

Vertrauen in Führungskräfte im Detailhandel

Zusammenhang mit demografischen Faktoren
der Mitarbeitenden und der Führungskräfte

Masterarbeit

Studiengang Master of Science in Berufsbildung

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB

Gigon Manuela
12-571-865

Erstbegutachterin: Dr. Hutchison Sara
Zweitbegutachterin: Dr. Duemmler Kerstin

Eingereicht am 19.07.2024

Danksagung

Einen grossen Dank richte ich an Dr. Sara Hutchison, für die Unterstützung während des gesamten Arbeitsprozesses, ihre schnellen und hilfreichen Antworten auf jegliche Fragen und Unsicherheiten sowie ihre fachlichen Ratschläge.

Ebenso gilt ein besonderer Dank Dr. Lea Gigon, Claudia Wyss und Martin Häfliger für das sorgfältige Lektorieren meiner Arbeit. Ihre wertvollen Anmerkungen haben wesentlich zur Qualität dieser Arbeit beigetragen.

Ganz herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Ivo Pfister für die wertvollen Einblicke in den Detailhandel für Sportartikel und die Unterstützung in der praktischen Umsetzung der Umfrage.

Natürlich gilt mein Dank auch meiner Familie, meinen Freund*innen und meinem Partner, deren Geduld und Ermutigungen manche schwierigen Phasen entschärft haben.

Zusammenfassung

Ausgangslage

Die vorliegende Masterarbeit analysiert das Vertrauen in Führungskräfte im Detailhandel Sportartikel in Zusammenhang mit demografischen Faktoren sowohl der Mitarbeitenden als auch der Führungskräfte. Das Vertrauen in Führungskräfte stellt einen zentralen Faktor im Arbeitskontext dar und bildet die Grundlage für Arbeitsleistungen. Es findet sich noch wenig Literatur beziehungsweise widersprüchliche Ergebnisse zu den Zusammenhängen von Vertrauen und demografischen Faktoren.

Fragestellung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen demografischen Faktoren wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand und Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte mit dem Vertrauen von Mitarbeitenden im Detailhandel Sportartikel in ihre direkten Vorgesetzten zu analysieren.

Methode

Im Rahmen einer quantitativen Untersuchung mittels eines selbst erstellten Fragebogens wurden 67 Mitarbeitende (davon 10 Lernende) im Detailhandel Sportartikel in der Deutschschweiz befragt.

Resultate

Die Faktoren Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Geschlecht der Mitarbeitenden weisen keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Vertrauen in Führungskräfte auf. Der Bildungsstand der Führungskräfte sowie der Bildungsstand der Mitarbeitenden in Interaktion mit dem Bildungsstand der Führungskräfte zeigen einen statistisch signifikanten Zusammenhang zum Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen. Die deskriptive Statistik zeigt, dass es Kombinationen von Bildungsniveaus der Mitarbeitenden und der direkten Vorgesetzten gibt, bei denen das Vertrauen unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

Fazit

Die vorliegende Masterarbeit hat die Bedeutung des Bildungsniveaus im Allgemeinen und der Führungskräfte im Speziellen für das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre direkten Vorgesetzten aufgezeigt und damit neue Einblicke in ein bisher wenig untersuchtes Feld der Führungsforschung ermöglicht. Weitere Untersuchungen mit deutlich größeren Stichproben sind notwendig, um die Unterschiede deutlicher herauszuarbeiten.

Abstract

Background

This master's thesis analyses trust in managers in the retail sporting goods sector in correlation with demographic factors of both employees and managers. Trust in managers represents a key factor in the work context and forms the basis for work performance. There is still little literature or contradictory results on the relationships between trust and demographic factors.

Research question

The aim of this thesis is to analyze the relationships between various demographic factors such as age, gender, level of education and length of service of employees and managers and the trust of employees in the sporting goods retail sector in their direct superiors.

Method

As part of a quantitative study using a self-designed questionnaire, 67 employees (including 10 apprentices) in the sporting goods retail sector in the German-speaking part of Switzerland were surveyed.

Results

The factors of age, length of service and gender of employees do not have a significant correlation with trust in managers. The educational level of managers and the educational level of employees in interaction with the educational level of managers show a statistically significant correlation with the trust that employees place in their direct superiors. The descriptive statistic shows that there are combinations of the educational levels of employees and their direct superiors in which the level of trust varies.

Conclusion

This master's thesis has highlighted the importance of the level of education in general and of managers in particular for the trust of employees in their direct superiors and has thus provided new insights into a field of management research that has been little studied to date. Further research with significantly larger sample sizes is needed to repeat the calculations and to illustrate the differences more clearly.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis.....	9
1. Einleitung	10
2. Theoretischer Hintergrund	12
2.1. Vertrauen	12
2.1.1. Definition von Vertrauen	12
2.1.2. Entstehung von Vertrauen	13
2.1.3. Vertrauen im Arbeitskontext.....	15
2.1.4. Dimensionen von Vertrauen	16
2.2. Führung	20
2.2.1. Definition von Führung	20
2.2.2. Führungstheorien	22
2.2.3. Fazit der Theorie	29
2.3. Bisherige Forschungsergebnisse	29
2.4. Untersuchung im Bereich Detailhandel Sportartikel	33
2.4.1. Beruf „Detailhandelsfachmann/-frau EFZ“	34
2.4.2. Herausforderungen als Detailhandelsfachperson	35
3. Methodik.....	37
3.1. Fragestellung und Hypothesen	37
3.1.1. Fragestellung	37
3.1.2. Hypothesen.....	37
3.2. Methode.....	40
3.2.1. Untersuchungsdesign.....	40
3.2.2. Fragebogen.....	40
3.2.3. Rekrutierung der Stichprobe.....	45
3.2.4. Beschreibung der Stichprobe	46
4. Ergebnisse.....	54
4.1. Deskriptive Statistik.....	54
4.1.1. Deskriptive Statistik der Lernenden	56
4.2. Ergebnisse der Hypothesen 1a und 1b	57

4.3.	Erklärung zu den Berechnungen der Hypothesen 2, 3 und 4	60
4.4.	Ergebnisse der Hypothese 2	62
4.5.	Ergebnisse der Hypothese 3	65
4.6.	Ergebnisse der Hypothese 4	69
5.	Diskussion und Schlussfolgerung	73
5.1.	Diskussion	73
5.1.1.	Interpretation der Ergebnisse	73
5.1.2.	Implikationen	78
5.1.3.	Limitationen der Arbeit	79
5.1.4.	Zukünftige Forschung	81
5.2.	Schlussfolgerung	82
	Literaturverzeichnis	83
	Anhang	95
	A Fragebogen	95
	B Begleitbrief für die Geschäftsführenden und Mitarbeitenden	99
	C Prüfung der Voraussetzungen der Faktorenanalyse mit 22 Items	102
	D Prüfung der Voraussetzungen der Faktorenanalyse mit 16 Items	103
	E Ausgeschlossene Items	104
	F Deskriptive Statistik der Mitarbeitenden und der Führungskräfte	105
	G Resultate der Mann-Whitney-Tests	107
	Selbstständigkeitserklärung	108

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 <i>Integratives Modell organisationalen Vertrauens (Mayer et al., 1995)</i>	13
Abbildung 2 <i>Vertrauensmodell (de Jonge und Scherm, 2015)</i>	14
Abbildung 3 <i>Integratives Modell organisationalen Vertrauens (Mayer et al., 1995)</i>	18
Abbildung 4 <i>Diagramm der Führungstheorien (Wegge & von Rosenstiel, 2007)</i>	22
Abbildung 5 <i>Rahmenmodell der Führung (von Rosenstiel, 2001)</i>	23
Abbildung 6 <i>Theorien der transformationalen, transaktionalen und laissez-faire Führungsstilen (Bass & Avolio, 1995, zit. in Felfe & Goihl, 2002; Wegge & von Rosenstiel, 2007)</i>	27
Abbildung 7 <i>Balkendiagramm zur Anzahl der beantworteten Fragen zu Vertrauen</i>	47
Abbildung 8 <i>Vertrauen anhand der Bildungsstände der Mitarbeitenden und der Führungspersonen</i>	55
Abbildung 9 <i>Vertrauen anhand der Bildungsstände der Führungspersonen bei den Lernenden</i>	57
Abbildung 10 <i>Streudiagramm Alter der Mitarbeitenden zu Vertrauen</i>	58
Abbildung 11 <i>Streudiagramm Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden zu Vertrauen</i>	60
Abbildung 12 <i>2-Level-Hierarchie mit Zuordnung der Mitarbeitenden (MA) zu den Vorgesetzten (VG)</i>	61
Abbildung 13 <i>Haupt- und Interaktionseffekte der unverschachtelten Berechnung H2 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)</i>	63
Abbildung 14 <i>Haupt- und Interaktionseffekte der verschachtelten Berechnung H2 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)</i>	65
Abbildung 15 <i>Haupt- und Interaktionseffekte der unverschachtelten Berechnung H3 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)</i>	67
Abbildung 16 <i>Haupt- und Interaktionseffekte der verschachtelten Berechnung H3 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)</i>	68
Abbildung 17 <i>Haupt- und Interaktionseffekte der unverschachtelten Berechnung H4 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)</i>	70
Abbildung 18 <i>Haupt- und Interaktionseffekte der verschachtelten Berechnung H4 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)</i>	72
Abbildung 19 <i>Vertrauen anhand des Bildungsstandes der direkten Vorgesetzten</i>	74
Abbildung 20 <i>Vertrauen anhand der Bildungsstände der direkten Vorgesetzten und der Mitarbeitenden</i>	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Auflistung der Dimensionen von Vertrauen (Tzafrir & Dolan, 2004)	17
Tabelle 2 Auflistung der Fragebögen zu Vertrauen oder Dimensionen zu Vertrauen.....	42
Tabelle 3 Datenbereinigung	47
Tabelle 4 Faktoren, Eigenwerte und kumulierte erklärte Varianz	48
Tabelle 5 Zusammenfassung der Items und der Faktorenanalyse mittels Oblimin (4 Faktoren).....	50
Tabelle 6 Zusammenfassung der abschliessenden Cronbach's Alpha-Werte der 4 Skalen..	53
Tabelle 7 Analyse der 4 Items der ehemaligen Skala Integrität auf Itemebene	53
Tabelle 8 Häufigkeitstabelle der Bildungsstände der Mitarbeitenden und der Führungspersonen	54
Tabelle 9 Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit bei den Lernenden (n = 10).....	56
Tabelle 10 Gruppen der Bildungsstände der Mitarbeitenden und Führungskräfte	105
Tabelle 11 Gruppen der Mitarbeitenden anhand des Bildungsstands und Geschlecht	106
Tabelle 12 Deskriptive Statistik des Bildungsstands der Mitarbeitenden	106
Tabelle 13 Deskriptive Statistik des Bildungsstands der Führungskräfte	106
Tabelle 14 Resultate der Mann-Whitney-Tests der Gruppen der Bildungsstände der Führungskräfte	107

Abkürzungsverzeichnis

ASMAS	Verband Sportfachhandel Schweiz
BBG	Berufsbildungsgesetz
BFS	Bundesamt für Statistik
BP	Berufsprüfung
BTI	Behavioral Trust Inventory
CAS	Certificate of Advanced Studies
Cedefop	European Centre for the Development of Vocational Training
CFI	Comparative Fit Index
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
ELW	Ethical leadership at work questionnaire
FH	Fachhochschule
G-WTS	German Workplace Trust Survey
HF	Höhere Fachschule
HFP	Höhere Fachprüfung
ISCED	International Standard Classification of Education
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire
LMX	Leader-Member-Exchange
LMX MDM	Deutsche Leader-Member-Exchange Skala
MA	Mitarbeitende
METI	Muenster Epistemic Trustworthiness Inventory
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
OTI	Organizational Trust Inventory
PSG	Premium Sports Group
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SBKF	Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung
TLQ-LGV	Transformational Leadership Questionnaire
VG	Vorgesetzte
WTS	Workplace Trust Survey

1. Einleitung

Die Berufsbildung ist eine wichtige Säule im Schweizer Arbeitsmarkt, die unter anderem durch ihre hohe Arbeits- und Praxismähe in der Ausbildung sowie die hohe Abschlussquote der Jugendlichen auf Sekundarstufe II-Niveau (Kriesi et al., 2022) und den durchschnittlichen Netto-Nutzen für die Ausbildungsbetriebe (Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SBKF), 2023) gekennzeichnet ist. Für Arbeitgeber in der Schweiz stellt die Berufsbildung eine attraktive und oft wirtschaftlich effiziente Lösung dar, um zukünftige Fachkräfte auszubilden und später als potenzielle Führungskräfte weiterzuentwickeln (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI), 2024). Die Berufsbildung endet jedoch nicht mit dem Abschluss eines eidgenössischen Fähigkeitszeugnis (Berufsbildungsgesetz (BBG), Art. 9, 2002), sondern wird durch berufsorientierte Weiterbildungen im Sinne des lebenslangen Lernens während des gesamten Erwerbslebens fortgeführt (BBG, Art. 30, 2002). Diese Weiterbildungen können in die Höhere Berufsbildung oder Tertiär-A-Bildung münden (SBKF, 2023). Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind daher zentrale Bestandteile der Berufsbildung und der Berufsbildungsforschung (SBFI, 2024). Folglich sind im Schweizer Arbeitsmarkt sowohl Arbeitnehmende als auch Führungskräfte mit unterschiedlichen Bildungsabschlüssen aus der Berufsbildung tätig (Bundesamt für Statistik (BFS), 2020).

Im Arbeitsmarkt selbst wurde seit den 1960er Jahren die Bedeutung des Vertrauens in Führungskräfte zunehmend anerkannt, was zu umfangreicher Forschung geführt hatte (Dirks & Ferrin, 2002). Die Forschung zeigt eindeutig, dass Vertrauen innerhalb von Arbeitsorganisationen ein zentraler Faktor ist (Legood et al., 2021). Insbesondere das Vertrauen in Führungskräfte ist von besonderer Relevanz, da es die Grundlage für die Effektivität der Führung (Robbins, 2001, zit. in Gunpath, 2006) und somit von Arbeitsleistungen bildet (Buchan et al., 2008; Legood et al., 2021; Yang & Mossholder, 2010). Da Führungsprozesse stets sowohl vom Verhalten der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden abhängen (Wegge & von Rosenstiel, 2007), sind beide Seiten in der Forschung relevant. In der Forschung wurden bisher viele Erkenntnisse darüber gewonnen, wie das Verhalten der Mitarbeitenden und Führungskräfte das Vertrauen beeinflusst. Über die Einflüsse von unveränderlichen oder nur langsam veränderlichen Eigenschaften wie Alter, Geschlecht oder höchstem Bildungsabschluss gibt es jedoch nur begrenzte Literatur sowie sehr widersprüchliche Ergebnisse. Zudem ist wenig darüber bekannt, wie bestimmte Merkmale oder Eigenschaften von Mitarbeitenden und Führungskräften das Vertrauen in Führungskräfte beeinflussen. Insbesondere fehlen Untersuchungen, die das Berufsfeld des Detailhandels in der Schweiz in dieser Hinsicht analysieren. Angesichts der grossen Veränderungen und Herausforderungen in der Detailhandelsbranche (Caprani et al., 2020; Jany-Catrice & Lehndorff, 2002; Machova et al., 2022; Whysall et al., 2009), ist dieser Bereich besonders interessant für eine Untersuchung von Vertrauen, da dieses im

Arbeitskontext ein zentraler Faktor für Zufriedenheit und Leistung ist (Legood et al., 2021; Wu et al., 2012; Zhu et al., 2013).

Diese Arbeit zielt darauf ab, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen von Mitarbeitenden und ihren Führungskräften in Bezug auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, zu untersuchen. Es soll analysiert werden, welche Merkmale für Vertrauen von Bedeutung sind und wie diese Faktoren miteinander interagieren.

Die Forschungsfrage lautet daher:

In welchem Zusammenhang stehen verschiedene demografische Merkmale von Mitarbeitenden sowie von Führungskräften im Detailhandel Sportartikel in Bezug auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen?

Diese Merkmale sind Faktoren, die entweder sichtbar oder einfach zu ermitteln sind:

- Alter, Geschlecht und Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden
- Bildungsstand der Mitarbeitenden sowie der Führungskräfte

Die Arbeit ist wie folgt strukturiert: Im zweiten Kapitel wird das theoretische Rahmenwerk für Vertrauen und Personalführung dargelegt und eine Übersicht über die bestehende Literatur verschafft. Zudem wird der Bereich des Detailhandels Sportartikel betrachtet, in welchem die Untersuchung stattfindet, die möglichen beruflichen Wege aufgezeigt und die aktuellen Herausforderungen in der Branche beleuchtet. Anschliessend wird im dritten Kapitel die Methodik der vorliegenden Arbeit beschrieben. Die Ergebnisse werden im vierten Kapitel präsentiert und schliesslich im fünften Kapitel diskutiert und interpretiert.

2. Theoretischer Hintergrund

Um die Fragestellung thematisch einbetten zu können, werden nachfolgend die Themen des Vertrauens und der Führung detailliert betrachtet und die wesentlichen Begriffe definiert.

2.1. Vertrauen

Im Folgenden wird der Begriff des Vertrauens präziser definiert, Faktoren und Determinanten von Vertrauen erläutert und Vertrauen im Arbeitskontext eingehend betrachtet.

2.1.1. Definition von Vertrauen

Vertrauen im Arbeitskontext kann gemäss de Jonge und Scherm (2015) aus zwei Perspektiven betrachtet werden: Dem institutionalisierten Vertrauen in die Arbeitsorganisation und dem personalisierten Vertrauen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden. In dieser Arbeit wird ausschliesslich auf die zweite Perspektive eingegangen. Der Fokus der Fragestellung liegt auf dem Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre direkte Führungskraft und nicht auf dem generellen Vertrauen in die Arbeitsorganisation, das heisst in das Unternehmen, in dem sie tätig sind. Im Zentrum steht die dyadische Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, also die stabile Beziehung, die diese beiden Parteien miteinander verbindet (Herzberg, 2011, S. 383).

Es existieren zahlreiche Definitionen von Vertrauen (Bauer, 2019; Petermann, 2013). Wird Vertrauen als Merkmal dyadischer Beziehungen betrachtet (Brower et al., 2000), kann die Definition von Mayer et al. (1995) angewendet werden, auf die sich viele Studien stützen. Vertrauen wird dabei definiert als „die Bereitschaft einer Partei, sich für die Handlungen einer anderen Partei angreifbar zu machen, in der Erwartung, dass die andere Partei eine bestimmte, für den Treugeber wichtige Handlung vornimmt, unabhängig von der Möglichkeit, diese andere Partei zu überwachen oder zu kontrollieren“ (Mayer et al., 1995, S. 712). Es geht demnach um die Bereitschaft, sich trotz Unsicherheit über die möglichen Motive und zukünftigen Handlungen einer anderen Person angreifbar zu machen (de Jonge & Scherm, 2015).

Dyadisches Vertrauen kann in affektives und kognitives Vertrauen unterteilt werden (McAllister, 1995). Affektives Vertrauen basiert auf reziproker zwischenmenschlicher Unterstützung und Fürsorge – also emotionaler Verbundenheit, während kognitives Vertrauen auf individuellen Überzeugungen von Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit beruht – also auf rationalen Überzeugungen (McAllister, 1995).

Es ist wichtig zu beachten, dass Vertrauen erstens nicht unbedingt gegenseitig sein muss und zweitens in beide Richtungen unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann (Brower et al., 2000). Eine Person kann einer anderen vollständig vertrauen, während die andere Person ihr nur teilweise vertraut. Dies verdeutlicht, dass Vertrauen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden

unterschiedlich wahrgenommen werden kann (Brower et al., 2000). Wie es dazu kommen kann, wird im folgenden Kapitel erklärt.

2.1.2. Entstehung von Vertrauen

Positive soziale Interaktionen sind entscheidend für den Aufbau von Vertrauen, sowohl in Arbeitsbeziehungen als auch im privaten Bereich (Schwerter & Zimmermann, 2020). Vertrauen braucht Zeit, um zu entstehen und zu wachsen, und entwickelt sich umso besser, je besser sich die Beteiligten kennen (Hirschman, 1984, zit. in Gunpath, 2006, S. 28; Mineo, 2014). Einzelne Ereignisse allein reichen nicht aus, um Vertrauen aufzubauen; vielmehr wird Vertrauen im Laufe der Zeit durch eine kontinuierliche Beziehungsgestaltung gestärkt (Blessin & Wick, 2021a, S. 275; Hirschman, 1984, zit. in Gunpath, 2006, S. 28; Mineo, 2014). Vertrauen ist demnach ein prozesshaftes und dynamisches Konstrukt, das sich im Laufe der Zeit verändert und durch interne (wie das Alter) und externe Faktoren (wie politische Ereignisse) beeinflusst wird (Blessin & Wick, 2021a; Petermann, 2013). Dies bedeutet, dass sowohl die Eigenschaften des Individuums als auch der Kontext entscheidend dafür sind, wie Vertrauen entsteht (Evans & Krueger, 2009). Eine vertrauensmodellierende Eigenschaft des Individuums kann die Vertrauensneigung des Vertrauensgebenden sein, wie das Modell von Mayer et al. (1995) in Abbildung 1 zeigt. Vertrauensneigung ist ein Persönlichkeitsmerkmal, welches aufgrund von Erfahrungen aus der Kindheit entsteht und sich relativ stabil gegenüber Umwelteinflüssen zeigt (Erikson, 1963; Rotter, 1980; zit. in Nitzl et al., 2015).

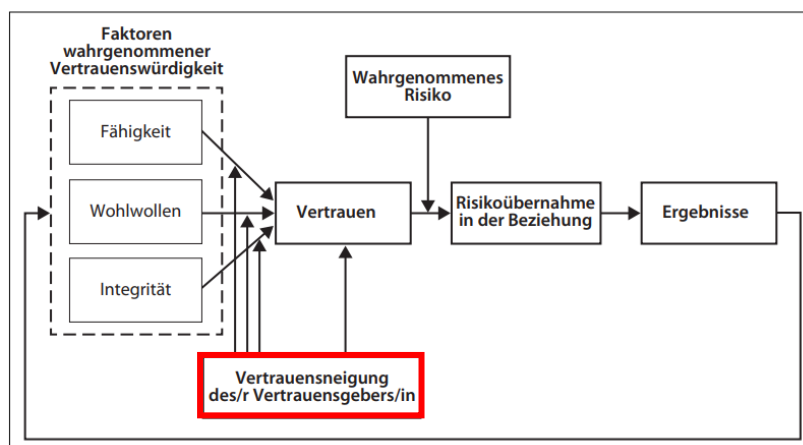


Abbildung 1 Integratives Modell organisationalen Vertrauens (Mayer et al., 1995)

Die Bedeutung des Kontexts für den Aufbau von Vertrauen wird von de Jonge und Scherm (2015) in ihrem Vertrauensmodell verdeutlicht (Abbildung 2). Dieses Modell setzt die Faktoren der Vertrauenswürdigkeit und die beteiligten Personen im Vertrauensprozess stets in den Kontext.

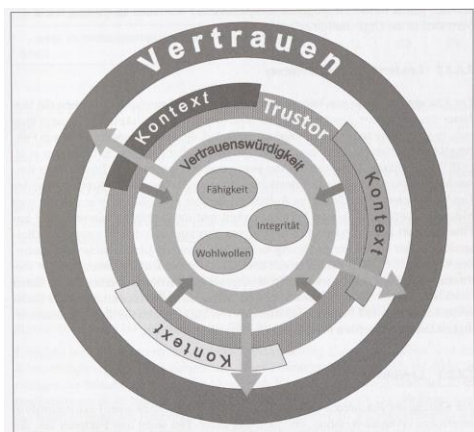


Abbildung 2 Vertrauensmodell (de Jonge und Scherm, 2015)

Diese zwei Modelle verdeutlichen, was im vorherigen Abschnitt angesprochen wurde: Vertrauen wird stark von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Auf Seiten der Vertrauensgebenden ist die Vertrauensneigung relevant, auf Seiten der Vertrauensnehmenden die Faktoren der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit (Petermann, 2013). Dabei gelten Fähigkeiten, Integrität, Fairness und Offenheit als zentrale Determinanten der Vertrauenswürdigkeit (Clark & Payne, 1998). Auch persönliche Eigenschaften spielen eine wichtige Rolle bei der Vertrauensneigung. Menschen, die von Natur aus eher misstrauisch sind, vertrauen anderen weniger und erfahren auch weniger Vertrauen von anderen. Diese Reziprozität tritt aber auch in „positiver Art“ auf: Vertrauen erzeugt weiteres Vertrauen (Blessin & Wick, 2021a; Evans & Krueger, 2009). Die Vertrauensneigung kann aufgrund von verschiedenen individuellen Erfahrungen unterschiedlich sein (Alesina & La Ferrara, 2000).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Entstehen von Vertrauen von verschiedenen Faktoren abhängt. Diese umfassen soziale Interaktionen, individuelle Erfahrungen, aber auch die grundsätzliche Neigung einer Person, ob und inwieweit sie vertraut und schliesslich auch ob die Person, der vertraut wird, als vertrauenswürdig erscheint. Der Begriff der Vertrauenswürdigkeit wurde von Mayer et al. (1995) in deren Definition noch nicht explizit erwähnt. Bauer (2019) griff diesen aber in seiner Definition auf: „Vertrauen ist die subjektive Einschätzung von Person A der Wahrscheinlichkeit, dass Person B das von ihr bevorzugte Verhalten an den Tag legen wird, d.h. die Vertrauenswürdigkeit von Person B“ (Bauer, 2019, S. 6).

Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit scheinen also miteinander verknüpft zu sein. Dennoch ist eine Unterscheidung zwischen diesen zwei Begriffen wichtig, da sie verschiedene Konzepte darstellen. Vertrauenswürdigkeit bezieht sich auf die Eigenschaften der Vertrauensnehmenden, während Vertrauen auf den tatsächlichen Handlungen oder Absichten der Vertrauensgebenden beruht (Mayer et al., 1995). Die Vertrauenswürdigkeit der Vertrauensnehmenden ist ein starker Prädiktor dafür, ob die Vertrauensgebenden ihnen tatsächlich vertrauen (Dietz &

Den Hartog, 2006). Obwohl diese beiden Faktoren demnach miteinander verbunden sind, sind sie jedoch nicht untrennbar, da Vertrauenswürdigkeit nicht zwangsläufig zu Vertrauen führen muss. Diese Unterscheidung hat somit Auswirkungen auf die Erfassung von Vertrauen, insbesondere in Fragebögen, denn die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit ist kein Proxy für Vertrauen, da sie nicht die Bereitschaft zur Verletzlichkeit widerspiegelt, wie dies in der Definition von Vertrauen bestimmt wurde (Gillespie, 2003). Die Unterscheidung zwischen Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit beeinflusst die Forschungsmethoden, da Vertrauen nur durch konkrete Handlungen oder Absichten eruiert werden kann (Cummings & Bromiley, 1996). Daher ist es wichtig, die Begriffe klar zu definieren und voneinander abzugrenzen.

In diesem Zusammenhang ist jedoch auch die Abgrenzung zwischen Vertrauen und Glaubwürdigkeit von Bedeutung, da diese in der Literatur oft gleichzeitig verwendet werden. Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind zwar wiederum eng miteinander verbundene, aber dennoch unterschiedliche Konzepte. Glaubwürdigkeit setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen, darunter Vertrauenswürdigkeit, Fachwissen, Wohlwollen, Authentizität und Ehrlichkeit (Kouzes & Posner, 2011; McCroskey & Teven, 1999; McCroskey & Young, 1981; Raffo & Williams, 2018; Williams et al., 2022). Diese Aspekte sind auch in den Dimensionen von Vertrauen enthalten. Wenn eine Person als glaubwürdig angesehen wird, steigert dies tendenziell das Vertrauen in sie. Allerdings bedeutet das nicht automatisch, dass man einer als glaubwürdig eingestuften Person in allen Handlungen oder Versprechen vertraut (Williams et al., 2022). Die Glaubwürdigkeit bildet jedoch eine grundlegende Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen. Der Unterschied zwischen Glaubwürdigkeit und Vertrauen ist somit wieder derselbe wie zwischen Vertrauenswürdigkeit und Vertrauen, nämlich insofern, dass sowohl Vertrauenswürdigkeit wie auch Glaubwürdigkeit wahrgenommene Eigenschaften der Vertrauensnehmenden sind.

In dieser Masterarbeit liegt der Fokus auf Vertrauen. Da verschiedene Autor*innen Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit nicht genau auseinanderhalten, wurden die Studien zu Vertrauenswürdigkeit in die Recherche zu Vertrauen einbezogen. Studien zur Glaubwürdigkeit wurden jedoch ausgeschlossen. Glaubwürdigkeit umfasst nicht nur Elemente von Vertrauen, sondern auch weitere Aspekte, wie beispielsweise Authentizität. Somit entfernt sich die Glaubwürdigkeit inhaltlich zu weit von Vertrauen, als dass sie zu der Fragestellung der vorliegenden Arbeit noch inkludiert werden konnte.

2.1.3. Vertrauen im Arbeitskontext

Vertrauen hat im spezifischen Kontext von Arbeitsbeziehungen eine wichtige Funktion, denn Vertrauen wirkt sich positiv auf eine Vielzahl von Aspekten im Arbeitsumfeld aus, darunter die Leistung der Arbeitnehmenden, Absentismus, potenzielle Jobwechsel und die

zwischenmenschlichen Beziehungen im Team sowie zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen (Dirks & Ferrin, 2002). Vertrauen fördert eine offene Kommunikation, reduziert Konflikte zwischen den Teammitgliedern und steigert die Bereitschaft, konstruktive Kritik anzunehmen (Gunpath, 2006; Schilcher et al., 2012; Sweeney et al., 2009). Des Weiteren wird durch Vertrauen die Entstehung von Kontrollschleifen (Mayer & Gavin, 2005) verhindert, was wiederum zu einer Zeitersparnis führt (Schilcher et al., 2012). Vertrauen in die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden das Gefühl Einfluss nehmen zu können (Gao et al., 2011) und fördert die Loyalität in ihre Vorgesetzten (Wong et al., 2002). Demzufolge stellt Vertrauen einen entscheidenden Aspekt dar, um positives Verhalten von Arbeitnehmenden zu fördern und somit bessere Leistungen im Arbeitskontext zu erzielen (Buchan et al., 2008; Legood et al., 2021; Yang & Mossholder, 2010). Diese Wechselwirkung führt zu einer gegenseitigen Beeinflussung, da das positive Verhalten der Mitarbeitenden, das durch das Vertrauen in ihre Vorgesetzten entsteht, den Vorgesetzten wiederum zugutekommt (Aryee et al., 2002; Yik Cho & Poister, 2014). Das Vertrauen in Führungspersonen ist demnach von besonderer Relevanz, da die Effektivität von Führung massgeblich von der Fähigkeit abhängt, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen (Robbins, 2001, zit. in Gunpath, 2006, S.19).

2.1.4. Dimensionen von Vertrauen

Die Messung von Vertrauen erweist sich als anspruchsvoll, da Vertrauen nicht objektiv konzeptualisiert werden kann (Mayer et al., 1995). Stattdessen handelt es sich dabei stets nur um die Wahrnehmung des Vertrauensgebers. Daher kann Vertrauen auf zwei Arten gemessen werden: Entweder durch beobachtbares Verhalten, das Vertrauen zeigt, zum Beispiel über experimentelle Spiele, oder durch die Perspektive derjenigen Person, die vertraut (= Vertrauensgebenden) (Mayer et al., 1995). Letzteres erfolgt beispielsweise über Fragebögen (Mayer et al., 1995; Petermann, 2013). Die Herausforderung besteht jedoch darin, dass in der Literatur diese Art von Messung von Vertrauen oft nicht mit der Definition übereinstimmt (Gillespie, 2003). Viele Fragebögen zielen in der Tat eher darauf ab die Vertrauenswürdigkeit zu erfassen. Hingegen messen Fragebögen zur Bewertung des Vertrauens die Wahrnehmung der Mitarbeitenden bezüglich der Integrität, Kompetenz und Loyalität ihrer Führungskraft. Dabei bleibt jedoch die zentrale Dimension des Vertrauens, nämlich die Bereitschaft, sich verletzlich zu machen, unberücksichtigt (Gillespie, 2003). Eine Messung von Vertrauen sollte daher auch diese wichtige Komponente in Betracht ziehen. Cummings und Bromiley (1996) erhoben diese Daten, indem sie in ihrem Fragebogen „Organizational Trust Inventory (OTI)“ Handlungen oder Handlungsabsichten, die Vertrauen zeigten, erfragten.

