

DISKUSSIONSPAPIERE DES
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN



Nr. 13

**Intentionale Digitalisierungsbereitschaft von Beschäftigten als
Gegenstand der empirischen Forschung –
eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung
von Drittvariableneffekten**

Sophia Carolina Aguirre Reid

ISSN 2364-706X

Duisburg, März 2021

ISSN 2364-706X

Herausgeberin:

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Lotharstraße 65

D-47057 Duisburg

Telefon: +49 203 379 2647

Telefax: +49 203 379 2980

E-Mail: ls.puu@uni-due.de

Für den Inhalt der Beiträge in den Diskussionspapieren des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Die Beiträge stellen nicht notwendigerweise die Meinung der Herausgeberin und des Lehrstuhls dar.



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.

Vorwort

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit wurde im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Studiums an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen am Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung als Masterarbeit angefertigt.

Die Arbeit beschäftigt sich mit den Determinanten der intentionalen Digitalisierungsbereitschaft von Beschäftigten. Frau Aguirre-Reid gelingt es, mithilfe eines eigens entwickelten Modells und einer varianzanalytischen Strukturgleichungsanalyse den Einfluss des Leader-Member-Exchange, einer starken digitalen Vision, der wahrgenommenen Nützlichkeit digitaler Arbeitsmittel sowie der proaktiven Persönlichkeit auf die intentionale Digitalisierungsbereitschaft von Beschäftigten zu analysieren. Zusammenfassend kann bei einer ganzheitlichen Betrachtung herausgearbeitet werden, dass die intentionale Digitalisierungsbereitschaft von Beschäftigten vor allem von der wahrgenommenen Nützlichkeit digitaler Arbeitsmittel und der proaktiven Persönlichkeit der Beschäftigten beeinflusst wird. Die wahrgenommene Nützlichkeit digitaler Arbeitsmittel hängt wiederum maßgeblich von der starken digitalen Vision ab, die ihrerseits bedeutsam aus dem Leader-Member-Exchange resultiert.

Duisburg, im März 2021

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Dr. Michael Zugic

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Begriffliche und modelltheoretische Grundlagen	8
2.1 Digitalisierung.....	8
2.2 Intentionale Digitalisierungsbereitschaft	8
2.3 Taxonomie von Holt et al. (2007) als Bezugsrahmen.....	10
3 Herleitung der Hypothesen und Darstellung des Gesamtmodells	28
4 Methodik	42
4.1 Erhebung und Aufbereitung der Daten	42
4.2 Beschreibung der Messinstrumente	43
4.3 Verfahren zur Datenanalyse	46
5 Empirische Analyse	49
5.1 Deskriptive Statistiken	49
5.2 Evaluation der Messmodelle	50
5.3 Korrelationsanalyse.....	56
5.4 Evaluation des Strukturmodells	57
6 Ergebnisdiskussion	64
7 Limitationen.....	70
8 Fazit und Forschungsausblick.....	72
Anhang	73
Literaturverzeichnis.....	81

Abkürzungsverzeichnis

α	Cronbachs Alpha
Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
Covid- 19	Corona Virus Disease 2019
df	degrees of freedom
d.h.	das heißt
Dr.	Doktor
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
HTMT-Verhältnis	Heterotrait-Monotrait-Verhältnis
IDB	Intentionale Digitalisierungsbereitschaft
LMX	Leader-Member-Exchange
M	Mittelwert
N	Stichprobengröße
PLS	Partial Least Square
Prof.	Professor
p-Wert	Wahrscheinlichkeitswert
R ²	Varianzaufklärung (Bestimmtheitsmaß)
SD	Standardabweichung
S.	Seite

TAM	Technology Acceptance Model
t-Wert	Testprüfgröße
TPB	Theory of planned behavior
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
VIF	Varianz-Inflationsfaktor
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beziehung zwischen dem Veränderungsinhalt, -prozess, -kontext und den individuellen Differenzen der Beschäftigten mit der IDB.....	11
Abbildung 2:	Darstellung des konzeptionellen Gesamtmodells.....	41
Abbildung 3:	Darstellung des Strukturmodells.	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Gütekriterien und Grenzwerte zur Evaluation von reflektiven Messmodellen.	53
Tabelle 2:	Gütekriterien und Grenzwerte zur Evaluation von Strukturmodellen.....	60
Tabelle 3:	Messinstrumente.	73
Tabelle 4:	Tests auf Normalverteilung - Kolmogorov-Smirnov.....	75
Tabelle 5:	Deskriptive Statistiken der Items des Strukturmodells.	76
Tabelle 6:	Reliabilitätsmaße der Messmodelle.	77
Tabelle 7:	Validitätsmaße der Messmodelle.....	77
Tabelle 8:	Indikatorladungen je Item.	77
Tabelle 9:	Korrelationsmatrix der latenten Konstrukte und der Kontrollvariablen.	79
Tabelle 10:	Varianzinflationsfaktoren.....	80
Tabelle 11:	f ² -Effektstärken der Variablen des Strukturmodells.	80
Tabelle 12:	R ² -Werte und Q ² -Werte der endogenen Variablen des Strukturmodells.....	80

1 Einleitung

Neben der Globalisierung¹ zählt die Digitalisierung zu den wichtigsten Trends des 21. Jahrhunderts und wirkt sich nachhaltig auf die Wirtschaft, insbesondere die Unternehmen, und die Gesellschaften weltweit aus.² Zudem kann keiner Branche oder Organisation Immunität hinsichtlich der Auswirkungen der digitalen Transformation attestiert werden.³ Angesichts dessen überrascht es kaum, dass eine der größten Herausforderungen, mit denen Unternehmen gegenwärtig konfrontiert sind, die Integration und Nutzung neuer digitaler Technologien darstellt.⁴ Das Verständnis in den Unternehmen hinsichtlich der Relevanz der Digitalisierung spiegelt sich ebenfalls in einer aktuellen Praxisstudie wieder, wonach der Ausbau der Digitalisierung im Unternehmen den ersten Platz in der Prioritätenliste der Unternehmensleitungen einnimmt.⁵ Dieser hohe Stellenwert lässt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht begründen. Schließlich bietet die Digitalisierung vielversprechende Möglichkeiten,⁶ indem sie unter anderem eine Quelle zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit⁷ oder zum Unternehmenswachstum⁸ darstellt, was sich wiederum in einer Steigerung der Unternehmensleistung niederschlägt. Auch Verbesserungen hinsichtlich der operativen Effizienz sind auf die Digitalisierung zurückzuführen.⁹

Die Auswirkungen der Corona Virus Disease 2019 Krise (COVID-19 Krise) dürfte den steigenden Digitalisierungsdruck für Unternehmen, insbesondere für Unternehmen, die bisher nicht stringent in digitale Technologien investiert haben, erhöhen. Dies bestätigt eine Umfrage von Deloitte mit zweihundert deutschen Unternehmen, denn die aktuelle Krise bringe lediglich für Unternehmen Vorteile, die bereits in digitale Technologien investiert und erforderliche Maßnahmen ergriffen haben.¹⁰ Unabhängig von der COVID-19 Krise ist es von entscheidender

¹ Vgl. Leana/Barry (2000): 754, Tekic/Koroteev (2019): 1.

² Vgl. Tihinen/Kääriäinen (2016): 63, Wittpahl (2017): 5.

³ Vgl. Hess et al. (2016): 123, Bonnet/Nandan (2011): 4.

⁴ Vgl. Kohli/Melville (2019): 200, Hess et al. (2016): 123.

⁵ Vgl. Roth/Heimann (2020): 11.

⁶ Vgl. Sebastian et al. (2017): 197.

⁷ Vgl. Neumeier/Wolf/Oesterle (2017): 8.

⁸ Vgl. Tumbas et al. (2015): 1.

⁹ Vgl. Vial (2019): 130.

¹⁰ Vgl. Neuroth/Müller (2020): o.O.

Bedeutung, dass sich Unternehmen an die stetigen Entwicklungen ihrer Umwelt anpassen, damit sie weiterhin eine wettbewerbsfähige Position einnehmen und ihr langfristiges Überleben sichern können.¹¹ Die Kompetenz, Veränderungen in effizienter Weise zu begegnen stellt dabei eine Schlüsselkomponente für den Erfolg von Unternehmen dar,¹² beschreibt jedoch gleichzeitig eine zentrale Herausforderung für Praktiker und Forscher.¹³

Schließlich ist die Implementierung von Veränderungen in Unternehmen oftmals mit Schwierigkeiten verbunden und nicht selten scheitern Veränderungsvorhaben.¹⁴ Beer und Nohria (2000) legen bspw. dar, dass 70% der Veränderungsinitiativen ihr angestrebtes Ziel nicht erreichen.¹⁵ Die Wissenschaft konzentriert sich deshalb auf die Identifikation von Bedingungen und Merkmalen, die mit erfolgreichem organisatorischem Wandel in Verbindung stehen.¹⁶ In diesem Zusammenhang herrscht in der organisatorischen Veränderungsliteratur zunehmend Konsens, dass die veränderungsunterstützenden Verhaltensweisen der einzelnen Beschäftigten eine zentrale Rolle für den Erfolg von organisatorischen Veränderungen spielen.¹⁷ Hierbei stellt die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten als „veränderungsunterstützender psychologischer Zustand“¹⁸ ein prominentes Konstrukt dar, welches in der organisatorischen Veränderungsliteratur als Untersuchungsgegenstand am häufigsten fokussiert wurde¹⁹ und als „cognitive precursor to the behaviors of either resistance to, or support for, a change effort.“²⁰ konzeptualisiert ist.²⁰ Empirische Studien bestätigen die positive Wirkung der Veränderungsbereitschaft auf die veränderungsunterstützenden Verhaltensweisen der Beschäftigten.²¹

¹¹ Vgl. Lüscher/Lewis (2008): 221, Neves (2011): 437.

¹² Vgl. Drzensky/Egold/van Dick (2012): 95.

¹³ Vgl. Straatmann et al. (2016): 2.

¹⁴ Vgl. Beer/Nohria (2000): o.O., Smith (2003): 259; Kotter (1995): o.O.

¹⁵ Vgl. Beer/Nohria (2000): o.O.

¹⁶ Vgl. Oreg/Berson (2011): 627, Rafferty/Jimmieson/Armenakis (2013): 111.

¹⁷ Vgl. Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 462, Vakola (2014): 204, Oreg et al. (2018): 70, George/Jones (2001): 420, Kim/ Hornung/Rousseau (2011): 1666.

¹⁸ Kim/ Hornung/Rousseau (2011): 1668.

¹⁹ Vgl. Rafferty/Jimmieson/Armenakis (2013): 111.

²⁰ Armenakis/Harris/Mossholder (1993):681f.

²¹ Vgl. Cunninham et al. (2002): 388, Rafferty/Minbashian (2019): 20.

Allerdings ist die Literatur zur Veränderungsbereitschaft durch Inkonsistenzen hinsichtlich der verwendeten Operationalisierungen charakterisiert.²² Oreg/Vakola/Armenakis (2011) schlussfolgern in ihrer ausführlichen Aufarbeitung der Literatur bzgl. der Reaktionen der Mitarbeiter, dass die entsprechende Forschung zu einem „disintegrated and convoluted picture of the field“²³ geführt hat. Die Autoren weisen deshalb unter anderem auf die Notwendigkeit hin, die verschiedenen expliziten Reaktionen der Mitarbeiter in Forschungsbeiträgen differenziert zu betrachten.²⁴ Durch eine differenzierte Betrachtung könne ein besseres Verständnis hinsichtlich der veränderungsbezogenen Reaktionen der Mitarbeiter und ihren Prädiktoren sowie Konsequenzen generiert werden, sodass der Komplexität des Konstrukts der Veränderungsbereitschaft besser Rechnung getragen werden kann.²⁵ Folglich lassen sich die Reaktionen der Mitarbeiter auf Veränderungen nach drei Dimensionen, welche zwar Überschneidungen aufweisen, dennoch durch unterschiedliche Schwerpunkte gekennzeichnet sind, differenzieren: Die kognitive Dimension, die emotionale Dimension und die Verhaltensabsicht.²⁶ Die drei Dimensionen haben sich in der Forschung etabliert, wie zahlreiche empirische sowie konzeptionelle Arbeiten belegen.²⁷

Für die vorliegende Arbeit wird die Veränderungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter durch die Verhaltensabsicht operationalisiert und beschreibt fortan die intentionale Digitalisierungsbereitschaft (IDB) der Beschäftigten.²⁸ Begründet wird die Entscheidung für die Verhaltensabsicht als Untersuchungsgegenstand zum einen durch ihre etablierte Verbindung mit dem tatsächlichen Verhalten²⁹ sowie dem hohen Erklärungsgehalt der durchschnittlichen Varianz in Höhe von 22%, wie metaanalytische Ergebnisse zeigen.³⁰ Zum anderen identifizieren

²² Vgl. Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 513, Rafferty/Jimmieson/Armenakis (2013): 121, Stevens (2013): 334.

²³ Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 462.

²⁴ Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 513.

²⁵ Vgl. Oreg (2006): 74.

²⁶ Vgl. Piderit (2000):783,785.

²⁷ Vgl. Bouckennooghe/Devos/Van den Broeck (2009):562, Fedor/Caldwell/Herold (2006): 12, Oreg (2006): 97, Kirrane et al. (2017): 48, Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 477.

²⁸ Siehe für die Definition von IDB Kapitel 2.2.

²⁹ Vgl. Ajzen (1991): 186.

³⁰ Vgl. Armitage/Conner (2001): 481.

Forschungsbeiträge aus dem Veränderungs-Kontext, die Verhaltensabsicht als wichtigen positiven Prädiktor für veränderungsunterstützende Verhaltensweisen.³¹

Angesichts der Relevanz der Digitalisierung in der heutigen Welt überrascht es, dass in der Veränderungsliteratur kaum empirische Studien existieren, die die veränderungsunterstützende Verhaltensabsicht der Beschäftigten in einem digitalisierungsbezogenen Veränderungsvorhaben untersuchen. So reichen die Arten der organisationalen Veränderungen von Mergern,³² Post-Merger-Integrationsprozessen,³³ Veränderungen im Leadership-Stil,³⁴ Büro- und Gebäudeverlegungen³⁵ bis zu Umstrukturierungen oder strategischen Neuausrichtungen.³⁶ Forschungsarbeiten, die die Implementierung von digitalen Technologien mit Bezug auf die Veränderungsbereitschaft untersuchen, ermöglichen entweder aufgrund der verwendeten Operationalisierung keine differenzierte Betrachtung der verschiedenen expliziten Reaktionen der Beschäftigten³⁷ oder lassen keinen direkten Bezug zwischen der Verhaltensabsicht und den technologischen Veränderungen zu. Dies liegt darin begründet, dass die Studien mehrere Arten von organisatorischen Veränderungen in aggregierter Form erfassen.³⁸ Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit diese Forschungslücke adressiert.

Zur Identifikation der relevanten Antezedenzien der IDB wird sich auf die vorgeschlagene Taxonomie von Holt et al. (2007)³⁹ gestützt, welche als Leitfaden fungiert, um relevante Prädiktoren der Verhaltensabsicht systematisch zu identifizieren.⁴⁰ Gemäß Holt et al. (2007) wird die IDB gleichzeitig durch vier Faktoren, die für alle Veränderungsbemühungen Gültigkeit haben,⁴¹ beeinflusst: Dem Veränderungsprozess (d.h. wie erfolgt die Umsetzung der Veränderung), dem

³¹ Vgl. Jimmieson/Peach/White (2008): 255, Kim/Hornung/Rousseau (2011): 1670.

³² Vgl. Oreg (2006): 83, van Dam/Oreg/Schyns (2008): 313.

³³ Vgl. Straatmann et al. (2016): 12.

³⁴ Vgl. Hornung/Rousseau (2007): 407.

³⁵ Vgl. Oreg (2003): 689, Peach/Jimmieson/White (2005): 9, Jimmieson/Peach/White (2008): 245.

³⁶ Vgl. Oreg/Berson (2011): 638, Kirrane et al. (2017):52.

³⁷ Vgl. Jones/Jimmieson/Griffiths (2005): 372f.

³⁸ Vgl. Bovey/Hede (2001): 541, Herold/Fedor/Caldwell (2007): 945, 950, Straatmann et al. (2018): 101.

³⁹ Vgl. Holt et al. (2007): 235.

⁴⁰ Vgl. Straatmann et al. (2016): 8.

⁴¹ Vgl. Armenakis/Bedeian (1999): 293.

Veränderungsinhalt (d.h. was verändert sich), den individuellen Differenzen der Personen, die von der Veränderung betroffen sind und dem Veränderungskontext (d.h. die Umstände unter denen die Veränderung realisiert wird).⁴² Obwohl die Forschung die Bedeutung der Faktoren anerkennt,⁴³ existieren kaum empirische Studien, die alle Faktoren simultan integrieren.⁴⁴ Da die vorliegende Arbeit alle vorgeschlagenen Faktoren der Taxonomie in die Untersuchung aufnimmt, ist diese Arbeit weiterhin in einen wenig untersuchten Forschungsbereich einzuordnen. Ferner lässt sich bei der Sichtung der Literatur zur Taxonomie konstatieren, dass lediglich die Studie von Straatmann et al. (2016) die Taxonomie explizit anwendet, um die veränderungsunterstützende Verhaltensabsicht zu ergründen.⁴⁵

Bezugnehmend auf die Taxonomie von Holt et al (2007),⁴⁶ lässt sich bei der Sichtung der Literatur zum organisatorischen Wandel hinsichtlich des Prozessfaktors feststellen, dass sowohl konzeptionelle als auch empirische Arbeiten wiederholt die Relevanz einer starken Vision für das Gelingen von organisatorischem Wandel betonen.⁴⁷ Vor dem Hintergrund des digitalisierungsbezogenen Kontextes dieser Arbeit wird das Konstrukt „starke digitale Vision“ in das Untersuchungsmodell aufgenommen. Der Veränderungsinhalt wird anhand des Konstrukts „wahrgenommene Nützlichkeit“ abgebildet. Das Konstrukt entstammt dem Technology Acceptance Model (TAM), welches für die Vorhersage der Akzeptanz von Informationstechnologien am Arbeitsplatz entwickelt wurde.⁴⁸ Da sich die wahrgenommene Nützlichkeit als bewährter positiver Prädiktor für die Nutzung von Technologien herauskristallisiert hat,⁴⁹ wird diese mit Verweis auf den digitalisierungsbezogenen Veränderungskontext dieser Arbeit zur Repräsentation des Veränderungsinhalt als geeignet eingestuft. Weiterhin besteht zunehmender Konsens dahingehend, dass das Konstrukt „proaktive Persönlichkeit“, welches dem Faktor „individuelle

⁴² Vgl. Holt et al. (2007): 235, Straatmann et al. (2016): 8.

⁴³ Vgl. Ahmad/Cheng (2018): 196, Self/Armenakis/Schrader (2007): 211, Straatmann et al. (2016): 3, Vakola/Armenakis/Oreg (2013): 116f.

⁴⁴ Vgl. Walker/Armenakis/Bernerth (2007): 761f.

⁴⁵ Vgl. Straatmann et al. (2016): 4.

⁴⁶ Vgl. Holt et al. (2007): 235.

⁴⁷ Vgl. Armenakis/Bedeian (1999): 301, Bartunek et al. (2006): 200, Galpin (1996): 4, Kotter (2011): 60, Whelan-Berry/Gordon/Hinings (2003): 203.

⁴⁸ Vgl. Venkatesh et al. (2003): 428.

⁴⁹ Vgl. Schepers/Wetzels (2007): 96.

Differenzen“ zuzuordnen ist, eine wichtige Rolle spielt, damit Veränderungsbemühungen effektiv gelingen können.⁵⁰ Aus diesem Grund wird die proaktive Persönlichkeit ebenfalls in die Analyse integriert. Mit Bezug auf den Veränderungskontext wird argumentiert, dass dem unmittelbaren Vorgesetzten eine zentrale Bedeutung zukommt, um bei Mitarbeitern veränderungsunterstützende Reaktionen zu bewirken.⁵¹ Das Konstrukt Leader-Member-Exchange (LMX) wird damit zur Abbildung des Veränderungskontextes herangezogen, da sich dieses durch den expliziten Fokus auf die Qualität der dyadischen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (LMX-Qualität) auszeichnet.⁵²

In dieser Arbeit wird zudem ein besonderer Fokus auf zugrundeliegende Drittvariableneffekte zwischen den Treibern der IDB gelegt. Damit wird dem Aufruf von Oreg/Vakola/Armenakis (2011) gefolgt, wonach die zukünftige Forschung insbesondere Drittvariableneffekte zwischen den Antezedenzen der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten untersuchen sollte.⁵³

Vor dem Hintergrund des aufgezeigten Forschungsstandes lassen sich für die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfragen ableiten:

Forschungsfrage 1: Wie wirken sich die vier Faktoren der Taxonomie auf die intentionale Digitalisierungsbereitschaft der Beschäftigten aus?

Forschungsfrage 2: Welche Drittvariableneffekte bestehen unter den Antezedenzen der intentionalen Digitalisierungsbereitschaft der Beschäftigten?

Das Ziel dieser Arbeit liegt folglich darin, relevante Treiber der IDB einschließlich zugrundeliegender Drittvariableneffekte aufzudecken und dabei alle Faktoren der Taxonomie von Holt et al. (2007)⁵⁴ in das Untersuchungsmodell zu integrieren. Zur Erreichung der Zielsetzung sowie zur Beantwortung der Forschungsfragen wird die vorliegende Arbeit in acht Kapitel untergliedert. Das an die Einleitung schließende zweite Kapitel umfasst die Erarbeitung der modelltheoretischen Grundlagen, die für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind. So wird in Kapitel 2.1 das dieser Arbeit zugrundeliegende Digitalisierungsverständnis erörtert sowie in Kapitel 2.2

⁵⁰ Vgl. Ahmad/Liu/Butt (2020): 1620, Ghitulescu (2013): 210, Hornung/Rousseau (2007): 420, Oreg et al. (2018): 70

⁵¹ Vgl. Self/Armenakis/Schrader (2007): 215.

⁵² Vgl. Stock-Homburg/Groß (2019): 565.

⁵³ Vgl. Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 515.

⁵⁴ Vgl. Holt et al. (2007): 235.

die IDB als zentrales Untersuchungskonstrukt vorgestellt. Weiterhin wird in Kapitel 2.3 die Taxonomie von Holt et al. (2007) fokussiert. Dabei werden ebenfalls die relevanten Konstrukte, die jeweils einen der vier vorgeschlagenen Faktoren der Taxonomie von Holt et al. (2007) repräsentieren, erörtert. Im darauffolgenden dritten Kapitel erfolgt die Herleitung der theoretisch und empirisch fundierten Hypothesen sowie die Darstellung des dieser Arbeit zugrundeliegenden Untersuchungsmodells. Im vierten Kapitel steht die methodische Vorgehensweise im Vordergrund. Hier werden neben der Datenerhebung und –aufbereitung (Kapitel 4.1) ebenso die verwendeten Messinstrumente (Kapitel 4.2) sowie das Verfahren zur Datenanalyse (Kapitel 4.3) beschrieben. Das fünfte Kapitel rückt die statistische Auswertung des Untersuchungsmodells in den Fokus, wobei eine Präsentation der empirischen Ergebnisse erfolgt und die Überprüfung der hergeleiteten Hypothesen vorgenommen wird. Daran schließt in Kapitel sechs die Diskussion der empirischen Ergebnisse unter Berücksichtigung des bestehenden Forschungsstandes. Abschließend werden im siebten Kapitel die Limitationen der vorliegenden Untersuchung adressiert sowie in Kapitel acht das Fazit dieser Arbeit und der Forschungsausblick präsentiert.

2 Begriffliche und modelltheoretische Grundlagen

2.1 Digitalisierung

Bei der Sichtung der Literatur zum Thema Digitalisierung lässt sich konstatieren, dass eine Vielzahl an Definitionen des Digitalisierungsbegriffs existiert, die sich mehrheitlich auf eine Makroebene fokussieren.⁵⁵ Hierbei umfasst die Makroebene die allgemeinen Auswirkungen auf das Alltagsleben, die Wirtschaft und die Transformation der soziotechnischen Strukturen.⁵⁶ Neben der Makroebene existiert auch eine sogenannte Mid-Ebene⁵⁷, welche die organisatorischen Strukturen und Prozesse der Unternehmen skizziert (z.B. die Auswirkungen der Nutzung von digitalen Technologien auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens).⁵⁸

Die Mikroebene der Digitalisierung, welche sich auf das Arbeitsumfeld des Einzelnen Beschäftigten fokussiert, wurde in der bisherigen Forschung weniger untersucht.⁵⁹ Vor dem Hintergrund der bestehenden Definition in der Literatur zum Thema Digitalisierung grenzt sich die vorliegende Arbeit mit einer Mikroperspektive der Digitalisierung von den existierenden Definitionen ab. Der Begriff Digitalisierung in vorliegender Arbeit wird wie folgt definiert: *„Die Digitalisierung des Arbeitsplatzes wird als ein Phänomen neuer Technologien verstanden, die wesentliche Änderungen an einer Vielzahl von arbeitsbezogenen Aspekten bewirken wie Änderungen an der Art und Weise, wie Mitarbeiter Aufgaben und Prozesse ausführen, sowie Änderungen an ihren sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation und anschließend an ihre allgemeine Berufserfahrung.“*⁶⁰

2.2 Intentionale Digitalisierungsbereitschaft

In der einschlägigen Literatur lassen sich zahlreiche Definitionen zur Veränderungsbereitschaft identifizieren.⁶¹ Armenakis/Harris/Mossholder (1993)

⁵⁵ Vgl. Meske/Junglas (2020): 1.

⁵⁶ Vgl. Yoo et al. (2010): 7.

⁵⁷ Vgl. Meske/Junglas (2020): 1.

⁵⁸ Vgl. Westerman et al. (2011): 5.

⁵⁹ Vgl. Meske/Junglas (2020): 1.

⁶⁰ Meske/Junglas (2020): 1.

⁶¹ Vgl. Straatmann/Nolge/Seggewiss (2018): 407, Choi/Ruona (2011): 52 für eine Übersicht.

liefern hierbei die in der Literatur am häufigsten verwendete Definition zur Veränderungsbereitschaft.⁶² Gemäß der Autoren ist “Readiness, (...) similar to Lewin’s (1951) concept of unfreezing, is reflected in organizational members’ beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization’s capacity to successfully make those changes. Readiness is the cognitive precursor to the behaviors of either resistance to, or support for, a change effort.”⁶³ Das Vorhandensein einer Veränderungsbereitschaft trägt somit dazu bei, dass Widerstand gegen Veränderungen reduziert und die Wahrscheinlichkeit einer effektiven Umsetzung des organisatorischen Wandels erhöht wird, indem die Mitarbeiter veränderungsunterstützende Verhaltensweisen realisieren.⁶⁴ Ein Schlüsselement der Veränderungsbereitschaft stellt hierbei zusätzlich die Einschätzung des Einzelnen dar, in welchem Ausmaß die organisatorische Infrastruktur den organisatorischen Wandel erleichtert sowie unterstützt.⁶⁵ Obwohl die Intention der Beschäftigten als wesentlicher Bestandteil der Veränderungsbereitschaft angeführt wird, liefern die Autoren diesbezüglich keine spezifische Definition. An dieser Stelle sei auf das Begriffsverständnis von Bouckenooghe/Devos/Van den Broeck (2009) verwiesen. Die Autoren schließen sich zwar dem Verständnis zur Veränderungsbereitschaft von Armenakis/Harris/Mossholder (1993) an,⁶⁶ heben dabei jedoch explizit hervor, dass es sich bei der Veränderungsbereitschaft um ein “multifaceted concept”⁶⁷ handelt, welches in eine emotionale Dimension, eine kognitive Dimension und eine intentionale Dimension untergliedert ist.⁶⁸ Hierbei stellen die Autoren für jede Dimension eine entsprechende Definition zur Verfügung.⁶⁹ Demnach wird die intentionale Veränderungsbereitschaft als “the extent to which employees are prepared to put their energy into the change process”⁷⁰ definiert. Die Dimension spiegelt damit den Aufwand sowie die Energie wider, die Mitarbeiter gewillt sind,

⁶² Vgl. Straatmann/Nolte/Seggewiss (2018): 407.

⁶³ Armenakis/Harris/Mossholder (1993):681f.

⁶⁴ Vgl. Armenakis/Harris/Mossholder (1993):682.

⁶⁵ Vgl. Armenakis/Harris/Mossholder (1993):684, Choi/Ruona (2011): 51f.

⁶⁶ Vgl. Bouckenooghe/Devos/Van den Broeck (2009): 561.

⁶⁷ Bouckenooghe/Devos/Van den Broeck (2009): 561.

⁶⁸ Vgl. Bouckenooghe/Devos/Van den Broeck (2009): 561.

⁶⁹ Vgl. Bouckenooghe/Devos/Van den Broeck (2009): 599.

⁷⁰ Bouckenooghe/Devos/Van den Broeck (2009): 599.

in den Veränderungsprozess zu investieren.⁷¹ Holt et al. (2007) stützen sich ebenfalls auf die Definition von Armenakis/Harris/Mossholder (1993), indem sie ihre Auffassung übernehmen, die Veränderungsbereitschaft stelle eine wesentliche Determinante von Widerstand gegenüber Veränderungen oder veränderungsunterstützenden Verhaltensweisen der Beschäftigten dar.⁷² Weiterhin verstehen die Autoren die Veränderungsbereitschaft als „a comprehensive attitude that is influenced simultaneously by the content (...) the process, (...) the context (...), and the individuals (...) involved.“⁷³ Ferner ist die Veränderungsbereitschaft Ausdruck davon, inwieweit Individuen eine Veränderung akzeptieren, annehmen und übernehmen.⁷⁴ Damit erfasst ihr Verständnis die intentionale Veränderungsbereitschaft lediglich in impliziter Weise.⁷⁵ Zudem liefern die Autoren hinsichtlich der intentionalen Veränderungsbereitschaft keine genaue Definition. Der Mehrwert ihres Begriffsverständnisses besteht jedoch darin, dass die Autoren im Gegensatz zu Bouckenooghe/Devos/Van den Broeck (2009) sowie Armenakis/Harris/Mossholder (1993) Faktoren benennen bzw. differenzierter betrachten, die zur Entwicklung einer Veränderungsbereitschaft beitragen.

Für die vorliegende Arbeit werden die Begriffsverständnisse von Bouckenooghe/Devos/Van den Broeck (2009) sowie Holt et al. (2007) zur Definition der IDB herangezogen.

Die IDB wird folglich definiert als das Ausmaß, in dem die Mitarbeiter bereit sind, ihre Energie in den digitalisierungsbezogenen Veränderungsprozess zu investieren, wobei diese durch den Veränderungsprozess, den -inhalt, den -kontext, sowie die individuellen Differenzen determiniert wird. Zudem wird die IDB als Vorläufer von veränderungsunterstützenden Verhaltensweisen oder dem Widerstand gegen Veränderungen verstanden.

2.3 Taxonomie von Holt et al. (2007) als Bezugsrahmen

Im Rahmen ihrer umfangreichen Aufarbeitung der in den 1990er Jahren erschienenen Veröffentlichungen zum organisatorischen Wandel konstatieren

⁷¹ Vgl. Bouckenooghe/Devos/Van den Broeck (2009): 576.

⁷² Vgl. Holt et al. (2007): 233.

⁷³ Holt et al. (2007): 235.

⁷⁴ Vgl. Holt et al. (2007): 235.

