

**Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie der  
Freien Universität Berlin**

## **Kommunikation in Organisationen**

### **Die Bedeutung der Führung für die Qualität der organisationsinternen Kommunikation**

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor(in) der Philosophie

(Dr. phil.)

vorgelegt von

Dipl.-Psych.

Torjus, Nicole

Berlin, 2013

Erstgutachter: Prof. Dr. Detlev Liepmann  
Freie Universität Berlin

Zweitgutachter: PD Dr. Hans-Uwe Hohner  
Freie Universität Berlin

Tag der Disputation: 25. Februar 2014

It always seems impossible until it's done.

(Nelson Mandela)

*Für M.*

## **Zusammenfassung**

Ziel dieser Arbeit war es, anhand des Führungsverhaltens den Zusammenhang und die Überlappung zur organisationalen Kommunikation als Qualitätsmerkmal der Interaktion zu betrachten und zur Klärung der differentiellen und inkrementellen Vorhersage für gemeinsame Erfolgsvariablen wie affektives Commitment, Arbeitszufriedenheit und Stresserleben der Führungs- und Kommunikationsmessung beizutragen.

Die Daten wurden in drei Studien quantitativ mit Hilfe von Fragebögen erhoben. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten und allgemeingültige Aussagen treffen zu können, wurden alle drei Erhebungen an Verwaltungsorganisationen durchgeführt. In Studie 1 wurden zwei Führungsmessinstrumente verwendet, die auf unterschiedlichen Führungssätzen beruhen. In Studie 2 wurde das transformationale Führungsverhalten mittels zweier verschiedener Instrumente erfasst und in Studie 3 wurden neben der transformationalen Führung die Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte erhoben. Inhalt aller drei Studien war die Qualität der organisationsinternen Kommunikation; die Erfolgskriterien waren Bestandteil der ersten beiden Untersuchungen.

Die Ergebnisse verdeutlichen die redundanten Inhalte der Konstrukte Führung und Kommunikation und die damit verbundenen Schwierigkeiten der diskriminanten Validität der Instrumente, wenn Zufriedenheit mit der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation und das Führungsverhalten mit verschiedenen Instrumenten erhoben werden. Messtheoretisch führt die Verwendung beider Instrumente zu keinem zusätzlichen Gewinn. Bezogen auf die differentielle und die inkrementelle Validität lässt sich festhalten, dass die gemeinsame Erfassung des Führungsverhaltens, der wahrgenommene Informationsmangel und die horizontale Kommunikation einen Zugewinn für die Vorhersage der Erfolgskriterien affektives Commitment, Arbeitszufriedenheit und Stresserleben erbringt. Der stärkste Effekt findet sich für die Arbeitszufriedenheit. Die Informationspolitik, die sich im wahrgenommenen Informationsmangel äußert und die Qualität der horizontalen Kommunikation erweisen sich neben der Führung als zentrale Variablen für den Erfolg einer Organisation, während für die Qualität der Kommunikation die individuelle Unterstützung als die bedeutendste Variable identifiziert werden konnte.

Diese Arbeit bietet potenziell wertvolle Anregungen für die zukünftige Verwendung der Instrumente beispielsweise im Rahmen einer psychologischen Organisationsdiagnostik sowie für die Gestaltung von Trainingsprogrammen für Führungskräfte, indem sie die Bedeutung der Führungskraft für die individuelle Zufriedenheit und die Zufriedenheit in der Gruppe aufzeigen und Verhaltensweisen vermitteln, die die Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit verbessern.

Frühere Untersuchungen haben eine positive Verbindung zwischen dem transformationalen Führungsverhalten und den Kommunikationsstilen aufgezeigt. Die vorliegende Arbeit weist den Einfluss eines solch hoch-kommunikativen Verhaltens auf die Qualität der Kommunikation und den gemeinsamen Einfluss auf die Erfolgskriterien einer Organisation auf.

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Organisationale Kommunikation und Führung – theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>3</b>
2.1	<b>Begriffsklärung</b> .....	<b>4</b>
2.1.1	<b>Interaktion und Kommunikation – Zwei Begriffe eine Bedeutung?</b> .....	<b>4</b>
2.1.2	<b>Führung</b> .....	<b>6</b>
2.1.3	<b>Was ist Organisationale Kommunikation?</b> .....	<b>8</b>
2.2	<b>Funktionen der Kommunikation in Organisationen</b> .....	<b>9</b>
2.2.1	Managementlehre und Taylorismus.....	10
2.2.2	Der bürokratische Ansatz.....	13
2.2.3	Führen in der Bürokratie.....	16
2.2.4	Der Human Relation Ansatz .....	17
2.2.5	Likerts Partizipativer Ansatz .....	18
2.2.6	Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie .....	21
2.2.7	Primäre und Sekundäre Funktionen der Organisationskommunikation.....	22
2.2.8	Funktionen der Führungskommunikation .....	23
2.3	<b>Formen der Kommunikation und der Führung</b> .....	<b>26</b>
2.3.1	Formelle Kommunikation .....	26
2.3.2	Formelle Führung.....	28
2.3.3	Informelle Kommunikation .....	29
2.3.4	Informelle Führung.....	32
2.4	<b>Kommunikationsstrukturen, Zentralität und Führung</b> .....	<b>32</b>
2.4.1	Führung in den Kommunikationsnetzwerken .....	36
2.5	<b>Top-down und Bottom-up - Führung und Kommunikationsflüsse in der Organisation</b> .....	<b>36</b>
2.5.1	Bottom-up – die aufwärtsgerichtet Kommunikation in der Organisation.....	37
2.5.2	Die horizontale Kommunikation in der Organisation.....	39
2.5.3	Die diagonale Kommunikation in der Organisation .....	40
2.6	<b>Bedingungen der Kommunikation in Organisationen</b> .....	<b>41</b>
2.6.1	Formale Strukturdimensionen und Kommunikation.....	42
2.6.2	Weitere Bedingungen der Kommunikation in Organisationen .....	47
2.7	<b>Erfolgskriterien der Kommunikation und der Führung</b> .....	<b>48</b>

---

<b>2.8 Die Rolle der Kommunikation in der Führung.....</b>	<b>53</b>
2.8.1 Der eigenschaftstheoretische Ansatz der Führung.....	53
2.8.2 Der verhaltenstheoretische Ansatz der Führung.....	55
2.8.3 Charismatische und Transformationale Führung.....	58
<b>3 Empirischer Teil .....</b>	<b>65</b>
<b>3.1 Vorbemerkung zu den Studien .....</b>	<b>68</b>
<b>3.2 Studie 1 – Beziehungen der Kommunikation zu Führung auf der Basis     verschiedener Führungstheorien und psychologischen Erfolgskriterien .....</b>	<b>69</b>
3.2.1 Methode .....	71
3.2.2 Stichprobenbeschreibung.....	72
3.2.3 Beschreibung der Messinstrumente.....	74
3.2.4 Ergebnisse.....	87
3.2.5 Diskussion.....	103
<b>3.3 Studie 2 – Beziehungen der Kommunikation zur Transformationalen     Führung auf der Basis zweier Messinstrumente und psychologische     Erfolgskriterien .....</b>	<b>109</b>
3.3.1 Methode .....	110
3.3.2 Stichprobenbeschreibung.....	111
3.3.3 Beschreibung der Messinstrumente.....	113
3.3.4 Ergebnisse.....	122
3.3.5 Diskussion.....	146
<b>3.4 Studie 3 – Beziehungen der Kommunikation zur Transformationalen     Führung auf der Basis Sozialer Kompetenzen .....</b>	<b>151</b>
3.4.1 Methode .....	152
3.4.2 Stichprobenbeschreibung.....	153
3.4.3 Beschreibung der Messinstrumente.....	155
3.4.4 Ergebnisse.....	161
3.4.5 Diskussion.....	172
<b>4 Diskussion.....</b>	<b>176</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>188</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>207</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>212</b>

---

<b>Anhang</b> .....	<b>214</b>
---------------------	------------

## 1 Einleitung

„Luthans (1973) indicated that communication and managerial decision-making as well as communication and managerial control are so interrelated that they are almost inseparable.“ (Nykodym, 1988, S. 7)

Geht es um die Gestaltung von Organisation und die gemeinsame Zielerreichung, tauchen die Begrifflichkeiten Führung und Kommunikation fast unweigerlich auf. Beides sind die Bedingungen, an deren Gelingen die höchsten Erfolgserwartungen herangetragen werden. Es ist daher nicht verwunderlich, dass sie auch in der Forschung im Mittelpunkt des Interesses stehen. In der Organisationsdiagnostik werden sie als interaktive Bedingungen berücksichtigt und betrachtet (Felfe & Liepmann, 2008).

Während die Erforschung der Führung auf eine lange Tradition zurückblickt und entsprechende Messinstrumente entwickelt wurden, die sich je nach Trend des vorherrschenden Führungskonzepts durchgesetzt haben, ist die Erforschung der organisationalen Kommunikation noch ein vergleichbar junges Feld. Das am häufigsten verwendete Instrument ist hier der *Communication Satisfaction Questionnaire* (Clampitt & Girard, 1993). Da ein komplexes Konstrukt wie Kommunikation aus der Metaebene Organisation die Forschung vor eine große Herausforderung stellt, ist die Forschung zur organisationalen Kommunikation stark differenziert. Eines dieser Felder, das sich schnell herausgebildet hat, ist die genaue Untersuchung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation (Dansereau & Markham, 1996). Hier trifft die Kommunikationsforschung auf die Führungsforschung, die die Bedeutung der Kommunikation für die erfolgreiche Führung ebenfalls postuliert (Awamleh & Gardner, 1999; Bass B. M., 1985; Den Hartog & Verburg, 1997; Kirkpatrick & Locke, 1991; Levine, Muenchen & Brooks, 2010; Yukl, 2002). Während sich die Kommunikationsforschung unter anderem auf die Zufriedenheit mit der Führungskommunikation und den Unterschied zwischen effektiven und ineffektiven Führungskräften konzentrierte und die Führungsforschung ebenfalls den Zusammenhang zu Erfolgskriterien oder erfolgreichen Kommunikationsstilen betrachtete, blieben die Auswirkung der Führungskommunikation auf die allgemeine Kommunikationszufriedenheit der Mitarbeiter und der Einfluss auf die horizontale Kommunikation im Interesse hinter diesen Themen zurück. Dies ist insofern

überraschend, da eine erfolgreiche oder ineffiziente Führungskommunikation auch Auswirkungen auf das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter außerhalb der direkten Interaktion haben sollte und nicht nur auf Erfolgskriterien wie Arbeitszufriedenheit, Leistung und Commitment. Diese Arbeit beginnt mit einer Beschreibung der Konstrukte Kommunikation, Interaktion und Führung, die verdeutlicht, wie stark die Begrifflichkeiten Führung und Kommunikation miteinander verwoben sind, wie es auch im oben aufgeführten Zitat bereits beschrieben wird. Um jedoch das Erleben und Verhalten der Mitglieder einer Organisation besser erfassen und vorhersagen zu können, ist eine Klärung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie die gegenseitige Wechselwirkung zwischen diesen Konstrukten notwendig. Daher wird in der theoretischen Einführung der Arbeit der Fokus auf die Parallelen in den Funktionen und Formen der organisationalen Kommunikation und Führung und die Bedeutung der Kommunikation in der Führungsforschung gelegt. Es zeigt sich, dass die Erfolgskriterien der organisationalen Kommunikation denjenigen der erfolgreichen Führung gleichen. Die Betrachtung der Ergebnisse der Studien wirft die Frage auf, ob Messinstrumente, die die Effektivität des Kommunikationsstils und die Zufriedenheit mit dem Kommunikationsverhalten der Führungskraft erfassen einen Zugewinn oder einen Vorteil gegenüber den Führungsinstrumenten erbringen, die das Kommunikationsverhalten zwar nicht explizit, aber implizit miterfassen. Ebenso gilt diese Frage für die Messung der organisationalen Kommunikation, die als zentrale Erfolgsvariable für Arbeitszufriedenheit und Leistung immer wieder die Rolle des Kommunikationsverhaltens der Führungskraft betont. Wie sinnvoll ist es also, zwei Instrumente für die Klärung einer Forschungsfrage zu verwenden, wenn sie anteilig den gleichen Aspekt klären? Ziel dieser Arbeit ist es, anhand des Führungsverhaltens den Zusammenhang und die Überlappung zur organisationalen Kommunikation als Qualitätsmerkmal der Interaktion zu betrachten und zur Klärung der differentiellen und inkrementellen Vorhersage für gemeinsame Erfolgsvariablen der Führungs- und Kommunikationsmessung beizutragen.