Um die Erfassung von Vertrauen zu ermöglichen, werden in der Praxis oft die Dimensionen von Vertrauen als Proxies in den Fragebögen genutzt. Diese Dimensionen umfassen eine Vielzahl von Aspekten, die in der folgenden Tabelle 1 zusammengefasst sind:

Tabelle 1 Auflistung der Dimensionen von Vertrauen (Tzafrir & Dolan, 2004)

Autor*innen	Dimensionen
Kee & Knox (1970), zit. in Tzafrir & Dolan (2004)	Kompetenz , Beweggründe
Jennings (1971), zit. in Tzafrir & Dolan (2004)	Loyalität, Erreichbarkeit, Verfügbarkeit, Vorhersagbarkeit
Gabarro (1978), zit. in Tzafrir & Dolan (2004)	Integrität , Motive, Konsistenz des Verhaltens, Offenheit , Diskretion, fachliche/spezifische Kompetenz , zwischenmenschliche Kompetenz , Geschäftssinn, Urteilsvermögen
Cook & Wall (1980)	Glaube an vertrauenswürdige Absichten, Vertrauen in die Fähigkeit
Johnson-George & Swap (1982), zit. in Tzafrir & Do- lan (2004)	Zuverlässigkeit
Rempel & Holmes (1986), zit. in Tzafrir & Dolan (2004)	Vorhersehbarkeit , Verlässlichkeit, Glaube/Vertrauen
Butler (1991)	Verfügbarkeit, Kompetenz , Konsistenz, Diskretion, Fairness, Integri- tät , Loyalität, Offenheit , Erfüllung von Versprechen, Aufgeschlossen- heit
Mishra & Mishra (1994)	Offenheit , Kompetenz , Fürsorge, Zuverlässigkeit
Mayer et al. (1995)	Fähigkeit, Wohlwollen , Integrität
Cummings & Bromiley (1996)	Zusagen einhalten, ehrlich verhandeln, keine übermäßige Vorteils- nahme
Mishra (1996)	Kompetenz , Offenheit , Interesse, Zuverlässigkeit
Clark & Payne (1998)	Integrität , Kompetenz , konsequentes Verhalten, Loyalität, Offenheit , Respekt
Doney & Cannon (1997)	Glaubwürdigkeit, Wohlwollen
Shockley-Zalabak et al. (2000)	Kompetenz , Offenheit und Ehrlichkeit, Sorge um die Mitarbeiter*in- nen, Zuverlässigkeit, Identifikation

Die Tabelle 1 lässt erkennen, dass, in der jahrzehntelangen Forschung zu Vertrauen, die 5 Dimensionen Kompetenz, Integrität, Offenheit, Loyalität und Zuverlässigkeit (in der Tabelle 1 fett eingefärbt) die am häufigsten genannten Dimensionen von Vertrauen darstellen. Der häufig zitierte Artikel von Mayer et al. (1995) inkludierte damals in ihrem integrativen Modell des organisationalen Vertrauens (Abbildung 3) drei Dimensionen der oben genannten 5 als Basis für Vertrauen: Fähigkeit, Integrität und Wohlwollen.

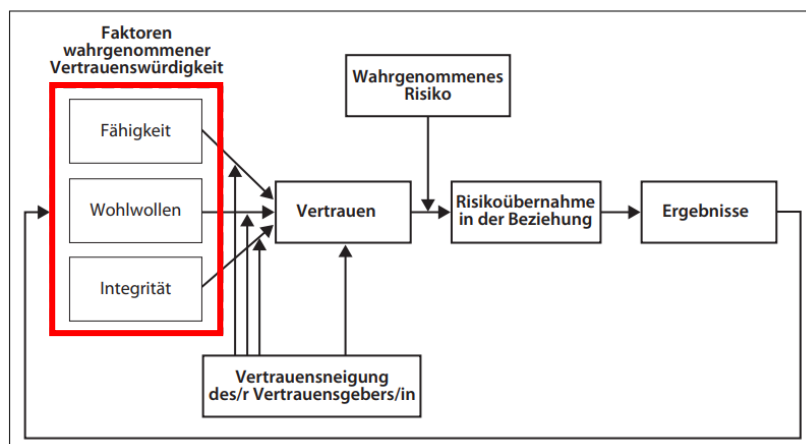


Abbildung 3 Integratives Modell organisationalen Vertrauens (Mayer et al., 1995)

Die Fähigkeit, Integrität und Wohlwollen werden von Mayer et al. (1995) wie aber auch von Tzafrir und Dolan (2004) sowie de Jonge und Scherm (2015) als zentrale Dimensionen von Vertrauen identifiziert. Die wahrgenommene Fähigkeit ist die Überzeugung, dass die andere Partei in der Lage ist, die anstehenden Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Wahrgenommene Integrität steht für die ethische Integrität der anderen Partei und die Einhaltung akzeptabler ethischer Grundsätze. Wahrgenommenes Wohlwollen bedeutet, dass die andere Partei Fürsorge zeigt und das Wohlergehen sowie die Interessen der Vertrauensperson berücksichtigt. Untersuchungen haben gezeigt, dass diese drei Aspekte signifikant mit Vertrauen korrelieren (Davis et al., 2000).

Was jedoch ist mit den zahlreichen anderen Dimensionen? Diese könnten alle zusammengefasst werden in die Dimensionen Beständigkeit und Offenheit (Butler & Cantrell, 1984, zit. in Gunpath, 2006, S. 24; Robbins et al., 2014). Somit zeichnen folgende 5 Dimensionen Vertrauen aus, wobei gemäss Dietz und den Hartog (2006) Integrität, Kompetenz, Wohlwollen und Beständigkeit die wichtigsten Dimensionen von Vertrauen sind:

Die Dimension **Integrität** bezeichnet ethisches Verhalten, wahrgenommene Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sowie die Einhaltung gegenseitig anerkannter Prinzipien wie Ehrlichkeit und faire Behandlung (Dietz & Den Hartog, 2006). Integrität wird definiert als Übereinstimmung von Worten und Handlungen sowie als Verlässlichkeit (Butler & Cantrell, 1984, zit. in Gunpath, 2006, S. 24; Dietz & Den Hartog, 2006; Friedrich, 2003, zit. in Neumann, 2022, S. 13; Mayer et al., 1995; Robbins et al., 2014).

Unter **Kompetenz** wird die Fähigkeit einer Person verstanden, ihre Aufgaben aufgrund ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten zu erfüllen (Dietz & Den Hartog, 2006). In diesem Kontext werden fachliches und zwischenmenschliches Wissen sowie Fähigkeiten als notwendig erachtet,

um die anfallenden Arbeiten zu erfüllen (Butler und Cantrell, 1984, zit. in Gunpath, 2006, S. 24; Robbins et al., 2014).

Der Begriff der **Beständigkeit** bezeichnet die Regelmässigkeit im Verhalten einer Person. Beständiges Verhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass es keine Widersprüche aufweist (Dietz & Den Hartog, 2006). Es geht dabei um die Aspekte der Zuverlässigkeit, Vorhersagbarkeit, Konsistenz und des guten Urteilsvermögens in unterschiedlichen Situationen (Robbins et al., 2014).

Gemäss Dietz und den Hartog (2006) manifestiert sich **Wohlwollen** bei einer Person durch die Verfolgung gutartiger Motive, einen freundlichen Umgang sowie die Sorge um das persönliche Wohlergehen anderer.

Offenheit wird als Bereitschaft definiert, Ideen und Informationen offen zu teilen (Butler und Cantrell, 1984, zit. in Gunpath, 2006, S. 24; Robbins et al., 2014).

Wenn Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und ihren Führungskräften mittels diesen 5 Dimensionen als Proxies gemessen werden soll, muss beachtet werden, dass die Beziehung der Mitarbeitenden und ihrer Führungskräfte immer in einem Arbeitskontext und somit in einem Führungskontext stattfindet. Im Folgenden wird die (Personal-)Führung definiert und verschiedene Führungstheorien werden kurz erläutert. Ziel ist es, ein Verständnis dafür zu entwickeln, warum die Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und Führungskräften von so grosser Relevanz ist und warum sie hinsichtlich des Vertrauens untersucht werden sollte.

2.2. Führung

In diesem Kapitel wird Führung definiert und einen Einblick in die Führungstheorien gegeben, welche die für die Fragestellung relevanten Eigenschaften hinsichtlich des Vertrauens betrachten. Zudem wird der aktuelle Stand der Forschung bezüglich des Zusammenhangs von den in der Fragestellung genannten Eigenschaften und Vertrauen im Führungskontext diskutiert.

2.2.1. Definition von Führung

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition des Begriffs „Führung“. Eine etymologische Betrachtung kann daher dazu beitragen, den Begriff trotzdem etwas genauer zu erfassen.

Der Begriff „Führung“ ist eng mit verschiedenen anderen Begriffen wie „Direktor“, „Kommandieren“, „Chef“ oder „Hierarchie“ verknüpft (Blessin & Wick, 2021b). Betrachtet man diese Begriffe aus etymologischer Sicht, lassen sich bereits verschiedene Aspekte von Führung erkennen. Im Deutschen leitet sich das Wort „Führen“ beispielsweise von „fahren machen“ ab, was das In-Bewegung-Setzen von etwas bedeutet. Im Gegensatz dazu leitet sich der englische Begriff „lead“ von der ursprünglichen Bedeutung „gehen“, „reisen“, „wandern“ ab. Das Wort „Direktor“ als Bezeichnung für eine Führungsperson stammt aus dem Französischen „diriger“, was „leiten“ oder „führen“ bedeutet (Blessin & Wick, 2021b).

Wie zuvor festgestellt, existieren zahlreiche Definitionen von Führung in der Literatur. Eine gängige Definition stammt von Wunderer und Grundwald (1980, zit. in Wegge & von Rosenstiel, 2007). Sie definieren Führung als „[...] ein[en] Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt.“

Trotz unterschiedlicher Ansätze weisen alle Definitionen von Führung gemäss von Rosenstiel (2001), Wegge und von Rosenstiel (2007) und Walenta (2012) gemeinsame Merkmale auf. Diese Merkmale lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Führung ist ein dynamischer Prozess, der sich innerhalb eines Gruppenkontextes, also eines sozialen Gebildes, entfaltet.
- Das Ziel von Führung ist die Beeinflussung anderer Menschen sowie die Erreichung gemeinsamer Ziele, welche von Personen in führender und geführter Position geteilt werden.
- Führung findet stets im Dienst der Unternehmensziele statt, da es um die Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in strukturierten Arbeitssituationen geht.
- Die Einflussnahme der Führung erfolgt absichtlich.

- Führung findet in jeder Organisation statt, denn selbst der Verzicht auf Führung stellt eine bestimmte Form von Führung dar (von Rosenstiel, 2001; Walenta, 2012; Wegge & von Rosenstiel, 2007).

Von Rosenstiel und Wegge (2004, zit. in Wegge & von Rosenstiel, 2007) unterteilen die Interaktionsprozesse, die Führung ausmachen, in drei Bereiche: Unternehmensführung, Personalmanagement und personale Führung. Im Kontext der vorliegenden Masterarbeit ist insbesondere der Bereich der personalen Führung von Interesse. Der Begriff der Führung umfasst dabei sämtliche unmittelbaren, wechselseitigen und tendenziell eher nicht-symmetrischen Interaktionsprozesse, die zwischen einem/einer oder mehreren Führenden und einem/einer oder mehreren Geführten stattfinden. Daher wird im Rahmen dieser Arbeit Führung stets im Bereich der personalen Führung betrachtet.

Führungskräfte haben vielfältige Aufgaben innerhalb ihrer Rolle. Pfister und Neumann (2019, S. 61 – 66) fassen diese wie folgt zusammen:

- Zielsetzungen definieren, sowohl mit den Mitarbeitenden wie auch den Kund*innen
- Organisation, vor allem auch der Arbeitsinhalte der Mitarbeitenden
- Kontrolle und Beurteilung der Leistungen der Mitarbeitenden
- Entscheidungen treffen auf eine transparente und nachvollziehbare Art und Weise
- Förderung der Mitarbeitenden, damit sie ihre Potentiale entwickeln können
- Schaffung einer Kultur der Zusammenarbeit (Pfister & Neumann, 2019, S. 61 – 66)

Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass nicht nur die Führungskraft durch ihre Aufgaben für die Führung von Bedeutung ist, sondern auch die (Re-)Aktionen der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle spielen (Wegge & von Rosenstiel, 2007). Diese Interaktionen beider Seiten, also von Führungspersonen und Geführten, sind relevant, um Führung überhaupt entstehen zu lassen. In der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden haben verschiedene Eigenschaften und Verhaltensweisen einen Einfluss auf den Führungserfolg. Gemäss von Rosenstiel (2001) gibt es keine „ideale“ Führungspersönlichkeit oder „perfektes“ Führungsverhalten. Stattdessen hängen diese von der jeweiligen Situation und ihren Anforderungen ab.

Wie können Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden ihren Führungskräften stärker vertrauen? Aus der Empirie sind viele Einflussfaktoren bekannt, die das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Führungskräfte modellieren (Tillmann et al., 2022). Diese Einflussfaktoren können einerseits bei den Führungskräften wie auch bei den Mitarbeitenden vorkommen und lassen sich andererseits in Faktoren der Eigenschaften und Faktoren des Verhaltens unterteilen (Tillmann et al., 2022). Diese Einflussfaktoren werden in den Führungstheorien detailliert erklärt, weshalb diese im Folgenden zuerst genauer

betrachtet werden. Führungstheorien versuchen zu erklären, wie Führungspersonen und/oder Mitarbeitende erfolgreiche Führung erreichen können. Sie bilden somit die Basis für die folgende Analyse der Einflussfaktoren von Eigenschaften und Verhalten hinsichtlich des Vertrauens. Die Führung von Mitarbeitenden durch Führungspersonen ist jedoch komplex und vielen Prozessen unterworfen, sodass keine Theorie allein Führungserfolg erklären kann.

2.2.2. Führungstheorien

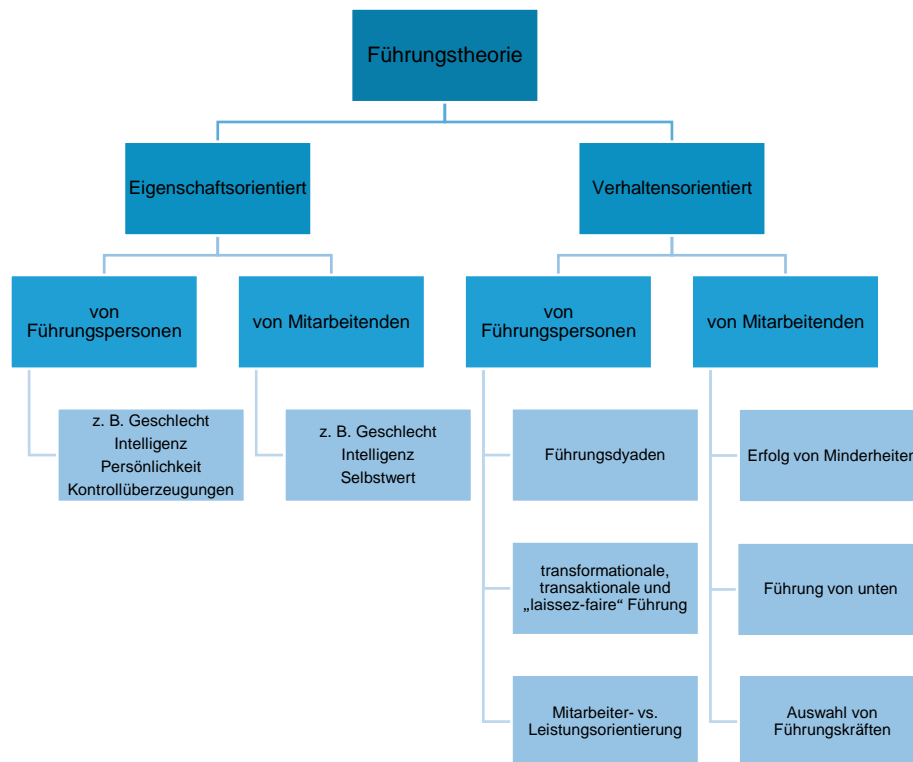


Abbildung 4 Diagramm der Führungstheorien (Wegge & von Rosenstiel, 2007)

Die Abbildung 4 veranschaulicht die Kategorisierung von Führungstheorien in zwei zentrale Strömungen (Wegge & von Rosenstiel, 2007). Diese Strömungen lassen sich in eigenschaftsorientierte und verhaltensorientierte Führungstheorien unterteilen. In allen Führungstheorien wird die zentrale Frage verfolgt, welche spezifischen Eigenschaften oder Verhaltensweisen letztendlich zum Erfolg in der Führung führen. Im Rahmen der Führungsforschung wird in der Regel der Führungserfolg als primäre zu erforschende Variable betrachtet. Entscheidend ist, dass sowohl die Eigenschaften und das Verhalten der Führungskräfte wie aber auch der Mitarbeitenden relevant sind (Wegge & von Rosenstiel, 2007).

Im Folgenden wird detailliert auf diese Aspekte eingegangen. Aufgrund der Fragestellung sind vor allem die eigenschaftsorientierten Führungstheorien interessant. Da die verhaltens-

orientierten Führungstheorien jedoch wichtige Erkenntnisse in der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zeigen, werden diese auch kurz behandelt.

Eigenschaftsorientierte Führungstheorien

Eigenschaftsorientierte Führungstheorien fokussieren sich auf bestimmte Eigenschaften von Führungskräften und Mitarbeitenden, wie beispielsweise Intelligenz (von Rosenstiel, 2001). Es wird angenommen, dass diese Eigenschaften einen Einfluss auf den Führungserfolg haben. Die Situation, in der die Führung stattfindet, moderiert die Wirkung der Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden und/oder der Führungsperson auf den Führungserfolg (von Rosenstiel, 2001). Die folgende Abbildung 5 veranschaulicht, dass gemäss Wegge und von Rosenstiel (2007) die Persönlichkeitseigenschaften „durch“ das Führungsverhalten auf den Führungserfolg wirken, dementsprechend keine direkte, sondern eine indirekte Wirkung haben.

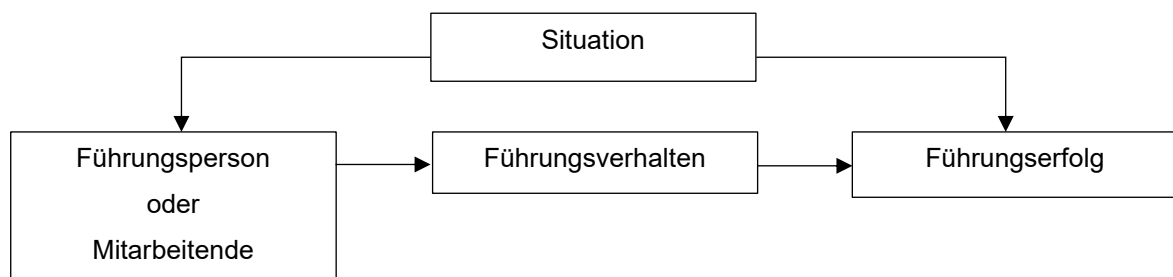


Abbildung 5 Rahmenmodell der Führung (von Rosenstiel, 2001)

Es existieren empirische Belege für die Eigenschaften von Führungspersonen und Mitarbeitenden, die einen Einfluss auf den Führungserfolg auswirken (Wegge & von Rosenstiel, 2007). In einer empirischen Studie konnte beispielsweise eine positive Korrelation zwischen Führungserfolg und folgenden Eigenschaften bei Führungspersonen festgestellt werden (Wegge & von Rosenstiel, 2007):

- Intelligenz
- positiv ausgeprägte Leistungsmotivdisposition (hohe Hoffnung auf Erfolg)
- positiv ausgeprägte Machtmotivdisposition (hohe Hoffnung auf Kontrolle)
- Extraversion (im Sinne von Durchsetzungsfähigkeit und Geselligkeit)
- Gewissenhaftigkeit (im Sinne von Pflichtbewusstsein und Leistungsstreben) (Wegge & von Rosenstiel, 2007)

- und eine ausgeprägte interne Kontrollüberzeugung (Wegge & von Rosenstiel, 2007), was bedeutet, dass diese Personen weitgehend überzeugt sind, dass sie die Geschicke selbst steuern können (Myers, 2013, S. 580 - 581).

Extraversion und Gewissenhaftigkeit, zwei der Big Five-Persönlichkeitsmerkmale, sind ebenfalls wichtig für die Führungsforschung. Die Big Five, welche fünf unabhängige Dimensionen sind und weite Bereiche der Persönlichkeit abdecken (Asendorpf & Neyer, 2012), erklären 23% der Varianz des Führungserfolgs (Judge et al., 2002). Extraversion und Offenheit von Führungskräften zeigen die stärkste Korrelation mit Führungserfolg (je $p = 0.24$), gefolgt von Verträglichkeit ($p = 0.21$) und Gewissenhaftigkeit ($p = 0.16$). Neurotizismus korreliert negativ mit Führungserfolg ($p = -0.22$) (Judge et al., 2002).

Die Befunde zu den Eigenschaften der Mitarbeitenden weisen einige Widersprüche auf, aber zwei Erkenntnisse sind klar (Wegge & von Rosenstiel, 2007). Sowohl bei Intelligenz als auch Selbstwert gibt es kurvilineare Zusammenhänge mit dem Führungserfolg. Mittlere Intelligenz und Selbstwert führen zu erfolgreicherem Führungsverhalten, während hohe oder niedrige Werte in beiden Bereichen weniger erfolgreichen Führungsaktionen entsprechen. Eine niedrige Intelligenz könnte das Verständnis der Aufgaben beeinträchtigen, und ein niedriger Selbstwert könnte zu Angst vor der Ausführung leiten. Hohe Intelligenz und/oder Selbstwert könnten Mitarbeitende weniger beeinflussbar machen und somit den Einfluss der Führung verringern (Wegge & von Rosenstiel, 2007).

Die eigenschaftsorientierten Führungstheorien geben somit einen ersten Einblick in die Bedeutung bestimmter Eigenschaften von Führungspersonen und Mitarbeitenden für den Führungserfolg. Der Einfluss einzelner Eigenschaften wie Intelligenz (Wegge & von Rosenstiel, 2007) oder Extraversion (Judge et al., 2002) konnte gut belegt werden.

Verhaltensorientierte Führungstheorien

Die verhaltensorientierten Führungstheorien postulieren, dass der Führungserfolg durch den Führungsstil beeinflusst wird (Wegge & von Rosenstiel, 2007). Der Führungsstil wird als spezifisches Handlungsmuster definiert, das auf die geführte Person einwirkt. Im Gegensatz zu eigenschaftsorientierten Theorien wird hier das Verhalten der Führungsperson betrachtet und dem Führungserfolg zugeschrieben. Es wird untersucht, wie Führungspersonen in verschiedenen Zeiträumen agieren und reagieren, wobei ersichtlich wird, dass Führung keine statische Rolle ist, sondern durch unterschiedliche Situationen beeinflusst wird. Eine Führungsperson kann in verschiedenen Kontexten verschiedene Führungsstile zeigen (Weinert, 2015).

1. Die verhaltensorientierten Führungstheorien, analog zu den eigenschaftsorientierten Ansätzen, können sowohl aus der Perspektive der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden betrachtet werden. Gemäss Wegge und von Rosenstiel (2007) ist die Forschung zum Einfluss des Mitarbeitendenverhaltens allerdings begrenzt, was zu einer eingeschränkten Betrachtung dieser Dimension führt. Eine kurze Analyse des Einflusses des Mitarbeitendenverhaltens auf den Führungserfolg ist jedoch möglich. Wegge und von Rosenstiel (2007) identifizierten in diesem Kontext drei Forschungsbereiche:
2. Der Erfolg von Minderheiten in Gruppen, indem auch Minderheiten die Meinungen von Mehrheiten verändern können, beispielsweise indem sie ihren Standpunkt konsistent darlegen.
3. Die Auswahl von Führungskräften, wobei Mitarbeitende Führungspersonen aufgrund bestimmter Merkmale auswählen und sich dafür entscheiden, ihnen zu „folgen“. Dies ist beispielsweise bei den Eigenschaften wie Intelligenz oder Verträglichkeit der Fall.
4. Das Konzept des „Führens von unten“, bei dem Mitarbeitende Einfluss auf die Führungspersonen ausüben, beispielsweise indem sie versuchen, ihre Ideen durch rationales Überzeugen zu kommunizieren (Wegge & von Rosenstiel, 2007).

In Bezug auf das Verhalten von Führungspersonen gibt es einen bedeutend grösseren Forschungsstand. Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit konnten drei relevante Theorien identifiziert werden, die sich in die Kategorie der verhaltensorientierten Führungstheorien einordnen lassen: Die Theorie der Führungsdyaden von Graen und Uhl-Bien (1995), die Theorie der transformationalen, transaktionalen und „laissez-faire“ Führung und der Theorie der Mitarbeiter- versus Leistungsorientierung. Diese werden im Folgenden vorgestellt und sind insofern relevant, weil sie die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden ins Zentrum rücken.

Theorie der Führungsdyaden (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Die Theorie der Führungsdyaden von Graen und Uhl-Bien (1995) ist relevant, da sie sich auf die spezifischen Zweierbeziehungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten bezieht und das Vertrauen in dieser Beziehung betont. Die Theorie besagt, dass die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten variieren kann. Führungskräfte streben in der Regel qualitativ gute Beziehungen zu allen Teammitgliedern an, jedoch entstehen unterschiedlich enge Beziehungen (Brower et al., 2000; Wegge & von Rosenstiel, 2007). Statt eines einheitlichen Führungsverhaltens hat die Führungsperson mit jedem Mitarbeitenden und jeder Mitarbeiterin eine spezifische Zweierbeziehung, eine Dyade (Brower et al., 2000). Vertrauen spielt

laut der Theorie der Führungsdyaden eine grundlegende Rolle für gute Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden (Brower et al., 2000; Levin et al., 2006).

Zur Evaluierung dieser Dyaden kann der „Leader-Member-Exchange“ (LMX¹) von Graen und Uhl-Bien (1995) herangezogen werden. Der Fragebogen kann sowohl zur Erfassung aus Sicht der Mitarbeitenden als auch der Führungspersonen verwendet werden (Graen & Uhl-Bien, 1995). Die Erhebung von Vertrauen erfolgt über verschiedene Items im Fragebogen (de Jonge & Scherm, 2015).

Empirische Studien zeigen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende ihre Beziehung unterschiedlich beurteilen (Schyns & Knoll, 2015). Dies kann einerseits daran liegen, dass Führungskräfte sozial erwünschte Antworten geben oder aufgrund von Ermüdung in Befragungen alle Beziehungen ähnlich bewerten. Andererseits bewerten Führungskräfte die Beziehung oft anhand aufgabenorientierter Aspekte und Leistung, während Mitarbeitende die soziale Perspektive betonen (Schyns & Knoll, 2015).

Die Theorie der Führungsdyaden eignet sich zur Darstellung der spezifischen Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitendem und zeigt die Relevanz dieser Beziehung für Vertrauen. Weitere verhaltensorientierte Theorien basieren noch stärker auf Vertrauen als Grundlage für Führungserfolg und werden auf der nächsten Seite dargestellt.

¹ In der Literatur wird oft nur noch von der LMX-Theorie gesprochen und nicht von der Theorie der Führungsdyaden. Da der LMX jedoch den Fragebogen zur Theorie der Führungsdyaden darstellt, wird in der vorliegenden Arbeit weiterhin von der Theorie der Führungsdyaden gesprochen, um Verwechslungen zu vermeiden.

Theorien der transformationalen, transaktionalen und „laissez-faire“ Führung

Weitere Theorien der verhaltensorientierten Führungstheorien sind die Theorien der transformationalen, transaktionalen und „laissez-faire“ Führung. In Abbildung 6 werden die wichtigsten Methoden und Ziele dieser drei verschiedenen Führungsstile dargestellt:

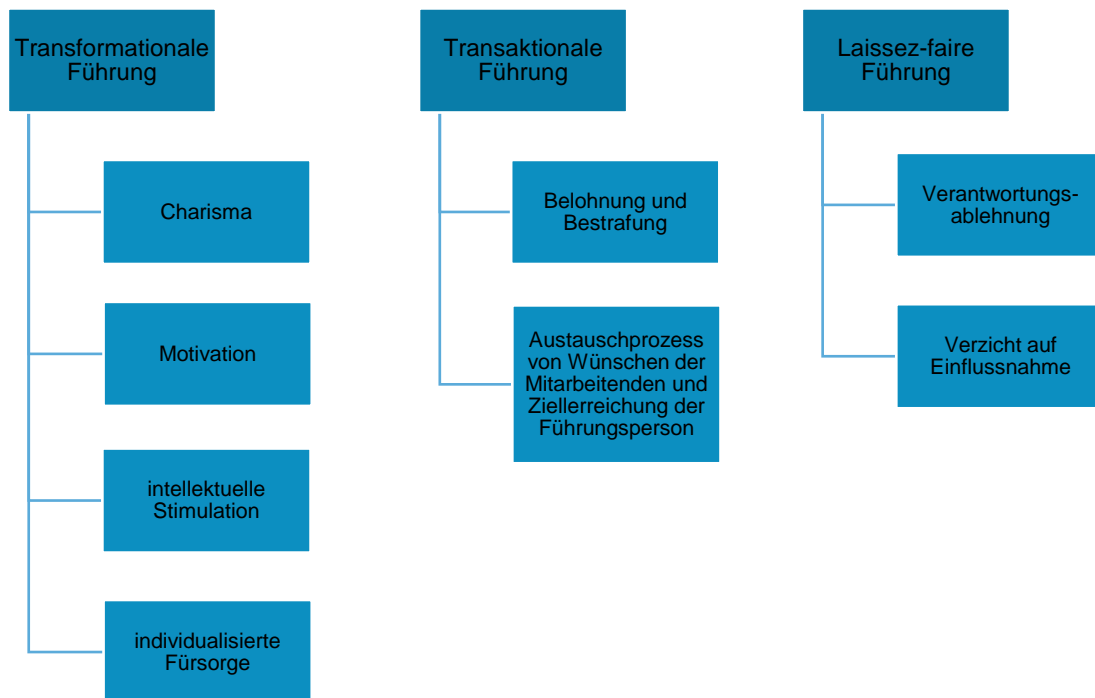


Abbildung 6 Theorien der transformationalen, transaktionalen und laissez-faire Führungsstilen (Bass & Avolio, 1995, zit. in Felfe & Goihl, 2002; Wegge & von Rosenstiel, 2007)

In der **transformationalen Führung** berücksichtigt die Führungsperson die Bedürfnisse und Ambitionen der Mitarbeitenden, um sie für gemeinsame Ziele zu gewinnen, zu inspirieren und zu motivieren (Wegge & von Rosenstiel, 2007). Dieser Führungsstil konzentriert sich auf Emotionen, um Arbeitsziele zu erreichen (Tillmann et al., 2022). Er basiert auf vier Säulen: Vorbildfunktion, Inspiration und Motivation, intellektuelle Stimulierung sowie Berücksichtigung individueller Besonderheiten (Felfe & Goihl, 2002). Führungskräfte werden durch charismatisches Auftreten als glaubwürdig und vorbildlich wahrgenommen und fördern unabhängiges Denken sowie die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden (Blessin & Wick, 2021b; Felfe, 2015; Wegge & von Rosenstiel, 2007). Sie vermitteln eine Vision, geben regelmässig Feedback und schaffen eine kooperative Arbeitsumgebung (Carless, 1998). Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsstil und Vertrauen (Dirks & Ferrin, 2002; Naeem et al., 2021; Nienaber et al., 2015).

Die **transaktionale Führung** konzentriert sich weniger auf persönliche Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, sondern basiert auf geschäftlichen Austauschprozessen (Felfe, 2015). Sie ist ein rational orientierter Führungsstil, bei dem Führungskräfte gute Leistungen belohnen und schlechte Leistungen bestrafen (Blessin & Wick, 2021a; Raffo & Williams, 2018; Wegge & von Rosenstiel, 2007). Die Führungsperson muss dabei erkennen, welche Belohnung für die jeweiligen Mitarbeitenden wichtig ist, um die führungsrelevanten Ziele zu erreichen (Wegge & von Rosenstiel, 2007).

Im Gegensatz zur Führungsdyadentheorie von Graen und Uhl-Bien (1995) betont der transaktionale Führungsstil nicht den qualitativen Aspekt der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (Wesche et al., 2015). Obwohl die Führungskraft die Wünsche und Leistungen der einzelnen Mitarbeitenden analysiert, liegt der Fokus letztlich auf der Erfüllung von Aufgaben und Zielen und nicht auf der Beziehungsqualität zwischen ihnen (Wesche et al., 2015). Die Leistungssteuerung der Mitarbeitenden erfolgt durch die Führungskraft mittels Zielvorgaben, Kontrolle und Belohnung (Wesche et al., 2015). Trotzdem besteht auch hier ein positiver Zusammenhang mit Vertrauen (Dirks & Ferrin, 2002).

Der Zusammenhang von Vertrauen mit dem transformationalen wie auch dem transaktionalen Führungsstil wurden empirisch mehrfach nachgewiesen. Der von Bass und Avolio (1995, zit. in Felfe & Goihl, 2002) vorgestellte Fragebogen „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) erfasst diese Führungsstile und wurde in zahlreichen Forschungsarbeiten zum Thema Vertrauen eingesetzt (Felfe & Goihl, 2002).

Der **„laissez-faire“-Führungsstil** zeichnet sich dadurch aus, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden weitgehend die Entscheidungsfindung und Arbeitsweise überlassen (Wegge & von Rosenstiel, 2007). Sie greifen nur minimal ein und auch nur dann, wenn es unbedingt erforderlich ist (Wegge & von Rosenstiel, 2007). Gemäss Gillespie und Mann (2004) hat dieser Stil einen negativen Zusammenhang mit Vertrauen, während ein aktiver Führungsstil, wie eben der transformationale und transaktionale Führungsstil, besser geeignet ist, um Vertrauen aufzubauen (Tillmann et al., 2022).