⁷⁵ Vgl. Straatmann/Nolte/Seggewiss (2018): 407.

Armenakis/Bedeian (1999) drei Faktoren, die für alle Veränderungsinitiativen Gültigkeit haben⁷⁶ und auf die Reaktionen der Mitarbeiter gegenüber der Veränderung Einfluss nehmen.⁷⁷ Diese Faktoren umfassen: Den Veränderungsinhalt, den -prozess und den -kontext, wobei letztgenannte Kategorie sowohl interne als auch externe Faktoren beinhaltet.⁷⁸ Holt et al. (2007) erweitern diese Taxonomie, indem sie die individuellen Differenzen der Beschäftigten als vierten Faktor hinzufügen.⁷⁹ Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, postulieren die Autoren, dass die Veränderungsbereitschaft, welche als Vorläufer von veränderungsunterstützenden Verhaltensweisen oder dem Widerstand gegen Veränderungen fungiert, dem simultanen Einfluss aller vier Faktoren, die sich ebenfalls untereinander beeinflussen, unterliegt (Abbildung 1).⁸⁰

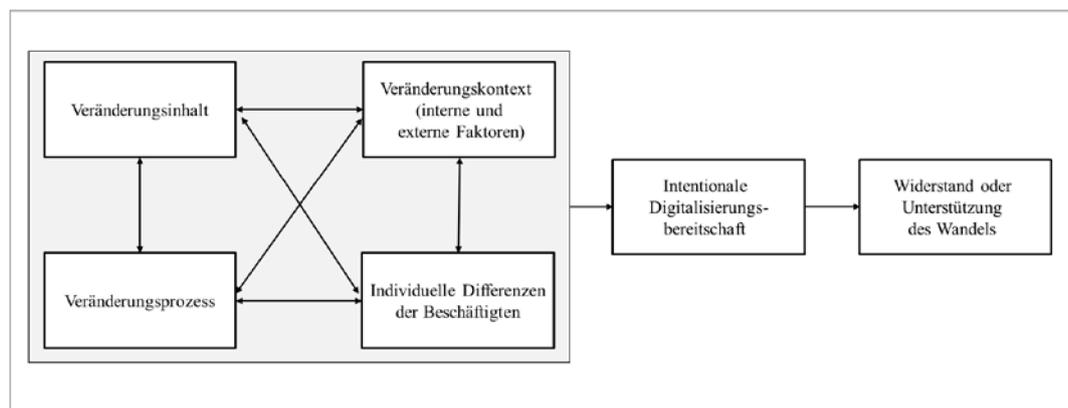


Abbildung 1: Beziehung zwischen dem Veränderungsinhalt, -prozess, -kontext und den individuellen Differenzen der Beschäftigten mit der IDB in Anlehnung an Holt et al. (2007).⁸¹

Ihr vorgeschlagenes Rahmenwerk zur Kategorisierung der Variablen des organisatorischen Wandels nach diesen vier Faktoren wird als wichtiger Schritt zur konzeptionellen Integration der Veränderungsliteratur, die als „disintegrated and convoluted“⁸² beschrieben wird, anerkannt.⁸³ Durch die Verwendung jenes Rahmenwerks erhoffen sich Forscher eine Reduktion der Wahrscheinlichkeit, eine

⁷⁶ Vgl. Armenakis/Bedeian (1999): 294.

⁷⁷ Vgl. Devos/Buelens/Bouckennooghe (2007): 608.

⁷⁸ Vgl. Armenakis/Bedeian (1999): 293.

⁷⁹ Vgl. Holt et al. (2007): 234, Soumyaja/Kamalanabhan/Bhattacharyya (2018): 234.

⁸⁰ Vgl. Holt et al. (2007): 235.

⁸¹ Vgl. Holt et al. (2007): 235.

⁸² Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 462.

⁸³ Vgl. Straatmann et al. (2016): 3.

relevante Variable im Forschungsdesign zu vernachlässigen.⁸⁴ Ferner heben Wissenschaftler, die die Taxonomie nach Holt et al. (2007) anwenden, auf Basis ihrer empirischen Ergebnisse die Notwendigkeit hervor, keinen Faktor zu vernachlässigen, wenn eine Maximierung der veränderungsunterstützenden Reaktionen der Beschäftigten angestrebt wird.⁸⁵ Um ein besseres Verständnis hinsichtlich der vier Faktoren zu erhalten, werden diese im Folgendem erläutert. Darüber hinaus werden die jeweiligen Konstrukte, anhand derer die vier Faktoren in dieser Arbeit repräsentiert werden, vorgestellt.

Veränderungsprozess

Der Veränderungsprozess, der in der Literatur am häufigsten als Prädiktor zur Erklärung der Reaktionen der Beschäftigten auf Veränderungen herangezogen wurde, bezieht sich auf die „Wie“-Frage einer Veränderung und verkörpert somit die Art und Weise, wie Veränderungen im Unternehmen umgesetzt werden.⁸⁶ In der Literatur zum organisatorischen Wandel sind verschiedene konzeptionelle Modelle (z.B. von Kotter (1995),⁸⁷ Galpin (1996),⁸⁸ Armenakis/Harris/Feild (1999)⁸⁹)⁹⁰ existent, die die Umsetzung des Wandels als mehrphasigen Prozess verstehen und auf Lewins (1947) 3-Phasen-Modell des „unfreezing“, „moving“ und „freezing“ fußen. Diese Mehrphasenmodelle sollen Praktikern als Orientierung dienen, indem verschiedene Phasen einschließlich entsprechender Maßnahmen beschrieben werden, nach denen sich bei der Implementierung von Veränderungen gerichtet werden sollte. In diesen Modellen wird die Annahme bekräftigt, dass die Art und Weise der Umsetzung von Veränderungen die veränderungsbezogenen Reaktionen der Beschäftigten determiniert.⁹¹

Mit Blick auf die Maßnahmen, die zur effektiven Gestaltung eines Veränderungsvorhabens erforderlich sind, betont Kotter (2011) u.a. die

⁸⁴ Vgl. Self/Armenakis/Schrader (2007): 212.

⁸⁵ Vgl. Devos/Buelens/Bouckennooghe (2007): 623.

⁸⁶ Vgl. Armenakis/Bedeian (1999): 295, Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 491, Self/Armenakis/Schrader (2007): 213.

⁸⁷ Vgl. Kotter (2011): 18.

⁸⁸ Vgl. Galpin (1996): 4.

⁸⁹ Vgl. Armenakis/Harris/Feild (1999): 102.

⁹⁰ Auf diese Prozessmodell wird in der Literatur hinsichtlich des Veränderungsprozess vermehrt Bezug genommen. Vgl. Armenakis/Bedeian (1999): 295, Armenakis et al. (2007):482, Devos/Buelens/Bouckennooghe (2007): 612, Self/Armenakis/Schrader (2007): 213, Walker/Armenakis/Bernerth (2007): 763.

⁹¹ Vgl. Armenakis/Bedeian (1999): 303, Self/Armenakis/Schrader (2007): 213.

Notwendigkeit der Entwicklung einer Vision sowie deren Kommunikation in den frühen Phasen der Veränderung.⁹² Dies ist im Einklang mit dem neunphasigen Implementierungsmodell von Galpin (1996) in dem ebenfalls die Entwicklung und Verbreitung einer Vision als wesentliche Maßnahme zur effektiven Umsetzung von Veränderungen erachtet wird.⁹³ Das vorgeschlagene 3-Phasen-Modell von Armenakis/Harris/Feild (1999)⁹⁴ benennt in der ersten Phase die Erfordernis, eine Botschaft des Wandels zu artikulieren, um eine Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten zu schaffen. Die Botschaft des Wandels hat etwa zum Ziel, ein Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung bei den Beschäftigten zu bewirken,⁹⁵ wobei die Artikulation einer Vision einen wesentlichen Beitrag dazu leistet.⁹⁶

Unter dem Veränderungsprozess werden somit spezifische Maßnahmen subsumiert, denen bei der Implementierung der Veränderung Folge geleistet wird.⁹⁷ Mit Verweis auf die oben genannten konzeptionellen Modelle, in denen wiederholt die Relevanz einer Vision für das Gelingen eines Veränderungsvorhabens hervorgehoben wird, findet das Konstrukt „starke digitale Vision“ zur Abbildung des Veränderungsprozesses Berücksichtigung. Das Konstrukt „**starke digitale Vision**“ wird nun vorgestellt.

Die Visionsforschung ist mit Verweis auf ihre Untersuchungsbereiche durch ein breites Spektrum charakterisiert,⁹⁸ sodass Visionen etwa als persönliches Konzept, für Nationen und Gesellschaften im Ganzen oder auch im Unternehmenskontext betrachtet werden können.⁹⁹ Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf Organisationen liegt, wird folgend auf den Visionsbegriff im Unternehmenskontext eingegangen.

⁹² Vgl. Kotter (2011): 18.

⁹³ Vgl. Galpin (1996): 5f.

⁹⁴ Vgl. Armenakis/Harris/Feild (1999): 101.

⁹⁵ Vgl. Armenakis/Bedeian (1999): 302, Armenakis/Harris/Feild (1999): 103, Holt et al. (2007): 237.

⁹⁶ Vgl. Armenakis/Harris/Mossholder (1993): 685.

⁹⁷ Vgl. Armenakis/Bedeian (1999): 295, Oreg/Berson (2019): 275, Rafferty/Restubog (2010): 1310, Straatmann et al. (2016): 8, Self/Armenakis/Schrader (2007): 213.

⁹⁸ Vgl. Van der Helm (2009): 97.

⁹⁹ Vgl. Burger/Veldheer (2001): 229, Cole/Harris/Bernerth (2006): 352, O'Connell/Hickerson/Pillutla (2011): 105.

Bis heute existiert keine einheitliche Definition von einer starken Vision im Unternehmenskontext.¹⁰⁰ Bei der Sichtung der Literatur zum Thema Vision kann jedoch festgestellt werden, dass, trotz der Existenz von zahlreichen unterschiedlichen Definitionen,¹⁰¹ einige inhaltliche Schnittmengen gegeben sind.¹⁰² So verstehen House/Shamir (1993) eine Vision als „an ideological goal that describes a better future for followers.“¹⁰³ Conger/Kanungo (1998), die Vision als „a set of idealized future goals (...) that represent a perspective shared by followers“¹⁰⁴ definieren, pointieren im Vergleich zu House/Shamir (1993) zusätzlich in ihrer Definition, dass eine effektive Vision von allen Mitarbeitern geteilt wird. Demnach impliziert eine Vision zukunftsorientierte Ziele, die vonseiten der Mitarbeiter als sinnvoll sowie herausfordernd evaluiert werden.¹⁰⁵ Conger/Kanungo (1998) erklären zudem, dass eine Vision eine allgemeine Handlungsrichtlinie für die Organisationsmitglieder bereitstellt und als übergeordnetes Ziel die Ableitung von spezifischen und taktischen Zielen ermöglicht.¹⁰⁶ Dieses Begriffsverständnis ist mit dem von Conger (1999) konsistent. Gemäß Conger (1999) hebt eine effektive Vision auch die Defizite des Status quo einer Organisation hervor und stellt eine klare sowie attraktive Alternative zur Aussicht, die die Beschäftigten herausfordert und eine Motivation für Veränderungen erzeugt. Der Autor bringt ebenfalls zum Ausdruck, dass die Führungskraft ihr Engagement und ihr Commitment für die Vision aufzeigen sollte, damit diese ihre veränderungsfördernde Wirkung entfalten kann.¹⁰⁷ Ein ebenso veränderungsorientiertes Begriffsverständnis von Vision zeigt sich bei Kotter (2011), wonach Vision „ (...) ein Bild von der Zukunft (entwirft) und (...) auf implizite oder explizite Art und Weise (vermittelt), warum es für einen Menschen erstrebenswert ist, diese Zukunft zu erschaffen.“¹⁰⁸ Kotter (2011) stellt zudem heraus, dass eine Vision eine allgemeine Richtung vorgibt und damit auch die Notwendigkeit für die Veränderung artikuliert. Zudem sollte sie klar und deutlich

¹⁰⁰ Vgl. Kantabutra (2008): 260.

¹⁰¹ Vgl. Zaccaro/Banks (2001): 183.

¹⁰² Vgl. Conger/Kanungo (1998): 156.

¹⁰³ House/Shamir (1993): 97.

¹⁰⁴ Conger/Kanungo (1998): 156.

¹⁰⁵ Vgl. Conger/Kanungo (1998): 157.

¹⁰⁶ Vgl. Conger/Kanungo (1998): 158.

¹⁰⁷ Vgl. Conger (1999): 153f.

¹⁰⁸ Kotter (2011): 60.

formuliert sein, damit sie zu Handlungen der Beschäftigten motiviert, den in der Vision artikulierten Zustand zu erreichen und handlungskordinierend im Unternehmen wirkt.¹⁰⁹ Weiterhin verstehen Thoms/Greenberger (1995) unter Vision ein „cognitive image of the future“¹¹⁰ und betonen darüber hinaus in ihrer Definition, dass eine Vision ausreichend positiv sowie sorgfältig ausgearbeitet sein sollte, damit sie motivierend auf die Organisationsmitglieder und orientierungsgebend bzgl. zukünftigen Planungen und Zielsetzungen wirkt.¹¹¹ Die Relevanz einer positiv formulierten Vision, die zudem auf Veränderung ausgerichtet ist, wird auch bei Zaccaro/Banks (2004), die allerdings keine Definition einer Vision liefern, hervorgehoben. Darüber hinaus sind Zaccaro/Banks (2004) der Auffassung, dass eine Vision lediglich zum Tragen kommt, wenn diese anhand von konkreten Zielen und Umsetzungsplänen in der Organisation verbreitet wird.¹¹² Dabei heben Zaccaro/Banks (2004) im Gegensatz zu den bisher genannten Begriffsverständnissen nochmal hervor, dass eine effektive Vision nicht nur orientierungsgebend hinsichtlich zukünftiger Planungen und Zielsetzungen wirken sollte, sondern die Verbreitung von konkreten und aus der Vision abgeleiteten Zielen sowie Umsetzungsplänen notwendig ist, damit die Vision im Unternehmen greift. Auch Latham/Locke (1991) merken an, dass Visionen die Gefahr in sich bergen, lediglich zur Rhetorik zu werden. Deswegen vertreten sie die Ansicht, dass spezifische sowie herausfordernde proximale Ziele aus der Vision abzuleiten sind, die ihre Umsetzung bekräftigen. Dadurch könne eine Konkretisierung der Vision erreicht werden, indem sie Maßstäbe zur Koordination sowie Steuerung des Handelns bietet.¹¹³

In dieser Arbeit wird sich zur Definition einer starken digitalen Vision an dem Visionsverständnis von Kotter (2011), Conger/Kanungo (1998) sowie Conger (1999) gerichtet, da sich diese durch ihren Fokus auf Veränderungen auszeichnen und dieser Aspekt insbesondere im Kontext dieser Arbeit von Relevanz ist. Zudem wird sich auf die Sichtweise von Latham/Locke (1991) sowie Zaccaro/Banks (2004) gestützt, wonach Visionen als effektiv zu erachten sind, wenn proximale

¹⁰⁹ Vgl. Kotter (2011): 60f.

¹¹⁰ Thoms/Greenberger (1995): 212.

¹¹¹ Vgl. Thoms/Greenberger (1995): 212.

¹¹² Vgl. Zaccaro/Banks (2004): 368.

¹¹³ Vgl. Latham/Locke (1991): 240.

Ziele und Pläne, die die Vision widerspiegeln und ihre Umsetzung unterstützen, abgeleitet werden.

Auf Basis der zugrundeliegenden Definitionen dieser Arbeit zeichnet sich eine starke digitale Vision dadurch aus, dass sie die Relevanz des Einsatzes von digitalen Technologien und die damit verbundenen Veränderungen hervorhebt, um die Erreichung des klar formulierten und idealisierten Zielzustandes zu gewährleisten, der zudem vonseiten der Beschäftigten geteilt und als attraktiv/erstrebenswert eingeordnet wird. Der idealisierte Zielzustand vermittelt hierbei die in Summe einhergehenden Vorteile, die mit der Digitalisierung sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter verbunden sind. Dadurch schafft die Vision ein Verständnis für die Notwendigkeit der veränderungsunterstützenden Verhaltensweisen, was z.B. die Nutzung der digitalen Technologien durch die Mitarbeiter impliziert. Zudem zeichnet sich die starke digitale Vision dadurch aus, dass vonseiten der Beschäftigten die Wahrnehmung besteht, die digitale Vision weise einen hohen Stellenwert im Unternehmen auf, da einerseits die Führung ihr Commitment sowie ihr Engagement für die digitale Vision verdeutlicht und andererseits die digitale Vision bei den Beschäftigten insgesamt Anklang und Unterstützung findet.

Veränderungsinhalt

Der Veränderungsinhalt adressiert die „Was“-Frage einer Veränderung. Im Mittelpunkt des Interesses liegt damit, was verändert wird und wie diese Veränderung vonseiten der Beschäftigten wahrgenommen wird.¹¹⁴ Dies impliziert sowohl die Wahrnehmung des Nutzens, der Notwendigkeit sowie der Auswirkungen der organisatorischen Veränderung auf die einzelnen Mitarbeiter.¹¹⁵ In diesem Kontext betrachten Studien die Art des spezifischen Wandels,¹¹⁶ da die Auswirkungen der Veränderung auf die Beschäftigten in Abhängigkeit des spezifischen Veränderungsvorhabens variieren und damit die veränderungsbezogenen Reaktionen entsprechend beeinflussen.¹¹⁷ Veränderungsinitiativen, die bspw. einen Personalabbau zum Inhalt haben und in einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses münden können, zeigen folglich

¹¹⁴ Vgl. Self/Armenakis/Schrader (2007): 212f.

¹¹⁵ Vgl. Straatmann et al. (2016): 8.

¹¹⁶ Vgl. Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 495.

¹¹⁷ Vgl. Self/Armenakis/Schrader (2007): 212f.

weitreichendere Konsequenzen für die Mitarbeiter als solche Veränderungsarten, die Regelungs- und Vorschriftsänderungen anstreben.¹¹⁸ In diesem Zusammenhang wird zudem argumentiert, dass die Reaktionen der Beschäftigten auf das spezifische Veränderungsvorhaben davon abhängen, inwieweit diese mit Auswirkungen auf die eigene Person assoziiert werden. Veränderungen, die vonseiten der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Auswirkungen als weniger gravierend eingestuft werden, sind folglich mit positiveren Reaktionen verbunden.¹¹⁹

Darüber hinaus wird mit Bezug auf den Veränderungsinhalt wiederholt betont, dass das Ausmaß, zu dem eine Veränderung als persönlich vorteilhaft oder nachteilig wahrgenommen wird, die Reaktionen der Beschäftigten auf die Veränderung determiniert,¹²⁰ wobei dies nicht losgelöst von der spezifischen Art der Veränderung zu betrachten ist.¹²¹ Werden Veränderungen als persönlich nutzbringend empfunden, zeigen die Beschäftigten positive Reaktionen auf Veränderungen, wie Oreg/Vakola/Armenakis (2011) im Zuge ihrer Aufarbeitung der Literatur bzgl. der Reaktionen der Beschäftigten auf Veränderungen zeigen.¹²² Wenn hingegen Organisationsmitglieder der Auffassung sind, dass die Veränderung keinen Vorteil für die eigene Person mit sich bringt, dann sind ablehnende Reaktionen eine rationale Strategie.¹²³

Vor diesem Hintergrund wird der Veränderungsinhalt anhand des Konstrukts „wahrgenommene Nützlichkeit“¹²⁴ abgebildet. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es zum einen das Potenzial aufweist, die wahrgenommenen Vorteile, die mit der Veränderung für die Beschäftigten einhergehen können, zu erfassen. Zum anderen ermöglicht das Konstrukt durch seinen technologiebezogenen Fokus,¹²⁵ dass dem dieser Arbeit zugrundeliegenden digitalisierungsbedingten Wandel und damit der spezifischen Veränderungsart Rechnung getragen werden kann. Das Konstrukt „wahrgenommene Nützlichkeit“ wird im Folgenden vorgestellt.

¹¹⁸ Vgl. Devos/Buelens/Bouckennooghe (2007): 610, Self/Armenakis/Schrader (2007): 212.

¹¹⁹ Vgl. Self/Armenakis/Schrader (2007): 212.

¹²⁰ Vgl. Fugate/Kinicki/Prussia (2008): 1, Fugate/Prussia/Kinicki (2012): 907, Hornung/Rousseau (2007): 417, Oreg (2006): 79, Peach/Jimmieson/White (2005): 18, Straatmann et al. (2016): 6.

¹²¹ Vgl. Kim/Hornung/Rousseau (2011): 1671.

¹²² Vgl. Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 493.

¹²³ Vgl. Hornung/Rousseau (2007): 405.

¹²⁴ Vgl. Davis (1989): 320, Davis/Bagozzi/Warshaw (1989): 982.

¹²⁵ Vgl. Davis (1986): 2.

Die **wahrgenommene Nützlichkeit** stellt ein Konstrukt dar, welches seinen Ursprung in dem von Davis (1989) und Davis/Bagozzi/Warshaw (1989) entwickelten TAM hat.¹²⁶ Das TAM wurde mit der Intention entwickelt, die Benutzerakzeptanz von neuen computergestützten Systemen im Unternehmenskontext zu erklären und zu prognostizieren.¹²⁷ Dabei stützten sich die Autoren auf die verhaltenswissenschaftliche Theory of Reasoned Action von Ajzen/Fishbein (1975, 1980) und übernehmen die Grundidee der Theorie, dass das tatsächliche Verhalten eines Individuums durch seine Verhaltensintention determiniert wird.¹²⁸ Die grundlegende Annahme des TAMs liegt darin, dass die Bildung der Intention, eine Technologie zu nutzen auf zwei spezifische Überzeugungen zurückzuführen ist:¹²⁹ Der wahrgenommenen Nützlichkeit und der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit.¹³⁰ Venkatesh/Davis (2000) resümieren in ihrem Beitrag, dass das TAM „has become well-established as a robust, powerful, and parsimonious model for predicting user acceptance.“¹³¹

Die wahrgenommene Nützlichkeit wird im TAM als „the degree to which an individual believes that using a particular system would enhance his or her job performance“ definiert.¹³² Die wahrgenommene Nützlichkeit erfasst, inwieweit eine Technologie ein effektiveres Arbeiten ermöglicht, mit Verbesserungen der Produktivität sowie einer Zeitersparnis verbunden ist, und in welchem Ausmaß die Technologie für die eigene Arbeit von Nutzen ist.¹³³ Je positiver diese Kriterien ausgeprägt sind, desto höher ist die Wahrnehmung, dass durch die Nutzung einer Technologie ein Anstieg der Arbeitsleistung erzielbar ist. Davis (1989) erklärt, dass gute Arbeitsleistungen im Unternehmenskontext in der Regel durch Gehaltserhöhungen, Beförderungen oder andere Belohnungen bekräftigt werden, sodass digitale Technologien mit einer hohen wahrgenommenen Nützlichkeit als solche bewertet werden, die individuellen Nutzen stiften. Es wird somit ein

¹²⁶ Vgl. Davis (1989): 320, Davis/Bagozzi/Warshaw (1989): 982.

¹²⁷ Vgl. Davis (1986): 2.

¹²⁸ Vgl. Königstorfer (2008): 86, Venkatesh (2000):343.

¹²⁹ Vgl. Davis (1989): 320, Venkatesh/Davis (2000):186f.

¹³⁰ Die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit wird definiert als „the extent to which a person believes that using the system will be free of effort.“ Venkatesh/Davis (2000):187.

¹³¹ Venkatesh/Davis (2000): 187.

¹³² Davis (1989): 320.

¹³³ Vgl. Davis (1989): 325.

positives Nutzen-Leistungs-Verhältnis unterstellt.¹³⁴ Hierbei handelt es sich jedoch um eine subjektive Einschätzung eines Individuums, sodass diese nicht unbedingt mit der objektiven Realität konsistent sein muss.¹³⁵

Obwohl das TAM in seinem Ursprung lediglich als Erklärungsansatz für Computernutzungsverhalten entwickelt wurde,¹³⁶ zeigt die bisherige Forschung, dass die wahrgenommene Nützlichkeit zur Erklärung des Nutzungsverhaltens von verschiedenen Technologien anwendbar ist.¹³⁷ Da die ursprüngliche Definition der wahrgenommenen Nützlichkeit in späteren Arbeiten primär Anwendung findet,¹³⁸ wird die Definition von Davis (1989) auch dieser Arbeit zugrunde gelegt. Allerdings erfolgt eine Anpassung an den spezifischen Kontext dieser Arbeit, sodass unter dem Konstrukt „wahrgenommener Nützlichkeit“ der Grad, zu dem eine Person davon überzeugt ist, dass die Nutzung von digitalen Technologien ihre Arbeitsleistung steigert, verstanden wird.

Abzugrenzen ist die wahrgenommene Nützlichkeit von dem Konstrukt „relative advantage“, welches als „the degree to which an innovation is perceived as being better than its precursor“¹³⁹ definiert wird und der wahrgenommenen Nützlichkeit ähnelt.¹⁴⁰ Während jedoch das Konstrukt „wahrgenommene Nützlichkeit“ eine allgemeine Verbesserung der Arbeitsleistung fokussiert, setzt das Konstrukt „relative Advantage“ die Leistungsverbesserung, die eine neue Technologie erlaubt, in Relation mit der bisher genutzten Technologie.¹⁴¹

Individuellen Eigenschaften der Beschäftigten

Jede Organisation umfasst unterschiedliche Individuen, die hinsichtlich ihrer Eigenschaften Differenzen aufweisen.¹⁴² Die individuellen Differenzen der Beschäftigten zählen zu den wesentlichen Faktoren, die zur Vorhersage und Erklärung der Reaktionen der Beschäftigten auf organisatorische Veränderungen

¹³⁴ Vgl. Davis (1989): 320.

¹³⁵ Vgl. Davis (1989): 335.

¹³⁶ Vgl. Davis/Bagozzi/Warshaw (1989): 983.

¹³⁷ Für eine Übersicht dazu Hong/Thong/Tam (2006): 1823, Schepers/Wetzels (2007): 93-96.

¹³⁸ Vgl. Ma/Liu (2004): 62.

¹³⁹ Moore/Benbasat (1991): 195.

¹⁴⁰ Vgl. Lee/Hsieh/Hsu (2011): 126.

¹⁴¹ Vgl. Wang/Meister/Wang (2011): 48.

¹⁴² Vgl. Walker/Armenakis/Bernerth (2007): 763.

herangezogen werden.¹⁴³ Studien, in denen die individuellen Differenzen der Beschäftigten Berücksichtigung finden beruhen auf der Annahme, dass verschiedene Individuen nicht in gleicher Weise auf Veränderungen reagieren und sich diese Differenzen durch Faktoren, die innerhalb eines Individuums liegen, begründen lassen. Das bedeutet, dass Personen aufgrund von individuellen Eigenschaften dazu prädisponiert sind, auf eine bestimmte Art und Weise im Hinblick auf Veränderungen zu reagieren.¹⁴⁴ Zur Erklärung dieses Pluralismus in den Reaktionen der Beschäftigten auf Veränderungen untersuchte die bisherige Forschung verschiedene individuelle Eigenschaften, die von Persönlichkeitsdispositionen und Motivationsbedürfnissen bis hin zu Bewältigungsstrategien und demographischen Variablen reichen.¹⁴⁵

In dieser Arbeit werden die individuellen Differenzen anhand des Konstrukts der proaktiven Persönlichkeit abgebildet, da zunehmend davon ausgegangen wird, dass proaktive Verhaltensweisen der Beschäftigten eine wichtige Rolle spielen, damit Veränderungsbemühungen gelingen können¹⁴⁶ und die proaktive Persönlichkeit als Vorläufer von proaktivem Verhalten konzeptualisiert ist.¹⁴⁷

Das Konstrukt „**proaktive Persönlichkeit**“ geht auf die Forschungsarbeit von Bateman/Crant (1993) zurück.¹⁴⁸ Zur Begründung für die Existenz eines solchen Konstrukts stützen sich die Autoren auf den Interaktionismus nach dem „situations are as much a function of the person as the person's behavior is a function of the situation“¹⁴⁹ sowie der Sozialkognitiven Lerntheorie von Bandura (1986), die eine stetige reziproke Beeinflussung der Person, ihrer Umwelt und ihres Verhaltens postuliert.¹⁵⁰ Demnach sind Individuen durchaus in der Lage, direkten Einfluss auf ihre Situation zu nehmen und können somit nicht ausschließlich als passive Empfänger von situativen Zwängen, die ihr Verhalten tangieren, verstanden

¹⁴³ Vgl. Bovey/Hede (2001): 534, Herold/Fedor/Caldwell (2007): 942, Hornung/Rousseau (2007): 401, Madsen/Miller/John (2005): 213, Oreg (2006): 73, Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 486, Schulz-Knappe/Koch/Beckert (2019): 670, Shah/Shah (2010): 645, Wanberg/Banas (2000): 132.

¹⁴⁴ Vgl. Vakola/Armenakis/Oreg (2013): 106.

¹⁴⁵ Vgl. Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 468, Vakola/Armenakis/Oreg (2013): 106.

¹⁴⁶ Vgl. Ahmad/Liu/Butt (2020): 1620, Ghitulescu (2013): 210, Hornung/Rousseau (2007): 420, Oreg et al. (2018): 70.

¹⁴⁷ Vgl. Bateman/Crant (1993): 115.

¹⁴⁸ Vgl. Bateman/Crant (1993): 103.

¹⁴⁹ Bower (1973): 327.

¹⁵⁰ Vgl. Fuller/Marler (2009): 329f.

werden.¹⁵¹ Personen weisen jedoch Unterschiede in ihrer Neigung auf, Maßnahmen zu ergreifen, um direkten Einfluss auf ihre Umwelt zu nehmen.¹⁵²

Vor diesem Hintergrund definieren Bateman/Crant (1993) ein Individuum mit einer prototypischen proaktiven Persönlichkeit als Person, „who is relatively unconstrained by situational forces, and who effects enviromental change,“¹⁵³ mit der Intention jene oben genannten Neigungsunterschiede zu begründen. Das Konstrukt wird damit als stabile Disposition (Persönlichkeitsmerkmal) und Vorläufer von proaktivem Verhalten konzeptualisiert.¹⁵⁴ Gemäß Bateman/Crant (1993) sind proaktive Personen dadurch gekennzeichnet, dass sie Chancen identifizieren und ihr Handeln danach ausrichten, sie Initiative zeigen, Maßnahmen ergreifen und sich unermüdlich für die Realisierung sinnvoller Veränderungen einsetzen. Zudem antizipieren sowie lösen sie Probleme und nehmen darüber hinaus Einfluss auf die Mission des Unternehmens. Konträr dazu sind wenig proaktive Individuen passiv sowie reaktiv und neigen zu adaptivem Verhalten mit Blick auf ihre situativen Umstände. Ferner nehmen sie Chancen zur Veränderung nicht wahr bzw. nutzen diese nicht aus, sodass sie im Gegensatz zu proaktiven Persönlichkeiten, die Veränderungen herbeiführen, den gegenwärtigen Zustand aufrechterhalten.¹⁵⁵

In späteren konzeptionellen sowie empirischen Arbeiten werden vielzählige Eigenschaften und Verhaltensweisen von proaktiven Persönlichkeiten identifiziert.¹⁵⁶ Hierbei wird sich stets auf das ursprüngliche Verständnis von Bateman/Crant (1993) berufen,¹⁵⁷ wonach es sich bei der proaktiven Persönlichkeit um eine stabile Disposition zu proaktivem Verhalten handelt und Personen

¹⁵¹ Vgl. Buss (1987): 1220.

