

VertrauensPRAXIS – Erprobung eines Vertrauens-Assessments in einem Mitgliedsunternehmen der BGHW

Key Facts

- Vertrauen gewinnt in einer komplexen Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung
- Der Einsatz eines Vertrauens-Assessments ermöglicht einen Zugang zu Sicherheit und Gesundheit aus Sicht der Beschäftigten
- In einem Mitgliedsunternehmen der Berufsgenossenschaft für Handel und Warenlogistik (BGHW) wurde ein Vertrauens-Assessment des Instituts für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) erfolgreich erprobt

Autorin und Autor

➔ Dr. Ulrike Bollmann

➔ Robert Gründler

Wie hängen eine Praxis des Vertrauens sowie sicheres und gesundes Handeln zusammen? Ein Pilotprojekt des Instituts für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) in einem Mitgliedsunternehmen der Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik (BGHW) ging diesem Zusammenhang auf den Grund.

Vertrauen ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens in einer sich wandelnden Arbeitswelt, die durch zunehmende Komplexität und Ungewissheit gekennzeichnet ist. Unternehmen mit einem hohen Maß an Vertrauen zwischen Arbeitgebenden und Beschäftigten überstehen Krisenzeiten besser.^[1] Auf der Grundlage der Ergebnisse eines bilateralen Forschungsprojektes mit der Koreanischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (KOSHA) hat das IAG in Zusammenarbeit mit der Beratungsfirma WissensImpuls das Instrument VertrauensPRAXIS entwickelt.^[2] Von Juni bis Dezember 2022 wurde das Instrument in einem Mitgliedsunternehmen der BGHW praktisch erprobt.

Assessments sind Instrumente zur Analyse und Bewertung. VertrauensPRAXIS ist der Eigenname eines Assessments, das die Praktiken des Vertrauens innerhalb einer Organisation zum Gegenstand hat. Für das Assessment wird zwischen zwei Ebenen des Vertrauens unterschieden: zum einen

der Ebene des zwischenmenschlichen Vertrauens, sprich Vertrauen zwischen Führungskräften und Beschäftigten sowie Vertrauen im Team, und zum anderen der Ebene des institutionellen Vertrauens wie das Vertrauen in das Unternehmen und in das System. Hierbei kommen sowohl positive Effekte von Vertrauen in den Blick, zum Beispiel Meldung von Beinaheunfällen oder bessere Entscheidungen in kritischen Situationen durch vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team, als auch negative Effekte von Vertrauen, beispielsweise blindes Vertrauen auf Regeln.

Ziel des Transferprojektes war es, das Betriebsgeschehen aus Sicht der Beschäftigten zu betrachten und somit neue Erkenntnisse zum sicheren und gesunden Arbeiten im Unternehmen zu gewinnen.

Konzept von Vertrauen

Das Instrument VertrauensPRAXIS baut auf einem Konzept von Vertrauen auf, das Vertrauen über die Faktoren Gerechtig-

keit, Fürsorge und Kompetenz bestimmt und Vertrauen als einen Aspekt von Beziehung betrachtet.^[3]

Definition von Gerechtigkeit

Gerechtigkeit steht für Integrität, Ehrlichkeit und hohe moralische Grundsätze. Urteile über Integrität bilden sich relativ schnell im Laufe einer Beziehung. Eine Kultur der Prävention basiert auf der Kongruenz von Werten. Wertebasiertes Vertrauen fördert die Zusammenarbeit (im Team) und damit verlässliche Entscheidungen in kritischen Situationen.

Definition von Fürsorge

Fürsorge impliziert, dass eine Person einer anderen Person oder einer Institution zutraut, etwas Gutes für sich selbst oder andere zu tun, und zwar ohne ein egozentrisches Profitmotiv. Sie basiert auf einer positiven Grundeinstellung gegenüber einer anderen Person oder einem System. Fürsorge ist gleichbedeutend mit Wohlwollen und drückt sich in der Haltung aus, einer Person oder einer Organisation etwas

„**Vertrauen ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens in einer sich wandelnden Arbeitswelt, die durch zunehmende Komplexität und Ungewissheit gekennzeichnet ist.**“

Gutes tun zu wollen. Das Urteil darüber, ob eine Person oder ein System wohlwollend und fürsorglich agieren, braucht Zeit.