Es wird deutlich, dass die transformationale Führung für Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Führungskräfte von besonderer Relevanz ist. Dies begründet sich damit, dass in diesem Führungsstil die Beziehung zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden selbst von grundlegender Bedeutung ist (Mackenzie et al., 2001; Zhu et al., 2013), im Gegensatz zu den transaktionalen und „laissez-faire“ Führungsstilen (de Jonge & Scherm, 2015). Um dann entsprechende Extraleistungen seitens der Mitarbeitenden zu fördern, muss die Führungskraft als vertrauenswürdig erscheinen (Dirks & Ferrin, 2002).

Mitarbeiter- versus Leistungsorientierung

Eine dritte Führungstheorie ist die Mitarbeiter- versus Leistungsorientierung von Vorgesetzten. Das Führungsverhalten kann dabei als Kontinuum wahrgenommen werden, das von einer eher mitarbeiterorientierten bis zu einer eher leistungsorientierten Ausrichtung der Vorgesetzten reicht (Wegge & von Rosenstiel, 2007, Bartosch et al., 2017). Mitarbeiterorientierte Führung ist geprägt von Wertschätzung, Respekt und Fürsorge für die Mitarbeitenden und zeichnet sich durch Offenheit und Zugänglichkeit aus. In der Leistungsorientierung hingegen erfolgt eine stärkere Kontrolle durch die Führungsperson, es werden klare Ziele gesetzt und die Leistungsmotivation der Mitarbeitenden aktiviert (Wegge & von Rosenstiel, 2007). Die Ermittlung der Orientierung erfolgt mittels des „Leader-Behavior-Description-Questionnaire“ (LBDQ) (Bartosch et al., 2017). Jedoch unterlag diese Führungsstiltheorie während den Jahren immer grösserer Kritik, auch da die Korrelation zwischen dem Führungsstil und Führungserfolg nie bewiesen wurde (Bartosch et al., 2017).

2.2.3. Fazit der Theorie

Die Analyse von Führungstheorien verdeutlicht die vielfältigen Auswirkungen von Eigenschaften und Verhaltensweisen auf den Führungserfolg. Insbesondere verhaltensorientierte Ansätze betonen die Bedeutung der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (Wegge & von Rosenstiel, 2007). Empirische Erkenntnisse zeigen jedoch, dass kein isoliertes Führungsverhalten besonders wirkungsvoll ist. Kontextfaktoren wie die Qualifikationen der Mitarbeitenden, die Grösse der Organisation und die affektiven Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden spielen eine entscheidende Rolle. Auch die Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden können die Präferenz für einen bestimmten Führungsstil beeinflussen (Ehrhart & Klein, 2011).

Vertrauen ist ein wichtiges Merkmal in Arbeitsbeziehungen und für die Wirkung von Führungskräften essenziell (Blessin & Wick, 2021a, S. 275; de Jonge & Scherm, 2015). Führungskräfte haben vielfältige Möglichkeiten, das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden zu gewinnen, z. B. durch Einbindung in Entscheidungsprozesse und regelmässigen Informationsfluss (Cho & Park, 2011; Tillmann et al., 2022). In dieser Masterarbeit wird aber das Merkmal Vertrauen in Zusammenhang mit Eigenschaften analysiert und unabhängig von gezeigten Führungsstilen betrachtet, da die dyadische Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden die Grundlage für Vertrauen an sich bildet.

2.3. Bisherige Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel wird die Empirie betrachtet, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen sowohl bei Führungspersonen als auch bei Mitarbeitenden für das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte relevant sind, unabhängig von den angewandten Führungsstilen.

Verschiedene Eigenschaften beeinflussen das Vertrauen, das Mitarbeitende ihren Führungskräften entgegenbringen. Dazu gehören Eigenschaften wie Wissen und Qualifikationen, Berechenbarkeit, Vertrauenswürdigkeit und Ähnlichkeit mit Geführten (Caldwell et al., 2010; Caldwell & Hayes, 2007; Levin et al., 2006; McKnight et al., 1998).

Bei den Mitarbeitenden beeinflussen Eigenschaften wie die generelle Vertrauensneigung und die Toleranz gegenüber Unsicherheit sowie Verhaltensweisen wie offene Kommunikation und das Teilen von Informationen das Vertrauen in ihre Führungskräfte (Cho & Park, 2011; Knoll & Gill, 2011; McKnight et al., 1998).

In Bezug auf die Faktoren der Fragestellung (Geschlecht, Bildungsstand, Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit) zeigen sich unterschiedliche Zusammenhänge mit dem Vertrauen in Führungskräfte. Generell könnte das Ähnlichkeits-Anziehungs-Paradigma (Byrne, 1971, zit. in Tillmann et al., 2022, S. 6) abschliessend erklärend für Vertrauen in Führungskräfte sein: Menschen vertrauen anderen Personen mehr, wenn sie diesen in einem oder mehreren Merkmalen ähnlich sind, wie etwa dem Geschlecht oder dem Alter. Doch so einfach scheint es nicht zu sein, wie in der folgenden Diskussion von Studienergebnissen ersichtlich wird.

Der Zusammenhang zwischen **Geschlecht** und Vertrauen wurde in zahlreichen Studien untersucht. In allgemeinen Untersuchungen zeigten Männer stärkeres Vertrauen als Frauen, jedoch werden Frauen als vertrauenswürdiger wahrgenommen (van den Akker et al., 2020). Es konnte keine geschlechtsbezogene Diskriminierung festgestellt werden, da Männer Frauen genauso stark vertrauen wie anderen Männern (Bucher et al., 2008; van den Akker et al., 2020).

Im Arbeitskontext sind die Ergebnisse dann äusserst widersprüchlich. In einige Studien zeigte sich kein signifikanter Einfluss des Geschlechts von Mitarbeitenden oder Führungskräften auf das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte (Brezicha & Fuller, 2019; Budur & Demir, 2019; Flavián et al., 2022). Andere Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass das Geschlecht durchaus einen Einfluss auf das Vertrauen in Führungskräfte haben kann, insbesondere zu Beginn einer Arbeitsbeziehung (Jeanquart-Barone, 1993; Kim et al., 2004). Wie sich dieser Einfluss genau auswirkt, zeigt sich dann auch wieder widersprüchlich. Beispielsweise vertrauten männliche Mitarbeiter in einer Untersuchung ihren weiblichen Führungskräften weniger im Vergleich zu den weiblichen Mitarbeiterinnen ihren männlichen wie auch weiblichen Führungskräften (Spector & Jones, 2004), was in einer anderen Studie umgekehrt der Fall war (Gatling et al., 2020). Gemäss Jordán (2015, zit. in Flavián et al., 2022, S. 4) war hingegen das Vertrauen von männlichen wie auch weiblichen Mitarbeitenden in eine weibliche Führungskraft grösser. Eine Studie aus dem Detailhandel selbst zeigte, dass weibliche Detailhandelsfachpersonen selbst vertrauten und ihnen auch mehr vertraut wurden als den

männlichen Kollegen (Qazi et al., 2017). Die Literatur zu geschlechtsspezifischen Unterschieden im Vertrauen in Arbeitskontexten ist somit begrenzt und zeigt widersprüchliche Ergebnisse (Gatling et al., 2020; Jordán, 2015, zit. in Flavián et al., 2022, S. 4; Kim et al., 2004; Spector & Jones, 2004). Passend zum Vertrauensmodell von de Jonge und Scherm (2015) zeigte sich zudem, dass der Kontext der Arbeitsbeziehung relevant für das Vertrauen in die Führungskraft sein kann. Eine Studie, während der COVID-19-Pandemie, ergab, dass weiblichen Führungskräften mehr Vertrauen entgegengebracht wurde, möglicherweise aufgrund wahrgenommener Fürsorglichkeit, die während dieser Zeit benötigt wurde (Willis et al., 2021).

Daher soll in dieser Arbeit der Einfluss des Geschlechts auf das Vertrauen im Detailhandel untersucht werden. Es soll als direkte Variable auf Vertrauen untersucht werden, da bereits bekannt ist, dass das Geschlecht oft als moderierende Variable dient. Ein Beispiel hierfür ist die Feststellung, dass Vertrauen die Arbeitszufriedenheit vorhersagt und diese Beziehung durch das Geschlecht moderiert wird (Yadav, 2022). In generellen Untersuchungen zum Einfluss des Geschlechts auf den Führungserfolg (ohne Vertrauen als abhängige Variable) konnte gezeigt werden, dass das Geschlecht unter bestimmten Umständen (beispielsweise kurze Zusammenarbeitszeit) einen Einfluss hatte (Levin et al., 2006).

Ebenso sind die Forschungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen **Bildungsstand** und Vertrauen begrenzt. Der Bildungsstand, alternativ auch das Bildungsniveau genannt, bezieht sich auf die höchste erreichte formale (Aus-)Bildungsstufe, die üblicherweise durch eine Qualifikation nachgewiesen wird (European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop), 2014, S. 71) und international verglichen werden kann (Green et al., 2011).

Es wird vermutet, dass der Bildungsstand der Mitarbeitenden Einfluss darauf hat, wie sie ihren Führungspersonen vertrauen. Bildung steht in engem Zusammenhang mit Vertrauen, wobei der grösste Teil dieses Zusammenhangs durch kognitive Fähigkeiten und berufliches Prestige erklärt wird (Hooghe et al., 2012). Mitarbeitende mit einem höheren Bildungsniveau beurteilen ihre Führungskräfte in Bezug auf Moral, Kenntnisse und Haltung signifikant besser als diejenigen mit einem niedrigeren Bildungsniveau (Budur & Demir, 2019). Es ist anzumerken, dass diese Variablen nicht direkt mit Vertrauen verbunden sind, jedoch zumindest teilweise in den Dimensionen von Vertrauen enthalten sind. Dies passt zu den Erklärungen von Hooghe et al. (2012), nach welchen der Zusammenhang der Bildung zu Vertrauen aufgrund folgender Mechanismen zu erklären ist: Erstens hilft Intelligenz, die Motive anderer besser einzuschätzen und zu verstehen. Zweitens befinden sich höher gebildete Personen oft in privilegierten sozialen Positionen. Beides führt dazu, dass es diesen Personen leichter fällt, Vertrauen aufzubauen (Hooghe et al., 2012).

Jedoch wurden bei Hooghe et al. (2012) nur das generelle und politische Vertrauen, nicht aber das Vertrauen in Führungskräfte untersucht, während bei Budur und Demir (2019) Vertrauen nicht als eigenständige Variable erforschten. Die Resultate geben also nur eine Tendenz wieder, aber keine klaren Ergebnisse.

Hinsichtlich des Zusammenhangs des Bildungsniveaus der Führungskräfte auf das Vertrauen, das ihre Mitarbeitenden ihnen entgegenbringen, wurde keine Literatur gefunden. Es gibt jedoch begrenzte Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen dem Bildungsniveau von Führungskräften sowie der Akzeptanz von Führungskräften (Graschi, 2020) oder Rollenklarheit (Tsui & O'Reilly, 1989). Diese Lücke in der Forschung deutet darauf hin, dass weitere Untersuchungen erforderlich sind (Graschi, 2020).

Interessant sind auch mögliche Interaktionen zwischen Geschlecht und Bildungsstand sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei Führungskräften. Weibliche Führungskräfte werden je nach Alter und Bildungsniveau ihrer Mitarbeiterinnen unterschiedlich wahrgenommen, wobei ältere Mitarbeiterinnen und solche mit geringerer Schulbildung häufiger negative Vorurteile gegenüber ihren weiblichen Führungskräften zeigen (Cordes, 2001, S.74, zit. in Graschi, 2020). Wiederum aber geben diese Erkenntnisse keine Informationen zu dem Vertrauen an sich.

Der Zusammenhang des **Alters der Mitarbeitenden** mit dem Vertrauen in ihre Führungskräfte ist ebenso wenig untersucht und widersprüchlich in den wenigen Ergebnissen. Junge Mitarbeitende bis maximal 30 Jahre und ältere Mitarbeitende ab 55 Jahren vertrauen ihren Vorgesetzten stärker (Bartelt, 2011). Hingegen konnten Brown et al. (2014) keine Korrelation zwischen Alter und Vertrauen feststellen. Jedoch zeigte sich bezüglich des Alters der Führungskräfte, dass das Vertrauen geringer ist, wenn die Führungskräfte deutlich jünger oder älter sind als die Mitarbeitenden (Levin et al., 2006).

In Bezug auf die **Dauer der Betriebszugehörigkeit** zeigt sich, dass Mitarbeitende, die länger im Betrieb arbeiten, ihren Führungskräften weniger vertrauen, unabhängig von ihrem Alter (Bartelt, 2011). Das grösste Vertrauen bringen Mitarbeitende mit einer Betriebszugehörigkeit von maximal zwei Jahren den Führungskräften entgegen (Bartelt, 2011). Diese Korrelation zwischen Vertrauen und Beziehungsdauer wird in der Meta-Analyse von Vanneste et al. (2014) bestätigt. Gemäss ihnen ist sie zwar positiv, aber gering und variiert zudem erheblich zwischen den Studien (Vanneste et al., 2014). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass darunterliegende Mechanismen vorhanden sind, wie zum Beispiel, dass sich die Partner*innen mit der Zeit stärker miteinander identifizieren, was das Vertrauen erhöht oder dass, erste Eindrücke und Vorurteile im Laufe der Zeit angepasst werden (Vanneste et al., 2014). Bezüglich der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Führungskräfte liegen keine Studien vor.

2.4. Untersuchung im Bereich Detailhandel Sportartikel

Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Geschlecht sowie Bildungsniveau und dem Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre direkten Vorgesetzten soll in einem spezifischen Beruf untersucht werden. Dazu wurde der Beruf Detailhandelsfachmann/-frau² EFZ der Fachrichtung „Sportartikel“ gewählt. Dies geschah aus zwei Gründen:

Erstens zählt der Detailhandel zu den am häufigsten ausgeübten Berufen und zu den häufigsten Lehrberufen in der Schweiz. Im Jahr 2022 war der Gross- und Einzelhandel nach den Ausbildungen in der Wirtschaft und Verwaltung der Beruf mit den meisten Abschlüssen in der beruflichen Grundbildung (BFS, 2020; BFS, 2023a). Mit 231'000 Beschäftigten im Jahr 2020 und einem Anteil von 7% aller Erwerbstätigen in der Schweiz bildet der Detailhandel einen bedeutenden Wirtschaftszweig (BFS, n.d.). Der Detailhandel war 2016 zudem der drittgrösste Lehrberuf (Caprani et al., 2020).

Zweitens zeigt sich eine relative Geschlechterausgewogenheit sowohl bei den Lernenden als auch bei den diplomierten Detailhandelsfachpersonen (Caprani et al., 2020). Von den 10'183 eingeschriebenen Lernenden im Gross- und Detailhandel im Jahr 2023 waren 4'903 Männer und 5'280 Frauen (BFS, 2024a). Diese Ausgewogenheit ist für die Untersuchung der vorliegenden Masterarbeit von Bedeutung, da in Berufen mit einer starken Geschlechterdominanz in den Führungspositionen wenig Variation zu erwarten ist.

Aufgrund der hohen Anzahl an Auszubildenden und Beschäftigten im Detailhandel war es für die vorliegende Arbeit nicht möglich, alle Detailhandelsfachpersonen in der Deutschschweiz zu erfassen. Daher konzentrierte sich die vorliegende Arbeit auf Detailhandelsfachpersonen (diplomiert oder in Ausbildung) mit Schwerpunkt Sportartikel. Der Schwerpunkt Sportartikel ist eine von insgesamt 22 Branchen, in der der Beruf „Detailhandelsfachmann/-frau EFZ“ ausgeübt werden kann (Berufsberatung.ch, 2024). Weitere Branchen sind beispielsweise der Automobilverkauf, die Bäckerei-Confiserie oder der Elektrofachhandel (Berufsberatung.ch, 2024). Detailhandelsfachpersonen mit dem Schwerpunkt Sportartikel arbeiten in Sportfachgeschäften oder Sportartikelabteilungen (Berufsberatung.ch, 2024).

Die Auswahl des Bereichs Sportartikel bietet den Vorteil, weil in diesem Schwerpunkt viele Lernende ausgebildet werden. Im Jahr 2022 war die Sportartikelbranche die viertgrösste Branche im Detailhandel (BFS, 2023a), nach der Lebensmittel-, Consumer Electronic- und Textilbranche. Es gab insgesamt 3'611 Lehrverhältnisse im Beruf „Detailhandelsfachmann/-frau EFZ“ (BFS, 2024a). Die Geschlechterverteilung in dieser Branche ist jedoch nicht absolut ausgeglichen. Im Jahr 2022 gab es doppelt so viele männliche wie weibliche Lernende in der

² Die Berufsbezeichnungen sind den amtlichen Quellen entnommen und weichen daher von den übrigen geschlechtsspezifischen Bezeichnungen ab.

Sportartikelbranche (BFS, 2024a). Die Sportartikelbranche wird trotzdem als geeignetes Untersuchungsfeld erachtet, da sie im Vergleich zu anderen grossen Ausbildungsschwerpunkten des Detailhandels eine grössere Geschlechterdiversität aufweist. Zu der Geschlechtsverteilung bei den diplomierten Detailhandelsfachpersonen im Sportartikelbereich können keine Aussagen getroffen werden, da die Sektoren vom Bundesamt für Statistik nicht getrennt, sondern nur gesamthaft als „Verkauf“ erfasst werden (BFS, 2024b).

Im Folgenden wird der Beruf des/der Detailhandelsfachmann/-frau EFZ im Allgemeinen und in der Spezialisierung Sportartikel näher vorgestellt. Zudem wird kurz auf die aktuellen Herausforderungen in der Branche eingegangen, die sich auf die Arbeitsbeziehungen auswirken können und daher wiederum ein hohes Mass an Vertrauen erfordern, um die Herausforderungen zu meistern.

2.4.1. Beruf „Detailhandelsfachmann/-frau EFZ“

Detailhandelsfachpersonen arbeiten in verschiedenen Verkaufsbereichen und sind für die Kundenberatung und -bedienung im Detailhandel zuständig (Berufsberatung.ch, 2024). Sie sind zuständig für die Präsentation, den Einkauf, die Lagerung und die Verwaltung der Waren.

Ihre Aufgaben umfassen:

- Die Kundenberatung und die Präsentation von Produkten und Dienstleistungen
- im Einzelhandel.
- Das Ermitteln von Kundenwünschen und das Präsentieren von Lösungen.
- Die Bearbeitung von Kundenanfragen in verschiedenen Verkaufskanälen.
- Die Verarbeitung betriebsrelevanter Kennzahlen, Kundendaten und Informationen.
- Die Mitwirkung an der Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen.
- Das Erkennen und die Integration aktueller Entwicklungen in der eigenen Branche in den Arbeitsalltag.
- Das Gewährleisten des Informationsflusses (Berufsberatung.ch, 2024).

Zusätzlich können sich die Lernenden auf zwei Schwerpunkte spezialisieren (Berufsberatung.ch, 2024; Gateway.one., 2024).

Im Schwerpunkt „Gestalten von Einkaufserlebnissen“ führen sie anspruchsvolle Kunden- und Verkaufsgespräche im Einzelhandel, gestalten ein produkt- und dienstleistungsorientiertes Einkaufserlebnis und wirken bei der Organisation von Kundenveranstaltungen oder Verkaufsförderungsmassnahmen mit. Im Schwerpunkt „Betreuen von Online-Shops“ kümmern sie sich um die Pflege von Artikeldaten für den Onlineshop, analysieren Daten zu Onlineverkäufen sowie Kundenverhalten und überwachen die Warenpräsentation und Abläufe im Online-Shop (Berufsberatung.ch, 2024; Gateway.one., 2024). Für die vorliegende Arbeit wurden nur

Detailhandelsfachpersonen befragt, die in Sportgeschäften arbeiteten, und keine, die ausschliesslich Online-Shops betreuten.

Die Ausbildung zum/zur Detailhandelsfachmann/-frau EFZ dauert 3 Jahre und wird mit einem eidgenössischen Fähigkeitszeugnis abgeschlossen (Berufsberatung.ch, 2024). Nach dem Lehrabschluss können AbsolventInnen verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen, darunter private Kursangebote, Berufsprüfungen (Detailhandelsspezialist/in, Einkaufsfachmann/-frau, Führungsfachmann/-frau, Marketingfachmann/-frau, Verkaufsfachmann/-frau) und höhere Fachprüfungen (Detailhandelsspezialist/in, Einkaufsfachmann/-frau, Führungsfachmann/-frau, Marketingfachmann/-frau, Verkaufsfachmann/-frau) (Berufsberatung.ch, 2024; Gateway.one., 2024). Im Tertiär B-Bereich können an Höheren Fachschulen die Abschlüsse dipl. Betriebswirtschafter/-in HF oder dipl. Marketingmanager/-in HF erreicht werden. An der Fachhochschule ist der Abschluss im Bachelor of Science in Betriebsökonomie möglich (Berufsberatung.ch, 2024; Gateway.one., 2024). Im Jahr 2019 wurde der grösste Teil der Eidgenössischen Fähigkeitszeugnisse im Gross- und Einzelhandel vergeben wurden (BFS, 2020).

2.4.2. Herausforderungen als Detailhandelsfachperson

Nach wie vor entscheiden sich also viele Jugendliche für eine berufliche Grundbildung im Detailhandel (BFS, 2023a). Es ist jedoch eine Branche mit vielen Herausforderungen (Duemmler et al., 2017). Einerseits ist der Detailhandel ein Berufszweig der gesellschaftlich wenig Anerkennung erfährt (Duemmler et al., 2017). Zudem werden lange Arbeitszeiten, schlechte Arbeitsbedingungen, starke Konkurrenz in der Branche, tiefe Löhne sowie eingeschränkte Karrieremöglichkeiten am häufigsten als Herausforderungen in diesem Berufsfeld genannt (Bozkurt & Grugulis, 2011; Caprani et al., 2020; Jany-Catrice & Lehndorff, 2002; Whysall et al., 2009). Besonders die Flexibilisierung der Öffnungszeiten hat den Bedarf an Personal beeinflusst, wobei Geschäfte vermehrt auf Teilzeitkräfte und flexible Arbeitskräfte setzen (Bozkurt & Grugulis, 2011; Jany-Catrice & Lehndorff, 2002). Die Arbeit im Detailhandel ist dadurch belastender und unattraktiver geworden. Machova et al. (2022) stellten fest, dass die Arbeitszufriedenheit im Detailhandel zwar mit dem Lohn zusammenhängt und dass die Motivation der Beschäftigten durch Lohnerhöhungen und/oder Bonuszahlungen gesteigert werden kann. Wesentliche Gründe für die Unzufriedenheit in dieser Branche sind jedoch die als unzureichend empfundene Kommunikation mit den Mitarbeitenden, der Führungsstil sowie das Gefühl der Mitarbeitenden zu wenig Entscheidungsbefugnisse zu haben und nirgendwo dazuzugehören (Machova et al., 2022). Gerade aufgrund der verschiedenen Herausforderungen und den daraus resultierenden Unzufriedenheiten sind gute Beziehungen am Arbeitsplatz wichtig, um die Arbeitszufriedenheit zu erhalten oder sogar zu steigern (Machova et al., 2022). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Lernenden im Detailhandel. In der Studie von Caprani et al. (2020) spielt laut Aussagen der Lernenden im Detailhandel die Atmosphäre am Arbeitsplatz eine wichtige

Rolle, damit sie sich bei der Arbeit wohl fühlen. Vertrauen ist dabei besonders wichtig, denn die Lernenden empfinden es als schwierig, wenn sie das Gefühl haben, dass ihnen nicht vertraut wird, zum Beispiel wenn ihnen zu wenig Verantwortung übertragen wird (Caprani et al., 2020).

3. Methodik

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird auf die Hypothesen sowie das methodische Vorgehen, die Umfrage und die folgende Datenbereinigung eingegangen.

3.1. Fragestellung und Hypothesen

Folgend wird die Fragestellung der vorliegenden Arbeit wiederholt und die Hypothesen dargestellt.

3.1.1. Fragestellung

In welchem Zusammenhang stehen verschiedene demografische Merkmale von Mitarbeitenden wie auch von Führungskräften in Bezug auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen?

Die berücksichtigten Merkmale bilden dabei das Alter und die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden sowie das Geschlecht und der Bildungsstand der Mitarbeitenden und der Führungskräfte.

3.1.2. Hypothesen

Die Hypothesen wurden anhand des bereits bekannten Wissens aus der Literatur formuliert und sollten das wenige bereits bestehende Wissen für den Bereich des Detailhandels Sportartikel prüfen. Für den Bildungsstand der Führungspersonen ist jedoch ein exploratives Vorgehen notwendig, da keine Literatur gefunden wurde. Aufgrund der entweder kaum vorhandenen Literatur oder sehr widersprüchlichen Literatur wurden die Hypothesen 2, 3 und 4 ungerichtet formuliert. Nur die Hypothesen 1a und 1b wurden gerichtet formuliert.

Die Hypothesen 1a und 1b testen die Zusammenhänge des Alters der Mitarbeitenden und deren Dauer der Betriebszugehörigkeit, mit der folgenden Annahme: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Alter der Mitarbeitenden und dem Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten, sowie einen negativen Zusammenhang zwischen der Betriebszugehörigkeitsdauer und dem Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten.

H1a₁: Das Alter der Mitarbeitenden ist statistisch signifikant positiv mit dem Vertrauen in ihre Vorgesetzten korreliert, d.h. ältere Mitarbeitende haben tendenziell mehr Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten als jüngere Mitarbeitende.

H1a₀: Das Alter der Mitarbeitenden ist nicht statistisch signifikant positiv mit dem Vertrauen in ihre Vorgesetzten korreliert, d.h. ältere Mitarbeitende haben tendenziell weniger oder gleich viel Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten als jüngere Mitarbeitende.

H1b₁: **Die Betriebszugehörigkeitsdauer der Mitarbeitenden ist statistisch signifikant negativ mit dem Vertrauen in ihre Vorgesetzten korreliert, d.h. Mitarbeitende mit längerer Dauer der Betriebszugehörigkeit haben tendenziell weniger Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten als Mitarbeitende mit kürzerer Dauer der Betriebszugehörigkeit.**

H1b₀: Die Betriebszugehörigkeitsdauer der Mitarbeitenden ist nicht statistisch signifikant negativ mit dem Vertrauen in ihre Vorgesetzten korreliert, d.h. Mitarbeitende mit längerer Betriebszugehörigkeit haben tendenziell mehr oder gleich viel Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten als Mitarbeitende mit kürzerer Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Die Hypothese 2 testet den Zusammenhang des Bildungsstands der Mitarbeitenden auf das Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten abhängig vom Geschlecht der Mitarbeitenden.

H2₁: **Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, wobei dieser Unterschied abhängig vom Geschlecht der Mitarbeitenden variiert.**

H2₀: Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen und ist unabhängig vom Geschlecht der Mitarbeitenden.

Die Hypothese 2 wurde ungerichtet formuliert, da bisherige Untersuchungen zu dem Zusammenhang von Geschlecht und/oder Bildungsstand zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen (Jeanquart-Barone, 1993; Jordán, 2015, zit. in Flavián et al., 2022; Kim et al., 2004; Spector & Jones, 2004). Es wurde deutlich, dass die Kombination von Geschlecht und Bildungsstand einen Zusammenhang bezüglich der Vorurteile gegenüber Vorgesetzten aufweisen könnte (Graschi, 2020). Somit war es interessant zu prüfen, ob diese Zusammenhänge nicht nur für Vorurteile, sondern auch für das Vertrauen gelten. Daher ist eine Untersuchung der Kombination von Bildungsstand und Geschlecht der Mitarbeitenden in Bezug auf das Vertrauen relevant.

Der Bildungsstand in Hypothese 2 wie auch folgend in Hypothese 3 wird nach der ISCED-Einteilung in folgende Abschlüsse kategorisiert (BFS, 2015):

- ISCED 2 – Sekundarstufe I: Diese wurde im Fragebogen obligatorischer Schulabschluss genannt.
- ISCED 3 – Sekundarstufe II: Diese wurde im Fragebogen eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ) genannt.

- ISCED 4 und 5 – post-sekundäre, nicht-tertiäre sowie kurze tertiäre Bildungsprogramme: Diese wurden im Fragebogen als Weiterbildungen oder Certificate of Advanced Studies (CAS) aufgelistet.
- ISCED 6 – Bachelor oder äquivalent: Diese Stufe wurde im Fragebogen als Berufsprüfung (BP), Höhere Fachschule (HF) oder Bachelor an einer Fachhochschule (FH) aufgelistet.
- ISCED 7 – Master oder äquivalent: Diese Stufe wurde im Fragebogen als Höhere Fachprüfung (HFP) erwähnt, da Masterstudien an Hochschulen nicht zu erwarten waren (BFS, 2015).

Die Hypothese 3 testet den Zusammenhang des Bildungsstands der Mitarbeitenden auf das Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten abhängig vom Bildungsstand der Führungspersonen.

H3₁: Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, je nach angenommenem Bildungsstand der direkten Vorgesetzten.

H3₀: Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, je nach angenommenem Bildungsstand der direkten Vorgesetzten.

Die Literatur zum Zusammenhang zwischen dem Bildungsstand der Mitarbeitenden und dem Vertrauen, das sie ihren Führungskräften entgegenbringen, ist äusserst begrenzt und hinsichtlich des Bildungsstands der Führungskräfte wurde gar keine Literatur gefunden. Es handelt sich somit um einen explorativen Zugang und ist relevant, da Führungskräfte im Detailhandel vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten haben (Berufsberatung.ch, 2024) und wichtige Erkenntnisse gewonnen werden könnten.

Die Hypothese 4 testet den Zusammenhang der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden auf das Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten abhängig vom Alter der Mitarbeitenden.

H4₁: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden hat einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, je nach Alter der Mitarbeitenden.

H4₀: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, je nach Alter der Mitarbeitenden.

In Bezug auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit zeigt sich, dass Mitarbeitende, die länger im Betrieb arbeiten, ihren Führungskräften weniger vertrauen, unabhängig von ihrem Alter

(Bartelt, 2011). Dieser Zusammenhang sollte mit den Daten aus dem Detailhandel Sportartikel der vorliegenden Arbeit neu berechnet werden. Die Faktoren Dauer der Betriebszugehörigkeit und Alter der Mitarbeitenden haben möglicherweise einen gemeinsamen Hintergrund mit dem Faktor des Bildungsstandes, in der Annahme, dass Mitarbeitende mit einem höheren Alter oder längerer Dauer im Betrieb höhere Bildungsabschlüsse haben und mit dieser Berechnung somit alle Faktoren getrennt untersucht werden konnten.

3.2. Methode

Zur Beantwortung der Fragestellung wurde eine quantitative Fragebogenerhebung bei Detailhandelsfachpersonen im Bereich Sportartikel in der Deutschschweiz durchgeführt. Ziel war es, das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre direkten Vorgesetzten sowie mehrere demografische Variablen zu erheben, um diese Fragestellung beantworten zu können.

3.2.1. Untersuchungsdesign

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wurde eine einmalige Befragung mittels Online-Fragebogen an verschiedene Detailhandelsfachpersonen in der Deutschschweiz durchgeführt, die im Bereich „Sportartikel“ tätig waren. Es handelt sich somit um eine Querschnittsstudie.

Dieser Bereich wurde gewählt, da er eine relativ ausgewogene Geschlechterverteilung aufweist im Vergleich zu anderen Berufsfeldern wie dem Gesundheitswesen, in dem der Frauenanteil höher ist (BFS, 2023b). Diese Ausgewogenheit ermöglichte eine präzisere Beantwortung der Hypothesen im Fragebogen.

Um sprachliche Einfachheit zu gewährleisten, blieb der Fragebogen auf die Deutschschweiz beschränkt. Eine Übersetzung in Französisch und Italienisch wurde aufgrund von möglichen Unschärfen in den Inhalten vermieden. Die Items des Fragebogens wurden aus englischsprachigen Vorlagen übersetzt und mittels Online-Übersetzungsdiensten sowie eigenen Sprachkenntnissen kontrolliert. Die Datenerhebung erfolgte über Qualtrics, während die Auswertung mit IBM SPSS Statistics durchgeführt wurde.

3.2.2. Fragebogen

Im Rahmen der Fragebogenentwicklung wurde zunächst eine umfassende Recherche nach bereits validierten Fragebögen durchgeführt, die entweder das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Führungskräfte direkt untersuchten oder zumindest eine oder mehrere der fünf Dimensionen von Vertrauen (Integrität, Kompetenz, Wohlwollen, Vorhersagbarkeit und Offenheit) abdeckten. Diese Herangehensweise war notwendig, da nur wenige bestehende Fragebögen gefunden wurden, die das Vertrauen in direkte Vorgesetzte spezifisch untersuchten. Einige der identifizierten Fragebögen enthielten nur wenige Items, während andere Fragebögen nicht

verfügbar waren oder wie das „Leadership Trust Inventory“ von de Jonge und Scherm (2015), welches zwar gut zur Fragestellung gepasst hätte, für die vorliegende Arbeit nicht zur Verfügung gestellt wurde.