## 2 Organisationale Kommunikation und Führung – theoretischer Hintergrund

„Unquestionably, communication is the heart of any organization.“ (Nykodym, 1988, S. 7)

Kommunikation ist ein grundlegendes soziales Phänomen, das von verschiedenen Disziplinen umfassend beschrieben wird. In Abhängigkeit der verschiedenen Disziplinen herrscht jedoch eine unterschiedliche Auffassung darüber vor, wie dieser Begriff zu definieren ist. Das bedeutet, wie Kommunikation definiert wird, hängt vom theoretischen Ansatz des jeweiligen Wissenschaftlers ab. Diese Erkenntnis lässt sich im weitesten Sinne auf den Begriff der Organisationskommunikation übertragen.

Ende des 20. Jahrhunderts wuchs die Organisationskommunikation als Disziplin besonders im angloamerikanischen Raum – hier als *Organizational Communication* – außerordentlich an. Begleitet war dieses Wachstum stets durch die Bemühung, eine klare Identität für dieses Forschungsfeld zu etablieren. Noch heute setzen Wissenschaftler ihr Bestreben fort, den Fokus und die Grenzen zu bestimmen sowie die Zukunft dieses Feldes zu definieren und neu zu definieren (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). Das große Interesse an diesem Gegenstandsbereich lässt sich am ehesten mit dem Stellenwert, den die Kommunikation in Organisationen einnimmt, erklären. Die kommunikativen Vorgänge zwischen den Mitgliedern einer Organisation ermöglichen die Koordination der Handlungen. Grundbedingung für eine erfolgreiche intentionale Kooperation ist der Austausch funktions- und organisationsbezogener Informationen. Kommunikation ist somit die konstitutive Bedingung für das Entstehen, die Kontinuität und die Flexibilität von Organisationen (Spieß & Winterstein, 1999).

Ohne die Fähigkeit zu kommunizieren würden zeitgenössische Organisationen aufhören zu existieren (Church, 1994), denn die grundlegende Voraussetzung für kooperatives Arbeiten ist die Kommunikation. Sie ist der Mechanismus, mit dem Informationen übertragen werden und somit essentiell für alle organisatorischen Interaktionen (Bismarck, Bungard, & Held, 1999).

Ein zentrales Themenfeld in der Erforschung der organisationalen Kommunikation ist die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion (Blickle, 2004). Die Relevanz dieses spezifischen Forschungsfeldes hat sich aus verschiedenen Richtungen ergeben. Zum einen ist die Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung die kleinste hierarchische Einheit einer Or-

organisation, zum anderen wird den Führungskräften die erfolgreiche Weitergabe der arbeitsrelevanten Informationen zur Zielerreichung als Aufgabe zugeschrieben (Katz & Kahn, 1978). Die Erforschung der Führung als interaktive Bedingung in einer Organisation führt direkt zum Phänomen der Kommunikation und die Betrachtung der organisationalen Kommunikation führt in vielfältiger Weise wieder zur zentralen Rolle der Führungskräfte zurück. Diese Inhalte sollen im Folgenden genauer ausgeführt werden.

## **2.1 Begriffsklärung**

Eine Begriffsklärung an dieser Stelle dient nicht nur der Erklärung der Begriffe, sondern auch der Verdeutlichung der inhaltlichen Überschneidung der Konstrukte, die allein durch die Begriffsbestimmung gegeben ist.

### **2.1.1 Interaktion und Kommunikation – Zwei Begriffe eine Bedeutung?**

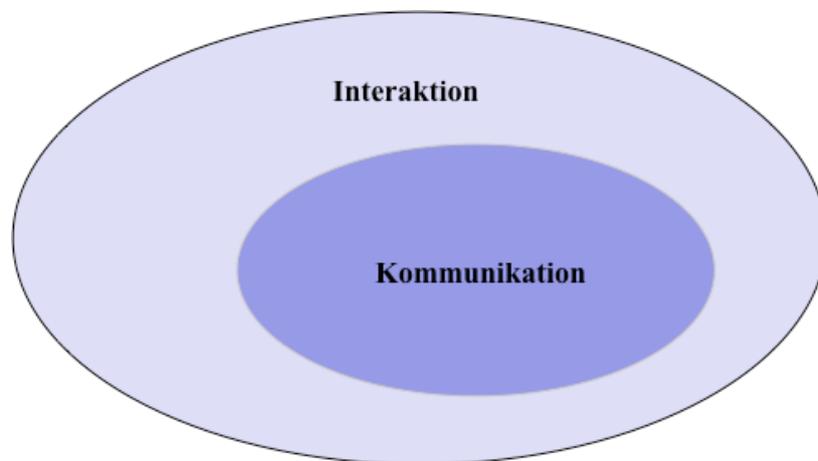
Für diese Arbeit ist es sinnvoll, eine Akzentuierung zwischen den Begriffen Interaktion und Kommunikation vorzunehmen. In Abhängigkeit vom Grundverständnis des Begriffes Kommunikation werden die Begriffe Interaktion und Kommunikation auch synonym verwendet. Die Merkmale, die eine Abgrenzung zwischen den beiden ermöglichen bzw. verdeutlichen, sind Intention, Plan und Systembildung (Weick, 1985; Theis, 1994).

„Unter einer sozialen Interaktion kann zunächst die Einwirkung verschiedener Personen aufeinander verstanden werden ...“ (Blickle, 2004, S. 57)

Bezogen auf Intention und Plan bedeutet diese Aussage, dass es möglich ist, dass Personen allein durch ihre physische Anwesenheit aufeinander einwirken, ohne dass dem eine Absicht oder ein Plan zugrunde liegt. Ein Beispiel einer solchen unbeabsichtigten Beeinflussung ist das Phänomen der *Social Facilitation* (Zajonc, 1965). Dabei handelt es sich um ein Phänomen, bei dem sich die Leistung von Personen allein durch die Anwesenheit anderer Personen verändert. Während die Leistung bei einfachen Aufgaben steigt, nimmt sie bei komplexen Aufgaben ab (Zajonc, 1965). Die gegenseitige Einwirkung erfolgt ohne Absicht, ist nicht planvoll und entzieht sich möglicherweise sogar dem Wissen der betroffenen Personen.

„Kommunikation ist ein sozialer Prozess, in dessen Verlauf sich die beteiligten Personen wechselseitig zur Konstruktion von Wirklichkeit anregen.“ (Frindte, 2001, S. 17) Um miteinander kommunizieren zu können bedarf es eines gemeinsam geteilten Zeichenvorrates. Dieser gemeinsame Zeichenvorrat entsteht durch eine Systembildung, die an soziale und kulturelle Strukturen gebunden ist (Theis, 1994). Soziale Interaktion kann dagegen unabhängig davon erfolgen. Bilden sich sprachliche und soziale Strukturen in Form von wiederkehrenden Interaktionssequenzen aus, so werden diese Strukturen als Kommunikationsregeln bezeichnet (Blickle, 2004).

Sperber und Wilson definieren Kommunikation als: „...a process involving two information-processing devices. One device modifies the physical environment of the other. As a result, the second device constructs representations similar to the representations already stored in the first device“ (Sperber und Wilson, 1986, zit. nach Krauss & Fussell, 1996). Führt also jeder Kommunikationsakt zu einer Beeinflussung der anderen Person, so kann Kommunikation als Teilmenge einer Interaktion betrachtet werden (siehe Abbildung 1). Der Prozess des Kommunizierens ist ein planvoller Prozess mit der Absicht einer Zielverwirklichung. Fehlt der Interaktion jedoch die Absicht oder sogar das Wissen über die Beeinflussung, ist eine Interaktion nicht zwangsläufig Kommunikation (Blickle, 2004).



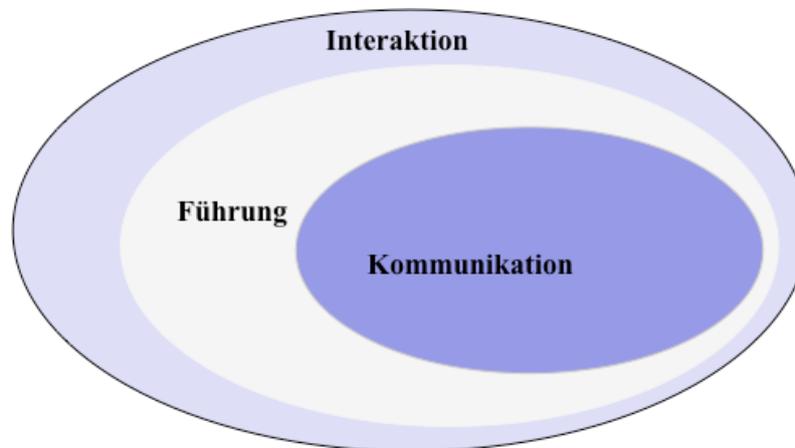
**Abbildung 1** Kommunikation als Teilmenge der Interaktion

### 2.1.2 Führung

„We are obsessed with leadership.  
Thousands of studies and books are devoted to it,  
and we still want more.”  
(Pfeffer & Sutton, 2006)

Das große Interesse am Thema Führung führt bis heute zu einer Vielfalt an bestehenden Definitionen die eine einheitliche Begriffsbestimmung erschweren (Yukl G. A., 2006). Trotz der existierenden Diversität der Definitionen lassen sich einige zentrale Elemente, die den verschiedenen Definitionsansätzen gemeinsam sind, herauskristallisieren: a) Führung ist ein Prozess, b) Führung beinhaltet die Beeinflussung anderer Personen, c) Führung findet im Kontext einer Gruppe statt, d) Führung beinhaltet Zielerreichung und d) diese Ziele werden von Führung und Geführten geteilt (Northouse, 2012; Yukl, 2006). Zwei dieser Elemente finden sich auch in der im deutschen Sprachraum häufig zitierten Definition der Führung nach Rosenstiel, welche Führung als bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen beschreibt (Rosenstiel, 2006). Die Berücksichtigung des Kontexts Gruppe lässt wiederum den Schluss zu, dass sie die Interaktion zwischen den Personen mit einschließt, während die zielgerichtete Einflussnahme durch wechselseitige Kommunikationsprozesse erfolgt (Rosenstiel, 2006). Führung ist demnach ein Phänomen, das innerhalb jeder arbeitsteiligen Organisation zu finden ist und dabei alle Interaktionsprozesse umfasst, in denen Personen eine absichtliche soziale Beeinflussung anderer Personen ausüben. Hinter dieser Interaktion steht die Motivation, die durch die Organisation vorgegebenen Ziele und die gemeinsamen Aufgaben zu erreichen und zu bewältigen (Wunderer & Grunwald, 1980). Legt man dabei den Fokus auf die personale Führung als kürzeste Form der Reichweite dieser Interaktionsprozesse, so handelt es sich hierbei in der Regel eher um asymmetrische Interaktionen, die unmittelbar und wechselseitig zwischen Führenden und Geführten stattfinden und befindet sich somit wieder auf der Ebene der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion (Kauffeld, 2011). Der zentrale Bestandteil der Führungsdefinitionen, der für diese Arbeit hervorgehoben werden soll, ist also die *zielgerichtete Beeinflussung*. Nach der oben aufgeführten Definition handelt es sich hier also um eine Interaktion mit dem Unter-

schied, dass die Führungsinteraktion sich durch Plan und Intention kennzeichnen lässt. In Abbildung 2 wird noch einmal verdeutlicht, welche Konsequenzen diese Begriffsbestimmung für die Konstrukte Kommunikation und Führung hat.