Definition von Kompetenz

Kompetenz ist die Fähigkeit, in einem bestimmten Bereich etwas zu bewirken. Dies hängt entweder von einem statischen Set an Wissen, Fähigkeiten und persönlichen Einstellungen ab oder von der Fähigkeit, gute Arbeit in einem bestimmten Kontext zu leisten. Kompetenzurteile bilden sich relativ schnell im Laufe der Beziehung.

Methoden des Vertrauens-Assessments

Das Instrument VertrauensPRAXIS besteht aus drei Bausteinen: Kurzbefragung, Einzelinterviews und Workshop. Bei der Durchführung des Assessments kommen sowohl quantitative als auch qualitative Methoden zum Einsatz.^[4]

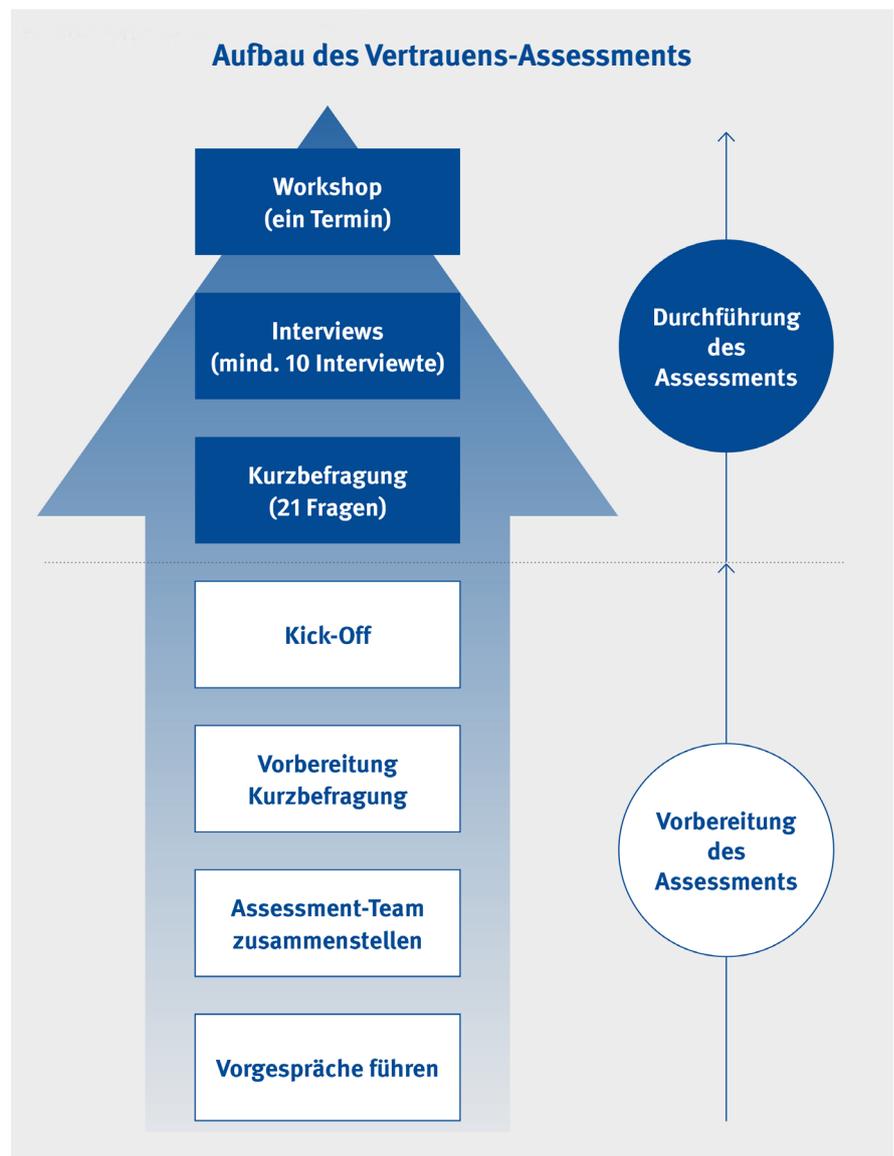
Mithilfe der standardisierten schriftlichen Kurzbefragung wird die Differenz von idealen und tatsächlichen Vertrauenspraktiken pro Vertrauensfaktor im Unternehmen erhoben. Bei der Auswertung der Fragebogen entsteht ein erstes sogenanntes

