind wirksame Werkzeuge um die Stimmung der Belegschaft zu heben und die Motivation zu fördern.
Bestätigung durch Lob und Anerkennung	Lob und Anerkennung werden immer wichtiger für die Motivation der Arbeitnehmer. Egal ob im Team oder die Leistung des*der Einzelnen, das Feiern einer guten Tat oder eines Erfolges trägt zur positiven Wahrnehmung der Mitarbeitenden bei und ist für viele ein Ansporn sich zu engagieren.
Ziele gemeinsam definieren	Vorgegebene Ziele werden von Mitarbeitenden manchmal als aufgezwungen und realitätsfern wahrgenommen, wodurch ihre Motivation, diese Ziele zu erreichen, geschmälert wird. Wenn

	<p>Mitarbeiter*innen in die Zieldefinition eingebunden werden, haben sie es selbst in der Hand, wie hoch das Ziel angesetzt wird. Diese Mitbestimmung steigert den Ehrgeiz und die Motivation.</p>
<p>Individuelle Work-Life-Balance-Konstellationen ermöglichen</p>	<p>Das Privatleben nimmt mit Fortschreiten der Generationen einen immer höheren Stellenwert im Leben der Mitarbeiter*innen ein. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sowie das Ausleben der Hobbies wird von vielen schon einem höheren Gehalt vorgezogen, weshalb die Ermöglichung von Teilzeitmodellen oder Kinderbetreuungsangeboten die Motivation von immer mehr Arbeitnehmer*innen erhöht. Wichtig ist, diese Überlegungen auch in der Kapazitätsplanung zu berücksichtigen.</p>
<p>Befähigung von Mitarbeiter*innen</p>	<p>Ähnlich wie bei der Mitbestimmung von Zielen, ist es bei der Übernahme von Verantwortung und Entscheidungsgewalt. Wenn sich Mitarbeiter*innen für etwas verantwortlich fühlen, wird dies auch eine Motivation in ihnen auslösen. Das Gleiche gilt auch für die persönliche Weiterentwicklung. Weiterbildungsmöglichkeiten sind ein effektiver Weg, die Motivation zu steigern, da diese einerseits als Anerkennung aufgefasst werden kann und andererseits die mögliche Verantwortungsübernahme erleichtert.</p>

Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bechtel et al., 2018, pp. 62–63; Becker, 2019, p. 85; Walzer, 2019, pp. 143–148).

Die beschriebenen exemplarischen Ansätze für die Erhöhung der Motivation sind nicht universell anwendbar und immer vom Kontext, also der jeweiligen Unternehmenskultur und der Zusammensetzung der Gruppen an Mitarbeiter*innen abhängig. Mitarbeiter*innen der unterschiedlichen Generationen X, Y, Z oder in Zukunft auch Alpha haben unterschiedliche Wertvorstellungen (Barhate & Dirani, 2021, pp. 1–2; Gabrielova & Buchko, 2021, pp. 2–4). Daraus folgt, dass auch die Motivationsmaßnahmen an die Bedürfnisse dieser angepasst werden müssen.

Kapitel 6: Selbstwirksamkeit als Faktor der individuellen Resilienz

In diesem Kapitel wird geklärt, welchen Zusammenhang es zwischen dem Konstrukt der individuellen Resilienz und der Selbstwirksamkeit gibt und wie sich dieser Zusammenhang auswirkt. Weiters wird beschrieben, mit welchen Maßnahmen die Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden gefördert werden kann, um dadurch ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken.

Robustheit durch Selbstbewusstsein

Individuelle Resilienz lässt sich durch den Aufbau von Resilienzfaktoren erschaffen. Je nach Autor*in oder Forschungsrichtung werden die einzelnen Faktoren anders bezeichnet und zusammengefasst. Beispielsweise wird die Netzwerkorientierung als Resilienzfaktor aus dem Konzept von Jutta Heller in anderen Werken mit der Empathie gleichgesetzt und wieder andere bezeichnen authentische Beziehungen als den Faktor, der den Aufbau von positiven sozialen Kontakten subsummiert. Obwohl die einzelnen Konzepte sich zum Teil inhaltlich unterscheiden, werden im Grunde immer wieder ähnliche Konstrukte aufgegriffen und als Resilienzfaktor klassifiziert (Fichte, 2017, pp. 9–10; Heller, 2013, p. 116; Lohse, 2021, pp. 24–26).

Die Selbstwirksamkeit eines Individuums zählt, wie auch in einem vorhergehenden Kapitel schon thematisiert wurde, ebenso zu den sogenannten Resilienzfaktoren und bildet damit einen der Grundpfeiler der Arbeit. Gewinnt ein Mensch an Selbstwirksamkeit, so wird er widerstandsfähiger gegenüber psychischen Einflüssen und Stress. Diese Störgrößen, oft unter dem Begriff der Risikofaktoren zusammengefasst, bringen das psychische System Mensch aus dem Gleichgewicht. Als Stabilisatoren und Gegenspieler zu den Risikofaktoren wirken die Resilienzfaktoren (Heller, 2013, p. 69; Lohse, 2021, p. 23). Die Wirkung von Selbstwirksamkeit als Resilienzfaktor ist beschreibbar mit einer Situation, in der ein

Individuum trotz Zeitdruck oder Leistungsdruck ungehindert die Leistung abrufen kann, da es einerseits in der Lage ist, die benötigte Lösung mit eigener Kraft zu generieren und andererseits auch weiß, dass es über die Fähigkeiten verfügt, die Leistung zu erbringen (Wunsch, 2013, p. 225).

Aufbau von Resilienz durch Selbstwirksamkeit

Obwohl die Selbstwirksamkeit stark vom Sozialisationskontext eines Menschen abhängt, wie in den vorherigen Kapiteln genauer beschrieben wurde, ist es dennoch möglich, auch als Erwachsener die eigene Widerstandsfähigkeit durch das Erlangen von Selbstsicherheit zu steigern. In der Forschung und der Beratung gibt es hier viele Ansätze, welche im Kern aber oft die gleichen Themen forcieren. Im Zuge dieser Arbeit werden die Ansätze von Jutta Heller in den Fokus gerückt, da in ihrem Konzept Selbstwirksamkeit explizit als Schlüssel für den Aufbau von Resilienz dargestellt wird (Heller, 2013, pp. 9–12).

Für den Aufbau von Selbstwirksamkeit ist es Heller wichtig, den inneren Antreiber zu identifizieren. Damit ist gemeint, wie die Motivatoren des Menschen in der auftretenden Stresssituation ausgeprägt sind, also ob es sich um äußere Einflüsse oder innere Ansprüche handelt, die die Stresssituation auslösen. Wenn ein Mensch immer versucht, es allen recht zu machen, löst dies Stress aus. Genauso löst es Stress aus, wenn jemand zu Perfektionismus neigt und versucht, immer alles bestmöglich zu machen. Um den Stress zu reduzieren und damit auch die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen, muss ein Individuum hinterfragen, ob dieser Stress auch gerechtfertigt ist. Durch dieses Hinterfragen wird die Erkenntnis ermöglicht, dass weder jede*r befriedigt werden, noch alles perfekt erledigt werden kann. Die eigenen Bedürfnisse können dadurch in den Mittelpunkt gebracht und die Zufriedenheit mit den

eigenen Leistungen und Fähigkeiten ermöglicht werden, wodurch die Kernanforderung für Selbstwirksamkeit ermöglicht wird (Heller, 2013, pp. 72–75).

Eine weitere Voraussetzung, um Selbstwirksamkeit zu erlangen, ist, eine Erhöhung der Entscheidungsfreudigkeit eines Individuums. Nur wenn diese Eigenschaft aktiv ausgebaut wird, ist auch eine aktive Veränderung im Verhalten hin zu selbstbewusstem Handeln möglich. Heller beschreibt dafür exemplarisch die Anwendung des Rubikon Modells, welches im Kern auf der Prämisse basiert, dass der erste Schritt einer Handlungsalternative den größten Einfluss hat, da man nach der Entscheidung an die Handlungsalternative gebunden ist. Um mögliche negative Auswirkungen zu minimieren und Entscheidungsbarrieren zu reduzieren, dient das Modell als eine Art analytisch formalisierter Handlungsablauf (Achtziger & Gollwitzer, 2018, pp. 357–358; Heller, 2013, pp. 92–95). Vor allem im Kontext dieser Arbeit ist dieses Modell interessant, da es neben der Tatsache, dass es sich gut für das Erlernen einer schnellen Entscheidungsfindung eignet, auch zwei Größen, welche im Entscheidungsprozess relevant sind, herauskehrt, nämlich Motivation und Volition (Achtziger & Gollwitzer, 2018, p. 358). Die Tatsache, dass Motivation hier in direkter Relation zu einem Teilaspekt der Selbstwirksamkeit gestellt wird, lässt die Vermutung eines kausalen Zusammenhangs zwischen den Konstrukten zu.

Relevanz von Selbstwirksamkeit für Unternehmen

Für Unternehmen bringen resiliente und selbstwirksame Mitarbeiter*innen einige Vorteile mit sich, da diese beispielsweise dadurch weniger anfällig für psychische Erkrankungen wie Burnout und zufriedener sind, als jene ohne vergleichbare Eigenschaften (Wellensiek, 2019, p. 43). Zusätzlich lassen sich selbstwirksame Mitarbeiter*innen schwerer von den angestrebten Zielen abbringen, egal ob durch Ablenkungen, Misserfolge oder

langatmige Aufgaben. Dies bringt vor allem eine gewisse Vorhersehbarkeit und Planungssicherheit mit sich, da selbstwirksame Mitarbeiter*innen verlässlich ihre Ziele verfolgen (Becker, 2019, pp. 178–179).

Weiters wird Mitarbeiter*innen, welche über eine hohe Selbstwirksamkeit verfügen, eine hohe Eigeninitiative zugeschrieben. Sie versuchen selbstständig Lösungen zu finden und brauchen weniger Vorgaben oder Anweisungen als jene, die nicht so selbstwirksam sind (Speier & Frese, 1997, pp. 171–174).

Aufgrund dieses Umstands wurde dieser Sachverhalt bereits in Führungskonzepte integriert, um die Wichtigkeit der Thematik in der Führungspraxis im Fokus zu behalten. Das bekannteste Konzept, welches diese Thematik beschreibt, ist das Psychologische Kapital. Hier werden positive Eigenschaften und Werte als Unternehmensressource aufgefasst und auf eine Stufe mit Produktivität und Liquidität gestellt. Die Eigenschaften, die das Konzept umfasst, sind neben den bereits beschriebenen Konstrukten der Selbstwirksamkeit und Resilienz, auch noch die Konstrukte Hoffnung und Optimismus (Luthans et al., 2015, pp. 28–29).

Da dieser Sachverhalt so relevant ist, sollte die Selbstwirksamkeit auch bei der Personalsuche und der Personalauswahl mitbedacht werden. Durch Fokus auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale ist es möglich, selbstwirksame Menschen zu identifizieren. Durch Anpassung von Suchkriterien und Berücksichtigung im Aufnahmeprozess ist es möglich, solche Personen prioritär anzusprechen, um so die Vorteile von Menschen mit dieser Eigenschaft für das Unternehmen zu gewinnen (Becker, 2019, pp. 179–180). Für die Personalsuche ist auch die Tatsache relevant, dass Selbstwirksamkeit auch kulturell geprägt wird. So gibt es Unterschiede zwischen Menschen aus Ländern wie den USA und kollektivistischen Ländern wie Japan. Menschen aus den USA sind allgemein sehr

selbstbewusst und von ihren Fähigkeiten überzeugt, was nicht selten darin mündet, dass die Schuld für ein Problem bei anderen und nicht bei sich selbst gesucht wird. Das Gegenteil bilden die Japaner*innen, welche Negatives grundsätzlich bei sich selbst verorten (Becker, 2019, p. 52). Anhaltspunkt für die Einschätzung ist die Unsicherheitsvermeidung aus den Kulturdimensionen nach Hofstede. Nach diesen wird Menschen aus Ländern mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung auch eine erhöhte Selbstwirksamkeit nachgesagt (Hofstede, 2001, p. 169,238).

Kapitel 7: Wie durch das Vertrauen in die Führungskräfte die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden in FU beeinflusst wird

Dieses Kapitel führt die Erkenntnisse der vorherigen Kapitel zusammen und stellt diese in Form eines konzeptionellen theoretischen Modells dar. Die Verbindungen innerhalb dieses Modells werden auf Basis bestehender Literatur argumentiert oder durch logische Schlussfolgerungen aus der Bearbeitung des Themas begründet. Weiters wird der Übergang zu den Kapiteln der Primärerhebungen im Zuge dieser Arbeit geschaffen.

Beschreibung der Wirkungszusammenhänge

Wie in den vorherigen Kapiteln bereits herausgearbeitet wurde, wird der Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und der individuellen Resilienz von mehreren Konstrukten beeinflusst.

Die individuelle Resilienz der Mitarbeitenden wird vom Resilienzfaktor der Selbstwirksamkeit beeinflusst (Heller & Gallenmüller, 2019, p. 9). Ob Mitarbeiter*innen über Selbstwirksamkeit verfügen, ist einerseits von individuellen Faktoren, welche im Detail in Kapitel 4 beschrieben wurden, abhängig und andererseits von der Motivation, die die Mitarbeiter*innen mitbringen (Heller, 2013, pp. 92–95). Die Motivation der Mitarbeiter*innen wird wiederum von mehreren Faktoren beeinflusst, wobei der relevanteste Faktor in Bezug auf diese Arbeit die Führungskraft ist, da diese durch ihre Führungspraxis einen Teil der externen Motivatoren steuern können (Becker, 2019, pp. 42–43).

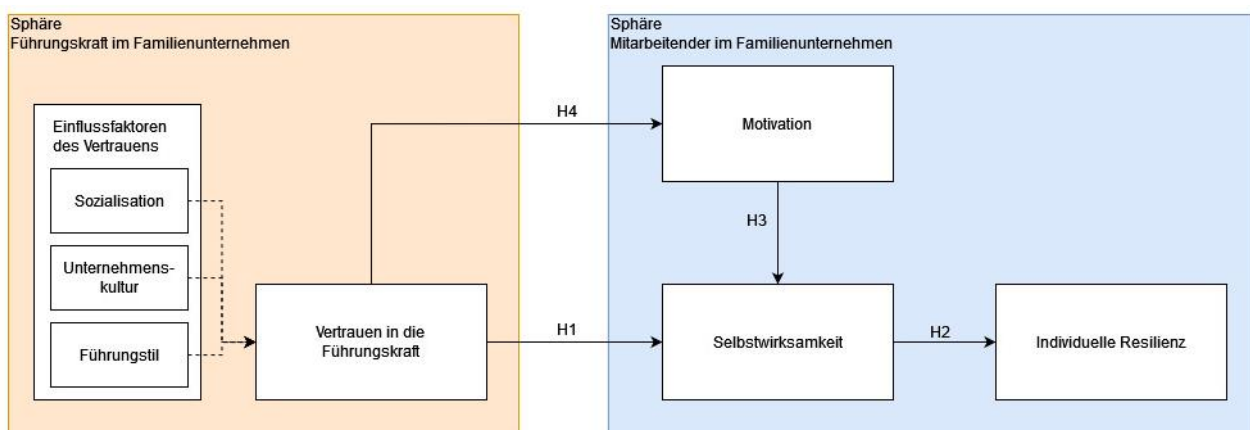
Das Vertrauensverhältnis zwischen den Mitarbeitenden und den Führungspersönlichkeiten muss aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Einerseits spielt das Vertrauen der Führungskräfte in die ihnen unterstellten Mitarbeiter*innen eine Rolle.

Diese Verbindung wurde bereits überprüft, wobei hier der nationale Kontext, die Samplegröße und Samplezusammensetzung sowie die Einflussgrößen, die zusätzlich in Relation gestellt wurden, variiert (Ozyilmaz et al., 2018, p. 181,198-200; Villarreal-Coindreau & Llanos-Reynoso, 2019, p. 12). Die zweite Perspektive, die betrachtet werden muss, betrifft das Vertrauen, welches die Mitarbeitenden den Führungskräften gegenüber empfinden. Hierzu wurden aus heutiger Sicht keine Belege gefunden, dass diese Konstruktabhängigkeiten in einem ähnlichen Kontext schon überprüft wurden. Daraus ergibt sich auch die Frage, ob das Vertrauen der Mitarbeitenden einen Einfluss auf ihre eigene Selbstwirksamkeit hat.

Konzeptionelles Modell der Wirkungszusammenhänge

Das theoretische Modell, welches auf Basis der beschriebenen Konstruktverknüpfungen entwickelt wurde, ist in Abbildung 4 dargestellt worden. Es zeigt neben den Verbindungen der Konstrukte auch den Ausgangspunkt für den empirischen Teil der Arbeit, in welchem die Verbindungen empirisch überprüft werden.

Abbildung 4 — Konzeptionelles Modell der Wirkbeziehung von Vertrauen und Selbstwirksamkeit in Familienunternehmen



Anmerkung: eigene Darstellung.

Die Verwendung eines konzeptionellen Modells in wissenschaftlichen Arbeiten ist dann sinnvoll, wenn es darum geht, Beziehungen zwischen verschiedenen Konstrukten

darzustellen. Zusätzlich lässt sich damit auch eine Grenze zwischen den Elementen ziehen, die zu dem System gehören und jenen, die sich in der Umwelt befinden und entweder explizit ausgeklammert werden oder schlicht und ergreifend keinen direkten Einfluss auf die Systemelemente hat. Weiters können durch die visuelle Aufarbeitung, im Zuge der Konzeption, die zu überprüfenden Abhängigkeiten für die empirische Überprüfung herausgearbeitet werden (Saam & Gautschi, 2014, pp. 15-17,26-27).

Das Modell zeigt, dass bei den gewählten Konstrukten speziell die Sichtweise der Mitarbeiter*innen abgebildet wird. Das ist vor allem beim Konstrukt Vertrauen relevant. Die strichlierten Linien stellen jene Verbindungen dar, welche aus der Perspektive von Mitarbeitenden nicht oder nur schwierig überprüfbar sind.

Kapitel 8: Untersuchungsdesign der empirischen Studie

In diesem Kapitel wird beschrieben, welche Methodik verwendet wurde, um das Modell, welches im vorherigen Kapitel dargestellt und herausgearbeitet wurde, empirisch zu überprüfen. Weiters wird das definierte Sample erläutert und die Eckdaten der Erhebung skizziert.

Methode der Arbeit und Operationalisierung des Modells

Da es sich hier um einen quantitativen Forschungsansatz handelt, sollen durch die Operationalisierung und Erhebung in Form einer quantitativen Befragung mittels Online-Fragebogen die Hypothesen, welche auf Basis der theoretischen Bearbeitung der Thematik aufgestellt wurden, überprüft werden und gegebenenfalls bestätigt oder widerlegt werden (Riesenhuber, 2009, p. 4).

Die vier Konstrukte des konzeptionellen Modells wurden auf Basis der theoretischen Erarbeitung der Thematik in jene Faktoren aufgeteilt, welche die Konstrukte definieren. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde nach Arbeiten gesucht, in welchen die beschriebenen Konstrukte in einem ähnlichen Kontext bereits betrachtet wurden. Wenn dies der Fall war, wurde die verwendete Überleitung der Konstrukt-Teile, die sogenannte Operationalisierung, analysiert, für die Erhebung angepasst und übernommen (Rack & Christophersen, 2009, p. 19; Riesenhuber, 2009, pp. 7–9).

Da die Forschung auf die Self-determination Theory zu den ältesten Erklärungsansätzen gehört und aufgrund dessen schon tiefergehend erforscht ist, wird im Zuge dieser Arbeit auf diese Theorie referenziert. Weiters liegt der Fokus der Arbeit nicht auf der Vertiefung der Motivationsforschung, sondern auf der Verknüpfung der Konstrukte verschiedener Bereiche, was durch die quantifizierte Forschung zu dieser Theorie in Form der MAWS ermöglicht wird.