**Abbildung 2.** Kommunikation als Teilmenge der Führung

An dieser Stelle kann auf Basis der von Blickle (2004) verwendeten Definition, welche Kommunikation als planvollen Prozess mit der Absicht einer Zielverwirklichung beschreibt, diskutiert werden, ob Führung gleichzusetzen ist mit Kommunikation. Eine Einordnung über die Kommunikation hinaus kann jedoch ebenfalls als sinnvoll betrachtet werden, da die Grundlage der gemeinsamen Führungsdefinitionen die der sozialen Beeinflussung und somit der Einwirkung auf andere Personen ist. Wirkt Führung unabhängig von der Zielsetzung auch ohne Plan und Intention, so wäre Führung ebenfalls mit Interaktion gleichzusetzen. „Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives.“ (Yukl G. A., 2002, S. 7) Da eine weitere Diskussion an dieser Stelle nicht zielführend für diese Arbeit ist, wird in Abbildung 2 die Führung als Teilbereich der Interaktion gekennzeichnet, der die Kommunikation vollständig beinhaltet.

Felfe und Liepmann (2008, S. 59) bezeichnen die unmittelbare Kommunikation zwischen Führungskraft und Geführten als das bestimmende Mittel der personalen Führung. Somit kann der Rückschluss gezogen werden, dass eine erfolgreiche Führung eine

erfolgreiche Kommunikation ist, durch die es gelingt die Mitarbeiter in einen Erlebenszustand zu versetzen, in dem sie die angestrebten Ziele erreichen. Die Schaffung von Zufriedenheit und die Förderung der Bindung der Mitarbeiter an die Organisation werden als weiche Erfolgskriterien betrachtet und sind somit Kennzeichen einer erfolgreichen Führung (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

### 2.1.3 Was ist Organisationale Kommunikation?

Betrachtet man den Begriff Organisationkommunikation, so umfasst er grundlegend jegliche Form der Kommunikation und somit auch die Kommunikation von Organisationen mit Kunden und anderen externen Faktoren. In der neuen Betrachtungsweise setzt sich sogar die Annahme durch, dass Kommunikation die konstituierende Bedingung für das Entstehen und Bestehen von Organisationen ist (Schoeneborn & Sandhu, 2013). Die Schwierigkeiten bei der Definition des Begriffs Organisationskommunikation ergeben sich aus der vielfältigen Verwendung des Begriffs in den unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen und der Komplexität der Phänomene *Organisation* und *Kommunikation*. In erster Linie impliziert dieser Begriff die Annahme, dass es sich um die Kommunikation *in* Organisationen handelt. Diese lang vorherrschende Betrachtungsweise wird als Container Metapher bezeichnet (Schoeneborn & Sandhu, 2013). Tatsächlich wird dieser Begriff auch verwendet, wenn es um die Außendarstellung, also um die Kommunikation *von* Organisationen geht. „Umschreibt man mit diesem Begriff hingegen das Forschungsfeld der organisationsbezogenen Kommunikation, ergeben sich zwar andere, zusätzliche Definitionserfordernisse, doch wird der Begriff nicht schon von vornherein auf eine bestimmte Perspektive festgelegt.“, betont Theis (1994, S. 13), um beide Perspektiven im Begriff zu verbinden. Tatsächlich hat sich im unternehmerischen Kontext der Begriff der internen Kommunikation – die auch Gegenstand dieser Arbeit ist – durchgesetzt, der es ermöglicht, beide Bereiche voneinander abzugrenzen. Die Kommunikation *von* Organisationen wird im deutschsprachigen Bereich mit den Begriffen *Public Relation* und *Öffentlichkeitsarbeit* belegt (Theis-Berglmair, 2003). Im Fokus dieser Arbeit steht die Organisationskommunikation auf der Mikroebene und somit die Kommunikation zwischen einzelnen Personen oder Abteilungen. Roberts (1977, zitiert nach Theis Berglmair, 2003) fordert eine Multi-Ebenen-Definition der Organisation, die

neben der Mikroebene ebenso die Kommunikation zwischen Abteilungen und Organisationen (Mesoebene) und der Kommunikation von Organisationen mit dem gesellschaftlichen Umfeld (Makroebene) berücksichtigt.

Andere Begrifflichkeiten, die für die Mikroebene verwendet werden, sind die intraorganisationale Kommunikation und die interne Kommunikation. Die Zielgruppe der Informationen sind also die Personen innerhalb der Organisation. Der Begriff Organisationskommunikation bezieht sich zudem ausdrücklich auf alle Organisationsformen und ist somit durchaus vom Begriff der Unternehmenskommunikation abzugrenzen, der sich hauptsächlich auf wirtschaftliche Organisationen bezieht (Zerfaß, 2007).

Deetz (2001) dagegen empfiehlt von einer Definition Abstand zu nehmen und das Verständnis des Begriffs *organizational communication* über dessen Konzeptualisierung zu erbringen. Die Konzeptualisierung erfolgt auf drei Arten: organisationale Kommunikation als (a) spezielle Forschungsdisziplin, (b) als existierendes Phänomen in Organisationen und (c) als Möglichkeit, Organisationen zu beschreiben und zu erklären.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt in der Betrachtung der Wechselwirkung von Führung und den Kommunikationsprozessen innerhalb der Organisation und deren inhaltliche Überschneidung. Um diese Wirkung zu beleuchten ist es notwendig, zu beschreiben, welche Aufgaben bzw. Funktionen und Ziele die organisationale Kommunikation und die Führung-Mitarbeiter-Kommunikation im Speziellen innerhalb einer Organisation haben.

## 2.2 Funktionen der Kommunikation in Organisationen

„Die Bedeutung von Kommunikation für Organisationen resultiert aus ihrer *Steuerungsfunktion*.“ (Theis, 1994, S. 207) Welche Funktionen der Kommunikation im Unternehmen zugesprochen werden hängt ganz vom Organisationsverständnis und der Organisationsperspektive ab. Im Folgenden werden daher organisationswissenschaftliche Ansätze im Hinblick auf die unterschiedliche Bedeutung der Kommunikation betrachtet. Die formalen Strukturen einer Organisation richten das Handeln ihrer Mitglieder auf die grundlegenden organisationalen Ziele aus und berühren damit den Kern der wissenschaftlichen Betrachtung innerhalb der Organisationspsychologie (Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2011). Daher werden aus der Vielzahl der existierenden organisationstheo-

retischen Ansätze diejenigen ausgewählt, die eine strukturalistische Perspektive auf Organisationen einnehmen. Neben der formalen Kommunikation wird die Vorgesetzten-Untergebenen-Kommunikation nach Blickle (2004) ebenfalls zu den strukturalistischen Ansätzen gezählt.

### 2.2.1 Managementlehre und Taylorismus

Nach Reimer (2005) steht der Begriff Management „für bestimmte Handlungen oder Funktionen wie Organisieren, Führen, Leiten, Gestalten, Planen oder Steuern [= funktionaler Managementbegriff], aber auch für die Gruppe von Personen, die solche Aufgaben ausführen (= institutioneller Managementbegriff).“ (S. 14) Managementlehre bedeute demnach die Weitergabe von Wissen bezüglich der Leitung, Führung und Gestaltung soziotechnischer Systeme über den richtigen Umgang mit den in der Organisation befindlichen Menschen, auf deren Kooperation das Management zur Erreichung der sachbezogenen Organisationsziele angewiesen ist (Ulrich & Fluri, 1992). An dieser Stelle sei auf die Debatte des Bedeutungsunterschiedes von *Leadership* und *Management* hingewiesen. Die bekannteste Unterscheidung beruht auf Kotter (1990, zitiert nach Northouse, 2012, S. 12). Dieser schreibt dem Management die Herstellung von Konsistenz und Ordnung zu, während Führung für Bewegung und Wandel steht.

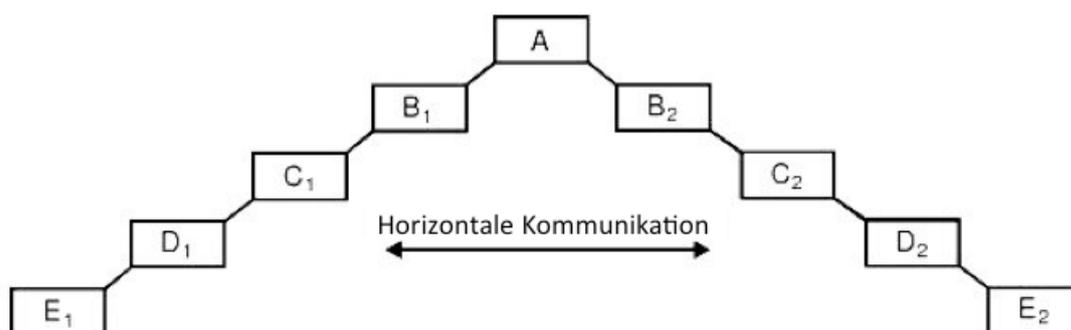
Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Betriebsführung von Taylor im Jahr 1911/1913 war die zur damaligen Zeit vorherrschende Managementlehre. Dabei handelt es sich um unsystematisch aus der Organisationspraxis abgeleitete Prinzipien und Regeln, die sich bewährt haben und als Leitfaden für andere zur Umsetzung bereitgestellt werden sollen. Diese Managementleitfäden bieten unter anderem Anleitungen zur Arbeitsteilung und Disziplinierung der Arbeiterschaft, zur Organisation und Koordination zweckmäßiger Hierarchien, zur Durchführung von Planung und Kontrolle sowie zum Anlegen von Akten (vgl. Kieser, 2006).

Aus der langen Geschichte der Bemühungen, auf der Basis persönlicher Erfahrungen allgemeingültige Managementlehren abzuleiten, ist der bekannteste Ansatz der von Henry Fayol aus dem Jahr 1916. Fayol erstellte 14 Prinzipien, die als Richtlinien der Unternehmensführung dienen sollen (Shafritz & Ott, 2001): (a) Arbeitsteilung, (b) Autorität, (c) Disziplin, (d) Einheit der Anweisung, (e) Einheit der Leitung, (f) Unterord-

nung der Einzelinteressen unter das allgemeine Interesse, (g) gerechte Vergütung des Personals, (h) Zentralisation, (i) hierarchische Organisation, (j) Ordnung, (k) Gerechtigkeit, (l) Stabilität der Amtszeit des Personals, (m) Initiative und (n) Gemeinschaftsgeist.