„Vertrauensprofil“ für das Unternehmen, den Betrieb oder eine einzelne Abteilung. Basierend auf den Vertrauenspraktiken mit den größten Differenzen werden in den Einzelinterviews mögliche Mechanismen, sogenannte „kulturelle Dynamiken“, die der Differenz zwischen „ideal“ und „tatsächlich“ zugrunde liegen können, analysiert.^[5] Im Anschluss an die Interviews werden die dort gemachten Aussagen inhaltsanalytisch ausgewertet und „Ankerstellen“ für jeden Faktor identifiziert, die die kulturellen Dynamiken veranschaulichen.^[6] Im Workshop werden diese Ankerstellen von den Teilnehmenden geprüft auf aus ihrer

Sicht möglicherweise zugrunde liegende implizite Grundannahmen.^[7] Auf Basis der festgestellten Grundannahmen formulieren die Beschäftigten positive Leitsätze für die Verbesserung der Präventionskultur im Unternehmen und konkrete Maßnahmevorschläge zur Umsetzung der Leitsätze.

Erprobung des Vertrauens-Assessments

Dem Einsatz des Instrumentes VertrauensPRAXIS im Mitgliedsunternehmen der BGHW ging ein intensiver Vorprozess voraus. Dieser umfasste:



Quelle: DGUV

Abbildung 1: Aufbau des Vertrauens-Assessments



Auf Basis der festgestellten Grundannahmen formulieren die Beschäftigten positive Leitsätze für die Verbesserung der Präventionskultur im Unternehmen und konkrete Maßnahmenvorschläge zur Umsetzung der Leitsätze.“

- die Zusage des Unternehmens, sich auf das Vertrauens-Assessment einzulassen
- den frühzeitigen Einbezug aller relevanten Beteiligten im Unternehmen (Geschäftsführung, Betriebsleitung, Betriebsrat, Personalverwaltung, Führungskräfte) und des Vertreters der BGHW
- die Ausformulierung der Ziele und erwarteten Ergebnisse des Projektes
- die Reflexion wichtiger Erfolgsfaktoren und möglicher Hindernisse für die praktische Umsetzung des Projektes
- den Abschluss einer formalen Kooperationsvereinbarung zwischen dem Unternehmen, dem IAG, der BGHW und der Firma WissensImpuls sowie
- die Zusammenstellung eines internen Assessment-Teams als Schnittstelle zum Unternehmen

Leitendes Prinzip für den Einsatz des Instrumentes VertrauensPRAXIS ist, alle Beschäftigten von Anfang an am Prozess zu beteiligen. Deshalb wurde eine Auftaktveranstaltung konzipiert und gemeinsam mit den Vertreterinnen und Vertretern des Unternehmens durchgeführt. Hierzu wurden alle Beschäftigten persönlich eingeladen. Um Beschäftigte in der Früh-, Spät- und Nachtschicht gleichermaßen zu erreichen, wurde die Auftaktveranstaltung dreimal an einem Tag durchgeführt. Darüber hinaus

fand auch eine Abschlussveranstaltung für alle Beschäftigten statt, um über die Ergebnisse zu berichten.

Das interne Assessment-Team entwickelte für das Projekt zudem ein eigenes Motto: „Jeder zählt!“. Damit sollte zum Ausdruck gebracht werden: Niemand wird zurückgelassen, jeder und jede kann sich einbringen.

Vertrauensprofil

Der Fragebogen wurde sowohl inhaltlich als auch sprachlich an den Bedarf des Mitgliedsunternehmens der BGHW angepasst.^[8] Die Kurzbefragung erzielte eine Rücklaufquote von 64 Prozent, die höher war als die Rücklaufquote von vorangegangenen Beschäftigtenbefragungen im Unternehmen. Die Auswertung der Fragebogen ergab, dass für jeden Vertrauensfaktor Differenzen zwischen „Soll“ (idealer Vertrauenspraxis) und „Ist“ (tatsächlicher Vertrauenspraxis) festgestellt werden konnten. So zeigte sich beim Faktor Gerechtigkeit zum Beispiel ein geringer Unterschied zwischen der idealen und der tatsächlichen Situation im Hinblick auf das Einhalten von Zusagen durch den Vorgesetzten. Ein großer Unterschied konnte hier zum Beispiel für die Aussage „Meine Überzeugungen stimmen mit den Prinzipien und Werten des Betriebes überein“ festgestellt werden. Beim Faktor Fürsorge gab es den größten