Die Recherche erfolgte in gängigen Datenbanken wie Google Scholar, EBSCOHost, dem Swiscovery der EHB sowie dem World Wide Web. Anschliessend wurden die identifizierten Fragebögen gesammelt und eine Übersicht über alle Items erstellt. Die folgende Tabelle 2 bietet einen Überblick über die gefundenen Fragebögen sowie deren Testvalidität in Bezug auf den Comparative Fit Index (CFI) und Cronbach's Alpha (α), sofern diese veröffentlicht wurde.

Tabelle 2 Auflistung der Fragebögen zu Vertrauen oder Dimensionen zu Vertrauen

Autor*innen	Name des Fragebogens	Inhalte des Fragebogens	Aufbau des Fragebogens	Testvalidität	Dimensionen von Vertrauen
Cummings & Bromiley (1996)	Organizational Trust Inventory (OTI) (Kurzform)	Vertrauen in Organisationen	12 Fragen zu Vertrauen	CFI 0.98	Integrität, Kompetenz, Vorhersagbarkeit
Mayer & Davis (1999)	Measures of Trust, Trustworthiness, and Performance Appraisal Perceptions	Vertrauen in das oberste Management	29 Fragen insgesamt 6 Items: Fähigkeit 5 Items: Integrität 5 Items: Wohlwollen 8 Items: Tendenz 5 Items: Vertrauen	CFI 0.94 α 0.88 α 0.88 α 0.89 α 0.66 ³ α 0.60 ³	Integrität, Kompetenz, Wohlwollen
Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf (2000)	Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGV)	Wahrnehmung von Führung des Managements	163 Fragen insgesamt 9 Items: Integrität/Vertrauenswürdigkeit	α 0.85 – 0.97 ⁴	Integrität
Ferres (2002)	Workplace Trust Survey (WTS)	Vertrauen u. a. in Bezug auf direkte Vorgesetzte	28 Items	α 0.94	Integrität, Wohlwollen
Lehmann-Wiltenbrock & Kauffeld (2010)	German Workplace Trust Survey (G-WTS)	Vertrauen innerhalb einer Organisation u. a. in Bezug auf direkte Vorgesetzte	27 Items insgesamt 9 Items: Vertrauen bei Vorgesetzten	CFI 0.91 α 0.93	Integrität, Wohlwollen
Pauls & Schyns (2002)	Deutsche Leader-Member Exchange Skala (LMX MDM)	Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden	12 Items insgesamt 3 Items: Affekt 3 Items: Loyalität 3 Items: fachlicher Respekt 3 Items: Engagement	α 0.93 α 0.93 α 0.93 α 0.70	Kompetenz, Wohlwollen, Vorhersagbarkeit

³ Aufgrund der tiefen Cronbach's Alpha-Werte der Skalen für Tendenz und Vertrauen wurden diese Items nicht für die Erstellung des eigenen Fragebogens genutzt.

⁴ In der Studie wird nicht näher erläutert, welche Skala welchen Cronbach's Alpha-Wert hat, weshalb der Skala der Integrität/Vertrauenswürdigkeit kein Cronbach's Alpha-Wert zugeteilt werden kann.

Gillespie (2003)	Behavioral Trust Inventory (BTI)	Vertrauen in Mitarbeitende-Führungsperson-Beziehung	15 Items	CFI 0.96	Integrität, Kompetenz, Offenheit
Adams et al. (2008)	Trust in Leader Scale	Vertrauen in Führungspersonen	40 Items insgesamt 7 Items: Wohlwollen 16 Items: Kompetenz 9 Items: Integrität 8 Items: Vorhersagbarkeit	α 0.93 α 0.91 α 0.92 α 0.83 ⁵	Integrität, Kompetenz, Wohlwollen, Vorhersagbarkeit
Lasthuizen (2008)	Leading to integrity	Integritätsfokussierter Führungsstil	8 Items	α 0.92	Integrität
Rawlins (2008)	Employee trust and organizational transparency	Transparenz in Organisationen in Bezug auf Vertrauen	38 Items insgesamt, u. a. 3 Items: Generelles Vertrauen 3 Items: Kompetenz 4 Items: Integrität 3 Items: Wohlwollen	α 0.70 α 0.87 α 0.92 α 0.92	Integrität, Kompetenz, Wohlwollen, Offenheit
Karlshoven et al. (2011)	Ethical leadership at work questionnaire (ELW)	Ethische Führung	38 Items, u. a. 6 Items: Fairness 4 Items: Integrität	CFI 0.95 α 0.82 α 0.90	Integrität, Wohlwollen
Hendriks et al. (2015)	Muenster Epistemic Trustworthiness Inventory (METI)	Vertrauen in öffentliches Wissen	14 Items 6 Items: Expertise 4 Items: Integrität 4 Items: Wohlwollen	CFI 0.97	Integrität, Kompetenz, Wohlwollen

⁵ Cronbach's Alpha-Werte von Blais und Thompson (2009)

In der Regel wird ein CFI-Wert von 0.95 angestrebt (Van Laar & Braeken, 2021). Obschon dieser Wert nicht von allen Fragebögen erreicht wurde, wurden diese dennoch in die Auswertung miteinbezogen. Dies war aufgrund dessen, dass die Items nicht 1:1 übernommen, sondern zusammengefasst wurden und als Basis für neue Items dienten. Die Items einer Skala wurden nicht isoliert betrachtet, sondern stets im Kontext anderer Items derselben sowie anderer Skalen.

Bei der Erstellung des eigenen Fragebogens stellten sich dann konzeptionelle Fragen, vor allem hinsichtlich der Entscheidung, wie Vertrauen genau gemessen werden soll. Die Entscheidung, Vertrauen nicht als Gesamtkonzept, sondern in seinen verschiedenen Dimensionen zu erfassen, bildete den Ausgangspunkt. Zu Beginn wurden fünf Dimensionen identifiziert: Integrität, Kompetenz, Wohlwollen, Vorhersagbarkeit und Offenheit. Später wurde die Dimension „Offenheit“ aus dem Fragebogen gestrichen, da es kaum vorhandene Fragebögen gab, die diese Dimension untersuchten, und somit keine Vorlagen für Items zur Verfügung standen. Zudem wurde die Dimension „Offenheit“ nur von Autor*innen beschrieben, die selbst keine Fragebögen erstellt hatten. Um die anderen Dimensionen detaillierter erforschen zu können und die Gefahr von nicht nutzbaren Items bei einer vollständigen Eigenkreation zu minimieren, wurde die Dimension Offenheit entfernt. Die meisten Autor*innen, die Fragebögen zum Thema Vertrauen erstellt hatten, fokussierten sich auf die Dimensionen Integrität, Kompetenz, Wohlwollen und Vorhersagbarkeit. Durch das Entfernen der Dimension „Offenheit“ entstand mehr Raum, um diese verbleibenden Dimensionen mit ausreichend Items zu untersuchen, ohne den Fragebogen unnötig zu verlängern.

Die Entscheidung, Vertrauen sowohl hinsichtlich seiner affektiven und kognitiven Komponenten als auch anhand von Handlungsabsichten zu erfassen, wurde als zweiter Schritt getroffen. Diese Unterscheidung ist relevant und viele bestehende Fragebögen berücksichtigen sie bereits (Adams et al., 2008; Cummings & Bromiley, 1996; Ferres, 2002; Mayer & Davis, 1999; Rawlins, 2008). Fragen zu affektivem und kognitivem Vertrauen erfassen hauptsächlich die Vertrauenswürdigkeit der Führungspersonen, während Fragen zu Handlungsabsichten das Vertrauen der Mitarbeitenden direkt erfassen, gemäss der Definition von Mayer et al. (1995). Daher sollten alle drei Arten von Vertrauen im Fragebogen berücksichtigt werden. Es war jedoch nicht möglich, jedes Item über alle drei Arten zu erfassen, um die Länge des Fragebogens zu kontrollieren und die Abbruchquote niedrig zu halten. Stattdessen wurde darauf geachtet, dass zu allen vier verbleibenden Dimensionen von Vertrauen Items vorhanden waren, die Vertrauen anhand affektiver oder kognitiver Komponenten oder anhand von Handlungsabsichten erfassen. Eine vollständige Erfassung des Vertrauens nur anhand von Handlungsabsichten wurde vermieden, da Cummings und Bromiley (1996) in der Analyse ihres

Fragebogens feststellten, dass die Items zu Handlungsabsichten generell das Vertrauen weniger spezifisch erfassten als die Items zu affektivem und kognitivem Vertrauen.

Somit wurde der Fragebogen anhand folgender Entscheidungen erstellt:

1. Der Fragebogen enthält 4 Dimensionen (Integrität, Kompetenz, Wohlwollen und Vorhersagbarkeit).
2. Die Items werden sowohl als affektives und kognitives Vertrauen (Vertrauenswürdigkeit) wie auch als Handlungsabsichten erfragt, um Vertrauen breit abdecken zu können.

Die vorhandenen Items der bestehenden Fragebögen wurden überprüft und bei Dopplungen zusammengeführt, um Redundanzen zu vermeiden. Basierend darauf wurde der Fragebogen für die vorliegende Arbeit erstellt, der im Anhang A „Fragebogen“ zu finden ist. Bei der Formulierung der Fragen wurde auf eine klare und einfache Wortwahl geachtet, um Verständnisprobleme zu minimieren. Die Dimensionen, die bewertet werden sollten, wurden nicht explizit in den Aussagen genannt. Zum Beispiel wurde für die Dimension „Kompetenz“ nicht direkt nach der Kompetenz des Vorgesetzten gefragt, sondern nach dem Vertrauen in dessen berufliche Fähigkeiten. Insgesamt umfasste der Fragebogen 22 Items in zufälliger Reihenfolge zum Thema Vertrauen, die auf einer 6-Punkt-Likert-Skala beantwortet werden konnten, von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“.

3.2.3. Rekrutierung der Stichprobe

Pre-Test

Der Pre-Test wurde am 18.01.2024 in drei Sportgeschäften in unterschiedlichen Regionen und von unterschiedlicher Grösse durchgeführt. Die Rückmeldungen der vier Teilnehmenden zu der Verständlichkeit der Instruktionen und des Vorgehens, sowie die Länge des Fragebogens und der Inhalte waren durchwegs positiv, sodass nichts am Fragebogen oder Vorgehen geändert wurde.

Test

Gemäss der Berechnung via G*Power 3.1.9.7 wurde das Ziel von 158 Teilnehmenden in der Stichprobe angepeilt, um mit einem Alpha-Fehler von 0.05 einen mittleren Effekt finden zu können.

Zur Rekrutierung der Stichprobe für die Umfrage wurden die Berufsverbände des Detailhandels sowie Sportfachhandelsketten um Kooperation angefragt. Die Anfrage wurde vom „Verband Sportfachhandel Schweiz“ (ASMAS), welcher mehr als 420 Sportfachhändler schweizweit vertritt, abgelehnt. Kooperationen konnten mit der Premium Sports Group AG (PSG), eine

Vereinigung von 30 grossen Sportfachgeschäften in der Schweiz, sowie der Handelsketten SportX und Intersport erreicht werden (SportX: 5 Filialen und Intersport: 42 Filialen). Die Geschäftsführenden dieser Sportfachgeschäfte und Filialen wurden von der PSG oder der Handelsketten direkt kontaktiert und motiviert, die Umfrage an die Mitarbeitenden zu versenden und die Beteiligung zu fördern.

Um weitere Sportfachgeschäfte für die Umfrage zu erreichen, wurde über Google Maps in der gesamten Deutschschweiz nach Sportgeschäften gesucht. Einschlusskriterien waren die Publikation einer E-Mailadresse der Sportfachgeschäfte zur Kontaktaufnahme sowie die Sicherstellung via Website, dass im Geschäft Detailhandelsfachpersonen tätig sind. Sportgeschäfte, bei denen auf der Website angegeben war, dass es sich um Ein-Mann- oder Ein-Frau-Geschäfte handelt oder dass (Ehe-)Partner das Geschäft gemeinsam führen, wurden ausgeschlossen, wenn keine Person als Vorgesetzte*r identifiziert werden konnte.

Die Vorinformation zu der Umfrage wurde am 04.02.2024 und die Umfrage selbst am 15.02.2024 via E-Mail versendet (Anhang B „Begleitbrief für die Geschäftsführenden und Mitarbeitenden“). Das E-Mail ging an 180 Empfänger*innen und enthielt den Link zum anonymen Zugang zum Fragebogen in Qualtrics. Bis zum 01.03.2024 gingen 60 Antworten ein, worauf eine Reminder-E-Mail am 02.03.2024 versendet wurde, womit die Umfrage bis zum 09.03.2024 verlängert wurde.

3.2.4. Beschreibung der Stichprobe

Bis zum endgültigen Ende der Umfrage am 09.03.2024 wurden insgesamt 85 Fälle erfasst. Die Antworten stammten aus 24 Sportgeschäften, was bei insgesamt 180 kontaktierten Sportgeschäften einer Rücklaufquote von 13,3% entspricht.

Datenbereinigung

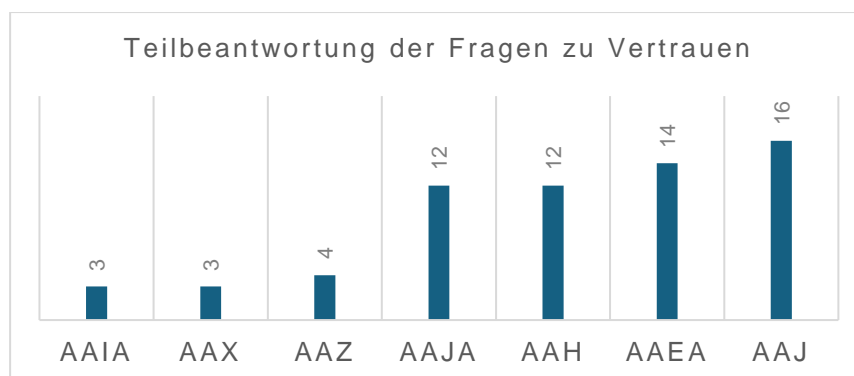
In der Tabelle 3 ist die Datenbereinigung ersichtlich. Um ein mögliches Straightlining oder andere Muster in den Antworten zu erkennen, wurden die Antworten zu den Vertrauensitems „von Auge“ geprüft. Dabei wurden folgende Kriterien festgelegt:

- Straightlining: 19 von 22 Items wurden gleich beantwortet.
- Muster: Ein Muster von Antworten wurde mindestens dreimal nacheinander wiederholt oder es wurden mehrere Muster nacheinander erkannt.

Tabelle 3 Datenbereinigung

Anzahl der gelöschten Fälle	Grund für die Löschung	Erklärung
16 ⁶	Keine Antworten zu den Items zu Vertrauen	Keine Berechnung des Mittelwerts für Vertrauen möglich.
17	„Peter Muster“ als Vorgesetzter, aber als weibliches Geschlecht angegeben	Annahme, dass Angaben generell nicht wahrheitsgetreu sind.
18	Mustermalen	Mustermalen wie auch Straightlining sind nicht wahrheitsgetreue Antworten.

Einige Personen haben den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt, aber zumindest einige Fragen zu Vertrauen beantwortet. Diese Fälle⁹ wurden dennoch eingeschlossen und sind in der Abbildung 7 ersichtlich.

**Abbildung 7** Balkendiagramm zur Anzahl der beantworteten Fragen zu Vertrauen

Nach der vollständigen Bereinigung der Daten verblieben somit 67 Fälle (n = 67).

Faktorenanalyse

In den Sozialwissenschaften wird oft versucht, latente Variablen zu messen, die nicht direkt erfassbar sind, wie dies auch bei Vertrauen der Fall ist. Die Faktorenanalyse ist eine Technik, die hilft, Gruppen oder Cluster von Variablen zu identifizieren. Die Faktorenanalyse reduziert ein Set interkorrelierter Variablen auf eine kleinere Anzahl von Faktoren und erklärt dabei die maximale gemeinsame Varianz (Field, 2009, S. 628).

Es wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse der Fragen zu Vertrauen (Items V_1 bis V_22) gerechnet, wobei 4 Faktoren vorgegeben wurden. Es wurde eine „oblique“ Rotierung mittels Oblimin durchgeführt, da ein Zusammenhang zwischen den Faktoren zu Vertrauen angenommen wurde. Da die Voraussetzungen im Allgemeinen aber zu wenig gut waren, um eine

⁶ ID: AAE, AAG, AAI, AAK, AAL, AAN, AAR, AAT, AAU, AAV, AAW, AABA, AACA, AADA, AAGA, AAHA

⁷ ID: AAIA

⁸ ID: AAS; Muster: 344 344 345 543 23 23

⁹ ID: AAH, AAJ, AAX, AAZ, AAEA, AAIA und AAJA

korrekte Faktorenanalyse berechnen zu können, wurde entschieden die problematischen Items auszuschliessen, so dass bessere Voraussetzungen erreicht werden konnten (Anhang C „Prüfung der Voraussetzungen der Faktorenanalyse mit 22 Items“). In der ersten Analyse zeigten sich sechs Faktoren, welche Eigenwerte > 1 als Kaiser's Kriterium aufwiesen. Die vorgegebenen vier Faktoren erklärten 58.79% der kumulierten Varianz.

Durch Ausschluss von 6 Items¹⁰ wurden die bestmöglichen Voraussetzungen erreicht. Die Rapportierung der Voraussetzungen der Faktorenanalyse ist im Anhang D „Prüfung der Voraussetzungen der Faktorenanalyse mit 16 Items“ und die Auflistung der ausgeschlossenen Items im Anhang E „Ausgeschlossene Items“ ersichtlich.

Wiederum wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse mittels Oblimin („oblique“ Rotierung) der verbliebenen 16 Items¹¹ berechnet, wobei 4 Faktoren vorgegeben wurden. In der ersten Analyse zeigten sich vier Faktoren, welche Eigenwerte > 1 als Kaiser's Kriterium aufwiesen. Die vier Faktoren erklärten 68.24% der kumulierten Varianz (siehe Tabelle 4). Diese Analyse konnte durch den Screeplot, welcher nach dem zweiten Faktor einen stärkeren Knick aufwies und nach dem vierten Faktor einen leichten Knick zeigte, bestätigt werden.

Tabelle 4 Faktoren, Eigenwerte und kumulierte erklärte Varianz

Faktor	Eigenwert	Kumulierte erklärte Varianz (%)
1	6.92	43.22
2	1.58	53.12
3	1.38	61.73
4	1.04	68.24

Somit wurde klar, dass der erste Faktor mit Abstand den höchsten Eigenwert (6.92) hatte und somit auch die meiste Varianz (43.22) erklärte. Die folgenden 3 Faktoren ähnelten sich dann stark im Eigenwert (1.58, 1.38, 1.04) und der erklärten Varianz, führten aber alle nochmals zu einer Zunahme der kumulierten erklärten Varianz (68.24%). Deshalb wurde entschieden die 4 Faktoren für die Analyse beizubehalten.

Die Tabelle 5 zeigt die Faktorenanalyse nach der Rotation (Mustermatrix). Es wird vorgeschlagen, dass Faktor 1 „Professionalität“ repräsentiert und Faktor 2 „Integrität“. Der Faktor 3 wurde „Verlässlichkeit“ genannt und der Faktor 4 „Wohlwollen“. Die Querladungen wurden nicht anderen Faktoren zu geordnet, da sie zu niedrig erschienen und inhaltlich auch nicht den anderen Faktoren zugeordnet werden konnten. Somit verbleiben stets die stärksten Ladungen bei

¹⁰ V_2, V_5, V_6, V_9, V_10, V_21

¹¹ V_1, V_3, V_4, V_7, V_8, V_11, V_12, V_13, V_14, V_15, V_16, V_17, V_18, V_19, V_20, V_22

den jeweiligen Faktoren. In der Benennung der Faktoren wurden die Inhalte interpretiert, jedoch orientierte man sich in der konkreten Namensgebung dann an den vorherigen benannten Dimensionen von Vertrauen. Einzig der Name der Verlässlichkeit wurde neu verwendet, obwohl dieser bereits in der Dimension Beständigkeit erwähnt wurde und schon damals eine Ähnlichkeit mit diesem Begriff zeigte. Der Name Verlässlichkeit beschrieb die Inhalte der Aussagen dieses Faktors jedoch besser als der Name Beständigkeit, welcher in der Fragebogenkonstruktion für diese Dimension gewählt wurde.

Der Faktor 1 „Professionalität“ beschreibt Items, die die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Führungskraft beschreiben. Es geht darum, dass die Führungsperson kompetent erscheint, qualifiziert ist und sowohl aufgabenbasierte wie aber auch zwischenmenschliche Fähigkeiten aufweist.

Der Faktor 2 „Integrität“ beschreibt korrekte, ehrliche und ethische Verhaltensweisen von Führungspersonen.

Der Faktor 3 „Verlässlichkeit“ zeigt, dass sich Mitarbeitende auf ihre Führungspersonen verlassen können. Sie nehmen Sicherheit und Unterstützung in der Beziehung zu ihrer Führungsperson wahr.

Der Faktor 4 „Wohlwollen“ zeichnet sich durch ein wertschätzendes, respektvolles Verhalten der Führungsperson aus.

Die folgende Tabelle 5 zeigt die Faktorenladungen sowie die Cronbach's Alpha-Werte der 4 Skalen.

Tabelle 5 Zusammenfassung der Items und der Faktorenanalyse mittels Oblimin (4 Faktoren)

Item (für Vertrauen)	Faktor				Cronbach's Alpha
	1	2	3	4	
V_15 Ich bin vom Wissen, das mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte von seiner/ihrer Arbeit hat, beeindruckt.	0.85				$\alpha = 0.87$
V_11 Ich kann mich darauf verlassen, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte in der Lage ist seine/ihre Aufgaben auszuüben.	0.81				
V_18 Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte scheint mir gut ausgebildet.	0.78				
V_22 Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte gibt stets sein/ihr Bestes, um seine/ihre Verpflichtungen zu erfüllen.	0.70				
V_1 Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte kommuniziert gut.	0.54				$\alpha = -0.08$
V_16 Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte vertritt Wertvorstellungen, die ich gut finde.	0.52			0.45	
V_13 Ich habe das Gefühl, dass ich mich nicht darauf verlassen kann, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte sich bemüht, seine/ihre Arbeit korrekt auszuführen.		0.77			
V_19 Ich vermeide es offen mit meinem direkten Vorgesetzten/meiner direkten Vorgesetzten zu sprechen, weil ich weiss, dass er/sie die Informationen ausnutzen wird.	-0.38	-0.56			
V_4 Ich verlasse mich darauf, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte mir in schwierigen Situationen den Rücken stärkt.			-0.83		$\alpha = 0.67$
V_3 Ich habe das Gefühl, dass ich mich, auch in Zeiten von Unsicherheit, auf meinen direkten Vorgesetzten/meine direkte Vorgesetzte verlassen kann.			-0.75		
V_7 Ich habe das Gefühl, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte nicht verfügbar ist, wenn ich ihn/sie brauche.		0.39	0.65		

V_12	Ich habe das Gefühl, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte seine/ihre Versprechen einhält.	-0.34	0.70	$\alpha = 0.83$
V_14	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte nimmt meine Interessen nicht ernst.	0.48	-0.67	
V_17	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte gibt mir das Gefühl wertgeschätzt zu werden.		0.66	
V_20	Ich weiss, dass meinem direkten Vorgesetzten/meiner direkten Vorgesetzten meine beruflichen Wünsche wichtig sind.	0.33	0.56	
V_8	Ich habe das Gefühl, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte auch in schwierigen Situationen ehrlich zu mir ist.	0.34	0.49	

Faktorenkorrelation

Faktor 1 (Professionalität)	-	-0.05	-0.37	0.42
Faktor 2 (Integrität)	-0.05	-	-0.01	-0.02
Faktor 3 (Verlässlichkeit)	-0.37	-0.01	-	-0.31
Faktor 4 (Wohlwollen)	0.42	-0.02	-0.31	-

Cronbach's Alpha-Werte der Skalen

Der Cronbach's-Alpha-Wert ist ein Mass für die interne Konsistenz oder Zuverlässigkeit einer Skala oder eines Tests. Er gibt an, wie gut die einzelnen Items einer Skala miteinander korrelieren und somit dasselbe Konstrukt messen. Ein hoher Cronbach's-Alpha-Wert (nahe bei 1) deutet darauf hin, dass die Items stärker zusammenhängen und eine hohe Zuverlässigkeit aufweisen. Werte von mindestens 0.7 werden als gut angesehen, wobei ein Cronbach's Alpha-Wert von der Anzahl der Items in der Skala abhängt und dementsprechend diese Anzahl beachtet werden sollte (Field, 2009, S. 675).

Professionalität (V_1, V_11, V_15, V_16, V_18, V_22):

Die 6 Items zu der Skala Professionalität waren alle gleich gepolt und konnten somit ohne vorherige Umpolung auf den Cronbach's Alpha-Wert berechnet werden. Es zeigte sich ein Cronbach's Alpha-Wert von 0.87, was ein guter Wert ist. Der Cronbach's Alpha-Wert hätte sich nicht verbessert, wenn einzelne Items weggelassen würden, sondern wäre zwischen 0.83 und 0.86 geblieben. Somit wäre es nicht sinnvoller gewesen, einzelne Items auszuschliessen.

Integrität (V_13rec, V_19rec):

Die 2 Items zu der Skala Integrität waren beide negativ gepolt. Nach der Umpolung beider Items, zeigte sich ein Cronbach's Alpha-Wert von -0.08, was ein sehr schlechter Wert ist.

Verlässlichkeit (V_3, V_4, V_7rec):

Nach der Umpolung eines Items (V_7rec), zeigte sich ein Cronbach's Alpha-Wert von 0.67, was ein ungenügender Wert ist. Die Skala enthielt nur 3 Items, trotzdem hätte der Cronbach's Alpha-Wert mindestens grösser als 0.7 sein sollen, damit er als akzeptabel betrachtet werden könnte. Als das Item V_7rec jedoch weggelassen wurde, stieg der Cronbach's Alpha-Wert der Skala Verlässlichkeit auf 0.71. Dieser Wert wäre akzeptabel, da die Skala dann nur noch 2 Items enthielt.

Wohlbollen (V_8, V_12, V_14rec, V_17, V_20):

Nach der Umpolung eines Items (V_14rec), zeigte sich ein Cronbach's Alpha-Wert von 0.83, was ein guter Wert ist. Die Skala enthielt 5 Items. Jedoch stieg der Cronbach's Alpha-Wert, nachdem das umgepolte Item V_14rec weggelassen wurde. Damit verbesserte sich der Wert auf gute 0.86.

Somit wurde die Skala Verlässlichkeit mit den Items V_3 und V_4 berechnet und die Skala Wohlbollen mit den Items V_8, V_12, V_17 und V_20.

Die weggelassenen Items V_7rec und V_14rec luden beide in Querladungen auf die Skala Integrität (kursiv in der Tabelle 5 angegeben), weshalb ein Cronbach's Alpha-Wert der Skala Integrität mit den Items V_13rec und V_19rec, wie vorher, und neu den Items V_7rec und V_14rec berechnet wurde. Der Cronbach's Alpha-Wert für Integrität mit neu den 4 Items beträgt 0.57, was zu niedrig ist. Der Wert stieg auf 0.67, wenn das Item V_19rec weggelassen wurde. Da aber auch dieser Wert, auch wenn es dann nur drei Items wären, zu tief war, konnten diese Items nicht als Skala zusammengefasst werden. Die Analyse der 4 Items erfolgte somit auf Itemebene.

Die Cronbach's Alpha-Werte der neuen Verteilung der Items sind in Tabelle 6 und Tabelle 7 zusammengefasst:

Tabelle 6 Zusammenfassung der abschliessenden Cronbach's Alpha-Werte der 4 Skalen

Skala	Items	Cronbach's Alpha (α)
Professionalität	V_1, V_11, V_15, V_16, V_18, V_22	0.87
Integrität	V_7rec, V_13rec, V_14rec, V_19rec	Analyse auf Itemebene
Verlässlichkeit	V_3, V_4	0.71
Wohllollen	V_8, V_12, V_17, V_20	0.86

Analyse der 4 Items V_7rec, V_13rec, V_14rec und V_19rec

Tabelle 7 Analyse der 4 Items der ehemaligen Skala Integrität auf Itemebene

Item	Median	Interquartilbereich	Mittelwert	95% Konfidenzintervall	Standardabweichung	Shapiro-Wilk
V_7rec	5.00	1.00	4.97	[4.70, 5.24]	1.05	< 0.001
V_13rec	5.00	1.00	4.92	[4.54, 5.30]	1.49	< 0.001
V_14rec	5.00	1.00	5.15	[4.91, 5.39]	0.93	< 0.001
V_19rec	5.00	1.00	5.36	[5.15, 5.58]	0.84	< 0.001

Auch mit der Bonferroni-Korrektur (= 0.0125) sind die Shapiro-Wilks-Werte noch immer kleiner als 0.05 und somit signifikant. Dies legt nahe, dass die Antworten zu diesen Items nicht normalverteilt waren. Die Items wurden trotzdem für die Berechnung des Mittelwerts Vertrauen behalten, da die abhängige Variable Vertrauen nicht als Skalen, sondern als Gesamtwert ausgewertet wurde.

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der deskriptiven Statistik wie auch der Berechnungen zu den Hypothesen vorgestellt.

4.1. Deskriptive Statistik

Die deskriptive Statistik wird für die gesamte Stichprobe wie auch spezifisch für die Lernenden dargestellt. Eine Berechnung der Hypothesen speziell für die Lernenden war jedoch nicht möglich. Die Stichprobe mit nur 10 Lernenden, die an der Umfrage teilgenommen haben, war zu klein, um aussagekräftige Berechnungen durchführen zu können.

Die gesamte Stichprobe umfasste 67 Mitarbeitende, davon waren 40 weiblich (59.7%) und 27 männlich (40.3%). Die Teilnehmenden waren zum Erhebungszeitpunkt zwischen 16 und 63 Jahre alt. Das Durchschnittsalter betrug 33.52 Jahre (95% CI_{mean} [30.49, 36.55], $SD = 12.42$). Die Mitarbeitenden arbeiteten durchschnittlich seit 8.74 Jahren im Betrieb (95% CI_{mean} [6.62, 10.87], $SD = 8.69$).

Die Angaben der Mitarbeitenden zu ihren Führungskräften zeigte folgende Beschreibung¹². Die 67 Führungspersonen waren in 61 Fällen männlich (91.0%) und in 6 Fällen weiblich (9%). Die Führungspersonen waren zum Erhebungszeitpunkt zwischen 22 und 62 Jahre alt (in 4 Fällen war das Alter den Mitarbeitenden nicht bekannt). Das Durchschnittsalter betrug 41.06 Jahre (95% CI_{mean} [38.02, 44.10], $SD = 12.06$).

Der Bildungsstand der Mitarbeitenden und der Führungspersonen ist in der folgenden Tabelle 8 ersichtlich:

Tabelle 8 Häufigkeitstabelle der Bildungsstände der Mitarbeitenden und der Führungspersonen

Bildungsstand	Mitarbeitende		Führungspersonen	
	N	%	N	%
Obligatorischer Schulabschluss	10	14.9	4	6.0
EFZ	32	47.8	10	14.9
Weiterbildungen/CAS	12	17.9	11	16.4
Berufsprüfung/Höhere Fachschule/Fachhochschule	7	10.4	24	35.8
Höhere Fachprüfung	3	4.5	5	7.5
Anderes	3	4.5	1	1.5
Nicht bekannt	-	-	12	17.9

¹² Die Angaben der Führungspersonen werden hier individuell dargestellt, da die Mitarbeitenden zu derselben Führungsperson teilweise divergierende Angaben machten.

Zu beachten ist hier: Wenn von dem höchsten Bildungsabschluss der Führungskräfte gesprochen wird, ist dies stets der von den Mitarbeitenden angenommene höchste Bildungsabschluss der Führungskräfte. Da die Mitarbeitenden den Fragebogen ausgefüllt haben, gaben sie auch den höchsten Bildungsabschluss der Führungskräfte an, ohne dass diese Angabe überprüft werden konnte. Das ist jedoch nicht problematisch, da das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre direkten Führungskräfte untersucht wird. Dabei ist es relevant, welchen höchsten Bildungsabschluss die Mitarbeitenden ihren Führungskräften zuschreiben und nicht, welchen Abschluss die Führungskräfte tatsächlich besitzen.

Wenn die Abbildung 8 betrachtet wird, werden anhand der verschiedenen Mittelwerte zu Vertrauen einige Hinweise zu Interaktionen zwischen den Bildungsständen der direkten Vorgesetzten und der Mitarbeitenden ersichtlich.