¹⁵² Vgl. Bateman/Crant (1993): 105.

¹⁵³ Bateman/Crant (1993): 105.

¹⁵⁴ Vgl. Bateman/Crant (1993): 115.

¹⁵⁵ Vgl. Bateman/Crant (1993): 105.

¹⁵⁶ Vgl. z.B. Caniëls/Semeijn/Renders (2018): 56, Crant (2000): 438, Han/Harold/Cheong (2019): Li/Liang/Crant (2010): 400, Major/Turner/Fletcher (2006): 929, Seibert/Kraimer/Crant (1999): 417, Seiber/Kraimer/Crant (2001): 849.

Zur Vermeidung von Redundanzen wird an dieser Stelle nicht weiter auf die Merkmale und Verhaltensweisen von proaktiven Persönlichkeiten eingegangen, da diese im Rahmen der Hypothesenherleitung ausführlicher thematisiert werden. Siehe dazu Kapitel 3, S. 32-34 und S. 38-39.

¹⁵⁷ Vgl. Caniëls/Semeijn/Renders (2018): 49, Crant (2000): 439, Li/Liang/Crant (2010): 396, Major/Turner/Fletcher (2006): 928, Parker/Bindl/Strauss (2010):829, Seibert/Kraimer/Crant (1999): 417, Seiber/Kraimer/Crant (2001): 847.

beschreibt, die in Unabhängigkeit von situativen Zwängen eine relativ stabile Neigung besitzen, Veränderungen in ihrer Umwelt zu bewirken.¹⁵⁸ Aus diesem Grund wird auch in dieser Arbeit das Verständnis von Bateman/Crant (1993) zur proaktiven Persönlichkeit zugrunde gelegt, wobei die Eigenschafts- und Verhaltenserweiterungen durch die späteren Forschungsbeiträge ebenfalls in der vorliegenden Arbeit Berücksichtigung finden.

Obwohl das Konstrukt „proaktive Persönlichkeit“ als stabile Disposition zu proaktivem Verhalten konzeptualisiert ist, ist es dennoch vom Verständnis von „proaktivem Verhalten“ abzugrenzen. Proaktives Verhalten beschreibt ein Verhaltensmerkmal (Zustand) und ist damit nicht Ausdruck eines Persönlichkeitsmerkmals.¹⁵⁹ Prominente Konstrukte stellen hierbei die „Verantwortungsübernahme“ (Taking Charge)¹⁶⁰ oder die „Mitsprache“ (Voice)¹⁶¹ dar, welche spezifische proaktive Verhaltensweisen beschreiben.¹⁶² So existieren in der Proaktivitätsforschung zwei Forschungsstränge,¹⁶³ die jedoch nicht losgelöst voneinander zu betrachten sind, da die proaktive Persönlichkeit als Prädiktor von proaktivem Verhalten beschrieben wird.

Ungeachtet der Tatsache, dass das Proaktivitätskonzept von Bateman/Crant (1993) in der anschließenden Forschung Anklang findet, liegt ein Kritikpunkt darin, dass es lediglich geringe Hinweise dahingehend liefert, welche konkreten Verhaltensweisen als proaktiv zu klassifizieren sind.¹⁶⁴ Dennoch scheint die Anwendung des Konstrukts „proaktive Persönlichkeit“ für die vorliegende Arbeit sinnvoll, da es als breit konzipiertes Konstrukt eine Reihe an allgemeinen Verhaltensweisen einschließt und sich nicht auf spezifische Verhaltensweisen beschränkt, wie es z.B. bei den Konstrukten „Mitsprache“ oder

¹⁵⁸ Vgl. Bateman/Crant (1993): 105.

¹⁵⁹ Vgl. Tornau/Frese (2013): 5.

¹⁶⁰ Die Verantwortungsübernahme bezieht sich auf freiwillige sowie konstruktive Bemühungen von Personen, um funktionale Veränderungen hinsichtlich der Art und Weise der Arbeitsausführung oder im Sinne der Organisation zu induzieren. Vgl. Morrison/Phelps (1999): 403

¹⁶¹ Mitsprache ist definiert als „constructive change-oriented communication intended to improve the situation“ Van Dyne/LePine (1998): 109.

¹⁶² Vgl. Tornau/Frese (2013): 5.

¹⁶³ Vgl. Caniëls/Semeijn/Renders (2018): 56, Tornau/Frese (2013): 5.

¹⁶⁴ Vgl. Grant/Ashford (2008): 8.

„Verantwortungsübernahme“ der Fall ist.¹⁶⁵ Insbesondere mit Blick auf den explorativen Charakter dieser Arbeit ist es wichtig einen breiten Fokus anzusetzen.

Veränderungskontext

Der Veränderungskontext rückt Faktoren, die im Zusammenhang mit dem organisatorischen Umfeld, in dem Veränderungen stattfinden in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei lassen sich die Kontextfaktoren in interne sowie externe Faktoren untergliedern.¹⁶⁶ Externe Faktoren umfassen z.B. die Verringerungen des staatlichen Eingriffs (Deregulierungen) oder den technologischen Fortschritt.¹⁶⁷ Normalerweise unterliegen die externen Faktoren lediglich im geringen Maß der Kontrolle der Unternehmen. Stattdessen erfordern Veränderungen in jenen Faktoren, eine Anpassung vonseiten der Unternehmen.¹⁶⁸ In der vorliegenden Arbeit wird sich auf den internen Veränderungskontext konzentriert, was im Einklang mit zahlreichen Studien ist, die die Reaktionen der Beschäftigten auf Veränderungen als Untersuchungsgegenstand fokussieren.¹⁶⁹ Der interne Kontext umfasst die Bedingungen sowie das Umfeld in dem Mitarbeiter ihre Arbeit ausführen. Es handelt sich somit um organisatorische Bedingungen, die außerhalb einer Person liegen und das Potenzial in sich bergen, die Reaktionen der Beschäftigten auf Veränderungen zu beeinflussen.¹⁷⁰ Interne Kontextfaktoren werden außerdem als eher distale Einflussgrößen beschrieben, welche die Voraussetzungen für die Prozessfaktoren schaffen.¹⁷¹ Während in bisherigen Forschungsarbeiten eine Vielzahl an internen Kontextfaktoren Berücksichtigung finden,¹⁷² werden häufig das Vertrauen in das Management sowie dessen empfundene Unterstützung als wichtige Einflussfaktoren zur Bewirkung von günstigen Reaktionen der Beschäftigten gegenüber Veränderungen angeführt. Mitarbeiter zeigen folglich eine höhere Bereitschaft, den Wandel zu unterstützen, wenn sie dem Management, d.h. der Geschäftsführung oder dem direkten

¹⁶⁵ Vgl. Tornau/Frese (2013): 5.

¹⁶⁶ Vgl. Self/Armenakis/Schrader (2007): 214.

¹⁶⁷ Vgl. Armenakis/Bedeian (1999): 295.

¹⁶⁸ Vgl. Walker/Armenakis/Bernerth (2007): 763.

¹⁶⁹ Vgl. Devos/Buelens/Bouckennooghe (2007): 611f, Oreg (2006): 75, van Dam/Oreg/Schyns (2008): 315, Vakola (2014): 197, Walker/Armenakis/Bernerth (2007): 763.

¹⁷⁰ Vgl. Armenakis/Harris (2009): 138, Holt et al. (2007): 234.

¹⁷¹ Vgl. Meyer/Hamilton (2013): 57.

¹⁷² Für eine Übersicht hinsichtlich der internen Kontextfaktoren siehe Oreg/Vakola/Armenakis (2011): 489-491.

Vorgesetzten, ein hohes Maß an Vertrauen entgegenbringen und sich von diesen unterstützt sowie respektiert fühlen.¹⁷³ Self/Armenakis/Schrader (2007), die diese Taxonomie ihrer Studie zugrunde legen, argumentieren, dass dem unmittelbaren Vorgesetzten eine wesentliche Bedeutung zukommt, um die Beschäftigten zu veränderungsunterstützenden Reaktionen zu befähigen.¹⁷⁴ Ferner sind gemäß Meyer/Hamilton (2013) interne Kontextfaktoren dadurch gekennzeichnet, dass sie sich tendenziell relativ langsam entwickeln, sodass sie als wirksamer kurzfristiger Hebel für Veränderungen wenig geeignet sind. Als Beispiel dafür führen die Autoren das „Vertrauen“ an, welches einem längerfristigen Entwicklungsprozess unterliegt und in Zeiten von Wandel nicht ohne weiteres aufgebaut werden kann.¹⁷⁵

In der vorliegenden Arbeit wird der Kontextfaktor anhand des Konstrukts „LMX“ repräsentiert. Das Konstrukt zeichnet sich durch seine dyadische Beziehungsqualität zwischen dem direkten Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter aus und spiegelt damit das Umfeld bzw. die Bedingungen wider, in dem die Mitarbeiter ihre Tätigkeit ausführen.¹⁷⁶ Weiterhin erlaubt es eine Einschätzung des gegenseitigen Vertrauens und des Respekts zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie der Erfassung der Unterstützung, die eine Führungskraft ihren Mitarbeitern zukommen lässt.¹⁷⁷

Der LMX-Ansatz ist ein Führungsansatz, welcher sich durch seinen expliziten Fokus auf die Qualität der dyadischen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (LMX-Qualität) auszeichnet.¹⁷⁸ Dabei wird unterstellt, dass der Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeiter durch die Qualität dieser Zweier-Beziehung determiniert wird.¹⁷⁹ Der LMX-Ansatz hat seinen Ursprung in den Arbeiten von Dansereau/Graen/Haga (1975) und Graen/Cashman (1975) und firmierte dabei anfänglich als Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz.¹⁸⁰ Seitdem hat sich der LMX-Ansatz zu einem der am meisten erforschten Führungsansätze

¹⁷³ Vgl. Cunningham et al. (2002): 384, Devos/Buelens/Bouckennooghe (2007): 617, Neves (2011): 445, Straatmann et al. (2016): 19, Vakola (2014): 202.

¹⁷⁴ Vgl. Self/Armenakis/Schrader (2007): 215.

¹⁷⁵ Vgl. Meyer/Hamilton (2013): 57.

¹⁷⁶ Vgl. Stock-Homburg/Groß (2019): 565.

¹⁷⁷ Vgl. Dienesch/Liden (1986):624f, Graen/Uhl-Bien (1995): 232, Martin et al. (2016): 70f., Schriesheim/Castro/Cogliser (1999): 74, Uhl-Bien/Maslyn (2003): 511.

¹⁷⁸ Vgl. Stock-Homburg/Groß (2019): 565, Weibler (2016): 151.

¹⁷⁹ Vgl. Erdogan/Bauer (2014): 407.

¹⁸⁰ Vgl. Martin et al. (2016): 68.

entwickelt.¹⁸¹ Ausgangspunkt des LMX-Ansatzes in den 1970er Jahren war die Feststellung, dass sich Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern in unterschiedlicher Weise verhalten und somit keinen einheitlichen Führungsstil auf die gesamte Arbeitsgruppe anwenden.¹⁸² Darauf basierend postuliert der LMX-Ansatz, dass Führungskräfte eine jeweils individuelle Beziehung zu den Mitarbeitern entwickeln.¹⁸³ Hierbei wird eine Austauschbeziehung zwischen der Führungskraft und ihrem einzelnen Mitarbeiter unterstellt,¹⁸⁴ die einen wechselseitigen Austausch von materiellen sowie immateriellen Ressourcen impliziert.¹⁸⁵ Prinzipiell gilt, je höher der Ressourcenaustausch, desto höher ist die LMX-Qualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.¹⁸⁶ Für die LMX-Qualität ist hierbei jedoch von Relevanz, dass das Gegenüber die ihm bereitgestellte Ressource auch wertschätzt.¹⁸⁷

Die LMX-Qualität lässt sich anhand eines Kontinuums differenzieren.¹⁸⁸ Prägend dafür war insbesondere die Arbeit von Dansereau/Graen/Haga (1975).¹⁸⁹ Die Autoren stellten im Rahmen ihrer Studie fest, dass auf Basis der LMX-Qualität eine Zuordnung der Mitarbeiter durch die Führungskraft in eine „In-Group“ (hochwertige LMX-Qualität) und eine „Out-Group“ (geringwertige LMX-Qualität) vorgenommen wird, wobei diese beiden Kategorien als entgegengesetzte Extrema dieses Kontinuums zu verstehen sind.¹⁹⁰ Dansereau/Graen/Haga (1975) identifizierten eine Reihe an Unterscheidungsmerkmalen der beiden Gruppen,¹⁹¹ welche im Rahmen späterer Forschungsbeiträge zahlreich erweitert werden.¹⁹²

So ist eine hochwertige LMX-Qualität dadurch charakterisiert, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitern wertvolle Ressourcen, etwa in Form von Informationen, Entwicklungsmöglichkeiten sowie Aufmerksamkeit bereitstellt

¹⁸¹ Vgl. Dinh et al. (2014): 40.

¹⁸² Vgl. Schyns (2002): 236, Weibler (2016): 151.

¹⁸³ Vgl. Martin et al. (2016): 68.

¹⁸⁴ Vgl. Schyns (2002): 236.

¹⁸⁵ Vgl. Stock-Homburg/Groß (2019): 565, Wilson/Sin/Conlon (2010): 362.

¹⁸⁶ Vgl. Stock-Homburg/Groß (2019): 565.

¹⁸⁷ Vgl. Weibler (2016): 154.

¹⁸⁸ Vgl. Weibler (2016): 152.

¹⁸⁹ Vgl. Schyns (2002): 236.

¹⁹⁰ Vgl. Dansereau/Graen/Haga (1975): 56.

¹⁹¹ Vgl. Dansereau/Graen/Haga (1975): 63-70.

¹⁹² Vgl. z.B. Dienesch/Liden (1986):624f, Graen/Uhl-Bien (1995): 231, Uhl-Bien/Maslyn (2003): 511. Für eine Übersicht siehe Schriesheim/Castro/Cogliser (1999): 67-75.

oder ihnen im erhöhten Maße Handlungsspielräume einräumt.¹⁹³ Im Gegenzug kann sich die Führungskraft auf eine Unterstützung vonseiten ihrer Mitarbeiter verlassen, die über deren formale Stellenbeschreibung hinausgeht.¹⁹⁴ Der Austausch ist eher sozialer Natur und impliziert eine Beziehung, die sich im Wesentlichen, wie Schriesheim/Castro/Cogliser (1999) auf Basis ihrer Literaturübersicht zum LMX-Ansatz herausgearbeitet haben, durch einen hohen Grad an gegenseitigem Vertrauen, Zuneigung, Respekt, Loyalität sowie empfundener Verpflichtung auszeichnet.¹⁹⁵ Es liegt folglich eine partnerschaftliche Beziehung vor, die auf gegenseitiger Beeinflussung beruht.¹⁹⁶ Für eine geringe LMX-Qualität trifft dies nicht zu.¹⁹⁷ Der Austausch ist dabei eher rudimentär und Mitarbeiter agieren gemäß ihrer formalen Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, zeigen jedoch kein darüber hinausgehendes Engagement. Auch Führungskräfte stellen nur jene Ressourcen bereit, die für eine funktionierende Leistungserstellung notwendig sind. Von beiden Parteien wird somit lediglich die Einhaltung des Basisvertrages angestrebt und es besteht ein eher distanziertes Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.¹⁹⁸

Die oben beschriebenen Ausprägungsunterschiede der LMX-Qualität werden dadurch begründet, dass Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kompetenzen, ihrer Motivation sowie ihrer Bereitschaft, sich für die Arbeit einzusetzen und in den Beziehungsaufbau zu ihrer Führungskraft zu investieren, Differenzen aufweisen. Ebenso sind Führungskräfte in ihren Ressourcen z.B. in Form von Zeit oder Aufmerksamkeit begrenzt, sodass eine selektive Verteilung der Ressourcen an diejenigen Mitarbeiter erfolgt, die der Führungskraft eher zu beruflicher Leistungserfüllung verhelfen.¹⁹⁹

Die Kritikpunkte am LMX-Ansatz richten sich unter anderem darauf, dass Inkonsistenzen hinsichtlich theoretischer Annahmen und der Empirie bestehen.

¹⁹³ Vgl. Dansereau/Graen/Haga (1975): 63, Schyns (2002): 236, Wilson/Sin/Conlon (2010): 362.

¹⁹⁴ Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 232.

¹⁹⁵ Vgl. Dienesch/Liden (1986):624f, Graen/Uhl-Bien (1995): 232, Martin et al. (2016): 70f., Schriesheim/Castro/Cogliser (1999): 74, Uhl-Bien/Maslyn (2003): 511.

¹⁹⁶ Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 232.

¹⁹⁷ Vgl. Dienesch/Liden (1986): 621.

¹⁹⁸ Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 232, Stock-Homburg/Groß (2019): 567, Schyns (2002): 236, Weibler (2016): 152.

¹⁹⁹ Vgl. Dansereau/Graen/Haga (1975): 71, Erdogan/Bauer (2014): 407, Liden/Graen (1980): 451f. Northouse (2016): 144.

Während in der Theorie die LMX-Qualität als etwas Objektives erachtet wird, deutet die Empirie eher auf ein Wahrnehmungsphänomen hin. Außerdem besteht Unklarheit darüber, inwieweit die in der Literatur beschriebenen Unterscheidungsmerkmale der LMX-Qualität als Konsequenzen oder Determinanten der Beziehungsqualität fungieren.²⁰⁰ Als Beispiel führt Schyns (2002) das Vertrauen an, welches sowohl als Konsequenz als auch als Determinante einer LMX-Qualität klassifiziert werden kann.²⁰¹ Trotz jener genannten Kritikpunkte wird der LMX-Ansatz für den Kontext dieser Arbeit als geeignet eingestuft. So sollen Erkenntnisse dahingehend generiert werden, welche Wirkung die LMX-Qualität als Kontextfaktor zeigt. Weniger von Relevanz ist dabei, ob die LMX-Qualität etwas Objektives beschreibt oder ein Wahrnehmungsphänomen darstellt. Zudem heben Wissenschaftler die Relevanz dieses Konstrukts als Kontextfaktor hervor.²⁰²

²⁰⁰ Vgl. Brower/Schoorman/Tan (2000): 231, Schyns (2003): 236f.

²⁰¹ Vgl. Schyns (2003): 236.

²⁰² Vgl. Self/Armenakis/Schrader (2007): 226, van Dam/Oreg/Schyns (2008): 326.

3 Herleitung der Hypothesen und Darstellung des Gesamtmodells

Starke digitale Vision und intentionale Digitalisierungsbereitschaft

Sowohl konzeptionelle als auch empirische Arbeiten betonen die Relevanz einer starken Vision für das Gelingen von organisationalem Wandel.²⁰³ Bezugnehmend auf Armenakis/Harris/Mossholder (1993) stellt die Überzeugung, Veränderungen seien notwendig, ein Schlüsselement dar, um eine IDB bei den Mitarbeitern zu schaffen.²⁰⁴ Eine starke digitale Vision, die die Defizite des Status quo der Organisation aufzeigt und gleichzeitig einen erstrebenswerten, idealisierten Zielzustand bietet,²⁰⁵ liefert einen wesentlichen Beitrag zur Legitimation einer solchen Überzeugung.²⁰⁶ Bei Abwesenheit jener Überzeugung werden Veränderungen als unnötig sowie störend erachtet.²⁰⁷ Zudem wird starken Visionen die Stärke zugeschrieben, dass sie zu Handlungen der Organisationsmitglieder motiviert, den in der Vision artikulierten Zielzustand zu erreichen,²⁰⁸ auch wenn die Unterstützung der in der Vision geforderten Veränderung nicht ausschließlich mit den kurzfristigen Eigeninteressen der Mitarbeiter kongruent sind.²⁰⁹ Insbesondere die Nutzung von digitalen Technologien erfordert oftmals das Aneignen von neuen Fähigkeiten sowie Verhaltensweisen, sodass sich Mitarbeiter veranlasst fühlen können, ihre Komfortzone zu verlassen.²¹⁰ Durch das Aufzeigen eines erstrebenswerten zukünftigen Zielzustandes werden jedoch die langfristigen Interessen der Beschäftigten angesprochen.²¹¹ Es kann somit geschlussfolgert werden, dass sich trotz eventueller Divergenzen der kurzfristigen Eigeninteressen

²⁰³ Vgl. Bartunek et al. (2006): 200, Galpin (1996): 4, Kotter (2011): 60, Whelan-Berry/Gordon/Higgins (2003): 203.

²⁰⁴ Vgl. Armenakis/Harris/Mossholder (1993): 684.

²⁰⁵ Vgl. Conger (1999): 153, Kotter (2011): 60.

²⁰⁶ Vgl. Armenakis/Harris/Mossholder (1993): 685, Bommer/Rich/Rubin (2005): 739, Cole/Harris/Bernerth (2006): 354, Griffin/Parker/Mason (2010): 176.

²⁰⁷ Vgl. Bommer/Rich/Rubin (2005): 739.

²⁰⁸ Vgl. Conger (1999): 153, Kohles/Bligh/Carsten (2012): 482, Kotter (2011): 61, Thoms/Greenberger (1995): 212, Shamir/House/Arthur (1993): 582,

²⁰⁹ Vgl. Kotter (2011): 61, Shamir/House/Arthur (1993): 582.

²¹⁰ Vgl. Brunetti et al. (2020): 708, Kotter (2011): 61, Li et al. (2020): 905, Okkonen/Vuori/Palvalin (2019): 165.

²¹¹ Vgl. Kotter (2011): 63.

eine erhöhte IDB aufgrund der möglichen erzielbaren Vorteile und des Verständnisses für die Notwendigkeit der Veränderung herausbildet.

Starke Visionen wird ebenso die Fähigkeit attestiert, dass sie zu einer Internalisierung der Unternehmensziele vonseiten der Beschäftigten führt.²¹² Dies meint, dass Individuen die Überzeugungen der in der Vision eingebetteten Ziele in ihre eigene Glaubensstruktur übernehmen und ihr Handeln danach ausrichten.²¹³ Zudem trägt die Wahrnehmung, die Vision werde sowohl durch die anderen Mitarbeiter als auch durch die Führung unterstützt, dazu bei, dass daraus ein erhöhter sozialer Druck (subjektive Norm) erwächst. Der Grund ist, dass einzelne Individuen zu der verstärkten Überzeugung kommen, die Förderung der Vision und damit ihre veränderungsunterstützenden Verhaltensweisen werden von ihrem Umfeld befürwortet sowie erwartet.²¹⁴ Die subjektive Norm spiegelt den sozialen Druck wider den eine Person mit Blick auf die Realisierung bzw. Nichtrealisierung eines spezifischen Verhaltens wahrnimmt.²¹⁵ Diese stellt wiederum gemäß der Theorie des geplanten Verhaltens (TPB = Theory of planned behavior) einen zentralen determinierenden Faktor der Verhaltensabsicht dar.²¹⁶

Darüber hinaus führt das Vorhandensein einer starken digitalen Vision dazu, dass sich die Mitarbeiter im erhöhten Maß psychologisch ermächtigt fühlen.²¹⁷ Dies meint, dass Mitarbeiter eine intrinsische Aufgabenmotivation besitzen, die ihren Ausdruck in vier Kognitionen findet:²¹⁸ „Competence, impact, meaning and self-determination.“²¹⁹ Spreitzer (1995) argumentiert, dass psychologisch ermächtigte Individuen dadurch charakterisiert sind, dass sie eine Bereitschaft aufweisen, Veränderungen einzuleiten.²²⁰ In der Tat sollte bspw. ein Kompetenzgefühl, welches ein hohes Selbstwirksamkeitsempfinden mit Blick auf die Aufgabenrealisierung impliziert,²²¹ dazu beitragen, dass Organisationsmitglieder eine höhere IDB entwickeln. Begründet werden kann dies dadurch, dass das

²¹² Vgl. Rafferty/Griffin (2004): 332, Strange/Mumford (2002): 344.

²¹³ Vgl. Warshaw (1980): 156.

²¹⁴ Vgl. Ajzen/Fishbein (2005): 193, Warshaw (1980): 156.

²¹⁵ Vgl. Ajzen (1991): 188.

²¹⁶ Vgl. Ajzen (1991): 188, Ajzen/Fishbein (2005): 193.

²¹⁷ Vgl. Choi (2007): 480.

²¹⁸ Vgl. Spreitzer (1995): 1444.

²¹⁹ Spreitzer (1995): 1444.

²²⁰ Vgl. Spreitzer (1995): 1449.

²²¹ Vgl. Zhang/Bartol (2010): 110.

Selbstwirksamkeitskonzept analog zur wahrgenommenen Verhaltenskontrolle die wahrgenommene Fähigkeit umfasst, das infragestehende Verhalten ausführen zu können, sodass beide Konzepte eine hohe Ähnlichkeit aufweisen.²²² Gemäß der TPB sollte sich wiederum eine ausgeprägte wahrgenommene Verhaltenskontrolle in einer höheren IDB manifestieren.²²³ Ebenso verdeutlichen empirische Arbeiten, dass Organisationsmitglieder, die ihre Aufgaben als sinnvoll bzw. überzeugend erachten („meaning“), eher bereit sind, veränderungsunterstützende Verhaltensweisen zu realisieren, sodass damit ebenfalls die Entwicklung einer erhöhten IDB der Beschäftigten verbunden sein sollte.²²⁴

Des Weiteren sollte eine Vision klar definierte Ziele sowie Umsetzungsschritte vermitteln, die dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter im erhöhten Maß mit dem angestrebten Zielzustand identifizieren.²²⁵ Die Autoren Jimmieson/White (2005) lieferten im Rahmen ihrer Studie den empirischen Nachweis, dass sich eine erhöhte Identifikation mit dem artikulierten Zielzustand in einer erhöhten Intention, den Veränderungsprozess zu unterstützen, niederschlägt.²²⁶ Auf Grundlage der angeführten Wirkungsbeziehungen lässt sich folgende Hypothese formulieren:

Hypothese 1 (H1): Je stärker die digitale Vision ist, desto höher ist die intentionale Digitalisierungsbereitschaft.

Wahrgenommene Nützlichkeit und intentionale Digitalisierungsbereitschaft

In der Literatur zum organisationalen Wandel wurde mehrfach betont, dass der wahrgenommene Nutzen, der durch die Veränderung für das einzelne Individuum erzielt werden kann, eine entscheidende Rolle spielt, damit Mitarbeiter veränderungsunterstützende Reaktionen zeigen.²²⁷ Beispielsweise belegen Hornung/Rousseau (2007), dass der antizipierte individuelle Nutzen einer

²²² Vgl. Ajzen (2002): 667f.

²²³ Vgl. Ajzen (1991): 188.

²²⁴ Vgl. Chen/Chiu (2009): 485, Piccolo/Colquitt (2006): 329, Shantz et al. (2013): 2620. Untersuchungsgegenstand dieser Studien ist das Konstrukt „organizational citizenship behavior“ als Kriteriumsvariable. Organizational citizenship behavior kann als Beispiel für Veränderungsunterstützende Verhaltensweisen erachtet werden. Vgl. Van Dam/Oreg/Schyns (2008): 319.

²²⁵ Vgl. Jimmieson/White (2011): 322.

²²⁶ Vgl. Jimmieson/White (2011): 338.

²²⁷ Vgl. Armenakis et al. (2007): 488, Hornung/Rousseau (2007): 405, Kim/Hornung/Rousseau (2011): 1683, Rafferty/Minbashian (2019): 17.

Veränderung sich signifikant positiv auf die veränderungsunterstützende Verhaltensabsicht der Beschäftigten auswirkt.²²⁸

Das Konstrukt der wahrgenommene Nützlichkeit beschreibt in dieser Arbeit den Grad, zu dem eine Person davon überzeugt ist, dass die Nutzung von digitalen Technologien ihre Arbeitsleistung steigert und dadurch die Generierung von individuellen Nutzen (Beförderung etc.) ermöglicht.²²⁹ Empirische Studien belegen den positiven Zusammenhang zwischen guten Arbeitsleistungen und dem Erhalt von verschiedenen Belohnungen, wie etwa Gehaltserhöhungen oder beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten.²³⁰ Die Aussicht auf positive Ergebnisse (Beförderungen etc.) beschreibt eine bewährte motivierende Kraft im menschlichen Verhalten²³¹ und mündet in der Bildung der Intention, das infragestehende Verhalten auszuführen. Der Steigerung der Arbeitsleistung, die mit der Nutzung der digitalen Technologien einhergeht, wird damit ein instrumenteller Charakter zugewiesen.²³² Digitale Technologien besitzen durchaus das Potenzial zu einer Erhöhung der Arbeitsperformance beizutragen. Beispielsweise ermöglichen digitale Technologien ein produktiveres Arbeiten, da sie eine Optimierung des Wissensflusses zulassen.²³³ Ebenso erlaubt eine digitale Interaktion z.B. in Form von Telekonferenzen oder dem gleichzeitigen Bearbeiten sowie Erstellen von Dokumenten über digitale Tools ein multiräumliches Arbeiten, was mit einer Effizienzsteigerung in Verbindung steht.²³⁴

Davis/Bagozzi/Warshaw (1989) bestätigen empirisch, dass sich das Konstrukt der wahrgenommene Nützlichkeit positiv auf die Absicht eine Technologie zu nutzen auswirkt.²³⁵ Schepers/Wetzels (2007) dokumentieren in ihrer Metaanalyse, dass alle der berücksichtigten Studien, die den Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Nützlichkeit und der Verhaltensabsicht untersuchten, eine signifikant positive Beziehung nachweisen konnten.²³⁶ Transferiert auf den Kontext

²²⁸ Vgl. Hornung/Rousseau (2007): 416.

²²⁹ Vgl. Davis (1989): 320.

²³⁰ Vgl. Heneman/Cohen (1998): 356, van Scotter/Motowidlo/Cross (2000): 526,533.

²³¹ Vgl. Kim/Hornung/Rousseau (2011): 1670.

²³² Vgl. Davis/Bagozzi/Warshaw (1998): 986.

²³³ Vgl. Okkonen/Vuori/Palvalin (2019): 167, Vuori/Helander/Okkonen (2019): 239.

²³⁴ Vgl. Vuori/Helander/Okkonen (2019): 239.

²³⁵ Vgl. Davis/Bagozzi/Warshaw (1989): 992.

²³⁶ Vgl. Schepers/Wetzels (2007): 96.

dieser Arbeit lässt sich herleiten, dass sich eine hohe wahrgenommene Nützlichkeit in einer hohen IDB einstellt, da durch die Nutzung der digitalen Technologien eine Leistungssteigerung erzielbar und diese wiederum mit Verheißungen auf die Generierung von Nutzen verknüpft ist. Auf Basis der angeführten Punkte wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 2 (H2): Je höher die wahrgenommene Nützlichkeit der digitalen Technologien ausgeprägt ist, desto höher ist die intentionale Digitalisierungsbereitschaft der Beschäftigten.