Unterschied zwischen der Einschätzung der idealen und tatsächlichen Situation mit Bezug auf die Aussage „Wenn ich ein Problem habe, kann ich mich darauf verlassen, dass mein Betrieb mich unterstützt“. Für den Faktor Kompetenz konnte der größte Unterschied dahin gehend festgestellt werden, ob Entscheidungen zu Sicherheit und Gesundheit gemeinsam getroffen werden. Gemäß dem Konzept des Vertrauens-Assessments zeigt eine große Differenz zwischen „Soll“ und „Ist“ ein Potenzial für Veränderung an und eröffnet somit eine Chance für eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen.

Kulturelle Dynamiken

Im Mitgliedsunternehmen der BGHW führte das externe Assessment-Team insgesamt 15 Interviews durch. Zwei Drittel der Teilnehmenden kamen aus der Produktion, während ein Drittel eine kaufmännische Tätigkeit ausübte; 86 Prozent der Interviewten waren männlichen und 13 Prozent weiblichen Geschlechts. Die Interviews dauerten zwischen 60 und 90 Minuten.

Ausgangspunkt für die Einzelinterviews waren zunächst die mittels der Kurzbefragung festgestellten Differenzen für jeden Faktor des Vertrauens. Entscheidend in dieser Phase des Projektes war jedoch die Beschäftigung mit Beispielen aus der eigenen Arbeitspraxis. Am konkreten Beispiel



Leitendes Prinzip für den Einsatz des Instrumentes VertrauensPRAXIS ist, alle Beschäftigten von Anfang an am Prozess zu beteiligen.“

wurde geprüft, mit welchen Mechanismen die Beschäftigten die Differenz zwischen „ideal“ und „tatsächlich“ kompensierten und welche Mechanismen das Problem im Alltag noch verschärften. Die Aussagen wurden während des Interviews auf einem Poster notiert. Mithilfe dieses „Loop“-Posters konnten die kulturellen Dynamiken im Unternehmen besser nachvollziehbar gemacht werden. Die Visualisierung der

Aussagen stimulierte zudem das Gespräch und trug wesentlich dazu bei, dass sich die Befragten gegenüber dem externen Assessment-Team öffneten.

Ankerstellen

Insgesamt konnten während der Interviews 468 Aussagen schriftlich festgehalten und anschließend inhaltsanalytisch ausgewer-

tet werden.^[9] Jede Aussage wurde zunächst im Hinblick auf den zugeordneten Faktor (Gerechtigkeit, Fürsorge, Kompetenz) geprüft, indem die Aussagen mit der jeweiligen Faktordefinition abgeglichen wurden. Zudem wurde jede Aussage einer Faktorstufe (hoch, mittel, gering) zugeordnet. Dazu wurde eine Kodierhilfe verwendet, in der beispielgebende Aussagen für die jeweiligen Faktorstufen dargestellt sind.