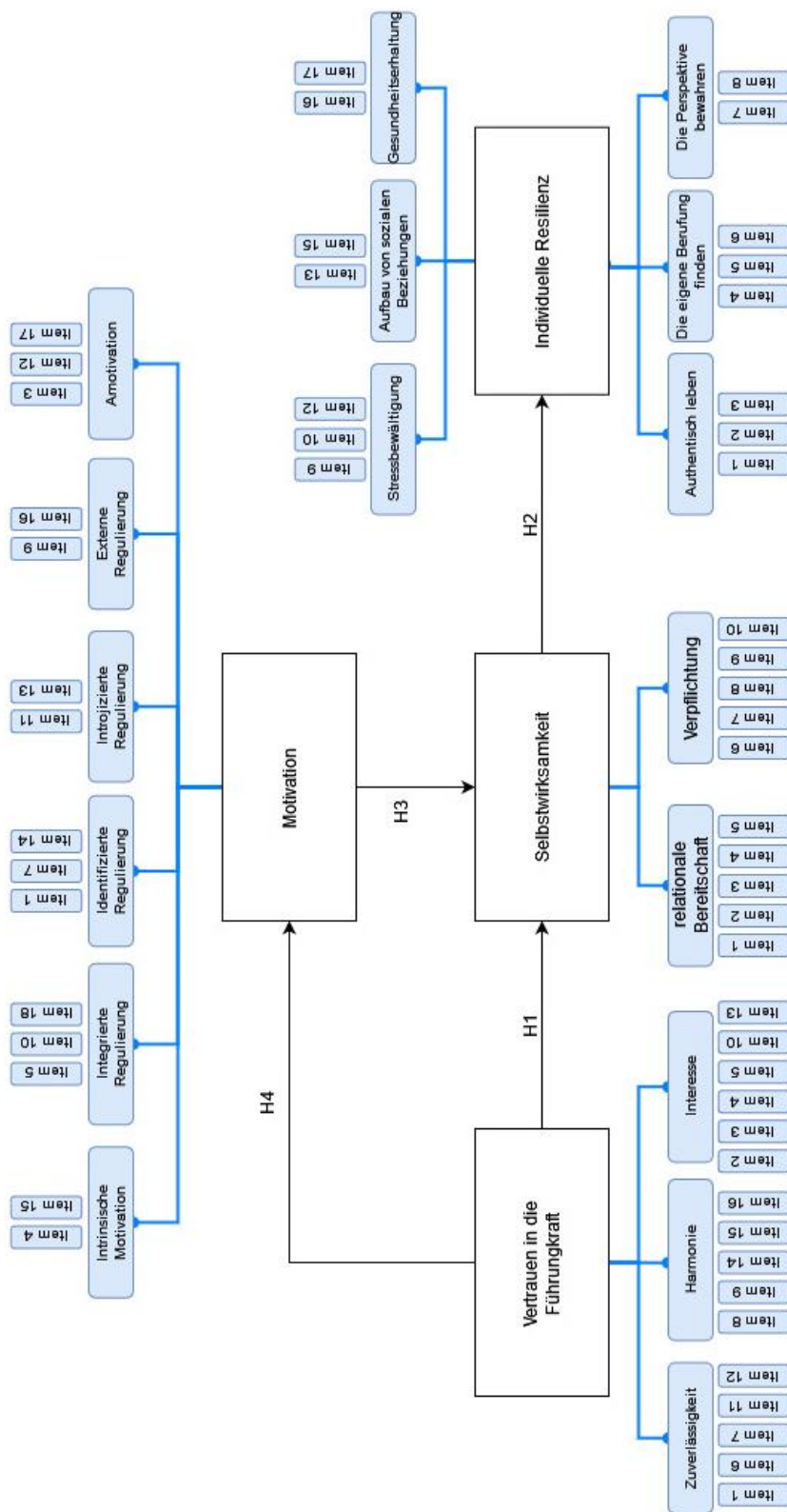
Zusätzlich qualifiziert sich diese Skala auch durch den Arbeitskontext für die Verwendung in dieser Arbeit (Kehr et al., 2018, pp. 601–602; Tremblay et al., 2009, pp. 213–215).

Auf die RAW-Skala und die WSES wird aufgrund der Tatsache zurückgegriffen, da diese speziell für die Befragung von Menschen im Arbeitskontext konzipiert wurden. Weiters wurden diese Skalen bereits mehrfach verwendet und überprüft (Malik & Garg, 2018, pp. 78–79; Silvia et al., 2010, pp. 201–202).

Auch die ausgewählte Skala für die Messung des Vertrauens wurde aufgrund der fortgeschrittenen Erprobung und des passenden Kontexts, nämlich die Erhebung des Vertrauensverhältnisses von Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten, ausgewählt (Tzafrir & Dolan, 2004, p. 116).

In der Abbildung 5 wird das operationalisierte Modell gezeigt. Diese dient der Veranschaulichung, durch welche Subskalen und Fragebogenitems die einzelnen Konstrukte und die Zusammenhänge für die Hypothesen erhoben werden.

Abbildung 5 — Modelloperationalisierung



Anmerkung: eigene Darstellung.

Mit Hilfe einer Operationalisierungstabelle wurde die Zuteilung der Skalen und der Items für die Erstellung des Fragebogens durchgeführt. Im Zuge der Erstellung dieser Tabelle wurden auch die Fragestellungen übersetzt und von der Formulierung her an die Zielgruppe angepasst. Die vollständige Operationalisierungstabelle findet sich im Anhang der Arbeit. In der Tabelle 4 sind die verwendeten Basisskalen aufgelistet.

Tabelle 4 – Originalskalen der empirischen Erhebung

Bezeichnung der Skala	Quelle	Anzahl der Items	Skalenausprägung
Work Self-Efficacy Scale (WSES)	(Silvia et al., 2010, pp. 205–206, 210)	10	5-stufige Likert-Skala
Resilience at Work Scale (RAW)	(Malik & Garg, 2018, pp. 82, 84)	17	7-stufige Likert-Skala
Scale for Measuring Manager–Employee Trust	(Tzafrir & Dolan, 2004, pp. 122, 124, 132)	16	5-stufige Likert-Skala
Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS)	(Tremblay et al., 2009, pp. 215, 218, 226)	18	7-stufige Likert-Skala

Anmerkung: eigene Darstellung.

Um Redundanzen bei den Fragestellungen zu reduzieren, wurden die Items 11 und 14 aus der RAW Skala sowie die Items 2, 6 und 8 aus der WEIMS Skala nicht übernommen, da die Fragestellungen in ähnlicher Form bereits in anderen Items der Skala übernommen wurden und die Menge der Fragen im Fragebogen zu Gunsten der Bearbeitungszeit und der

Simplifizierung reduziert wurde. Bei der Übersetzung der verschiedenen Skalen wurde außerdem darauf geachtet, dass die Fragen durch eine optimierte Formulierung den Lesefluss und die Verständlichkeit erhöhen. Dies ist insofern notwendig, da die adressierte Zielgruppe in Bezug auf den Bildungsgrad sehr divers ist und dadurch die Gefahr besteht, dass manche Probandinnen und Probanden bestimmte Formulierungen, welche sich aus einer direkten Übersetzung ergeben hätten, nicht verstehen würden.

Durch diese Maßnahmen sollten systematische Fehler aufgrund von Mehrdeutigkeit oder Unverständlichkeit vermieden werden, da sonst die Befragten dazu geneigt hätten auf Heuristiken zurückzugreifen oder einfach zufällig zu antworten. Diese Fehler hätten der Validität der Erhebung und in weiterer Folge der Arbeit geschadet (Krebs & Menold, 2019, p. 496; Podsakoff et al., 2003, pp. 882–884).

Zusätzlich wurde bei der Befragung die Funktion von Unipark genutzt, die Antwortmöglichkeiten einer Frage in ihrer Reihenfolge zu randomisieren, um so Verzerrungen durch Priming oder andere lageinduzierte Verzerrungen auszuschließen (Podsakoff et al., 2003, p. 882).

Weiters beinhalten einige der verwendeten Skalen Besonderheiten. In der Vertrauensskala sind zwei invertierte Items enthalten, nämlich die Items 5 und 13, welche das Vertrauen in negativer Form abfragen. Für die Auswertung werden diese invertiert, damit die Skala durchgehend positiv ausgerichtet ist. Auch die RAW-Skala beinhaltet mit dem Item 8 ein invertiertes Item, welches mit Hilfe einer Invertierung für die Auswertung nutzbar gemacht wird (Tzafir & Dolan, 2004, p. ,132). Die zweite besondere Skala ist jene für die Motivation. Diese erhebt einerseits, um welche Art der Motivation es sich bei den Befragten handelt, also ob diese eher intrinsisch oder extrinsisch geprägt ist. Andererseits gibt es aber auch, was auch ihre Relevanz für diese Arbeit ausmacht, die Motivation an. Dabei werden die

Werte der Subskalen mit einer Formel gegengerechnet, um so den Motivationswert zu erhalten. Die Formel wurde in Abbildung 6 dargestellt. Alle Werte über Null spiegeln demnach echte Eigenmotivation wider. Aus der verwendeten siebenpoligen Skala ergibt sich so ein maximaler Wert von +36 und ein minimaler von -36 (Tremblay et al., 2009, p. 216). Auch hier wurden die drei Subskalen, welche in die negative Richtung gerichtet sind, durch eine Invertierung für die Auswertung nutzbar gemacht. Dies ist vor allem für die Gesamtkonstruktberechnung von Relevanz, da dadurch die extrinsische und negative Motivation der Intrinsischen gegenübergestellt wird und so der Mittelwert die wahre Motivation widerspiegelt.

Abbildung 6 — Berechnungsformel Motivation

$$\text{Arbeitsselbststeuerung} = \left\{ \begin{array}{l} (\text{Wert der Intrinsischen Motivation} \times +3) \\ + \\ (\text{Wert der Integrierten Regulierung} \times +2) \\ + \\ (\text{Wert der Identifizierten Regulierung} \times +1) \\ + \\ (\text{Wert der Introjizierte Regulierung} \times -1) \\ + \\ (\text{Wert der Externe Regulierung} \times -2) \\ + \\ (\text{Wert der Amotivation} \times -3) \end{array} \right.$$

Anmerkung: In Anlehnung an (Tremblay et al., 2009, p. 216).

Sampling

Für diese Erhebung wurden als Grundgesamtheit alle Familienunternehmen aus dem Bundesland Steiermark angenommen. Die Menge wurde auf Basis von statistischen Daten der Wirtschaftskammer Österreich und Statista errechnet. So hat die Auswertung der KMU-Forschung der Wirtschaftskammer Österreich ergeben, dass in Österreich 156.800

Familienunternehmen verzeichnet wurden, welche laut EU-Definition dementsprechend klassifiziert wurden. Diese Unternehmen beschäftigen in Summe 1.802.700 Menschen (KMU Forschung Austria, 2022, p. 4). Von Statista wurde entnommen, dass 14,4% der Unternehmen in der Steiermark beheimatet sind. Dadurch wurde errechnet, dass in der Steiermark 22.580 Familienunternehmen als Grundgesamtheit definiert werden können. Auch die Anzahl der Beschäftigten wurde auf die Steiermark auf Basis des Prozentsatzes heruntergebrochen und beträgt 259.589 Mitarbeitende (Mohr, 2022).

Aus dieser Grundgesamtheit von 259.589 Personen wurde mit einem Konfidenzniveau von 95, was einen Z-Wert von 1,96 ergibt, sowie einer Standardabweichung von 0,5 und einem Standardfehler von 7% eine Stichprobengröße von 196 Befragungen errechnet (Häder, 2015, pp. 145–148).

Der Fragbogen wurde über drei verschiedene Wege in der Zielgruppe verteilt, nämlich über direkte persönliche Kontakte zu Führungskräften in relevanten Familienunternehmen, über Unternehmensnetzwerke, welche Familienunternehmen enthalten, wie beispielweise das Netzwerk Metall oder Fuego, sowie über das soziale Netzwerk LinkedIn. Die Verteilung des Links wurde jeweils indirekt über etwaige Mitglieder der Unternehmen zur Probandengruppe gebracht.

Allgemein scheint in der breiten Bevölkerung eine ablehnende Einstellung gegenüber empirischen Erhebungen vorzuherrschen. Dies zeigt sich auch an der Teilnahmebereitschaft der Menschen (Krüger, 2019, p. 57). Diese Tatsache in Kombination mit einer eher geringen Abschlussquote des Fragebogens von 43% führte zur Entscheidung den Standardfehler von anfänglichen 5 Prozent auf die oben beschriebenen 7 Prozent zu erhöhen, um so die benötigte Stichprobe auf eine erreichbare Menge zu reduzieren.

Untersuchungsdesign, Erhebungszeitraum und Auswertung

Die Befragung wurde mit dem Online-Umfragetool Unipark durchgeführt. Der Zugang zum Fragebogen wurde für die potenziellen Probandinnen und Probanden per Link sowie über einen QR-Code ermöglicht. Der Erhebungszeitraum der Arbeit fand vom 22.03.2023 bis zum 15.04.2023 statt. In dieser Zeit wurden 200 Antworten generiert, wodurch die Stichprobe, welche im vorherigen Kapitel definiert wurde, erreicht wurde. Die Daten wurden per Export für die Auswertung aufbereitet und mittels des Auswertungsprogramms SPSS analysiert und interpretiert.

Kapitel 9: Analyse und Auswertung der quantitativen Erhebung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Online-Befragung dargestellt und analysiert.

Auswertungsmethodik

In diesem ersten Abschnitt wird die Analysemethodik beleuchtet. Da sich die methodische Herangehensweise durch das Gesamtmodell und alle vier Konstrukte zieht, wird diese hier vorab beschrieben, um keine Redundanzen in den folgenden Unterkapiteln auszulösen.

Im ersten Schritt werden die Häufigkeiten analysiert und interpretiert. Dies gilt für die vorher beschriebenen Hauptskalen sowie für die Einstiegsfragen und die Strukturdaten. Zusätzlich zu den Häufigkeiten werden auch die Lageparameter ausgewertet, also Median, als Wert, welcher genau in der Mitte liegt und beide Hälften der Stichprobe teilt, Modus, als häufigster Wert, was vor allem relevant ist, da die Antworten der Skalen als ordinalskalierte Daten vorliegen und der Mittelwert, welcher den Durchschnitt der Stichprobe abbildet (Backhaus et al., 2021, p. 5,8).

Bei den offenen Fragen der Einstiegsfragen wurde eine Methodik in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse angewandt, um die Antworten zusammenzufassen und interpretierbar zu machen (Züll & Menold, 2019, pp. 857–858).

Neben den deskriptiven Auswertungen wurden auch die Reliabilität der Skalenitems mit Hilfe des Crombachschen Alphas bestimmt. Dies dient der Klärung, ob die gewählten Fragen das dahinterliegende Konstrukt wirklich erheben können (Streiner, 2003, p. 99).

Als Vorbereitung für die Hypothesentestung im nächsten Kapitel wurde hier auch die Überprüfung der Normalverteilung der Konstrukte mittels der Testmethodik nach

Kolmogorov und Smirnov durchgeführt (Backhaus et al., 2021, p. 220). Die erhobenen Antworten der Skalen wurden in Mittelwerte für die Teilskalen und die Gesamtkonstrukte übergeleitet, um eine Korrelationstestung zu ermöglichen (Walther, 2020).

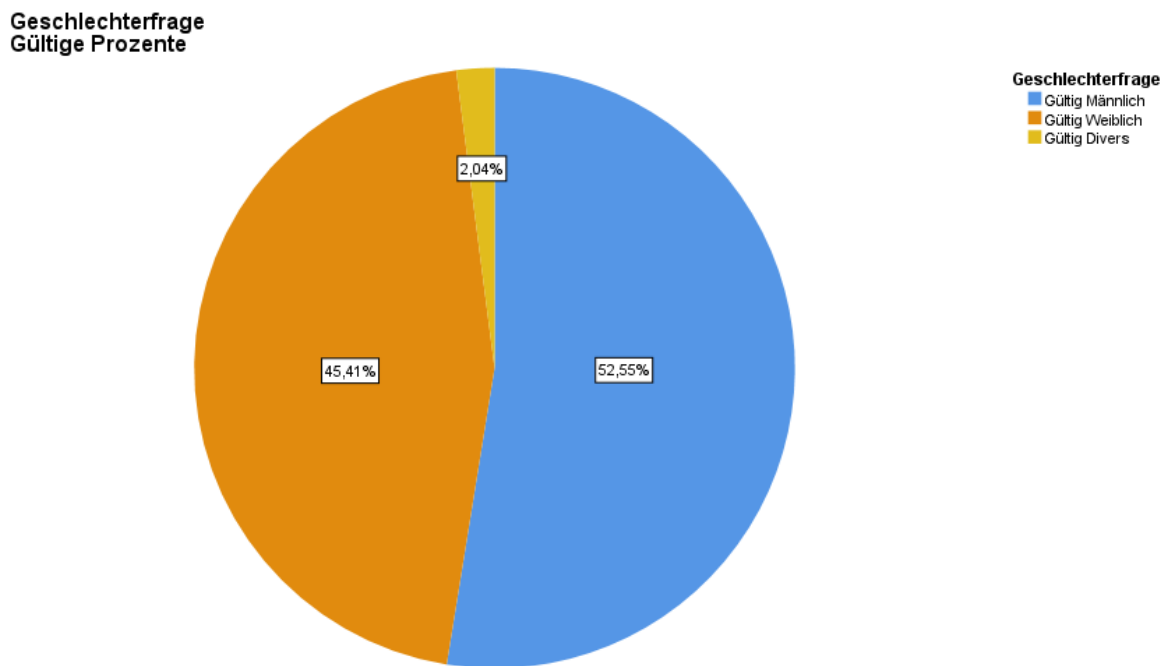
Strukturdaten

Die Strukturdaten, die im Zuge der Befragung erhoben wurden, sind das Geschlecht der Probandinnen*Probanden, ihre Unternehmenszugehörigkeit, die Art ihres Anstellungsverhältnisses und die Führungsspanne ihrer Vorgesetzten. Auf klassische Strukturdaten, wie das Alter oder der Wohnort, wurde verzichtet, da keine Ableitungen auf Basis dieser Daten denkbar waren. Zusätzlich wurde dadurch die Optimierung der Befragungslänge ermöglicht. In den Unterkapiteln werden diese Daten genauer betrachtet.

Geschlecht

Unter der Gesamtanzahl von 196 Befragten waren 103 Männer, 89 Frauen und 4 Personen, welche sich nicht der klassischen Geschlechterteilung zugehörig fühlen. Die Abbildung 7 zeigt die prozentuelle Verteilung der Geschlechter.

Abbildung 7 — Geschlechterauswertung



Anmerkung: eigene Darstellung.