Für die Betrachtung der Kommunikation innerhalb von Organisationen sind zwei der 14 Richtlinien besonders relevant. Die Einheit der Auftragserteilung besagt, dass Befehle und Anordnungen nur vom direkten Vorgesetzten empfangen werden dürfen. Eine Verletzung dieses Prinzips würde zu einem Verlust der Ordnung, Stabilität und Disziplin führen. Verwirrungen, Reibereien und ein „gewisses Unbehagen“ (Fayol H. , 1929, S. 21) auf Seiten der Mitarbeiter wären die Folge.

Mit seinem Prinzip der hierarchischen Organisation spricht sich Fayol für eine starke Hierarchie und eine strikte Einhaltung der Autorität aus. Die Kommunikation hat entlang der Linienstruktur zu erfolgen. „The line of authority is the route followed – via every link in the chain – by all communications which start from or go to the ultimate authority.“ (Fayol H. , 1949, S. 34). Eine Folge dieser Richtlinie sind lange Kommunikationswege und das Risiko des Verlustes und der Veränderung von Informationen. Fayol erkannte die Probleme, die sich aus den langen klassischen Kommunikationswegen, die sich an der Hierarchie orientieren, ergeben und führte eine Ausnahmeregel in Form einer horizontalen Kommunikation ein, die sogenannte *Fayolsche Brücke* (siehe Abbildung 3).



**Abbildung 3.** Fayolsche Brücke (nach Fayol, 1949)

In begründeten Ausnahmefällen darf von der vertikalen Kommunikation abgewichen werden. Dabei handelt es sich um eine Verbindung zwischen hierarchisch nicht direkt miteinander verbundenen Stellen. Informationen werden unter Duldung des Vorgesetzten ohne Einhaltung des Dienstweges ausgetauscht.

Die Anwendung des direkten Verbindungsweges geht einfach, schnell und sicher vor sich; denn dadurch ist es den beiden Angestellten möglich, in einer Sitzung oder in einigen Stunden Fragen zu behandeln, die auf dem Wege über die Rangstufen zwanzig Übertragungen, die Inanspruchnahme vieler Menschen, eine enorme Schreibeinheit und den Zeitaufwand von Wochen oder Monaten erforderlich machen würden, um zu einer Lösung zu gelangen, die im allgemeinen weniger gut ist, als diejenige, die dadurch erreicht wird, dass man F und P direkt miteinander in Verbindung setzt. (Fayol, 1929, S. 29)

Fayol empfiehlt auf Grund ihrer Schnelligkeit, der Klarheit und der damit verbundenen Harmonie die mündliche Kommunikation. Schriftliche Kommunikation führt seiner Ansicht nach eher zu Missverständnissen und es entstehen leichter Animositäten als im direkten mündlichen Austausch (Tompkins, 1984).

Kennzeichnend für die Erstellung solcher Managementleitfäden ist eine unwissenschaftliche und unsystematische Methode, die allein auf persönlichen Erfahrungen und Beobachtungen beruht. Taylor führte einen wissenschaftlichen Anspruch und ein methodisches Vorgehen in die Managementlehre ein. Mit Hilfe von Experimenten sollen konkrete Probleme in der Organisation gelöst werden. Das zugrunde liegende Leitbild der tayloristischen Arbeitsorganisation ist die Maschinenmetapher. Zum Ausdruck brachte Taylor seine Sichtweise und sein Menschenbild mit folgendem Zitat: „Arbeiter gehorchen ähnlichen Gesetzen wie Teile einer Maschine.“ (Badke-Schaub, Hofinger, & Lauche, 2001, S. 11). Den Kern seiner Managementlehre bildet das wissenschaftliche Experiment, da er der grundlegenden Überzeugung war, dass sich Organisationen mittels systematischer ingenieurwissenschaftlicher Analysen gestalten lassen (Nerdinger et al., 2011). Mittels Zeitmessungen, der Analyse von Bewegungsabläufen und Werkzeugstudien sollte eine maximale Produktion bei geringem Zeitverlust und gleichbleibender Qualität erreicht werden. Des Weiteren lassen sich nach Taylors Ansicht mit Hilfe dieser Experimente die geeignetsten Arbeiter und das perfekte leistungsbezogene Lohns-

tem identifizieren. Ziel Taylors war die Einführung und die Suche nach dem *One Best Way* statt einfacher Heuristiken bei der Organisation der Arbeitsabläufe. Folgende Gestaltungsprinzipien werden mit dem methodischen Vorgehen Taylors verbunden: (a) Trennung von Hand- und Kopfarbeit, (b) vertikale und horizontale Arbeitsteilung, (c) Arbeits- und Zeitstudien, (d) materielles Anreizsystem und (e) systematische Auswahl der Arbeitskräfte (Walgenbach, 2004).

Taylors Ansatz wurde vielfacher Kritik unterworfen. Sein Einfluss auf die Arbeits- und Organisationspsychologie war, obwohl es sich nicht um einen psychologischen Ansatz handelte, prägend.

In Taylors Ansatz der wissenschaftlichen Betriebsführung wird Kommunikation eher implizit erfasst (Theis, 1994). Ziel der Kommunikation in diesem Ansatz ist die Koordination von Aktivitäten. Ferner wird auf die Bedeutung der abwärts gerichteten Überzeugungsstrategien hingewiesen. Durch die starke Standardisierung der Arbeitsabläufe - vor allem im Rahmen der Arbeit am Fließband - erübrigt sich die sachbezogene Kommunikation weitestgehend (Blickle, 2004). Kommunikation wird als Kontroll- und Befehlsmedium verstanden und der Schwerpunkt liegt auf der abwärtsgerichteten Kommunikation, durch die alle relevanten Informationen von der Spitze der Organisation an die anderen Organisationseinheiten weitergeleitet werden. Obwohl der Schwerpunkt auf der abwärtsgerichteten Kommunikation liegt, behandelt Taylor auch die Nützlichkeit der aufwärtsgerichteten Kommunikation. Um Regeln nach dem wissenschaftlichen Prinzip einzuführen, ist es sinnvoll, alle funktionierenden Daumenregeln, die in der Organisation oder im Arbeitsprozess existieren, zu kennen. Das Informationsmonopol darüber liegt bei den Mitarbeitern. Diese haben Kenntnisse über genaue Prozessabläufe und sinnvoll funktionierende Arbeitsabläufe. Bei Prozessoptimierungen sollte das Wissen darüber berücksichtigt werden und so ist es notwendig, dass es an den Vorgesetzten weitergegeben wird (Tompkins, 1984).

### **2.2.2 Der bürokratische Ansatz**

„Max Weber wird als Begründer der Organisationstheorie betrachtet. Seine Analyse der Bürokratie gilt noch heute maßgeblich ...“ (Walgenbach, 2004, S. 626).

Die Entstehung der Bürokratie ist nach Weber im Zusammenhang mit der menschlichen Fähigkeit, die Umwelt durch geistige Auseinandersetzung mit derselben zu gestalten - dem Prozess der Rationalisierung - zu betrachten. Dieser Prozess verläuft auf den Ebenen (a) der Weltbilder, (b) der praktischen Lebensführung und (c) der Institutionen (vgl. Kieser, 2006; Nerdinger et al., 2011; Walgenbach, 2004). Die Rationalisierung auf der Ebene der Institutionen und der damit einhergehenden Gestaltungsmöglichkeit der Organisationen hat als wesentlichstes Ergebnis die Entstehung einer berechenbaren, sachlichen und unpersönlichen Bürokratie zur Folge. Dabei bezieht Weber den Begriff der Bürokratie auch auf Unternehmen: „Die ganz großen modernen kapitalistischen Unternehmungen sind selbst normalerweise unerreichte Muster straffer bürokratischer Organisation“ (Weber, 1972, S. 562).

Auch in Webers Ansatz bilden Arbeitsteilung, Amtshierarchie und die Auswahl geeigneter Personen die Grundgedanken. Die Festlegung personenunabhängiger Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sowie dem Aufgabenumfang entsprechende Verantwortungsbereiche entsprechen der Arbeitsteilung. Zur Sicherstellung der Erfüllung der Aufgaben werden nur qualifizierte Personen eingestellt. Die Erfüllung der Amtsführung beruht auf der schriftlichen Festlegung aller Vorgänge (Aktenmäßigkeit) und deren Archivierung (Weber, 1972). Der Bürokratieansatz betont somit die abwärtsgerichtete schriftliche Kommunikation (Tompkins, 1984). Des Weiteren erfolgt die Amtsführung nach festgelegten Regeln und hat sich an der Sache zu orientieren. Es besteht kein Einfluss auf die Gestaltung der eigenen Arbeit. Die amtsausführende Person ist ersetzbar, da auf Grund der Aktenführung alle Vorgänge kontrollierbar und nachvollziehbar werden und somit jederzeit durch andere qualifizierte Personen übernommen werden können.

Auch Weber liegt eine mechanistische Sichtweise zu Grunde:

Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich ... wie eine Maschine ... .  
Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuierlichkeit, Diskretion,  
Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer ... Verwaltung ... auf das Optimum gesteigert. (Weber, 1972, S. 561f.)

Bezogen auf die Bedeutung der Kommunikation innerhalb dieses Ansatzes lässt sich diese an der Aufgabenerfüllung festmachen: „Die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern erfolgt - über den Dienstweg – zumeist schriftlich durch Briefe, Formulare, Aktennotizen usw. ...“ (Kieser, 2006b, S. 74). Die schriftliche Kommunikation sichert das Fortbestehen der Organisationen unabhängig von den wechselnden Organisationsmitgliedern (Tompkins, 1984).

Ebenso findet sich die Auswirkung auf die organisationalen Kommunikationsprozesse in der Amtsführung und den damit verbundenen Regeln wieder, die sich „auf den sog. Dienstweg, der Regelungen darüber enthält, wer mit wem kommunizieren darf oder muss“ (Kieser, 2006b, S. 74) beziehen. Der hohe Spezialisierungsgrad der Mitarbeiter gibt Entscheidungen die notwendige Glaubwürdigkeit und diese werden daher nicht so leicht in Frage gestellt, aber gleichzeitig erschwert es die Kooperation und die horizontale Kommunikation. Das Expertentum kann zu Verständnis- und damit zu Kommunikationsproblemen führen. Ein weiteres Problem tritt durch die stufenartige Kommunikationshierarchie auf. Gute Nachrichten werden von unten nach oben weitergegeben, aber die schlechten seltener oder gar nicht (Tompkins, 1984).