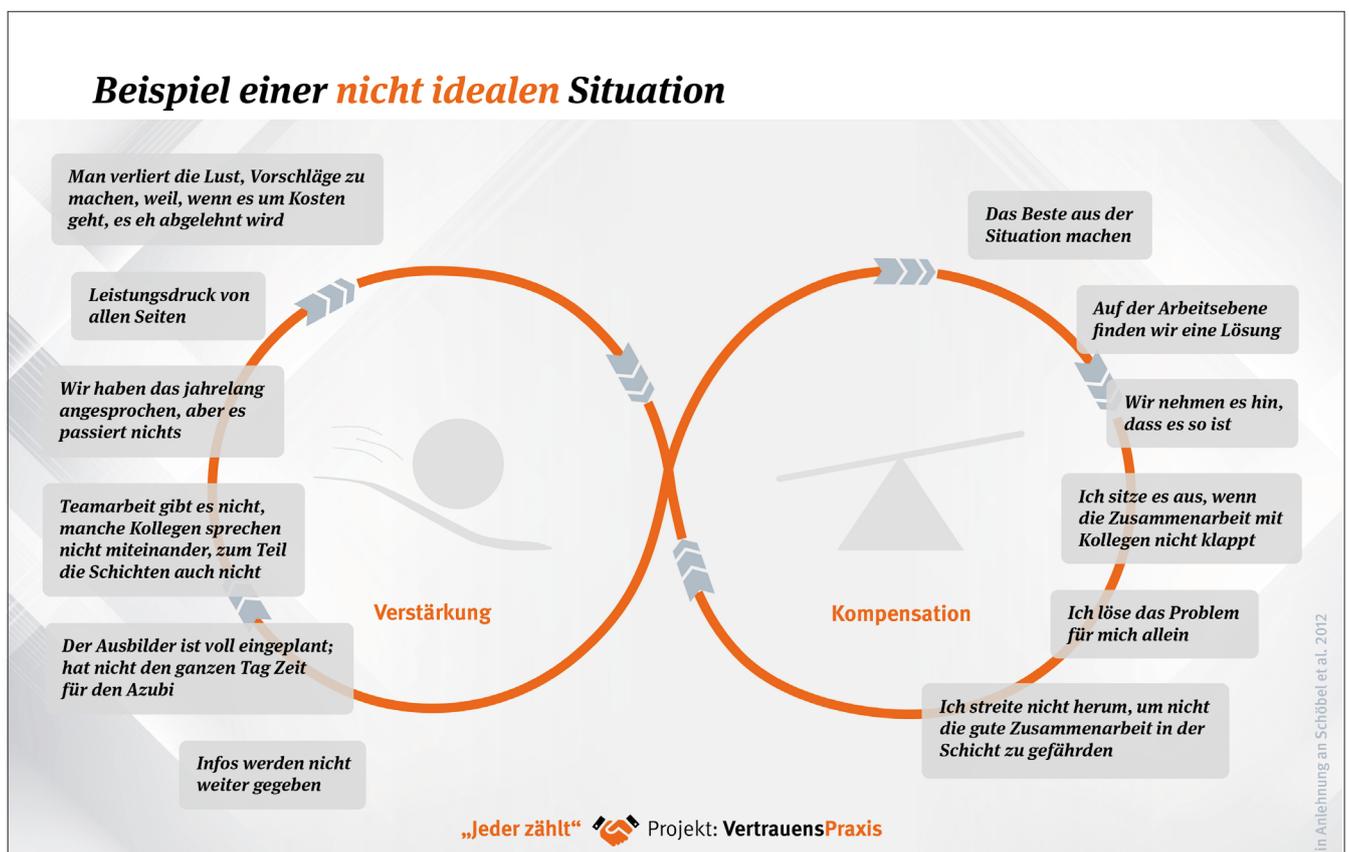


Abbildung 2: Beispiel einer Interviewdokumentation zur Analyse der kulturellen Dynamiken in Anlehnung an [5]



Auf Basis der erarbeiteten Grundannahmen wurden zehn Leitsätze für die Entwicklung der zukünftigen Arbeitskultur im Mitgliedsunternehmen formuliert.“

Abschließend wurden für jede Faktorstufe zentrale Aussagen als sogenannte „Ankerstellen“ markiert.

Für den weiteren Prozess wurde durch das externe Assessment-Team jeweils ein Set von Ankerstellen, die eine hohe, mittlere oder geringe Ausprägung des Faktors Gerechtigkeit, Fürsorge und Kompetenz im Unternehmen repräsentierten, ausgewählt und mit dem internen Assessment-Team besprochen.

Grundannahmen

Zum abschließenden Workshop wurden alle Interviewten eingeladen. 14 Personen nahmen teil, dies entsprach 93 Prozent aller Interviewten.

Im ersten Teil des Workshops wurden anhand der Ankerstellen mögliche Grundannahmen erarbeitet, die in der Arbeitspraxis dazu führen können, dass der oder die Vorgesetzte oder jemand aus dem Team als mehr oder weniger gerecht, fürsorglich oder kompetent wahrgenommen wird. Wie bereits während der Interviews wurde auch hierfür an konkreten Beispielen gearbeitet. So verständigten sich die Beschäftigten im Workshop zum Beispiel auf folgende geteilte Grundannahmen im Unternehmen: „Mein Engagement zahlt sich nicht aus“ (Faktor Gerechtigkeit); „Wir brauchen ein gutes Miteinander“ (Faktor Fürsorge); „Wir werden gehört, können aber nichts beeinflussen“ (Faktor Kompetenz).