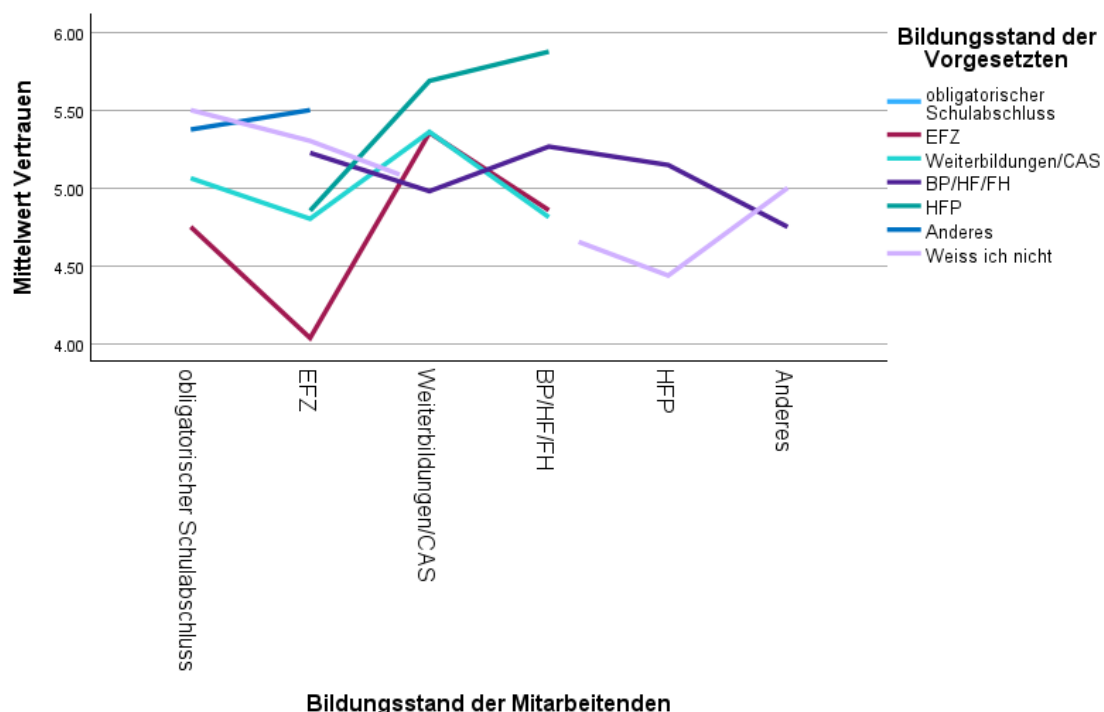


Abbildung 8 Vertrauen anhand der Bildungsstände der Mitarbeitenden und der Führungspersonen

Eine interessante Interaktion scheinen die eidgenössischen Fähigkeitszeugnisse zu sein, wenn sie sowohl von den Mitarbeitenden wie auch den direkten Vorgesetzten die höchsten Bildungsabschlüsse sind. Dort fanden sich die tiefsten Vertrauensmittelwerte. Es kann jedoch nicht allein am EFZ als höchsten Bildungsabschluss der Vorgesetzten liegen, denn wenn die Mitarbeitenden einen obligatorischen Schulabschluss oder Weiterbildungen/CAS als Bildungsstand angaben, so lagen die Vertrauensmittelwerte viel höher. Wenn bei den direkten Vorgesetzten ein Bildungsabschluss der ISCED-Stufe 7 (Höhere Fachprüfung) angenommen wurde, so erhielten diese höhere Vertrauensmittelwerte, je höher die Ausbildungsstufe der Mitarbeitenden selbst ist (Vergleich der EFZ, Weiterbildungen/CAS und BP/HF/FH). Im Vergleich dazu,

erhielten die direkten Vorgesetzten mit einem höchsten Bildungsabschluss auf ISCED-Stufe 6 (Berufsprüfung/Höhere Fachschule/Fachhochschule) stets einen ähnlichen Mittelwert von Vertrauen, egal welchen Bildungsabschluss die Mitarbeitenden selbst haben. Dasselbe gilt, wenn bei den direkten Vorgesetzten eine Weiterbildung oder ein CAS (ISCED-Stufe 5) als höchsten Bildungsabschluss angenommen wurde. Sogar wenn der Bildungsstand der direkten Vorgesetzten nicht bekannt war, zeigt sich eine Interaktion mit den Bildungsständen zu den Mitarbeitenden: Je höher das Bildungsniveau der Mitarbeitenden ist, desto weniger Vertrauen bringen sie ihren direkten Vorgesetzten entgegen, wenn sie deren höchsten Bildungsabschluss nicht kennen.

Zu beachten ist, dass aufgrund der kleinen Stichprobe auch die Gruppen der Bildungsstände der Mitarbeitenden und der direkten Vorgesetzten sehr klein sind (1 – 14 Personen). Die deskriptive Statistik sowie die Gruppen der Bildungsstände der Mitarbeitenden und der Führungskräfte sind im Anhang F „Deskriptive Statistik der Bildungsstände der Mitarbeitenden und der Führungskräfte“ zu finden.

4.1.1. Deskriptive Statistik der Lernenden

Wie bereits erwähnt, war die Anzahl von 10 Lernenden zu klein, um aussagekräftige Berechnungen durchführen zu können. Deshalb wurden die Angaben der Lernenden separat nur deskriptiv beschrieben.

Von den 10 Lernenden waren 3 Personen weiblich (30%) und 7 Personen männlich (70%). Die Lernenden waren zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 16 und 19 Jahre alt. Das Durchschnittsalter betrug 17.50 Jahre (95% CI_{mean} [16.59, 18.41], $SD = 1.27$). Die Lernenden arbeiteten durchschnittlich seit 1.65 Jahren im Betrieb (95% CI_{mean} [1.02, 2.28], $SD = 0.88$).

Die detaillierte Aufteilung des Alters und der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Lernenden ist in der folgenden Tabelle 9 ersichtlich:

Tabelle 9 Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit bei den Lernenden ($n = 10$)

Alter (Jahre)	Lernende		Dauer der Betriebszugehörigkeit (Jahre)	Lernende	
	N	%		N	%
16	3	30	0.50	1	10
17	2	20	1.00	4	40
18	2	20	2.00	3	30
19	3	30	3.00	2	20

Die direkten Vorgesetzten der Lernenden waren ihre Berufsbildenden. Wenn diese ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis besaßen, erhielten sie von den Lernenden die geringsten Mittelwerte für Vertrauen (Abbildung 9). Das Vertrauen war höher, wenn ein obligatorischer

Schulabschluss, Weiterbildungen oder ein CAS angenommen wurde. Weitere Aus- oder Weiterbildungen der Berufsbildenden wurden von den Lernenden entweder nicht angenommen oder waren nicht bekannt.

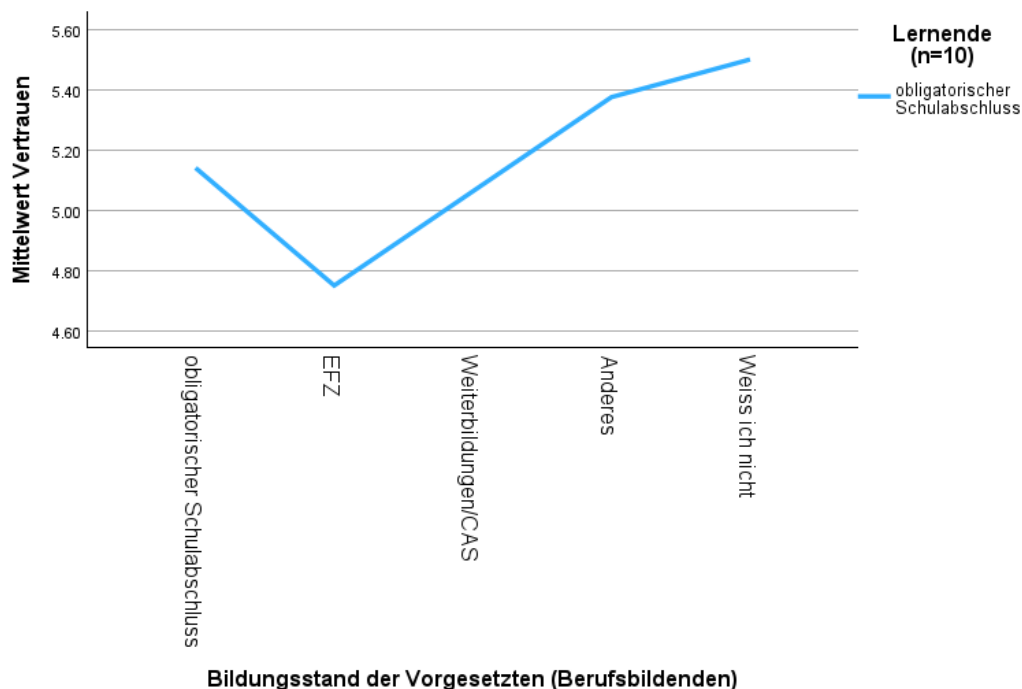


Abbildung 9 Vertrauen anhand der Bildungsstände der Führungspersonen bei den Lernenden

4.2. Ergebnisse der Hypothesen 1a und 1b

H1a₁: Das Alter der Mitarbeitenden ist statistisch signifikant positiv mit dem Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten korreliert, d.h. ältere Mitarbeitende haben tendenziell mehr Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten als jüngere Mitarbeitende.

H1a₀: Das Alter der Mitarbeitenden ist nicht statistisch signifikant positiv mit dem Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten korreliert, d.h. ältere Mitarbeitende haben tendenziell weniger oder gleich viel Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten als jüngere Mitarbeitende.

Die Hypothesen H1a und H1b wurden über Korrelationsberechnungen geprüft.

Voraussetzungen

Sowohl die Variable des Mittelwerts des Vertrauens wie auch das Alter der Mitarbeitenden sind intervallskaliert. Obwohl mit einem $n = 67$ das „central limit theorem“, also die Normalverteilung, angenommen werden kann, wurde eine Normalverteilungsprüfung durchgeführt. Sowohl für den Mittelwert Vertrauen wie auch das Alter der Mitarbeitenden zeigte sich mit einem Shapiro-Wilks-Wert < 0.05 eine Nicht-Normalverteilung ($M_{\text{Mittelwert Vertrauen}} < 0.001$; $M_{\text{Alter der}}$

Mitarbeitenden = 0.007). Dies wurde durch die Histogramme, die Q-Q-Diagramme und den Boxplot bestätigt. Ein Ausreisser (66) ist vorhanden. Die Voraussetzungen waren somit für eine Interpretation mittels Pearson's r nicht gegeben, jedoch für eine Interpretation der Korrelation mittels Spearman's ρ .

Rapportierung

Das Alter der Mitarbeitenden korreliert nicht statistisch signifikant positiv mit dem Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten. Das bedeutet, dass ältere Mitarbeitende entweder gleich viel oder nicht mehr Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten haben als jüngere Mitarbeitende, $\rho = 0.05$, $p = 0.36$ (einseitig), CI [-0.16, 1.00]. Es handelt sich um einen sehr kleinen Effekt, $|\rho| = 0.05$.

Streudiagramm

Die Grösse der Punkte in der Abbildung 10 repräsentiert die Anzahl der Angaben in diesem spezifischen Bereich. Je grösser die Punkte, desto mehr Angaben in diesem Bereich. Im Gegensatz zu der Literatur, welche einen Zusammenhang zwischen dem Alter der Mitarbeitenden und Vertrauen in die direkten Vorgesetzten gezeigt hat, ist dieser Zusammenhang hier im Streudiagramm nicht ersichtlich. Die Werte für Vertrauen scheinen demnach unabhängig vom Alter zu sein.

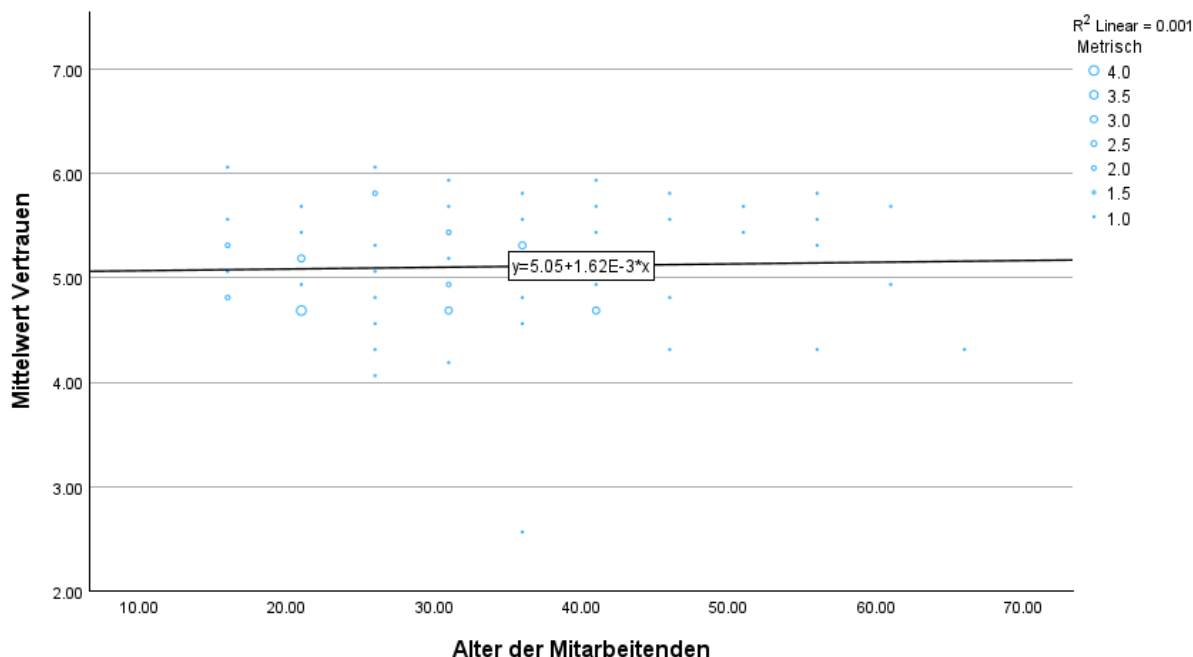


Abbildung 10 Streudiagramm Alter der Mitarbeitenden zu Vertrauen

- H1b₁: **Die Betriebszugehörigkeitsdauer der Mitarbeitenden ist statistisch signifikant negativ mit dem Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten korreliert, d.h. Mitarbeitende mit längerer Dauer der Betriebszugehörigkeit haben tendenziell weniger Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten als Mitarbeitende mit kürzerer Dauer der Betriebszugehörigkeit.**
- H1b₀: Die Betriebszugehörigkeitsdauer der Mitarbeitenden ist nicht statistisch signifikant negativ mit dem Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten korreliert, d.h. Mitarbeitende mit längerer Betriebszugehörigkeit haben tendenziell mehr oder gleich viel Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten als Mitarbeitende mit kürzerer Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Voraussetzungen

Sowohl die Variable des Mittelwerts des Vertrauens wie auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden sind intervallskaliert. Obwohl mit einem $n = 67$ das „central limit theorem“, also die Normalverteilung, angenommen werden kann, wurde eine Normalverteilungsprüfung durchgeführt. Sowohl für den Mittelwert Vertrauen wie auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit zeigte sich mit einem Shapiro-Wilks-Wert < 0.05 eine Nicht-Normalverteilung ($M_{\text{Mittelwert Vertrauen}} < 0.001$; $M_{\text{Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden}} = < 0.001$). Dies wurde durch die Histogramme, die Q-Q-Diagramme und den Boxplot bestätigt. Ein Ausreisser (66) ist vorhanden. Die Voraussetzungen waren somit für eine Interpretation mittels Pearson's r nicht gegeben, jedoch für eine Interpretation der Korrelation mittels Spearman's ρ .

Rapportierung

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden korreliert nicht statistisch signifikant positiv mit dem Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten. Das bedeutet, dass Personen, die länger im Betrieb arbeiten entweder gleich viel oder nicht mehr Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten haben als Personen, die kürzer im Betrieb arbeiten, $\rho = 0.13$, $p = 0.15$ (einseitig), CI $[-0.08, 1.00]$. Es handelt sich um einen kleinen Effekt, $|\rho| = 0.13$.

Streudiagramm

Die meisten Mitarbeitenden sind weniger als 10 Jahre im Betrieb beschäftigt und es scheint, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit kaum eine Veränderung zeigt hinsichtlich des Mittelwerts Vertrauen. Eine minimale ansteigende Linie in der Abbildung 11, im Sinne einer Tendenz eines Zusammenhangs, dass je länger die Mitarbeitenden im Betrieb arbeiten, desto mehr Vertrauen in die direkten Vorgesetzten vorhanden ist, könnte angenommen werden. Dies konnte aber durch die Korrelationsberechnungen nicht bestätigt werden.

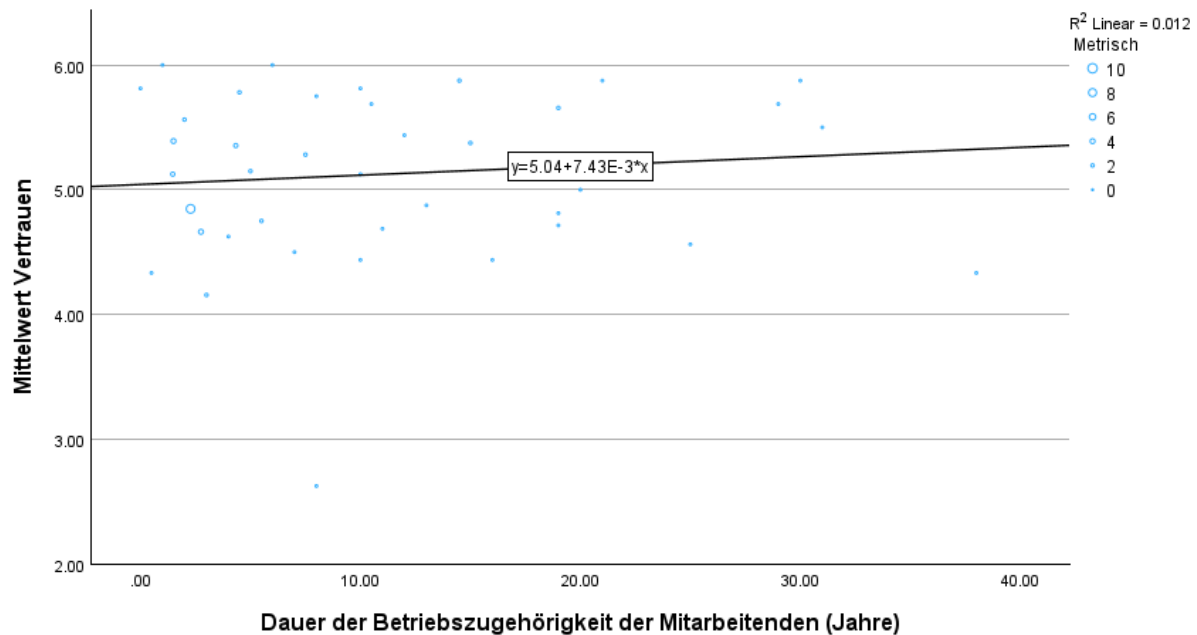


Abbildung 11 Streudiagramm Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden zu Vertrauen

4.3. Erklärung zu den Berechnungen der Hypothesen 2, 3 und 4

Die Hypothesen 2, 3 und 4 wurden als zweifaktorielle Varianzanalysen berechnet, sodass die zwei unabhängigen Variablen sowohl als Haupteffekte wie auch in Interaktion geprüft werden konnten. Dies geschah in SPSS über zwei Wege: Einerseits über die bekanntere Version via „allgemein lineares Modell – univariat“ (hier von nun an „konventionelle“ Berechnung der Varianzanalyse genannt) und andererseits über das Multilevel Linear Model. Gemäss Field (2009, S. 746) werden mittels diesen zwei Berechnungen für Varianzanalysen fast die gleichen Ergebnisse erreicht. Beide Berechnungen haben ihre jeweiligen Vorteile, welche im Folgenden kurz erklärt werden und womit auch verständlich wird, weshalb nach Möglichkeit beide Berechnungen getätigt wurden.

Wenn die Voraussetzungen gegeben waren, wurde die „konventionelle“ Berechnung der Varianzanalyse durchgeführt, da diese neben der Signifikanz auch die Effektgrößen berechnet. Die Berechnung von Effektgrößen ist insofern von Bedeutung, als das Vorliegen einer Signifikanz nicht automatisch bedeutet, dass es sich um einen relevanten Effekt handelt (Field, 2009, S. 56). Die Effektgröße als standardisiertes Maß gibt an, wie groß der beobachtete Effekt ist und gibt damit Hinweise auf die erklärte Varianz (Field, 2009, S. 57). Da die Voraussetzungen für die „konventionelle“ Berechnung der Varianzanalysen jedoch nicht immer gegeben waren, wurden die zweifaktoriellen Varianzanalysen zusätzlich mittels des Multilevel Linear Models berechnet. Dieses hat zudem den für die vorliegende Arbeit entscheidenden Vorteil, dass die Antworten der einzelnen Mitarbeitenden, welche teilweise dem oder der gleichen direkten Vorgesetzten gelten, zugeordnet werden können. Dieses Vorgehen wird „Nesting“, zu

Deutsch Verschachtelung, genannt (Field, 2009, S. 725 - 729). Unter „Nesting“ sind also hierarchisch strukturierte Daten zu verstehen (Field, 2009, S. 725 - 729) und die Antworten der Mitarbeitenden im Fragebogen zu ihren Vorgesetzten sind ein typisches Beispiel dafür. In der vorliegenden Arbeit haben nicht bei allen direkten Vorgesetzten mehrere Mitarbeitende geantwortet. Die folgende Abbildung 12 stellt die Verschachtelung der Vorgesetzten, bei denen mehrere Mitarbeitende geantwortet haben, dar:

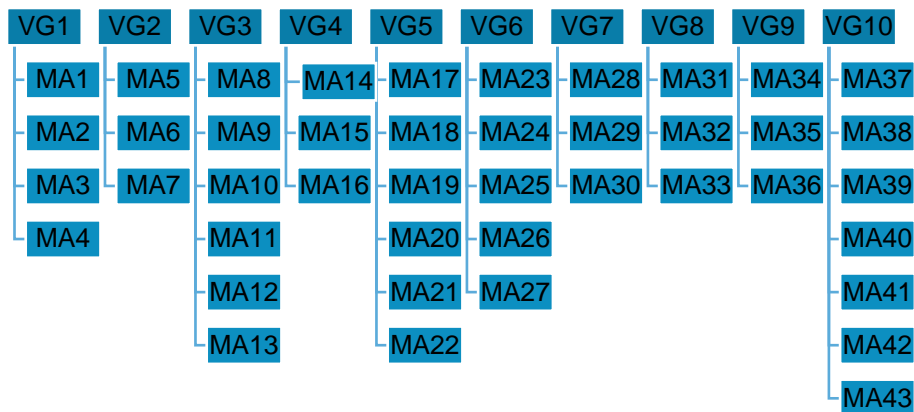


Abbildung 12 2-Level-Hierarchie mit Zuordnung der Mitarbeitenden (MA) zu den Vorgesetzten (VG)

Ersichtlich wird durch die Abbildung 12, dass die Antworten der Mitarbeitenden zu ihren direkten Vorgesetzten nicht auf einer Ebene organisiert sind, sondern dass die direkten Vorgesetzten einer höheren Hierarchieebene angehören, der die Antworten der Mitarbeitenden zugeordnet werden können (Field, 2009, S. 725 - 729). Diese Verschachtelung ist insofern wichtig, als dass auf der höheren Ebene, hier den direkten Vorgesetzten, Faktoren vorhanden sein können, die in der Befragung selbst so nicht sichtbar sind, aber dennoch die Antworten beeinflussen. Die direkten Vorgesetzten stellen also eine Kontextvariable dar (Field, 2009, S. 725 - 729). Im Gegensatz zur „konventionellen“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse musste also nicht von einer Unabhängigkeit der Daten ausgegangen werden, sondern die Abhängigkeit der Daten konnte explizit berücksichtigt werden (Field, 2009, S. 730). Aus diesem Grund war es sinnvoll, die Hypothesen nicht nur auf der singulären Ebene, sondern auch auf der verschachtelten Ebene zu berechnen. Dies konnte nur durch eine Berechnung anhand des Multilevel Linear Models erreicht werden.

In den folgenden Kapiteln zu den Ergebnissen der Hypothesen 2, 3 und 4 werden daher für die unverschachtelten Berechnungen stets die Resultate der „konventionellen“ Berechnung der Varianzanalyse (wenn die Voraussetzungen gegeben waren) wie auch des Multilevel Linear Models rapportiert. Die verschachtelten Berechnungen konnten, wie oben erläutert, nur mit Hilfe des Multilevel Linear Models durchgeführt werden, so dass für diese Berechnungen nur die Resultate des Multilevel Linear Models rapportiert werden.

Das Multilevel Linear Model wurde einzig zur Berechnung mittels fixer Effekte genutzt, da in allen Berechnungen der drei Hypothesen mittels zufälliger Effekte bis und mit 1000 Iterationen keine Konvergenzen erreicht wurden (Field, 2009, S. 274). Dies ist aufgrund der kleinen Stichprobe erklärbar. Eine Berechnung der zufälligen Effekte hätte den Vorteil gehabt, dass die Effekte – insofern die Bedingungen repräsentativ gewesen wären – über die vorliegende Arbeit hinaus hätten verallgemeinert werden können (Field, 2009, S. 749 – 752).

4.4. Ergebnisse der Hypothese 2

Die Berechnung der Hypothese 2 war sowohl mittels der „konventionellen“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse wie auch des Multilevel Linear Models möglich, da die Voraussetzungen für eine „konventionellen“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse als gegeben erachtet wurden. Zwar betrug der Shapiro-Wilks-Wert des standardisierten Residuums = 0.02 und im Histogramm war keine wirkliche Glockenform ersichtlich, jedoch liessen sich durch das Stengel-Blatt-Diagramm, das Q-Q-Diagramm sowie durch den Boxplot eine Normalverteilung interpretieren. Eine Varianzhomogenität (Levene = 0.97) war gegeben. Die Gruppen waren unterschiedlich gross, was nicht ideal war, doch aufgrund der gegebenen Varianzhomogenität wurde die zweifaktorielle Varianzanalyse berechnet, schlicht um die Effektgrößen sichtbar zu machen.

H₂₁: Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, wobei dieser Unterschied abhängig vom Geschlecht der Mitarbeitenden variiert.

H₂₀: Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen und ist unabhängig vom Geschlecht der Mitarbeitenden.

Ohne Verschachtelung

In dieser Berechnung werden die direkten Vorgesetzten noch nicht verschachtelt betrachtet. Das bedeutet, dass jede Angabe eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin jeweils ein direkter Vorgesetzter oder eine direkte Vorgesetzte zugeordnet ist (n = 67), auch wenn mehrere Mitarbeitende den- oder dieselben Vorgesetzten haben. Die Ergebnisse werden in Abbildung 13 grafisch dargestellt.

Die Ergebnisse zeigen keinen statistisch signifikanten Haupteffekt für die erste unabhängige Variable „Bildungsstand der Mitarbeitenden“ auf die abhängige Variable „Vertrauen in die direkten Vorgesetzten“. Sichtbar wird dies durch die „konventionelle“ Berechnung der Varianzanalyse, $F(5, 55) = 1.13$, $p = 0.36$, partielles $\eta^2 = 0.09^{13}$, wie aber auch durch das Multilevel Linear Model, $F(1, 67) = 1.04$, $p = 0.31^{14}$.

Die Ergebnisse zeigen ebenso keinen statistisch signifikanten Haupteffekt für die zweite unabhängige Variable „Geschlecht der Mitarbeitenden“ auf die abhängige Variable „Vertrauen in die direkten Vorgesetzten“. Sichtbar wird dies durch die „konventionelle“ Berechnung der Varianzanalyse, $F(1, 55) = 0.35$, $p = 0.56$, partielles $\eta^2 = 0.01^{13}$, wie aber auch durch das Multilevel Linear Model, $F(1, 67) = 1.56$, $p = 0.22$.

Die Interaktion des Bildungsstandes der Mitarbeitenden und des Geschlechts der Mitarbeitenden ist in Bezug auf das Vertrauen in die direkten Vorgesetzten ebenso nicht statistisch signifikant, was folgendes bedeutet: Der Bildungsstand von Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, in Abhängigkeit vom Geschlecht der Mitarbeitenden.

„Normale“ Berechnung der Varianzanalyse: $F(5, 55) = 1.53$, $p = 0.20$, partielles $\eta^2 = 0.12^{13}$.

Multilevel Linear Model: $F(1, 67) = 1.06$, $p = 0.31$.

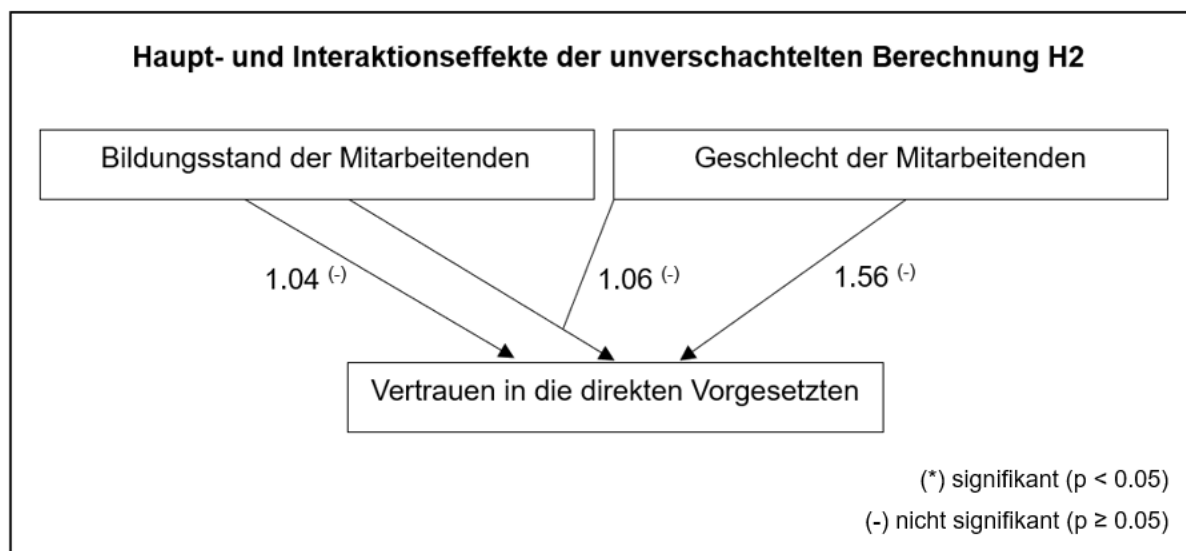


Abbildung 13 Haupt- und Interaktionseffekte der unverschachtelten Berechnung H2 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)

¹³ Alle drei Effektgrößen zeigen kleine Effekte.

¹⁴ Die Rapportierung aller Resultate des Multilevel Linear Models erfolgt gemäss Field (2009, S. 759 - 776)

Verschachtelung

Wenn nur die verschachtelten Daten betrachtet werden, das heisst, die Daten in denen mindestens zwei Mitarbeitenden denselben oder dieselbe direkte*n Vorgesetzte*n bewerteten, sehen die Ergebnisse ähnlich aus. Die Stichprobe verkleinert sich und beträgt nun $n = 39$.

Einerseits verbessert sich die Gesamtsignifikanz und die Berechnung via Verschachtelung ist somit besser als ohne Verschachtelung. Dies wird durch die Veränderung des -2 Log-Likelihood abhängig von der Anzahl Parameter sichtbar:

Ohne Verschachtelung -2 Log-Likelihood = 114.35

Anzahl der Parameter = 5

Mit Verschachtelung -2 Log-Likelihood = 61.75

Anzahl der Parameter = 6

$$\chi^2_{\text{Change}} = 114.35 - 61.75 = 52.60$$

$$df_{\text{Change}} = 6 - 5 = 1$$

Anhand der Tabelle „Critical values of the chi-square distribution“ von Field (2009, S. 808) muss bei einem „df“ von 1 der Wert des -2 Log-Likelihood-Werts der ersten Berechnung minus der zweiten Berechnung mindestens 6.63 betragen. Dieser Wert wird mit dem aktuellen Wert von 52.60 überschritten und deutet auf eine klare Verbesserung des Modells hin, wenn die Daten hinsichtlich der Vorgesetzten verschachtelt werden. Die Konstante für die Beziehung zwischen Bildungsstand der Mitarbeitenden hinsichtlich des Vertrauens in ihre direkten Vorgesetzten variiert somit statistisch signifikant (wenn das Geschlecht der Mitarbeitenden kontrolliert wird) zwischen den verschiedenen Vorgesetzten, $\text{var}(u_{0j}) = 0.07$, $\chi^2(1) = 52.60$, $p < 0.01$.

Jedoch bleiben auch in der verschachtelten Berechnung mittels des Multilevel Linear Models alle Variablen bezüglich des Vertrauens der Mitarbeitenden in ihre direkten Vorgesetzten weiterhin nicht signifikant (Abbildung 14):

Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das sie ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, $F(1, 39) = 2.02$, $p = 0.16$.

Ebenso hat das Geschlecht der Mitarbeitenden allein keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das sie ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, $F(1, 39) = 3.14$, $p = 0.08$.

Auch hinsichtlich des Interaktionseffektes zeigen sich keine Signifikanzen, was folgendes bedeutet: Der Bildungsstand von Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf

das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, in Abhängigkeit vom Geschlecht der Mitarbeitenden, $F(1, 39) = 1.76$, $p = 0.19$.