Unternehmenszugehörigkeit

Von den 196 Befragten ist der Großteil weniger als 5 Jahre im jeweiligen Unternehmen tätig. Die maximale Unternehmenszugehörigkeit liegt bei 45 Jahren, wohingegen die minimale Unternehmenszugehörigkeit mit unter einem Jahr angegeben wurde. Im Durchschnitt liegt die Dauer der Zugehörigkeit zwischen 11 und 12 Jahren. Die Verteilung der Zugehörigkeiten in Klassen wurde in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5 — Häufigkeiten Unternehmenszugehörigkeit

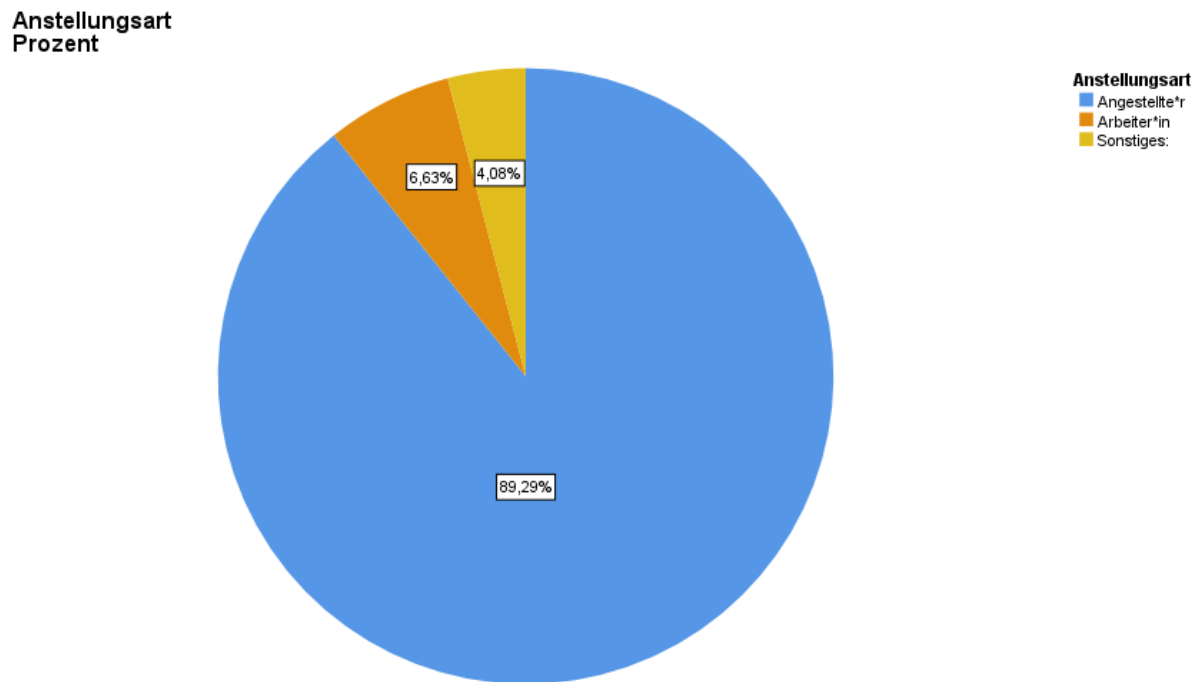
Klasse	Häufigkeit	Prozentuelle Häufigkeit	Kumulierte Prozentwerte
Bis 5 Jahre	85	43,4%	43,4%
5 bis 10 Jahre	35	17,9%	61,2%
10 bis 20 Jahre	37	18,9%	80,1%
20 bis 30 Jahre	28	14,3%	94,4%
Über 30 Jahre	11	5,6%	100%

Anmerkung: eigene Darstellung.

Anstellungsart

Bei den Befragten handelt es sich größtenteils um Angestellte. So wurde die Befragung von 175 Angestellten und 13 Arbeiter*innen beantwortet. Die 8 Personen, die den Punkt Sonstiges ausgewählt hatten, sind bis auf 1 Person auch der Angestelltengruppe zuzurechnen, da es sich hier laut ihren Angaben um Führungskräfte wie Teamleiter oder Bereichsleiter handelt. Diese Verteilung schränkt die Aussagekraft der Arbeit ein, da Handlungsempfehlungen für den Bereich der Arbeiter*innen wissenschaftlich nicht fundiert wären. Der Grund für die Unterrepräsentation der Arbeiter*innen könnte am Umstand liegen, dass viele über keine eigene Firmenmailadresse verfügen. Trotz der Tatsache, dass die Verteilung auch über die Intranet-Systeme der Unternehmen passiert ist und der QR-Code auch in den Pausenräumen ausgehängt wurde, konnte keine höhere Rücklaufquote in dieser Zielgruppe erzielt werden.

Abbildung 8 — Häufigkeit Anstellungsart



Anmerkung: eigene Darstellung.

Führungsspanne

Die Führungs- oder auch Leitungsspanne ist eine organisatorische Kennzahl und beschreibt die Anzahl der Mitarbeiter*innen, welche einer Führungskraft direkt unterstellt sind. Hierbei bilden die organisatorischen Hierarchiestufen die Trennlinien, wodurch beispielsweise die Leitungsspanne einer*eines Geschäftsführerin*Geschäftsführers nur die Bereichs- und Abteilungsleiter*innen unter ihr*ihm umfasst und nicht die Mitarbeiter*innen unterhalb dieser Organisationsstufen. Bei fallender Anzahl an Hierarchiestufen steigt die Leitungsspanne, da mehr Mitarbeiter*innen auf weniger Führungskräfte verteilt werden (Schulte-Zurhausen, 2014, pp. 213, 248).

Die Führungsspanne wurde abgefragt, um Rückschlüsse auf das Verhältnis zwischen den Mitarbeiter*innen und ihren Vorgesetzten ziehen zu können, da das persönliche Verhältnis unter einer zu großen Anzahl an zu führenden Personen leiden könnte (Schulte-

Zurhausen, 2014, pp. 213–215). Die optimale Führungsspanne wird immer wieder mit einer Anzahl von 8 bis 10 Mitarbeitenden pro Führungskraft angegeben, obwohl es hier keine allgemein gültige Regel gibt (*Leitungsspanne - Definition und Begriffserklärung*, 2019; Scheuch, 1990, p. 480). Leider war die Fragestellung, welche sich nur auf die Ebene unter dem eigenen direkten Vorgesetzten beziehen sollte, für viele zu unklar, weshalb Werte bis in den dreistelligen Bereich angegeben wurden. Diese Ergebnisse lassen keine Rückschlüsse basierend auf der Führungsspanne zu. In Tabelle 6 wurde die Auswertung hierzu dargestellt.

Tabelle 6 — Auswertung Führungsspanne

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- Abweichung
Führungsspanne	192	1	300	26,72	37,266

Anmerkung: eigene Darstellung.

Vertrauen

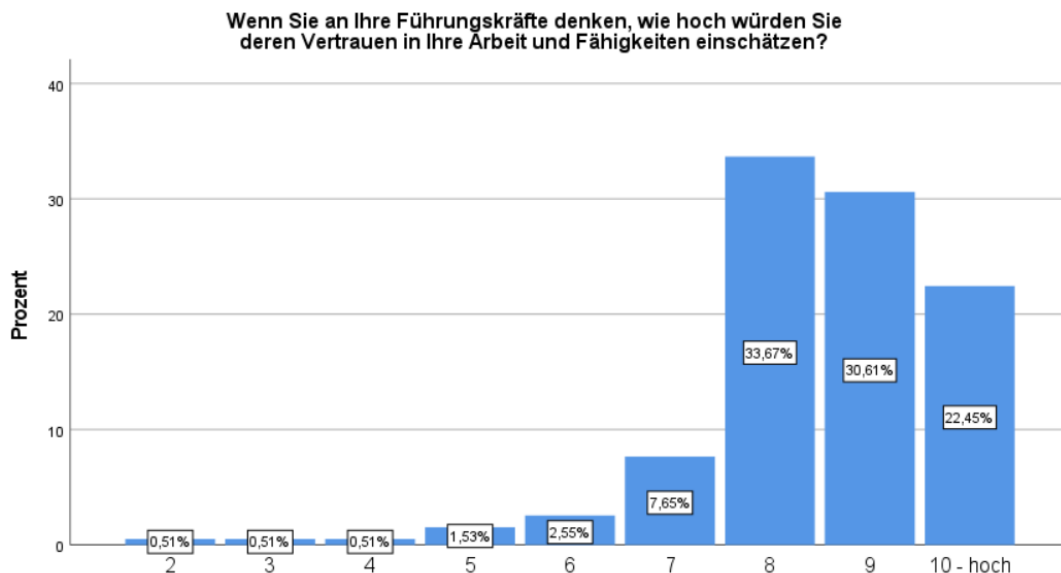
Hier werden die Ergebnisse zusammengefasst, welche sich auf den Block der Fragen zu dem Konstrukt Vertrauen beziehen.

Einstiegsfragen

Um die Befragten auf das Thema einzustimmen, wurden zwei Einstiegsfragen gewählt. Im ersten Schritt sollten die Befragten das Vertrauen der Führungskräfte in ihre persönliche Arbeit abschätzen. Diese Einschätzung wurde auf einer 10-poligen Likert-Skala vorgenommen. Die Einschätzungen waren durchgehend sehr positiv, was sich auch aus dem Mittelwert von 8,51 ableiten lässt. Von den 196 Befragten schätzen 6 Personen das Vertrauen als gering ein, also im Bereich von 1 bis 5. Im mittleren Bereich sind 20 Personen verzeichnet worden mit den Wertungen von 6 und 7 und 170 Personen haben eine Wertung über 7

abgegeben. Daraus ergibt sich, dass 86,7% eine Wertung über 7 abgegeben haben. Abbildung 9 zeigt die Verteilungen der Frage.

Abbildung 9 — Häufigkeit Einstiegsfrage Vertrauen



Anmerkung: eigene Darstellung.

Diese Frage lässt bereits eine Bestimmung des Vertrauens der Führungskräfte zu, was in Bezug auf die Forschungslücke interessant wäre. Da es sich hier aber um eine Selbsteinschätzung der Mitarbeiter*innen handelt und hier keine komplette Skala definiert wurde, sondern lediglich eine Frage gestellt wurde, sind die Ergebnisse mit aller Wahrscheinlichkeit mit statistischen Verzerrungen behaftet (Podsakoff et al., 2003, pp. 882–884).

Weiters wurde mit einer offenen Frage erhoben, inwiefern dieses Vertrauen zu Tage tritt, also in welchen Situationen und durch welche Gesten dieses Vertrauen wahrnehmbar ist. Die Ergebnisse der zusammengefassten Aussagen sind in Abbildung 10 dargestellt. Je größer ein Schlagwort in der Abbildung dargestellt ist, desto öfter wurde der Begriff in direkter oder abgewandelter Form genannt.

Abbildung 10 — Auswertung offene Frage Vertrauen



Anmerkung: eigene Darstellung.

Am häufigsten wurden von den Probandinnen und Probanden Begriffe genannt, welche in der Kategorie „Übertragung von Verantwortung“ zusammenfasst wurden. Die Verantwortung für einen Bereich oder ein Thema übernehmen zu können, ist demnach ein Zeichen des Vertrauens der Führungskraft. Auch die Begrifflichkeiten der „Entscheidungsfreiheit“ und „wenig Kontrolle“ der eigenen Arbeit oder auch „Eigenverantwortung“ erfassen diese Thematik im Kern. Fast die gegenteilige Richtung beschreibt die Kategorie der „Hilfsbereitschaft und Unterstützung“. Viele haben aber auch dies als Zeichen für Vertrauen genannt, was näher geklärt werden müsste, da hier ein Unterschied zur allgemeinen Meinung und zur vorhandenen Literatur besteht. Als die letzten beiden großen Blöcke wurden die „Anerkennung“ und „gute persönliche Beziehungen“ genannt. In der Kategorie der Anerkennung wurden Gesten und Aussagen genannt, welche die Arbeitsleistung und die Fähigkeiten der Personen mittels Lobes positiv hervorheben. Die Kategorie „gute persönliche Beziehungen“ meint, dass das persönliche Verhältnis zwischen

den Führungskräften und den Mitarbeitenden ein Indikator für Vertrauen der Führungskräfte ist. Auch hier wäre eine nähere Betrachtung ratsam, da soziale Beziehungen sehr komplex sind und Vertrauen, wie in Kapitel 1 beschrieben, auch ohne persönliche Sympathie vorherrschen kann.

Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte

Das Vertrauen wurde durch eine Skala mit 16 Items erhoben. Die Häufigkeiten der einzelnen Antworten der Fragen sind in Tabelle 7 dargestellt. Bei den Häufigkeiten und den deskriptiven Auswertungen wurden die Originalwerte und nicht die invertierten Werte analysiert. Lediglich für die Errechnung der Konstrukte wurde diese im Sinne der gemeinsamen Wirkrichtung invertiert verwendet.

Tabelle 7 — Häufigkeiten Vertrauen

Skalenwert	1 Stimme überhaupt nicht zu	2	3 Weder noch	4	5 Stimme vollkommen zu
V_1	Die Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeiter*innen sind unseren Führungskräften sehr wichtig.				
Häufigkeit	0	8	12	92	84
Prozentwert	0,00%	4,08%	6,12%	46,94%	42,86%
V_2	Ich kann mich darauf verlassen, dass meine Vorgesetzten mir helfen, wenn ich Schwierigkeiten bei meiner Arbeit habe.				
Häufigkeit	0	4	10	63	119
Prozentwert	0,00%	2,04%	5,10%	32,14%	60,71%
V_3	Die Führungskräfte in unserem Unternehmen würden nicht absichtlich etwas tun, was der Organisation schadet.				
Häufigkeit	6	2	0	27	161
Prozentwert	3,06%	1,02%	0,00%	13,78%	82,14%
V_4	Meine Vorgesetzten sind offen und ehrlich zu mir.				
Häufigkeit	0	7	13	83	93
Prozentwert	0,00%	3,57%	6,63%	42,35%	47,45%
V_5	Ich bin der Meinung, dass Menschen in unserem Unternehmen Erfolg haben, indem sie andere unterdrücken.				
Häufigkeit	125	43	17	7	4
Prozentwert	63,78%	21,94%	8,67%	3,57%	2,04%
V_6	Die Führungskräfte halten ihre Versprechen.				

Häufigkeit	1	3	19	92	81
Prozentwert	0,51%	1,53%	9,69%	46,94%	41,33%
V_7	Unsere Führungskräfte kümmern sich wirklich um das, was für die Mitarbeiter*innen wichtig ist.				
Häufigkeit	2	11	24	95	64
Prozentwert	1,02%	5,61%	12,24%	48,47%	32,65%
V_8	Unsere Führungskräfte verfügen über großes Wissen über deren zu erledigende Arbeit.				
Häufigkeit	1	5	10	79	101
Prozentwert	0,51%	2,55%	5,10%	40,31%	51,53%
V_9	Unsere Führungskräfte sind dafür bekannt, dass sie die Ziele, die sie zu erreichen versuchen, erreichen.				
Häufigkeit	0	0	22	92	82
Prozentwert	0,00%	0,00%	11,22%	46,94%	41,84%
V_10	Wenn ich einen Fehler mache, sind meine Vorgesetzten bereit, über Fehler hinweg zu sehen.				
Häufigkeit	1	5	27	90	73
Prozentwert	0,51%	2,55%	13,78%	45,92%	37,24%
V_11	Das Verhalten meiner Vorgesetzten ist schlüssig.				
Häufigkeit	1	8	27	100	60
Prozentwert	0,51%	4,08%	13,78%	51,02%	30,61%
V_12	Was meine Führungskräfte aussprechen, setzen sie auch in die Tat um.				
Häufigkeit	0	6	26	111	53
Prozentwert	0,00%	3,06%	13,27%	56,63%	27,04%
V_13	Es ist besser, Informationen nicht mit meinen Führungskräften zu teilen.				
Häufigkeit	93	58	24	18	3
Prozentwert	47,45%	29,59%	12,24%	9,18%	1,53%
V_14	Die Beziehungen zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter*innen in dieser Organisation sind sehr warmherzig.				
Häufigkeit	1	11	28	93	63
Prozentwert	0,51%	5,61%	14,29%	47,45%	32,14%
V_15	Unsere Führungskräfte würden persönliche Opfer für uns bringen.				
Häufigkeit	11	18	72	68	27
Prozentwert	5,61%	9,18%	36,73%	34,69%	13,78%
V_16	Unsere Führungskräfte sagen offen ihre Meinung zu wichtigen Themen.				
Häufigkeit	3	4	16	73	100
Prozentwert	1,53%	2,04%	8,16%	37,24%	51,02%

Anmerkung: eigene Darstellung.

In weiterer Folge wurden auch die Lageparameter der Skala sowie Streuungs- und Verteilungsgrößen wie die Standardabweichung und die Schiefe ausgewertet. Um den Platzverbrauch zu reduzieren, wurden hier die Items mit ihrem Variablenkürzel angegeben.

Tabelle 8 – Deskriptive Auswertung Vertrauen

Variable	Mittelwert	Median	Modus	Standard- Abweichung	Schiefe	Kurtosis
V_1	4,29	4,00	4	0,758	-1,102	1,340
V_2	4,52	5,00	5	0,690	-1,472	2,163
V_3	4,71	5,00	5	0,799	-3,574	13,209
V_4	4,34	4,00	5	0,757	-1,151	1,287
V_5	1,58	1,00	1	0,938	1,793	2,888
V_6	4,27	4,00	4	0,740	-1,017	1,673
V_7	4,06	4,00	4	0,875	-1,002	1,054
V_8	4,40	5,00	5	0,748	-1,469	2,917
V_9	4,31	4,00	4	0,663	-0,432	-0,747
V_10	4,17	4,00	4	0,796	-0,867	0,868
V_11	4,07	4,00	4	0,807	-0,841	0,899
V_12	4,08	4,00	4	0,723	-0,610	0,540
V_13	1,88	2,00	1	1,045	1,064	0,248
V_14	4,05	4,00	4	0,858	-0,837	0,534
V_15	3,42	3,00	3	1,022	-0,447	-0,003
V_16	4,34	5,00	5	0,835	-1,567	3,099

Anmerkung: eigene Darstellung.

Bei Betrachtung der Tabelle sind vor allem die hohen Mittelwerte bemerkenswert und auch, dass bei 5 Fragen die höchste Antwortmöglichkeit mit 5 Punkten am öftesten gewählt wurde. Die beiden Items, welche von den anderen abweichen, also die Items 5 und 13, weisen aufgrund ihrer Inversion solch niedrige Werte auf.

Überprüfung der Skalenreliabilität der Vertrauensskala

Um die Reliabilität der Skalen für die Erhebung der Konstrukte zu überprüfen, wurde die Berechnung des Cronbachschen Alphas für die Subskalen und die Konstrukte durchgeführt. Die gruppierten Ergebnisse sind in Tabelle 9 dargestellt worden.

Tabelle 9 — Reliabilitätstabelle der Vertrauensskala

Subskala	Item-code	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha ohne Anpassung
Zuverlässigkeit	V_1	16,48	5,923	0,645	0,774	0,819
	V_6	16,49	6,067	0,621	0,781	
	V_7	16,70	5,543	0,624	0,781	
	V_11	16,69	5,855	0,607	0,785	
	V_12	16,69	6,308	0,564	0,797	
Harmonie	V_8	16,12	5,561	0,416	0,634	0,677
	V_9	16,21	6,115	0,314	0,671	
	V_14	16,46	4,783	0,550	0,569	
	V_15	17,10	4,652	0,428	0,636	
	V_16	16,17	5,118	0,468	0,610	
Interesse	V_2	21,7551	6,504	0,407	0,516	0,588
	V_3	21,5612	7,304	0,109	0,624	
	V_4	21,9337	5,960	0,509	0,470	
	V_5	21,8520	5,675	0,416	0,498	
	V_10	22,1020	7,323	0,106	0,625	
	V_13	22,1480	5,183	0,449	0,478	

Anmerkung: eigene Darstellung.

Wie sich zeigt, ergibt sich für die Skala der Zuverlässigkeit ein sehr guter Wert mit 0,819 beim Alphawert. Auch für die Skala Harmonie trifft diese Aussage mit einem Wert von 0,677 noch zu. Keine der beiden Skalen würde von einer Reduktion der Items profitieren, da in beiden Fällen die Reliabilität fallen würde. Bei der Skala Interesse ist der Wert hingegen eher mittelmäßig ausgeprägt. Hier würde die Reduktion um eines der Items 3 oder 10 eine Erhöhung des Wertes mit sich bringen.

Auch für die Gesamtskala wurde eine Berechnung angestellt, wodurch versucht wurde herauszufinden, ob die Subskalen miteinander harmonieren und reliabel sind. Für das Konstrukt des Vertrauens hat sich hier ein Cronbach Alpha von 0,859 ergeben. Dieser Wert weist auf eine konsistente Skala hin, trotz der variierenden Werte der Subskalen. Auf Basis dieser Werte wurde die Entscheidung getroffen, für die weiteren Berechnungen weiterhin alle Items einzuschließen. Vor allem würde eine Reduktion um die Items 3, welches das Verhalten der Führungskraft in Bezug auf die Organisation beschreibt, und 10, welches das Verhalten bei Auftreten eines Fehlers beschreibt, Informationen aus der Gesamtbetrachtung des Vertrauens entfernen.