Proaktive Persönlichkeit und intentionale Digitalisierungsbereitschaft

Das Konstrukt der proaktiven Persönlichkeit beschreibt ein Persönlichkeitsmerkmal, welchem die Motivation, sinnvolle Veränderungen herbeizuführen inhärent ist.²³⁷ Bisherige Forschungen zeigen, dass proaktive Persönlichkeiten mit einer Reihe an Attributen und Verhaltensweisen in Verbindung gebracht werden, die das Potenzial aufweisen, zu einer Verbesserung der IDB beizutragen. Beispielsweise neigen proaktive Persönlichkeiten zu einem besseren Zeitmanagement als weniger proaktive Personen.²³⁸ Außerdem sind sie in der Lage effektivitätshemmende organisationale Aspekte, die z.B. im Zusammenhang mit Arbeitsmaterialien, Ausrüstungen oder Verfahren stehen, zu reduzieren.²³⁹ Jene Fähigkeiten spielen eine wichtige Rolle, um die bestehenden Arbeitsanforderungen mit den neuen digitalisierungsbedingten Anforderungen koordinieren zu können. Schließlich liegen die Konsequenzen von modernen Kommunikationssystemen bspw. darin, dass sich Organisationsmitglieder mit einer extremen Informationsdichte konfrontiert sehen und dies wiederum in einem erhöhtem Arbeitspensum resultiert.²⁴⁰ Weiterhin neigen proaktive Persönlichkeiten zu der Entwicklung einer stärkeren Beziehung mit ihrer Führungskraft,²⁴¹ was wiederum mit einem erhöhten Erhalt von arbeits- und veränderungsbezogenen Informationen²⁴² sowie einer verbesserten Unterstützung durch die Führungskraft

²³⁷ Vgl. Seibert/Crant/Krainer (1999): 417.

²³⁸ Vgl. Gerhardt/Ashenbaum/Newman (2009): 69.

²³⁹ Vgl. Li et al. (2014): 951, 958.

²⁴⁰ Vgl. Schwarzmüller et al. (2018): 123f.

²⁴¹ Vgl. Li/Liang/Crant (2010): 401.

²⁴² Vgl. Van Dam/Oreg/Schyns (2008): 325, Li/Liang/Crant (2010): 369.

verbunden ist.²⁴³ Empirische Studien bestätigen die Relevanz des Erhalts von veränderungsbezogenen Informationen sowie der Unterstützung durch die Führungskraft, um unterstützende Reaktionen der Beschäftigten gegenüber Veränderungen zu bewirken.²⁴⁴ Zusammengenommen deuten zudem die beschriebenen Eigenschaften und Verhaltensweisen von proaktiven Persönlichkeiten darauf hin, dass sie eine größere wahrgenommene Verhaltenskontrolle in Sinne der TPB in Bezug auf die veränderungsunterstützenden Verhaltensweisen aufweisen, sodass daraus eine höhere IDB erwachsen sollte. Schließlich wird die wahrgenommene Verhaltenskontrolle positiv durch das Vorhandensein von Ressourcen z.B. in Form von Zeit, Informationen oder der Unterstützung durch Andere bedingt.²⁴⁵

Zur Unterstützung dessen sei erwähnt, dass proaktiven Persönlichkeiten ein erhöhtes Selbstwirksamkeitsempfinden hinsichtlich ihrer Arbeitswelt zugewiesen wird,²⁴⁶ was sich durch metaanalytische Ergebnisse untermauern lässt.²⁴⁷ Damit sollte ebenfalls eine höhere IDB für proaktive Persönlichkeiten einhergehen. Zur Begründung dessen wird auf die bereits erwähnte Ähnlichkeit zwischen den Konstrukten der Selbstwirksamkeit und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle verwiesen.²⁴⁸ Zudem identifizieren empirische Studien sowohl die Selbstwirksamkeit als auch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle als positive Prädiktoren für veränderungsunterstützende Reaktionen der Beschäftigten gegenüber organisationalem Wandel.²⁴⁹

Ferner liefert die bisherige Forschung Indizien dafür, dass proaktive Persönlichkeiten eine verstärkte Tendenz zum Lernen aufweisen.²⁵⁰ Dies spiegelt sich z.B. in einer erhöhten Lernmotivation²⁵¹ oder einer Lernzielorientierung

²⁴³ Vgl. Li et al. (2014): 955.

²⁴⁴ Vgl. Jimmieson/Peach/White (2008): 253, Kim/Hornung/Rousseau (2011):1683, Rafferty/Minbashian (2019): 17, Vakola (2014):203, Van Dam/Oreg/Schyns (2008): 326, Wanberg/Banas (2000): 139.

²⁴⁵ Vgl. Ajzen (1991): 182, Conner/Armitage (1998): 1432.

²⁴⁶ Vgl. Seibert/Crant/Krainer (1999): 418.

²⁴⁷ Vgl. Fuller/Marler (2009): 336, Tornau/Frese (2013): 23.

²⁴⁸ Vgl. Ajzen (2002): 667f.

²⁴⁹ Vgl. Herold/Fedor/Caldwell (2007): 948, Jimmieson/Peach/White (2008): 252, Rafferty/Minbashian (2019): 10, Straatmann/Nolte/Seggewiss (2018): 413, Straatmann et al. (2018): 110, Wanberg/Banas (2000): 132.

²⁵⁰ Vgl. Fuller/Marler (2009): 332.

²⁵¹ Vgl. Major/Turner/Fletcher (2006): 934.

wider.²⁵² Letzteres bezieht sich darauf, dass Leistungssituationen als Möglichkeit erachtet werden, um neue Fähigkeiten zu erwerben oder vorhandene Fähigkeiten auszubauen. Diese Denkweise kann sich darin niederschlagen, dass Personen Herausforderung aufspüren, die ihnen die Akquisition von Fähigkeiten ermöglichen.²⁵³ In ähnlicher Weise argumentieren Seibert/Crant/Kraimer (1999), dass proaktive Personen Möglichkeiten zur Selbstoptimierung erkennen und diesen nachgehen.²⁵⁴ Digitalisierung im Unternehmenskontext ist wiederum oftmals mit Modifikationen des Tätigkeitsprofils und damit auch dem Aneignen von neuen Fähigkeiten verbunden.²⁵⁵ Die Unterstützung der organisationalen Digitalisierungsvorhaben kann damit von proaktiven Persönlichkeiten als Gelegenheit zum Fähigkeitserwerb evaluiert werden, was sich im Sinne der TPB in einer günstigen Einstellung gegenüber den veränderungsunterstützenden Verhaltensweisen abzeichnen dürfte. Die TPB postuliert, dass die „Einstellung“, welche das Ausmaß beschreibt zu dem ein Individuum das infrage stehende Verhalten oder das daraus resultierende Ergebnis als günstig bzw. ungünstig bewertet,²⁵⁶ einen Einfluss auf die Intention, ein Verhalten zu realisieren zeigt. Es gilt prinzipiell: je günstiger die Einstellung ist, desto höher ist die Intention, das interessierende Verhalten auch auszuüben.²⁵⁷ Es ist somit anzunehmen, dass sich auf Grundlage dessen eine erhöhte IDB für proaktive Persönlichkeiten einstellt. Vor diesem Hintergrund wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 3 (H3): Je proaktiver die Persönlichkeit der Beschäftigten ausgeprägt ist, desto höher ist die intentionale Digitalisierungsbereitschaft der Beschäftigten.

Starke digitale Vision und wahrgenommene Nützlichkeit

Starke Visionen wird, wie bereits im Rahmen der Hypothese 2 erwähnt, die Fähigkeit zugeschrieben, dass sie zu einer Internalisierung der Unternehmensziele vonseiten der Beschäftigten führt.²⁵⁸ Auf Grundlage dessen ist zu erwarten, dass eine starke digitale Vision zu einer erhöhten wahrgenommenen Nützlichkeit

²⁵² Vgl. Briscoe/Hall/DeMuth (2006): 42.

²⁵³ Vgl. Dweck/Leggett (1988): 259. Grant/Dweck (2003): 541.

²⁵⁴ Vgl. Seibert/Crant/Kraimer (1999): 417.

²⁵⁵ Vgl. Neugebauer (2018):4, Okkonen/Vuori/Palvalin (2019): 166.

²⁵⁶ Vgl. Ajzen (1991): 188, Ajzen (2002): 665, Conner/Armitage (1998): 1431.

²⁵⁷ Vgl. Ajzen (1991): 188.

²⁵⁸ Vgl. Rafferty/Griffin (2004): 332, Strange/Mumford (2002): 344.

beiträgt. Begründet wird dies dadurch, dass eine starke digitale Vision die Notwendigkeit des Einsatzes von digitalen Technologien betont und damit auch ihre Nützlichkeit suggeriert, um den idealisierten Zielzustand zu erreichen. In ähnlicher Weise argumentieren Venkatesh/Davis (2000) auf Basis des Prozesses der Internalisierung, dass die wahrgenommene Nützlichkeit einer Technologie positiv beeinflusst wird, wenn ein Vorgesetzter oder andere Mitarbeiter ihre Nützlichkeit hervorheben.²⁵⁹

Durch die Internalisierung der Unternehmensziele vonseiten aller Beschäftigten tragen Visionen weiterhin zur Entwicklung von organisatorischen Normen bei.²⁶⁰ Da sich eine starke Vision dadurch auszeichnet, dass sie sowohl durch die Mitarbeiter als auch durch die Führungskraft an Unterstützung erfährt, können einzelne Individuen zu der Schlussfolgerung gelangen, dass eine Förderung der Vision ihrerseits ebenso von ihrem Umfeld befürwortet sowie erwartet wird.²⁶¹ Individuen reagieren oft auf normative Einflüsse, um dadurch einen vorteilhaften Status innerhalb einer Bezugsgruppe aufbauen oder aufrechterhalten zu können.²⁶² Da der heutige Arbeitsalltag typischerweise durch Interdependenzen mit Blick auf die Arbeitsausführung zwischen den Beschäftigten charakterisiert ist, wird ein erhöhter Status in einer Gruppe wiederum mit Vorteilen, z.B. in Form von Ressourcenverteilungen zugunsten der eigenen Person assoziiert.²⁶³ Indem ein Individuum im Einklang mit den Gruppennormen handelt und damit zur Verbesserung bzw. Aufrechterhaltung seines Status innerhalb seiner Gruppe beiträgt, kann es Vorteile für sich bewirken, die eine erhöhte Arbeitsleistung ermöglichen.²⁶⁴ Die wahrgenommene Nützlichkeit einer digitalen Technologie ist damit über die erzielbaren Leistungsvorteile, die mit dem Status innerhalb einer Gruppe verbunden sind, zurückzuführen.²⁶⁵

Weiterhin belegt Amoako-Gyampah (2007), dass ein Anstieg der wahrgenommenen Nützlichkeit bewirkt wird, wenn die mit der neuen Technologie verbundenen Veränderung im Unternehmen als legitim sowie vorteilig durch die

²⁵⁹ Vgl. Venkatesh/Davis (2000): 189.

²⁶⁰ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016): 153, Strange/Mumford (2002): 344.

²⁶¹ Vgl. Warshaw (1980): 156.

²⁶² Vgl. Kelman (1958): 53.

²⁶³ Vgl. Venkatesh/Davis (2000): 189.

²⁶⁴ Vgl. Pfeffer (1982): 85.

²⁶⁵ Vgl. Venkatesh/Davis (2000): 189.

Beschäftigten eingeschätzt wird.²⁶⁶ Zur Erreichung dessen betont der Autor die Relevanz einer Unternehmensvision, da diese die Hintergründe der angestrebten Veränderung für die Beschäftigten verdeutlicht und gleichzeitig die Vorteile darlegt, die mit der Nutzung der Technologie verbunden sind.²⁶⁷ Zudem liefern Ramayah/May-Chiun (2007) den empirischen Nachweis, dass sich eine erhöhte wahrgenommene Nützlichkeit herausbildet, wenn in der Organisation eine gemeinsame Überzeugung hinsichtlich der Vorteile der neuen Technologie vorliegt, die es zu implementieren gilt.²⁶⁸ Vor diesem Hintergrund wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 4 (H4): Je stärker die digitale Vision ausgeprägt ist, desto höher ist die wahrgenommene Nützlichkeit der digitalen Technologien.

LMX und starke digitale Vision

Wissenschaftler sind der Auffassung, dass Prozessfaktoren an den täglichen Kontext d.h. die strukturellen Merkmale der täglichen Arbeitssituation gebunden sind. Daraus lässt sich schließen, dass Kontextfaktoren das Potenzial in sich bergen, Einfluss auf die dem Wandel zugrundeliegenden Prozessfaktoren zu nehmen.²⁶⁹ Vor diesem Hintergrund wird der Effekt des Konstrukts LMX als Kontextfaktor auf den Prozessfaktor starke digitale Vision untersucht.

Damit eine Vision ihre Wirkung entfalten kann ist von entscheidender Relevanz, dass diese auch in adäquater Weise ins Unternehmen kommuniziert wird.²⁷⁰ In diesem Zusammenhang vertreten Forscher die Meinung, dass es Führungskräften auf allen Hierarchieebenen obliegt, die formulierte Vision zu unterstützen, in verständlicher Weise an ihre Mitarbeiter zu vermitteln und auf den Kontext ihrer Einheit bzw. Abteilung zu übertragen.²⁷¹

Eine hohe LMX-Qualität ist dadurch gekennzeichnet, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern wertvolle Ressourcen zur Verfügung stellen,²⁷² die sich unter anderem

²⁶⁶ Vgl. Amoako-Gyampah (2007): 1244.

²⁶⁷ Vgl. Amoako-Gyampah (2007): 1236.

²⁶⁸ Vgl. Ramayah/May-Chiun (2007): 427.

²⁶⁹ Vgl. Oreg/Berson (2019): 288, van Dam/Oreg/Schyns (2008): 318.

²⁷⁰ Vgl. Baum/Locke/Kirkpatrick (1998): 45, Kotter (2010): 73, O'Connell/Hickerson/Pillutla (2011):116, Zaccaro/Banks (2004): 368.

²⁷¹ Vgl. Berson/Avolio (2004): 626, James/Lahti (2011): 111, Zaccaro/Banks (2004): 368.

²⁷² Vgl. Schyns (2002): 236.

auf die Vermittlung von vertikalen Informationen (z.B. von der Geschäftsführung) beziehen.²⁷³ Empirische Studien belegen, dass Mitarbeitern nützlichere, genauere sowie aktuellere Informationen durch die Führungskraft übermittelt werden, wenn eine hohe LMX-Qualität vorliegt.²⁷⁴ Auch im Kontext von organisationalem Wandel ist eine hohe LMX-Qualität mit einem signifikant höheren Erhalt von veränderungsbezogenen Informationen verbunden.²⁷⁵ Auf Basis dieser Befunde ist anzunehmen, dass Mitarbeiter in einer LMX-Beziehung mit hoher Qualität ebenfalls sorgfältiger bzgl. der des Wandels zugrundeliegenden Vision informiert werden.

Zur Unterstützung dessen ist weiterhin anzuführen, dass eine hohe LMX-Qualität durch ein engeres Verhältnis zwischen der Führungskraft und ihrem Mitarbeiter ausgezeichnet ist.²⁷⁶ Ebenso besteht ein besseres Verständnis bzgl. der Bedürfnisse des Gegenübers.²⁷⁷ Dadurch ist zu erwarten, dass auf den Informationsbedarf der Beschäftigten, der im Veränderungskontext für jedes Individuum unterschiedlich ausfällt,²⁷⁸ bei hoher LMX-Qualität eher eingegangen wird. Damit dürften sich die Mitarbeiter in einer vorteiligen Position befinden, um bei Unklarheiten oder Bedenken ein besseres Verständnis hinsichtlich der Vision und ihrer zugrundeliegenden Ziele zu generieren als Mitarbeiter bei LMX-Beziehungen von geringer Qualität.

Darüber hinaus deutet der erhöhte und qualitativ hochwertigere Informationsfluss²⁷⁹ sowie das partnerschaftliche Verhältnis,²⁸⁰ welches die Funktion der Mitarbeit als „trusted assistants“²⁸¹ für die Führungskraft impliziert, darauf hin, dass Mitarbeiter bei hoher LMX-Qualität einen profunderen Eindruck darüber erhalten, ob die Ziele der Vision mit Blick auf die Digitalisierung tatsächlich unter allen Umständen verfolgt werden. In selbiger Weise sollten die signifikant höheren Partizipationsmöglichkeiten, die Mitarbeitern bei hoher LMX-

²⁷³ Vgl. Wilson/Sin/Conlon (2010): 362.

²⁷⁴ Vgl. Sias (2005): 385.

²⁷⁵ Vgl. Van Dam/Oreg/Schyns (2008): 325.

²⁷⁶ Vgl. Dulebohn et al. (2012): 1727.

²⁷⁷ Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 224, Schyns (2002): 245.

²⁷⁸ Vgl. van den Heuvel et al. (2015): 5.

²⁷⁹ Vgl. Sias (2005): 385.

²⁸⁰ Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 225.

²⁸¹ Graen/Uhl-Bien (1995): 227.

Qualität im Kontext von organisationalem Wandel eingeräumt werden, dazu beitragen.²⁸² Beispielsweise involvieren Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei hoher LMX-Qualität in Brainstorming-Prozesse.²⁸³

Zudem sind Mitarbeiter dazu geneigt, die Beziehung zu ihrer Führungskraft auf die Organisation als Ganzes zu abstrahieren.²⁸⁴ Das Bewusstsein darüber, dass sich Mitarbeiter auf die Unterstützung der Führungskraft beim Vorliegen einer hohen LMX-Qualität verlassen können,²⁸⁵ indem etwa ein verbesserter Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Trainings)²⁸⁶ oder zu materiellen Ressourcen bspw. in Form von Computer-Upgrades²⁸⁷ ermöglicht wird, kann somit die Wahrnehmung bestärken, dass eine starke digitale Vision vorliegt, die durch die Organisation an Unterstützung erfährt. Vor diesem Hintergrund wird von folgender Hypothese ausgegangen:

Hypothese 5 (H5): Je höher die LMX-Qualität ausgeprägt ist, desto höher ist die Wahrnehmung einer starken digitalen Vision.

Proaktive Persönlichkeit und wahrgenommene Nützlichkeit

Definitionsgemäß sind proaktive Persönlichkeiten dadurch gekennzeichnet, dass sie eine stabile Neigung aufweisen, Maßnahmen zu ergreifen, um direkten Einfluss auf ihre Umwelt zu nehmen.²⁸⁸ So wird ihnen die Eigenschaft zugeschrieben, Arbeitssituationen zu schaffen sowie zu beeinflussen, die den beruflichen Erfolg begünstigen.²⁸⁹ Dies kommt bspw. dadurch zum Ausdruck, dass sie freiwillige sowie konstruktive Bemühungen zeigen, um funktionale Veränderungen hinsichtlich der Art und Weise der Arbeitsausführung zu induzieren²⁹⁰ und dadurch eine Verbesserung der Arbeitsperformance bewirken.²⁹¹ Zudem verhelfen sie sich zu einer besseren Arbeitsplatzkontrolle,²⁹² d.h. Entscheidungsspielräumen bei der

²⁸² Vgl. Van Dam/Oreg/Schyns (2008): 325.

²⁸³ Vgl. Fairhurst (1993): 345.

²⁸⁴ Vgl. Scott/Bruce (1994): 600.

²⁸⁵ Vgl. Graen/Uhl-Bien (1995): 230.

²⁸⁶ Vgl. Klein/Kim: (1998): 91, Wilson/Sin/Conlon (2010): 362.

²⁸⁷ Vgl. Wilson/Sin/Conlon (2010): 362.

²⁸⁸ Vgl. Bateman/Crant (1993): 105.

²⁸⁹ Vgl. Seibert/Kraimer/Crant (2001): 847.

²⁹⁰ Vgl. Fuller/Marler (2009): 339, Morrison/Phelps (1999): 403, Seibert/Kraimer/Crant (2001): 862.

²⁹¹ Vgl. Kim/Liu/Diefendorff (2015): 224.

²⁹² Vgl. Hornung/Rousseau (2007): 416, Li et al. (2014): 955.

Arbeit²⁹³ und neigen zu einem erhöhten Einfallsreichtum.²⁹⁴ Auf dieser Grundlage wird angenommen, dass proaktive Persönlichkeiten das nutzenbringende Potenzial von digitalen Technologien im erhöhtem Maße wahrnehmen, da sie sich in der Lage sehen, ihre Arbeitssituation in solcher Weise gestalten zu können, sodass eine Nutzung der digitalen Technologien zu ihren Gunsten ermöglicht wird. In ähnlicher Weise bestätigen die empirischen Ergebnisse von Hornung/Rousseau (2007), dass proaktiv agierende Personen den Nutzen von Veränderungen eher wahrnehmen.²⁹⁵ Die Autoren begründen dies unter anderem dadurch, dass proaktiv agierende Personen zuversichtlicher sind, die organisationale Veränderung zur Generierung von persönlichen Vorteilen zu nutzen.²⁹⁶

Weiterhin wird von proaktiven Personen angenommen, dass sie aktiv nach Informationen suchen, um ihre Umstände hin zum Besseren zu verändern.²⁹⁷ Li/Liang/Crant (2000) hypothetisieren, dass proaktive Persönlichkeiten eine stärkere Beziehung zu ihrer Führungskraft aufbauen, da diese eine wertvolle Quelle von Informationen darstellen, um Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Arbeitssituation identifizieren zu können.²⁹⁸ In Anlehnung an diese Argumentation ist zu erwarten, dass proaktive Persönlichkeiten ebenfalls die Nützlichkeit von digitalen Technologien positiver bewerten, da diese einen unmittelbaren Zugang zu diversen organisationsspezifischen Informationen ermöglichen²⁹⁹ und damit einen Mechanismus darstellen können, der die Identifikation von zusätzlichen Optimierungsmöglichkeiten für ihre eigene Arbeitssituation erlaubt. Für weniger proaktive Persönlichkeiten sollte dieser Mechanismus keine Bedeutung haben, da diese eher dazu geneigt sind, den Status quo aufrechtzuerhalten.³⁰⁰ Aufgrund dessen wird von folgender Hypothese ausgegangen:

Hypothese 6 (H6): Je proaktiver die Persönlichkeit der Beschäftigten ausgeprägt ist, desto höher ist die wahrgenommene Nützlichkeit der digitalen Technologien.

²⁹³ Vgl. Hackman/Oldham (1976): 258.

²⁹⁴ Vgl. Fuller/Marler (2009): 340, Herzberg/Roth (2014): 41. Tornau/Frese (2012): 23.

²⁹⁵ Vgl. Hornung/Rousseau (2007): 416.

²⁹⁶ Vgl. Hornung/Rousseau (2007): 406.

²⁹⁷ Vgl. Crant (2000): 437.

²⁹⁸ Vgl. Li/Liang/Crant (2010): 396.

²⁹⁹ Vgl. Oldham/Da Silva (2015): 7, Vuori/Helander/Okkonen (2018): 239.

³⁰⁰ Vgl. Bateman/Crant (1993): 105.

Darstellung des Gesamtmodells

Das Kernstück des Gesamtmodells beschreibt die IDB der Beschäftigten, sodass ihre Entstehung als zentraler Aspekt im Modell fokussiert wird. Unter Zugrundelegung der Taxonomie von Holt et al. (2007) ließen sich anhand ihrer vier vorgeschlagenen Klassen an Prädiktoren potenziell relevante Determinanten der IDB identifizieren. Als bedeutsam wird dabei die starke digitale Vision als Prozessfaktor, die proaktive Persönlichkeit als individuelle Differenz, die wahrgenommene Nützlichkeit als Inhaltsfaktor und die LMX-Qualität als Kontextfaktor angesehen (Siehe Abbildung 2).

Mit dem Ziel der Eindämmung von Alternativerklärungen und der Erhöhung der Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse werden Kontrollvariablen in das Modell integriert.³⁰¹ Als potenziell relevante Kontrollvariable ist zunächst das Alter anzuführen. So neigen ältere Personen eher dazu, Veränderungen als weniger positiv zu bewerten³⁰² oder eine geringere Verhaltenskontrolle wahrzunehmen, was mit einer reduzierten veränderungsunterstützenden Verhaltensabsicht verknüpft ist.³⁰³ Zudem zeigen Morris/Venkatesh (2000), dass ältere Individuen in geringeren Maße bereit sind, Technologien zu übernehmen oder diese nachhaltig nutzen zu wollen.³⁰⁴ Darauf basierend wird erwartet, dass die IDB mit zunehmendem Alter geringer ausfällt.

Darüber hinaus wird das Geschlecht als Kontrollvariable in das Modell aufgenommen. Zur Begründung ist anzuführen, dass Männer und Frauen hinsichtlich des Ausmaßes an Computerängstlichkeit³⁰⁵ Divergenzen aufweisen, wobei diese bei Frauen typischerweise stärker ausgeprägt ist.³⁰⁶ Dadurch bedingt neigen Frauen zu einem geringeren Selbstwirksamkeitsempfinden mit Bezug auf die Nutzung von Technologien am Arbeitsplatz, sodass dies letztlich in einer geringeren Verhaltensabsicht münden kann, Technologien zu übernehmen.³⁰⁷ Da der Einsatz von Technologien einen wesentlichen Bestandteil der Digitalisierung

³⁰¹ Vgl. Bono/McNamara (2011): 859, Diedrich (2019): 548.

³⁰² Vgl. Iverson (1996): 129, Vakola (2014): 199.

³⁰³ Vgl. Straatmann/Nolte/Seggewiss (2018): 415.

³⁰⁴ Vgl. Morris/Venkatesh (2000): 292.

³⁰⁵ Unter Computerängstlichkeit kann eine „zeitlich überdauernde Persönlichkeitsdisposition (Trait) verstanden (werden), die sowohl kognitive als auch affektive Komponenten (Angstgefühle und Besorgniskognitionen) beinhaltet.“ Richter/Naumann/Horz (2010): 25.

³⁰⁶ Vgl. Igbaria/Chakrabarti (1990): 234, Venkatesh/Morris (2000): 119.

³⁰⁷ Vgl. Venkatesh/Morris (2000): 119.

darstellt, wird angenommen, dass bei Frauen die IDB geringer ausgeprägt ist als bei Männern.

Weiterhin deuten Forschungsbeiträge zum organisationalen Wandel darauf hin, dass die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit als Kontrollvariable nicht zu vernachlässigen ist.³⁰⁸ So belegen Studien, dass mit einer kürzeren Dauer der Unternehmenszugehörigkeit positivere veränderungsbezogene Reaktionen verbunden sind.³⁰⁹ Zur Begründung dessen führt bspw. Iverson (1996) an, dass Mitarbeiter, die kürzer im Unternehmen tätig sind, minder stark etablierte Routinen hinsichtlich ihrer Tätigkeitsausführung entwickelt haben und im geringeren Maße gefestigte Ansichten hinsichtlich der organisatorischen Abläufe besitzen.³¹⁰ Da digitalisierungsbedingte Veränderungen oftmals in Modifikationen der Tätigkeitsausführung oder organisatorischer Abläufe resultieren,³¹¹ wird erwartet, dass eine zunehmende Dauer der Unternehmenszugehörigkeit mit einer Reduktion der IDB verknüpft ist.

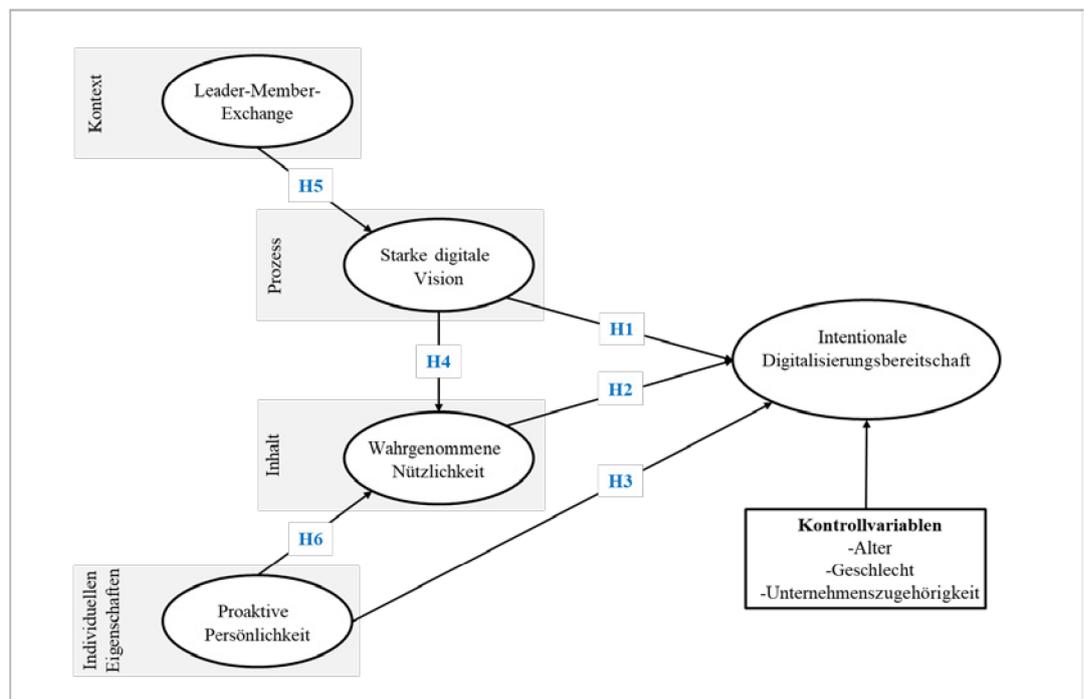


Abbildung 2: Darstellung des konzeptionellen Gesamtmodells (Eigene Darstellung)

³⁰⁸ Vgl. Iverson (1996): 138, Vakola (2014): 199, van Dam/Oreg/Schyns (2008): 325.

³⁰⁹ Vgl. Iverson (1996): 138, van Dam/Oreg/Schyns (2008): 325.

³¹⁰ Vgl. Iverson (1996): 129.

³¹¹ Vgl. Neugebauer (2018): 4, Okkonen/Vuori/Palvalin (2019): 166.

4 Methodik

4.1 Erhebung und Aufbereitung der Daten

Die Durchführung der Befragung erfolgte in einem 4-wöchigen Zeitraum von Ende März 2019 bis Ende April 2019. Dabei wurde 7100 Mitarbeitern die Teilnahme an der Befragung ermöglicht, wobei der Zugang sowohl per Mail als auch über das Intranet gewährleistet wurde. Die Rücklaufquote beträgt 18,39%, sodass insgesamt 1305 Mitarbeiter an der Umfrage teilnahmen. Da der Fokus in dieser Arbeit auf Mitarbeiter gelegt wird, die direkt von dem digitalisierungsbezogenem Veränderungsvorhaben betroffen sind, erfolgt eine Eliminierung von Probanden, die berichten, dass sich keine digitalisierungsbedingten Veränderungen hinsichtlich der für sie arbeitsrelevanten Verfahren und Prozesse ergeben, sowie Mitarbeitern, deren Art und Weise der Tätigkeitsausführung durch die Digitalisierung unverändert bleibt. Dieser Ausschluss resultiert in einer Stichprobenreduktion von 37 Fällen.

Die Aufbereitung des Datensatzes ist notwendig, da dessen Versäumnis dazu führen kann, dass die im Zuge der späteren quantitativen Analyse produzierten Ergebnisse verzerrt sein können bzw. in ihrer Aussagekraft beeinträchtigt sind.³¹² Zu diesem Zweck ist eine Begutachtung der Häufigkeitsverteilungen je Variable vorzunehmen. Einerseits geben diese Auskunft darüber, ob die Daten im zulässigen Wertebereich liegen und ermöglichen dadurch die Identifikation von unplausiblen Antworten bzw. Ausreißern sowie fehlenden Werten.³¹³ Andererseits wird anhand der Häufigkeitsverteilungen geprüft, ob für eine Variable eine extreme Verteilungsform vorliegt. Dies ist von Relevanz, da Variablen mit extremen Verteilungsformen zu verzerrten Auswertungsergebnissen führen können.³¹⁴

Für den vorliegenden Datensatz lässt sich nach Untersuchung der Häufigkeitsverteilungen konstatieren, dass die Daten für die latenten Konstrukte stets im zulässigen Wertebereich liegen.³¹⁵ Die Kontrollvariablen weisen einzelne unplausible und nicht im zulässigen Wertebereich liegende Werte auf, welche

³¹² Vgl. Döring/Bortz (2016): 91, Hair et al. (2017): 52, Schendera (2007): 9

³¹³ Vgl. Döring/Bortz (2016): 589.