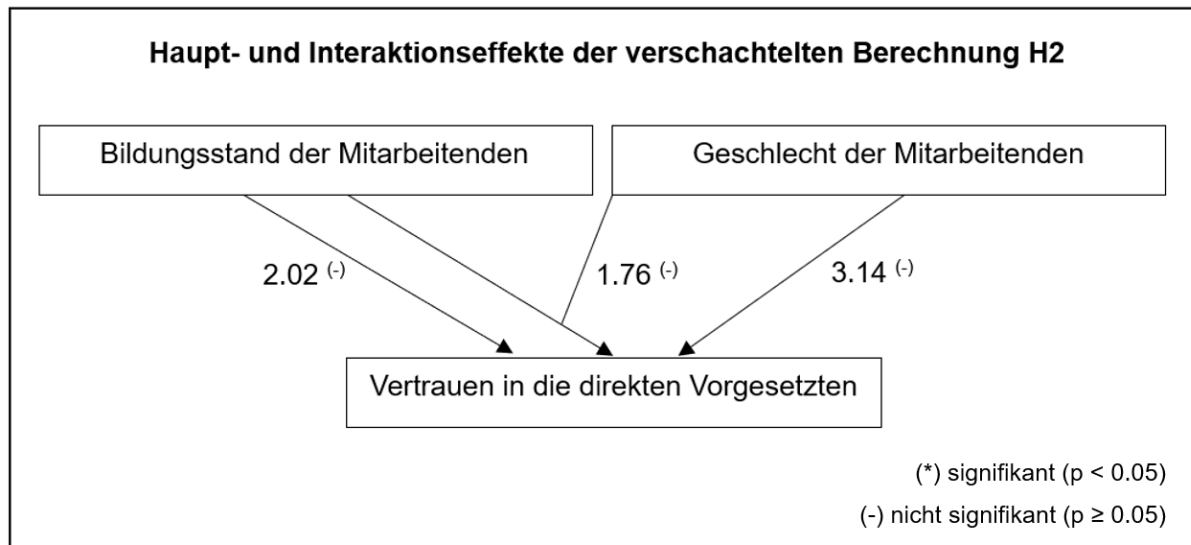


Abbildung 14 Haupt- und Interaktionseffekte der verschachtelten Berechnung H2 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)

Rapportierung (des Multilevel Linear Models)

Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, in Abhängigkeit vom Geschlecht der Mitarbeitenden. Weder in der unverschachtelten Berechnung $F(1, 67) = 1.06$, $p = 0.31$, noch in der verschachtelten Berechnung des Multilevel Linear Models, $F(1, 39) = 1.76$, $p = 0.19$, besteht ein signifikanter Unterschied.

4.5. Ergebnisse der Hypothese 3

H3₁: Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, je nach angenommenem Bildungsstand der direkten Vorgesetzten.

H3₀: Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, je nach angenommenem Bildungsstand der direkten Vorgesetzten.

Die Berechnung der Hypothese 3 war sowohl mittels der „konventionellen“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse wie auch des Multilevel Linear Models möglich, da die Voraussetzungen für eine „konventionelle“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse als

gegeben erachtet wurden. Sichtbar war dies durch die Normalverteilung des standardisierten Residuums (Shapiro-Wilks = 0.10 und annähernde Glockenform im Histogramm und Stengel-Blatt-Diagramm, was eine Normalverteilung interpretieren liess und durch das Q-Q-Diagramm und den Boxplot bestätigt wurde) und der Varianzhomogenität (Levene = 0.81). Die Gruppen waren unterschiedlich gross, was nicht ideal war. Dennoch wurde aufgrund der Normalverteilung des standardisierten Residuums und der Varianzhomogenität eine zweifaktorielle Varianzanalyse berechnet, um die Effektgrössen sichtbar zu machen.

Ohne Verschachtelung

In dieser Berechnung werden die direkten Vorgesetzten noch nicht verschachtelt betrachtet. Das bedeutet, dass jede Angabe eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin jeweils ein direkter Vorgesetzter oder eine direkte Vorgesetzte zugeordnet ist ($n = 67$), auch wenn mehrere Mitarbeitende den- oder dieselben Vorgesetzten haben. Die Ergebnisse werden in Abbildung 15 grafisch dargestellt.

Die Ergebnisse zeigen keinen statistisch signifikanten Haupteffekt für die erste unabhängige Variable „Bildungsstand der Mitarbeitenden“ auf die abhängige Variable „Vertrauen in die direkten Vorgesetzten“. Sichtbar wird dies durch die „konventionelle“ Berechnung der Varianzanalyse, $F(5, 45) = 1.40$, $p = 0.24$, partielles $\eta^2 = 0.14^{15}$, wie aber auch durch das Multilevel Linear Model, $F(1, 67) = 1.46$, $p = 0.23$.

Die Ergebnisse zeigen je nach Art der Berechnung unterschiedliche Signifikanzen hinsichtlich des Haupteffekts für die zweite unabhängige Variable „Bildungsstand der Führungspersonen“ auf die abhängige Variable „Vertrauen in die direkten Vorgesetzten“¹⁶. Sichtbar wird dies durch die „konventionelle“ Berechnung der Varianzanalyse, $F(6, 45) = 0.92$, $p = 0.49$, partielles $\eta^2 = 0.11^{15}$, deren Ergebnis nicht signifikant ist. Im Multilevel Linear Model ist hingegen ein statistisch signifikanter Haupteffekt des Bildungsstandes der Führungspersonen erkennbar, $F(1, 67) = 4.57$, $p = 0.04$.

Die Interaktion des Bildungsstandes der Mitarbeitenden und des Bildungsstandes der Führungspersonen ist in Bezug auf das Vertrauen in die direkten Vorgesetzten hingegen wieder nicht statistisch signifikant, was folgendes bedeutet: Der Bildungsstand von Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, in Abhängigkeit des Bildungsstands der Führungspersonen.

¹⁵ Alle drei Effektgrössen zeigen kleine Effekte.

¹⁶ Gründe für die unterschiedlichen Ergebnisse werden im Kapitel 5.1.1. Interpretation der Ergebnisse diskutiert.

„Konventionelle“ Berechnung der Varianzanalyse: $F(10, 45) = 0.87$, $p = 0.56$, partielles $\eta^2 = 0.16$ ¹⁵.

Multilevel Linear Model: $F(1, 67) = 3.68$, $p = 0.06$.

Trotz der nicht signifikanten Ergebnisse der „konventionellen“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalysen, aber der teilweise signifikanten Ergebnisse des Multilevel Linear Models wurden Mann-Whitney-Tests mit allen Kombinationen der Bildungsstände der Führungskräfte gerechnet. Diese waren jedoch alle nicht statistisch signifikant¹⁷. Erklärbar ist dies dadurch, dass der Mann-Whitney-Test als non-parametrischer Test weniger Teststärke hat und, wie in den Effektgrößen (partielles η^2) der „konventionellen“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse erkennbar ist, die Effekte zu klein sind, als dass dieser Test die Unterschiede finden könnte (Field, 2009, S. 551).

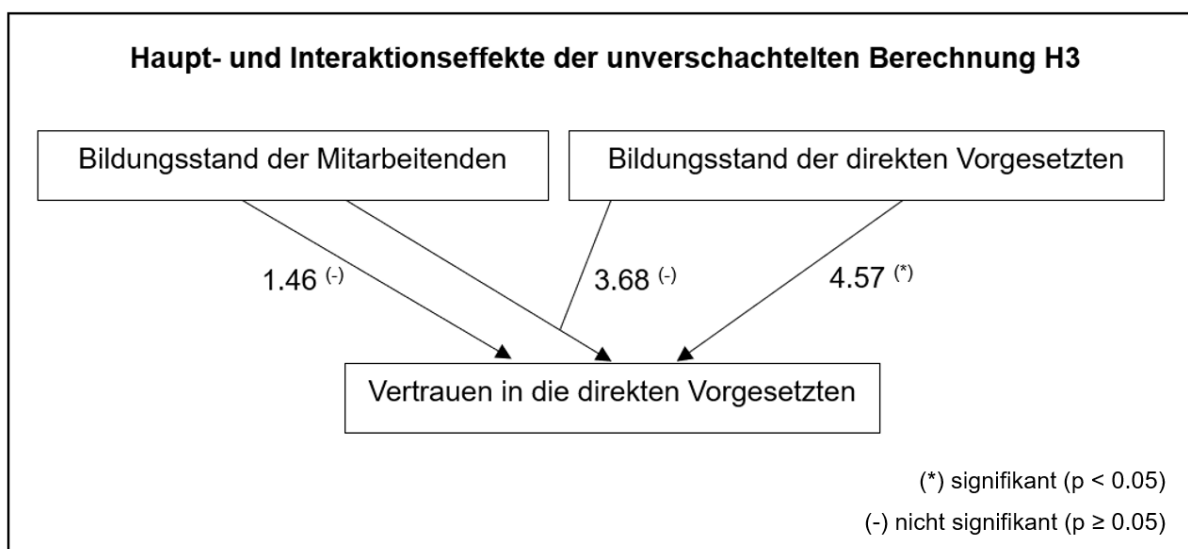


Abbildung 15 Haupt- und Interaktionseffekte der unverschachtelten Berechnung H3 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)

Verschachtelung

Mittels der verschachtelten Berechnung beträgt die Stichprobengröße $n = 39$ und zeigt folgendes Resultat:

Erstens verbessert sich die Gesamtsignifikanz und die Differenz ist mit 52.16 grösser als die geforderten 6.63 bei einem df_{Change} von 1 (Field, 2009, S. 808)¹⁸. Dies deutet auf eine klare Verbesserung des Modells hin, wenn die Daten der Vorgesetzten verschachtelt werden.

¹⁷ Die Resultate sind im Anhang F „Resultate Mann-Whitney-Tests“ ersichtlich.

¹⁸ Ohne Verschachtelung -2 Log-Likelihood = 111.55, Anzahl der Parameter = 5

Mit Verschachtelung -2 Log-Likelihood = 59.39, Anzahl der Parameter = 6

$\chi^2_{\text{Change}} = 111.55 - 59.39 = 52.16$

$df_{\text{Change}} = 6 - 5 = 1$

Die Konstante für die Beziehung zwischen Bildungsstand der Mitarbeitenden hinsichtlich des Vertrauens in ihre direkten Vorgesetzten variiert somit statistisch signifikant (wenn der Bildungsstand der Führungspersonen kontrolliert wird) zwischen den verschiedenen Vorgesetzten, $\text{var}(u_{0j}) = 0.04$, $\chi^2(1) = 52.16$, $p < 0.01$.

Wenn nun die einzelnen Variablen in der verschachtelten Berechnung betrachtet werden, zeigt sich folgendes (Abbildung 16):

Der Bildungsstand der Mitarbeitenden hat weiterhin keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das sie ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, $F(1, 39) = 2.86$, $p = 0.10$.

Der angenommene Bildungsstand der Führungskräfte alleine hat jedoch einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das sie ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, $F(1, 39) = 4.94$, $p = 0.03$.

Auch hinsichtlich des Interaktionseffektes zeigen sich nun Signifikanzen, was folgendes bedeutet: Der Bildungsstand von Mitarbeitenden hat einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, in Abhängigkeit des angenommenen Bildungsstands der Führungskräfte, $F(1, 39) = 6.11$, $p = 0.02$.

Post hoc Tests der verschachtelten Stichproben mit den Kombinationen der Bildungsstände der Mitarbeitenden und den der Führungskräfte waren nicht sinnvoll, da darin die Gruppengrößen mit teilweise nur 1 Person zu klein waren (siehe Tabelle 10, Anhang F „Deskriptive Statistik der Mitarbeitenden und der Führungskräfte“).

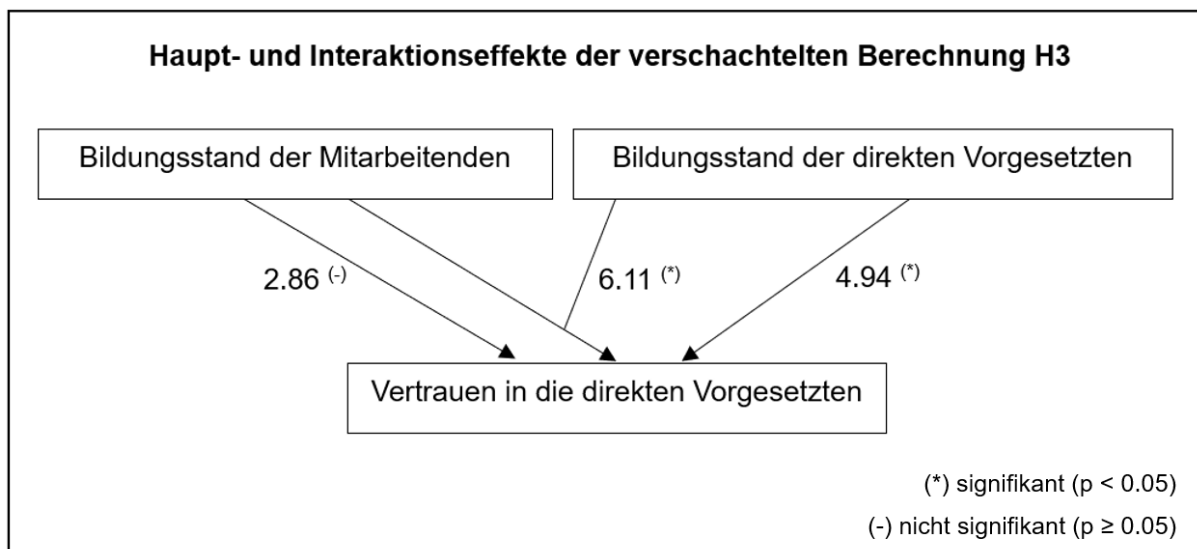


Abbildung 16 Haupt- und Interaktionseffekte der verschachtelten Berechnung H3 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)

Rapportierung (des Multilevel Linear Models)

Wenn die Daten nicht verschachtelt berechnet werden, hat angenommene Bildungsstand der Führungspersonen als Haupteffekt einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, $F(1, 67) = 4.57, p = 0.04$. Dies bedeutet, dass allein die Annahme des höchsten Bildungsabschlusses der direkten Vorgesetzten einen unterschiedlichen Effekt hat auf das Vertrauen, das Mitarbeitende ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen. Der Bildungsstand von Mitarbeitenden in Interaktion mit dem Bildungsstand der Führungskräfte hat hingegen keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, $F(1, 67) = 3.68, p = 0.06$.

Wenn die Daten jedoch verschachtelt werden, hat der Bildungsstand der Führungskräfte als Haupteffekt weiterhin einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, hat, $F(1, 39) = 4.94, p = 0.03$. Ebenso hat der Bildungsstand von Mitarbeitenden nun einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, in Abhängigkeit des angenommenem Bildungsstands der Führungskräfte, $F(1, 39) = 6.11, p = 0.02$.

Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Bildungsabschlüssen vertrauen also ihren direkten Vorgesetzten unterschiedlich stark, je nachdem, welchen höchsten Bildungsabschluss sie bei ihren direkten Vorgesetzten annehmen.

4.6. Ergebnisse der Hypothese 4

H4₁: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden hat einen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, je nach Alter der Mitarbeitenden.

H4₀: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, je nach Alter der Mitarbeitenden.

In der Berechnung der Hypothese 4 war die Berechnung nur mittels des Multilevel Linear Models möglich, da die Voraussetzungen für eine „konventionellen“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse nicht gegeben waren. Sichtbar war dies durch die Nicht-Normalverteilung des standardisierten Residuums (Shapiro-Wilks < 0.001 und keine Glockenform im Histogramm und Stengel-Blatt-Diagramm, was eine Nicht-Normalverteilung interpretieren liess, was durch das Q-Q-Diagramm und den Boxplot bestätigt wurde) und der Nicht-Varianzhomogenität

(Levene < 0.001). Die Gruppen waren unterschiedlich gross. Dementsprechend wurde nur mittels des Multilevel Linear Model gerechnet.

Nicht-Verschachtelung

In dieser Berechnung werden die direkten Vorgesetzten noch nicht verschachtelt betrachtet. Das bedeutet, dass jede Angabe eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin jeweils ein direkter Vorgesetzter oder eine direkte Vorgesetzte zugeordnet ist ($n = 67$), auch wenn mehrere Mitarbeitende den- oder dieselben Vorgesetzten haben. Die Ergebnisse werden in Abbildung 17 grafisch dargestellt.

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das sie ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, $F(1, 67) = 0.26$, $p = 0.61$.

Das Alter der Mitarbeitenden allein hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, $F(1, 67) = 0.06$, $p = 0.81$.

Hinsichtlich des Interaktionseffektes zeigen sich ebenso keine Signifikanzen, was folgendes bedeutet: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitenden hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, unabhängig vom Alter der Mitarbeitenden, $F(1, 67) = 0.04$, $p = 0.84$.

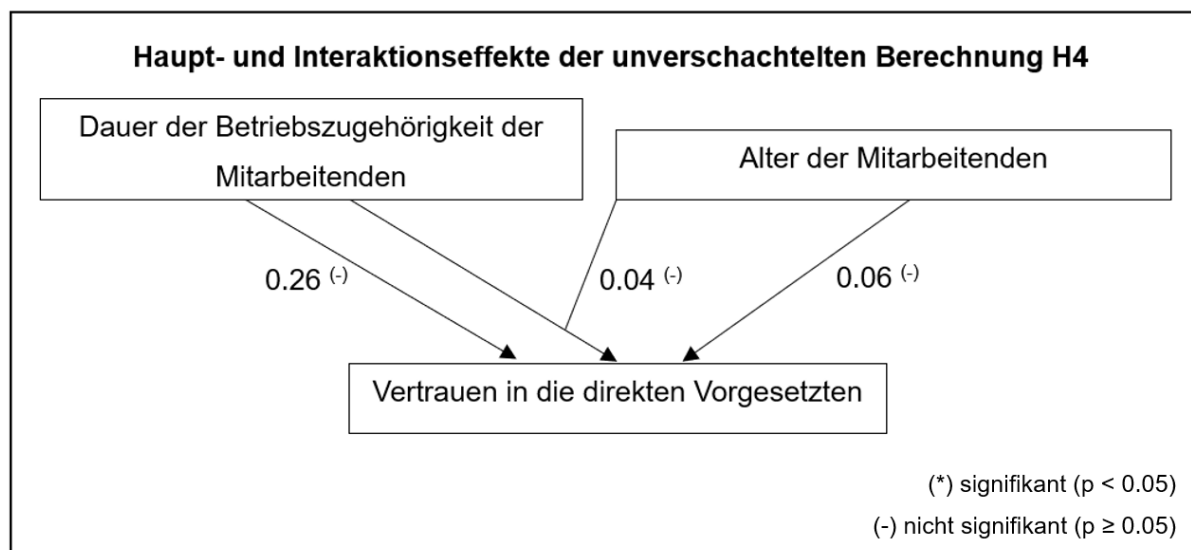


Abbildung 17 Haupt- und Interaktionseffekte der unverschachtelten Berechnung H4 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)

Verschachtelung

Erstens verbessert sich wiederum die Gesamtsignifikanz. Der geforderte Wert von 6.63 bei einem df_{Change} von 1 wird mit dem aktuellen Wert von 60.52¹⁹ überschritten und deutet auf eine klare Verbesserung des Modells hin, wenn die Daten der Vorgesetzten verschachtelt werden.

Die Konstante für die Beziehung zwischen Bildungsstand der Mitarbeitenden hinsichtlich des Vertrauens in ihre direkten Vorgesetzten variiert somit statistisch signifikant (wenn der Bildungsstand der Führungspersonen kontrolliert wird) zwischen den verschiedenen Vorgesetzten, $\text{var}(u_{0j}) = 0.01$, $\chi^2(1) = 54.44$, $p < 0.01$.

Wenn nun die einzelnen Variablen in der verschachtelten Version betrachtet werden, zeigt sich folgendes (Abbildung 18):

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden hat weiterhin keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das sie ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, $F(1, 39) = 0.42$, $p = 0.52$.

Das Alter der Mitarbeitenden hat weiterhin allein keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das sie ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, $F(1, 37.62) = 0.12$, $p = 0.73$.

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitenden hat ebenso keinen statistisch signifikanten Effekt auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, unabhängig vom Alter der Mitarbeitenden, $F(1, 38.97) = 0.00$, $p = 1.00$.

¹⁹ Ohne Verschachtelung -2 Log-Likelihood = 114.96, Anzahl der Parameter = 5

Mit Verschachtelung -2 Log-Likelihood = 60.52, Anzahl der Parameter = 6

$\chi^2_{\text{Change}} = 114.96 - 60.52 = 54.44$

$df_{\text{Change}} = 6 - 5 = 1$

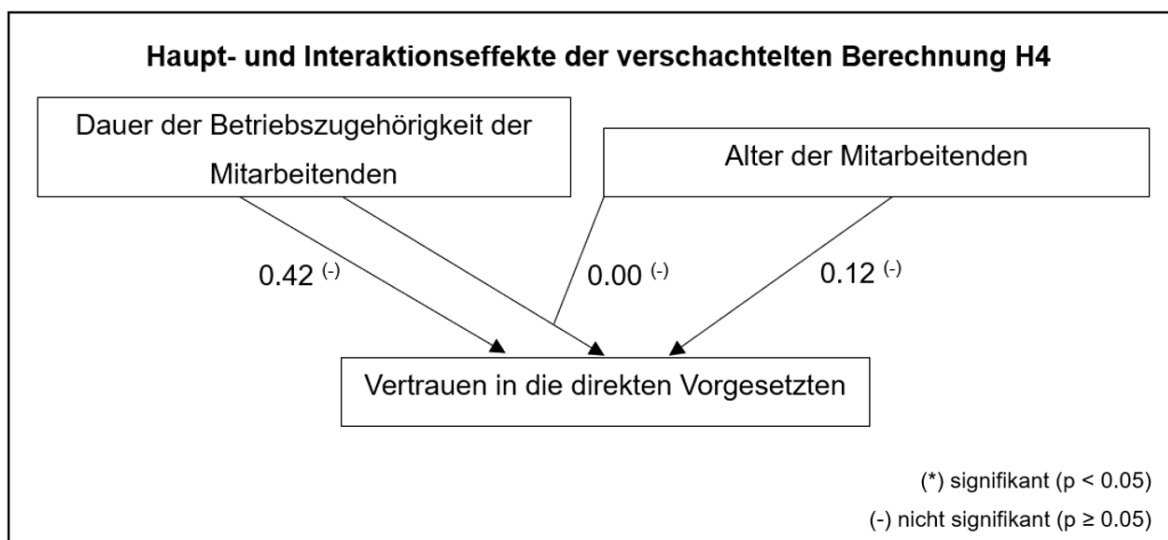


Abbildung 18 Haupt- und Interaktionseffekte der verschachtelten Berechnung H4 (Ergebnisse des Multilevel Linear Models)

Rapportierung (des Multilevel Linear Models)

Weder bei der unverschachtelten noch in der verschachtelten Berechnung zeigten sich Signifikanzen der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, in Abhängigkeit des Alters der Mitarbeitenden, $F(1, 67) = 0.04$, $p = 0.84$ (unverschachtelt) und $F(1, 38.97) = 0.00$, $p = 1.00$ (verschachtelt).

5. Diskussion und Schlussfolgerung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Dabei erfolgt ein Vergleich mit bisherigen Forschungsergebnissen und es werden Anregungen für zukünftige Forschungsprojekte gegeben. Darüber hinaus werden die Limitationen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt und Implikationen für die Praxis aufgelistet.

5.1. Diskussion

In der vorliegenden Arbeit wurden die Zusammenhänge zwischen einigen demografischen Merkmalen von Mitarbeitenden und Führungskräften im Sportfachhandel und dem Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre direkten Vorgesetzten untersucht. Die untersuchten Merkmale waren: Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden sowie Geschlecht und Bildungsstand der Mitarbeitenden und der Führungskräfte. Die Ergebnisse werden gleichzeitig mit den früheren Erkenntnissen aus Studien verglichen, allerdings kann aufgrund der geringen Anzahl an Literatur zu dieser spezifischen Konstellation der Merkmale nur begrenzt darauf Bezug genommen werden. Eine explizite Untersuchung des Einflusses des Bildungsstands der Führungskräfte auf das Vertrauen der Mitarbeitenden konnte in der bereits bestehenden Literatur nicht gefunden werden. Die vorliegenden Ergebnisse werden daher explorativ interpretiert, da es sich um erste Ergebnisse zu dieser Fragestellung handelt.

5.1.1. Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung können wie folgt interpretiert werden: Sowohl der angenommene Bildungsstand der Führungskräfte allein als auch in der Interaktion mit dem Bildungsstand der Mitarbeitenden steht mit dem Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre direkten Vorgesetzten in Zusammenhang. So vertrauen Mitarbeitende mit unterschiedlichem Bildungsstand ihren Vorgesetzten unterschiedlich stark, je nachdem, welchen höchsten Bildungsstand sie ihnen zuschreiben. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass vor allem aber der Bildungsstand der Führungskräfte eine wichtige Rolle für das Vertrauen der Mitarbeitenden spielt. Ob ein höherer Bildungsstand zu mehr Vertrauen führt oder nicht, konnte mit den Berechnungen nicht geklärt werden, aber Abbildung 19 zeigt eine Tendenz: Je höher der Bildungsstand der direkten Vorgesetzten, desto höher sind die Mittelwerte für Vertrauen. Lediglich die Vorgesetzten mit einem EFZ als höchstem Bildungsabschluss weisen die niedrigsten Vertrauensmittelwerte auf.

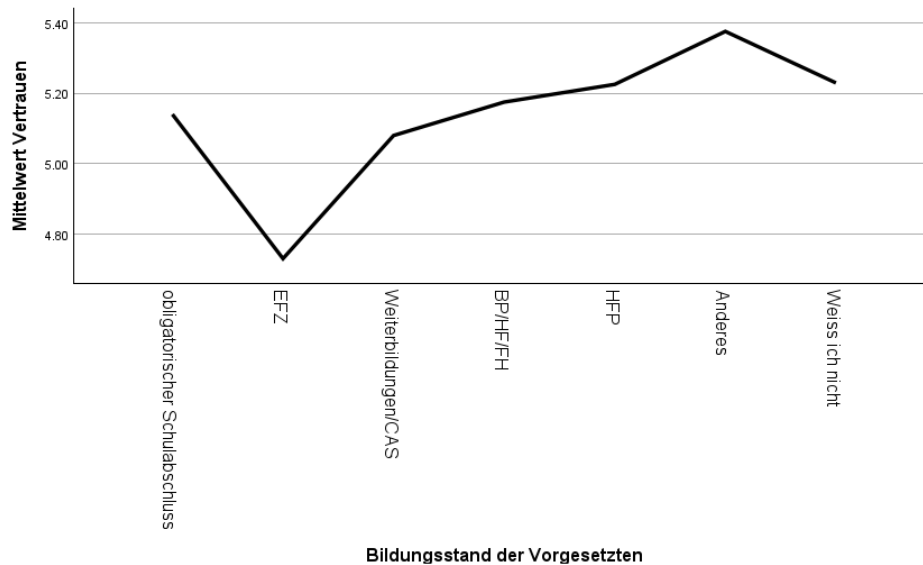


Abbildung 19 Vertrauen anhand des Bildungsstandes der direkten Vorgesetzten

Somit zeigt sich anhand der Abbildung 19 die Tendenz, dass den Führungskräften mit höheren Bildungsabschlüssen auch mehr Vertrauen entgegengebracht wurde. Die Gründe, warum der Bildungsstand der Führungskräfte einen Zusammenhang mit dem Vertrauen in sie hat, bleiben so aber noch offen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Personen mit höheren Bildungsabschlüssen generell als vertrauenswürdiger wahrgenommen werden. Alternativ lässt sich die These aufstellen, dass Führungskräfte mit höheren Bildungsabschlüssen ein anderes Führungsverhalten an den Tag legen, was sich dann auf ihre Vertrauenswürdigkeit auswirkt. Sun et al. (2017) konnten nachweisen, dass die kognitiven Kapazitäten von Führungskräften einen Einfluss darauf hatten, dass diese den transformationalen Führungsstil eher anwendeten. Dieser wiederum steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Vertrauen, das Mitarbeitende in ihre Führungskräfte setzen. Aufgrund der fehlenden Literatur zum Zusammenhang zwischen dem Bildungsstand der Führungskräfte und dem Vertrauen der Mitarbeitenden kann keine bestätigte Aussage über die Gründe des in der vorliegenden Arbeit gefundenen Zusammenhangs getroffen werden. In einer Studie von Hall et al. (2001) wurden Prädiktoren für das Vertrauen von Patient*innen in ihre Ärzt*innen untersucht. Dabei wurden keine Korrelationen zwischen den demografischen Faktoren der Ärzt*innen und dem Vertrauen, das ihnen ihre Patient*innen entgegenbrachten, festgestellt. In ihrer Studie konnten Hall et al. (2001) nachweisen, dass das Vertrauen, das Patient*innen ihren Ärzt*innen entgegenbringen, maßgeblich von deren Persönlichkeit und Verhalten abhängt. Dazu zählen beispielsweise der Kommunikationsstil oder die zwischenmenschlichen Fähigkeiten der Ärzt*innen.

Interessanterweise erhielten aber die direkten Vorgesetzten, in denen der Bildungsstand nicht bekannt war ($n = 12$), neben dem höchsten Bildungsabschluss HFP die höchsten Vertrauens-

mittelwerte²⁰. Eine grosse Anzahl von Mitarbeitenden kannte den höchsten Bildungsabschluss ihrer direkten Vorgesetzten somit entweder gar nicht oder nicht korrekt. Die geringe Anzahl der Befragten lässt zwar kaum repräsentative Aussagen zu, dennoch wurde ersichtlich, dass ein und derselbe/dieselbe Vorgesetzte von verschiedenen Mitarbeitenden unterschiedliche Angaben zu seinem bzw. ihrem Bildungsabschluss erhielt, wobei die Abweichungen teilweise erheblich waren (z. B. EFZ versus Höhere Fachprüfung). Trotzdem zeigen sich auch klare Unterschiede in dem entgegengebrachten Vertrauen in die direkten Vorgesetzten, abhängig von deren höchsten Bildungsstand. In Anbetracht der Tatsache aber, dass in mehreren Fällen der Bildungsstand der direkten Vorgesetzten nicht bekannt oder nicht korrekt bekannt war, bleibt die Frage offen, ob das Vertrauen der Mitarbeitenden tatsächlich vom Bildungsniveau der Führungskräfte abhängt oder eher von den wahrgenommenen Fach- und Führungskompetenzen ihrer direkten Vorgesetzten, die die Mitarbeitenden bei den bestimmten Bildungsabschlüssen vermuteten. In seiner Untersuchung führt Hurley (2006) beispielsweise aus, dass die Entscheidung, jemandem zu vertrauen, von verschiedenen Faktoren abhängt. Dies sind unter anderem die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit, der Fähigkeit, des Wohlwollens, der Verlässlichkeit und der Integrität der Person, der vertraut wird. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob das entgegengebrachte Vertrauen tatsächlich vom Bildungsstand der direkten Vorgesetzten abhängt, oder ob es nicht vielmehr dadurch beeinflusst wird, wie die Mitarbeitenden Kompetenz, Integrität, Verlässlichkeit und Wohlwollen mit diesem Bildungsstand assoziieren. Dies würde implizieren, dass Mitarbeitende ihren direkten Vorgesetzten nicht in Abhängigkeit von deren Bildungsständen unterschiedlich vertrauen, sondern in Abhängigkeit von den Dimensionen des Vertrauens, die sie den jeweiligen angenommenen Bildungsabschlüssen zuschreiben.

Diese Überlegungen könnten auch für den Zusammenhang zwischen dem Bildungsniveau der Mitarbeitenden und dem Vertrauen, das sie ihren Vorgesetzten entgegenbringen, von Relevanz sein. Wie in Abbildung 20 dargestellt, zeigen sich in den Interaktionen zwischen den Bildungsständen der Mitarbeitenden und ihren direkten Vorgesetzten sehr unterschiedliche Mittelwerte von Vertrauen. Es scheint also Kombinationen von Bildungsständen zwischen den Hierarchien zu geben, die sich positiver oder negativer auf das Vertrauen auswirken (Vgl. 4.1 Deskriptive Statistik). Dabei lassen sich einzelne Kombinationen von Bildungsständen der Mitarbeitenden und direkten Vorgesetzten identifizieren, die sich durch auffallend hohe oder niedrige Vertrauensmittelwerte auszeichnen. In diesem Zusammenhang bleibt jedoch weiterhin unklar, ob die beobachteten Unterschiede lediglich auf die Bildungsstände zurückzuführen sind oder ob andere Faktoren eine Rolle spielen.

²⁰ Der höchste Bildungsabschluss „Anderes“ wurde nur einmal genannt (n=1), weshalb dieser für diese Analyse ignoriert wird.