Die Arbeit an den im Mitgliedsunternehmen vorhandenen kollektiv geteilten und

häufig impliziten Grundannahmen war für alle Teilnehmenden anstrengend. Sie bildete jedoch eine wichtige Grundlage für die im zweiten Teil des Workshops formulierten Leitsätze und Maßnahmenvorschläge.

Leitsätze

Auf Basis der erarbeiteten Grundannahmen wurden zehn Leitsätze für die Entwicklung der zukünftigen Arbeitskultur im Mitgliedsunternehmen formuliert. Hier eine Auswahl:

- Unsere Führungskräfte haben auf ihrer jeweiligen Ebene Entscheidungsgewalt.
- Wir haben empathische Führungskräfte, die uns verstehen, die unseren Betrieb „atmen“.
- Mir sind meine Kolleginnen und Kollegen wichtig und deshalb unterstütze ich sie.
- Wir nehmen die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden wahr, ernst und nutzen sie.
- Die Azubis sind unsere Zukunft.

Von zentraler Bedeutung für die Beschäftigten war, dass im Anschluss an das Vertrauens-Assessment auch tatsächlich etwas passiert. Deshalb brauchte es Antworten auf die Frage, mit welchen Maßnahmen die formulierten Leitsätze erreicht werden können.

Maßnahmenvorschläge

Im Workshop erarbeiteten die Beschäftigten sowohl Vorschläge für Maßnahmen,

die mit eigenen Mitteln umgesetzt werden können, als auch Vorschläge für Maßnahmen, die auf der Ebene der Unternehmensleitung entschieden und realisiert werden müssen. Diese Unterscheidung diente dazu, sich zunächst auf das Machbare zu konzentrieren.

Beide Maßnahmenblöcke wurden abschließend durch die Vergabe von Punkten priorisiert. Für die beiden Maßnahmenvorschläge mit den höchsten Punktwerten wurden bereits während des Workshops sogenannte „Kümmerer“ benannt, die später zu kleinen Teams, den „Kümmerergruppen“, erweitert wurden.

Auf der Abschlussveranstaltung des Projekts „Jeder zählt!“ wurden die Ergebnisse und insbesondere die erarbeiteten Maßnahmen vorgestellt. Erneut wurden die Beschäftigten persönlich eingeladen; nahezu alle folgten dieser Einladung.

Präsentiert wurde eine Matrix mit Maßnahmenvorschlägen zu folgenden Oberthemen:

- regelmäßige Team-Meetings
- Entscheidungsbefugnis der Teamleiter und Teamleiterinnen
- Förderung des Informationsaustausches (intern/extern)
- Qualifizierung/Nachwuchsförderung

Bereits während der Veranstaltung wurden neue Umsetzungsvorschläge gemacht, so zum Beispiel der Vorschlag für einen Rollentausch zwischen Geschäftsführer und einem Beschäftigten.



Von zentraler Bedeutung für die Beschäftigten war, dass im Anschluss an das Vertrauens-Assessment auch tatsächlich etwas passiert. Deshalb brauchte es Antworten auf die Frage, mit welchen Maßnahmen die formulierten Leitsätze erreicht werden können.“

Evaluation des Vertrauens-Assessments

Direkt im Anschluss an den Workshop erhielten die Teilnehmenden einen Bewertungsbogen. Die Evaluation des Vertrauens-Assessments erfolgte auf der Grundlage des Vier-Ebenen-Modells nach Kirkpatrick.^[10] Auf der Ebene der Reaktionen (Ebene 1) zeigten sich in allen Phasen des Projektes positive Zufriedenheitswerte in Bezug auf die Beteiligung. Zwei Personen schätzten sich allerdings als insgesamt wenig beteiligt ein. Auch die Einschätzungen des Lernerfolgs (Ebene 2) fiel für viele Teilnehmende positiv aus. Allerdings sind für mindestens drei Personen durch das Interview einige Dinge nicht klarer geworden und die Interviews konnten diese Personen nicht zum Nachdenken anregen. Insgesamt hatten die Personen unmittelbar nach dem Workshop eine geringe Transfererwartung (Ebene 3). Die Frage nach den Resultaten des Vertrauens-Assessments (Ebene 4) wird sich erst dann beantworten lassen, wenn die im Projekt entwickelten Maßnahmenvorschläge umgesetzt und dauerhaft fortgeführt worden sind. So sollten Veränderungen in den Sicherheits- und Gesundheitskennziffern frühestens sechs bis zwölf Monate nach Projektabschluss feststellbar sein.