³¹⁴ Vgl. Döring/Bortz (2016): 590.

³¹⁵ Zulässiger Wertebereich bedeutet, dass die Antworten der Probanden stets innerhalb der 5-Punkte-Likert Skala lagen, anhand derer die latenten Konstrukte erfasst wurden.

folglich als fehlend (-99) deklariert werden.³¹⁶ Zudem fällt mit Blick auf die Geschlechterverteilung, die anhand von drei Kategorien erfasst wird, auf, dass lediglich 11 Probanden (0,9 %) ihr Geschlecht der Kategorie „Divers“ zuordneten. Auf Grundlage einer solch relativ kleinen Teilstichprobe sind aussagekräftige Ergebnisse für diese Kategorie nur eingeschränkt zu erwarten,³¹⁷ sodass sich für den Ausschluss dieser 11 Probanden, entschieden wird. Weitere kritische Verteilungsformen ließen sich nicht identifizieren. Insgesamt führten alle genannten Ausschlüsse zu einer finalen Stichprobengröße von 1257 Fällen (N=1257).

4.2 Beschreibung der Messinstrumente

Intentionale Digitalisierungsbereitschaft: Die Messung der IDB erfolgt in Anlehnung an die 3-Item-Skala von Bouckenoghe/Devos/Van den Broeck (2009), welche zur Erfassung der intentionalen Veränderungsbereitschaft verwendet wurde. Der Skala zufolge handelt es sich um ein reflektiv gemessenes Konstrukt.³¹⁸ Für die vorliegende Arbeit wurden einzelne Modifikationen bei den Items vorgenommen. Folglich wurden die Probanden nicht hinsichtlich eines allgemeinen Wandels befragt. Stattdessen erfolgte die Ermittlung der veränderungsunterstützenden Verhaltensabsicht bezüglich der Digitalisierung des eigenen Arbeitsbereiches sowie des Digitalisierungsprozesses.

Starke digitale Vision: Die Messung der starken digitalen Vision erfolgt in Anlehnung an die 3-Item-Skala von Choi (2007), welche zur Erfassung einer starken Vision, die auf Werten beruht, erstellt wurde. Der Skala zufolge handelt es sich um ein eindimensionales Konstrukt, welches reflektiv gemessen wird.³¹⁹ Darauf basierend erfasst die vorliegende Skala die Wahrnehmung der Mitarbeiter hinsichtlich der Existenz einer starken digitalen Vision. Damit umfasst die Visionsskala keine objektive Bewertung ihrer Stärke.³²⁰ Für die vorliegende Arbeit wurden einzelne Modifikationen bei den Items vorgenommen. Folglich wurden die Probanden nicht hinsichtlich der wahrgenommenen Existenz von Werten sowie

³¹⁶ Beispielsweise wurde eine Altersangabe von 0 oder 99 Jahren als unplausibel klassifiziert.

³¹⁷ Vgl. Latan/Noonan (2017): 226.

³¹⁸ Vgl. Bouckenoghe/Devos/Van den Broeck (2009): 575.

³¹⁹ Vgl. Choi (2007). 475.

³²⁰ Vgl. Choi (2007). 476.

einer Vision befragt. Stattdessen erfolgte eine Ermittlung des Vorhandenseins von klaren Zielen sowie eines überzeugenden Umsetzungsplans.³²¹

Wahrgenommene Nützlichkeit: Die wahrgenommene Nützlichkeit wird in der empirischen Forschung anhand von verschiedenen Messinstrumenten erfasst. Diese nehmen jedoch primären Bezug auf die originalen Messinstrumente der wahrgenommenen Nützlichkeit von Davis (1989) und Davis/Bagozzi/Warshaw (1989), die einen strengen Validierungsprozess durchliefen.³²² Die Divergenzen in den Messinstrumenten sind darauf zurückzuführen, dass einzelne Modifikationen vorgenommen wurden, um die Items an den entsprechenden Forschungskontext anzupassen. Die zugrundeliegende Definition des Konstrukts „wahrgenommene Nützlichkeit“ von Davis und Kollegen (1989) bleibt jedoch unberührt.³²³ In dieser Arbeit wird sich an die 4-Item-Skala von Venkatesh/Davis (2000) angelehnt, die ebenfalls auf den originalen Messinstrumenten zur wahrgenommenen Nützlichkeit beruht, sich durch ihren unternehmensbezogenen Fokus³²⁴ auszeichnet und hohe psychometrische Eigenschaften aufweist. Gemäß der Skala von Venkatesh/Davis (2000) handelt es sich um ein eindimensionales Konstrukt, welches reflektiv gemessen wird.³²⁵ Während die Items von Venkatesh/Davis (2000) die Nützlichkeit eines Systems erfassen, wurde in dieser Arbeit eine Anpassung an den digitalisierungsbezogenen Kontext vorgenommen, sodass die wahrgenommene Nützlichkeit mit Blick auf digitale Technologien mittels vier Items ermittelt wurde.

Proaktive Persönlichkeit: Die Ermittlung der proaktiven Persönlichkeit der Beschäftigten erfolgte in Anlehnung an die 10-Item-Messskala von Seibert/Crant/Kraimer (1999).³²⁶ Die Skala von Seibert/Crant/Kraimer (1999) stellt eine Kurzfassung der 17-Item proaktiven Persönlichkeitsskala (PPS) von Bateman/Crant (1993) dar, wobei die Autoren lediglich die 10-Items mit der höchsten Faktorladung auf das eindimensionale und reflektiv gemessene Konstrukt übernahmen.³²⁷ Da die Eliminierung der sieben Items zu keinen nennenswerten Einbußen hinsichtlich der Reliabilität der Skala geführt hat, gelangten

³²¹ Zur Begründung Siehe Kapitel 2.3.

³²² Vgl. Deng et al. (2005): 750, Hess/McNab/Basoglu (2005): 7.

³²³ Vgl. Deng et al. (2005): 750, Ma/Liu (2004): 61f.

³²⁴ Vgl. Venkatesh/Davis (2000): 186.

³²⁵ Vgl. Venkatesh/Davis (2000): 194.

³²⁶ Vgl. Seibert/Crant/Kraimer (1999): 427.

³²⁷ Vgl. Bateman/Crant (1993): 110f, Seibert/Crant/Kraimer (1999): 419.

Seibert/Crant/Kraimer (1999) zu der Schlussfolgerung, dass ihre Kurzfassung mit der 17-Item-Skala von Bateman/Crant (1993) vergleichbar zu sein scheint.³²⁸ Tatsächlich kommt die Skala von Seibert/Crant/Kraimer (1999) in späteren Arbeiten vermehrt zum Einsatz und erzielt adäquate Reliabilitätsmaße.³²⁹ Darüber hinaus finden weitere Kurzfassungen der Originalskala von Bateman/Crant (1993) Anwendung, welche hinsichtlich der Anzahl der verwendeten Items variieren.³³⁰

LMX: Zur Erfassung der LMX-Qualität wurde die 7-Item-Skala (LMX7) von Schyns (2002)³³¹ herangezogen, die die deutsche Version der LMX7-Skala von Graen/Uhl-Bien (1995) darstellt. Im Fokus steht dabei die individuelle Beziehung zwischen der Führungskraft und jedem Mitarbeiter,³³² wobei die Einschätzung der LMX-Qualität vonseiten der Mitarbeiter erfolgt.³³³ Eine Bewertung der LMX-Qualität ist ebenfalls durch die Führungskraft möglich. Diese findet in der vorliegenden Arbeit jedoch keine Anwendung, da Einschätzungen durch die Führungskräfte aufgrund des Phänomens der sozialen Erwünschtheit eher verzerrt sind,³³⁴ die LMX-Skala für Führungskräfte eine geringere Reliabilität aufweist³³⁵ und der Fokus in dieser Arbeit auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter gelegt wird. Neben der LMX7-Skala bestehen weitere Messinstrumente. Schriesheim/Castro/Cogliser (1999) konstatieren in ihrer Literaturübersicht, dass mindestens zwölf Messinstrumente existieren, um die LMX-Qualität zu erfassen.³³⁶ Das Unterscheidungsmerkmal liegt primär in der Anzahl der verwendeten Items (2-14 Items) und weniger in ihren inhaltlichen Messungen.³³⁷ Da die LMX7-Skala von Graen/Uhl-Bien (1995) die vielversprechendsten psychometrischen Eigenschaften aufweist und in der LMX-Forschung das prominente Messinstrument darstellt,³³⁸ findet diese in der vorliegende Arbeit in ihrer deutschen Fassung Anwendung. Schyns (2002) belegt ebenfalls geeignete psychometrische Eigenschaften der

³²⁸ Vgl. Seibert/Crant/Kraimer (1999): 419.

³²⁹ Vgl. Cai et al. (2018): 6, Caniels/Semeijn/Renders (2018): 55, Elsaied (2019): 6, Giebels (2016): 327, Major/Turner/Fletcher (2006): 930.

³³⁰ Vgl. Parker/Williams/Turner (2006):642, Vgl. Parker (1998): 840.

³³¹ Vgl. Schyns (2002): 245.

³³² Vgl. Schyns (2002): 235.

³³³ Vgl. Schyns (2002): 242.

³³⁴ Vgl. Schyns (2002): 237.

³³⁵ Vgl. Gerstner/Day (1997): 832.

³³⁶ Vgl. Schriesheim/Castro/Cogliser (1999): 94.

³³⁷ Vgl. Schyns (2002): 237.

³³⁸ Vgl. Gerstner/Day (1997): 832, Martin et al. (2016): 75.

deutschen LMX-7 Version und bestätigt die Eindimensionalität des Konstrukts, was mit der englischen LMX7-Skala konsistent ist.³³⁹ Zudem handelt es sich um ein Messinstrument, welches reflektiv gemessen wird.³⁴⁰

Alle verwendeten Konstrukte in dieser Arbeit wurden anhand einer 5-Punkte-Likert-Skala gemessen, die von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) reicht. Wobei die 5-Punkte-Likert-Skala zur Erfassung der proaktiven Persönlichkeit von 1 (nie/fasst nie) bis 5 (immer) reicht.

Kontrollvariablen: Die in das Untersuchungsmodell integrierten Kontrollvariablen beziehen sich auf das Alter, das Geschlecht und die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Während das Geschlecht als kategoriale Variable (0=männlich, 1=weiblich) erfasst wird, sind das Alter und die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit als kontinuierliche Variablen berücksichtigt.³⁴¹

4.3 Verfahren zur Datenanalyse

Das dieser Arbeit zugrundeliegende Modell beruht auf Variablenbeziehungen, die zwischen mehreren latenten Konstrukten angenommen werden und deren Überprüfung als Ziel dieser Arbeit beschrieben wird. Aus diesem Grund findet die Strukturgleichungsanalyse als Methode zur Datenanalyse Anwendung, da diese eine empirische Überprüfung von komplexen Zusammenhängen zwischen latenten d.h. nicht beobachtbaren Konstrukten, die indirekt über Indikatorvariablen erfasst werden, erlaubt.³⁴² Der Literatur ist zu entnehmen, dass sich Strukturgleichungsmodelle grundsätzlich über zwei Verfahren schätzen lassen,³⁴³ die sich komplementär zueinander verhalten.³⁴⁴ Differenziert wird zwischen dem kovarianzanalytischen und dem varianzanalytischen Verfahren.³⁴⁵ In Abhängigkeit des Untersuchungsziels und der vorhandenen Daten, die zur Untersuchung herangezogen werden, ist ein Verfahren dem anderen vorzuziehen.³⁴⁶ So weist der kovarianzbasierte Ansatz, welcher als konfirmatorisches Verfahren klassifiziert

³³⁹ Vgl. Schyns (2002): 242, Martin et al. (2016): 75.

³⁴⁰ Vgl. Schyns (2002): 240.

³⁴¹ Eine Übersicht der verwendeten Messinstrumente findet sich im Anhang 1, Tabelle 3, S. 72-73.

³⁴² Vgl. Hair et al. (2017): 52, Weiber/Mühlhaus (2014): 85.

³⁴³ Vgl. Hair et al. (2017): 52.

³⁴⁴ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 323.

³⁴⁵ Vgl. Hair et al. (2017): 52.

³⁴⁶ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 323.

ist,³⁴⁷ eine höhere Eignung auf, wenn die Hauptintention der Untersuchung darin liegt, Theorien als Ganzes zu testen, zu bestätigen oder die Evaluation einer Theorie im Vergleich zu alternativen Theorien vorzunehmen.³⁴⁸ Im Gegensatz dazu ist das varianzanalytische Verfahren, welchem der Partial Least Square-Ansatz (PLS) subsumiert und in der vorliegenden Arbeit fokussiert wird, eher darauf ausgerichtet, einzelne Bestandteile eines in der Literatur vorgeschlagenen theoretischen Modells zu testen.³⁴⁹ Dem PLS-Ansatz wird zudem eine bessere Eignung beigemessen, wenn die zu ergründenden Phänomene durch eine relative Neuartigkeit charakterisiert sind³⁵⁰ oder sich die Modellbildung im Anfangsstadium der Entwicklung befindet,³⁵¹ sodass dem PLS-Ansatz auch ein explorativer Charakter zukommt.³⁵² Darüber hinaus eignet sich der PLS-Ansatz, wenn das Hauptinteresse der Untersuchung in der Identifikation der wesentlichen Treiber des Zielkonstrukts liegt.³⁵³ Darauf bezugnehmend wird dem PLS-Ansatz für die vorliegende Arbeit eine akzeptablere Eignung zur Datenanalyse zugesprochen. Zur Begründung dessen sei darauf verwiesen, dass der vorgeschlagenen Taxonomie von Holt et al. (2007) zwar das Vermögen zugeschrieben wird, relevante Prädiktoren der Verhaltensabsicht im Kontext von organisationalem Wandel systematisch zu identifizieren,³⁵⁴ allerdings mit Bezug auf die IDB das empirische Fundament, einschließlich aufgedeckter Drittvariableneffekte, wenig belastbar ist. Mit Verweis auf den bisherigen Forschungsstand und die Forschungsfragen dieser Arbeit (siehe Kapitel 1), kommt jener Untersuchung ein explorativer Charakter zuteil, was somit die Eignung des PLS-Ansatzes für die vorliegende Arbeit untermauert. Zudem sind in das Untersuchungsmodell dieser Arbeit lediglich einzelne Bestandteile von theoretischen Modellen integriert. Dadurch erfolgt keine Testung der theoretischen Modelle in ihrer Gänze, sodass diese Tatsache eher für die Wahl des PLS-Ansatzes spricht.

³⁴⁷ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 54.

³⁴⁸ Vgl. Hair et al. (2017): 19, Sosik/Kahai/Piovoso (2009): 16, Weiber/Mühlhaus (2014): 323.

³⁴⁹ Vgl. Sosik/Kahai/Piovoso (2009): 16.

³⁵⁰ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 78.

³⁵¹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 323.

³⁵² Vgl. Hair et al. (2017): 3.

³⁵³ Vgl. Hair et al. (2017): 19.

³⁵⁴ Vgl. Straatmann et al. (2016): 8.

Ein weiteres Unterscheidungskriterium zwischen dem PLS- und dem kovarianzbasierten Ansatz basiert auf der Annahme bzgl. der Datenverteilung. Während der kovarianzanalytische Ansatz in der Regel eine multinormale Verteilung der Daten voraussetzt, um präzise Schätzergebnisse zu erzielen,³⁵⁵ umschreibt jene Annahme keine notwendige Bedingung für die Anwendung des PLS-Ansatzes.³⁵⁶ Zur Prüfung der Normalverteilungsannahme können der Kolmogorov-Smirnov-Test oder der Shapiro-Wilks-Test herangezogen werden, welche einen Vergleich der Daten mit einer Normalverteilung vornehmen, die hinsichtlich des Mittelwerts und der Standardabweichung mit denen der Stichprobe identisch sind.³⁵⁷ In der vorliegenden Arbeit wird sich auf den Kolmogorov-Smirnov-Test bezogen, da dieser bei einer Stichprobe mit über 50 Fällen dem Shapiro-Wilks-Test vorzuziehen ist.³⁵⁸ Die Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Test illustrieren, dass die erhobenen Daten keine multinormale Verteilung aufweisen.³⁵⁹ Dieses Ergebnis unterstützt somit ebenfalls die Anwendung des PLS-Ansatzes für die vorliegende Arbeit.

Bezüglich der Evaluation der Güte des geschätzten Strukturgleichungsmodells unter Verwendung des PLS-Verfahrens lässt sich aus der Literatur herauslesen, dass bisher kein bewährtes globales Güterkriterium zur Beurteilung des Gesamtmodells existiert.³⁶⁰ Aus diesem Grund wird eine systematische Vorgehensweise anhand eines zweistufigen Prozesses empfohlen, bei dem alle zur Verfügung stehenden Güterkriterien der Messmodelle (1. Stufe) sowie des Strukturmodells (2. Stufe) insgesamt zur Beurteilung der Modellgüte herangezogen werden.³⁶¹ In der vorliegenden Arbeit wird dieser Empfehlung Folge geleistet, sodass im Rahmen der empirischen Analyse zunächst eine Beurteilung der Messmodelle vorgenommen wird und daran schließend das Strukturmodell anhand der in der Literatur vorgeschlagenen Güterkriterien evaluiert wird.

³⁵⁵ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 64.

³⁵⁶ Vgl. Hair et al. (2017): 10.

³⁵⁷ Vgl. Sarstedt/Mooi (2014): 149.

³⁵⁸ Vgl. Sarstedt/Mooi (2014): 178.

³⁵⁹ Siehe dazu Anhang 2, Tabelle 4, S. 74.

³⁶⁰ Vgl. Hair et al. (2017): 74, Herrmann/Huber/Kressmann (2006): 59.

³⁶¹ Vgl. Hair et al. (2017): 91, Ringle (2004): 14.

5 Empirische Analyse

5.1 Deskriptive Statistiken

Demografische Merkmalsbeschreibung der Stichprobe

Von den 1257 Studienteilnehmern sind 311 (24,5 %) weiblich und 943 (74,4 %) männlich. 3 (0,2 %) Studienteilnehmer lieferten keine Informationen bzgl. ihres Geschlechts. Das durchschnittliche Alter liegt bei 42,67 Jahren mit einer Standardabweichung (SD) von 12,399 Jahren. Die Altersspanne erstreckt sich von 17 Jahren bis 63 Jahren, wobei 10,7 % der Beschäftigten ein Alter von bis zu 25 Jahre angaben, 21 % von einem Alter zwischen 26 und 35 Jahren berichten, 16,1 % ein Alter von 36 bis 45 Jahren nennen, 29,8% von 46 bis 55 Jahre alt sind und 17,4 % der Probanden das 55-zigste Lebensjahr überschreiten. Daraus geht hervor, dass die Probanden über die Altersklassen gleichmäßig verteilt sind. 5 % der Probanden gaben keine Angaben hinsichtlich ihres Alters. Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit beträgt im Durchschnitt 20,03 Jahre (SD = 12,943 Jahre). Daneben wird ersichtlich, dass die Spanne der Unternehmenszugehörigkeit von weniger als einem Jahr bis zu 47 Jahren reicht.

Ausprägungen der Items der latenten Konstrukte

Bei Betrachtung der Ausprägungen der drei Items der IDB wird ersichtlich, dass die Organisationsmitglieder tendenziell zustimmen, den digitalisierungsbezogenen Veränderungsprozess unterstützen zu wollen. So lassen sich Mittelwerte der drei Items dokumentieren, die zwischen 3,63 und 3,71 liegen, wobei die korrespondierenden Standardabweichungen Werte von 0,931 bis 0,963 annehmen.

Mit Blick auf die sieben Items des LMX-Konstrukts fällt auf, dass die Probanden tendenziell von einer mittelmäßigen bis guten Beziehung zu ihrer Führungskraft berichten. Dies spiegelt sich in den entsprechenden Mittelwerten wider, welche von 3,48 bis 3,79 bei einer 5-Punkte-Likert-Skala reichen. Die beiden Items mit der höchsten Mittelwertausprägung (lmx_6 und lmx_7) zeugen von einem tendenziell guten Verhältnis, welches durch Vertrauen sowie Effektivität zwischen dem Mitarbeiter und seiner Führungskraft charakterisiert ist. Die Standardabweichungen erstrecken sich auf Werte von 0,931 bis 1,062.

Die drei Items der starken digitalen Vision zeigen, dass die Mitarbeiter dem Vorhandensein einer starken digitalen Vision eher nicht oder lediglich teilweise

zustimmen. Die Mittelwerte der drei Items liegen hierbei zwischen 2,79 bis 2,92, wobei die Standardabweichungen Werte zwischen 0,911 und 0,996 betragen. Bei einer Likert-Skala, die in ihrem Maximum einen Wert von 5 annehmen kann, sind diese Mittelwerte nicht als hoch einzustufen. Im Durchschnitt stimmen die Probanden am wenigsten dahingehend zu, dass ein überzeugender Plan zur Umsetzung der Digitalisierung vorliegt (Item sds_1).

Mit Verweis auf die zugrundeliegenden Items des Konstrukts „Proaktive Persönlichkeit“ fällt auf, dass die Probanden ihre Persönlichkeit tendenziell als „gelegentlich“ bis „oft“ proaktiv einstufen. Dies kommt durch Mittelwerte, die zwischen 3,16 und 3,82 der neun Items liegen, zum Ausdruck, wobei sich die Standardabweichungen auf Werte zwischen 0,716 und 0,859 belaufen.

Die wahrgenommene Nützlichkeit wird vonseiten der Studienteilnehmer als relativ hoch eingestuft. So liegen die Mittelwerte der vier Items bei einer 5-Punkte Likert-Skala zwischen 3,79 und 4,10, wobei lediglich ein Item einen Mittelwert von über 4 annimmt (Item pu_4). Jenes Item gibt Auskunft über das Ausmaß, zu dem die digitalen Arbeitsmittel eine nützliche Unterstützung im Alltag darstellen. Das Spektrum der Standardabweichungen reicht von 0,764 bis 0,849.³⁶²

5.2 Evaluation der Messmodelle

Vorgehensweise im Rahmen der Evaluation der Messmodelle

Bevor auf die Evaluation der Messmodelle unter Verwendung des PLS-Verfahrens eingegangen wird, werden zunächst die verschiedenen Gütekriterien aufgezeigt, die in der vorliegenden Arbeit zu deren Prüfung herangezogen werden. Zur Beurteilung von reflektiven Messmodellen wird sich auf Gütekriterien berufen, die eine Einschätzung ihrer Reliabilität sowie ihrer Validität ermöglichen.³⁶³

Die Reliabilität als traditionelles Testgütekriterium gibt Auskunft über die Messgenauigkeit eines Erhebungsinstruments. Dies meint den Grad, mit dem ein Erhebungsinstrument die Messung eines Sachverhalts frei von Messfehlern erlaubt.³⁶⁴ Als Gütekriterien zur Einschätzung der Reliabilität der Messinstrumente

³⁶² Eine Darstellung der deskriptiven Statistiken der Items des Strukturmodells findet sich im Anhang 2, Tabelle 5, S. 75.

³⁶³ Vgl. Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 145, Weiber/Mühlhaus (2014): 325.

³⁶⁴ Vgl. Döring/Bortz (2016): 465, Weiber/Mühlhaus (2014): 135.

sind die Konstruktreliabilität, welche mithilfe der Kennzahlen Faktorreliabilität und Cronbachs Alpha berechnet wird, sowie die Indikatorreliabilität, von Bedeutung.³⁶⁵

Die Konstruktreliabilität gibt Auskunft darüber, wie wirkungsvoll ein Konstrukt auf Basis seiner zugeordneten Indikatoren gemessen wird. Dies impliziert, dass die dem Konstrukt zugewiesenen Indikatoren starke Interkorrelationen zueinander aufweisen sollten, wobei die Faktorreliabilität eine Prüfung dessen erlaubt.³⁶⁶ Die Faktorreliabilität nimmt stets Werte zwischen eins und null an. Hier gilt, dass ein höherer Wert gleichzeitig auch Ausdruck einer höheren Reliabilität ist.³⁶⁷ Werte, die den empfohlenen Schwellenwert von 0,7 überschreiten, sind hierbei als zufriedenstellend einzustufen.³⁶⁸ Als nicht wünschenswert werden dennoch Werte erachtet, die in jedem Fall über 0,95 hinausgehen, da diese ein Indiz dafür sein könnten, dass alle Indikatoren das gleiche Phänomen messen und dies wiederum in einer nicht validen Messung des Konstrukts resultiert. Auch Cronbachs Alpha erlaubt auf Grundlage der Interkorrelationen zwischen den Indikatorvariablen eine Abschätzung der Reliabilität. Jenes Reliabilitätsmaß wird analog zur Faktorreliabilität interpretiert, wobei die Werte ebenfalls zwischen null und eins liegen und sich eine akzeptable Reliabilität ergibt, sobald der ermittelte Cronbachs Alpha-Wert höher als bzw. gleich 0,7 ausfällt.³⁶⁹ Im Rahmen von PLS-basierten Strukturgleichungsmodellen empfiehlt sich, sowohl Cronbachs Alpha als auch die Faktorreliabilität als Gütemaße anzuwenden, da letzteres häufig in einer Überschätzung der Reliabilität mündet und Cronbachs Alpha hingegen eher konservative Ergebnisse produziert. Bei der Evaluation der Reliabilität eines Messmodells kann folglich angenommen werden, dass der wahre Wert zwischen beiden Kennzahlen liegt.³⁷⁰

Der Anteil der Varianz eines Indikators, der durch das zugrundeliegende latente Konstrukt erklärt werden kann, wird durch die Indikatorreliabilität ausgedrückt.³⁷¹ Hinsichtlich der Höhe des Anteils der erklärten Varianz wird in der Literatur häufig gefordert, dass das latente Konstrukt zu einer Varianzaufklärung von mehr als 50%

³⁶⁵ Vgl. Fuchs (2010): 25, Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 145, Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 695.

³⁶⁶ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 695.

³⁶⁷ Vgl. Hair et al. (2017): 97.

³⁶⁸ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 695.

³⁶⁹ Vgl. Hair et al. (2017): 97, Weiber/Mühlhaus (2014): 325,

³⁷⁰ Vgl. Hair et al. (2017): 97.

³⁷¹ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 694.

des Indikators beitragen sollte. Durch diesen vorgeschlagenen Grenzwert wird sichergestellt, dass die gemeinsame Varianz des Konstrukts und des Indikators über die Varianz des Messfehlers hinausgeht.³⁷² Daraus resultiert, dass die Ladung des Konstrukts auf den Indikator einen Wert von mindestens 0,7³⁷³ annehmen sollte, damit die Indikatorreliabilität als akzeptabel eingestuft werden kann.³⁷⁴ Indikatoren deren Ladungen den vorgesehenen Schwellenwert nicht überschreiten, sind aus der Skala zu entfernen und demnach nicht weiter zu berücksichtigen.³⁷⁵

Neben der Einschätzung der Reliabilität sind die Messinstrumente ebenfalls einer Prüfung hinsichtlich ihrer Validität zu unterziehen. Diese nimmt Bezug auf die konzeptionelle Richtigkeit eines Messinstruments, das heißt, das Ausmaß zu dem es tatsächlich das misst, was es zu messen beansprucht.³⁷⁶ Zur Prüfung dessen kommen vor allem Gütemaße zum Tragen, die eine Einschätzung der Diskriminanzvalidität und der Konvergenzvalidität ermöglichen.³⁷⁷

Die Diskriminanzvalidität verlangt, dass die Messung eines Konstrukts von Messungen anderer Konstrukte divergiert³⁷⁸ und impliziert somit eine empirische Eigenständigkeit des Zielkonstrukts.³⁷⁹ Ein wirkungsvolles Gütemaß mittels dessen die Diskriminanzvalidität zu prüfen ermöglicht wird, stellt das Heterotrait-Monotrait-Verhältnis (HTMT-Verhältnis) dar.³⁸⁰ Hierbei ist ein Mangel an Diskriminanzvalidität zu attestieren, wenn der Wert des HTMT-Verhältnisses den Grenzwert von 0,85 überschreitet.³⁸¹

Inwieweit die Messung eines Konstrukts mit Alternativmessungen desselben Konstrukts positiv assoziierbar ist, ist wiederum Gegenstand der Konvergenzvalidität.³⁸² Die verschiedenen Indikatoren, die einem reflektiven Konstrukt zugeordnet sind, können hierbei als alternative Ansätze zur Messung des

³⁷² Vgl. Hair et al. (2017): 98.

³⁷³ Der Wert von ca. 0,7 ergibt sich beim Wurzelziehen der Varianz von 0,5. Vgl. Hair et al. (2017): 98.

³⁷⁴ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 694, Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 145.

³⁷⁵ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 695.

³⁷⁶ Vgl. Döring/Bortz (2016): 469, Weiber/Mühlhaus (2014): 128.

³⁷⁷ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers/Krafft (2010): 696, Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 146.

³⁷⁸ Vgl. Döring/Bortz (2016): 472.

³⁷⁹ Vgl. Hair et al. (2017): 99.

³⁸⁰ Vgl. Hair et al. (2017): 102.

³⁸¹ Vgl. Henseler/Ringle/Sarstedt (2015): 121 und 129.

³⁸² Vgl. Döring/Bortz (2016): 472, Hair et al. (2017): 97.

Konstrukts behandelt werden.³⁸³ Zur Prüfung der Konvergenzvalidität wird in der Literatur die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) vorgeschlagen.³⁸⁴ Diese erfasst den durchschnittlichen Anteil der erklärten Varianz der Indikatoren durch das Konstrukt und setzt diese zur Gesamtvarianz der Indikatoren, die dem Konstrukt zugrunde liegen, in Relation.³⁸⁵ Auf eine angemessene Konvergenzvalidität kann geschlossen werden, wenn ein DEV-Wert von 0,5 oder höher vorliegt, da dies eine Varianzaufklärung durch das Konstrukt impliziert, die über die des Messfehlers hinausgeht.³⁸⁶

Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht der verwendeten Gütekriterien einschließlich ihrer Grenzwerte, die zur Evaluation der reflektiven Messmodelle in der vorliegenden Arbeit Anwendung finden.

*Tabelle 1: Gütekriterien und Grenzwerte zur Evaluation von reflektiven Messmodellen.*³⁸⁷

Gütekriterien	Grenzwerte
Konstruktreliabilität	
– Faktorreliaibilität	> 0,70
– Cronbachs Alpha	≥ 0,70
Indikatorreliaibilität (Indikatorladungen)	≥ 0,70
Diskriminanzvalidität	
– Heterotrait-Monotrait-Verhältnis (HTMT-Verhältnis)	< 0,85
Konvergenzvalidität	
– durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	≥ 0,50

Güteprüfung der Messmodelle

Die Faktorreliaibilität mit einem Wert von 0,952 liegt für das Konstrukt „IDB“ über dem vorgesehenen Schwellenwert von 0,70. Damit liegt die Faktorreliaibilität auch

³⁸³ Vgl. Hair et al. (2017): 97.

³⁸⁴ Vgl. Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 146, Hair et al. (2017): 99.

³⁸⁵ Vgl. Henseler/Ringle/Sarstedt (2015): 116f.