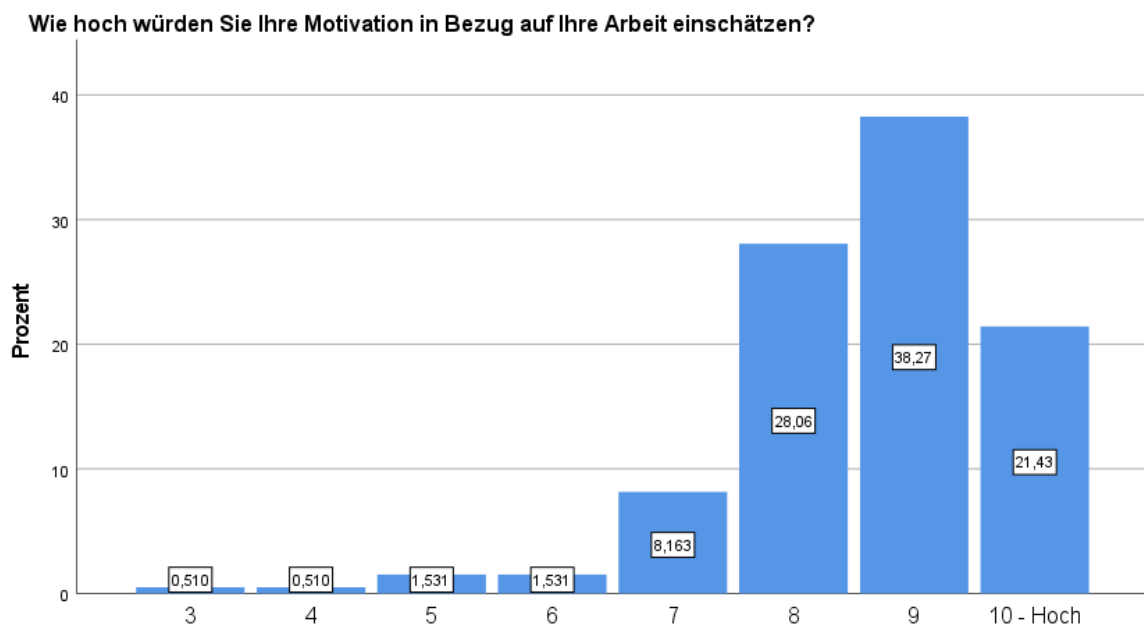
Motivation

Hier werden die Ergebnisse zusammengefasst, welche sich auf den Block der Fragen zu dem Konstrukt Motivation beziehen.

Einstiegsfragen

Ähnlich wie beim vorherigen Teil wurden auch hier zwei Einstiegsfragen gestellt, um die Befragten auf das Thema einzustimmen. Die erste Frage zielte auf eine Selbstabschätzung der Probandinnen und Probanden in Bezug auf ihre eigene Motivation in der Arbeit ab. Auch hier wurde auf eine 10-polige Likert-Skala zurückgegriffen. Die Einschätzungen der Probandinnen und Probanden waren auch hier durchgehend positiv. Der Mittelwert von 8,61 bestätigt diese Behauptung. Über 87,76% haben eine Wertung über 7 abgegeben. In Abbildung 11 sind die Häufigkeiten als Balkendiagramm dargestellt worden.

Abbildung 11 — Häufigkeit Einstiegsfrage Motivation



Anmerkung: eigene Darstellung.

Die zweite Frage war ähnlich wie auch beim Block zum Thema Vertrauen eine offene Frage zu Ursachen, welche die Motivation bei den Mitarbeitenden hervorrufen. Auch hier wurden die Ergebnisse wieder grafisch in Form einer Wörterwolke aufbereitet und dargestellt. Die Auswertung wurde in Abbildung 12 dargestellt.

Abbildung 12 — Auswertung offene Frage Motivation



Anmerkung: eigene Darstellung.

Zu den prägnantesten und größten Begriffen in der Abbildung zählen die Ausdrücke „Gutes Team/Arbeitsklima“ und „Gutes Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen“. Durch die Häufigkeit der genannten Kategorien wird verdeutlicht, dass einer der wichtigsten Motivationsfaktoren für Mitarbeitende in Familienunternehmen das soziale Umfeld im Arbeitsalltag ist. Das ist vor allem deshalb interessant, da diese Faktoren normalerweise nicht mit Motivation in Verbindung gebracht werden. Das zeigt auch die gewählte Skala für die Erhebung der Motivation, da diese keine Items enthält, die diese Thematik aufgreifen. Aufgrund der Menge an Antworten wäre dieser Aspekt auch ein Ansatzpunkt für zukünftige Betrachtungen der Motivation in Familienunternehmen. Demnach müsste hinterfragt

werden, ob es sich wirklich um einen Einflussfaktor handelt oder ob das soziale Umfeld nur eine moderierende Funktion einnimmt.

Die weiteren genannten Faktoren lassen sich unterteilen in tätigkeitsbezogene Faktoren und erfolgsbezogene Faktoren. So wurden Begriffe genannt, die in den Kategorien „Spannende Tätigkeiten“, „Spaß an der Arbeit“, „Mehrwert erbringen“ und „Abwechslung“, welche auf Basis der theoretischen Aufarbeitung der Thematik als stark intrinsisch geprägte Faktoren klassifiziert werden können.

Die Begriffe, die in den Kategorien „Gute Bezahlung“ und „Berufliche Erfolge“ zusammengefasst wurden, bilden die Gruppe der erfolgsbezogenen Faktoren. Hier wurde alles genannt, was sich auf eine Incentivierung der Leistung oder eine Aufwertung der eigenen Person oder Position bezieht. Mit Bezug auf die theoretische Analyse der Thematik kann hier von externen Motivatoren gesprochen werden.

Natürlich lässt sich auch auf der Basis einer einzigen offenen Frage keine allgemeingültige Aussage treffen. Doch es ist interessant, dass intrinsische Faktoren, wie das positive Erleben der Arbeitstätigkeit öfter erwähnt wurden, als jene, die als extrinsische identifiziert werden können.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass keine wirklich neuen Faktoren genannt wurden, mit Ausnahme der sozialen Aspekte, was für die Vertiefung der bestehenden Ansätze spricht. Einen Teil dieser Vertiefung trägt die Erhebung der Motivation im Zuge dieser Arbeit bei.

Motivation der Mitarbeitenden

Die Motivation wurde durch eine Skala mit 15 Items erhoben. Die Häufigkeiten der einzelnen Antworten der Fragen sind in Tabelle 10 dargestellt. Auch hier wurden bei den

Häufigkeiten und den deskriptiven Auswertungen die Originalwerte analysiert. Für die Errechnung der Konstrukte wurden, wie beschrieben, die invertierten Skalen genutzt verwendet.

Tabelle 10 – Häufigkeiten Motivation

Skalenwert	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3 Trifft eher nicht zu	4	5 Trifft eher zu	6	7 Trifft vollkommen zu
M_1	Weil diese Art von Arbeit am besten zu meinem Lebensstil passt.						
Häufigkeit	4	3	11	27	71	41	39
Prozentwert	2,04%	1,53%	5,61%	13,78%	36,22%	20,92%	19,90%
M_3	Eigentlich weiß ich das nicht, da ich mit den wichtigsten Aufgaben, die mit dieser Arbeit verbunden sind, überfordert bin.						
Häufigkeit	135	33	16	4	2	4	2
Prozentwert	68,88%	16,84%	8,16%	2,04%	1,02%	2,04%	1,02%
M_4	Weil ich viel Freude daran habe, neue Dinge zu lernen.						
Häufigkeit	0	1	3	9	38	63	82
Prozentwert	0,00%	0,51%	1,53%	4,59%	19,39%	32,14%	41,84%
M_5	Weil diese Arbeit mich ausmacht und ein Teil meines Wesens ist.						
Häufigkeit	5	3	10	27	52	65	34
Prozentwert	2,55%	1,53%	5,10%	13,78%	26,53%	33,16%	17,35%
M_7	Weil diese Art von Arbeit mir hilft, meine beruflichen Ziele zu erreichen.						
Häufigkeit	2	0	11	18	58	68	39
Prozentwert	1,02%	0,00%	5,61%	9,18%	29,59%	34,69%	19,90%
M_9	Weil ich damit Geld verdienen kann.						
Häufigkeit	1	2	4	7	41	65	76
Prozentwert	0,51%	1,02%	2,04%	3,57%	20,92%	33,16%	38,78%
M_10	Weil es zu der Art und Weise gehört, in der ich mein Leben leben möchte.						
Häufigkeit	3	3	11	28	67	52	32
Prozentwert	1,53%	1,53%	5,61%	14,29%	34,18%	26,53%	16,33%
M_11	Weil ich diese Arbeit sehr gut machen will, da ich sonst sehr enttäuscht wäre.						
Häufigkeit	6	6	7	16	52	56	53
Prozentwert	3,06%	3,06%	3,57%	8,16%	26,53%	28,57%	27,04%
M_12	Eigentlich weiß ich das nicht, da die Arbeitsbedingungen schlecht sind.						
Häufigkeit	146	32	8	1	3	3	3
Prozentwert	74,49%	16,33%	4,08%	0,51%	1,53%	1,53%	1,53%
M_13	Weil ich ein "Gewinner" im Leben sein möchte.						
Häufigkeit	13	12	23	40	47	30	31
Prozentwert	6,63%	6,12%	11,73%	20,41%	23,98%	15,31%	15,82%
M_14	Weil diese Art von Arbeit notwendig ist, um meine persönlichen Ziele (Freiheit, Anerkennung,...) zu erreichen.						
Häufigkeit	10	11	20	25	58	45	27

Prozentwert	5,10%	5,61%	10,20%	12,76%	29,59%	22,96%	13,78%
M_15	Wegen der Freude, die ich habe, wenn ich schwierige Aufgaben erfolgreich erledige.						
Häufigkeit	2	2	4	6	44	59	79
Prozentwert	1,02%	1,02%	2,04%	3,06%	22,45%	30,10%	40,31%
M_16	Weil diese Art von Arbeit mir Sicherheit gibt.						
Häufigkeit	2	5	9	21	62	63	34
Prozentwert	1,02%	2,55%	4,59%	10,71%	31,63%	32,14%	17,35%
M_17	Eigentlich weiß ich das nicht, da sehr viel erwartet wird von mir.						
Häufigkeit	95	41	34	18	3	4	1
Prozentwert	48,47%	20,92%	17,35%	9,18%	1,53%	2,04%	0,51%
M_18	Weil diese Arbeit ein Teil meines Lebens ist.						
Häufigkeit	1	8	2	21	53	64	47
Prozentwert	0,51%	4,08%	1,02%	10,71%	27,04%	32,65%	23,98%

Anmerkung: eigene Darstellung.

Hier wurden auch wieder die gleichen deskriptiven Parameter ausgewertet wie bei der Skala der Vertrauenshebung.

Tabelle 11 – Deskriptive Auswertung Motivation

Variable	Mittelwert	Median	Modus	Standard- Abweichung	Schiefe	Kurtosis
M_1	5,23	5,00	5	1,337	-0,740	0,820
M_3	1,60	1,00	1	1,170	2,613	7,348
M_4	6,07	6,00	7	1,008	-1,075	1,124
M_5	5,29	6,00	6	1,356	-1,016	1,186
M_7	5,50	6,00	6	1,175	-0,902	1,250
M_9	5,98	6,00	7	1,105	-1,413	2,848
M_10	5,23	5,00	5	1,274	-0,755	0,874
M_11	5,46	6,00	6	1,469	-1,204	1,346
M_12	1,49	1,00	1	1,148	3,210	10,822
M_13	4,58	5,00	5	1,706	-0,391	-0,548
M_14	4,80	5,00	5	1,616	-0,682	-0,170
M_15	5,96	6,00	7	1,165	-1,541	3,368
M_16	5,35	5,00	6	1,258	-0,925	1,083

M_17	2,03	2,00	1	1,275	1,302	1,469
M_18	5,54	6,00	6	1,266	-1,045	1,263

Anmerkung: eigene Darstellung.

Ähnlich wie in der vorherigen Auswertung fallen auch hier sofort die Items auf, die abweichen. Die Items 3, 12 und 17 weisen aufgrund der Inversion niedrige Werte auf. Auch bei dieser Skala sind sehr hohe Mittelwerte zu verzeichnen, was für eine hohe allgemeine Motivation der Befragten spricht.

Überprüfung der Skalenreliabilität der Motivationskala

Auch hier wurde für die Überprüfung der Konstruktskalen die Berechnung des Crombachschen Alphas als Reliabilitätsnachweis durchgeführt. Wieder wurden die Ergebnisse gruppiert und in einer Tabelle dargestellt, nämlich der Tabelle 12. Für die Überprüfung wurden die Originalitems herangezogen, da sonst ein verzerrtes Bild der Skala erfasst worden wäre, da alle Items im Original gleich ausgerichtet sind.

Tabelle 12 — Reliabilitätstabelle der Motivationskala

Subskala	Item-code	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha ohne Anpassungen
Intrinsische Motivation	M_4	5,96	1,358	0,404		0,571
	M_15	6,07	1,016	0,404		
Integrierte Regulierung	M_5	10,77	4,724	0,446	0,633	0,673
	M_10	10,83	4,821	0,491	0,572	
	M_18	10,52	4,712	0,523	0,531	
Identifizierte Regulierung	M_1	10,30	5,545	0,260	0,560	0,533
	M_7	10,03	4,861	0,527	0,190	
	M_14	10,73	4,342	0,299	0,541	
Introjizierte Regulierung	M_11	4,58	2,911	0,218		0,355
	M_13	5,46	2,157	0,218		
	M_9	5,35	1,583	0,252		0,400

Externe Regulierung	M_16	5,98	1,220	0,252		
Amotivation	M_3	3,52	4,507	0,666	0,694	0,796
	M_12	3,62	4,667	0,646	0,717	
	M_17	3,09	4,326	0,610	0,757	

Anmerkung: eigene Darstellung.

Grundsätzlich bewegen sich die Werte über die Skalen hinweg im Mittelfeld, wobei vor allem die Amotivation und die Integrierte Regulierung aufgrund der gut ausgeprägten Werte herausstechen. Was bei der Betrachtung der Tabelle sofort auffällt, ist, dass bei den Subskalen für Intrinsische Motivation, Introjierte Regulierung und Externe Regulierung keine Werte in der Spalte der Optimierung des Alphawertes auftauchen. Das liegt daran, da hier jeweils nur 2 Items abgefragt wurden und eine Reliabilität nur geprüft werden kann, wenn mehr als ein Item vorhanden ist.

Wie schon im Untersuchungsdesign erklärt wurde, wurden Items, die auf den ersten Blick redundant wirken, weggelassen, um so die Länge des Fragebogens zu verkürzen. Diese Entscheidung wirkt sich nun natürlich auch auf die Reliabilität der Skalen aus, was auch die unterdurchschnittlichen Werte der beiden Konstrukte Introjierte Regulierung und Externe Regulierung erklärt.

Allgemein besitzt die Gesamtskala für die Motivation aber mit 0,750 einen guten Alphawert, wodurch die Ergebnisse mit Bezug auf dieses Konstrukt nicht durch die Reliabilität gefährdet werden.

Berechnung Selbststeuerung auf Basis der Motivationswerte

Wie eingangs in diesem Kapitel erklärt wurde, ist die WEIMS-Skala so konzipiert, dass neben der ganzheitlichen Erhebung der Motivation der Probandinnen und Probanden auch die Bestimmung der Selbstbestimmtheit möglich ist (Tremblay et al., 2009, p. 216). Die Formel

hierzu wurde bereits erläutert. Die Ergebnisse wurden entsprechend der Formel ausgewertet und in Tabelle 13 dargestellt. Um die Häufigkeiten in aggregierter Form darzustellen und interpretierbar zu machen, wurden Klassen definiert. Die Klassengröße ist ebenfalls in der Tabelle enthalten.

Tabelle 13 – Deskriptive Auswertung Selbststeuerung

Wertebereich	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
-36 bis -24	0	0	0	0
-24 bis -12	1	0,5	0,5	0,5
-12 bis 0	7	3,6	3,6	4,1
0 bis 12	71	36,2	36,2	40,3
12 bis 24	115	58,7	58,7	99,0
24 bis 36	2	1,0	1,0	100,0
Summe	196	100,0	100,0	

Anmerkung: eigene Darstellung.

Der Mittelwert der Werte liegt bei 12,463 und der Median befindet sich bei 13,33. Das spiegelt sich auch in den Häufigkeiten wider, da 58,7% der Befragten mittelmäßig und 1% stark intrinsisch motiviert sind. Ob es sich hier um eine Besonderheit von Familienunternehmen handelt kann erst durch eine Gegenstudie mit Nicht-Familienunternehmen bestätigt werden.

Interessant ist auch, dass nur 8 Personen einen negativen Wert erreicht haben und demnach nur stark extrinsisch motiviert, beispielsweise aufgrund der Bezahlung, sind, ihrer Arbeit nachzugehen.

Vor allem in Bezug auf die Antworten der Probandinnen und Probanden auf die offene Frage des Motivationsblocks sind diese Ergebnisse interessant, da sie sich mit diesen decken und diese dadurch bestätigen. Demnach herrscht in der Gruppe der Probandinnen und Probanden ein höheres Maß an intrinsischer Motivation, hervorgerufen durch Faktoren wie abwechslungsreiche Aufgaben und die Möglichkeit einen Mehrwert durch die eigenen Tätigkeiten zu schaffen.

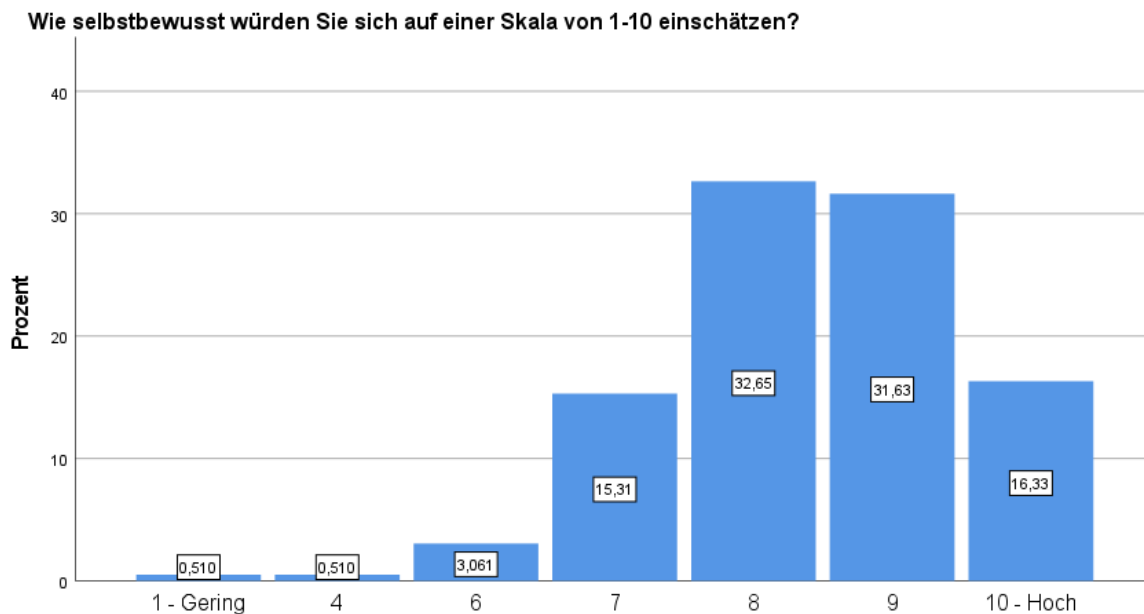
Selbstwirksamkeit

In diesem Unterpunkt wurde die Auswertungen mit Bezug auf die Selbstwirksamkeit zusammengefasst.