Der bürokratische Ansatz hat die Gestaltung von Organisationen und die Arbeits- und Organisationspsychologie bis heute nachhaltig beeinflusst. Besonders deutlich wird dies im Bereich der formalen Kommunikation, auf die später genauer eingegangen werden soll. Die Verschriftlichung aller als relevant betrachteten Vorgänge ist nach wie vor der übliche Umgang mit Informationen. Mit der Zunahme der Komplexität, der Anzahl der Vorgänge und der Informationsmenge stellt das die Organisationen allerdings vor neue Probleme, wie zum Beispiel dem *Information Overload* und eine sinnvolle Aufbewahrung und Strukturierung von Informationen, die einen schnellen Zugriff erlaubt. Formalisierte Kommunikationsstrategien, die Verschriftlichung der Verwaltungsvorgänge sowie die damit einhergehende Entindividualisierung der Mitarbeiter sind bis heute Merkmale vieler Organisationen (vgl. Walgenbach, 2004).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Bedeutung der Kommunikation in den Ansätzen von Fayol, Taylor und Weber mit folgenden Punkten kennzeichnen lässt: (a) Anweisung, Mitteilung und Instruierung von oben nach unten ausgerichtet, (b) lineare Konzeption, (c) formelle Netzwerke, (d) vertikale Kommunikation und (e) eine mecha-

nistische Perspektive (vgl. Euske & Roberts, 1987; Spieß & Winterstein, 1999; Theis, 1994). Ihnen liegt des Weiteren die Annahme zu Grunde, dass die Organisationsleitung im Besitz aller relevanten Informationen ist und diese durch festgelegte abwärtsverlaufende Kommunikationskanäle an die operativen Organisationseinheiten weiterleitet (Theis, 1994).

### 2.2.3 Führen in der Bürokratie

An dieser Stelle soll ein genauerer Blick auf die Rolle der Führung im bürokratischen Ansatz geworfen werden, da die in der Empirie beschriebenen Stichproben aus dem Verwaltungsbereich stammen und somit die Führung und die damit verbundene Kommunikation organisationalen Besonderheiten unterliegt. Ziel Webers Ansatz ist eine Berechenbarkeit und Planbarkeit sozialen Handelns, welches ohne Strukturen schwer prognostizierbar und ungewiss ist (Bosetzky, 1995). Er trägt zum Verständnis der Funktionsweise großer Organisationen und der Steuerung derer komplexen Handlungen sowie der Kontrolle der Mitarbeiter bei. Nach Webers Führungs- und Machtverständnis ist die vorherrschende Form der Herrschaftsausübung in Verwaltungsorganisationen die der rationalen Form. Diese erreicht ein Höchstmaß an Perfektion durch eine rein technische Leistung. Herrschaft in Webers Sinne ist, Gehorsam bei einer bestimmten Gruppe von Menschen für spezifische Befehle zu finden (Weber, 1972). Diese Art der Herrschaft bedarf einer gewissen Legitimität. Weber unterscheidet daher drei Arten legitimer Herrschaft, die sich vor allem im Ausmaß an Rationalität unterscheiden: (a) die *Legale (rationale) Herrschaft*, die auf dem Glauben der Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen beruht, (b) die *Traditionelle Herrschaft* und die (c) *Charismatische Herrschaft* (Weber, 1972). Die reinste Form der legalen Herrschaft erscheint dabei im Modell der Bürokratie (Kieser, 2006b). Bosetzky (1995) fasst in einer kritischen Betrachtung der Merkmale des Idealtypus der Weber'schen Bürokratie zusammen, dass Führung als zwischenmenschliche Kommunikation nach Möglichkeit aus dem bürokratischen Apparat zu entfernen ist. Führung in einer Bürokratie lässt sich als die Durchsetzung legitimierter formaler Macht und Autorität charakterisieren. Sie wird in diesem Modell also nicht als Motivierung von Mitarbeitern zur zielorientierten Leistung verstanden (Bosetzky,

1995). In der Realität der öffentlichen Verwaltung zeigen sich jedoch sehr wohl interaktionelles und motivational orientiertes Führungsverhalten, allerdings in einem eingeschränktem Maß (Bosetzky, Heinrich & Schulz zur Wiesch, 2002). Die Möglichkeit einer restriktiven und großzügigen Auslegung der Normen erlaubt einen gewissen Interpretationsspielraum, wie vorhandene Regelungen gedeutet werden können und eröffnet der Führungskraft Spielräume, auf Wünsche oder Sorgen der Mitarbeiter über das normale oder übliche Maß einzugehen (Neuberger, 1976).

Im Rahmen der Betrachtung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion wurde bei der Erforschung der Ursachen der verzerrenden Informationsweitergabe auch der Organisationskontext als moderierende Bedingung klassifiziert (Dansereau & Markham, 1996). So treten Informationsverzerrungen häufiger in bürokratischen Organisationen auf. Die genaue Beschreibung der moderierenden Bedingungen verzerrender Informationsweitergabe von Mitarbeitern an Vorgesetzte findet sich in Abschnitt 2.5.

#### **2.2.4 Der Human Relation Ansatz**

„Die Wiederentdeckung des menschlichen Faktors für die Kommunikation und die Interaktion in Organisationen ist vor allem auf den ‚Human-Relations‘-Ansatz, die humanistischen Ansätze sowie auf den verhaltenswissenschaftlichen Ansatz von March und Simon zurückzuführen.“ (Blickle, 2004, S. 73)

Ausgangspunkt des Human Relation Ansatzes waren die umfangreichen Untersuchungen von 1924 bis 1932 in den Hawthorne Werken der Western Electric Company und die Veröffentlichungen von Elton Mayo und seiner Forschergruppe (Lück, 2004). Ziel der Untersuchung war, bei Beibehaltung des vorherrschenden tayloristischen Organisationsdesigns, die Untersuchung zur Bedeutung sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz und deren Auswirkungen auf Arbeitsmotivation und Leistung. Der zentrale Schluss, der auf der Basis der gewonnenen Daten gezogen wurde, war, dass die Herstellung und Verbesserung der *menschlichen Beziehungen* ein wichtiger Produktionsfaktor ist. Die Ergänzung monetärer Anreizsysteme durch Anreizsysteme, die die Bedürfnisse nach Anerkennung und Beachtung berücksichtigen (Walgenbach, 2004), verhindern mögliche Motivationsdefizite, erhöhen die Arbeitszufriedenheit und führen ebenfalls zur Steige-

rung der Quantität und Qualität der Arbeitsleistung. Es gilt, das Vertrauen der Beschäftigten zu gewinnen. „Berücksichtigung und Vertrauen sollten als Öl für die bürokratische Maschinerie dienen.“ (Blickle, 2004, S. 74) Ebenso rückten die informellen Beziehungen und deren möglichen funktionalen Aspekte in den Blickpunkt der Organisationsforschung.

Eine freundliche, kooperative Führung und der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen und somit der veränderte Umgang mit den Mitarbeitern ersetzt jedoch nicht die wissenschaftliche Betriebsführung. Genauer betrachtet wurde also durch die Human-Relations-Bewegung die formale Organisationsstruktur nicht beeinflusst (Nerdinger et al., 2011).

Im Hinblick auf die Bedeutung der Kommunikation innerhalb des Human Relations Ansatzes lässt sie sich einmal in der zugemessenen Bedeutung der Normen in der Gruppenkommunikation festhalten, zum anderen in der Erkenntnis der Wichtigkeit der aufwärtsgerichteten Kommunikation, die in der Notwendigkeit des Zuhörens bzw. Hinhörens durch das Management besteht (Tompkins, 1984). Kommunikation wird zum Motivationsinstrument. So wurde beispielsweise im Anschluss an die Experimente ein Trainingsprogramm entwickelt, welches die Führungsverantwortlichen in nicht-direktiver Gesprächsführung schulte, um die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter zu fördern (Walter-Busch 1989, nach Walgenbach, 2004).

Die informellen Beziehungen und deren möglichen funktionalen Aspekte rückten in den Blickpunkt der Organisationsforschung (vgl. Blickle, 2004).

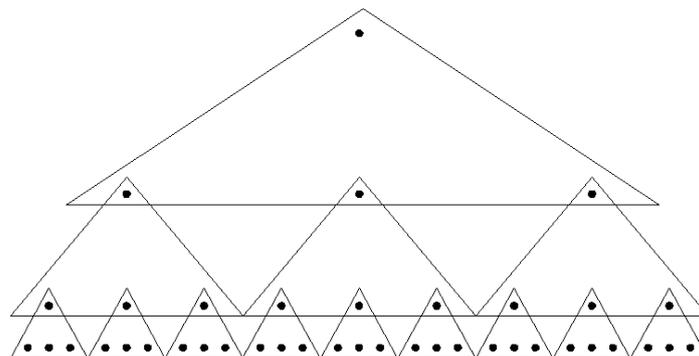
### **2.2.5 Likerts Partizipativer Ansatz**

Im Zentrum von Likerts Studien stand die Betrachtung von Gruppenstrukturen und deren Konsequenzen auf den Kommunikationsfluss und den Verlauf von Entscheidungsprozessen in Organisationen. Eine der Schwachstellen der vorherrschenden Organisationsform, die Likert in seinen Analysen identifizierte, ist die geringe Entscheidungsgewalt der Mitarbeiter (Kirchler, 2008). Diese hat zur Folge, dass Mitarbeiter Entscheidungen tragen und umsetzen müssen, an denen sie selber nicht mitgewirkt haben und deren Hintergrund und auch die damit verbundenen Ziele der Organisation ihnen nicht zugänglich gemacht werden. Eine weitere Problematik, die Likert identifizierte, besteht darin, dass Mitarbeiter niedriger Hierarchieränge im Besitz wichtiger Detailkenntnisse

über die Prozesse in Organisationen und Arbeitsabläufen sind, die Vorgesetzten nicht ohne Weiteres zur Verfügung stehen. Diese Informationen sind jedoch notwendig, um die vielschichtigen Probleme in Organisationen lösen zu können. Diese Vielschichtigkeit erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Fachgebiete, da die weitergereichten Informationen *eines* Mitarbeiters den Vorgesetzten nicht zu einer Entscheidung befähigen (Likert, 1972).

„Partizipation an Entscheidungen ist nur dann sinnvoll, wenn die Kommunikation innerhalb von Organisationen nicht nur hierarchisch von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben läuft.“ (Kirchler, 2008, S. 69) Dies berücksichtigt Likerts System 4. Eine flache Hierarchie und Autorität, Spezialisierung der Arbeitsteilung, eine weite Kontrollspanne, enge Zusammenarbeit von beratenden und entscheidenden Positionen und eine starke Dezentralisierung sind die fünf Dimensionen mittels derer sich das System 4 von Likert beschreiben lässt (Kirchler, 2008).

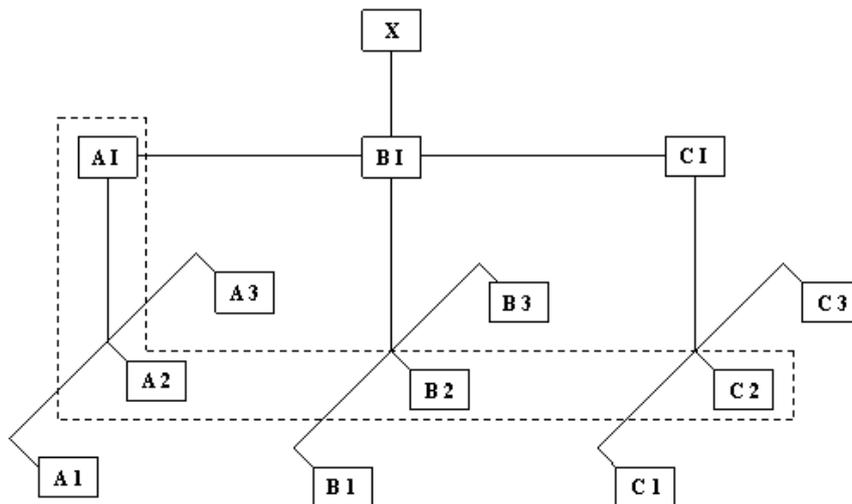
Die von Likert entwickelten überlappenden Arbeitsgruppen – die *linking pins* – verbinden die hierarchischen Ebenen einer Organisation miteinander und ermöglichen so partizipative Entscheidungen (siehe Abbildung 4).