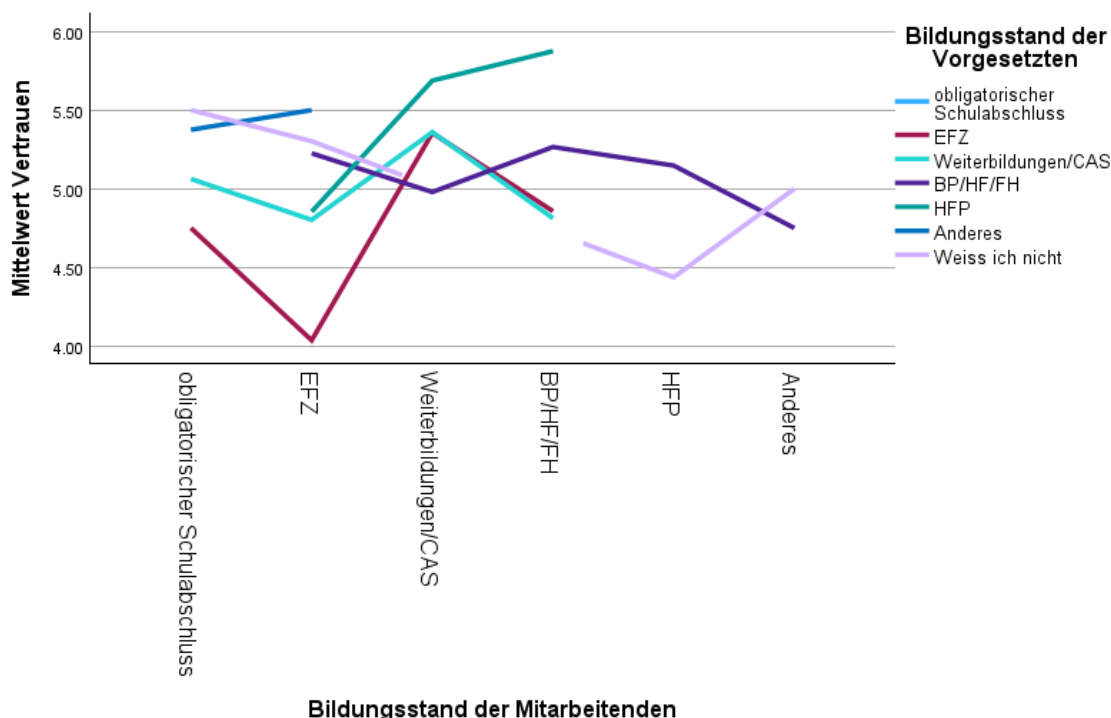


Abbildung 20 Vertrauen anhand der Bildungsstände der direkten Vorgesetzten und der Mitarbeitenden

Es ist belegt, dass Mitarbeitende je nach Bildungsstand unterschiedliche Erwartungen an ihre Führungspersonen hinsichtlich bestimmter Eigenschaften wie Kompetenz oder vorausschauendes Handeln haben (Posner, 2018). Somit kann angenommen werden, dass Mitarbeitende mit unterschiedlichen Bildungsständen unterschiedlich viel Wert auf gewisse Eigenschaften ihrer Führungskräfte legen. Das Vertrauen, das sie ihren Führungskräften entgegenbringen, variiert, je nachdem wie stark sie diese Eigenschaften bei ihren Führungskräften wahrnehmen oder diese mit ihren Erwartungen kongruent sind. In Bezug auf den Bildungsstand der Mitarbeitenden konnten jedoch lediglich zwei in geringem Masse vergleichbare Studien ausfindig gemacht werden (Budur & Demir, 2019; Posner, 2018). Diese Studien legen aber ebenso nahe, dass der Bildungsstand von Mitarbeitenden unterschiedliche Bedürfnisse und Beurteilungen ihrer Führungskräfte hervorruft.

Offen bleibt für beide Faktoren des Bildungsstandes, ob die Tatsache, dass die Untersuchungen in einem spezifischen Bereich, dem Detailhandel Sportartikel, getätigt wurde, einen Einfluss auf diese Zusammenhänge hatte. In der vorliegenden Untersuchung konnte kein Zusammenhang zwischen dem Bildungsstand der Mitarbeitenden allein und dem Vertrauen, das sie ihren direkten Vorgesetzten entgegenbrachten, nachgewiesen werden. In ihrer Studie untersuchten Budur und Demir (2019) den Bildungsstand der Mitarbeitenden nicht direkt im Hinblick auf Vertrauen, sondern auf Moral, Kenntnisse und Haltung. Es konnte jedoch festgestellt werden, dass Mitarbeitende mit höherem Bildungsstand ihre direkten Vorgesetzten in den drei genannten Kategorien besser bewerteten. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass

in der Untersuchung von Budur und Demir (2019) die Mitarbeitenden mit den höchsten Bildungsabschlüssen, d. h. Bachelor, Master und Doktorat, verglichen wurden. Die Bildungsniveaus der vorliegenden Arbeit liegen jedoch zwischen dem obligatorischen Schulabschluss und einem Abschluss der Höheren Fachprüfung. Die Bildungsniveaus der zwei Arbeiten differieren erheblich und lassen sich daher nur begrenzt miteinander vergleichen. Es ist daher denkbar, dass in der vorliegenden Arbeit der Bildungsstand der Mitarbeitenden allein aufgrund der branchenspezifischen Gegebenheiten der Aus- und Weiterbildungen keinen Zusammenhang mit dem Vertrauen in die direkten Vorgesetzten aufwies.

Auch der Fakt, dass die anderen demografischen Faktoren der Mitarbeitenden, wie Geschlecht, Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit, keinen Zusammenhang mit dem Vertrauen in die Vorgesetzten aufwiesen, könnte zumindest teilweise auf die Branche zurückzuführen sein. In der Untersuchung von Bartelt (2011) konnten Zusammenhänge zwischen Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit und Vertrauen festgestellt werden. Die Datenbasis seiner Untersuchung bildete eine deutschlandweite Studie, welche eine Vielzahl von Berufsgruppen umfasste, jedoch keine Daten für den Einzelhandel bereitstellte. Es ist denkbar, dass die Faktoren Alter und Betriebszugehörigkeit im Kontext des Detailhandels von Sportartikeln eine weniger signifikante Rolle spielen als in den von Bartelt (2011) untersuchten Berufsgruppen. Des Weiteren weisen die Daten dieser Arbeit möglicherweise eine geringere Streuung auf als die von Bartelt (2011) untersuchten Daten. Der Anteil der Teilnehmenden, die zum Erhebungszeitpunkt eher im jüngeren Alter waren, ist vergleichsweise hoch (Altersdurchschnitt 33.52 Jahre, 95% CI mean [30.49, 36.55], SD = 12.42). Ausserdem arbeitete ein grosser Teil der Teilnehmenden zum Erhebungszeitpunkt erst wenige Jahre im Unternehmen (5 Jahre, beziehungsweise im Durchschnitt 8.74 Jahren, 95% CI mean [6.62, 10.87], SD = 8.69). So wäre es zum einen möglich, dass diese spezielle Stichprobe eher jünger ist und weniger lang im Betrieb arbeitet. Oder zum anderen besteht auch die Möglichkeit, dass im Detailhandel Sportartikel eine höhere Fluktuation normal ist und somit viele Mitarbeitende regelmässig den Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin wechseln. Infolgedessen ist eine Untersuchung des Vertrauens in die direkten Vorgesetzten anhand der Dauer der Betriebszugehörigkeit in dieser Branche weniger aussagekräftig als in Branchen, in denen die Verweildauer im Unternehmen deutlich länger ist.

In Bezug auf die unterschiedlichen Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Geschlecht und Vertrauen besteht die Möglichkeit, dass im Detailhandel Sportartikel das Geschlecht der Mitarbeitenden keine Rolle für das Vertrauen spielt. Bereits in der bestehenden Literatur war der Einfluss des Geschlechts der Mitarbeitenden allein umstritten und es zeigten sich widersprüchliche Ergebnisse. In der geringen Anzahl an existierender Literatur lassen sich jedoch Indizien dafür finden, dass die Interaktion zwischen dem Geschlecht der Mitarbeitenden und der Führungskraft von Relevanz ist. Eine Untersuchung dieser These war im Rahmen dieser Studie

jedoch nicht möglich, da die Anzahl weiblicher Führungskräfte (acht im Gegensatz zu 40 männlichen Vorgesetzten) zu gering war.

Ein kurzer, aber relevanter Diskurs muss diese Ergebnisse in den methodischen Kontext stellen, mit dem die Daten berechnet wurden. Einerseits wurde bezüglich des Haupteffekts des Bildungsstands der Führungspersonen deutliche Unterschiede in den Signifikanzen zwischen der „konventionellen“ Berechnung und des Multilevel Linear Models für die zweifaktoriellen Varianzanalysen gefunden. Während die zweifaktorielle Varianzanalyse mittels des Multilevel Linear Models signifikante Ergebnisse aufwies, war dieselbe Berechnung anhand der „konventionellen“ Berechnung deutlich nicht-signifikant. Diese Diskrepanz könnte aufgrund verschiedener Faktoren innerhalb den zwei Berechnungen zustande kommen, wie zum Beispiel der Verwendung verschiedener Freiheitsgrade und Schätzmethoden und Voraussetzung der Abhängigkeiten der Daten (Field, 2009, S. 347 – 394, 725 – 778). Dies verdeutlicht die Relevanz der zwei unterschiedlichen Berechnungen für die zweifaktoriellen Varianzanalysen. Die „konventionelle“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse diente der Visualisierung der Effektgrößen, welche allesamt sehr klein waren. Letztlich war aber die Feststellung der Unterschiede in den Signifikanzen interessanter, da sie aufzeigt, wie unterschiedlich Ergebnisse doch ausfallen können, je nachdem welche statistischen Methoden zum Einsatz kommen. Andererseits wurde ersichtlich, dass die Verschachtelung der Daten von entscheidender Bedeutung ist. In allen drei Hypothesen (2, 3 und 4) führte die Berücksichtigung der Datenverschachtelung zu einer Verbesserung der Gesamtsignifikanz des Modells. Dies lässt den Schluss zu, dass die Beachtung der Hierarchie der Daten von Bedeutung ist. Des Weiteren konnte durch die Verschachtelung der Daten in Hypothese 3 die Signifikanz des Interaktionseffekts des Bildungsstands der Mitarbeitenden und der Führungspersonen auf das Vertrauen, das die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, nachgewiesen werden. Die Anwendung der unverschachtelten Methode führte nicht zur Identifikation dieses Effekts, was auf die Nichtberücksichtigung der Abhängigkeiten innerhalb der Gruppen zurückzuführen ist. Die Berücksichtigung der direkten Vorgesetzten als Kontextvariable ist demnach von Relevanz. Dies lässt den Schluss zu, dass bei den direkten Vorgesetzten, als hierarchisch höheren Ebene, Faktoren vorhanden sind, die in der Befragung selbst nicht sichtbar waren, jedoch die Antworten der Mitarbeitenden beeinflusst haben. Als mögliche Einflussfaktoren sind beispielsweise die von den Führungspersonen praktizierten Kommunikations- und Führungsstile zu nennen, die sich gemäß der Studie von Dirks und Ferrin (2002) auf das Vertrauen der Mitarbeitenden auswirken können. Diese Aspekte wurden im Rahmen der Untersuchung jedoch nicht erfragt.

5.1.2. Implikationen

Die vorliegende Arbeit kann zu einem besseren Verständnis des Zusammenhangs zwischen verschiedenen demografischen Merkmalen von Mitarbeitenden sowie Führungskräften und

Vertrauen beitragen. Die Ergebnisse dieser Arbeit erweitern bestehende Theorien zu Führung und Vertrauen, indem sie die Bedeutung des Bildungsniveaus von Führungskräften hervorheben, das bisher kaum untersucht wurde.

In der Praxis bleibt unklar, ob ein höherer Bildungsstand der Führungskräfte zu mehr Vertrauen bei den Mitarbeitenden führt. Jedoch ist evident, dass der Bildungsstand der Führungskräfte einen Zusammenhang zu Vertrauen hat. Das Thema Vertrauen in hierarchischen Arbeitsbeziehungen ist ein komplexes Thema, das von zahlreichen Faktoren und Zusammenhängen beeinflusst wird (Dirks & Ferrin, 2002). Führungskräfte sollten sich der Bedeutung von Vertrauen bewusst sein und aktiv daran arbeiten, dieses aufzubauen. Die Ergebnisse der Untersuchung legen jedoch nahe, dass es Faktoren für Vertrauen gibt, die durch die Führungskräfte nicht direkt beeinflusst werden können. Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass unter anderem die Annahmen ihrer Mitarbeitenden über ihren höchsten Bildungsabschluss einen Einfluss darauf haben, wie stark ihnen vertraut wird.

Da es sich hierbei um eine erste Erkenntnis in einem bisher kaum untersuchten Bereich handelt, können noch keine Aussagen zu den zugrunde liegenden Mechanismen getroffen werden und somit kaum konkrete Vorschläge für die Praxis gemacht werden. Dennoch könnte im Unternehmen und von den Führungskräften eine transparente Kommunikation über den Bildungs- und Karriereweg der Führungskräfte zumindest zu mehr Klarheit über deren höchsten Bildungsabschluss bei den Mitarbeitenden beitragen. Eine transparente Kommunikation über den Bildungs- und Karriereweg der Führungskräfte stellt einen der zehn Schlüsselpunkte für Vertrauen dar (Hurley, 2006). Diese Transparenz kann helfen, Missverständnisse zu vermeiden und Informationen über Qualifikationen und Kompetenzen zu vermitteln. Sollte sich in weiteren Untersuchungen der vermutete Zusammenhang bestätigen, dass ein höheres Bildungsniveau der Führungskräfte zu einem höheren Vertrauen der Mitarbeitenden in sie führt, könnte eine proaktive Kommunikation über absolvierte Weiterbildungen oder Bildungsabschlüsse der Führungskräfte das Vertrauen stärken.

5.1.3. Limitationen der Arbeit

Die grösste Limitation dieser Studie ist die geringe Stichprobengrösse ($n = 67$), welche die vorgegebene Anzahl von $n = 158$ der Poweranalyse unterschreitet. Dies führt zu einer Reduktion der statistischen Teststärke und einer Einschränkung der Generalisierbarkeit der Ergebnisse (Field, 2009, S. 35). Eine geringe Stichprobe birgt das Risiko von Zufallseffekten und verringert die Fähigkeit, Zusammenhänge zu identifizieren (Jones et al., 2003). Dies resultiert in Typ-II-Fehlern (Jones et al., 2003). Dabei wird ein Effekt nicht erkannt, obwohl er tatsächlich vorhanden ist. Dies zeigte sich auch in den unterschiedlichen Ergebnissen des Multilevel Linear Model und der „konventionellen“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse.

Obwohl statistisch signifikante Unterschiede in dem Multilevel Linear Models gefunden werden konnten, traten diese dann bei der „konventionellen“ Berechnung der zweifaktoriellen Varianzanalyse nicht mehr auf und es zeigten sich auch nur sehr kleine Effekte. Aufgrund der geringeren Teststärke konnten signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen mit den non-parametrischen Tests nicht mehr nachgewiesen werden. In der vorliegenden Untersuchung, in der eine Vielzahl an Gruppen in den Variablen vorhanden war, stellte dies einen einschränkenden Faktor für die Berechnungen dar. Um eine möglichst grosse Stichprobe zu erreichen, wurden diverse Anstrengungen unternommen, um in der Umfrage eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen. Dazu zählten die Kontaktaufnahme mit Berufsverbänden und Sporthandelsketten, die Bewerbung der Umfrage durch verschiedene Filialleiter*innen sowie die Durchführung eines Gewinnspiels. Allerdings wäre ein anderes Vorgehen möglicherweise zielführender gewesen, beispielsweise ein aktiveres Zugehen auf die Geschäfte.

Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass die Methodik limitierend auf die Aussagen wirken kann. Dies lässt sich auf die folgenden Gründe zurückführen: Es ist möglich, dass es in einigen Fällen zu Überlappungen in den Frageitems gekommen ist. Das Konstrukt des Vertrauens ist von hoher Komplexität geprägt, sodass eine Abgrenzung zu verwandten Begriffen wie Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit mitunter schwierig ist. Auch innerhalb des Begriffs „Vertrauen“ erweisen sich die Dimensionen von Vertrauen als nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar. In dem von den Mitarbeitenden selbst ausgefüllten Fragebogen stellte dies eine Schwierigkeit dar. Die Formulierung der Items konnte nicht durchgängig trennscharf im Hinblick auf die eine oder andere Dimension gestaltet werden, sodass eine gewisse Ambiguität zu erwarten war. Insbesondere wurde dies ersichtlich, da verschiedene Fragen, die zu den Skalen „Integrität“, „Kompetenz“, „Verlässlichkeit“ und „Wohlfühlen“ gestellt wurden, in der Faktorenanalyse auf andere Faktoren luden, als erwartet. Dies lässt den Schluss zu, dass die Fragen von den Befragten teilweise anders verstanden wurden als erwartet.

Die dritte Limitation begründet sich im Erstellen des Fragebogens: Da der Fragebogen zwar auf Grundlage bereits bestehender und validierter Fragebögen, jedoch in Eigenregie erstellt wurde, liegen keine Informationen zu der Validität und Reliabilität des Fragebogens vor.

Des Weiteren kann die Verwendung von Selbstberichten der Mitarbeitenden, wie sie im Fragebogen erfolgt, mit der sogenannten Common-Source-Problematik einhergehen (Podsakoff et al., 2012). Diese Problematik entsteht, wenn Daten aus einer einzigen Quelle stammen und durch gemeinsame Faktoren beeinflusst werden, die nicht unbedingt mit der gemessenen Variable korrelieren. In Bezug auf die vorliegende Arbeit könnte die Common-Source-Problematik dazu geführt haben, dass die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft durch andere Aspekte der Arbeitsbeziehung oder persönliche Eigenschaften der Mitarbeitenden

beeinflusst wurde, die nicht direkt mit Vertrauen in Zusammenhang standen. Dies kann zu falschen oder verzerrten Resultaten geführt haben.

Eine weitere Limitation, die nicht kontrolliert werden konnte, ist der Selektionsbias. Die Mittelwerte von Vertrauen, die die Mitarbeitenden genannt haben, sind relativ hoch (circa 5 von maximal 6). Es kann nicht mit Sicherheit ausgeschlossen werden, dass eher Mitarbeitende, die ein höheres Vertrauen in ihre direkten Vorgesetzten haben, den Fragebogen beantwortet haben, als Mitarbeitende mit einem niedrigeren Vertrauen.

In der Diskussion selbst manifestierte sich eine weitere Limitation, die sich jedoch bereits in der Literaturrecherche zu Beginn andeutete. Die Themen der Masterarbeit – das Vertrauen der Mitarbeitenden im Detailhandel sowie der Einfluss des Bildungsstands auf das Vertrauen – scheinen in der Literatur bisher nur unzureichend erforscht worden zu sein. Die Recherche in der wissenschaftlichen Literatur hat ergeben, dass nur sehr wenig Material zu diesen Themen verfügbar ist. In der Literatur zum Detailhandel wird Vertrauen zumeist im Kontext von Kundenvertrauen und weniger in Arbeitsbeziehungen erforscht. In Bezug auf die Fragestellung, ob sich das Vertrauen in Abhängigkeit vom Bildungsstand einer Person unterscheidet, finden sich in der Literatur einige Studien (Charron & Rothstein, 2016; Ugur-Cinar et al., 2020). Allerdings zielen alle diese Studien darauf ab, zu ermitteln, ob eine Person mit höherem Bildungsstand eher dazu neigt, anderen zu vertrauen. In mehreren Studien konnte nachgewiesen werden, dass generelles Vertrauen sowie Vertrauen in die Politik in Ländern mit höherem Bildungsniveau stärker ausgeprägt sind. Allerdings wurde in diesen Studien nicht untersucht, ob einer Person generell oder einer Führungskraft im Spezifischen, welche einen höheren Bildungsabschluss aufweist, mehr vertraut wird. Infolgedessen konnten in der Diskussion lediglich Fragen aufgeworfen und Hypothesen zu den Hintergründen erstellt werden. Eine Einordnung der Ergebnisse in den Kontext der bestehenden Literatur zu diesem Forschungsfeld war jedoch kaum möglich.

5.1.4. Zukünftige Forschung

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht die signifikante Rolle des Bildungsstands der Führungskräfte beim Aufbau von Vertrauen. Um die dargestellten Zusammenhänge weiter zu untersuchen, sind zukünftig grössere Stichproben erforderlich. Eine detaillierte Analyse der komplexen Interaktionen zwischen dem Bildungsstand und weiteren Faktoren auf Mitarbeitenden- sowie Führungsebene, wie von Graschi (2020) bereits empfohlen, wäre auf Basis einer erweiterten Stichprobe möglich. Eine erweiterte Stichprobe würde zudem die Berechnung diverser Interaktionseffekte ermöglichen und wesentliche Zusammenhänge zwischen den Merkmalen der Mitarbeitenden und Führungskräfte hinsichtlich des Vertrauens aufdecken. Im Mittelpunkt weiterer Untersuchungen sollte eine genaue Untersuchung des Bildungsstands der

Führungskräfte stehen, insbesondere im Hinblick auf die Frage, ob ein höherer Bildungsstand zu einem gesteigerten Vertrauen führt.

Längsschnittstudien könnten einen wertvollen Beitrag zur Vertrauensforschung leisten, indem sie Veränderungen im Vertrauen über die Zeit untersuchen und dabei Faktoren wie Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit, die in der vorliegenden Querschnittsstudie keine Signifikanz zeigten, genauer in den Blick nehmen. Darüber hinaus kann qualitative Forschung dazu beitragen, die zugrunde liegenden Mechanismen zu verstehen, die erklären, warum Mitarbeitende Führungskräften mit unterschiedlichen Bildungsabschlüssen unterschiedlich stark vertrauen.

5.2. Schlussfolgerung

Die vorliegende Masterarbeit hat aufgezeigt, dass der Bildungsstand der Führungskräfte einen Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeitenden in die direkten Vorgesetzten ausübt. Damit wurden neue Einblicke in ein bisher wenig untersuchtes Feld der Führungsforschung gewonnen. Die Ergebnisse legen nahe, dass der angenommene Bildungsstand der Führungskräfte einen Zusammenhang mit dem Vertrauen der Mitarbeitenden, das sie ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, hat. Des Weiteren besteht ein Zusammenhang zwischen dem Bildungsstand der Mitarbeitenden und dem Vertrauen, das sie ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, in Abhängigkeit vom Bildungsstand der Führungspersonen. Somit lässt sich ableiten, dass Kombinationen von Bildungsständen der Mitarbeitenden und ihren direkten Vorgesetzten mit mehr oder weniger Vertrauen einhergehen. Obgleich die Studie aufgrund der geringen Stichprobengröße und der methodischen Herausforderungen gewisse Einschränkungen aufweist, bieten die Befunde wichtige Anhaltspunkte für die Praxis und zukünftige Forschung.

Für die zukünftige Forschung ist es von entscheidender Bedeutung, größere Stichproben zu nutzen, um die Interaktionen zwischen den demografischen Merkmalen von Mitarbeitenden und Führungskräften in einer differenzierteren Weise analysieren zu können. Längsschnittstudien könnten wertvolle Einblicke in die zeitlichen Veränderungen von Vertrauen bieten, während qualitative Ansätze dazu beitragen könnten, die zugrundeliegenden Mechanismen des Vertrauens weiter zu beleuchten. Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass der Bildungsstand der Führungskräfte einen zentralen Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeitenden ausübt. In weiteren Studien sollte daher der Zusammenhang dieses Faktors genauer untersucht werden.

Literaturverzeichnis

- Adams, B. D., Waldherr, S., & Sartori, J. (2008). *Trust in Teams Scale, Trust in Leaders Scale: Manual for Administration and Analyses*. <https://www.researchgate.net/publication/235172146>
- Alban-Metcalfe, R. J., & Alimo-Metcalfe, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 280–296.
<https://doi.org/10.1108/01437730010343077>
- Alesina, A., & La Ferrara, E. (2000). *The determinants of trust*. (Working Paper 7621). <https://www.nber.org/papers/w7621>
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Asendorpf, J. B., & Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit* (5., vollständig überarbeitete Aufl.). Springer.
- Bartelt, D. (2011). *Wertschätzende, kompetente und ethische Führung. Das «Vertrauen» der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte* [Dissertation]. Universität Duisburg-Essen.
- Bartosch, L., Baule, J., Castrillón, F., & Spitzley, D. (2017). Die Ohio State Leadership Studies. In L. Bartosch, J. Baule, F. Castrillón, & D. Spitzley (Hrsg.), *Ziel- und Leistungsorientierung. Praxiswissen für die Führungsaufgabe* (S.3–6). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-16882-7_2
- Bauer, P. C. (2019). *Conceptualizing Trust and Trustworthiness*. <https://www.researchgate.net/publication/262258778>
- Berufsberatung.ch. (2024). *Detailhandelsfachmann/-frau EFZ*. <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?id=5130>
- Berufsbildungsgesetz (BBG). (2002). *Berufsbildungsgesetz, Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 13. Dezember 2002*. <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2003/674/de>.
- Blais, A.-R., & Thompson, M. (2009). *The Trust in Teams and Trust in Leaders Scale: A Review of their Psychometric Properties and Item Selection*. <https://www.researchgate.net/publication/235066155>
- Blessin, B., & Wick, A. (2021a). (Wodurch) Führung wirkt. In B. Blessin & A. Wick (Hrsg.), *Führen und führen lassen* (9. Auflage, S.243–298). UVK Verlag.

- Blessin, B., & Wick, A. (2021b). Der Führungsbegriff. In B. Blessin & A. Wick (Hrsg.), *Führen und führen lassen* (9. Auflage, S.25–49). UVK Verlag.
- Bozkurt, Ö., & Grugulis, I. (2011). Why Retail Work Demands a Closer Look. In I. Grugulis, C. Lloyd, C. Smith, & C. Warhurst (Hrsg.), *Retail Work* (S.1–24). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-0-230-34488-4_1
- Brezicha, K. F., & Fuller, E. J. (2019). Building Teachers' Trust in Principals: Exploring the Effects of the Match Between Teacher and Principal Race/Ethnicity and Gender and Feelings of Trust. *Journal of School Leadership*, 29(1), 25–53. <https://doi.org/10.1177/1052684618825087>
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)
- Brown, S., Gray, D., Mchardy, J., & Taylor, K. (2014). Employee Trust and Workplace Performance. *IZA Discussion Papers*, 8284. <https://hdl.handle.net/10419/101877>
- Buchan, N. R., Croson, R. T. A., & Solnick, S. (2008). Trust and gender: An examination of behavior and beliefs in the Investment Game. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68(3-4), 466–476. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2007.10.006>
- Budur, T., & Demir, A. (2019). Leadership Perceptions Based on Gender, Experience, and Education. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 6(1), 142–154. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v6i1p142>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2015). *Internationale Standardklassifikation für Bildung (ISCED 2011)*. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/248786>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2020). *Bildungsabschlüsse. Ausgabe 2020*. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/14836488>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2023a). *Abschlüsse der beruflichen Grundbildung nach Ausbildungsfeld ISCED*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken.assetdetail.32026015.html>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2023b). *Berufliche Grundbildung nach Bildungsfelder*. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/27085317>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2024a). *Berufliche Grundbildung: Basistabellen*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsabschluesse/sekundarstufe-II/berufliche-grundbildung.assetdetail.31946936.html>

- Bundesamt für Statistik (BFS). (2024b). *Ausgeübter Beruf (Nomenklatur CH-ISCO-19) nach Geschlecht und Nationalität Erwerbstätige von 15 und mehr Jahren*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit.assetdetail.31085010.html>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (n.d.). *Statistischer Atlas der Schweiz. 06 - Industrie, Dienstleistungen / Wirtschaftsstruktur: Beschäftigte (Arbeitsstättenebene) / Detailhandel / 2021 Beschäftigte (in Vollzeitäquivalenten) im Detailhandel**, 2021. https://www.atlas.bfs.admin.ch/maps/13/de/17476_9084_9075_138/27065.html
- Butler, J. K. Jr. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663. <https://doi.org/10.1177/014920639101700307>
- Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. *Journal of Management Development*, 26(3), 261–281. <https://doi.org/10.1108/02621710710732155>
- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Long, D. T. (2010). Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 497–512. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0489-y>
- Caprani, I., Duemmler, K., & Felder, A. (2020). Expérience des conditions de travail en formation professionnelle: comparaison entre commerce de détail et maçonnerie. In A. Barry & L. Lagardère (Hrsg.), *Actes du Congrès de Actualité de la Recherche en Éducation et en Formation* (AREF) (S. 17–25). Université de Bordeaux et comité restreint de l'AREF 2019.
- Carless, S. A. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*, 38(11/12), 887–902. <https://doi.org/10.1023/A:1018880706172>
- Charron, N., & Rothstein, B. (2016). Does education lead to higher generalized trust? The importance of quality of government. *International Journal of Educational Development*, 50, 59–73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2016.05.009>
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551–573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1998). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. Source: *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205–224. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199705\)18:3<205::AID-JOB792>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<205::AID-JOB792>3.0.CO;2-V)

- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation*. <https://www.researchgate.net/publication/232553329>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563–576. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0)
- De Jonge, J., & Scherm, M. (2015). Führung und Vertrauen - Konzepte und neue Befunde. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 203–212). Hogrefe Verlag GmbH & Co.
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51. <https://doi.org/10.2307/1251829>
- Duemmler, K., Caprani, I., & Felder, A. (2017). Berufliche Identität von Lernenden im Detailhandel. Studienergebnisse und Schlussfolgerungen für die Berufsbildung. Ein Ratgeber für Lehrpersonen und Berufsbildner/-innen. Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2011). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12, 153–179.
- European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop). (2014). *Terminology of European education and training policy* (2. Aufl.). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2801/15877>
- Evans, A. M., & Krueger, J. I. (2009). The Psychology (and Economics) of Trust. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(6), 1003–1017. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00232.x>

- Felfe, J. (2015). Transformationale Führung: Neue Entwicklungen. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S.39–49). Hogrefe.
- Felfe, J., & Goihl, K. (2002). Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.6102/zis22>
- Ferres, N. (2002). *Development of the workplace trust questionnaire* [Master's thesis]. University of Newcastle.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: (and sex and drugs and rock «n» roll)* (3. Aufl.)(S.31–38, 48–58, 274, 550–551, 628, 673–678, 725–778, 808 . SAGE Publications.
- Flavián, C., Guinalíu, M., & Jordán, P. (2022). Virtual teams are here to stay: How personality traits, virtuality and leader gender impact trust in the leader and team commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100193>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Gateway.one. (2024). *Detailhandelsfachmann/-frau EFZ*. https://www.gateway.one/de-CH/berufe-von-a-z/berufsbeschreibung/detailhandelsfachmann-frau_efz.html
- Gatling, A., Molintas, D. H. R., Self, T. T., & Shum, C. (2020). Leadership and behavioral integrity in the restaurant industry: the moderating roles of gender. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(1), 62–81. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1672249>
- Gillespie, N. (2003). *Measuring Trust in Working Relationships: The Behavioral Trust Inventory*. (Working Paper). https://webarchive.nla.gov.au/awa/20040916012254/http://pandora.nla.gov.au/pan/37069/20031216-0000/www.mbs.unimelb.edu.au/downloads/wp/WP_2003_14.pdf
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (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. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

- Graschi, G. (2020). *Führungskräfte zwischen Vertrauen und Widerstand [Masterarbeit]*. Karl-Franzens-Universität Graz.
- Green, M., Chavez, E., Lopez, D., & Gonzalez, F. (2011). The Impact of Education, Gender, Age and Leadership Experience On Preferences In Leadership. *Journal of Business and Leadership*, 7(1). <https://doi.org/10.58809/jkzl9349>
- Gunpath, D. (2006). *Employee perceptions of trust in managers of different gender* [Master of Arts in Psychology]. University of the Witwatersrand.
- Hall, M. A., Dugan, E., Zheng, B., & Mishra, A. K. (2001). Trust in Physicians and Medical Institutions: What Is It, Can It Be Measured, and Does It Matter? *The Milbank Quarterly*, 79(4), 613–639. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.00223>
- Hendriks, F., Kienhues, D., & Bromme, R. (2015). Measuring laypeople's trust in experts in a digital age: The Muenster Epistemic Trustworthiness Inventory (METI). *PLoS ONE*, 10(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0139309>
- Herzberg, P. Y. (2011). Dyadische Diagnostik und dyadische Analyse. Dyadic Assessment und Dyadic Data Analysis. *Psychotherapie Psychosomatik Medizinische Psychologie*, 61(8), 383. [https://doi.org/DOI: 10.1055/s-0031-1276857](https://doi.org/10.1055/s-0031-1276857)
- Hooghe, M., Marien, S., & de Vroome, T. (2012). The cognitive basis of trust. The relation between education, cognitive ability, and generalized and political trust. *Intelligence*, 40(6), 604–613. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2012.08.006>
- Hurley, R. F. (2006). Decision Making and Problem Solving. The Decision to Trust. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/09/the-decision-to-trust>
- Jany-Catrice, F., & Lehndorff, S. (2002). Who bears the burden of flexibility? Working conditions and labour markets in the European retail trade. *TRANSFER*, 3(02), 504–520. <https://doi.org/10.1177/102425890200800313>
- Jeanquart-Barone, S. (1993). Trust Differences Between Supervisors and Subordinates: Examining the Role of Race and Gender. *Sex Roles*, 29(1/2), 1–11. <https://doi.org/10.1007/BF00289993>
- Jones, S. R., Carley, S., & Harrison, M. (2003). An introduction to power and sample size estimation. *Emergency Medicine Journal*, 20, 453–458. <https://doi.org/10.1136/emj.20.5.453>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>

- Karlshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology Versus Denial for Repairing Competence- versus Integrity-Based Trust Violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104–118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104>
- Knoll, D. L., & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 313–330. <https://doi.org/10.1108/02683941111124845>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2011). *Credibility. How Leaders Gain and Lose It. Why People Demand It* (S.22–41). John Wiley & Sons, Inc.
- Kriesi, I., Bonoli, L., Grønning, M., Hänni, M., Neumann, J., & Schweri, J. (2022). *Spannungsfelder in der Berufsbildung international und in der Schweiz - Entwicklungen, Herausforderungen, Potenziale*. OBS EHB Trendbericht 5. Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB.
- Lasthuizen, K. (2008). *Leading to integrity. Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity* [Academisch Proefschrift]. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2010). Development and Construct Validation of the German Workplace Trust Survey (G-WTS). *European Journal of Psychological Assessment*, 26(1), 3–10. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000002>
- Levin, D. Z., Whitener, E. M., & Cross, R. (2006). Perceived Trustworthiness of Knowledge Sources: The Moderating Impact of Relationship Length. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1163–1171. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1163>
- Machova, R., Zsigmond, T., Zsigmondova, A., & Seben, Z. (2022). Employee satisfaction and motivation of retail store employees. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 67–83. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-05>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.

- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://www.jstor.org/stable/258792?seq=1&cid=pdf->
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McCroskey, J. C., & Teven, J. J. (1999). Goodwill: A reexamination of the construct and its measurement. *Communication Monographs*, 66(1), 90–103. <https://doi.org/10.1080/03637759909376464>
- McCroskey, J. C., & Young, T. J. (1981). Ethos and credibility: The construct and its measurement after three decades. *Cent States Speech Journal*, 32, 24–34.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473–490. <https://www.jstor.org/stable/259290>
- Mineo, D. L. (2014). The Importance of Trust in Leadership. *Research Management Review*, 20(1).
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. Tyler (Hrsg.), *Trust In Organizations* (S. 261–287). SAGE Publications. <https://www.researchgate.net/publication/247083532>
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261–279. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330207>
- Myers, D. G. (2013). *Psychologie* (3. Aufl.)(S.580–581). Springer.
- Naeem, A., Lodhi, R. N., & Ullah, A. (2021). How transformational leadership influences the knowledge-sharing process: Mediating the role of trust. *International Journal of Knowledge Management*, 17(2), 50–71. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2021040103>
- Neumann, A. (2022). *Ethische Führung und Integrität des Mitarbeiters. Untersuchung der Korrelationen zur Einstellung gegenüber Korruption* (S.13). Springer.

- Nienaber, A. M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507–534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>
- Nitzl, C., Hirsch, B., & Marx, U. (2015). Zur Genese von Vertrauen von Manager/innen gegenüber Controller/innen. Ein Vergleich zwischen Frauen und Männer. *Die Betriebswirtschaft*, 75(2), 97–127.
- Paul, T., & Schyns, B. (2002). Deutsche Leader-Member Exchange Skala (LMX MDM). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis25>
- Petermann, F. (2013). *Psychologie des Vertrauens* (4. Aufl.)(S.11–18, 21–54, 69–101). Hogrefe.
- Pfister, A., & Neumann, U. (2019). Führungstheorien. In E. Lippmann, A. Pfister, & Urs J. (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (5. Aufl.)(S.39–74). Springer.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Posner, B. Z. (2018). The Influence of Demographic Factors on What People Want from their Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 7–16. <https://doi.org/10.1002/jls.21553>
- Qazi, S., Miralam, M. S., & Bhalla, P. (2017). Organizational culture and job satisfaction: A study of organized retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(1), 215–224. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is01/oajsasooors>
- Raffo, D., & Williams, R. (2018). Evaluating potential transformational leaders: Weighing charisma vs. credibility. *Strategy and Leadership*, 46(6). <https://doi.org/10.1108/SL-12-2017-0130>
- Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2). <https://www.researchgate.net/publication/239919667>
- Robbins, S., Judge, T., & Tran, V. (2014). Leadership authentique: entre éthique et confiance. In S. Robbins, T. Judge, & V. Tran (Hrsg.), *Comportements organisationnels* (S.424–429). Pearson.
- Schilcher, C., Ziegler, M., Sauer, S., Will-Zocholl, M., & Poth, A.-K. (2012). Personale und systemische Dimensionen des Vertrauens. Vertrauenspraktiken am Beispiel

- unternehmens- und standortübergreifender Kooperationen. In C. Schilcher, M. Will-Zocholl, & M. Ziegler (Hrsg.), *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt* (S.123–144). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94327-5>
- Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SBKF). (2023). *Bildungsbericht Schweiz 2023*. https://www.skbk-csre.ch/fileadmin/files/pdf/bildungsberichte/2023/BiBer_2023_D.pdf
- Schwerter, F., & Zimmermann, F. (2020). Determinants of trust: The role of personal experiences. *Games and Economic Behavior*, 122, 413–425. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2020.05.002>
- Schyns, B., & Knoll, M. (2015). Leader-Member Exchange. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends in der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S.55–65). Hogrefe.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organisational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Spector, M. D., & Jones, G. E. (2004). Trust in the workplace: Factors affecting trust formation between team members. *Journal of Social Psychology*, 144(3), 311–321. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.3.311-321>
- Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). (2024). *Forschungskonzept Berufsbildung 2025-2028*.
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, 7(15). <https://doi.org/doi:10.3390/educsci7010015>
- Sweeney, P. J., Thompson, V., & Blanton, H. (2009). Trust and Influence in Combat: An Interdependence Model. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(1), 235–264. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00437.x>
- Tillmann, S., Hüttermann, H., & Boerner, S. (2022). Trau, schau, wem: Entstehung und Auswirkungen von Vertrauen in Führungskräfte. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Facetten des Vertrauens und Misstrauens: Herausforderungen für das soziale Miteinander* (S.203–220). Springer.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402–423. <https://doi.org/10.2307/256368>

- Tzafrir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). Trust me: A scale for measuring manager-employee trust. *Management Research*, 2(2), 115–132. <https://doi.org/10.1108/15365430480000505>
- Ugur-Cinar, M., Cinar, K., & Kose, T. (2020). How Does Education Affect Political Trust?: An Analysis of Moderating Factors. *Social Indicators Research*, 152(2), 779–808. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02463-z>
- van den Akker, O. R., van Assen, M. A. L. M., van Vugt, M., & Wicherts, J. M. (2020). Sex differences in trust and trustworthiness: A meta-analysis of the trust game and the gift-exchange game. *Journal of Economic Psychology*, 81. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joep.2020.102329>
- Van Laar, S., & Braeken, J. (2021). Understanding the Comparative Fit Index: It's all about the base! *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 26(26), 1–23.
- Vanneste, B. S., Puranam, P., & Kretschmer, T. (2014). Trust over time in exchange relationships: Meta-analysis and theory. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1891–1902. <https://doi.org/10.1002/smj.2198>
- von Rosenstiel, L. (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S.317–348). Hogrefe.
- Walenta, C. (2012). Empirie der Führung. In P. Heimerl & R. Sichler (Hrsg.), *Strategie Organisation Personal Führung* (S.495–532). Facultas WUV UTB.
- Wegge, J., & von Rosenstiel, L. (2007). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4., akt. Aufl.)(S.475–512). Hogrefe.
- Weinert, A. B. (2015). *Organisations- und Personalpsychologie* (6. Aufl.)(S.457 - 536). Beltz.
- Wesche, J. S., May, D., & Muck, P. M. (2015). Der Einfluss verschiedener Führungsstile auf die Leistung von Geführten. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S.239–252). Hogrefe.
- Whysall, P., Foster, C., & Harris, L. (2009). Job dissatisfaction among retail employees: a study of three leading UK retailers. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(2), 179–198. <https://doi.org/10.1080/09593960903109519>
- Williams, R. I., Raffo, D. M., Randy Clark, W., & Clark, L. A. (2022). A systematic review of leader credibility: its murky framework needs clarity. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00285-6>
- Willis, H., Smith, J. C., Devine, D. (2021). Care to trust? Gender and trust in leaders during the Coronavirus pandemic. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 31(S1), 232–244. <https://doi.org/10.1080/17457289.2021.1924737>

- Wong, Y. T., Wong, C. S., & Ngo, H. Y. (2002). Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: A test of two competing models. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 883–900. <https://doi.org/10.1080/09585190210134264>
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived Interactional Justice and Trust-in-supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97–121. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x>
- Yadav, L. K. (2022). Organizational Trust and Job Satisfaction: Analyzing Gender as a Moderator. *Management Dynamics*, 16(2), 55–63. <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1069>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, 21(1), 50–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.004>
- Yik Cho, Y., & Poister, T. H. (2014). Managerial Practices, Trust in Leadership, and Performance: Case of the Georgia Department of Transportation. *Public Personnel Management*, 43(2), 179–196. <https://doi.org/10.1177/0091026014523136>
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A., (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94 – 105. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>

Anhang

A Fragebogen

Frage 1 Welches Geschlecht hast du?

- ☐ Männlich
- ☐ Weiblich
- ☐ Nichtbinär/drittes Geschlecht
- ☐ Keine Angabe

Frage 2 Wie alt bist du? (Alter bitte als Zahl angeben)

Frage 3 Wie viele Jahre arbeitest du schon bei deinem Arbeitgeber / deiner Arbeitgeberin?

(Zeit bitte in Zahlen angeben)

Frage 4a In welcher Funktion arbeitest du?

- ☐ Lernende/r
- ☐ Angestellte/r ohne Führungsaufgabe
- ☐ Angestellte/r mit Führungsfunktion mit Personal- aber ohne Budgetverantwortung (z. B. Teamleiter/in)
- ☐ Angestellte mit Führungsfunktion mit Personal- und Budgetverantwortung (z. B. Abteilungsleiter/in, Fachleiter/in)
- ☐ Anderes:
- ☐ Möchte ich nicht beantworten.

Frage 4b Welches ist dein bisher höchster Aus-/Weiterbildungsabschluss im Detailhandel?

(Lernenden wurde diese Frage nicht angezeigt)

- ☐ Berufslehraabschluss (z. B. Detailhandelsfachmann/frau)
- ☐ Weiterbildungs-Tage (z. B. Angebote von Berufsfachschulen, Fachverbänden und anderen Anbietern)
- ☐ CAS (z. B. CAS in Retail Innovation)
- ☐ Berufsprüfung (z. B. Detailhandelsspezialist/in, Einkaufsfachmann/-frau, Führungsfachmann/-frau, Marketingfachmann/-frau, Verkaufsfachmann/-frau)
- ☐ Höhere Fachprüfung (z. B. Detailhandelsmanager/in, Einkaufsleiter/in, Marketingleiter/in, Verkaufsleiter/in, Führungsexperte/-expertin)
- ☐ Höhere Fachschule (z. B. Betriebswirtschaftler/in, Marketingmanager/in)
- ☐ Fachhochschule (z. B. Bsc in Betriebsökonomie)
- ☐ Anderes:
- ☐ Möchte ich nicht beantworten.

Frage 5 Wer ist dein direkter Vorgesetzter / deine direkte Vorgesetzte? (Vor- und Nachname)

Frage 6 Welches Geschlecht hat dein direkter Vorgesetzter / deine direkte Vorgesetzte?

- ☐ Männlich
- ☐ Weiblich
- ☐ Nichtbinär / drittes Geschlecht

- ☐ Keine Angabe

Frage 7 Wie alt ist dein direkter Vorgesetzter / deine direkte Vorgesetzte? (Alter bitte als Zahl eingeben)

Frage 8: Welches ist der bisher höchste Aus-/Weiterbildungsabschluss deines/deiner direkten Vorgesetzten? (Wenn du nicht ganz sicher bist, dann gib die Antwortmöglichkeit an, von der du annimmst, dass sie korrekt ist.)

- ☐ Berufslehraabschluss (z. B. Detailhandelsfachmann/frau)
- ☐ Weiterbildungs-Tage (z. B. Angebote von Berufsfachschulen, Fachverbänden und anderen Anbietern)
- ☐ CAS (z. B. CAS in Retail Innovation)
- ☐ Berufsprüfung (z. B. Detailhandelsspezialist/in, Einkaufsfachmann/-frau, Führungsfachmann/-frau, Marketingfachmann/-frau, Verkaufsfachmann/-frau)
- ☐ Höhere Fachprüfung (z. B. Detailhandelsmanager/in, Einkaufsleiter/in, Marketingleiter/in, Verkaufsleiter/in, Führungsexperte/-expertin)
- ☐ Höhere Fachschule (z. B. Betriebswirtschaftler/in, Marketingmanager/in)
- ☐ Fachhochschule (z. B. Bsc in Betriebsökonomie)
- ☐ Anderes:
- ☐ Ich weiss es nicht.

Frage 9 Bitte beurteile die folgenden Aussagen zu deinem/deiner direkten Vorgesetzten. Es gibt kein Richtig oder Falsch, sondern es geht allein um deine Wahrnehmung. Achtung: Einzelne Aussagen sind umgekehrt formuliert, beispielsweise mit „nicht“. Bitte lese jede Aussage sorgfältig durch, bevor du antwortest.

	Ich stimme überhaupt nicht zu.	Ich stimme nicht zu.	Ich stimme eher nicht zu.	Ich stimme eher zu.	Ich stimme zu.	Ich stimme voll und ganz zu.
Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte kommuniziert gut.	0	0	0	0	0	0
Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte ist meiner Meinung nach nicht geeignet, um seinen/ihren Job erfolgreich zu verrichten.	0	0	0	0	0	0
Ich habe das Gefühl, dass ich mich, auch in Zeiten von Unsicherheit, auf meinen direkten Vorgesetzten/meine direkte Vorgesetzte verlassen kann.	0	0	0	0	0	0
Ich verlasse mich darauf, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte mir in schwierigen Situationen den Rücken stärkt.	0	0	0	0	0	0

Ich kann mich nicht darauf verlassen, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte gut überlegte Entscheidungen trifft.	0	0	0	0	0	0
Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte handelt nicht verantwortungsbewusst.	0	0	0	0	0	0
Ich habe nicht das Gefühl, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte verfügbar ist, wenn ich ihn/sie brauche.	0	0	0	0	0	0
Ich habe das Gefühl, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte auch in schwierigen Situationen ehrlich zu mir ist.	0	0	0	0	0	0
Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte macht es schwierig für mich Fehler zuzugeben.	0	0	0	0	0	0
Ich verhalte mich vorsichtig, weil ich nie weiss, wie mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte reagieren wird.	0	0	0	0	0	0
Ich kann mich darauf verlassen, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte in der Lage ist seine/ihre Aufgaben auszuüben.	0	0	0	0	0	0
Ich habe das Gefühl, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte seine/ihre Versprechen einhält.	0	0	0	0	0	0
Ich habe das Gefühl, dass ich mich nicht darauf verlassen kann, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte sich Mühe gibt seine/ihre Arbeit korrekt auszuführen.	0	0	0	0	0	0
Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte nimmt meine Interessen nicht ernst.	0	0	0	0	0	0
Ich bin vom Wissen, das mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte von seiner/ihrer Arbeit hat, beeindruckt.	0	0	0	0	0	0
Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte vertritt Wertvorstellungen, die ich gut finde.	0	0	0	0	0	0
Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte gibt mir das Gefühl wertgeschätzt zu werden.	0	0	0	0	0	0
Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte scheint mir gut ausgebildet zu sein.	0	0	0	0	0	0
Ich vermeide es offen mit meinem direkten Vorgesetzten/meiner direkten Vorgesetzten zu	0	0	0	0	0	0

sprechen, weil ich weiss, dass er/sie die Informationen ausnutzen wird.						
Ich weiss, dass meinem direkten Vorgesetzten/meiner direkten Vorgesetzten meine beruflichen Wünsche wichtig sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich nicht darauf verlassen, dass mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte fair handelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte gibt stets sein/ihr Bestes, um seine/ihre Verpflichtungen zu erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Frage 10 Gibt es sonst noch etwas Wichtiges zu deinem direkten Vorgesetzten / deiner direkten Vorgesetzten, dass Du erwähnen möchtest?

B Begleitbrief für die Geschäftsführenden und Mitarbeitenden

Liebe Geschäftsführer/in, liebe Filialleiter/in *des Sportgeschäfts*

Ich bin bereits vor einigen Tagen an Sie herangetreten mit der Einladung an einer wichtigen Umfrage zum Thema Vertrauen im Detailhandel Sportartikel teilzunehmen, mit der Sie die exklusive Gelegenheit haben, nicht nur Ihr Verständnis für die Arbeitsdynamik in Ihrem Unternehmen zu vertiefen, sondern auch direkten Einfluss auf seine Stärkung zu nehmen. Nun ist es so weit: Die Umfrage startet!

Zu ihrer Erinnerung, wieso diese Umfrage für Sie und Ihre Mitarbeitenden wichtig ist:

Diese Umfrage zielt darauf ab, das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften im Detailhandel Sportartikel zu analysieren. Als treibende Kraft hinter Ihrem Unternehmen wissen Sie, dass Vertrauen das Herzstück jeder erfolgreichen Arbeitsbeziehung bildet. In einer Zeit, in der vor allem der Fachkräftemangel diese Branche herausfordert und weitere Herausforderungen wie die Inflation, Regulierungen oder den E-Commerce im Detailhandel allgegenwärtig sind, ist es entscheidender denn je, die Bindung und Motivation Ihrer Mitarbeitenden zu stärken. Indem Sie an unserer Umfrage teilnehmen, erhalten Sie nicht nur wertvolle Einblicke in dieses kritische Element, sondern haben auch die Möglichkeit, aktiv zur Förderung einer vertrauensvollen Unternehmenskultur beizutragen.

Nutzen Sie diese Gelegenheit, nicht nur Einblicke zu gewinnen, sondern aktiv die Zukunft Ihres Unternehmens zu gestalten! Deshalb möchte ich Sie herzlich dazu einladen, **ihre Mitarbeitenden zu ermutigen an der kurzen Umfrage teilzunehmen und ihnen diese Mail mit den folgenden Instruktionen und dem Link zur Umfrage weiterzuleiten oder zu zeigen.**

Wie in der Vorinformation angekündigt, sende ich Ihnen nach Abschluss der Masterarbeit gerne eine Zusammenfassung der Erkenntnisse zu.

Für die Teilnehmenden:

Gestalte die Zukunft Ihres Arbeitsumfelds – Deine Meinung ist gefragt!

Lieber Detailhandelsfachmann, liebe Detailhandelsfachfrau

Hast du schon einmal das Gefühl gehabt, dass deine Stimme nicht gehört wird? Dass deine Meinung und dein Feedback nicht ausreichend berücksichtigt werden? Nun, jetzt hast du die

Möglichkeit, das zu ändern. Nimm an dieser Umfrage teil und teile deine Meinung. Das Ausfüllen des Fragebogens wird **maximal 10 Minuten** in Anspruch nehmen.

Wieso? Dein Job ist oft erfüllend, aber auch anspruchsvoll: Lange Arbeitszeiten, Wochenenddienste und manchmal herausfordernde Kundschaft. Dabei sind gute Beziehungen zu deinen Vorgesetzten nachweislich wichtig, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Um gute Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden entstehen und überdauern zu lassen, spielt Vertrauen in die Führungskräfte dabei eine wesentliche Rolle. Deine Teilnahme ist von entscheidender Bedeutung, um ein vollständiges Bild davon zu erhalten, wie Vertrauen im Detailhandel Sportartikel erlebt wird.

Deshalb möchte ich dich herzlich dazu einladen, **bis spätestens am Freitag, 01.03.2024** an der **kurzen Umfrage teilzunehmen**. Via diesen [LINK](#) kannst du **auf den Fragebogen zugreifen**.

Als Dankeschön hast du die Chance, einen von fünf Migros- oder Coop-**Einkaufsgutscheinen im Wert von je 50 CHF zu gewinnen!**

Wichtige Informationen zur Anonymität und Teilnahmeberechtigung:

Anonymität: Deine Privatsphäre ist mir sehr wichtig und alle Angaben werden streng vertraulich. Du wirst gebeten, einige persönliche Informationen von dir und deinem/deiner direkten Vorgesetzten preiszugeben (zum Beispiel Name des/der direkten Vorgesetzten, Alter, Ausbildung). Diese Daten werden jedoch unmittelbar nach Erhalt der Umfragedaten **anonymisiert** und kann in weiteren Schritten **keiner bestimmten Person mehr zugeordnet werden**. Somit wird deine Anonymität sowie der deiner oder deines direkten Vorgesetzten und sowie deinem Arbeitgeber/deiner Arbeitgeberin zu jeder Zeit gewährleistet.

Teilnahmeberechtigung: Lernende und ausgebildete Detailhandelsfachpersonen sowie Quereinsteiger/innen!

Es ist egal, ob du noch in der Lehre zum/r Detailhandelsfachmann/frau bist oder seit Jahren im Beruf als Detailhandelsfachmann/frau tätig und selbst mit Führungsaufgaben betraut (Budget- oder Personalverantwortung) bist. Alle dürfen den Fragebogen ausfüllen, wenn sie im Verkauf arbeiten und einen direkten Vorgesetzten / eine direkte Vorgesetzte haben.

Wer ist dein direkter Vorgesetzter / deine direkte Vorgesetzte?

Als Lernende/r ist das dein Berufsbildner / deine Berufsbildnerin. Als ausgebildete/r Detailhandelsfachmann/frau ist das die Person, die beispielsweise die Mitarbeitendengespräche oder Zielvereinbarungsgespräche mit dir führt. Also zum Beispiel der Filialleiter / die Filialleiterin.

Falls du mehr als einen direkten Vorgesetzten / eine direkte Vorgesetzte hast, wähle bitte denjenigen Vorgesetzten oder diejenige Vorgesetzte, mit dem oder der du es häufiger zu tun hast.

Ich bitte dich ausserdem, möglichst alle Fragen zu beantworten und dich bei Unsicherheit für eine der Antwortmöglichkeiten, welche am besten passt, zu entscheiden.

Du kannst die Beantwortung jederzeit unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fertigstellen. Deine Teilnahme ist freiwillig und du hast das Recht den Fragebogen jederzeit abbrechen. Du kannst jederzeit von mir die Vernichtung deiner gesamten Daten verlangen.

Bei Fragen oder Unklarheiten stehe ich dir gerne per E-Mail (Manuela.Gigon@studierende.ehb.swiss) oder What's App (077 414 31 87) zur Verfügung.

Bitte fülle den Fragebogen **bis spätestens am Freitag, 01.03.2024** aus.

Mit sportlichen Grüssen

Manuela Gigon

C Prüfung der Voraussetzungen der Faktorenanalyse mit 22 Items

In der Korrelationsmatrix sind sehr viele Variablen ersichtlich, welche Korrelation < 0.3 aufweisen, und zwei mit einer Korrelation ≥ 0.9 . Die Anzahl wird als zu hoch eingestuft.

Die Determinante der Korrelationsmatrix beträgt 0.000001830. Sie ist somit kleiner als die geforderte 0.00001 und bedeutet, dass Multikollinearität vorliegen könnte.

Der Kaiser-Meyer-Olkin-Wert beträgt 0.774, womit er den Mindestwert von 0.5 übersteigt (Field, 2009). Die Signifikanz nach Barlett ist gegeben ($p < 0.001$).

In der Anti-Image-Korrelation belaufen sich 10 von 22 Korrelationen (Werte mit ^a gekennzeichnet) über 0.8. Von 22 Korrelationen sind somit 12 kleiner als 0.8, wobei sie zwischen 0.398 und 0.797 liegen.

Weniger als 50% nicht redundante Residuen mit absoluten Werten sind grösser als 0.05, genauer gesagt sind es 42% (98 Residuen). Da „je weniger, desto besser“ gilt, ist das in Ordnung.

Die durchschnittliche Kommunalität ist nicht > 0.7 , sondern bewegt sich eher im Bereich von 0.5 (Samplegrösse 67 Fälle), was nicht ausreichend ist. Spezifischer ausgedrückt sind nur 5 von 22 Fällen bei den Kommunalitäten („Extraktion“) ≥ 0.7 .

In der Komponentenkorrelationsmatrix sind die Werte zwischen -0.313 bis 0.192. Da die Werte hier so klein wie möglich sein sollten, sind diese Werte relativ gut.

In der ersten Analyse zeigten sich sechs Faktoren, welche Eigenwerte > 1 als Kaiser's Kriterium aufwiesen. Die vorgegebenen vier Faktoren erklärten 58.79% der kumulierten Varianz.

D Prüfung der Voraussetzungen der Faktorenanalyse mit 16 Items

In der Korrelationsmatrix sind deutlich weniger Variablen ersichtlich, welche eine Korrelation < 0.3 aufweisen, und keine mit einer Korrelation ≥ 0.9 . Diese Anzahl wird als akzeptabel eingestuft.

Die Determinante der Korrelationsmatrix beträgt 0.000076. Sie ist somit grösser als die geforderte 0.00001 und bedeutet, dass keine Multikollinearität vorliegt.

Der Kaiser-Meyer-Olkin-Wert beträgt 0.827, womit er den Mindestwert von 0.5 übersteigt (Field, 2009). Die Signifikanz nach Barlett ist gegeben ($p < 0.001$).

In der Anti-Image-Korrelation belaufen sich 11 von 16 Korrelationen (Werte mit ^a gekennzeichnet) über 0.8. Von 16 Korrelationen sind 5 kleiner als 0.8, wobei sie sich zwischen 0.619 und 0.777 bewegen.

Weniger als 50% nicht redundante Residuen mit absoluten Werten sind grösser als 0.05, genauer gesagt sind es 44% (53 Residuen). Da „je weniger, desto besser“ gilt, ist das in Ordnung.

Die durchschnittliche Kommunalität ist nicht > 0.7 , sondern 0.68 (Samplegrösse 67 Fälle), was nicht ideal ist, aber nur wenig unter der Grenze liegt. Spezifischer ausgedrückt sind 8 von 16 Fälle bei den Kommunalitäten („Extraktion“) ≥ 0.7 .

In der Komponentenkorrelationsmatrix sind die Werte zwischen -0.365 bis 0.417. Die Werte sollten hier möglichst klein sein. Sie werden noch akzeptiert.

E Ausgeschlossene Items

Item	Aussage	Dimension von Vertrauen
V_2	Mein direkter Vorgesetzter / meine direkte Vorgesetzte ist meiner Meinung nach nicht geeignet, um seinen/ihren Job erfolgreich zu verrichten.	Kompetenz
V_5	Ich kann mich nicht darauf verlassen, dass mein direkter Vorgesetzter / meine direkte Vorgesetzte gut überlegte Entscheidungen trifft.	Kompetenz
V_6	Mein direkter Vorgesetzter / meine direkte Vorgesetzte handelt nicht verantwortungsbewusst.	Integrität
V_9	Mein direkter Vorgesetzter / meine direkte Vorgesetzte macht es schwierig für mich Fehler zuzugeben.	Wohlwollen
V_10	Ich verhalte mich vorsichtig, weil ich nie weiss, wie mein direkter Vorgesetzter / meine direkte Vorgesetzte reagieren wird.	Vorhersagbarkeit
V_21	Ich kann mich nicht darauf verlassen, dass mein direkter Vorgesetzter / meine direkte Vorgesetzte fair handelt.	Integrität

F Deskriptive Statistik der Mitarbeitenden und der Führungskräfte

Tabelle 10 Gruppen der Bildungsstände der Mitarbeitenden und Führungskräfte

Bildungsstand der Mitarbeitenden	Bildungsstand der Führungspersonen	N
Obligatorischer Schulabschluss	Obligatorischer Schulabschluss	4
	EFZ	1
	Weiterbildungen/CAS	1
	Anderes	1
	Nicht bekannt	3
EFZ	EFZ	5
	Weiterbildungen/CAS	4
	BP/HF/FH	14
	HFP	3
	Nicht bekannt	6
Weiterbildungen/CAS	EFZ	3
	Weiterbildungen/CAS	5
	BP/HF/FH	3
	HFP	1
BP/HF/FH	EFZ	1
	Weiterbildungen/CAS	1
	BP/HF/FH	4
	HFP	1
HFP	BP/HF/FH	2
	Nicht bekannt	1
Anderes	BP/HF/FH	1
	Nicht bekannt	2

Tabelle 11 Gruppen der Mitarbeitenden anhand des Bildungsstands und Geschlecht

Bildungsstand der Mitarbeitenden	Geschlecht der Mitarbeitenden	N
Obligatorischer Schulabschluss	Männlich	7
	Weiblich	3
EFZ	Männlich	8
	Weiblich	24
Weiterbildungen/CAS	Männlich	4
	Weiblich	8
BP/HF/FH	Männlich	5
	Weiblich	2
HFP	Männlich	1
	Weiblich	2
Anderes	Männlich	2
	Weiblich	1

Tabelle 12 Deskriptive Statistik des Bildungsstands der Mitarbeitenden

Bildungsstand der Mitarbeitenden (n = 67)	N	Mittelwert	95% Konfidenzintervall	Standardabweichung
Obligatorischer Bildungsabschluss	10	5.08	[4.81, 5.34]	0.32
EFZ	32	4.99	[4.75, 5.23]	0.66
Weiterbildungen/CAS	12	5.25	[4.88, 5.63]	0.56
BP/HF/FH	7	5.23	[4.76, 5.70]	0.51
HFP	3	4.91	[3.66, 6.16]	0.50
Anderes	3	4.92	[3.92, 5.91]	0.40

Tabelle 13 Deskriptive Statistik des Bildungsstands der Führungskräfte

Bildungsstand der Führungskräfte (n = 67)	N	Mittelwert	95% Konfidenzintervall	Standardabweichung
Obligatorischer Bildungsabschluss	4	5.14	[4.52, 5.76]	0.39
EFZ	10	4.63	[3.94, 5.31]	0.89
Weiterbildungen/CAS	11	5.08	[4.71, 5.45]	0.56
BP/HF/FH	24	5.17	[4.97, 5.38]	0.49
HFP	5	5.23	[4.56, 5.89]	0.54
Anderes	1	5.38	-	-
Nicht bekannt	12	5.04	[4.73, 5.35]	0.41

G Resultate der Mann-Whitney-Tests

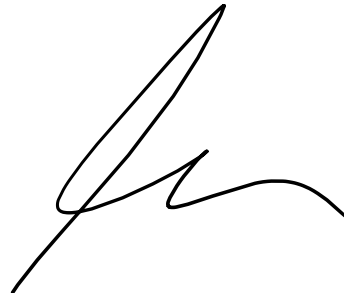
Tabelle 14 Resultate der Mann-Whitney-Tests der Gruppen der Bildungsstände der Führungskräfte

Gruppen der Bildungsstände der Führungskräfte	Gruppen-grösse (n)	Mann-Whitney-U-Test	z-Wert	Signifikanz (p-Wert, einseitig)
Obligatorischer Schulabschluss – EFZ	4 – 10	13.50	-0.92	0.37
Obligatorischer Schulabschluss – Weiterbildungen/CAS	4 – 11	20.00	-0.26	0.85
Obligatorischer Schulabschluss – BP/HF/FH	4 – 24	47.50	-0.03	0.98
Obligatorischer Schulabschluss – HFP	4 – 5	9.00	-0.25	0.91
Obligatorischer Schulabschluss – Nicht bekannt	4 – 12	22.00	-0.24	0.81
EFZ – Weiterbildungen/CAS	10 – 11	41.00	-0.99	0.35
EFZ – BP/HF/FH	10 – 24	81.00	-1.48	0.15
EFZ – HFP	10 – 5	14.50	-1.29	0.21
EFZ – Nicht bekannt	10 – 12	36.00	-1.58	0.12
Weiterbildungen/CAS – BP/HF/FH	11 – 24	111.00	-0.75	0.47
Weiterbildungen/CAS – HFP	11 – 5	23.00	-0.51	0.66
Weiterbildungen/CAS – Nicht bekannt	11 – 12	55.00	-0.68	0.53
BP/HF/FH – HFP	24 – 5	60.00	0.00	1.00
BP/HF/FH – Nicht bekannt	24 – 12	138.00	-0.20	0.86
HFP – Nicht bekannt	5 – 12	29.00	-0.11	0.96

Selbstständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt und die Daten gemäss den wissenschaftlichen Standards erhoben und bearbeitet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Es handelt sich bei meiner Arbeit um kein Plagiat. Mir ist bewusst, dass eine Zuwiderhandlung die Note F zur Folge hat, dass die EHB zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist, und dass allfällige rechtliche Schritte vorbehalten bleiben (Art. 4 und 23 der EHB-Studienverordnung).“

Künstliche Intelligenz (ChatGPT und DeepL Write) wurden zur Kontrolle der Rechtschreibung und Grammatik sowie zur Textüberarbeitung genutzt.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'G' followed by a horizontal line and a small flourish.

Samedan, 19.07.2024

Manuela Gigon