Einstiegsfragen

Im Gegensatz zu den beiden vorherigen Konstrukten wurde hier nur eine Frage für den Einstieg genutzt. Die Probandinnen und Probanden mussten auf einer 10-poligen Likert Skala eintragen, wie hoch sie ihr Selbstbewusstsein einschätzen würden. Der Begriff Selbstbewusstsein wurde an Stelle von Selbstwirksamkeit genutzt, da dieser geläufiger und dadurch nicht so erklärungsbedürftig ist wie der Begriff Selbstwirksamkeit. Auch hier wurden die Häufigkeiten in Form eines Balkendiagramms aufbereitet. Dieses Diagramm ist in Abbildung 13 ersichtlich. Der Mittelwert bei dieser Frage liegt bei 8,37, was auch hier für eine durchgängig hohe Einschätzung der Befragten spricht. Bis auf einen Ausreißer, mit einer Wertung von 1, sind auch hier die meisten Ergebnisse im obersten Quartil angehäuft. Ein Großteil der Befragten, genauer gesagt 80,6%, haben die eigene Selbstwirksamkeit mit 7 oder höher eingeschätzt.

Abbildung 13 — Häufigkeiten Selbstwirksamkeit



Anmerkung: eigene Darstellung.

Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden

Für die Erhebung der Selbstwirksamkeit wurde eine Skala mit 10 Items genutzt. Die Häufigkeiten dieser Skala sind Tabelle 14 dargestellt worden.

Tabelle 14 — Häufigkeiten Selbstwirksamkeit

Skalenwert	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3 Trifft mäßig zu	4	5 Trifft vollkommen zu
SW_1	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie die Ihnen zugewiesenen Ziele erreichen?				
Häufigkeit	0	0	11	97	88
Prozentwert	0,00%	0,00%	5,61%	49,49%	44,90%
SW_2	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie Zeitpläne und Arbeitsfristen einhalten?				
Häufigkeit	1	1	19	88	87
Prozentwert	0,51%	0,51%	9,69%	44,90%	44,39%

SW_3	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie neue Arbeitsmethoden erlernen?				
Häufigkeit	0	2	25	93	76
Prozentwert	0,00%	1,02%	12,76%	47,45%	38,78%
SW_4	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie Ihre ganze Energie in der Arbeit auf die Erfüllung Ihrer Aufgaben konzentrieren?				
Häufigkeit	0	2	21	111	62
Prozentwert	0,00%	1,02%	10,71%	56,63%	31,63%
SW_5	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie die zugewiesene Arbeit beenden?				
Häufigkeit	1	3	7	80	105
Prozentwert	0,51%	1,53%	3,57%	40,82%	53,57%
SW_6	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie mit anderen Kolleg*innen zusammenarbeiten?				
Häufigkeit	0	0	5	62	129
Prozentwert	0,00%	0,00%	2,55%	31,63%	65,82%
SW_7	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie in Zukunft mit Menschen unterschiedlicher Erfahrung und unterschiedlichen Alters zusammenarbeiten?				
Häufigkeit	1	1	8	63	123
Prozentwert	0,51%	0,51%	4,08%	32,14%	62,76%
SW_8	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie gute Beziehungen zu direkten Vorgesetzten pflegen?				
Häufigkeit	1	3	7	85	100
Prozentwert	0,51%	1,53%	3,57%	43,37%	51,02%
SW_9	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie sich an die Bedürfnisse von Kund*innen anpassen?				
Häufigkeit	0	4	14	106	72
Prozentwert	0,00%	2,04%	7,14%	54,08%	36,73%
SW_10	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie in einem Team arbeiten?				
Häufigkeit	0	1	6	56	133
Prozentwert	0,00%	0,51%	3,06%	28,57%	67,86%

Anmerkung: eigene Darstellung.

Wie bei den anderen vorhergehenden Skalenauswertungen wurden auch hier die gleichen deskriptiven Parameter ausgewertet.

Tabelle 15 — Deskriptive Auswertung Selbstwirksamkeit

Variable	Mittelwert	Median	Modus	Standard- Abweichung	Schiefe	Kurtosis
SW_1	4,39	4,00	4	0,594	-0,394	-0,678
SW_2	4,32	4,00	4	0,712	-0,988	1,656
SW_3	4,24	4,00	4	0,708	-0,555	-0,202
SW_4	4,19	4,00	4	0,656	-0,438	0,225
SW_5	4,45	5,00	5	0,689	-1,544	3,878
SW_6	4,63	5,00	5	0,534	-1,059	0,069
SW_7	4,56	5,00	5	0,650	-1,761	4,745
SW_8	4,43	5,00	5	0,687	-1,466	3,730
SW_9	4,26	4,00	4	0,677	-0,762	1,013
SW_10	4,64	5,00	5	0,570	-1,483	2,132

Anmerkung: eigene Darstellung.

Bei dieser Auswertung fällt auf, dass die Befragten eine sehr hohe Einschätzung abgegeben haben, was ihre eigene Selbstwirksamkeit betrifft. So ist vor allem bemerkenswert, dass von 10 Items 5 einen Modus von 5 verzeichnen und der Rest einen Modus von 4.

Überprüfung der Skalenreliabilität der Selbstwirksamkeitsskala

Für die Teilskalen sowie für das Gesamtkonstrukt der Selbstwirksamkeit wurde wie bei den vorherigen Skalen auch eine Überprüfung der Reliabilität mittels der Messung des Cronbachschen Alpha-Wertes vorgenommen. Aus Platzgründen wurde auch hier die Ergebnisse gruppiert und in der Tabelle 16 zusammengefasst.

Tabelle 16 — Reliabilitätstabelle der Selbstwirksamkeitsskala

Subskala	Item-code	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha ohne Anpassung
Verpflichtung	SW_1	17,88	3,078	0,436	0,607	0,664
	SW_2	17,95	2,670	0,512	0,565	
	SW_3	18,09	2,962	0,315	0,663	
	SW_4	18,26	2,881	0,366	0,638	
	SW_5	17,88	2,908	0,487	0,583	
relationale Bereitschaft	SW_6	17,20	3,507	0,541	0,606	0,691
	SW_7	17,28	3,462	0,413	0,656	
	SW_8	17,36	3,431	0,431	0,648	
	SW_9	17,41	3,504	0,459	0,635	
	SW_10	17,14	3,549	0,400	0,660	

Anmerkung: eigene Darstellung.

Bei diesen Teilskalen bewegen sich die Werte im soliden Mittelfeld in der Nähe zum Wert 0,7, was für eine reliable Skala spricht (Streiner, 2003, pp. 101–103). Ein Weglassen der Items würde keine Verbesserung der Werte bringen, wodurch bestätigt wird, dass es sich hier um eine optimierte und bereits getestet Skala zur Messung eines Konstruktes handelt. Auch der Reliabilitätswert des Gesamtkonstruktes ist mit 0,777 gut ausgeprägt. Dadurch ergeben sich keine Limitationen aus der Nutzung dieser Skala.

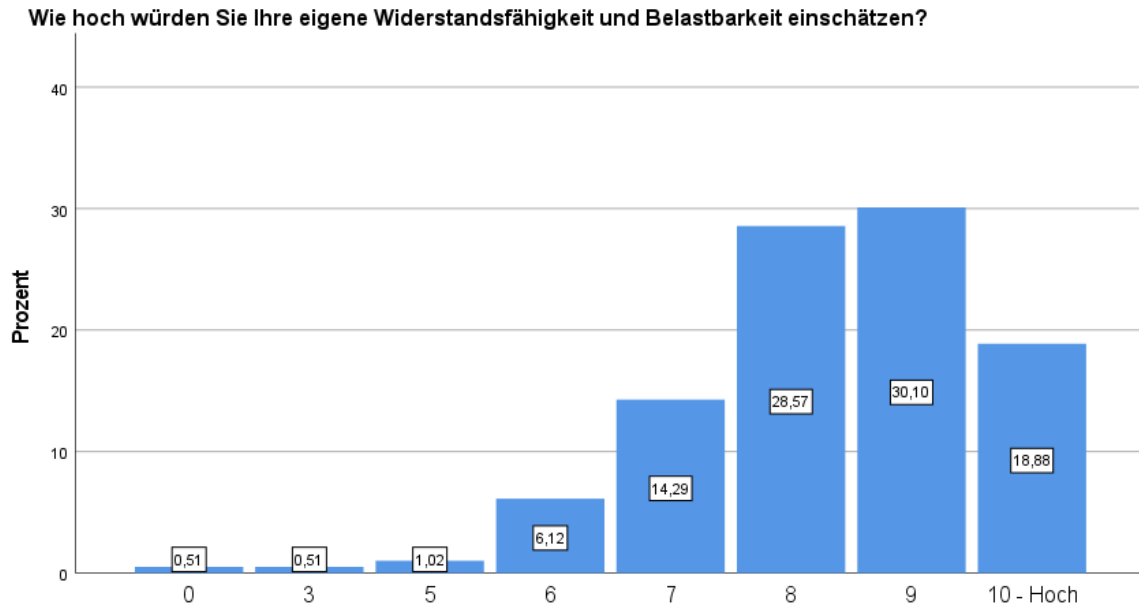
Individuelle Resilienz

Dieser finale Block fasst die Ergebnisse des letzten Konstrukts, nämlich der individuellen Resilienz der Mitarbeiter*innen, zusammen.

Einstiegsfragen

Wie schon beim vorherigen Konstrukt wurde auch hier nur eine Einstiegsfrage gestellt. Die Frage sollte die Selbsteinschätzung der Resilienz erheben, wobei Schlagwörter wie Widerstandsfähigkeit und Belastbarkeit genutzt wurden. Die Häufigkeiten der besagten Frage sind in Abbildung 14 als Balkendiagramm dargestellt worden. Diese zeigt, ähnlich wie bei den anderen Einstiegsfragen ein sehr positives Bild der Stichprobe. Der Mittelwert von 8,32% untermauert diese Behauptung.

Abbildung 14 — Häufigkeiten Resilienz



Anmerkung: eigene Darstellung.

Resilienz der Mitarbeitenden

Die Resilienz wurde mit Hilfe einer 15 Items umfassenden Skala erhoben und die Häufigkeiten der Antworten auf diese Fragen sind in Tabelle 17 zusammengefasst worden.

Tabelle 17 — Häufigkeiten Resilienz

Skalenwert	1 Trifft überhaupt nicht zu	2	3 Trifft eher nicht zu	4	5 Trifft eher zu	6	7 Trifft vollkommen zu
R_1	Ich habe wichtige Grundwerte, an denen ich in meinem Arbeitsleben festhalte.						
Häufigkeit	0	2	6	8	57	59	64
Prozentwert	0,00%	1,02%	3,06%	4,08%	29,08%	30,10%	32,65%
R_2	Ich kenne meine persönlichen Stärken, welche ich regelmäßig bei meiner Arbeit einsetze.						
Häufigkeit	0	2	3	5	41	76	69
Prozentwert	0,00%	1,02%	1,53%	2,55%	20,92%	38,78%	35,20%
R_3	Ich kann meine Stimmung bei der Arbeit ändern, wenn es nötig ist.						
Häufigkeit	1	2	11	27	66	56	33
Prozentwert	0,51%	1,02%	5,61%	13,78%	33,67%	28,57%	16,84%
R_4	Meine Arbeit hilft mir, meinen Lebenssinn zu erfüllen.						
Häufigkeit	7	8	15	38	65	39	24
Prozentwert	3,57%	4,08%	7,65%	19,39%	33,16%	19,90%	12,24%
R_5	Mein Arbeitsplatz ist ein Ort, an dem ich das Gefühl habe, dazuzugehören.						
Häufigkeit	1	0	3	13	32	55	92
Prozentwert	0,51%	0,00%	1,53%	6,63%	16,33%	28,06%	46,94%
R_6	Im Allgemeinen schätze ich mein Arbeitsumfeld.						
Häufigkeit	0	0	2	5	21	67	101
Prozentwert	0,00%	0,00%	1,02%	2,55%	10,71%	34,18%	51,53%
R_7	Nichts bei der Arbeit bringt mich jemals wirklich lange aus der Ruhe.						
Häufigkeit	3	11	34	37	60	31	20
Prozentwert	1,53%	5,61%	17,35%	18,88%	30,61%	15,82%	10,20%
R_8	Negative Menschen bei der Arbeit beeinträchtigen oft meine Arbeitsmoral oder meine Stimmung.						
Häufigkeit	11	30	41	20	48	21	25
Prozentwert	5,61%	15,31%	20,92%	10,20%	24,49%	10,71%	12,76%
R_9	Wenn ich hart arbeite, achte ich darauf, Pausen einzulegen, um mich zu erholen und zu stärken.						
Häufigkeit	7	16	27	24	53	45	24
Prozentwert	3,57%	8,16%	13,78%	12,24%	27,04%	22,96%	12,24%
R_10	Ich kenne zuverlässige Methoden um mich zu entspannen, wenn ich bei der Arbeit unter Druck stehe.						
Häufigkeit	2	8	21	22	58	51	34
Prozentwert	1,02%	4,08%	10,71%	11,22%	29,59%	26,02%	17,35%

R_12	Ich achte darauf, dass meine Arbeit nicht mein Privatleben dominiert.						
Häufigkeit	0	9	30	19	44	45	49
Prozentwert	0,00%	4,59%	15,31%	9,69%	22,45%	22,96%	25,00%
R_13	Ich bitte oft um Feedback, damit ich meine Arbeitsleistung verbessern kann.						
Häufigkeit	10	15	30	36	51	27	27
Prozentwert	5,10%	7,65%	15,31%	18,37%	26,02%	13,78%	13,78%
R_15	Ich habe Freunde und Freundinnen bei der Arbeit, auf die ich mich verlassen kann und die mich bei Bedarf unterstützen.						
Häufigkeit	5	1	8	15	31	43	93
Prozentwert	2,55%	0,51%	4,08%	7,65%	15,82%	21,94%	47,45%
R_16	Ich verfüge über eine gute körperliche Fitness.						
Häufigkeit	4	3	21	35	57	46	30
Prozentwert	2,04%	1,53%	10,71%	17,86%	29,08%	23,47%	15,31%
R_17	Ich achte darauf, mich gesund zu ernähren.						
Häufigkeit	6	3	22	25	59	44	37
Prozentwert	3,06%	1,53%	11,22%	12,76%	30,10%	22,45%	18,88%

Anmerkung: eigene Darstellung.

Auch für diese Skala wurden die Lageparameter, Streuungsmaße und Verteilungsgrößen ausgewertet.

Tabelle 18 — Deskriptive Auswertung Resilienz

Variable	Mittelwert	Median	Modus	Standard- Abweichung	Schiefe	Kurtosis
R_1	5,82	6,00	7	1,093	-0,879	0,830
R_2	6,01	6,00	6	0,984	-1,216	2,299
R_3	5,32	5,00	5	1,183	-0,572	0,382
R_4	4,83	5,00	5	1,453	-0,646	0,295
R_5	6,10	6,00	7	1,076	-1,327	2,137
R_6	6,33	7,00	7	0,845	-1,351	1,921
R_7	4,60	5,00	5	1,431	-0,197	-0,501
R_8	4,16	4,00	5	1,772	0,020	-1,053
R_9	4,69	5,00	5	1,617	-0,491	-0,592
R_10	5,12	5,00	5	1,422	-0,631	-0,143
R_12	5,19	5,00	7	1,526	-0,472	-0,897
R_13	4,49	5,00	5	1,656	-0,266	-0,640

R_15	5,89	6,00	7	1,423	-1,504	2,125
R_16	5,02	5,00	5	1,388	-0,536	0,064
R_17	5,08	5,00	5	1,479	-0,689	0,173

Anmerkung: eigene Darstellung.

Auch bei dieser Auswertung sind die Ergebnisse wieder überdurchschnittlich gut ausgefallen. Trotzdem gibt es auch hier Fragen, die unter dem Großteil abgeschnitten haben wie beispielsweise die Frage 8. Das hängt höchstwahrscheinlich damit zusammen, dass es sich hier um eine Frage handelt, wie in den Fällen zuvor, ein negatives Wording besitzt und sich dadurch invers zu den anderen Fragen verhält.

Überprüfung der Skalenreliabilität der Resilienzskala

Auch die Letzte der vier Konstruktskalen wurde einer Reliabilitätsprüfung unter Zuhilfenahme der Cronbach Alpha Methodik unterzogen. Die Ergebnisse dieser Überprüfung wurden in Tabelle 19 zusammengefasst.

Tabelle 19 — Reliabilitätstabelle der Resilienzskala

Subskala	Item-code	Skalenmit telwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	Cronbachs Alpha ohne Anpassung
Authentisch leben	R_1	11,33	2,559	0,397	0,150	0,461
	R_2	11,14	3,067	0,321	0,309	
	R_3	11,83	3,077	0,160	0,594	
Die eigene Berufung finden	R_4	12,43	2,954	0,407	0,732	0,658
	R_5	11,16	3,683	0,546	0,467	
	R_6	10,93	4,442	0,545	0,528	
Die Perspektive bewahren	R_7	3,8418	3,139	0,224		0,359
	R_8	4,5969	2,047	0,224		
Stressbewältigung	R_9	10,31	4,962	0,445	0,247	0,531
	R_10	9,88	6,549	0,304	0,490	

	R_12	9,81	6,239	0,291	0,513	
Aufbau von sozialen Kontakten	R_13	5,89	2,024	0,240		0,384
	R_15	4,49	2,743	0,240		
Gesundheits- erhaltung	R_16	5,08	2,188	0,606		0,754
	R_17	5,02	1,928	0,606		

Anmerkung: eigene Darstellung.

Wie auch schon bei der Motivationskala lassen sich die niedrigen Werte mit der Reduktion der Items erklären. So wurde in den Subskalen „Stressbewältigung“ und „Aufbau von sozialen Beziehungen“ jeweils ein Item entfernt. Dadurch fallen die Werte sehr stark ab, was als Limitation der Arbeit interpretiert werden kann. Wenn man sich nun aber die Wertung der Gesamtskala mit einem Wert von 0,748 ansieht, so lässt sich doch eine hohe Reliabilität der Skala in Bezug auf das Gesamtkonstrukt feststellen. Aufgrund dieser Tatsache kann bestätigt werden, dass die weiteren Berechnungen basierend auf dieser Skala nicht gefährdet sind.

Auswertung der Skalen

In diesem Teil der Arbeit wird die Auswertung der Skalenantworten zu metrischen Mittelwerten für die einzelnen Konstrukte dokumentiert. Weiters wird die Testung der Mittelwerte auf Normalverteilung dargestellt.

Die Mittelwerte der Konstrukte wurden aus den Ergebnissen der zu den Konstrukten zugehörigen Items mittels arithmetischen Mittels errechnet. Die so entstanden Mittelwerte für die einzelnen Probanden wurden dann deskriptiv ausgewertet. Die Ergebnisse dieser Auswertung sind in Tabelle 20 ersichtlich.

Tabelle 20 — Deskriptive Auswertung Konstruktittelwerte

Vertrauen	Mittelwert	Median	Varianz	Standard - abweichung	Schiefe	Kurtosis
Statistik	4,212	4,289	0,221	0,471	-1,081	2,182
Standard-Fehler	0,034				0,174	0,346
Motivation	Mittelwert	Median	Varianz	Standard - abweichung	Schiefe	Kurtosis
Statistik	4,692	4,722	0,177	0,421	-0,687	1,866
Standard-Fehler	0,030				0,174	0,346
Selbstwirksamkeit	Mittelwert	Median	Varianz	Standard - abweichung	Schiefe	Kurtosis
Statistik	4,411	4,400	0,140	0,375	-0,456	0,239
Standard-Fehler	0,027				0,174	0,346
Resilienz	Mittelwert	Median	Varianz	Standard - abweichung	Schiefe	Kurtosis
Statistik	5,155	5,194	0,427	0,654	-0,252	0,378
Standard-Fehler	0,046				0,174	0,346

Anmerkung: eigene Darstellung.

Um die Normalverteilung nachzuweisen, wurden sowohl der Kolmogorov-Smirnova-Test als auch der Shapiro-Wilk-Test durchgeführt. Für die Konstrukte Vertrauen, Motivation und Selbstwirksamkeit konnte keine Normalverteilung nachgewiesen werden. Beim Konstrukt Resilienz ist dies schon der Fall, da der Signifikanzwert 0,5 überschreitet. Hier wird als Nullhypothese eine Normalverteilung unterstellt und eine Überschreitung der Signifikanzschwelle führt zur Beibehaltung dieser Hypothese. Das bedeutet es handelt sich um eine Normalverteilung, wenn der Signifikanzwert 0,05 überschritten wird wie im Falle der Variable Resilienz. Da fast alle Variablen nicht normalverteilt sind, müssen Testungen für nicht parametrische Variablen in Bezug auf diese Variable angewendet werden (Walther, 2021, 2022).