³⁸⁶ Vgl. Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 146, Hair et al. (2017): 99.

³⁸⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Fuchs (2011): 27, Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 145.

knapp über der empfohlenen Obergrenze von 0,950, was ein Indiz für eine invalide Messung sein kann. Hier sei jedoch darauf verwiesen, dass die Faktorreliabilität oftmals zu einer Überschätzung der Reliabilität neigt, weshalb die Bewertung der Reliabilität unter Hinzunahme des Cronbachs Alpha als konservatives Gütemaß erfolgen sollte. Das Cronbachs Alpha nimmt einen Wert von 0,924 an. Unter der Annahme, dass der wahre Wert zwischen den Werten beider Kennzahlen liegt, und die Faktorreliabilität lediglich auf eine Überschreitung der Obergrenze von 0,002 hindeutet, wird dennoch auf eine gegebene Konstruktvalidität geschlossen. Die Indikatorladungen (0,919 – 0,946) überschreiten stets den geforderten Grenzwert von 0,70, sodass von einer adäquaten Indikatorreliabilität auszugehen ist. Mit Blick auf die HTMT-Werte lässt sich eine Spanne von 0,121 und 0,560 abzeichnen, sodass der geforderte Schwellenwert von 0,850 stets unterschritten bleibt und somit Diskriminanzvalidität gegeben ist. Die DEV liegt bei 0,866 und geht somit deutlich über die Mindestgrenze von 0,50 hinaus. Anhand dieser Befunde wird die Messung der IDB als reliabel sowie valide interpretiert.

Mit Bezug auf das Konstrukt LMX lässt sich für die Faktorreliabilität ein Wert von 0,947 ablesen, welcher deutlich oberhalb des Grenzwertes von 0,70 liegt. Unter Hinzunahme des Cronbachs Alpha Wertes, welcher 0,935 beträgt und somit den erforderlichen Mindestwert von 0,700 übersteigt, kann auf eine angemessene Konstruktvalidität geschlossen werden. Ebenso sind die Indikatorreliabilitäten als adäquat einzustufen, da die Indikatorladungen zwischen 0,763 und 0,894 liegen. Die Messung kann folglich als reliabel eingestuft werden. Von einer zufriedenstellenden Diskriminanzvalidität kann ebenfalls ausgegangen werden, da die errechneten HTMT-Werte im Hinblick auf die anderen latenten Konstrukte zwischen 0,140 und 0,393 liegen, was eine deutliche Unterschreitung der festgelegten Obergrenze von 0,850 bedeutet. Die durchschnittlich erfasste Varianz wird auf 0,720 beziffert und erfüllt damit die Mindestanforderung an die Varianzaufklärung von 50%. Dieser Befund kann als Beleg für das Vorliegen von Konvergenzvalidität gesehen werden.

Bei Betrachtung der starken digitalen Vision wird ersichtlich, dass sowohl die Faktorreliabilität mit einem Wert von 0,865 als auch das Cronbachs Alpha, welches 0,762 beträgt, im Akzeptanzbereich liegen, sodass von einer gegebenen Konstruktreliabilität auszugehen ist. Die Indikatorreliabilität ist ebenfalls als gegeben zu erachten, da sich die Indikatorladungen auf Werte zwischen 0,731 und

0,870 belaufen und damit der festgesetzten Mindestanforderung von 0,70 gerecht werden. Auf Basis dessen ist die Messung des latenten Konstrukts als reliabel anzusehen. Die Befunde der HTMT-Werte (0,073 – 0,393), die stets unterhalb von 0,850 liegen, ermöglichen weiterhin, dass auf eine gegebene Diskriminanzvalidität geschlossen wird. Der DEV-Wert beziffert sich auf 0,677 und überschreitet damit deutlich den kritischen Wert von 0,50. Die Messung des latenten Konstrukts ist daher als valide zu bewerten.

Werden die Gütekriterien der proaktiven Persönlichkeit in Augenschein genommen, so ist bei fünf Indikatorladungen eine Unterschreitung des Schwellenwerts von 0,70 festzustellen. Aus diesem Grund erfolgte ein sukzessiver Ausschluss der kritischen Indikatoren, sodass das Konstrukt final anhand von vier Indikatoren (pp_2, pp_3, pp_5, pp_6) abgebildet wird, die hinsichtlich ihrer Indikatorreliabilitäten (0,726 – 0,822) zufriedenstellende Werte aufweisen. Die Faktorreliabilität nimmt einen Wert von 0,868 an, was deutlich über dem Grenzwert von 0,70 liegt und auf eine gegebene Konstruktrelabilität hindeutet. Der Ergebniswert des Cronbachs Alpha, der mit 0,799 über dem Schwellenwert von 0,7 liegt, bestätigt dies. Während die zwischen 0,073 und 0,421 liegenden HTMT-Werte auf eine zufriedenstellende Diskriminanzvalidität schließen lassen, erlaubt der DEV-Wert von 0,622 die Schlussfolgerung, dass Konvergenzvalidität gegeben ist.

Mit Blick auf die Wahrgenomme Nützlichkeit zeigt sich für die Faktorreliabilität ein Wert von 0,938, der deutlich über dem Grenzwert von 0,70 liegt. Das Cronbachs Alpha nimmt einen Wert von 0,912 an. Bezüglich der Indikatorladungen lassen sich Werte zwischen 0,866 und 0,913 ablesen, sodass von zufriedenstellenden Indikatorreliabilitäten zu sprechen ist. Zudem wird sowohl die Diskriminanzvalidität als auch die Konvergenzvalidität als gegeben bewertet. Dies kommt durch HTMT-Werte, die innerhalb einer Spanne von 0,140 und 0,560 liegen sowie einem DEV-Wert von 0,792 zum Ausdruck. Beide Gütemaße produzieren demnach Werte, die im akzeptablen Bereich liegen. Unter Berücksichtigung dieser Befunde wird eine reliable sowie valide Messung angenommen.³⁸⁸

³⁸⁸ Eine Darstellung der Ergebnisse der Reliabilitäts- und Validitätsmaße je latentem Konstrukt findet sich im Anhang 3, Tabellen 6-8, S. 76-77.

5.3 Korrelationsanalyse

Die Durchführung von Korrelationsanalysen ermöglicht, dass erste Erkenntnisse dahingehend generiert werden, ob die hypothetisierten Beziehungen zwischen den Variablen falsifizierbar sind.³⁸⁹ Eine Begutachtung der Korrelationskoeffizienten für die angenommenen Zusammenhänge zwischen den latenten Konstrukten sowie den integrierten Kontrollvariablen wird daher vorgenommen.

Werden die Korrelationskoeffizienten zwischen der IDB und den hypothetisierten direkten Prädiktoren betrachtet, so lässt sich konstatieren, dass diese ausnahmslos auf dem 1%-Niveau signifikant sind und stets ein positives Vorzeichen aufweisen, was mit der erwarteten Richtung des Zusammenhangs konsistent ist. Der stärkste korrelative Zusammenhang wird hierbei mit der wahrgenommenen Nützlichkeit aufgedeckt, wobei der Korrelationskoeffizient einen Wert von 0,516 annimmt. Daran schließt die Proaktive Persönlichkeit mit einem Korrelationskoeffizient von 0,369, gefolgt von der starken digitalen Vision mit einem Korrelationskoeffizient von 0,176. Mit Blick auf den korrelativen Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Nützlichkeit und der proaktiven Persönlichkeit zeigt sich ein auf dem 1%-Niveau signifikanter Korrelationskoeffizient von 0,229. Auch die starke digitale Vision weist einen signifikant positiven Korrelationskoeffizienten (p-Wert < 0,01) mit der wahrgenommenen Nützlichkeit auf, welcher jedoch mit 0,224 etwas schwächer ausgeprägt ist. Zwischen der starken digitalen Vision und dem Konstrukt LMX kann ein Korrelationskoeffizient von 0,335 festgestellt werden, der auf dem 1%-Niveau signifikant ist.

Aufgrund der Tatsache, dass die zentralen korrelativen Zusammenhänge zwischen den latenten Konstrukten stets statistisch signifikant sind und die Vorzeichen der Korrelationskoeffizienten ausnahmslos mit der Richtung der hypothetisierten Zusammenhänge korrespondieren, können die Ergebnisse der Korrelationsanalyse als erste unterstützende Indizien für die formulierten Hypothesen interpretiert werden.

Darüber hinaus sind die Korrelationskoeffizienten zwischen der IDB und den drei Kontrollvariablen zu betrachten. Mit Bezug auf das Alter zeigt sich ein negativer Korrelationskoeffizient von -0,129, welcher auf dem 1%-Niveau signifikant ist. Für

³⁸⁹ Vgl. Döring/Bortz (2016): 696, Weiber/Mühlhaus (2014): 16.

die Kontrollvariable Geschlecht ist eine Nullkorrelation mit -0,001 gegeben, welche zudem nicht signifikant ist. Dieser Befund lässt darauf schließen, dass diese Kontrollvariable für die weitere Untersuchung nicht von Relevanz sein dürfte. Abschließend weist der signifikante Korrelationskoeffizient (p-Wert < 0,01) für die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit einen Wert von -0,158 auf, welcher damit im Vergleich zu den anderen Kontrollvariablen am stärksten ausgeprägt ist.³⁹⁰

5.4 Evaluation des Strukturmodells

Vorgehensweise im Rahmen der Evaluation des Strukturmodells

Die Evaluation des Strukturmodells impliziert Prüfungen hinsichtlich der Prognosefähigkeit des Modells sowie der hypothetisierten Zusammenhänge zwischen den Konstrukten.³⁹¹ Hair et al. (2017) schlagen zur systematischen Evaluation des Strukturmodells einen mehrstufigen Prozess vor,³⁹² nach dem sich in der vorliegenden Arbeit primär gerichtet wird. Daher wird auf die einzelnen und insgesamt fünf Prozessschritte im Folgenden eingegangen.

Der erste Schritt hat die Prüfung auf Multikollinearität zwischen den Prädiktorvariablen zum Inhalt.³⁹³ Ein Multikollinearitätsproblem liegt vor, wenn zwischen den im Modell berücksichtigten erklärenden Variablen zu starke Korrelationen bestehen.³⁹⁴ Die Konsequenz eines kritisch eingestuften Grades an Multikollinearität liegt darin, dass die Schätzungen der Pfadkoeffizienten verzerrt und damit unzuverlässige Schätzergebnisse produziert werden.³⁹⁵ Zur Überprüfung der Multikollinearität kann sich dem Varianzinflationsfaktor (VIF) bedient werden, der eine weit verbreitete Kennzahl zur Aufdeckung von Multikollinearität darstellt.³⁹⁶ In der Literatur herrscht ein heterogenes Meinungsbild, ab wann ein VIF-Wert auf das Vorliegen einer kritischen Multikollinearität hinweist. Während in früheren Forschungsbeiträgen von einem ernsthaften Multikollinearitätsproblem ab einem VIF-Wert von 10 gesprochen wurde, wird in jüngeren Arbeiten ein

³⁹⁰ Eine Darstellung der Ergebnisse der Korrelationsanalyse findet sich im Anhang 4, Tabelle 9, S. 78.

³⁹¹ Vgl. Hair et al. (2017): 164.

³⁹² Vgl. Hair et al. (2017): 165.

³⁹³ Vgl. Hair et al. (2017): 165.

³⁹⁴ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 363.

³⁹⁵ Vgl. Backhaus et al. (2018): 99.

³⁹⁶ Vgl. Backhaus et al. (2018): 100, Hair et al. (2017): 167, Weiber/Mühlhaus (2014): 364.

maximal akzeptabler VIF-Wert von 5 angenommen.³⁹⁷ Vor diesem Hintergrund wird für die vorliegende Arbeit ein VIF-Wert von 5 als maximal vertretbarer Wert angesetzt.

Der zweite Schritt impliziert die Überprüfung der geschätzten Pfadkoeffizienten im Strukturmodell, welche die hypothetisierten Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten repräsentieren und über deren Wirkungsstärke sowie Richtung informieren.³⁹⁸ Gemäß Chin (1988a) sind Wirkungsbeziehungen als bedeutsam einzuordnen, sobald die Pfadkoeffizienten einen Wert annehmen, der über 0,2 liegt.³⁹⁹ Darüber hinaus gilt es, die Signifikanz der Pfadkoeffizienten zu überprüfen. Dazu wird auf das Bootstrapping-Verfahren zurückgegriffen.⁴⁰⁰ Das Bootstrapping beschreibt allgemein ein Verfahren, bei dem auf Basis des Originaldatensatzes wiederholt Stichproben mit Zurücklegen gezogen werden.⁴⁰¹ Als Empfehlung hinsichtlich der Anzahl der zu ziehenden Stichproben wird in der Literatur wiederholt ein Wert von 5000 angeführt,⁴⁰² weshalb jener Empfehlung in der vorliegenden Arbeit Folge geleistet wird. Mithilfe dieses Verfahrens werden für jede Wirkungsbeziehung t-Werte ermittelt, sodass Schlussfolgerungen hinsichtlich der statistischen Signifikanzniveaus der Pfadkoeffizienten abgeleitet werden können.⁴⁰³ Auf Grundlage dessen wird die Bestätigung bzw. Nichtbestätigung der formulierten Hypothesen ermöglicht.⁴⁰⁴

Im dritten Schritt wird die Beurteilung des Bestimmtheitsmaß (R^2) fokussiert.⁴⁰⁵ Dieses gibt Aufschluss über den Anteil der Varianz, der anhand der unabhängigen Variablen in der abhängigen Variable erklärt werden kann.⁴⁰⁶ Das R^2 ist eine normierte Größe, die Werte zwischen null und eins annehmen kann. Hier gilt: Je stärker die Annäherung des ermittelten R^2 -Wertes an den maximalen Wert von eins, desto höher ist die Erklärungskraft des Modells mit Blick auf die jeweilige

³⁹⁷ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 364.

³⁹⁸ Vgl. Hair et al. (2017): 168.

³⁹⁹ Vgl. Chin (1988a): 11.

⁴⁰⁰ Vgl. Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 146.

⁴⁰¹ Vgl. Hair et al. (2017): 132.

⁴⁰² Vgl. Hair et al. (2017): 132, Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 145, Hayes (2018): 103.

⁴⁰³ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 326f.

⁴⁰⁴ Vgl. Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 147.

⁴⁰⁵ Vgl. Hair et al. (2017): 170.

⁴⁰⁶ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 328.

Kriteriumsvariable.⁴⁰⁷ Die Einschätzung, ab wann ein R^2 -Wert als hoch einzuordnen ist, liegt in Abhängigkeit der jeweiligen Forschungsdisziplin.⁴⁰⁸ Dennoch wird sich oftmals auf die von Chin (1998b) vorgeschlagenen Richtwerte zur Beurteilung des R^2 -Wertes bezogen.⁴⁰⁹ Demnach ist ein R^2 von 0,19 als „schwach“, von 0,33 als „moderat“ und von 0,66 als „substantiell“ zu klassifizieren.⁴¹⁰

Der vierte Schritt rückt die Prüfung der f^2 -Effektstärke in den Fokus. Unter Verwendung dieser Kennzahl kann beurteilt werden, inwieweit eine unabhängige Variable eine substantielle Wirkung auf eine Kriteriumsvariable ausübt.⁴¹¹ Dazu wird die Veränderung des R^2 der Kriteriumsvariable errechnet, wenn der hypothetisch zugewiesene Prädiktor nicht in die Schätzung integriert wird. Hohe Reduktionen der Varianzaufklärung (R^2) sind hierbei als Indiz dafür zu interpretieren, dass die unabhängige Variable einen hohen Erklärungsgehalt aufweist.⁴¹² Gemäß Cohen (1988) sowie Chin (1988b) besitzt eine Prädiktorvariable einen schwachen Effekt auf die zugewiesene Kriteriumsvariable, wenn der f^2 -Wert bei 0,020 liegt, einen mäßigen Einfluss bei einem f^2 -Wert ab 0,150 und einen hohen Effekt, wenn der f^2 -Wert 0,35 beträgt oder darüber hinausgeht.⁴¹³

Der fünfte Schritt beinhaltet die Prüfung der Prognosefähigkeit des Modells. Das Stone-Geisser's Q^2 stellt hierbei die vorherrschende Kennzahl zur Einschätzung der Prognoserelevanz dar. PLS-Strukturmodelle, die sich durch eine hohe Prognoserelevanz auszeichnen, sind zu einer präzisen Vorhersage von Daten imstande, die bei der Schätzung des Modells keine Berücksichtigung fanden.⁴¹⁴ Eine Prognoserelevanz wird attestiert, sobald der Q^2 -Wert oberhalb von Null liegt.⁴¹⁵

⁴⁰⁷ Vgl. Backhaus et al. (2018): 75.

⁴⁰⁸ Vgl. Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 147.

⁴⁰⁹ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 328.

⁴¹⁰ Vgl. Chin (1988b): 323.

⁴¹¹ Vgl. Hair et al. (2017): 173.

⁴¹² Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 328f.

⁴¹³ Vgl. Chin (1988b): 317, Cohen (1988): 413f.

⁴¹⁴ Vgl. Hair/Ringle/Sarstedt (2011): 147, Hair et al. (2017): 174.

⁴¹⁵ Vgl. Weiber/Mühlhaus (2014): 329.

Die nachstehende Tabelle 2 bietet eine Übersicht der Gütekriterien sowie der angesetzten Richtwerte, die zur Evaluation des Strukturmodells herangezogen wurden.

*Tabelle 2: Gütekriterien und Grenzwerte zur Evaluation von Strukturmodellen.*⁴¹⁶

Gütekriterien	Grenzwerte
Varianzinflationsfaktor (VIF)	≤ 5
Pfadkoeffizienten	
– Einstufung als bedeutsam	$> 0,2$
– Einstufung als signifikant	t-Wert $\geq 1,65$ bzw. p-Wert $\leq 0,05$
Bestimmtheitsmaß R^2	$R^2 \geq 0,670$ (substanziell)
	$R^2 \geq 0,330$ (moderat)
	$R^2 \geq 0,190$ (schwach)
Effektstärken f^2	$f^2 \geq 0,350$ (hoch)
	$f^2 \geq 0,150$ (mäßig)
	$f^2 \geq 0,020$ (schwach)
Stone-Geisser-Kriterium Q^2	$Q^2 > 0$

Güteprüfung des Strukturmodells und Überprüfung der Hypothesen

Um dem Sparsamkeitsprinzip, nach dem Modelle entwickelt werden sollten, gerecht zu werden,⁴¹⁷ erfolgt zunächst eine Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den Kontrollvariablen und der IDB, was im Einklang mit der Vorgehensweise bestehender Forschungsbeiträgen ist.⁴¹⁸ Im Zuge der Analyse ergibt sich lediglich ein signifikanter Effekt für die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ($\beta = -0,165$, p-Wert < 0.01), sodass die Kontrollvariablen Geschlecht und Alter sukzessiv aus der Analyse ausgeschlossen werden.

Bezugnehmend auf die Güteprüfung des Strukturmodells, welches nun lediglich die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit als Kontrollvariable integriert, zeigen sich VIF-Werte für die latenten Konstrukte, die von 1,056 bis 1,126 reichen.⁴¹⁹ Dieser Befund lässt die Schlussfolgerung zu, dass kein ernsthafter Grad an

⁴¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiber/Mühlhaus (2014): 331.

⁴¹⁷ Vgl. Döring/Bortz (2016): 167.

⁴¹⁸ Vgl. z.B. Kim/Hornung/Rousseau (2011): 1683, Van Dam/Oreg/Schyns (2008): 325.

⁴¹⁹ Für einen Überblick der VIF-Werte je latenten Konstrukt siehe Anhang 5, Tabelle 10, S. 79.

Multikollinearität vorliegt, da die Werte deutlich unterhalb des maximal akzeptablen Wertes von 5 liegen.

Werden die Pfadkoeffizienten betrachtet, so lässt sich ein signifikant positiver Effekt des Konstrukts starke digitale Vision als Prozessfaktor auf die IDB feststellen ($\beta = 0,081$, p-Wert < 0.01). Die Hypothese 1 ist daher zu bestätigen. Mit Blick auf den Inhaltsfaktor „wahrgenommene Nützlichkeit“ wird ein signifikant positiver Einfluss auf die IDB aufgedeckt ($\beta = 0,426$, p-Wert < 0.01), sodass dieses Ergebnis eine Bestätigung der Hypothese 2 zulässt. Der Pfadkoeffizient für die proaktive Persönlichkeit als individuelle Differenz belegt eine signifikant positive Wirkung auf die IDB ($\beta = 0,262$, p-Wert < 0.01). Die Hypothese 3 kann auf Basis dieses Befundes ebenfalls bestätigt werden. Weiterhin weist der Pfadkoeffizient für die Wirkungsbeziehung zwischen der starken digitalen Vision und der wahrgenommenen Nützlichkeit einen signifikant positiven Einfluss nach ($\beta = 0,213$, p-Wert < 0.01) und bestätigt damit die Hypothese 4. Für die starke digitale Vision zeigt sich ein auf dem 1 %-Niveau signifikant positiver Effekt ($\beta = 0,335$) auf das latente Konstrukt „LMX“, welches den Kontextfaktor repräsentiert. Die Hypothese 5 kann damit bestätigt werden. Bei Betrachtung der Wirkungsbeziehung zwischen der proaktiven Persönlichkeit und der wahrgenommenen Nützlichkeit lässt sich ein positiver signifikanter Effekt konstatieren ($\beta = 0,218$). Dadurch kann die Hypothese 6 bestätigt werden. Für die Kontrollvariable Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ergibt sich ein signifikant negativer Effekt ($\beta = -0,109$, p-Wert < 0.01) auf die IDB. Mit Ausnahme der Beziehung zwischen der starken digitalen Vision und der IDB, sind gemäß Chin (1988a) alle zentralen Wirkungsbeziehungen des Strukturmodells als bedeutsam einzustufen, da die Pfadkoeffizienten den festgesetzten Wert von 0,2 überschreiten (siehe Abbildung 3).⁴²⁰

Insgesamt erklären die im Modell integrierten Variablen 34,8% der Varianz des zentralen Konstrukts der IDB. Mit Verweis auf Chin (1988b) ist der R²-Wert damit als moderat zu klassifizieren.⁴²¹ Zudem ergibt sich für die starke digitale Vision eine Varianzaufklärung von 11,2% und für die wahrgenommenen Nützlichkeit eine

⁴²⁰ Vgl. Chin (1988a): 11.

⁴²¹ Vgl. Chin (1988b): 323.

erklärte Varianz von 9,8%. Beide R^2 -Werte sind gem. Chin (1988b) als schwach anzusehen.

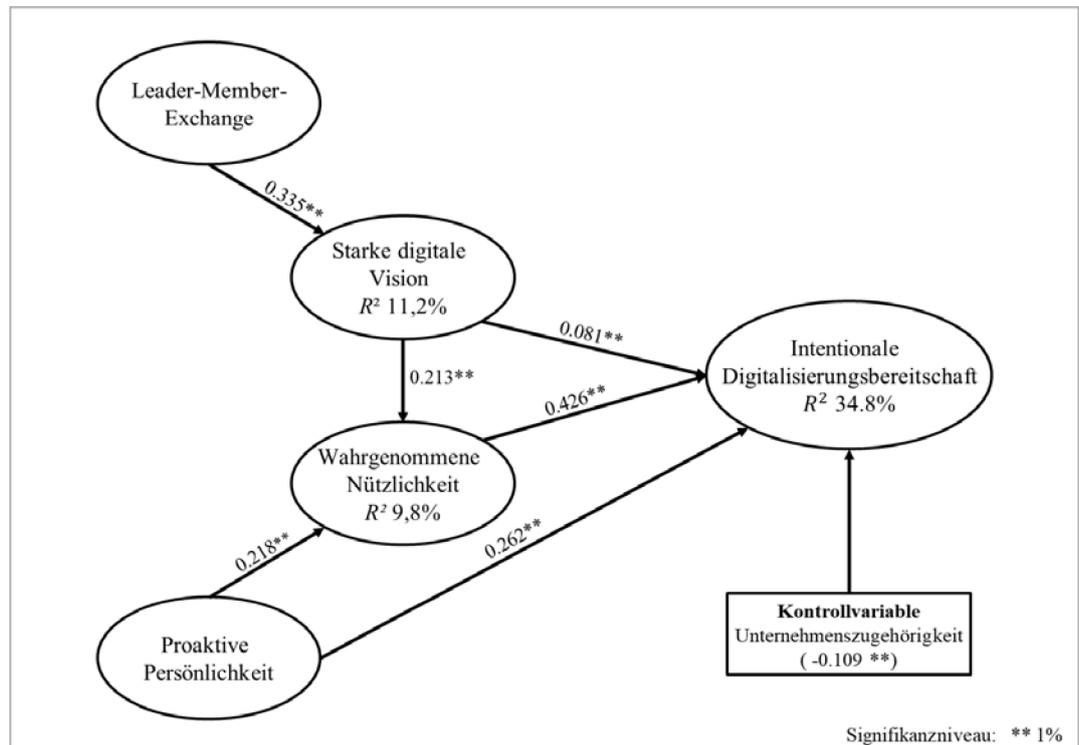


Abbildung 3: Darstellung des Strukturmodells (Eigene Darstellung).

Bei Begutachtung der f^2 -Effektstärken wird ersichtlich, dass die starke digitale Vision mit einem f^2 -Wert von 0,009 einen eher schwachen Beitrag zur Varianzaufklärung der IDB leistet. Hingegen weist die wahrgenommenen Nützlichkeit einen mäßigen Erklärungsgehalt mit Blick auf die IDB auf (f^2 -Wert = 0,247). Die f^2 -Effektstärke der proaktiven Persönlichkeit auf die IDB beträgt 0,099 und ist damit als schwach zu klassifizieren. Bezüglich der wahrgenommenen Nützlichkeit als abhängige Variable zeigen sich sowohl für die starke digitale Vision (f^2 -Wert = 0,050) als auch für die proaktive Persönlichkeit (f^2 -Wert = 0,052) Effektstärken, die als schwach einzustufen sind. Das Konstrukt „LMX“ weist mit einer f^2 -Effektstärke von 0,126 eine schwache Wirkung auf das Konstrukt „starke digitale Vision“ auf, nähert sich jedoch einem mäßigen Effekt an, der ab 0,15 unterstellt wird.⁴²² Für die Kontrollvariable Dauer der Unternehmenszugehörigkeit zeichnet sich ein eher schwacher f^2 -Wert von 0,017 ab.

⁴²² Eine Darstellung der Ergebnisse der f^2 -Effektstärken findet sich im Anhang 5, Tabelle 11, S. 79.

Mit Blick auf die Prognoserelevanz des Modells lässt sich ein Q^2 -Wert von 0,298 für die IDB, ein Q^2 -Wert von 0,075 für die starke digitale Vision und ein Q^2 -Wert von 0,076 für die wahrgenommene Nützlichkeit identifizieren. Da die Q^2 -Werte damit stets über null liegen, kann dem vorliegende Modell eine Prognoserelevanz attestiert werden.⁴²³

Resümierend ist festzuhalten, dass auf Grundlage der Ergebnisse der Gütekennzahlen, die zur Evaluation des Strukturmodellen angewendet wurden, auf eine angemessene Güte des Strukturmodells geschlossen werden kann. Sowohl die stets im Akzeptanzbereich liegenden VIF-Werte, als auch die ausnahmslos auf dem 1%-Niveau signifikanten Pfadkoeffizienten, welche zudem überwiegend als bedeutsam zu bewerten sind, weisen darauf hin. Die festgestellte Prognoserelevanz des Modells sowie das als moderat eingestufte R^2 der IDB als zentrales Konstrukt dieser Arbeit erlauben ebenfalls, die Güte des Strukturmodells als zufriedenstellend anzusehen. Bei zusätzlicher Berücksichtigung der als reliabel und valide bewerteten Messmodelle wird die Güte des Gesamtmodells als akzeptabel erachtet.

⁴²³ Eine tabellarische Darstellung der Q^2 -Werte sowie der R^2 -Werte findet sich im Anhang 5, Tabelle 12, S. 79.

6 Ergebnisdiskussion

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um die erste Studie, die ein digitalisierungsbezogenes Veränderungsvorhaben mit Bezug auf die IDB untersucht und dabei alle vier Faktoren der Taxonomie von Holt et al. (2007)⁴²⁴ in ihr Untersuchungsmodell integriert.

Mit Blick auf die erste Forschungsfrage: „*Wie wirken sich die vier Faktoren der Taxonomie auf die intentionale Digitalisierungsbereitschaft der Beschäftigten aus?*“ lassen sich die Ergebnisse wie folgt in die bestehende Forschung einordnen. Hinsichtlich des Konstrukts „starke digitale Vision“ als Prozessfaktor wird ersichtlich, dass diese einen signifikanten positiven Effekt auf die IDB zeigt. Dieser Wirkungsmechanismus wurde zum einem über den erhöhten sozialen Druck ergründet, der aus der Wahrnehmung erwächst, dass die Ziele der Vision bei den Mitarbeitern der Arbeitseinheit Anklang sowie Unterstützung finden. Dies ist im Einklang mit der Studie von Straatmann et al. (2018), in der argumentiert wird, dass Mitarbeiter eine höhere veränderungsunterstützende Verhaltensabsicht entwickeln, wenn sie der Auffassung sind, ihr soziales Umfeld befürworte ihre veränderungsunterstützenden Verhaltensweisen. Zudem sind die Autoren der Ansicht, dass die Vermittlung einer Vision einen relevanten Stellhebel darstelle, um einen Zuwachs der Verhaltensabsicht der Beschäftigten zu bewirken, da dies zu einer günstigeren Bewertung hinsichtlich der Veränderung führt.⁴²⁵ Dies ist konsistent mit den Ergebnissen dieser Arbeit, da eine starke digitale Vision durch das Aufzeigen eines erstrebenswerten Zielzustandes, die Vorteile, die mit der Veränderung für die Mitarbeiter einhergehen verdeutlicht und damit motivierend wirkt. Ferner erlauben die Befunde eine Bestätigung der Ergebnisse von Jimmieson/White (2011). Die Autoren decken auf, dass Mitarbeiter, die sich im erhöhten Maß mit dem Zielzustand identifizieren, den es durch die Veränderung zu erreichen gilt, ebenfalls eine erhöhte veränderungsunterstützende Verhaltensabsicht entwickeln.⁴²⁶ Diese Identifikation mit dem Zielzustand könne wiederum durch eine Vision, die klar definierte Ziele sowie Umsetzungsschritte

⁴²⁴ Vgl. Holt et al. (2007): 235.

⁴²⁵ Vgl. Straatmann et al. (2018): 125.