Folgeprozess

Hervorzuheben ist, dass das Mitgliedsunternehmen der BGHW noch während

der Laufzeit und direkt im Anschluss an das Pilotprojekt mit der Umsetzung von Maßnahmenvorschlägen begann.

Während einer Nachbesprechung der internen und externen Assessment-Teams Anfang 2023 wurde deutlich, dass zwischenzeitlich alle „Kümmerergruppen“ ihre Arbeit aufgenommen und die Maßnahmenmatrix systematisch weiterentwickelt hatten:

- Neben regelmäßigen Teammeetings finden nun auch Schichtmeetings statt, für die ein Gesprächsleitfaden zur Verfügung steht, der auch Themen der Arbeitssicherheit enthält (zum Beispiel sicherer Transport, Anschlagmittel).
- Die Entscheidungsbefugnis der Teamleiter und Teamleiterinnen wird datengestützt ausgeweitet.
- Es finden regelmäßige Teamentwicklungsgespräche statt.
- Das „Mannschaftsgefüge“ wird mit kleinen Aktionen und gemeinsamen Aktivitäten bezogen auf einen betrieblichen Anlass gestärkt.
- Ein Newsletter informiert quartalsweise über alle relevanten Neuigkeiten.
- Mitarbeitende aus dem Lager und der Produktion nehmen an Kundenbesuchen teil; hierüber wird dafür sensibilisiert, was geleistet und was nicht geleistet werden kann, sowie das „Wirgefühl“ gestärkt.

- Der wechselseitige „Rollentausch“ zwischen einem Vertreter oder einer Vertreterin der Geschäftsführung und einem oder einer Beschäftigten findet zeitnah statt.
- Ein „Paket“ zur Verbesserung von Qualifizierung und Nachwuchsförderung umfasst zusätzliche gewerbliche Auszubildende, einen regelmäßigen Austausch aller Ausbilder, Ausbilderinnen und Ausbildungsbeauftragten mit Schulung der Ausbildungsbeauftragten; die Bestellung eines „Einarbeitungspaten“ für jeden neuen Mitarbeiter und jede neue Mitarbeiterin mit Einarbeitungs- und Durchlaufplan; eine Auflistung aller bereits angebotenen sowie neuen gewerblichen Schulungen; die Organisation von Besuchen für die Auszubildenden an anderen Standorten oder bei Partnerunternehmen.

Das Mitgliedsunternehmen der BGHW stellt bereits jetzt ein Modellbeispiel für andere Mitgliedsunternehmen dar. Es könnte jedoch sinnvoll sein, die einzelnen Maßnahmen in den „Kümmerergruppen“ kontinuierlich zu evaluieren: Zu festgesetzten Zeitpunkten wird der Realisierungsgrad der jeweiligen Maßnahme seitens der „Kümmerer“ erhoben, den Beschäftigten mitgeteilt und diskutiert. Hieraus könnten sich ein internes Benchmarking für die Realisierung der Maßnahmenvorschläge und ein positiver Schub für die Präventionskultur entwickeln.



Im Workshop erarbeiteten die Beschäftigten sowohl Vorschläge für Maßnahmen, die mit eigenen Mitteln umgesetzt werden können, als auch Vorschläge für Maßnahmen, die auf der Ebene der Unternehmensleitung entschieden und realisiert werden müssen.“

Dem Vertreter der BGHW war es wichtig, Werkzeuge, die auf ähnliche Unternehmen angewendet werden können, und Erkenntnisse über die Voraussetzungen zu erhalten, die Unternehmen erfüllen müssen, um das Instrument VertrauensPRAXIS anwenden zu können.