Tabelle 21 — Testung auf Normalverteilung der Konstruktskalen

Konstrukt	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Vertrauen	0,08482	196	0,00157	0,94081	196	3,4E-07
Motivation	0,07263	196	0,01367	0,97153	196	0,00051
Selbstwirksamkeit	0,09077	196	0,00047	0,96666	196	0,00013
Resilienz	0,05966	196	0,08642	0,98734	196	0,07767

Anmerkung: eigene Darstellung.

Kapitel 10: Überprüfung der Hypothesen

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie mittels induktiver Statistik die Hypothesen, welche am Anfang der Arbeit aufgestellt wurden, überprüft und validiert wurden.

Zusammenhang von Motivation und Selbstwirksamkeit

Dieser Block enthält die Überprüfung der Hypothese H3, welche einen positiven Zusammenhang zwischen den Konstrukten Motivation und Selbstwirksamkeit postuliert. Die Hypothese, als Null- und Arbeitshypothese, wurde hier nochmals aufgelistet.

H3₀: Die Erhöhung der Motivation eines Mitarbeitenden in einem FU hat keinen positiven Einfluss auf seine Selbstwirksamkeit.

H3₁: Die Erhöhung der Motivation eines Mitarbeitenden in einem FU hat einen positiven Einfluss auf seine Selbstwirksamkeit.

Um den Zusammenhang der beiden Konstrukte zu überprüfen, wurde auf den Korrelationskoeffizienten nach Spearman zurückgegriffen, was bereits im vorherigen Kapitel argumentiert wurde. Die Teststatistik wurde in Tabelle 22 aufbereitet.

Tabelle 22 — Korrelation von Selbstwirksamkeit und Motivation nach Spearman

Korrelationen	Spearman-Rho	Mittelwert der Selbstwirksamkeit	Mittelwert der Motivation
Mittelwert der Selbstwirksamkeit	Korrelationskoeffizient	1,000	,128*
	Sig. (1-seitig)		0,037
	N	196	196
Mittelwert der Motivation	Korrelationskoeffizient	,128*	1,000
	Sig. (1-seitig)	0,037	
	N	196	196

Anmerkung: eigene Darstellung.

Der Korrelationskoeffizient gibt mit einem Wert von 0,128 einen schwachen positiven Zusammenhang bei einseitiger Signifikanz wieder. Da das Konfidenzintervall von 0,05 nicht

vom Signifikanzwert von 0,037 überschritten wird, kann das Ergebnis als signifikant angenommen werden.

Da ein Zusammenhang, wenn auch nur ein schwacher, nachweisbar ist, kann die Arbeitshypothese H3₁ angenommen werden und H3₀ verworfen werden.

Zusammenhang Selbstwirksamkeit und individueller Resilienz

In diesem Block wird die Überprüfung der Hypothese H2 beschrieben. Die Hypothese postuliert einen positiven Zusammenhang der Konstrukte Selbstwirksamkeit und Resilienz. Die Hypothesen wurden hier nochmals aufgelistet.

H2₀: Die Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden in Familienunternehmen hat keinen positiven Einfluss auf ihre individuelle Resilienz.

H2₁: Die Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden in Familienunternehmen hat einen positiven Einfluss auf ihre individuelle Resilienz.

Der Zusammenhang wurde auch hier mittels des Korrelationseffizienten nach Spearman errechnet. Das Ergebnis der Überprüfung wurde in Tabelle 23 dargestellt.

Tabelle 23 — Korrelation von Selbstwirksamkeit und Resilienz nach Spearman

Korrelationen	Spearman-Rho	Mittelwert der Selbstwirksamkeit	Mittelwert der Resilienz
Mittelwert der Selbstwirksamkeit	Korrelationskoeffizient	1,000	,350**
	Sig. (2-seitig)		<,001
	N	196	196
Mittelwert der Resilienz	Korrelationskoeffizient	,350**	1,000
	Sig. (2-seitig)	<,001	
	N	196	196

Anmerkung: eigene Darstellung.

Der Korrelationskoeffizient gibt mit einem Wert von 0,350 einen schwachen positiven Zusammenhang bei zweiseitiger Signifikanz wieder. Da das Konfidenzintervall von 0,05 nicht

vom Signifikanzwert von 0,000 überschritten wird, ist das Ergebnis signifikant. Damit wird auch die Aussage der Hypothese bestätigt, dass die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden ihre Resilienz stärkt.

Aufgrund des positiven Zusammenhangs kann die Arbeitshypothese H2₁ angenommen werden und H2₀ verworfen werden.

Zusammenhang Vertrauen und Motivation

Dieser Block enthält die Überprüfung der Hypothese H4, welche einen positiven Zusammenhang zwischen den Konstrukten Vertrauen und Motivation beschreibt. Die Hypothese, in Form der Null- und Arbeitshypothese, wurde hier aufgelistet.

H4₀: Eine Erhöhung des Vertrauens der Mitarbeitenden in Familienunternehmen in ihre Führungskräfte führt nicht zu einer Steigerung der Motivation dieser Mitarbeitenden.

H4₁: Eine Erhöhung des Vertrauens der Mitarbeitenden in Familienunternehmen in ihre Führungskräfte führt zu einer Steigerung der Motivation dieser Mitarbeitenden.

Auch hier wurde der Korrelationskoeffizient nach Spearman errechnet, um den Zusammenhang der Konstrukte zu überprüfen. Die Auswertung wurde in Tabelle 24 aufbereitet.

Tabelle 24 — Korrelation von Vertrauen und Motivation nach Spearman

Korrelationen	Spearman-Rho	Mittelwert der Motivation	Mittelwert des Vertrauens
Mittelwert der Motivation	Korrelationskoeffizient	1,000	,319**
	Sig. (2-seitig)		0,000
	N	196	196
Mittelwert des Vertrauens	Korrelationskoeffizient	,319**	1,000
	Sig. (2-seitig)	0,000	
	N	196	196

Anmerkung: eigene Darstellung.

Der Korrelationskoeffizient gibt mit einem Wert von 0,319 einen schwachen positiven Zusammenhang bei zweiseitiger Signifikanz wieder. Da das Konfidenzintervall von 0,05 nicht vom Signifikanzwert von 0,000 überschritten wird, kann das Ergebnis als signifikant angenommen worden. Dies bestätigt die Annahme, dass das Vertrauen einen schwachen Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitenden hat.

Da ein schwacher positiver Zusammenhang nachweisbar ist, kann die Arbeitshypothese H_{41} angenommen werden und H_{40} verworfen werden.

Zusammenhang Vertrauen und Selbstwirksamkeit

Dieser Block enthält die Überprüfung der Hypothese H_1 , welche einen positiven Zusammenhang zwischen den Konstrukten Vertrauen und Selbstwirksamkeit postuliert. Die Hypothese, in Form der Null- und Arbeitshypothese dargestellt, ist hier nochmals aufgelistet.

H_{10} : Eine Erhöhung des Vertrauens der Mitarbeitenden in Familienunternehmen in ihre Führungskräfte führt zu keiner Steigerung der Selbstwirksamkeit dieser Mitarbeitenden.

H_{11} : Eine Erhöhung des Vertrauens der Mitarbeitenden in Familienunternehmen in ihre Führungskräfte führt zu einer Steigerung der Selbstwirksamkeit dieser Mitarbeitenden.

Um den Zusammenhang der beiden Konstrukte zu überprüfen, wurde wieder auf den Korrelationskoeffizienten nach Spearman zurückgegriffen, da hier die gleichen Bedingungen vorherrschen wie in vorhergehenden Hypothesentests. Die Teststatistik wurde in Tabelle 25 aufbereitet.

Tabelle 25 — Korrelation von Selbstwirksamkeit und Vertrauen nach Spearman

Korrelationen	Spearman-Rho	Mittelwert der Selbstwirksamkeit	Mittelwert des Vertrauens
Mittelwert der Selbstwirksamkeit	Korrelationskoeffizient	1,000	,358**
	Sig. (2-seitig)		0,000
	N	196	196
Mittelwert des Vertrauens	Korrelationskoeffizient	,358**	1,000
	Sig. (2-seitig)	0,000	
	N	196	196

Anmerkung: eigene Darstellung.

Der Korrelationskoeffizient gibt mit einem Wert von 0,358 einen schwachen positiven Zusammenhang bei zweiseitiger Signifikanz wieder. Da das Konfidenzintervall von 0,05 nicht vom Signifikanzwert von 0,000 überschritten wird, kann das Ergebnis als signifikant angenommen werden. Somit kann bestätigt werden, dass das Vertrauen einen schwachen Einfluss auf die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden hat.

Da ein schwacher positiver Zusammenhang nachweisbar ist, kann die Arbeitshypothese H_{11} angenommen werden und H_{10} verworfen werden.

Kapitel 11: Ergebnisse der Arbeit

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Theorieteils, sowie des empirischen Teils zusammengefasst und dargestellt. In weiterer Folge werden die Limitationen der Arbeit aufbereitet und zukünftige Forschungsschwerpunkte auf Basis dieser Arbeit skizziert.

Beschreibung Ergebnisse der Arbeit

Die Ergebnisse der Einstiegsfragen ergeben ein sehr positives Bild der Befragten. Die Mittelwerte zeigen, dass alle vier Bereiche von den Befragten überdurchschnittlich gut bewertet wurden. Ob dies mit der Tatsache zusammenhängt, dass es sich um Befragte von Familienunternehmen handelt, kann aufgrund dieser Arbeit nicht bestätigt werden, da kein Vergleich zu Mitarbeitenden von Nicht-Familienunternehmen möglich ist. Weiters ist die Konstellation an Unternehmen in Bezug auf Größe und Branche sehr divers, wodurch eine Aussage zusätzlich verfälscht wird. Auch eine Verzerrung aufgrund von Selbstüberschätzung oder andere Bias wie dem „Social desirability bias“ kann nicht ausgeschlossen werden (Podsakoff et al., 2003, p. 884).

Die Auswertung der Hauptskalen und die Überprüfung bestätigen die Annahme, dass eine Verbindung zwischen dem Vertrauen und der Resilienz von Mitarbeitenden in Form von Kausalzusammenhängen und moderierenden Variablen besteht. Auch wenn die Zusammenhänge nur schwach nachweisbar sind, ergibt sich für die Forschung von Familienunternehmen ein neues Bild der Beziehung von Führungskräften und Mitarbeitenden in Familienunternehmen.

Dieses Ergebnis muss unter Einbeziehung der Rahmenbedingungen der Befragung interpretiert werden. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Antworten bei einer

höheren Stichprobe von den Antworten dieser Erhebung abweichen könnten, was vor allem dem Standardfehler von 7% geschuldet ist.

Handlungsempfehlungen

Da es sich hier um eine Arbeit im sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Kontext handelt, können auf Basis der Ergebnisse der Arbeit auch Handlungsempfehlungen für die Praxis der Unternehmensführung abgeleitet werden.

Die beschriebenen Zusammenhänge zeigen, dass Führungskräfte durch ihr Auftreten und ihr Agieren gegenüber ihren Mitarbeitenden einen Einfluss auf ihre Leistung und ihre Belastbarkeit haben. Es gibt zwar keine Anleitung, wie man als Mensch vertrauenserweckend wirkt, doch die Punkte, welche in den Fragen der Vertrauensskala enthalten sind, sind eine gute Ausgangsbasis, um die Vertrauenswürdigkeit positiv zu gestalten. Punkte wie Transparenz, offene Kommunikation und ein offenes Ohr für die Anliegen der Mitarbeitenden sind jene Eigenschaften, die den Vertrauensaufbau fördern. Auch der Ausbau der fachlichen Kompetenzen und der Einsatz für Mitarbeitende und das Unternehmen fördert diesen Aufbau, da Integrität vermittelt wird.

Möglichkeiten diese Faktoren bei den Führungskräften zu fördern, wären Workshops oder Schulungen. Hier könnte mit externen Experten an der Verbesserung des Umgangs mit den Mitarbeitenden, der Verbesserung der Führungspraktiken sowie dem Ausbau von Softskills gearbeitet werden.

In Familienunternehmen wird es oft der Fall sein, dass so ein Verhalten von der Unternehmerfamilie vorgelebt wird, was die Adaption des eigenen Verhaltens erleichtert.

Eine Adaption des Führungsverhaltens in diese Richtung muss aber mit der Persönlichkeit der Führungskraft zusammenpassen, da die Mitarbeiter*innen sonst eine

unnatürliche Verhaltensanpassung wahrnehmen und dadurch dann der gegenteilige Effekt erzielt werden könnte.

Limitationen und Ausblick

Wie bei jeder wissenschaftlichen Arbeit unterliegt diese Arbeit Limitationen und dadurch eröffnen sich potenzielle Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsbeiträge.

Ein Teilbereich der Limitationen ergibt sich aus dem definierten Untersuchungsdesign der Arbeit. Da der Fokus auf Familienunternehmen in der Steiermark gelegt wurde, wäre eine österreichweite Erhebung oder sogar eine multinationale Erhebung denkbar. Dadurch könnten Ableitungen für eine breitere Masse getroffen werden. Eine Erweiterung in dieser Art und Weise würde es auch ermöglichen, potenzielle nationale kulturelle Einflüsse herauszufiltern.

Zusätzlich ist eine Limitation die Größe der generierten Stichprobe der Arbeit. Wie im Untersuchungsdesign beschrieben, wurde der Standardfehler mit 7% angesetzt, wodurch sich eine kleinere Stichprobe errechnen ließ. Eine Erhöhung der Stichprobe und eine Erhöhung des Konfidenzintervalls würde die Robustheit der generierten Ergebnisse erhöhen und so die Aussagekraft stärken.

Was eine weitere Limitation darstellt, sind die teilweise schwach ausgeprägten Reliabilitätswerte in Form des Cronbachschen Alphas. So weisen vor allem die Subskalen der Konstrukte Motivation und Resilienz schwache Reliabilitätswerte auf. Im Falle einer weiteren oder erneuten Erhebung wäre eine Anpassung der Skalen durch Erweiterung oder Inklusion der entfernten Originalitems notwendig. So könnten die Werte der Subskalen erhöht und die Aussagekraft der Arbeit verbessert werden.

Eine weitere Möglichkeit die Aussagekraft dieser Arbeit zu erhöhen, wäre, wie bereits erwähnt wurde, die Ausweitung der Forschung auf Nicht-Familienunternehmen. Durch eine Erhebung in dieser Zielgruppe wäre es möglich, den Vergleich zwischen den Gruppen zu ziehen und die Liste der Besonderheiten der Gruppe der Familienunternehmen zu erweitern.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus der Zielgruppe der Befragung selbst. Da nur Mitarbeiter*innen befragt wurden, konnte nur eine Perspektive auf die Konstruktverbindung zwischen dem Vertrauen und der Selbstwirksamkeit erarbeitet werden. Für weitere Erhebungen würde sich eine Befragung von Führungskräften anbieten. So wäre es in weiterer Folge möglich, die Beziehung der Konstrukte noch weiter aufzuklären.

Neben den Limitationen, welche sich aus der empirischen Erhebung ergeben, gibt es auch noch offene Punkte in Bezug auf das eigentliche theoretische Modell. So wäre der Ausgangspunkt für zukünftige Arbeiten zu diesem Thema, die Erweiterung des Modells um verwandte Konstrukte, wie die organisationale Resilienz von Unternehmen. Da einiges an Forschung zu diesem Thema bereits vorliegt, aber die Verknüpfung des Modells mit diesem Konstrukt zum Zeitpunkt der Vollendung dieser Arbeit noch nicht erforscht wurde, wäre das ein gute Möglichkeit, die Resilienz in Familienunternehmen weiter zu vertiefen.

Da es sich hier im Kern um die Untersuchung eines Konstruktes der Werte im Unternehmen in Kombination mit einem Konstrukt eines spezifischen Resilienzfaktors handelt, lässt sich die Frage stellen, ob es noch andere Kombinationen an spezifischen Werten und spezifischen Resilienzfaktoren geben könnte, die in Familienunternehmen auf die Resilienz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einwirken.

Literaturverzeichnis

- Achtziger, A., & Gollwitzer, P. M. (2018). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R., & Weiber, T. (2021). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32425-4>
- Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 139–161. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117–148. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3
- Barhate, B., & Dirani, K. (2021). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Bechtel, P., Friedrich, D., & Kerres, A. (Eds.). (2018). *Mitarbeitermotivation ist lernbar: Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54421-1>
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Beech, N., Devins, D., Gold, J., & Beech, S. (2019). In the family way: An exploration of family business resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 160–182. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1674>
- Bonß, W. (2015). Karriere und sozialwissenschaftliche Potenziale des Resilienzbegriffs. In *Resilienz im Sozialen: Theoretische und empirische Analysen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05999-6>
- Brand, F. S., & Jax, K. (2007). Focusing the Meaning(s) of Resilience: Resilience as a Descriptive Concept and a Boundary Object. *Ecology and Society*, 12(1), art23. <https://doi.org/10.5751/ES-02029-120123>

- Brandstätter, V., & Hennecke, M. (2018). Ziele. In *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Brückner, A. (2018). *Führungspraxis und Zukunftsgestaltung in Familienunternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21474-6>
- Caspary, S. (2018). *Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20257-6>
- Döring, A. K., Makarova, E., Herzog, W., & Bardi, A. (2017). Parent-child value similarity in families with young children: The predictive power of prosocial educational goals. *British Journal of Psychology*, *108*(4), 737–756. <https://doi.org/10.1111/bjop.12238>
- Eley, D. S., Cloninger, C. R., Walters, L., Laurence, C., Synnott, R., & Wilkinson, D. (2013). The relationship between resilience and personality traits in doctors: Implications for enhancing well being. *PeerJ*, *1*, e216. <https://doi.org/10.7717/peerj.216>
- Endreß, M., & Maurer, A. (Eds.). (2015). *Resilienz im Sozialen: Theoretische und empirische Analysen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05999-6>
- Endreß, M., & Rampp, B. (2015). Resilienz als Perspektive auf gesellschaftliche Prozesse. Auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie. In *Resilienz im Sozialen: Theoretische und empirische Analysen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05999-6>
- Fichte, J. (2017). *Resilienz und emotionale Stabilität von Managern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18032-4>
- Foscht, T., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2017). *Käuferverhalten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17465-1>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, *64*(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (New Edition). Harvard Business Review Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=130>

- Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19675-6>
- Hammouda, A., & Basly, S. (2020). A Values-Based Explanation of the Resilience of Family Firms: Evidence from Tunisia After the 2011 Jasmine Revolution. *Journal of Enterprising Culture*, 28(3), 223–261. <https://doi.org/10.1142/S0218495821500102>
- Hariadi, A. R. & Muafi. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 11(6), 252–263. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1945>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Eds.). (2018a). *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Eds.). (2018b). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Heider, A. K. (2017). *Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17159-9>
- Heller, J. (2013). *Resilienz: 7 Schlüssel für mehr innere Stärke* (1. Aufl.). Gräfe u. Unzer.
- Heller, J., & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In J. Heller (Ed.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2002). *Personalmanagement, Führung, Organisation* (3., völlig neu bearbeitete Auflage.). Linde.
- Keck, M., & Sakdapolrak, P. (2013). What Is Social Resilience? Lessons Learned and Ways Forward. *Erdkunde*, 67, 5–18. <https://doi.org/10.3112/erdkunde.2013.01.02>
- Kehr, H. M., Strasser, M., & Paulus, A. (2018). Motivation und Volition im Beruf und am Arbeitsplatz. In *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>