**Abbildung 4.** Modell der überlappenden Gruppen (nach Likert, 1961)

Die Aufgabe des *linking pins* und damit die Sorge für den Austausch von Informationen zwischen zwei hierarchisch übereinanderstehenden Gruppen übernimmt der Gruppenkoordinator. Die Kommunikation verläuft hier noch primär abwärts; die aufwärtsgerichtete Kommunikation wird durch die *linking pins* gesichert. In einer Erweiterung des

Modells von 1967, ergänzt Likert das Modell um die laterale Kommunikationsrichtung. Diese beschreibt die Kommunikation zwischen dem Gruppenkoordinator einer Gruppe und den Mitgliedern verschiedener Arbeitsgruppen auf der gleichen Ebene (siehe **Abbildung 5**).



**Abbildung 5.** Laterale Kommunikation zwischen A1, A2, B2 und C2  
(nach Likert, 1967)

Die Betonung in diesem Ansatz liegt auf dem engen Zusammenhang zwischen den Kommunikationsabläufen und dem vorherrschenden Führungsverständnis (Mast, 2006). Likerts partizipative Theorie wird den organisationstheoretischen Ansätzen zugeordnet, es handelt sich im Grundgedanken aber um ein Führungssystem, welches durch unterstützende organisationale Strukturen gestaltet wird. Im Gegensatz zum autoritären Führungssystem in dem die Kommunikation vorwiegend von unten nach oben verläuft und die Geführten einen geringen Einfluss auf die Entscheidungen haben, kennzeichnet das partizipative Führungssystem eine ausgeprägte und vertrauensvolle Kommunikation, die in beide Richtungen verläuft. Die Führungskraft beteiligt die Mitarbeiter an Entscheidungen und es findet in Teamsitzungen ein regelmäßiger Austausch statt (Likert, 1972).

### 2.2.6 Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Empirische Merkmale und Bestimmungsgründe menschlichen Entscheidungsverhaltens sind der zentrale Untersuchungsgegenstand dieses Ansatzes. Organisationen bestehen nach dem Verständnis dieses Ansatzes aus bewusst koordinierten Handlungen zwischen zwei oder mehr Personen, welche aus dem Gesichtspunkt der Organisation geleitet werden (Berger & Bernhard-Mehlich, 2006). Im Mittelpunkt des Interesses steht die Erklärung, wie es Organisationen gelingt, sich an eine komplexe und sich ständig verändernde Umwelt anzupassen. Diese Anpassungsleistung ist ein Ergebnis menschlichen Verhaltens. Dabei liegen folgende Annahmen zu Grunde: (a) die kognitive Begrenzung - Menschen verfügen nur über eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität und (b) die motivationale Begrenzung - sie sind nur begrenzt bereit, Engagement zu zeigen.

Menschen handeln nach Simon (1976) nur intentional rational, da sie (a) nur ein unvollständiges Wissen über die Einflussbedingungen auf die Konsequenzen von Entscheidungsalternativen haben; (b) zukünftige Ereignisse nur begrenzt im Voraus bewerten können und (c) es ihnen unmöglich ist, alle Entscheidungsalternativen in Betracht zu ziehen (vgl. Nerdinger et al., 2011; Walgenbach, 2004; Berger und Bernhard-Mehlich, 2006). Durch die Schaffung formaler Organisationsstrukturen wird die Komplexität und die Unsicherheit reduziert und ermöglicht es somit trotz der Begrenzungen im menschlichen Entscheidungsverhalten, rationale Entscheidungen im Sinne der Organisation zu treffen. Dies gelingt der Organisation mittels Arbeitsteilung, standardisierter Verfahren, Hierarchie, Kommunikation bzw. Informationsselektion und Indoktrination.

Der Beitrag der verhaltenstheoretischen Entscheidungstheorie für die organisationale Kommunikation besteht in der Verdeutlichung, dass die Informationen in Organisationen selektiert bzw. gefiltert werden. „Über spezifische, formalisierte Kommunikationskanäle fließen allen Mitgliedern ausgewählte Informationen zu, die ihren Horizont und ihre Verhaltensmöglichkeiten einengen und ihr arbeitsteiliges Handeln koordinieren.“ (Berger und Bernhard-Mehlich, 2006, S. 181) Die selektive Kommunikation findet dabei in alle Richtungen statt. Informationen werden in Abhängigkeit der jeweiligen Perspektive ausgewählt und verdichtet, unabhängig von der Organisationsebene. Auch in diesem Ansatz ist, wie in dem zuvor beschriebenen Ansatz von Likert, ein weiterer

Punkt die Annahme, dass die Führungskräfte nicht über alle Informationen verfügen. Detaillierte Kenntnisse der Situation sind das Informationsmonopol der Mitarbeiter.

### **2.2.7 Primäre und Sekundäre Funktionen der Organisationskommunikation**

Neben dem Verständnis der Funktionen der Kommunikation auf der Basis der organisationstheoretischen Ansätze gab es weitere Bemühungen, die Funktionen der Kommunikation in Organisationen zu beschreiben und zu klassifizieren. Losgelöst vom organisationstheoretischen Ansatz können eine Reihe von Funktionen der Kommunikation in Organisationen unterschieden werden. Zum einen können Kontrolle, Motivation, emotionaler Ausdruck und Information als die Hauptfunktionen beschrieben werden (Scott & Mitchell, 1976), zum anderen lassen sich primäre und sekundäre Funktionen unterscheiden. Die Befolgung formeller Leitfäden, Verfahrensvorschriften und schriftlich niedergelegter Arbeitsanweisungen entsprechen dabei der Kontrollfunktion. Die Informationsfunktion besteht in der Versorgung aller Organisationmitglieder mit Informationen zur Entscheidungsfindung über die formalen Kommunikationskanäle. Motivation und Emotionaler Ausdruck lassen sich eher als sekundäre Funktionen beschreiben, da sie nicht über die formale Organisationsstruktur geregelt bzw. gesteuert werden können. Zur Förderung der Motivation zählt das Aussprechen von Lob. Beim emotionalen Ausdruck geht es um die Befriedigung sozialer Bedürfnisse und damit dem Ausdruck von jeglichen Gefühlen (Robbins, 2001).

Die oben genannte Unterscheidung in primäre und sekundäre Funktionen folgt der Darstellung nach Spieß und Winterstein (1999). Die Zuordnung der einzelnen Funktionen kann Tabelle 1 entnommen werden.

Während die primären Funktionen durch die strukturellen Bedingungen erfüllt werden können, wirken die sekundären Funktionen eher zeitversetzt und indirekt.

**Tabelle 1.**

Gegenüberstellung der primären und sekundären Funktionen der Kommunikation

<b>Primäre Funktionen</b>	<b>Sekundäre Funktionen</b>
Vermittlung von Informationen über gemeinsame Zielerreichung	Soziale Eingliederung, informeller Informationsaustausch
Festlegung & Koordination arbeitsteiliger Handlungen	Konfliktminderung und -vermeidung
Aufgabenklarheit, Rollenklarheit	Motivation, Identifikation
Problemerkennung, Entscheidungsunterstützung	Zufriedenheit, Betriebsklima & Unternehmenskultur
Überprüfung & Verbesserung des Zielerreichungsprozesses	Außenwirkung

Die inhaltliche Betrachtung der primären und sekundären Funktionen der Kommunikation aus der Führungsperspektive stellt einen direkten Übergang zu den Funktionen der Führungskommunikation dar.

### **2.2.8 Funktionen der Führungskommunikation**

Die Hauptfunktionen der Kommunikation, d.h. Kontrolle, Motivation und Information können auch als Funktionen der Führung betrachtet werden. So werden im Vergleich zu den primären Funktionen und den Hauptfunktionen der Kommunikation Planung und Organisation, Koordination, Information, Motivation, Zielsetzung und Feedback im Rahmen des Führungsprozesses häufig als deren Aufgaben benannt (Borman & Brush, 1993; Fleishman et al., 1991). Ebenso finden sich zu einem großen Teil die primären Funktionen, wie die Vermittlung von Information, Festlegung und Koordination arbeits-

teiliger Handlungen sowie die Überprüfung und die Verbesserung des Zielerreichungsprozesses in den von Katz und Kahn benannten Typen der abwärtsgerichteten Kommunikation. Die erste Aufgabe einer Führungskraft ist es, die Ziele der Organisation zu identifizieren und an die Untergebenen zu vermitteln. Die Vermittlung der Ziele erfolgt über die abwärtsgerichtete Kommunikation und lässt sich nach Katz und Kahn (1978) in fünf Typen, die im Folgenden als Funktionen betrachtet werden, unterscheiden: (a) die Einschärfung der Gruppen- oder Organisationsziele, (b) die Erklärung organisatorischer Verfahren und Richtlinien, (c) die Begründung der Arbeit an sich, (d) die Arbeitsinstruktion und (e) das Feedback.

Der erste Punkt, die Einschärfung der Organisationsziele, wird auch als Indoktrination in der Taxonomie von Katz und Kahn (1978) bezeichnet. So soll nicht nur das ökonomische Leistungsziel verstanden und erreicht werden, sondern die Organisationsmitglieder sollen eine ideologische Haltung im Bezug auf die Kultur und die Ziele einer Organisation einnehmen, mit dem Ziel sich an die Organisation zu binden und mit ihr zu identifizieren. So ist es nicht verwunderlich, dass das organisationale Commitment ein Erfolgskriterium der Führung ist (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004). Eine Parallele lässt sich zu den in Tabelle 1 aufgelisteten sekundären Funktionen der Kommunikation ziehen: sie beinhalten die soziale Eingliederung, die Identifikation und die Unternehmenskultur.

Die zweite Funktion ist die Vermittlung der Verfahren und Praktiken. In großen Organisationen sind die organisationalen Verfahren typischerweise Gegenstand eines Organisationshandbuches oder Mitarbeitermanuals, das detailliert auflistet, welche Schritte in bestimmten Situationen einzuhalten und zu beachten sind. Zum einen obliegt die Überwachung der Einhaltung dieser Verfahren den Führungskräften, zum anderen ist es ihre Aufgabe, solche Verfahren bei Fehlen eines Organisationshandbuches zu kommunizieren. Praktiken wiederum sind erwünschte Verhaltensweisen in der Organisation, wie zum Beispiel die Einhaltung bestimmter Kleidungsvorschriften und Sicherheitsvorkehrungen.

Die Arbeitsbegründung ist im Prinzip eine Grundaussage über den Zweck der spezifischen Arbeit und darüber, in welchem Zusammenhang dieser zu den übergeordneten Zielen steht. Dies kann auch als motivationale Funktion bezeichnet werden (Earley,

1986). Ein Verständnis für den Zusammenhang der Arbeitsinhalte und die Bedeutung der eigenen Tätigkeit kann nach dem Arbeitszufriedenheitskonzept von Herzberg (1968) zu Zufriedenheit und Motivation führen. Arbeitszufriedenheit ist ein weiteres Kriterium zur Erfassung erfolgreicher Führung (Felfe & Liepmann, 2008; Piccolo et al. 2012). Auch an dieser Stelle wird wieder auf die sekundären Funktionen der Kommunikation verwiesen.