Es existiert eine Handreichung für Unternehmen^[2], um

- Teile des Assessments selbst durchzuführen und so Führungskräfte und andere Beschäftigte zu befähigen, vertrauensrelevante Beziehungen und Bedingungen zu analysieren und vertrauensförderliche Maßnahmen abzuleiten,

- das Assessment in einem kleineren Bereich, zum Beispiel in einer Abteilung, zu erproben und hieraus wertvolle vertrauensfördernde Maßnahmen für das Unternehmen abzuleiten,
- die im Vertrauens-Assessment angewandten Methoden für die Gesprächsführung zu nutzen mit dem Ziel, herauszufinden, wie die vorhandene Präventionskultur weiterentwickelt werden kann.

Rückblickend trugen in erster Linie drei Faktoren zum Erfolg dieses Pilotprojektes bei:

1. eine kontinuierliche, stets konstruktive Unterstützung des Projektes

2. das durchweg produktive Zusammenwirken von internem und externem Assessment-Team
3. der direkte Austausch mit den Beschäftigten auf Augenhöhe

Eine Grundvoraussetzung für die Durchführung des Vertrauens-Assessments war der ausdrückliche Wunsch der Unternehmensleitung, das Geschehen im Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten zu analysieren, um so neue Erkenntnisse zum Unfallgeschehen sowie Erkenntnisse, die über den Arbeitsschutz hinausgehen, zu gewinnen. ←

Fußnoten

[1] Takala, J.: 33rd International Congress on Occupational Health, 6.–10. Februar, Melbourne: 2022.

[2] Bollmann, U.; Kim, K.; Gründler, R.: Studie zu Leitindikatoren für Vertrauen – Bausteine für eine Kultur der Prävention. In: Aus der Arbeit des IAG 2021, Nr. 3108 (DE und EN), <https://publikationen.dguv.de/forschung/iag/aus-der-arbeit-des-iag/4203/studie-zu-leitindikatoren-fuer-vertrauen-bausteine-fuer-eine-kultur-der-praevention-aus-der-arbeit-d?c=36> (abgerufen am 11.04.2023); sowie Bollmann, U.; Gründler, R.: VertrauensPRAXIS. Werkzeuge zur Analyse von Vertrauen in einer Organisation. IAG Report 2/2022 (DE und EN), <https://publikationen.dguv.de/detail/index/sArticle/4683/sCategory/38> (abgerufen am 11.04.2023).

[3] Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.: An integrative model of organizational trust. In: Academy of Management Review, New York 1995, Bd. 20, Nr. 3, S. 709–734 sowie Schoorman, F. D.; Mayer, R. C.; Davis, J. H.: An integrative model of organizational trust: Past, present and future. In: Academy of Management Review, New York 2007, Bd. 32, Nr. 2, S. 344–354. Die im Projekt verwendeten Definitionen der Vertrauensfaktoren basieren auf diesen Quellen.

[4] Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Methoden und Hilfestellungen für deren praktische Umsetzung findet sich in: Bollmann, U.; Gründler, R. (2022), siehe [2].

[5] Schöbel, M.; Kostermann, A.; Wagner, R.; Beck, J.; Manzey, D.: Entwicklung einer Analysemethodik von Sicherheitskultur (SIKUMETH). Development of a safety culture assessment methodology in nuclear industries. Abschlussbericht / Final Report Reaktorsicherheitsforschung – Vorhaben Nr.: 1501340; Reactor Safety Research-project No.: 1501340, Berlin 2012.

[6] Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel 2015.

[7] Schein, E. H.; Schein, P. A.: Organizational Culture and Leadership, 5. Aufl. (1. Aufl. 1995). Hoboken 2015.

[8] Der Fragebogen sowie eine ausführliche Darstellung der Auswertungsmethode für den Fragebogen findet sich in: Bollmann und Gründler (2022), S. 27–28 und S. 40, siehe [2].

[9] Die Auswertung der Interviews erfolgte in der Form einer strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring. Siehe Mayring (2015), S. 96 f.

[10] Kirkpatrick, D. L.: Techniques for evaluating training programs Part I, II, III and IV. In: Journal of the American Society of Training Directors, University of California 1959, Bd. 13, Nr. 11 und 12, Bd. 14, Nr. 1 und 2.