- KMU Forschung Austria. (2022). *KMU im Fokus 2021. Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft*. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort.
- Knassmüller, M. (2005). *Unternehmensleitbilder im Vergleich*. Peter Lang D. <https://doi.org/10.3726/b14000>
- Krebs, D., & Menold, N. (2019). Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Krüger, N. (2019). Maßnahmen zur Steigerung der Teilnahmebereitschaft an Haushaltserhebungen der amtlichen Statistik. *Wirtschaft und Statistik. WISTA.*, 19(4), 56–65.
- Kuhl, J. (2018). Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. In *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Kunze, M. (2008). *Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9692-3>
- Leitungsspanne—Definition und Begriffserklärung*. (2019, February 13). unternehmerinfo.de. <https://www.unternehmerinfo.de/lexikon/leitungsspanne/>
- Lohse, K. (2021). *Resilienz im Wandel: Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31539-9>
- Luhmann, N. (2010). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie* (1. Aufl., [Nachdr.]). Suhrkamp.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Malik, P., & Garg, P. (2018). Psychometric Testing of the Resilience at Work Scale Using Indian Sample. *Vikalpa*, 43(2), 77–91. <https://doi.org/10.1177/0256090918773922>
- Märk, S., & Situm, M. (2018). *Familienunternehmen und ihre Stakeholder*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18740-8>
- Masten, A. S. (2016). *Resilienz: Modelle, Fakten & Neurobiologie: das ganz normale Wunder entschlüsselt* (C. Campisi, Trans.). Junfermann Verlag.
- Meyer, A. (2007). *Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen. Unternehmertum fördern. Führungskultur entwickeln. Konflikte konstruktiv lösen*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9284-0>

- Mohr, M. (2022, September 30). *Anzahl der Unternehmen in Österreich nach Bundesländern am 31. Oktober 2020*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1171756/umfrage/unternehmen-in-oesterreich-nach-bundeslaendern/?locale=de>
- Möller, H. (Ed.). (2012). *Vertrauen in Organisationen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94052-6>
- Okello, D. R. O., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: A systematic review. *Human Resources for Health, 13*(1), 16. <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0007-5>
- Osterloh, M., & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen: Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen* (1. Aufl.). Gabler.
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 91*(1), 181–204. <https://doi.org/10.1111/joop.12189>
- Pink, D. H. (2023). *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pschyrembel, W. (Ed.). (2017). *Pschyrembel klinisches Wörterbuch* (267., neu bearbeitete Auflage). De Gruyter.
- Rack, O., & Christophersen, T. (2009). Experimente. In *Methodik der Empirischen Forschung*. Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Rau, S. B. (2010). *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen* (3. Aufl.). Eul.
- Rau, S. B., Schneider-Siebke, V., Günther, C., Neubaum, D. O., Kammerlander, N., & Brigham, K. H. (2019). Family Firm Values Explaining Family Firm Heterogeneity. *Family Business Review, 32*(2), 195–215. <https://doi.org/10.1177/0894486519846670>
- Rheinberg, F., & Engeser, S. (2018). Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>

- Riesenhuber, F. (2009). Großzahlige empirische Forschung. In *Methodik der Empirischen Forschung* (pp. 1–17). Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Rothermund, K., & Eder, A. (2011). *Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93420-4>
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2017). *Das St. Galler Management-Modell* (3., überarbeitete und weiterentwickelte Auflage.). Haupt.
- Rüsen, T. A. (2011). Familienunternehmen in überlebenskritischen Situationen. In *Familienunternehmen erfolgreich sanieren: Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen*. Erich Schmidt.
- Rüsen, T. A. (2017). *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern* (2nd ed.). Gabler Verlag.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saam, N. J., & Gautschi, T. (2014). Modellbildung in den Sozialwissenschaften. In *Handbuch Modellbildung und Simulation in Den Sozialwissenschaften* (2015th ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01164-2>
- Sachse, R. (2019). Selbstregulation und ihre Relevanz für Klinische Psychologie und Psychotherapie. In *Psychologie der Selbststeuerung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24211-4>
- Scheuch, F. (1990). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Texte für das Grundstudium*. Service-Fachverl.
- Schönpflug, U., & Bilz, L. (2008). The Transmission Process: Mechanisms and Contexts. In *Cultural transmission: Psychological, developmental, social, and methodological aspects. Culture and psychology*.
- Schulte-Zurhausen, M. (2014). *Organisation* (6., überarb. und aktualisierte Aufl.). Vahlen.
- Silvia, P., Maria Luisa, F., Francesco, A., & Michele, V. (2010). Work Self-Efficacy Scale and Search forWork Self-Efficacy Scale: A Validation Study in Spanish and Italian Cultural Contexts. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 26(3), 201–210. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a4>
- Simon, F. B. (2005). *Die Familie des Familienunternehmens: Ein System zwischen Gefühl und Geschäft* (2. Aufl.). Auer.

- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens* (1. Aufl.). Carl-Auer-Systeme-Verl.
- Simon, F. B., Wimmer, R., & Groth, T. (2012). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen: Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* (2., unveränderte Aufl.). Carl-Auer-Systeme-Verl.
- Soucek, R., Schlett, C., & Pauls, N. (2019). Stark im Arbeitsleben Instrumente zur Erfassung und Förderung von Resilienz. In J. Heller (Ed.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1>
- Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C., & Pauls, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(2), 131–137. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0314-x>
- Speier, C., & Frese, Mi. (1997). Generalized Self Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. *Human Performance*, 10(2), 171–192. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_7
- Spelsberg, H. (2011). *Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6581-3>
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Tzafrir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). Trust Me: A Scale for Measuring Manager-Employee Trust. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 115–132. <https://doi.org/10.1108/15365430480000505>

- Ventura, M., Vesperi, W., Melina, A. M., & Reina, R. (2020). Resilience in family firms: A theoretical overview and proposed theory. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(2), 164. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2020.107403>
- Villarreal-Coindreau, M. J., & Llanos-Reynoso, L. F. M. (2019). Trust, Self-Efficacy, and Leadership Perception: CONFIANZA, AUTOEFICACIA Y PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO. *CONFIANÇA, AUTOEFICÁCIA E PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA.*, 17(3), 1–15. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i3.1641>
- von Schlippe, A. (2014). *Das kommt in den besten Familien vor ...: Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen* (1. Aufl.). Concadora-Verl.
- von Schlippe, A. (2016). Kein »Mensch-ärgere-dich-nicht«-Spiel: Ein kritischer Blick auf das »Drei-Kreise-Modell« zum Verständnis von Familienunternehmen. In T. A. Rösen & A. von Schlippe (Eds.), *Dynamiken in Familie und Unternehmen: Sammelband 3* (1st ed.). V&R unipress. <https://doi.org/10.14220/9783737006682>
- Waaktaar, T., & Torgersen, S. (2013). Self-Efficacy Is Mainly Genetic, Not Learned: A Multiple-Rater Twin Study on the Causal Structure of General Self-Efficacy in Young People. *Twin Research and Human Genetics*, 16(3), 651–660. <https://doi.org/10.1017/thg.2013.25>
- Walther, B. (2020, May 5). Items zu Skalen in SPSS zusammenfassen. *Björn Walther*. <https://bjoernwalther.com/items-zu-skalen-zusammenfassen/>
- Walther, B. (2021, December 7). Bivariate Korrelation in SPSS rechnen. *Björn Walther*. <https://bjoernwalther.com/bivariate-korrelation-in-spss/>
- Walther, B. (2022, July 22). Normalverteilung in SPSS testen. *Björn Walther*. https://bjoernwalther.com/test_normalverteilung/
- Walzer, D. (2019). Wie ein Unternehmen die Mitarbeiter-Motivation steigert. In *Young Professionals gewinnen, halten, weiterentwickeln: Zukunftsfähige Mitarbeiterbindung von Nachwuchskräften* (1st ed. 2019.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26875-6>
- Wellensiek, S. K. (2019). Ruhe, Kraft und Klarheit in Zeiten ständigen Wandels: Persönliche und organisationale Resilienz durch ganzheitliches Training und Coaching stärken. In *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1>

- Wiedebusch, S. (Ed.). (2019). Health Literacy – gesundheitsbezogene Selbststeuerung bei Kindern und Jugendlichen. In *Psychologie der Selbststeuerung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24211-4>
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2018). *Familienunternehmen— Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4723-9>
- Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A Practical Measure of Workplace Resilience: Developing the Resilience at Work Scale. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 55(10), 1205–1212. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182a2a60a>
- Wunsch, A. (2013). *Mit mehr Selbst zum stabilen ICH!: Resilienz als Basis der Persönlichkeitsbildung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37702-0>
- Zachosova, N., & Koval, O. (2022). Strategic Management in Ensuring Economic Security in the Digital Economy and the Vuca World. *MEST Journal*, 10(2), 217–224. <https://doi.org/10.12709/mest.10.10.02.21>
- Zimmerman, B. J., & Kitsantas, A. (2014). Comparing students' self-discipline and self-regulation measures and their prediction of academic achievement. *Contemporary Educational Psychology*, 39(2), 145–155. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2014.03.004>
- Züll, C., & Menold, N. (2019). Offene Fragen. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>

Anhang

Anhang - Inhaltsverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen	A-3
Anhang 2: Bezugsrahmen.....	A-21
Anhang 3: Operationalisierungstabelle.....	A-22

Anhang - Tabellenverzeichnis

Tabelle A 1 — Operationalisierungstabelle Vertrauen	A-22
Tabelle A 2 — Operationalisierungstabelle Motivation	A-24
Tabelle A 3 — Operationalisierungstabelle Resilienz	A-26
Tabelle A 4 — Operationalisierungstabelle Selbstwirksamkeit.....	A-28

Anhang - Abbildungsverzeichnis

Abbildung A 1 — Bezugsrahmen der Arbeit	A-21
---	------

Anhang 1: Fragebogen

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

als Student des Studiengangs "Sales Management" an der Fachhochschule Campus02 führe ich im Rahmen meiner Masterarbeit eine Umfrage zum Thema **Resilienz durch Vertrauen in Familienunternehmen** durch.

Voraussetzung für die Teilnahme der Umfrage:

Sie sind in einem Unternehmen tätig, welches als Familienunternehmen klassifiziert ist.

Die Bearbeitungsdauer dieser Umfrage beträgt ca. 7 - 10 Minuten. Für den Erfolg der Studie ist es wichtig, dass Sie den Fragebogen wahrheitsgemäß und vollständig ausfüllen. Bitte lesen Sie die Instruktionen aufmerksam durch und antworten Sie aufrichtig.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Christian Kügele

Hinweise zum Datenschutz

Auf den folgenden Seiten werden Sie um Ihre Antworten zum Thema „Resilienz durch Vertrauen bei Mitarbeitenden in Familienunternehmen“ gebeten. Dafür möchten wir grundsätzlich keine personenbezogenen Daten erheben, es werden jedoch Fragen zu Ihrer Einstellung gestellt. Eine Registrierung bzw. die Angabe Ihres Namens ist für die Teilnahme nicht erforderlich, weshalb in der Regel keine Rückschlüsse auf Einzelne oder die Identifizierung Ihrer Person oder anderer Teilnehmer*innen der Befragung möglich sind. Darüber hinaus werden die Ergebnisse dieser Umfrage ausschließlich in aggregierter und anonymisierter bzw. pseudonymisierter Form verarbeitet.

Ihre Teilnahme ist freiwillig.

Weitere Informationen über die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten finden Sie unter www.campus02.at/ds-umfrage

Der folgende Block bezieht sich auf das Unternehmen, in welchem Sie tätig sind.

Bitte versuchen Sie die Fragen so gut es geht zu beantworten. Hier finden Sie nochmals eine detaillierte Erklärung, was ein Familienunternehmen ist.

1. Ist ein Mitglied der Gründerfamilie im Unternehmen tätig und bekleidet eine Führungsposition (Geschäftsführung, Bereichsleitung,...)?

Ja Nein Keine Angabe

2. Nehmen Mitglieder der Unternehmerfamilie an Firmenfeierlichkeiten teil oder sind anderweitig präsent im Unternehmen?

Ja Nein Keine Angabe

3. Befindet sich das Unternehmen noch immer im Besitz der Gründerfamilie?

Ja Nein Teilweise Keine Angabe

Falls Fragen 1-3 jeweils mit „Nein“ beantwortet wurden, wurde ausgefiltert und dieser Text angezeigt:

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Leider fallen Sie nicht in die gesuchte Zielgruppe.

Sollten Sie trotzdem Fragen und Anmerkungen haben, können Sie mich gerne unter s49973@edu.campus02.at kontaktieren.

Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Mit freundlichen Grüßen

Christian Kügele

4. Wenn Sie an Ihre Führungskräfte denken, wie hoch würden Sie deren Vertrauen in Ihre Arbeit und Fähigkeiten einschätzen?

(Bitte wählen Sie das für Sie Zutreffende aus.; 1 = Gering; 10 = Hoch)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Woran erkennen Sie dieses Vertrauen?

(Beschreiben Sie bitte in Stichworten Gesten Ihrer Vorgesetzten oder Situationen mit Ihren Vorgesetzten, durch welche Sie dieses Vertrauen wahrnehmen konnten.)

6. In dieser Frage soll das Vertrauensverhältnis zu Ihren Führungskräften noch vertiefender erhoben werden.

(Bitte wählen Sie das Zutreffende aus. Denken Sie daran, dass es hier um Ihre Sicht geht.)

6.1. Die Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeiter*innen sind unseren Führungskräften sehr wichtig.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.2. Ich kann mich darauf verlassen, dass meine Vorgesetzten mir helfen, wenn ich Schwierigkeiten bei meiner Arbeit habe.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.3. Die Führungskräfte in unserem Unternehmen würden nicht absichtlich etwas tun, was der Organisation schadet.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.4. Meine Vorgesetzten sind offen und ehrlich zu mir.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.5. Ich bin der Meinung, dass Menschen in unserem Unternehmen Erfolg haben, indem sie andere unterdrücken.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.6. Die Führungskräfte halten ihre Versprechen.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.7. Unsere Führungskräfte kümmern sich wirklich um das, was für die Mitarbeiter*innen wichtig ist.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.8. Unsere Führungskräfte verfügen über großes Wissen über deren zu erledigende Arbeit.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.9. Unsere Führungskräfte sind dafür bekannt, dass sie die Ziele, die sie zu erreichen versuchen, erreichen.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.10. Wenn ich einen Fehler mache, sind meine Vorgesetzten bereit, über Fehler hinweg zu sehen.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.11. Das Verhalten meiner Vorgesetzten ist schlüssig.

Stimme überhaupt nicht zu

Weder noch

Stimme vollkommen zu

6.12. Was meine Führungskräfte aussprechen, setzen sie auch in die Tat um.

- Stimme überhaupt nicht zu
-
- Weder noch
-
- Stimme vollkommen zu

6.13. Es ist besser, Informationen nicht mit meinen Führungskräften zu teilen.

- Stimme überhaupt nicht zu
-
- Weder noch
-
- Stimme vollkommen zu

6.14. Die Beziehungen zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter*innen in dieser Organisation sind sehr warmherzig.

- Stimme überhaupt nicht zu
-
- Weder noch
-
- Stimme vollkommen zu

6.15. Unsere Führungskräfte würden persönliche Opfer für uns bringen.

- Stimme überhaupt nicht zu
-
- Weder noch
-
- Stimme vollkommen zu

6.16. Unsere Führungskräfte sagen offen ihre Meinung zu wichtigen Themen.

- Stimme überhaupt nicht zu
-
- Weder noch
-
- Stimme vollkommen zu

7. Wie hoch würden Sie Ihre Motivation in Bezug auf Ihre Arbeit einschätzen?

(Bitte wählen Sie das für Sie Zutreffende aus.; 1 = Gering; 10 = Hoch)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Wenn Sie an die Arbeit denken, was motiviert Sie hier besonders?

(Beschreiben Sie bitte in Stichworten, was Sie motiviert.)

9. Wenn Sie an Ihre Arbeit denken, warum gehen Sie dieser Arbeit nach?

(Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen je nach Grad der Zustimmung.)

9.1. Weil diese Art von Arbeit am besten zu meinem Lebensstil passt.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.2. Eigentlich weiß ich das nicht, da ich mit den wichtigsten Aufgaben, die mit dieser Arbeit verbunden sind, überfordert bin.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.3. Weil ich viel Freude daran habe, neue Dinge zu lernen.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu

-
- Trifft vollkommen zu

9.4. Weil diese Arbeit mich ausmacht und ein Teil meines Wesens ist.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.5. Weil diese Art von Arbeit mir hilft, meine beruflichen Ziele zu erreichen.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.6. Weil ich damit Geld verdienen kann.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.7. Weil es zu der Art und Weise gehört, in der ich mein Leben leben möchte.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.8. Weil ich diese Arbeit sehr gut machen will, da ich sonst sehr enttäuscht wäre.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.9. Eigentlich weiß ich das nicht, da die Arbeitsbedingungen schlecht sind.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.10. Weil ich ein „Gewinner“ im Leben sein möchte.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

**9.11. Weil diese Art von Arbeit notwendig ist, um meine persönlichen Ziele
(Freiheit, Anerkennung,...) zu erreichen.**

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

**9.12. Wegen der Freude, die ich habe, wenn ich schwierige Aufgaben erfolgreich
erledige.**

- Trifft überhaupt nicht zu
-

- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.13. Weil diese Art von Arbeit mir Sicherheit gibt.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.14. Eigentlich weiß ich das nicht, da sehr viel erwartet wird von mir.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

9.15. Weil diese Arbeit ein Teil meines Lebens ist.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

10. Wie selbstbewusst würden Sie sich auf einer Skala von 1-10 einschätzen?

(Bitte wählen Sie das für Sie Zutreffende aus.; 1 = Gering; 10 = Hoch)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bitte bewerten Sie die Aussagen auf Basis der Einschätzung Ihrer momentanen Situation.

11. Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen

denken, wie gut können Sie...

11.1. ...die Ihnen zugewiesenen Ziele erreichen?

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft mäßig zu
-
- Trifft vollkommen zu

11.2. ...Zeitpläne und Arbeitsfristen einhalten?

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft mäßig zu
-
- Trifft vollkommen zu

11.3. ...neue Arbeitsmethoden erlernen?

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft mäßig zu
-
- Trifft vollkommen zu

11.4. ...Ihre ganze Energie in der Arbeit auf die Erfüllung Ihrer Aufgaben

konzentrieren?

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft mäßig zu
-
- Trifft vollkommen zu

11.5. ...die zugewiesene Arbeit beenden?

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft mäßig zu
-
- Trifft vollkommen zu

11.6. ...mit anderen Kolleg*innen zusammenarbeiten?

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft mäßig zu

Trifft vollkommen zu

11.7. ...in Zukunft mit Menschen unterschiedlicher Erfahrung und unterschiedlichen

Alters zusammenarbeiten?

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft mäßig zu

Trifft vollkommen zu

11.8. ...gute Beziehungen zu direkten Vorgesetzten pflegen?

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft mäßig zu

Trifft vollkommen zu

11.9. ...sich an die Bedürfnisse von Kund*innen anpassen?

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft mäßig zu

Trifft vollkommen zu

11.10. ...in einem Team arbeiten?

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft mäßig zu

Trifft vollkommen zu

12. Wie hoch würden Sie Ihre eigene Widerstandsfähigkeit und Belastbarkeit einschätzen?

(Bitte wählen Sie das für Sie Zutreffende aus.; 1 = Gering; 10 = Hoch)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Die folgenden Fragen vertiefen die Einschätzung Ihrer persönlichen Resilienz noch weiter.

(Bitte bewerten Sie folgende Aussagen auf Basis Ihrer momentanen Einschätzung.)