⁴²⁶ Vgl. Jimmieson/White (2011):338.

umfasst, bewirkt werden.⁴²⁷ Der Befund zum Konstrukt „starke digitale Vision“ deutet folglich darauf hin, dass der Prozessfaktor eine Rolle spielt, um eine IDB der Beschäftigten zu bewirken, auch wenn der positive Effekt eher gering ausfällt. Eine Erklärung für den schwachen Einfluss der starken digitalen Vision könnte darin liegen, dass die Unterstützung der Veränderung vonseiten der Beschäftigten eher als freiwillig und nicht als obligatorisch erachtet wird. Hartwick/Barki (1994) belegen wiederum, dass die subjektive Norm in einem freiwilligen Kontext an Wirkung verliert.⁴²⁸ Weiterhin lässt sich auf Basis der empirischen Ergebnisse feststellen, dass der Veränderungsinhalt, welcher anhand des Konstrukts „wahrgenommene Nützlichkeit“ abgebildet wird, einen positiven Beitrag zur Schaffung einer IDB der Beschäftigten leistet. Dieser Befund deckt sich mit der bestehenden Forschung, die aufzeigt, dass Mitarbeiter günstigere Reaktionen gegenüber Veränderungen zeigen, wenn die Veränderung die Generierung von persönlichem Nutzen ermöglicht.⁴²⁹ Die Arbeit bestätigt damit, dass die Aussicht auf positive Ergebnisse, welche auf die Nutzung von digitalen Technologien zurückgeführt werden, eine motivierende Kraft im menschlichen Verhalten darstellt und sich in einem Zuwachs der IDB der Beschäftigten niederschlägt. Ferner belegen die empirischen Ergebnisse, dass proaktive Persönlichkeiten zu einer höheren IDB neigen, als weniger proaktive Individuen. Darauf basierend lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass die individuellen Differenzen ebenfalls von Relevanz mit Blick auf die IDB der Beschäftigten sind. Die Wirkungsbeziehung wurde zum einen dadurch fundiert, dass proaktive Persönlichkeiten zu einer erhöhten wahrgenommenen Verhaltenskontrolle tendieren, da sie etwa zu einem besseren Zeitmanagement neigen,⁴³⁰ in erhöhtem Maße arbeits- und veränderungsbezogene Informationen durch ihre Führungskraft erhalten⁴³¹ oder sich Unterstützung vonseiten ihrer Führungskraft einholen.⁴³² Dieser Befunde entspricht den Ergebnissen von verschiedenen Studien, die belegen, dass sich eine erhöhte wahrgenommene Verhaltenskontrolle in einer höheren Verhaltensabsicht,

⁴²⁷ Vgl. Jimmieson/White (2011):322.

⁴²⁸ Vgl. Hartwick/Barki (1994): 457.

⁴²⁹ Vgl. Fugate/Kinicki/Prussia (2008): 1, Fugate/Prussia/Kinicki (2012): 907, Hornung/Rousseau (2007): 417, Oreg (2006): 79, Peach/Jimmieson/White (2005): 18, Straatmann et al. (2016): 6.

⁴³⁰ Vgl. Gerhardt/Ashenbaum/Newman (2009): 69.

⁴³¹ Vgl. Van Dam/Oreg/Schyns (2008): 325, Li/Liang/Crant (2010): 369.

⁴³² Vgl. Li et al. (2014): 955.

einen Veränderungsprozess zu unterstützen, manifestiert.⁴³³ Insbesondere bei Veränderungen, die eine Anpassung der Verhaltensroutinen sowie den Erwerb von neuen Fähigkeiten erfordern, spielt die wahrgenommene Verhaltenskontrolle eine wichtige Rolle, damit sich eine positive Verhaltensabsicht herausbildet.⁴³⁴ Da dies bei digitalisierungsbedingten Veränderungen der Fall ist,⁴³⁵ sind proaktive Persönlichkeiten eher in ihrer Wahrnehmung bestärkt, mit den neuen Anforderungen zurechtzukommen, was sich folglich in dem positiven Effekt der proaktiven Persönlichkeit auf die IDB widerspiegelt. Eine weitere Eigenschaft von proaktiven Persönlichkeiten stellt die Bereitschaft zur Aneignung neuer Fähigkeiten dar.⁴³⁶ In diesem Sinne deuten die vorliegenden Ergebnisse daraufhin, dass Beschäftigte mit einer proaktiven Persönlichkeit das Veränderungsvorhaben als Chance zum Fähigkeitserwerb betrachten und dadurch eine höhere IDB entwickeln.⁴³⁷ Aus den Ergebnissen der empirischen Analyse wird ersichtlich, dass alle vier Faktoren einen signifikanten Beitrag zur Erhöhung der IDB leisten. Hierbei lässt sich feststellen, dass die wahrgenommene Nützlichkeit, welche den Veränderungsinhalt repräsentiert als stärkster direkter Prädiktor für IDB der Beschäftigten identifiziert werden konnte. Daran schließt die proaktive Persönlichkeit, gefolgt von der starken digitalen Vision.

Die Ergebnisse zur zweiten Forschungsfrage: *„Welche Drittvariableneffekte bestehen unter den Antezedenzien der intentionalen Digitalisierungsbereitschaft?“* lassen sich wie folgt in die bestehende Forschung einordnen. Das Konstrukt „starke digitale Vision“ zeigt nicht nur einen direkten Effekt, sondern auch einen indirekten Effekt über die wahrgenommene Nützlichkeit auf die IDB. Dies kann als Indiz dafür erachtet werden, dass die starke digitale Vision auf Basis der Internalisierung der Unternehmensziele vonseiten der Beschäftigten zu einer höheren Wahrnehmung der technologischen Nützlichkeit führt.⁴³⁸ Das Ergebnis deutet ferner darauf hin, dass einzelne Beschäftigte durch das Vorhandensein einer starken digitalen Vision zu der Schlussfolgerung gelangen, die Förderung der

⁴³³ Vgl. Jimmieson/Peach/White (2008): 255, Straatmann/Nolte/Seggewiss (2018): 417.

⁴³⁴ Vgl. Straatmann et al. (2018): 124.

⁴³⁵ Vgl. Neugebauer (2018):4, Okkonen/Vuori/Palvalin (2019): 166.

⁴³⁶ Vgl. Fuller/Marler (2009): 332, Neugebauer (2018):4, Okkonen/Vuori/Palvalin (2019): 166.

⁴³⁷ Vgl. Jimmieson/Peach/White (2008): 251, Straatmann et al. (2016): 18, Straatmann/Nolte/Seggewiss (2018): 417.

⁴³⁸ Vgl. Venkatesh/Davis (2000): 189.

Vision werde von ihrem Umfeld befürwortet sowie erwartet.⁴³⁹ Indem im Einklang mit den Erwartungen des Umfeldes gehandelt wird, versprechen sich die Beschäftigten eigene Vorteile, die mit dem damit einhergehenden vorteilhaften Status innerhalb einer Bezugsgruppe verbunden sind,⁴⁴⁰ sodass daraus wiederum eine höhere IDB erwächst. Zum anderen ist das Ergebnis mit den Befunden von Amoako-Gyampah/Salam (2004) und Amoako-Gyampah (2007) konsistent, wonach die Argumente für den Wandel⁴⁴¹ oder der geteilte Glaube an die Vorteile einer neuen Technologie⁴⁴² einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Nützlichkeit ausüben.⁴⁴³ Die Wichtigkeit einer klaren Vision für das Gelingen eines Veränderungsvorhabens wird dabei unterstrichen.⁴⁴⁴ In diesem Zusammenhang leistet die vorliegende Arbeit einen weiteren Beleg für die Relevanz einer starken Vision im Kontext eines digitalisierungsbedingten organisatorischen Wandels. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen auch die positive Wirkung des Kontextfaktors in Form der LMX-Qualität auf die IDB, wobei der Zusammenhang über das Konstrukt der starken digitalen Vision mediiert wird. Mit Blick auf den signifikanten Effekt des Konstrukts „LMX“ auf die starke digitale Vision wird die Auffassung in der bisherigen Forschung bestätigt, dass Prozessfaktoren an den täglichen Kontext der Arbeitssituation gebunden sind⁴⁴⁵ und damit der interne Kontextfaktor die Voraussetzung für den Prozessfaktor schafft.⁴⁴⁶ Das Ergebnis deutet auch an, dass Beschäftigte in einer Beziehung mit einer hohen LMX-Qualität zu ihren Vorgesetzten einen Informationsvorteil gegenüber Beschäftigten in niedrigen LMX-Qualität-Beziehungen besitzen.⁴⁴⁷ Neben dem Informationsvorteil werden Beschäftigte in einer Beziehung mit einer hohen LMX-Qualität auch verstärkt eingebunden (z.B. Brainstorming), was sich reduzierend auf den Widerstand gegen das Veränderungsvorhaben auswirkt.⁴⁴⁸ Insgesamt bestätigt das Ergebnis der vorliegenden Arbeit damit die theoretische Auffassung, dass das

⁴³⁹ Vgl. Warshaw (1980): 156.

⁴⁴⁰ Vgl. Kelman (1958): 53.

⁴⁴¹ Vgl. Amoako-Gyampah (2007): 1238.

⁴⁴² Vgl. Amoako-Gyampah/Salam (2004): 734.

⁴⁴³ Vgl. Amoako-Gyampah (2007): 1242, Amoako-Gyampah/Salam (2004): 740.

⁴⁴⁴ Vgl. Amoako-Gyampah (2007): 1236.

⁴⁴⁵ Vgl. Oreg/Berson (2019): 288, van Dam/Oreg/Schyns (2008): 318.

⁴⁴⁶ Vgl. Meyer/Hamilton (2013): 57.

⁴⁴⁷ Vgl. Sias (2005): 338.

⁴⁴⁸ Vgl. Van Dam/Oreg/Schyns (2008): 326.

Arbeitsumfeld der Beschäftigten ein Klima unterstützen sowie verstärken muss, dass dem Veränderungsvorhaben förderlich ist.⁴⁴⁹ Insbesondere im Kontext von organisatorischen Wandel müssen Organisationen sich anpassen, indem sie z.B. die Distanz zwischen dem Management und den Beschäftigten reduzieren und statt eines top-down Ansatzes, die Beschäftigten in den Veränderungsprozess miteinbeziehen.⁴⁵⁰ Neben dem direkten Einfluss besitzt die proaktive Persönlichkeit auch einen positiven indirekten Effekt über die wahrgenommene Nützlichkeit auf die IDB. Das Resultat bestätigt damit die Ergebnisse aus der bisherigen Forschung. Dieses zeigt auf, dass proaktive Persönlichkeiten den Nutzen von Veränderungen eher wahrnehmen und somit zuversichtlicher gegenüber organisatorischen Veränderungen sind.⁴⁵¹ Damit unterstützt das Resultat auch die Auffassung, dass proaktive Persönlichkeiten die Nützlichkeit von digitalen Technologien positiver bewerten, da diese einen unmittelbaren Zugang zu organisationspezifischen Informationen darstellen.⁴⁵²

In der vorliegenden Arbeit üben das Alter sowie das Geschlecht der Beschäftigten keinen Einfluss auf die IDB aus. Damit stehen die Ergebnisse für das Alter und das Geschlecht im Einklang mit weiteren Studien, die ebenfalls keinen signifikanten Effekt identifizierten.⁴⁵³ Straatmann et al. (2018) decken hingegen für das Alter und Ahmad/Cheng (2018) für das Geschlecht einen signifikanten negativen Effekt auf die Verhaltensabsicht auf.⁴⁵⁴ Die Auswirkungen dieser beiden Kontrollvariablen auf die veränderungsunterstützende Verhaltensabsicht bleiben damit ambivalent. Die Ergebnisse für die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit bestätigen die Erwartung, dass eine Zunahme der Unternehmenszugehörigkeit mit einer Reduktion der IDB verknüpft ist. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind damit mit den Ergebnissen von van Dam/Oreg/Schyns (2008)⁴⁵⁵ konsistent, wohingegen Kim/Hornung/Rousseau (2011)⁴⁵⁶ keinen signifikanten Einfluss aufdeckten. Ein Grund für den Widerstand seitens der Beschäftigten liegt in den

⁴⁴⁹ Vgl. Armenakis/Harris/Mossholder (1993): 684.

⁴⁵⁰ Vgl. Van Dam/Oreg/Schyns (2008): 329.

⁴⁵¹ Vgl. Hornung/Rousseau (2007): 421.

⁴⁵² Vgl. Oldham/Da Silva (2015): 3.

⁴⁵³ Vgl. Wanberg/Banas (2000): 136, Oreg (2006): 91, Kim/Hornung/Rousseau (2011): 1683.

⁴⁵⁴ Vgl. Straatmann/Nolte/Seggewiss (2018): 415, Ahmad/Cheng (2018): 14.

⁴⁵⁵ Vgl. Van Dam/Oreg/Schyns (2008): 327.

⁴⁵⁶ Vgl. Kim/Hornung/Rousseau (2011):1683.

getätigten Investitionen (z.B. betriebliche Altersvorsorge oder erlernte Fähigkeiten), die durch den organisationalen Wandel gefährdet werden könnten.⁴⁵⁷

⁴⁵⁷ Vgl. Rusbult/Farrel (1983): 437, van Dam/Oreg/Schyns (2008): 328.

7 Limitationen

Die vorliegende empirische Untersuchung unterliegt einigen Limitationen. Diese sollten bei der Interpretation der erzielten Ergebnisse Berücksichtigung finden.

Die erste Limitation liegt darin, dass die erzielten Ergebnisse keine Schlussfolgerungen hinsichtlich der Kausalität der Wirkungsbeziehungen erlauben. Eine notwendige Bedingung von Kausalität liegt darin, dass die unabhängige Variable der Kriteriumsvariable zeitlich vorgelagert sein muss.⁴⁵⁸ Dieser Kausalitätsanforderung kann in der vorliegenden Arbeit nicht entsprochen werden, da die Daten lediglich zu einem Zeitpunkt erhoben wurden. Als Beispiel hinsichtlich der Frage der Gültigkeit des unterstellten Zusammenhangs ist die hypothetisierte Wirkungsbeziehung zwischen der LMX-Qualität und dem Konstrukt „starke digitale Vision“ anzuführen. Dieser kann auch rekursiv sein. Dies meint, dass ein erhöhter Informationsfluss einerseits die Konsequenz einer hohen LMX-Qualität darstellen kann, andererseits ist ebenfalls wahrscheinlich, dass Mitarbeiter, die hinsichtlich der Vision gut informiert sind und nach dieser handeln, eher hochwertige LMX-Beziehungen zu ihrer Führungskraft aufbauen.⁴⁵⁹ Allerdings impliziert eine hohe LMX-Qualität ebenso ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen,⁴⁶⁰ welches einem längerfristigen Entwicklungsprozess unterliegt und in Zeiten des Wandels nicht ohne Weiteres aufgebaut werden kann.⁴⁶¹ Deshalb ist anzunehmen, dass der hypothetisierte Zusammenhang nicht durch eine vermeidlich rekursiven Wirkungsbeziehung beeinflusst wird.

Eine weitere Limitation ist darauf zurückzuführen, dass die Daten sowohl zur Kriteriumsvariable als auch zu den unabhängigen Variablen lediglich einer Informationsquelle entspringen. Dies kann in dem „common rater effect“ resultieren, da eine künstliche Kovarianz zwischen dem Prädiktor und der Kriteriumsvariable erzeugt werden kann, sodass die produzierten Ergebnisse Verzerrungen unterliegen können.⁴⁶²

⁴⁵⁸ Vgl. Döring/Bortz (2016): 99.

⁴⁵⁹ Vgl. Sias (2005): 390.

⁴⁶⁰ Vgl. Dienesch/Liden (1986):624f, Graen/Uhl-Bien (1995): 232, Martin et al. (2016): 70f., Schriesheim/Castro/Cogliser (1999): 74, Uhl-Bien/Maslyn (2003): 511.

⁴⁶¹ Vgl. Meyer/Hamilton (2013): 57.

⁴⁶² Vgl. Podsakoff et al. (2003): 882.

Eine weitere Limitation bezieht sich auf die Beschreibung des Konstrukts der starken digitalen Vision und seiner in dieser Arbeit verwendeten Operationalisierung. So erfolgte zur Erfassung einer starken digitalen Vision bspw. eine Abfrage hinsichtlich der Existenz von klaren Zielen sowie Umsetzungsplänen in der eigenen Arbeitseinheit. Unklar bleibt jedoch, inwieweit diese Ziele und Umsetzungspläne tatsächlich in die Vision des Unternehmens eingebettet sind und die Mitarbeiter darauf basierend bspw. ein Verständnis hinsichtlich der Notwendigkeit der Veränderung sowie ihres Nutzens entwickeln können. Damit kann nicht eindeutig sichergestellt werden, ob der aufgedeckte Effekt des Konstrukts „starke digitale Vision“ auf die IDB tatsächlich auf die einer Vision inhärenten Eigenschaften sowie ihr Wirkungspotenzial zurückzuführen ist.

Als weitere Limitation gilt anzuführen, dass die Herleitung der Hypothesen auf Basis von Theorien, z.B. der TPB und ihrer zugrundeliegenden Konstrukte erfolgte, welche jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht explizit gemessen wurden. Damit liefert die vorliegende Arbeit lediglich Indizien zur Erklärung der theoriebasierten Wirkungsbeziehungen, jedoch dahingehend keine empirisch fundierten Nachweise. Final ist zu erwähnen, dass die vier Faktoren gemäß der Taxonomie von Holt et al. (2007) zahlreiche weitere Variablen umfassen, die ebenfalls das Potenzial in sich bergen, zu einer Erhöhung der IDB beizutragen.

An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass die vorliegende Arbeit in einen kaum untersuchten Forschungsbereich einzuordnen ist. Der Wert der Ergebnisse liegt somit darin, dass trotz der genannten Limitationen, erste Anhaltspunkte hinsichtlich der Einflussfaktoren der IDB der Beschäftigten geliefert und ebenfalls komplexere Wirkungszusammenhänge zwischen den Determinanten aufgedeckt werden konnten.

8 Fazit und Forschungsausblick

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die relevanten Treiber der IDB unter Hinzunahme der Taxonomie von Holt et al. (2007) zu identifizieren sowie zugrundeliegende Drittvariableneffekt zwischen den Determinanten aufzudecken. Darauf aufbauend wurden zwei Forschungsfragen formuliert, die unter Verwendung eines varianzbasierten Strukturgleichungsmodells beantwortet werden konnten. Durch den Fokus auf die IDB der Beschäftigten wurde zudem eine Forschungslücke adressiert.

Die Ergebnisse der empirischen Analyse zeigen, dass alle vier Faktoren der Taxonomie von Holt et al. (2007) gleichzeitig einen signifikanten Beitrag zur Erhöhung der IDB der Beschäftigten leisten. Damit kann die Nützlichkeit der Taxonomie im Rahmen eines digitalisierungsbezogenen Veränderungsvorhabens sowie zur Vorhersage der IDB bestätigt werden. Ebenfalls liefern die Ergebnisse den empirischen Nachweis, dass der Kontextfaktor (LMX) die Voraussetzungen schafft, damit der Prozessfaktor (starke digitale Vision) seine veränderungsförderliche Wirkung auf die Beschäftigten entfalten kann. Darüber hinaus ließen sich Erkenntnisse dahingehend generieren, dass die starke digitale Vision zu einer positiveren Wahrnehmung hinsichtlich des Veränderungsinhalts in Form des Konstrukts „wahrgenommene Nützlichkeit“ beiträgt und damit indirekt eine förderliche Wirkung auf die IDB zeigt. Ferner wurde auf Basis der Ergebnisse ersichtlich, dass die Wahrnehmung des Veränderungsinhalts von den individuellen Differenzen der Beschäftigten abhängt, wobei ein signifikant positiver Effekt der proaktiven Persönlichkeit auf die wahrgenommene Nützlichkeit aufgezeigt wurde.

Vor dem Hintergrund der Limitationen lassen sich potenzielle Fragen für die zukünftige Forschung ableiten. Die gewählten Variablen zur Repräsentation der Taxonomie wurden zwar auf Basis bisheriger konzeptioneller sowie empirischer Arbeiten als geeignet eingestuft. Dennoch sollte die zukünftige Forschung weitere Variablen für die einzelnen Faktoren in Betracht ziehen, um ein breiteres Verständnis hinsichtlich der Einflussfaktoren der IDB zu generieren. Weiterhin sollten mögliche Moderatoreffekte fokussiert werden. Zudem empfiehlt sich die Durchführung von Replikations- sowie Längsschnittstudien, um die erzielten Ergebnisse dieser Arbeit zu festigen sowie fundiertere Erkenntnisse hinsichtlich der kausalen Wirkungsbeziehungen zu gewinnen.

Anhang

Anhang 1: Verwendeter Fragebogen

Tabelle 3: Messinstrumente.

Variable	Item	Frage
Intentionale Digitalisierungsbereitschaft	db_int_1	Ich möchte mich für die Digitalisierung in meinem Arbeitsbereich einsetzen.
	db_int_2	Ich bin bereit einen bedeutenden Beitrag zum digitalen Wandel in meinem Arbeitsbereich zu leisten.
	db_int_3	Ich bin bereit, Energie in den Digitalisierungsprozess zu investieren.
LMX	lmx_1	Wissen Sie im Allgemeinen, wie zufrieden Ihre Führungskraft mit Ihnen ist?
	lmx_2	Wie gut versteht Ihre Führungskraft Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?
	lmx_3	Wie gut erkennt Ihre Führungskraft Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?
	lmx_4	Wie hoch ist die Chance, dass Ihre Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?
	lmx_5	Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Führungskraft Ihnen «aus der Patsche» hilft?
	lmx_6	Ich habe genügend Vertrauen in meine Führungskraft, um Entscheidungen von ihr zu verteidigen.
	lmx_7	Wie effektiv würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrer Führungskraft beschreiben?
Starke digitale Vision	sds_1	Unser Arbeitsbereich verfügt über einen überzeugenden Plan zur Umsetzung der Digitalisierung für seine Beschäftigten.
	sds_2	Für meinen Arbeitsbereich gibt es klare Ziele, welche unter allen Umständen mit der Digitalisierung verfolgt werden.
	sds_3	In meinem Arbeitsbereich unterstützen alle Mitarbeiter die geplanten Digitalisierungsvorhaben.
Proaktive Persönlichkeit	pp_1	Ich bin stets auf der Suche nach neuen Wegen, um mein Leben zu verbessern.
	pp_2	Wo auch immer ich war, war ich eine treibende Kraft für konstruktive Veränderung.

	pp_3	Nichts ist aufregender, als zu sehen, wie sich meine Ideen verwirklichen
	pp_4	Wenn ich etwas sehe, was ich nicht mag, ändere ich es einfach.
	pp_5	Egal wie die Chancen stehen, wenn ich an etwas fest glaube, dann Sorge ich dafür, dass es geschieht
	pp_6	Ich kämpfe gerne für meine Ideen, auch gegen den Widerstand anderer.
	pp_7	Ich kann sehr gut Alternativen aufspüren
	pp_8	Wenn ich an eine Idee glaube, wird mich kein Hindernis davon abhalten diese in die Tat umzusetzen
	pp_9	Ich erkenne eine gute Gelegenheit lange bevor andere diese sehen
Wahrgenommene Nützlichkeit	pu_1	Die Verwendung von digitalen Arbeitsmitteln verbessert den Ablauf meines Arbeitsalltages.
	pu_2	Im Alltag arbeite ich viel produktiver, wenn ich digitale Arbeitsmittel verwende.
	pu_3	Mit Hilfe von digitalen Arbeitsmitteln ist meine Arbeit effektiver.
	pu_4	Ich empfinde digitale Arbeitsmittel als nützliche Alltagshelfer.
Alter	-	Bitte tragen Sie Ihr Alter ein.
Geschlecht		Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	-	Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie für dieses Unternehmen? – Hinweis: Bitte runden Sie auf ganze Zahlen auf.

Anhang 2: Deskriptive Datenauswertung

Tabelle 4: Tests auf Normalverteilung - Kolmogorov-Smirnov.

Variable	Item	Kolmogorov-Smirnov-Test		
		Statistik	df	Signifikanz
Intentionale Digitalisierungsbereitschaft	db_int_1	0,255	1187	0,000
	db_int_2	0,248	1187	0,000
	db_int_3	0,263	1187	0,000
LMX	lmx_1	0,267	1187	0,000
	lmx_2	0,266	1187	0,000
	lmx_3	0,260	1187	0,000
	lmx_4	0,235	1187	0,000
	lmx_5	0,260	1187	0,000
	lmx_6	0,279	1187	0,000
	lmx_7	0,232	1187	0,000
Starke digitale Vision	sds_1	0,223	1187	0,000
	sds_2	0,182	1187	0,000
	sds_3	0,219	1187	0,000
Proaktive Persönlichkeit	pp_1	0,278	1187	0,000
	pp_2	0,242	1187	0,000
	pp_3	0,248	1187	0,000
	pp_4	0,251	1187	0,000
	pp_5	0,235	1187	0,000
	pp_6	0,249	1187	0,000
	pp_7	0,292	1187	0,000
	pp_8	0,254	1187	0,000
	pp_9	0,314	1187	0,000
Wahrgenommene Nützlichkeit	pu_1	0,264	1187	0,000
	pu_2	0,246	1187	0,000
	pu_3	0,261	1187	0,000
	pu_4	0,251	1187	0,000
Alter	-	0,108	1187	0,000
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	-	0,114	1187	0,000

Anmerkung: Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Tabelle 5: Deskriptive Statistiken der Items des Strukturmodells.

Variable	Item	M des Items	SD des Items
Intentionale Digitalisierungsbereitschaft	db_int_1	3,63	0,968
	db_int_2	3,67	0,954
	db_int_3	3,71	0,931
LMX	lmx_1	3,55	0,931
	lmx_2	3,60	0,992
	lmx_3	3,48	0,994
	lmx_4	3,52	1,046
	lmx_5	3,72	1,062
	lmx_6	3,79	0,978
	lmx_7	3,74	0,961
Starke digitale Vision	sds_1	2,79	0,911
	sds_2	2,92	0,996
	sds_3	2,91	0,923
Proaktive Persönlichkeit	pp_1	3,82	0,756
	pp_2	3,45	0,783
	pp_3	3,62	0,859
	pp_4	3,37	0,759
	pp_5	3,43	0,807
	pp_6	3,53	0,826
	pp_7	3,65	0,716
	pp_8	3,16	0,827
	pp_9	3,08	0,685
Wahrgenommene Nützlichkeit	pu_1	3,88	0,790
	pu_2	3,79	0,849
	pu_3	3,84	0,823
	pu_4	4,11	0,764

Anhang 3: Güteprüfung der Messmodelle

Tabelle 6: Reliabilitätsmaße der Messmodelle.

Variablen	Faktor-reliabilität	Cronbachs Alpha	Wertebereich der Indikatorladungen
Intentionale Digitalisierungsbereitschaft	0,952	0,924	0,919 – 0,946
LMX	0,947	0,935	0,763 – 0,894
Starke digitale Vision	0,865	0,762	0,731 – 0,870
Proaktive Persönlichkeit	0,868	0,799	0,726 – 0,822
Wahrgenommene Nützlichkeit	0,938	0,912	0,866 – 0,913

Tabelle 7: Validitätsmaße der Messmodelle.

Variablen	Wertebereich der HTMT-Werte	DEV
Intentionale Digitalisierungsbereitschaft	0,121 – 0,560	0,868
LMX	0,140 – 0,393	0,720
Starke digitale Vision	0,073 – 0,393	0,682
Proaktive Persönlichkeit	0,073 – 0,421	0,622
Wahrgenommene Nützlichkeit	0,140 – 0,560	0,792

Tabelle 8: Indikatorladungen je Item.

Faktor	Item	Indikatorladungen
Intentionale Digitalisierungsbereitschaft	db_int_1	0,919
	db_int_2	0,946
	db_int_3	0,931
LMX	lmx_1	0,763
	lmx_2	0,894
	lmx_3	0,844
	lmx_4	0,850
	lmx_5	0,843
	lmx_6	0,862
	lmx_7	0,879
Starke digitale Vision	sds_1	0,867
	sds_2	0,870
	sds_3	0,731
Proaktive Persönlichkeit	pp_2	0,796

	pp_3	0,822
	pp_5	0,726
	pp_6	0,808
Wahrgenommene Nützlichkeit	pu_1	0,867
	pu_2	0,905
	pu_3	0,913
	pu_4	0,874

Anhang 4: Korrelationsanalyse

Tabelle 9: Korrelationsmatrix der latenten Konstrukte und der Kontrollvariablen.

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Intentionale Digitalisierungsbereitschaft	1							
(2) LMX	0,112**	1						
(3) Wahrgenommene Nützlichkeit	0,516**	0,129**	1					
(4) Proaktive Persönlichkeit	0,369**	0,127**	0,229**	1				
(5) Starke digitale Vision	0,176**	0,335**	0,224**	0,053	1			
(6) Alter	-0,129**	0,012	-0,078**	-0,017	0,150**	1		
(7) Geschlecht	-0,001	0,025	-0,104**	0,093**	0,020	0,189**	1	
(8) Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	-0,158**	0,010	-0,105**	-0,056	0,133**	0,826**	0,204**	1

Anmerkung: ** p -Wert < 0,01; * p -Wert < 0,05 (zweiseitig).

Anhang 5: Güteprüfung des Strukturmodells

Tabelle 10: Varianzinflationsfaktoren.

	VIF-Werte
Variablen	Intentionale Digitalisierungsbereitschaft
Starke digitale Vision	1,081
Proaktive Persönlichkeit	1,056
Wahrgenommene Nützlichkeit	1,126
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	1,039

Tabelle 11: f^2 -Effektstärken der Variablen des Strukturmodells.

	f^2	f^2	f^2
Variablen	Intentionale Digitalisierungsbereitschaft	Wahrgenommene Nützlichkeit	Starke digitale Vision
LMX	-	-	0,126
Starke digitale Vision	0.009	0,050	-
Proaktive Persönlichkeit	0.099	0,052	-
Wahrgenommene Nützlichkeit	0.247	-	-
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	0,017	-	-

Tabelle 12: R^2 -Werte und Q^2 -Werte der endogenen Variablen des Strukturmodells.

Variablen	R^2	Q^2
Intentionale Digitalisierungsbereitschaft	0,348	0,298
Starke digitale Vision	0.112	0,075
Wahrgenommene Nützlichkeit	0,098	0,076

Literaturverzeichnis

- Ahmad, Ahmad/Cheng, Zhichao* (2018): The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. In: *Public Personnel Management*, 47(2): 195–216.
- Ahmad, Ahmad/Liu, Bangcheng/Butt, Atif* (2020): Scale development and construct clarification of change recipient proactivity. In: *Personnel Review*, 49(8): 1619–1635.
- Ajzen, Icek* (1991): The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179–211.
- Ajzen, Icek* (2002): Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. In: *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4): 665–683.
- Ajzen, Icek/Fishbein, Martin* (2005): The Influence of Attitudes on Behavior. In: *Albarracín, D./Johnson, B./Zanna, M. (Hrsg.): The handbook of attitudes*, Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates: 173–221.
- Amoako-Gyampah, Kwasi/Salam, A.F.* (2004): An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. In: *Information and Management*, 41(6): 731–745.
- Amoako-Gyampah, Kwasi* (2007): Perceived usefulness, user involvement and behavioral intention: an empirical study of ERP. In: *Computers in Human Behavior*, 23(3): 1232–1248.
- Armenakis, Achilles/Bedeian, Arthur* (1999): Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. In: *Journal of Management*, 25(3): 293–315.
- Armenakis, Achilles/Bernerth, Jeremy/Pitts, Jennifer/Walker, Jack* (2007): Organizational Change Recipients' Beliefs Scale. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4): 481–505.
- Armenakis, Achilles/Harris, Stanley* (2009): Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. In: *Journal of Change Management*, 9(2): 127–142.