Die häufigsten Kommunikationsinhalte von Führungskräften sind Arbeitsanweisungen oder Äußerungen darüber, wie Aufgaben auszuführen sind. Die Relevanz erfolgreicher Arbeitsanweisungen äußert sich auch in den explizit für diesen Zweck der Schulung konzipierten Trainings (de Jong & Versloot, 1999; Pfau, 1988; Winfield, 1979). Arbeitsanweisungen beinhalten die Festlegung und Koordination arbeitsteiliger Handlungen.

Feedback ist ein wichtiges Merkmal der Führung und jeder Aufsichtsposition und eine zentrale Komponente in Mitarbeitergesprächen mit dem Ziel der Leistungssicherung (Fiege, Muck, & Schuler, 2006). Es entspricht somit der primären Kommunikationsfunktion der Überprüfung und Verbesserung des Zielerreichungsprozesses und trägt als ein wesentliches Hilfsmittel der Führungskraft dazu bei, die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters zu fördern. Der Mitarbeiter assoziiert bestimmte Lernprozesse mit dem Feedback und variiert auf deren Basis sein Verhalten und Erleben. Ein offenes, konstruktives Feedback verbessert die Kommunikation und in einem weiteren Schritt die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (Fried, 1991; Pearson, 1991).

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation das populärste Forschungsfeld in der organisationalen Kommunikation und dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften ist. Penley und Hawkins (1985) begründen das Interesse am Kommunikationsverhalten von Führungskräften mit der Schwierigkeit, das mit Führung assoziierte Verhalten zu definieren. Danserau & Markham (1996) identifizieren zehn Forschungsschwerpunkte: „They are: (1) interaction patterns and related attitudes, (2) openness in communication, (3) upward distortion, (4) upward influence, (5) semantic-information distance, (6) effective versus ineffective

superiors, (7) personal characteristics, (8) feedback, (9) conflict, and (10) systemic variables” (S. 344).

## **2.3 Formen der Kommunikation und der Führung**

Mit der Herausarbeitung der Bedeutung der informellen Beziehungen im Rahmen der Hawthorne-Studien lässt sich auch anhand der Organisationstheorien aufzeigen, dass grundsätzlich zwischen zwei Formen der Kommunikation in Organisationen unterschieden werden kann: der *formellen* und der *informellen* Kommunikation (Blickle, 2004). Die Unterscheidung dieser beiden Formen bezieht sich in diesem Fall auf die Prozesse und Strukturen innerhalb von Organisationen.

Eine wenig typische auf die Übernahme von Rollen in Organisationen bezogen Trennung ist die Unterscheidung in formelle und informelle Führung. Diese soll kurz im Anschluss an die jeweilige Kommunikationsform dargestellt werden.

### **2.3.1 Formelle Kommunikation**

Im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation sind die kommunikativen Strukturen und Prozesse weitestgehend institutionalisiert und festgelegt. Somit wird die formal festgelegte Kommunikation durch die Wahl des Aufbaus und die Regeln und Vorgaben begrenzt und geprägt. Diese offizielle Form der Kommunikation bezieht sich auf den Austausch betriebs- und leistungsrelevanter Informationen (Neuberger, 1980). Kommunikationsstrukturen und Prozessabläufe sind ganz im Sinne des strukturalistischen Paradigmas losgelöst von dem Individuum, welches die jeweilige Stelle einnimmt (Blickle, 2004). Die Effektivität und Effizienz einer Organisation bei der Zielerreichung soll unabhängig von den beschäftigten Einzelpersonen sein. Es handelt sich bei der formellen Kommunikation um den Anteil der Kommunikation, der direkt beobachtbar und auf die Erreichung der Organisationsziele fokussiert ist.

Die Dokumentation ist nach Max Weber (1972) das charakteristische Wesen der formellen Kommunikation. Mit ihrer Hilfe verbleiben die wichtigen Prozessinformationen unabhängig vom Amtsträger bzw. Stelleninhaber in der Organisation und sind für die Organisationsmitglieder allgemein zugänglich. Allerdings ist die Menge der zur Verfü-

gung stehenden Informationen fast unbegrenzt. Hiermit wird es zu einer zentralen Aufgabe der formellen Kommunikation, die relevanten Informationen den einzelnen Funktionsbereichen in einem sinnvollen Maß zur Verfügung zu stellen und dabei gleichzeitig Informationsdefizite zu vermeiden (Thenen Menna Barreto, 2011). Auf der anderen Seite ergibt sich eine sogenannte Dokumentationspflicht auch auf der Basis gesellschaftlicher und gesetzlicher Regelungen. Dies betrifft zum Beispiel die Aufbewahrungsfristen von Geschäftsunterlagen in Steuerrecht und Handelsrecht oder produktabhängige Dokumentationspflichten wie zum Beispiel die Kennzeichnungspflicht bei Lebensmittelinhalten.

Was und in welchem Maß dokumentiert wird, hängt unter anderem von der Art und Größe der Organisation, den ausgeführten Tätigkeiten sowie von deren Standardisierungsbedürfnis hinsichtlich der Schaffung von detaillierten Ablauf- und Prozessplänen ab. Das höchste Ausmaß dokumentierender Handlungen findet sich in Verwaltungsbereichen und -tätigkeiten, da es hier um rechtliche Absicherung und Anfechtbarkeit geht. Die Bedeutung der Rolle der Dokumentation wird beispielsweise auch bei der Einführung eines Qualitätsmanagements im Rahmen der ISO 9001 betont. Die Frage nach dem Warum wird mit dem Darlegen eines Handlungsrahmens unter Beachtung der Fähigkeiten der Mitarbeiter beantwortet (Qualität & Norm Norm · ISO 9001, 2013). Auch die Bedeutung der internen Kommunikation und die Regelung der Verantwortung und Befugnis wird in dieser ISO Norm akzentuiert.

Die klassischen Instrumente, mittels derer die formelle Kommunikation institutionalisiert wird, sind Rundschreiben (nach standardisierten Verteilerlisten), Bulletin Boards, Veranstaltungen wie z. B. Betriebsversammlungen, Management-Informationsbriefe, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterzeitschriften und das Schwarze Brett. Im Zuge der elektronischen Entwicklung haben sich folgende elektronisch basierte Instrumente durchgesetzt: E-Mails, Foren, Chats, Webkonferenzen, Blogs, Intranet, Online-Newsletter, Instant Messaging, soziale Netzwerkdienste sowie Videokonferenzen.

Die formelle Kommunikation, so wie sie beschrieben und umgesetzt wird, birgt auch gewisse Schwierigkeiten in sich, wie beispielsweise hinsichtlich der Dokumentation, die zum einen als belastend – auf Grund der Fülle der dokumentierten Handlungen – als auch als unübersichtlich wahrgenommen werden kann. Ein anderes Problem im Bereich

der Dokumentation betrifft die schnelle Veränderung von Prozessverläufen und damit die Schwierigkeit der Aufrechterhaltung der Aktualität formalisierter Verfahren und Prozesse.

Bezogen auf die gewählte Struktur einer Aufbauorganisation können unterschiedliche Probleme auftreten. So steigt im Einliniensystem die Anzahl der Kommunikationsvorgänge wegen der hohen Zahl der Schnittstellen und verlangsamt Entscheidungsprozesse, was zu Kosten der Flexibilität geht. Darüber hinaus besteht die Gefahr eines geringen Informations- und Wissensstandes in den unteren Ebenen (Schreyögg, 2003), während im Mehrliniensystem die Kommunikationswege verkürzt werden, es jedoch zu Kompetenzkonflikten und Überlastung der Weisungsempfänger kommen kann.

Eine Trennung der formellen Kommunikation von der informellen anhand der Dokumentation (alle nicht-dokumentierten Vorgänge wären in diesem Fall informell) wird dem Alltag in Organisationen nicht gerecht. Sinnvoller ist die Erweiterung des Begriffs auf alle kommunikativen Vorgänge, die sich auf Arbeitsinhalte beziehen oder die Erreichung des Organisationsziels sicherstellen. Der Übergang zwischen den beiden Formen der Kommunikation in Organisationen kann fließend sein, wie Schreyögg (2003, S. 17) es verdeutlicht: „Keine Organisation kann bei Licht besehen auf spontane Ordnungsleistungen ihrer Mitglieder verzichten. Nicht selten ist es auch so, dass (...) formale Strukturen nichts anderes sind als autorisierte Ordnungen, die sich in spontanen Prozessen entwickelt haben“.

### **2.3.2 Formelle Führung**

Formelle Führung wird der Person zugeschrieben, die durch die Organisationsleitung legitimiert ist, die Arbeitsgruppe zu führen. Es handelt sich also um die von Weber beschriebene *legale (rationale) Herrschaft*. Zusammen mit dieser legitimierten Position entsteht die Erwartung von Seiten der Organisation als auch von Seiten der Gruppe, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen. Diese Aufgaben betreffen den Umgang mit Personalfragen, die Kommunikation mit dem oberen Management, die Koordination der Teamleistung und die Übernahme der Verantwortung für die Teamergebnisse (Day, Sin, & Chen, 2004).

### 2.3.3 Informelle Kommunikation

Die informelle Kommunikation beinhaltet - allgemein betrachtet - alle Kommunikationsvorgänge, die außerhalb der organisatorisch geregelten Abläufe stattfinden. Sie gilt daher als nicht direkt beobachtbar und unterliegt somit auch nicht der organisationalen Steuerung, sondern entzieht sich dieser.

Aus diesen Gründen wurde sie in der Vergangenheit bzw. vor der Veröffentlichung der Ergebnisse der Hawthorne-Studien als unberechenbarer Störfaktor betrachtet und sollte weitestgehend unterbunden werden (Schreyögg, 2003). Mit dem Bekanntwerden der Erkenntnisse aus den Experimenten in den Hawthorne Werken und der Betonung der Rolle der sozialen Faktoren für die menschliche Arbeitsleistung rückten die informellen Beziehungen und damit die informelle Kommunikation in Fokus von Wissenschaft und Praxis. „Das, was man jahrzehntelang als unberechenbare Störgröße ansah, die Emotionalität, wurde plötzlich zum entscheidenden Produktivitätsfaktor erklärt“ (Schreyögg, 2003, S. 45).

Warum suchen Menschen informelle Beziehungen in formalen Arbeitssituationen? Der wichtigste Grund für die Existenz solcher Beziehungen und Netzwerke liegt in der Tatsache, dass Individuen in Organisationen während ihrer Arbeit weiterhin soziale Wesen sind. Das Bedürfnis nach dem informellen Austausch entsteht aus der sozialen und der psychologischen Funktion der Kommunikation (Katz & Kahn, 1978). Als psychologische Gründe der Existenz informeller Netzwerke wurden Anschlussmotive, Identität und Selbstwertgefühl, die soziale Wirklichkeit, Verteidigungsmechanismen sowie Risikominderung identifizierten (Baker, 1981; Han, 1983).