12.1. Ich habe wichtige Grundwerte, an denen ich in meinem Arbeitsleben festhalte.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

12.2. Ich kenne meine persönlichen Stärken, welche ich regelmäßig bei meiner Arbeit einsetze.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

12.3. Ich kann meine Stimmung bei der Arbeit ändern, wenn es nötig ist.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

12.4. Meine Arbeit hilft mir, meinen Lebenssinn zu erfüllen.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

12.5. Mein Arbeitsplatz ist ein Ort, an dem ich das Gefühl habe, dazuzugehören.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

12.6. Im Allgemeinen schätze ich mein Arbeitsumfeld.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

12.7. Nichts bei der Arbeit bringt mich jemals wirklich lange aus der Ruhe.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

**12.8. Negative Menschen bei der Arbeit beeinträchtigen oft meine Arbeitsmoral
oder meine Stimmung.**

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-

- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

12.9. Wenn ich hart arbeite, achte ich darauf, Pausen einzulegen, um mich zu erholen und zu stärken.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

12.10. Ich kenne zuverlässige Methoden, um mich zu entspannen, wenn ich bei der Arbeit unter Druck stehe.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

12.11. Ich achte darauf, dass meine Arbeit nicht mein Privatleben dominiert.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu
-
- Trifft vollkommen zu

12.12. Ich bitte oft um Feedback, damit ich meine Arbeitsleistung verbessern kann.

- Trifft überhaupt nicht zu
-
- Trifft eher nicht zu
-
- Trifft eher zu

Trifft vollkommen zu

12.13. Ich habe Freunde und Freundinnen bei der Arbeit, auf die ich mich verlassen

kann und die mich bei Bedarf unterstützen.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft eher nicht zu

Trifft eher zu

Trifft vollkommen zu

12.14. Ich verfüge über eine gute körperliche Fitness.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft eher nicht zu

Trifft eher zu

Trifft vollkommen zu

12.15. Ich achte darauf, mich gesund zu ernähren.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft eher nicht zu

Trifft eher zu

Trifft vollkommen zu

13. Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

Männlich Weiblich Divers

14. Wie alt sind Sie?

15. In welchem Beschäftigungsverhältnis sind Sie für Ihr Unternehmen tätig?

Angestellte*r Arbeiter*in Sonstiges:

16. Wie lange sind Sie schon in Ihrem Unternehmen tätig?

(Bitte Anzahl der Jahre eingeben.)

17. Wie viele Mitarbeiter *innen sind Ihrem direkten Vorgesetzten unterstellt?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich recht herzlich für Ihre Mithilfe bedanken. Bei Fragen oder Anregungen

können Sie mich gerne

unter s49973@edu.campus02.at kontaktieren.

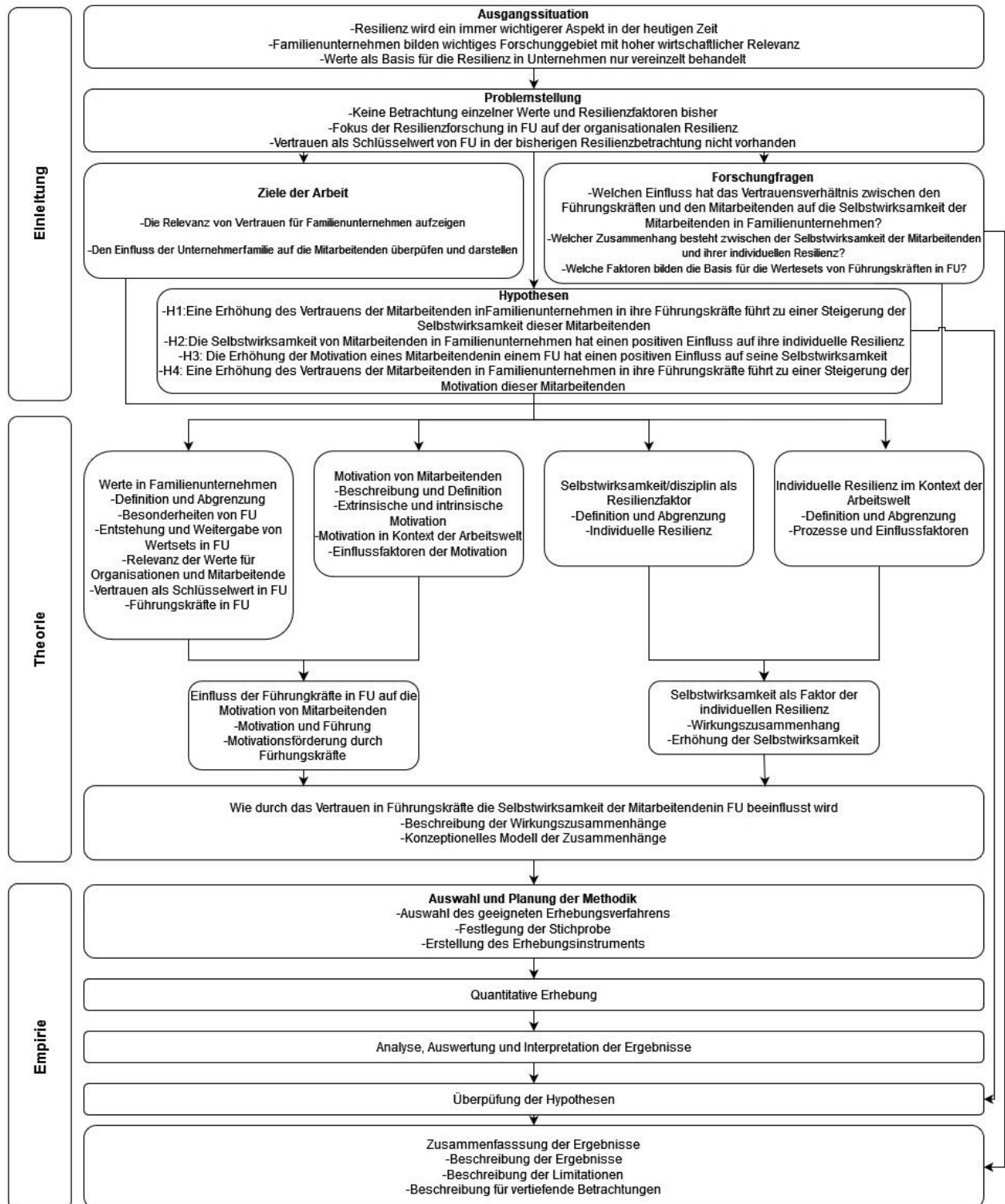
Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Mit freundlichen Grüßen

Christian Kügele

Anhang 2: Bezugsrahmen

Abbildung A 1 — Bezugsrahmen der Arbeit



Anmerkung: eigene Darstellung.

Anhang 3: Operationalisierungstabelle

Tabelle A 1 — Operationalisierungstabelle Vertrauen

Variable	Vertrauen	Skalenbezeichnung		Scale for Measuring Manager–Employee Trust	
Hypothesen	H1	Skalierung		5-stufige Likert-Skala (1=Stimme überhaupt nicht zu; 3=Weder noch; 5=Stimme vollkommen zu)	
Item	Teilskala	Code		Fragestellung	Kommentar
1	Zuverlässigkeit	V_1	Neu	Die Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeiter*innen sind unseren Führungskräften sehr wichtig.	
			Orig.	Managers'/employees' needs and desires are very important to employees/managers.	
2	Interesse	V_2	Neu	Ich kann mich darauf verlassen, dass meine Vorgesetzten mir helfen, wenn ich Schwierigkeiten bei meiner Arbeit habe.	
			Orig.	I can count on my employees/managers to help me if I have difficulties with my job.	
3	Interesse	V_3	Neu	Die Führungskräfte in unserem Unternehmen würden nicht absichtlich etwas tun, was der Organisation schadet.	
			Orig.	Employees/managers would not knowingly do anything to hurt the organization.	
4	Interesse	V_4	Neu	Meine Vorgesetzten sind offen und ehrlich zu mir.	
			Orig.	My employees/managers are open and up front with me.	
5	Interesse	V_5	Neu	Ich bin der Meinung, dass Menschen in unserem Unternehmen Erfolg haben, indem sie andere unterdrücken.	Invers
			Orig.	I think that the people in the organization succeed by stepping on other people. (R)	
6	Zuverlässigkeit	V_6	Neu	Die Führungskräfte halten ihre Versprechen.	
			Orig.	Employees/managers will keep the promises they make.	
7	Zuverlässigkeit	V_7	Neu	Unsere Führungskräfte kümmern sich wirklich um das, was für die Mitarbeiter*innen wichtig ist.	
			Orig.	Employees/managers really look out for what is important to the managers/employees.	

8	Harmonie	V_8	Neu	Unsere Führungskräfte verfügen über großes Wissen über deren zu erledigende Arbeit.	
			Orig.	Employees/managers have a lot of knowledge about the work that needs to be done.	
9	Harmonie	V_9	Neu	Unsere Führungskräfte sind dafür bekannt, dass sie die Ziele, die sie zu erreichen versuchen, erreichen.	
			Orig.	Employees/managers are known to be successful in the things they attempt to accomplish.	
10	Interesse	V_10	Neu	Wenn ich einen Fehler mache, sind meine Vorgesetzten bereit, über Fehler hinweg zu sehen.	
			Orig.	If I make a mistake, my employees/managers are willing to "forgive and forget."	
11	Zuverlässigkeit	V_11	Neu	Das Verhalten meiner Vorgesetzten ist schlüssig.	
			Orig.	Employees'/managers' actions and behaviors are not consistent. ®	
12	Zuverlässigkeit	V_12	Neu	Was meine Führungskräfte aussprechen, setzen sie auch in die Tat um.	
			Orig.	Employees/managers take actions that are consistent with their words.	
13	Interesse	V_13	Neu	Es ist besser, Informationen nicht mit meinen Führungskräften zu teilen.	Invers
			Orig.	It is best not to share information with my employees/managers. (R)	
14	Harmonie	V_14	Neu	Die Beziehungen zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter*innen in dieser Organisation sind sehr warmherzig.	
			Orig.	There is a lot of warmth in the relationships between the managers and workers in this organization.	
15	Harmonie	V_15	Neu	Unsere Führungskräfte würden persönliche Opfer für uns bringen.	
			Orig.	Employees/managers would make personal sacrifices for our group.	
16	Harmonie	V_16	Neu	Unsere Führungskräfte sagen offen ihre Meinung zu wichtigen Themen.	
			Orig.	Employees/managers express their true feelings about important issues.	

Anmerkung: eigene Darstellung.

Tabelle A 2 — Operationalisierungstabelle Motivation

Variable	Motivation	Skalenbezeichnung		WEIMS (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale)	
Hypothesen	H2	Skalierung		7-stufige Likert-Skala (1=Trifft überhaupt nicht zu; 3=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft eher zu; 7=Trifft vollkommen zu)	
Item	Teilskala	Code		Fragestellung	Kommentar
1	Identifizierte Regulierung	M_1	Neu	Weil diese Art von Arbeit am besten zu meinem Lebensstil passt.	
			Orig.	Because this is the type of work I chose to do to attain a certain lifestyle.	
2	Externe Regulierung	M_2	Neu	-	Entfernt
			Orig.	For the income it provides me.	
3	Amotivation	M_3	Neu	Eigentlich weiß ich das nicht, da ich mit den wichtigsten Aufgaben, die mit ser Arbeit verbunden sind, überfordert bin.	
			Orig.	I ask myself this question, I don't seem to be able to manage the important tasks related to this work.	
4	Intrinsische Motivation	M_4	Neu	Weil ich viel Freude daran habe, neue Dinge zu lernen.	
			Orig.	Because I derive much pleasure from learning new things.	
5	Integrierte Regulierung	M_5	Neu	Weil diese Arbeit mich ausmacht und ein Teil meines Wesens ist.	
			Orig.	Because it has become a fundamental part of who I am.	
6	Introjierte Regulierung	M_6	Neu	-	Entfernt
			Orig.	Because I want to succeed at this job, if not I would be very ashamed of myself.	
7	Identifizierte Regulierung	M_7	Neu	Weil diese Art von Arbeit mir hilft, meine beruflichen Ziele zu erreichen.	
			Orig.	Because I chose this type of work to attain my career goals.	
8	Intrinsische Motivation	M_8	Neu	-	Entfernt
			Orig.	For the satisfaction I experience from taking on interesting challenges.	
9	Externe Regulierung	M_9	Neu	Weil ich damit Geld verdienen kann.	
			Orig.	Because it allows me to earn money.	
10	Integrierte Regulierung	M_10	Neu	Weil es zu der Art und Weise gehört, in der ich mein Leben leben möchte.	
			Orig.	Because it is part of the way in which I have chosen to live my life.	
11		M_11	Neu	Weil ich diese Arbeit sehr gut machen will, da ich sonst sehr enttäuscht wäre.	

	Introjierte Regulierung		Orig.	Because I want to be very good at this work, otherwise I would be very disappointed.	
12	Amotivation	M_12	Neu	Eigentlich weiß ich das nicht, da die Arbeitsbedingungen schlecht sind.	
			Orig.	I don't know why, we are provided with unrealistic working conditions.	
13	Introjierte Regulierung	M_13	Neu	Weil ich ein "Gewinner" im Leben sein möchte.	
			Orig.	Because I want to be a "winner" in life.	
14	Identifizierte Regulierung	M_14	Neu	Weil diese Art von Arbeit notwendig ist, um meine persönlichen Ziele (Freiheit, Anerkennung,...) zu erreichen.	
			Orig.	Because it is the type of work I have chosen to attain certain important objectives.	
15	Intrinsische Motivation	M_15	Neu	Wegen der Freude, die ich habe, wenn ich schwierige Aufgaben erfolgreich erledige.	
			Orig.	For the satisfaction I experience when I am successful at doing difficult tasks.	
16	Externe Regulierung	M_16	Neu	Weil diese Art von Arbeit mir Sicherheit gibt.	
			Orig.	Because this type of work provides me with security.	
17	Amotivation	M_17	Neu	Eigentlich weiß ich das nicht, da sehr viel erwartet wird von mir.	
			Orig.	I don't know, too much is expected of us.	
18	Integrierte Regulierung	M_18	Neu	Weil diese Arbeit ein Teil meines Lebens ist.	
			Orig.	Because this job is a part of my life.	

Anmerkung: eigene Darstellung.

Tabelle A 3 — Operationalisierungstabelle Resilienz

Variable	Individuelle Resilienz	Skalenbezeichnung		RAW (Resilience at Work)	
Hypothesen	H3	Skalierung		7-stufige Likert-Skala (1=Trifft überhaupt nicht zu; 3=Trifft eher nicht zu; 5=Trifft eher zu; 7=Trifft vollkommen zu)	
Item	Teilskala	Code		Fragestellung	Kommentar
1	Authentisch leben	R_1	Neu	Ich habe wichtige Grundwerte, an denen ich in meinem Arbeitsleben festhalte.	
			Orig.	I have important core values that hold fast to in my work life.	
2	Authentisch leben	R_2	Neu	Ich kenne meine persönlichen Stärken, welche ich regelmäßig bei meiner Arbeit einsetze.	
			Orig.	I know my personal strengths and make sure use them regularly in my work.	
3	Authentisch leben	R_3	Neu	Ich kann meine Stimmung bei der Arbeit ändern, wenn es nötig ist.	
			Orig.	I am able to change my mood at work when I need to.	
4	Die eigene Berufung finden	R_4	Neu	Meine Arbeit hilft mir, meinen Lebenssinn zu erfüllen.	
			Orig.	The work that I do helps to fulfil my sense of purpose in life.	
5	Die eigene Berufung finden	R_5	Neu	Mein Arbeitsplatz ist ein Ort, an dem ich das Gefühl habe, dazuzugehören.	
			Orig.	My workplace is somewhere where I feel that I belong.	
6	Die eigene Berufung finden	R_6	Neu	Im Allgemeinen schätze ich mein Arbeitsumfeld.	
			Orig.	Generally, appreciate what I have in my work environment.	
7	Die Perspektive bewahren	R_7	Neu	Nichts bei der Arbeit bringt mich jemals wirklich lange aus der Ruhe.	
			Orig.	Nothing at work ever really 'fazes me' for long.	
8	Die Perspektive bewahren	R_8	Neu	Negative Menschen bei der Arbeit beeinträchtigen oft meine Arbeitsmoral oder meine Stimmung.	Invers
			Orig.	Negative people at work often affect my morale or feelings.	
9	Stress-bewältigung	R_9	Neu	Wenn ich hart arbeite, achte ich darauf, Pausen einzulegen, um mich zu erholen und zu stärken.	

			Orig.	I make sure I take breaks to maintain my strength and energy when I am working hard.	
10	Stress-bewältigung	R_10	Neu	Ich kenne zuverlässige Methoden um mich zu entspannen, wenn ich bei der Arbeit unter Druck stehe.	
			Orig.	I have developed some reliable ways to relax when under pressure at work.	
11	Stress-bewältigung	R_11	Neu	-	Entfernt
			Orig.	I have developed some reliable ways to deal with the stress of challenging events at work.	
12	Stress-bewältigung	R_12	Neu	Ich achte darauf, dass meine Arbeit nicht mein Privatleben dominiert.	
			Orig.	I am careful to ensure my work does not dominate my personal life.	
13	Aufbau von sozialen Beziehungen	R_13	Neu	Ich bitte oft um Feedback, damit ich meine Arbeitsleistung verbessern kann.	
			Orig.	I often ask for feedback so that I can improve my work performance.	
14	Aufbau von sozialen Beziehungen	R_14	Neu	-	Entfernt
			Orig.	I have friends at work can rely on to support me when I need it.	
15	Aufbau von sozialen Beziehungen	R_15	Neu	Ich habe Freunde und Freundinnen bei der Arbeit, auf die ich mich verlassen kann und die mich bei Bedarf unterstützen.	
			Orig.	I have a strong and reliable network of supportive colleagues at work.	
16	Gesundheits-erhaltung	R_16	Neu	Ich verfüge über eine gute körperliche Fitness.	
			Orig.	I have a good level of physical fitness.	
17	Gesundheits-erhaltung	R_17	Neu	Ich achte darauf, mich gesund zu ernähren.	
			Orig.	I am careful about eating well and healthy.	

Anmerkung: eigene Darstellung.

Tabelle A 4 — Operationalisierungstabelle Selbstwirksamkeit

Variable	Selbstwirksamkeit	Skalenbezeichnung		WSES (Work Self-Efficacy Scale)	
Hypothesen	H1/H2/H3	Skalierung		5-stufige Likert-Skala (1=Trifft überhaupt nicht zu; 3=Trifft mäßig zu; 5=Trifft vollkommen zu)	
Item	Teilskala	Code		Fragestellung	Kommentar
1	relationale Bereitschaft	SW_1	Neu	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie die Ihnen zugewiesenen Ziele erreichen?	
			Orig.	Thinking of future work, how well can you achieve goals that will be assigned	
2	relationale Bereitschaft	SW_2	Neu	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie Zeitpläne und Arbeitsfristen einhalten?	
			Orig.	Thinking of future work, how well can you respect schedules and working deadlines	
3	relationale Bereitschaft	SW_3	Neu	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie neue Arbeitsmethoden erlernen?	
			Orig.	Thinking of future work, how well can you learn new working methods	
4	relationale Bereitschaft	SW_4	Neu	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie Ihre ganze Energie in der Arbeit auf die Erfüllung Ihrer Aufgaben konzentrieren?	
			Orig.	Thinking of future work, how well can you concentrate all energy on work	
5	relationale Bereitschaft	SW_5	Neu	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie die zugewiesene Arbeit beenden?	
			Orig.	Thinking of future work, how well can you finish assigned work	

6	Verpflichtung	SW_6	Neu	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie mit anderen Kolleg*innen zusammenarbeiten?	
			Orig.	Thinking of future work, how well can you collaborate with other colleagues	
7	Verpflichtung	SW_7	Neu	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie in Zukunft mit Menschen unterschiedlicher Erfahrung und unterschiedlichen Alters zusammenarbeiten?	
			Orig.	Thinking of future work, how well can you work with people of diverse experiences and ages	
8	Verpflichtung	SW_8	Neu	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie gute Beziehungen zu direkten Vorgesetzten pflegen?	
			Orig.	Thinking of future work, how well can you have good relationships with direct superiors	
9	Verpflichtung	SW_9	Neu	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie sich an die Bedürfnisse von Kund*innen anpassen?	
			Orig.	Thinking of future work, how well can you to behave in an efficacious way with clients	
10	Verpflichtung	SW_10	Neu	Wenn Sie an Ihre zukünftige Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen denken, wie gut können Sie in einem Team arbeiten?	
			Orig.	Thinking of future work, how well can you to work in a team	

Anmerkung: eigene Darstellung.