- Armenakis, Achilles/Harris, Stanley/Feild, Hubert* (1999): Making change permanent. A model for institutionalizing change interventions. In: Passmore, W./Woodman, R (Hrsg): Research in Organizational Change and Development, 12. Auflage. Bingley: Emerald (MCB UP): 97–128.
- Armenakis, Achilles/Harris, Stanley/Mossholder, Kevin* (1993): Creating readiness for organizational change. In: Human Relations, 46(6): 681–703.
- Armitage, Christopher/Conner, Mark* (2001): Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: a meta-analytic review. In: The British journal of social psychology, 40(4): 471–499.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf* (2018): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 15. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
- Bartunek, Jean/Rousseau, Denise/Rudolph, Jenny/DePalma, Judith* (2006): On the Receiving. End Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. In: The Journal of Applied Behavioral Science, 42(2): 182–206.
- Bateman, Thomas/Crant, Michael* (1993): The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. In: Journal of Organizational Behavior, 14(2): 103–118.
- Baum, Robert/Locke, Edwin/Kirkpatrick, Shelley* (1998): A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. In: Journal of Applied Psychology, 81(1): 43–54.
- Beer, Michael/Nohria, Nitin* (2000): Cracking the code of change. URL: <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>, Abruf am 04.08.2020.
- Berson, Yair/Avolio, Bruce* (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. In: The Leadership Quarterly, 15(5): 625–646.
- Bommer, William/Rich, Gregory/Rubin, Robert* (2005): Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. In: Journal of Organizational Behavior, 26(7): 733–753.

- Bonnet, Didier/Nandan, Priyank* (2011): Transform to the power of digital—digital transformation as a driver of corporate performance. URL: <https://www.capgemini.com/resources/transform-to-the--power-of-digital>, 1–18, Abruf am 16.09.2020.
- Bono, Joyce/McNamara, Gerry* (2011): Publishing in AMJ —Part 2: Research Design. In: *Academy of Management Journal*, 54(4): 657–660.
- Bouckenooghe, Dave/Van den Broeck/Geert Devos/Van den Broeck, Herman* (2009): Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. In: *The Journal of Psychology*, 143(6): 559–599.
- Bovey, Wayne/Hede, Andrew* (2001): Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. In: *Journal of Managerial Psychology*, 16(7): 534–548.
- Bowers, Kenneth* (1973): Situationism in psychology: an analysis and a critique. In: *Psychological Review*, 80(5): 307–336.
- Briscoe, Jon/Hall, Douglas/Frautschy DeMuth, Rachel* (2006): Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. In: *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 30–47.
- Brower, Holly/Schoorman, David/Tan, Hwee Hoon* (2000): A model of relational leadership. In: *The Leadership Quarterly*, 11(2): 227–250.
- Brunetti, Federico/Matt, Dominik/Bonfanti, Angelo/de Longhi, Alberto/Pedrini, Giulio/Orzes, Guido* (2020): Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. In: *The TQM Journal*, 32(4): 697–724.
- Burger, Ary/Veldheer, Vic* (2001): The Growth of the Nonprofit Sector in the Netherlands. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2): 221–246.
- Buss, David* (1987): Selection, evocation, and manipulation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6): 1214–1221.
- Cai, Di/Cai, Yahua/Sun, Yan/Ma, Jinpeng* (2018): Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. In: *Frontiers in psychology*, 18(9): 1–12.

- Caniëls, Marjolein/Semeijn, Judith/Renders, Irma* (2018): Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. In: *Career Development International*, 23(1): 48–66.
- Chen, Chien-Cheng/Chiu, Su-Fen* (2009): The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. In: *The Journal of social psychology*, 149(4): 474–494.
- Chin, Wynne* (1998a): Issues and opinion on structural equation modeling. In: *Management Information Systems Quarterly*, 22(1): 7–16.
- Chin, Wynne* (1998b): The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, George A. (Hrsg.): *Modern methods for business research*. Mahwah: Erlbaum: 265–336.
- Choi, Jin Nam* (2007): Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. In: *Journal of Organizational Behavior*, 28(4): 467–484.
- Choi, Myungweon/Ruona, Wendy* (2011): Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. In: *Human Resource Development Review*, 10(1): 46–73.
- Cohen, Jacob* (1988): *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2. Aufl. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cole, Michael/Harris, Stanley/Bernerth, Jeremy* (2006): Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5): 352–367.
- Conger, Jay* (1999): Charismatic and transformational leadership in organizations. In: *The Leadership Quarterly*, 10(2): 145–179.
- Conger, Jay/Kanungo, Rabindra* (1998): Aligning the Organization Through Vision. In: Conger, J. (Hrsg.): *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc: 153–188.
- Conner, Mark/Armitage, Christopher* (1998): Extending the Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research. In: *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15): 1429–1464.

- Crant, Michael* (2000): Proactive behavior in organizations. In: *Journal of Management*, 26(3): 435–462.
- Cunningham, Charles/Woodward, Christel/Shannon, Harry/MacIntosh, John/Lendrum, Bonnie/Rosenbloom, David/Brown, Judy* (2002): Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4): 377–392.
- Dansereau, Fred/Graen, George/Haga, William* (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. In: *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1): 46–78.
- Davis, Fred* (1986): *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-user Information Systems: Theory and Results*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Davis, Fred* (1989): Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. In: *MIS Quarterly*, 13(3): 319–340.
- Davis, Fred/Bagozzi, Richard/Warshaw, Paul* (1989): User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. In: *Management Science*, 35(8): 982–1003.
- Deng, Xiaodong/Doll, William /Hendrickson, Anthony/Scazzero, Joseph* (2005): A multi-group analysis of structural invariance: an illustration using the technology acceptance model. In: *Information & Management*, 42(5): 745–759.
- Devos, Geert/Buelens, Marc/Bouckenoghe, Dave* (2007): Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. In: *The Journal of social psychology*, 147(6): 607–629.
- Diedrich, Julia* (2019): Methoden der Veränderungsmessung. In: Kracke, B./Noack, P. (Hrsg.): *Handbuch Entwicklungs- und Erziehungspsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg: 541–565.
- Dienesch, Richard/Liden, Robert* (1986): Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. In: *The Academy of Management Review*, 11(3): 618–634.

- Dinh, Jessica/Lord, Robert/Gardner, William/Meuser, Jeremy/Liden, Robert/Hu, Jinyu* (2014): Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. In: *The Leadership Quarterly*, 25(1): 36–62.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen* (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Drzensky, Frank/Egold, Nikolai/van Dick, Rolf* (2012): Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. In: *Journal of Change Management*, 12(1): 95–111.
- Dweck, Carol/Leggett, Ellen* (1988): A social cognitive approach to motivation and personality. In: 95(2): 256–273.
- Dulebohn, James/Bommer, William/Liden, Robert/Brouer, Robyn/Ferris, Gerald* (2012): A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. In: *Journal of Management*, 38(6): 1715–1759.
- Elsaied, Mervat* (2019): Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior. In: *American Journal of Business*, 34(1): 2–18.
- Erdogan, Berrin/Bauer, Talya* (2014): Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership. In: Day, D.V. (Hrsg): *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press: 407–433.
- Fedor, Donald/Caldwell, Steven/Herold, David* (2006): The effect of organizational changes on employee commitment: A multilevel Investigation. In: *Personnel Psychology*, 59(1): 1–29.
- Fuchs, Andreas* (2011): *Methodische Aspekte linearer Strukturgleichungsmodelle: Ein Vergleich von kovarianz- und varianzbasierten Kausalanalyseverfahren*. In: *Research Papers on Marketing Strategy*, 2: 1–39.
- Fugate, Mel/Kinicki, Angelo/Prussia, Gregory* (2008): Employee coping with organizational Change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. In: *Personnel Psychology*, 61(1): 1–36.

- Fugate, Mel/Prussia, Gregory/Kinicki, Angelo* (2012): Managing Employee Withdrawal During Organizational Change. In: *Journal of Management*, 38(3): 890–914.
- Fuller, Bryan/Marler, Laura* (2009): Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. In: *Journal of Vocational Behavior*, 75(3): 329–345.
- Galpin, Timothy* (1996): *The human side of change - A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- George, Jennifer/Jones, Gareth* (2001): Towards a Process Model of Individual Change in Organizations: In: *Human Relations*, 54(4): 419–444.
- Gerhardt, Megan/Ashenbaum, Bryan/Newman, Rocky* (2009): Understanding the Impact of Proactive Personality on Job Performance. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1): 61–72.
- Gerstner, Charlotte/Day, David* (1997): Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. In: *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827–844.
- Ghitulescu, Brenda* (2013): Making Change Happen. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2): 206–245.
- Giebels, Ellen/de Reuver, Renee/Rispens, Sonja/Ufkes, Elze* (2016): The Critical Roles of Task Conflict and Job Autonomy in the Relationship Between Proactive Personalities and Innovative Employee Behavior. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3): 320–341.
- Götz, Oliver/Liehr-Gobbers, Kerstin/Krafft, Manfred* (2010): Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. In: Esposito V./Chin, W./Henseler, J./Wang, H. (Hrsg.): *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg :691–711.
- Graen, George/Uhl-Bien, Mary* (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. In: *The Leadership Quarterly*, 6(2): 219–247.

- Grant, Adam/Ashford, Susan* (2008): The dynamics of proactivity at work. In: *Research in Organizational Behavior*, 28: 3–34.
- Grant, Heidi/Dweck, Carol* (2003): Clarifying achievement goals and their impact: In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3): 541–553.
- Griffin, Mark/Parker, Sharon/Mason, Claire* (2010): Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. In: *The Journal of applied psychology*, 95(1): 174–182.
- Hackman, Richard/Oldham, Greg* (1976): Motivation through the design of work: test of a theory. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250–279.
- Hair, Joseph/Hult, Tomas/Ringle, Christian/Sarstedt, Marko/Richter, Nicole* (2017): *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung.* München: Franz Vahlen.
- Hair, Joe/Ringle, Christian/Sarstedt, Marko* (2011): PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2): 139–152.
- Han, Soojung/Harold, Crystal/Cheong, Minyoung* (2019): Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition- and affect-based trust. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2): 352–383.
- Hartwick, John/Barki, Henri* (1994): Explaining the Role of User Participation in Information System Use. In: *Management Science* 40 (4): 440–465.
- Hayes, Andrew* (2018): *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach*, 2. Aufl. New York; London: The Guilford Press.
- Heneman, Robert/Cohen, Debra* (1988): Supervisory and employee characteristics as correlates of employee salary increases. In: *Personnel Psychology*, 41(2): 345–360.
- Herold, David/Fedor, Donald/Caldwell, Steven* (2007): Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. In: *The Journal of applied psychology*, 92(4): 942–951.

- Herrmann, Andreas/Huber, Frank/Kressmann, Frank* (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle — Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58(1): 34–66.
- Herzberg, Philipp Yorck/Roth, Marcus* (2014): Persönlichkeitspsychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hess, Thomas/Matt, Christian/Benlian, Alexander/Wiesböck, Florian* (2016): Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. In: Mis Quartely Executive, 15(2): 123–139.
- Hess, Traci/McNab, Anna/Basoglu, Asli* (2014): Reliability Generalization of Perceived Ease of Use, Perceived Usefulness, and Behavioral Intentions. In: MIS Quarterly, 38(1): 1–18.
- Holt, Daniel/Armenakis, Achilles/Feild, Hubert/Harris, Stanley* (2007): Readiness for Organizational Change. In: The Journal of Applied Behavioral Science, 43(2): 232–255.
- Hong, SeJoon/Thong, James/Tam, Kar* (2006): Understanding continued information technology usage behavior: A comparison of three models in the context of mobile internet. In: Decision Support Systems, 42(3): 1819–1834.
- Hornung, Severin/Rousseau, Denise* (2007): Active on the Job—Proactive in Change. In: The Journal of Applied Behavioral Science, 43(4): 401–426.
- House, Robert/Shamir, Boas* (1993): Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In: Chemers, M./Ayman, R: (Hrsg.): Leadership theory and research: Perspectives and directions. San Diego: Academic Press: 81–107.
- Igbaria, Magid/Chakrabarti, Alok* (1990). Computer anxiety and attitudes towards microcomputer use. In: Behaviour & Information Technology, 9(3): 229–241.
- Iverson, Roderick* (1996): Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. In: The International Journal of Human Resource Management, 7(1): 122–149.

- James, Keith/Lahti, Ken* (2011): Organizational Vision and System Influences on Employee Inspiration and Organizational Performance. In: *Creativity and Innovation Management*, 20(2): 108–120.
- Jimmieson, Nerina/Peach, Megan/White, Katherine* (2008): Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2): 237–262.
- Jimmieson, Nerina/White, Katherine* (2011): Predicting employee intentions to support organizational change: an examination of identification processes during a re-brand. In: *The British journal of social psychology*, 50(2): 331–341.
- Jones, Renae/Jimmieson, Nerina/Griffiths, Andrew* (2005): The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. In: *Journal of Change Management*, 42 (2): 361–386.
- Kantabutra, Sooksan* (2008): What Do We Know About Vision? In: *Journal of Applied Business Research*, 24(2): 127–138.
- Kelman, Herbert* (1958): Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. In: *Journal of Conflict Resolution*, 2(1): 51–60.
- Kim, Tai/Hornung, Severin/Rousseau, Denise* (2011): Change-Supportive Employee Behavior: Antecedents and the Moderating Role of Time. In: *Journal of Management*, 37(6): 1664–1693.
- Kim, Tae-Yeol/Liu, ZhiQiang/Diefendorff, James* (2015): Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. In: *Journal of Organizational Behavior*, 36(2): 216–231.
- Kirrane, Melrona/Lennon, Margaret/O'Connor, Cliodhna/Fu, Na* (2017): Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating. In: *Journal of Change Management*, 17(1), 47–66.
- Klein, Howard/Kim, Jay* (1998): A Field Study of the Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance. In: *Academy of Management Journal*, 41(1): 88–95.
- Kohles, Jeffrey/Bligh, Michelle/Carsten, Melissa* (2012): A follower-centric approach to the vision integration process. In: *The Leadership Quarterly*, 23(3): 476–487.

- Kohli, Rajiv/Melville, Nigel* (2019): Digital innovation: A review and synthesis. In: *Information Systems Journal*, 29(1): 200–223.
- Kotter, John* (2011): *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.
- Kotter, John* (1995): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. In: *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>, Abruf am 09.02.2021.
- Königstorfer, Jörg* (2008): *Akzeptanz von technologischen Innovationen. Nutzungsentscheidungen von Konsumenten dargestellt am Beispiel von mobilen Internetdiensten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Latan, Hengky/Noonan, Richard* (2017): *Partial Least Squares Path Modeling*. Cham: Springer International Publishing.
- Latham, Gary/Locke, Edwin* (1991): Self-regulation through goal setting. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52(2): 212–247.
- Leana, Carrie/Barry, Bruce* (2000): Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. In: *Academy of Management Review*, 25(4): 753–759.
- Lee, Yi-Hsuan/Hsieh, Yi-Chuan/Hsu, Chia-Ning* (2011): Adding Innovation Diffusion Theory to the Technology Acceptance Model: Supporting Employees' Intentions to use E-Learning Systems. In: *Educational Technology & Society*, 14(4): 124–137.
- Li, Ai/Rich, Nicholas/Found, Pauline/Kumar, Maneesh/Brown, Steve* (2020): Exploring product–service systems in the digital era: a socio-technical systems perspective. In: *The TQM Journal*, 32(4): 897–913.
- Li, Ning/Liang, Jian/Crant, Michael* (2010): The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship. In: *The Journal of applied psychology*, 95(2): 395–404.
- Li, Wen-Dong/Fay, Doris/Frese, Michael/Harms, Peter/Gao, Xiang* (2014): Reciprocal relationship between proactive personality and work characteristics: a latent change score approach. In: *The Journal of applied psychology*, 99(5): 948–965.

- Lüscher, Lotte/Lewis, Marianne (2008): Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox. In: Academy of Management Journal, 51(2): 221–240.*
- Ma, Qingxiong/Liu, Liping (2004): The Technology Acceptance Model: A Meta-Analysis of Empirical Findings. In: Journal of Organizational and End User Computing, 16(1): 59–72.*
- Madsen, Susan/Miller, Duane/John, Cameron (2005): Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social Relationships in the Workplace Make a Difference? In: Human Resource Development Quarterly, 16(2): 213–234.*
- Major, Debra/Turner, Jonathan/Fletcher, Thomas (2006): Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. In: Journal of Applied Psychology, 91(4): 927–935.*
- Martin, Robin/Guillaume, Yves/Thomas, Geoff/Lee, Allan/Epitropaki, Olga (2016): Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. In: Personnel Psychology, 69(1): 67–121.*
- Meske, Christina/Junglas, Iris (2020): Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. In: Behaviour & Information Technology, 39(4): 1–17.*
- Meyer, John/Hamilton, Leah (2013): Commitment to organizational change: theory, research, principles, and practice. In: Oreg, S./ Michtel, A./By, R. (Hrsg.): The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective. Cambridge: Cambridge University Press: 43–64.*
- Moore, Gary/Benbasat, Izak (1991): Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. In: Information Systems Research, 2(3): 192–222.*
- Morrison, Elizabeth/Phelps, Corey (1999): Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. In: The Academy of Management Journal, 42(4): 403–419.*

- Morris, Michael/Venkatesh, Viswanath* (2000): Age differences in technology adoption decision: Implications for a changing work force. In: *Personnel Psychology*, 53(2): 375–403.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph* (2016): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen: der Strategic Management Navigator*, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Neugebauer, Reimund* (2018): *Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin; Heidelberg: Springer Vieweg.
- Neumeier, Anna/Wolf, Thomas/Oesterle, Severin* (2017): The Manifold Fruits of Digitalization - Determining the Literal Value Behind. 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik. St. Gallen, Schweiz, 15-17.02.2017.
- Neuroth, Wencke/Mueller, David* (2020): COVID-19 als Beschleuniger der Digitalisierung? URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/operations/articles/covid-19-digitalisierung.html>, Abruf am 19.08.2020.
- Neves, Pedro* (2011): Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4): 437–450.
- Northouse, Peter* (2016): *Leadership: Theory & Practice*, 7. Aufl. Thousand Oaks: Sage.
- O'Connell, Dave/Hickerson, Karl/Pillutla, Arun* (2011): Organizational Visioning: An Integrative Review. In: *Group & Organization Management*, 36(1): 103–125.
- Okkonen, Jussi/Vuori, Vilma/Palvalin, Miikka* (2019): Digitalization Changing Work: Employees' View on the Benefits and Hindrances. In: Rocha, Á./Ferrás, C./Paredes, M. (Hrsg.): *Information Technology and Systems*. Cham: Springer International Publishing: 165–176.
- Oldham, Greg/Da Silva, Nancy* (2015): The impact of digital technology on the generation and implementation of creative ideas in the workplace. In: *Computers in Human Behavior*, 42(C): 5–11.
- Oreg, Shaul* (2003): Resistance to change: developing an individual differences measure. In: *The Journal of applied psychology*, 88(4): 680–693.

- Oreg, Shaul* (2006): Personality, context, and resistance to organizational change. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73–101.
- Oreg, Shaul/Bartunek, Jean/Lee, Gayoung/Do, Boram* (2018): An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. In: *Academy of Management Review*, 43(1): 65–86.
- Oreg, Shaul/Berson, Yair* (2011): Leadership and employees' reactions to change: The role of leader's personal attributes and transformational leadership style. In: *Personnel Psychology*, 64(3): 627–659.
- Oreg, Shaul/Berson, Yair* (2019): Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological. In: *Academy of Management Annals*, 13(1): 272–307.
- Oreg, Shaul/Vakola, Maria/Armenakis, Achilles* (2011): Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4): 461–524.
- Parker, Sharon* (1998): Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. In: *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 835–852.
- Parker, Sharon/Bindl, Uta/Strauss, Karoline* (2010): Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. In: *Journal of Management*, 36(4): 827–856.
- Parker, Sharon/Williams, Helen/Turner, Nick* (2006): Modeling the antecedents of proactive behavior at work. In: *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 636–652.
- Peach, Megan/Jimmieson, Nerina/White, Katherine* (2005): Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. In: *Organization Development Journal*, 23(3): 9–22.
- Pfeffer, Jeffrey* (1982): *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman.
- Piccolo, Ronald/Colquitt, Jason* (2006): Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. In: *Academy of Management Journal*, 49(2): 327–340.

- Piderit, Sandy* (2000): Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. In: *Academy of Management Review*, 25(4): 783–794.
- Podsakoff, Philip/MacKenzie, Scott/Lee, Jeong-Yeon/Podsakoff, Nathan* (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. In: *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879–903.
- Rafferty, Alannah/Griffin, Mark* (2004): Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. In: *The Leadership Quarterly*, 15(3): 329–354.
- Rafferty, Alannah/Jimmieson, Nerina/Armenakis, Achilles* (2013): Change Readiness: A Multilevel Review. In: *Journal of Management*, 39(1): 110–135.
- Rafferty, Alannah/Minbashian, Amirali* (2019): Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change. In: *Human Relations*, 72(10): 1623–1650.
- Rafferty, Alannah/Restubog, Simon* (2010): The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. In: *Journal of Management*, 36(5): 1309–1338.
- Ramayah, Thurasamy/Lo, May-Chiun* (2007): Impact of shared beliefs on “perceived usefulness” and “ease of use” in the implementation of an enterprise resource. In: *Management Research News*, 30(6): 420–431.
- Richter, Tobias/Naumann, Johannes/Horz, Holger* (2010): Eine revidierte Fassung des Inventars zur Computerbildung (INCOBI-R). In: *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 24(1): 23–37.
- Ringle, Christian* (2004): Gütemaße für den Partial-least-squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen. Arbeitspapier Nr. 16. Hamburg: Universität Hamburg, Institut für Industriebetriebslehre und Organisation.
- Roth, Sven/Heimann, Thomas* (2020): Studie IT-Trends 2020. Digitalisierung und intelligente Technologien Das Business profitiert. In der IT steigen die Herausforderungen. Capgemini: 1–36.
- Rusbult, Caryl/Farrell, Dan* (1983): A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations

in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. In: *Journal of Applied Psychology*, 68(3): 429–438.

Sarstedt, Marko/Mooi, Erik (2014): A concise guide to market research. The process, data, and methods using IBM SPSS Statistics, 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Schendera, Christian (2007): Datenqualität mit SPSS. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Schepers, Jeroen/Wetzels, Martin (2007): A meta-analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and moderation effects. In: Information & Management, 44(1): 90–103.

Schriesheim, Chester/Castro, Stephanie/Cogliser, Claudia (1999): Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. In: The Leadership Quarterly, 10(1): 63–113.

Schulz-Knappe, Charlotte/Koch, Thomas/Beckert, Johannes (2019): The importance of communicating change Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. In: Corporate Communications: An International Journal, 24(4): 670–685.

Schwarz Müller, Tanja/Brosi, Prisca/Duman, Denis/Welpe, Isabell (2018): How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. In: management revue, 29(2): 114–138.

Schyns, Birgit (2002): Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 23(3): 235–245.

Scott, Susanne/Bruce, Reginald (1994): Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. In: Academy of Management Journal, 37(3): 580–607.

Sebastian, Ina/Ross, Jeanne/Beath, Cynthia/Mocker, Martin/Moloney, Kate/Fonstad, Nils (2017): How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. In: Mis Quarterly Executive, 16(3): 197–213.

Seibert, Scott/Crant, Michael/Kraimer, Maria (1999): Proactive personality and career success. In: The Journal of applied psychology, 84(3): 416–427.

- Seibert, Scott/Crant, Michael/Kraimer, Maria* (2001): What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. In: *Personnel Psychology*, 54(4): 845–874.
- Self, Dennis/Armenakis, Achilles/Schraeder, Mike* (2007): Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. In: *Journal of Change Management*, 7(2): 211–229.
- Shamir, Boas/House, Robert/Arthur, Michael* (1993): The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. In: *Organization Science*, 4(4): 577–594.
- Shah, Naimatullah/Shah, Syed* (2010): Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography. In: *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5): 640–652.
- Shantz, Amanda/Alfes, Kerstin/Truss, Catherine/Soane, Emma* (2013): The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13): 2608–2627.
- Sias, Patricia* (2005): Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences. In: *Communication Studies*, 56(4): 375–395.
- Smith, Martin* (2003): Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5): 249–261.
- Sosik, John/Kahai, Surinder/Piovosio, Michael* (2009): Silver Bullet or Voodoo Statistics? In: *Group & Organization Management*, 34(1): 5–36.
- Soumyaja, Devi/Kamalanabhan, Tj/Bhattacharyya, Sanghamitra* (2018): Antecedents of employee readiness for change in the IT sector and the manufacturing sector: a comparative study. In: *International Journal of Human Resources*, 18(3/4): 237–256.
- Spreitzer, Gretchen* (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. In: *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442–1465.
- Stevens, Gregory* (2013): Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3): 333–360.

- Stock-Homburg, Ruth/Groß, Matthias* (2019): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Straatmann, Tammo/Kohnke, Oliver/Hatrup, Kate/Mueller, Karsten* (2016): Assessing Employees' Reactions to Organizational Change. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3): 265–295.
- Straatmann, Tammo/Nolte, Janna/Seggewiss, Britta* (2018): Psychological processes linking organizational commitment and change-supportive intentions. In: *Personnel Review*, 47(2): 403–424.
- Straatmann, Tammo/Rothenhöfer, Lisa Maria/Meier, Alexander/Mueller, Karsten* (2018): A Configurational Perspective on the Theory of Planned Behaviour to Understand Employees. In: *Applied Psychology*, 67(1): 91–135.
- Strange, Jill/Mumford, Michael* (2002): The origins of vision. In: *The Leadership Quarterly*, 13(4): 343–377.
- Tekic, Zeljko/Koroteev, Dmitry* (2019): From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation. In: *Business Horizons*, 62(6): 683–693.
- Thoms, Peg/Greenberger, David* (1995): Training Business Leaders to create positive organizational Visions of the future: Is it successful? In: *Academy of Management Proceedings*, 1995(1): 212–216.
- Tihinen, Maarit/Kääriäinen* (2016): The Industrial Internet in Finland: on route to success? VTT Technical Research Centre of Finland Ltd. URL: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2016/T278.pdf>, Abruf am 18.11.2020.
- Tornau, Katharina/Frese, Michael* (2013): Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and their Incremental Validities. In: *Applied Psychology*, 62(1): 44–96.
- Tumbas, Sanja/Seidel, Stefan/Berente, Nicholas/vom Brocke, Jan* (2015): The 'Digital Façade' of Rapidly Growing Entrepreneurial Organizations. Thirty Sixth International Conference on Information Systems. Texas, USA, 2015.

- Uhl-Bien, Mary/Maslyn, John* (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. In: *Journal of Management*, 29(4): 511–532.
- Van Dam, Karen/Oreg, Shaul/Schyns, Birgit* (2008): Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of. In: *Applied Psychology*, 57(2): 313–334.
- Van der Helm, Ruud* (2009): The vision phenomenon: Towards a theoretical underpinning of visions of the future and the process of envisioning. In: *Futures*, 41(2): 96–104.
- Van den Heuvel, Sjoerd/Schalk, René/van Assen, Marcel* (2015): Does a Well-Informed Employee Have a More Positive Attitude Toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust, and Perceived Need for Change. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3): 401–422.
- Van Dyne, Linn/LePine, Jeffrey* (1998): Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. In: *Academy of Management Journal*, 41(1): 108–119.
- Van Scotter, James/Motowidlo, Stephan/Cross, Thomas* (2000): Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. In: *Journal of Applied Psychology*, 85(4): 526–535.
- Vakola, Maria* (2014): What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3): 195–209.
- Vakola, Maria/Armenakis, Achilles/Oreg, Shaul* (2013): Reactions to organizational change from an individual differences perspective: a review of empirical research. In: Oreg, S./Michtel, A./By, R. (Hrsg.): *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press: 95–122.
- Venkatesh, Viswanath* (2000): Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. In: *Information Systems Research*, 11(4): 342–365.

- Venkatesh, Viswanath/Davis, Fred* (2000): A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. In: *Management Science*, 46(2): 186–204.
- Venkatesh, Viswanath/Morris, Michael/Davis, Gordon/Davis, Fred* (2003): User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. In: *MIS Quarterly*, 27(3): 425–478.
- Vial, Gregory* (2019): Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In: *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2): 118–144.
- Vuori, Vilma/Helander, Nina/Okkonen, Jussi* (2019): Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. In: *Cognition, Technology & Work*, 21(2): 237–252.
- Wanberg, Connie/Banas, Joseph* (2000): Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. In: *The Journal of applied psychology*, 85(1): 132–142.
- Wang, Youwei/Meister, Darren/Wang, Yinglei* (2011): Reexamining Relative Advantage and Perceived Usefulness. In: *International Journal of Information and Communication Technology Education*, 7(1): 46–59.
- Walker, Jack/Armenakis, Achilles/Bernerth, Jeremy* (2007): Factors influencing organizational change efforts - An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. In: *Journal of Organizational Change Management*, 20(6): 761–773.
- Warshaw, Paul* (1980): A new model for predicting behavioral intentions: An alternative to Fishbein. In: *Journal of Marketing Research*, 17(2): 153–172.
- Weiber, Rolf/Mühlhaus, Daniel* (2014): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. 2. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
- Weibler, Jürgen* (2016): *Personalführung*, 3. Aufl. München: Vahlen.
- Westerman George/Calméjane Claire/Bonnet Didier/Ferraris Patrick/McAfee Andrew* (2011): Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. In: *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1–68.

- Wilson, Kelly/Sin, Hock-Peng/Conlon, Donald* (2010): What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. In: *The Academy of Management Review*, 35(3): 358–372.
- Wittpahl, Volker* (2017): *Digitalisierung*, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Whelan-Berry, Karen/Gordon, Judith/Hinings, Christopher* (2003): Strengthening Organizational Change Processes Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2): 186–207.
- Yoo, Youngjin/Lyytinen, Kalle/Thummadi, Veeresh/Weiss, Aaron* (2010): Unbounded innovation with digitalization: a case of digital camera. Conference: 2010 Annual Meeting of the Academy of Management. Montréal, Canada, 06-11.08.2010.
- Zaccaro, Stephen/Banks, Deanna* (2001): Leadership, vision, and organizational effectiveness. In: Zaccaro, S./Klimoski R./Schmitt, N. (Hrsg.): *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass: 181–218.
- Zaccaro, Stephen/Banks, Deanna* (2004): Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. In: *Human Resource Management*, 43(4): 367–380.
- Zhang, Xiaomeng/Bartol, Kathryn* (2010): Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. In: *Academy of Management Journal*, 53(1): 107–128.

DISKUSSIONSPAPIERE DES
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

In dieser Reihe bereits erschienen:

1. David Strahler (2015): Betriebliche Weiterbildung und Produktivität – konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde
2. Margret Borchert / Sebastian Fronc (2015): Analyse von Anreizsystemen für die privaten Anbieter von Ladestationen für Elektrofahrzeuge
3. Margret Borchert / Sebastian Pohl (2015): Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität - Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung
4. Janina Hellmann (2016): Der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
5. Erik Engelmann (2016): Bestimmungsfaktoren von extraproduktivem Arbeitsverhalten- eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
6. Margret Borchert / Anna Weiße / Sebastian Fronc (2016): Ansatzpunkte zur Gestaltung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes eines Crowdsourcing-Ladedienstes für Elektromobilität
7. Margret Borchert / Michael Zugcic / Katharina Schmidt (2017): Personalmanagement im deutschen Automobilhandel im Kontext der Elektromobilität: Konzeptionelle und theoretische Grundlagen, empirische Befunde und Managementimplikationen
8. Sabrina Buschkamp (2018): Der Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitern und dem organisationalen Commitment
9. Isabel Christine Laudan (2018): Übertragungseffekte arbeitsplatzbezogener Stressoren – modelltheoretische Grundlagen und empirische Befunde

10. Theresa Wolfart (2018): Person-Environment Fit - Stand der Forschung und kritische Würdigung
11. Charlotte Czernietzki (2019): Einflussfaktoren auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und Organizational Citizenship Behavior – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
12. Kim Marcella Allendörfer (2019): Der Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der Teamleistung – Stand der Forschung und kritische Würdigung

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/74089

URN: urn:nbn:de:hbz:464-20210302-125228-4



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.