Inhalte der informellen Kommunikation sind, da es sich laut Definition nicht um arbeits- und leistungsbezogene Informationen handelt, private Themen und somit Themen, die aus „der privaten Sphäre des Mitarbeiters entstammen oder diese berühren“ (Thenen Menna Barreto, 2011, S. 57). Waldström (2001) unterteilte die Hauptinhalte der informellen Netzwerke in vier Kategorien: (a) affektive, wie Freundschaft und intime Beziehungen, (b) produktive, wie Beratung, Austausch von technischem Wissen und Innovation, (c) politische, wie Einfluss, Macht und Autorität sowie (d) kulturelle. Neben diesen eher unbewussten Gründen für die Existenz informeller Netzwerke gibt es die

bewussten Gründe für die Entstehung, wie das Bedürfnis nach Wissen, das Schmieren der rostigen Räder und politische Manöver (Waldstrøm, 2001).

Im Rahmen seines Zugehörigkeitswunsches sucht der Mitarbeiter neben der formalen Einbettung eine soziale Einbettung in der Organisation. Private Ereignisse, wie zum Beispiel der Geburtstag eines Organisationsmitgliedes oder die Geburt eines Kindes spielen unter Umständen eine bedeutsame Rolle am Arbeitsplatz. Gestärkt wird dadurch das Zugehörigkeitsgefühl in der Gruppe. Besonders bei diesen Themen ist die persönliche Annäherung unabhängig von Status und Position der Beteiligten möglich. Die egalitäre Eigenschaft der informellen Kommunikation wirkt sich verbindend auf die Organisationsmitglieder aus und stärkt die Gruppenkohäsion (Thenen Menna Barreto, 2011).

Der Austausch von Informationen kann mehr oder weniger informell sein, ganz in Abhängigkeit von den strukturellen Charakteristiken der Situation und auch der Wahl des Kommunikationskanals. Hat die Situation einen weniger offiziellen Charakter, sind die Themen eher ad hoc und ungeplant, so nimmt der Anteil der informellen Kommunikation zu. Auch die Reichhaltigkeit des Informationskanals kann den Anteil informeller Kommunikation beeinflussen. Ein Informationsaustausch über E-Mail oder Rundschreiben wird in der Regel formeller geführt, als der Austausch in „Face-to-face“-Gesprächen oder über stark interaktive Medien, wie das Telefon und die Videokonferenz (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990).

Trotz der Bemühungen, formelle tätigkeitsbezogene und informelle Kommunikation voneinander abzugrenzen, bleiben beide miteinander verbunden.

„... formal and informal networks exist concurrently and (...) two people who have a formal relation in one situation might have an informal relation in another. Furthermore, these same two people might have several formal and informal connections to each other, and the same informal network might be motivated by different factors over time.“ (Waldstrøm, 2001, S. 29)

Die Koexistenz als gegeben nehmend, ist es gleichwohl sinnvoll, eine Abgrenzung vorzunehmen. In Tabelle 2 werden die wesentlichen Merkmale der formellen und informellen Kommunikation noch einmal gegenübergestellt.

**Tabelle 2.**

Gegenüberstellung der Merkmale formaler und informeller Kommunikation (Blickle, 2004)

<b>Formale Kommunikation</b>	<b>Informelle Kommunikation</b>
Eindeutig einer Quelle zuzuordnen	Von der Quelle losgelöst
Standardisierte Informationskanäle	Kanalungebunden, im Raum schwebend
In offiziellen Settings	In den Randbereichen der Organisation
Auf Autoritäten beruhend und verbindlich	Unter Vorbehalt und unverbindlich
Sorgfältig ausgearbeitet	Spontan
Förmlicher Stil	Alltagssprachlich
Schriftlich dokumentiert oder unter Zeugen	Flüchtig
Standardisiert	Kontextbezogen und personenabhängig

Informelle Kommunikation ist keine reine Kommunikationsform für Untergebene. Auch Führungskräfte verbringen einen erheblichen Anteil ihrer Zeit mit informeller Kommunikation. Diese Interaktionen werden spontan initiiert und die Dauer ist recht kurz und die Dialoge werden häufig von Meeting zu Meeting fortgesetzt (Bismarck, Bungard, & Held, 1999).

Ein grundlegender Aspekt welcher der Erforschung der informellen und der formellen Kommunikation gemein ist, ist die Erforschung von Netzwerkstrukturen. Der Fokus liegt bei der formellen Kommunikation auf der Wirkung bestimmter Strukturen. Da diese Arbeit sich auf die formelle Kommunikation konzentriert, werden diese im Abschnitt 2.4 näher betrachtet.

### **2.3.4 Informelle Führung**

Informelle Führung in Teams tritt dann auf, wenn es einem Mitglied, das im Gegensatz zur bezeichneten Führungsrolle im Team steht, gelingt, Einfluss auf die Motivation und das Aufgabenverhalten der anderen Teammitglieder zu nehmen (Lord & C.L., 1984). In der Literatur herrscht eine widersprüchliche Sichtweise auf die Auswirkung informeller Führung in Teams. So postuliert die eine Seite einen wesentlichen Beitrag für die Effizienz der Teams, während andere Forscher die Annahme vertreten, dass informelle Führung sich negativ auf die Teamleistung auswirkt (Zhang, Waldman, & Wang, 2012). Zhang, Waldman und Wang (2012) belegen in ihrer Studie, dass das Entstehen informeller Führung eine wesentliche Rolle bei der effektiven Teamarbeit spielt.

## **2.4 Kommunikationsstrukturen, Zentralität und Führung**

Die Struktur der formalen Kommunikation beruht bei der Betrachtung der gesamten Organisation direkt auf dem Aufbau der Organisation. Konsequenzen für die formalen Kommunikationsstrukturen ergeben sich beispielsweise aus der Anzahl der Hierarchie und der Organisationsform wie Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stab- oder Matrixorganisation.

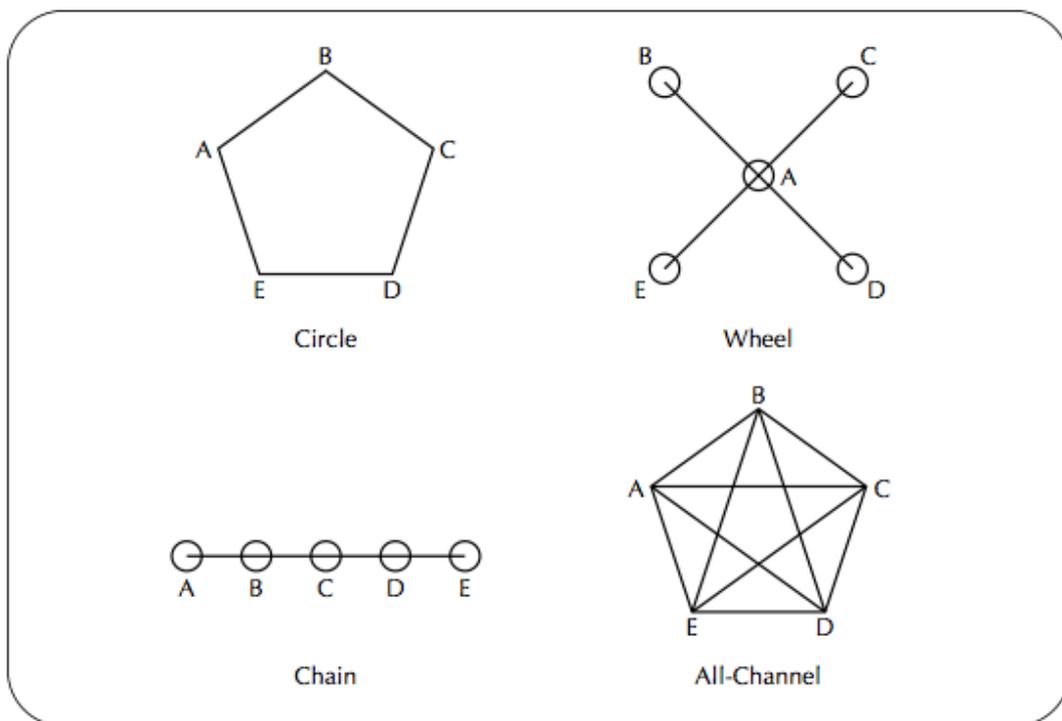
So kann es bei einem Einliniensystem in Verbindung mit einer Verrichtungszentralisation - auf Grund der hohen Zahl von Schnittstellen - zu Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Funktionsabteilungen kommen. Ebenso kann die hohe Zahl der Schnittstellen zu einer geringeren Flexibilität wegen der zeitraubenden Kommunikation führen. Des Weiteren besteht die Gefahr eines geringen Informations- und Wissensstands in den unteren Hierarchieebenen. Innerhalb von Mehrliniensystemen verkürzen sich die Kommunikationswege, es besteht aber tendenziell die Gefahr der Informationsüberlastung auf Seiten der Empfänger (Schreyögg, 2003).

Die zentrale Frage, die sich für die Organisation ergibt, ist die Frage: „Wie müssen die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Mitarbeitern einer Organisation gestaltet werden, damit diese ihre Ziele erreicht.“ (Nerdinger et al., 2011, S. 66)

Das Organigramm einer Organisation kann als Netzwerk betrachtet werden. Dies ist der Grundgedanke der empirischen Forschung, in deren Rahmen geklärt werden soll, wie die Kommunikation in Organisationen tatsächlich funktioniert. Die ersten Experimente von Alex Bavelas und Harold Leavitt, mit deren Hilfe untersucht werden sollte, wie sich Kommunikationsmuster auf die Leistung in Organisationen auswirken, wurden in der 1950er Jahren in einem Kleingruppenlabor am Institut für Technologie Massachusetts (MIT) durchgeführt (Bavelas, 1950; Leavitt, 1951). Diese Netzwerkstudien spiegeln die Vorstellung wider, dass die Begrenzung und die Spezialisierung von Kommunikationskanälen zu einer größtmöglichen Organisationseffizienz führen (Theis, 1994).

In den Experimenten kam folgende Experimentalanordnung zur Anwendung. Eine kleine Gruppe von maximal bis zu fünf Personen musste unterschiedliche Aufgaben bzw. Spiele lösen. Die Personen saßen ohne Blickkontakt getrennt voneinander und mussten, um die Aufgabe lösen zu können, die Informationen der Gruppe zusammentragen. Während des Austauschs waren bestimmte Kanäle akzeptabel und andere nicht, da diese vom Experimentator vorgegeben wurden. Den Probanden wurde nicht mitgeteilt, in welcher Struktur sie waren oder sie wurden gar nicht darüber informiert, dass eine feste Kommunikationsstruktur vorgegeben war. Die unabhängige Variable in diesen Studien bildete immer die Zentralität der Kommunikationsstrukturen. Die abhängigen Variablen waren in der Regel die Zeit, die zur Lösung benötigt wurde, die wahrgenommene Zufriedenheit unter den Teilnehmern, die Anzahl der Fehler und die Zahl der ausgetauschten Botschaften (Ziegler, 1968).

Die Netze der Kommunikationsbeziehungen (Abbildung 6), die sich modellhaft unterscheiden lassen und die in den Studien am häufigsten zur Anwendung kamen, sind das Rad, die Kette, der Kreis und die Vollstruktur.



**Abbildung 6.** Kommunikationsnetze (nach Scott, 1981, S. 8)

Die Zentralität der Kommunikationsnetze wird nach Bavelas durch den Zentralitätsindex bestimmt (Bavelas, 1950; zitiert nach Ziegler, 1968, S. 32), durch das Maß, in dem sich der Kommunikationsfluss auf eine Person konzentriert oder sich gleichmäßig auf alle Gruppenmitglieder verteilt. Den höchsten Zentralwert des Zentralitätsindex erhält das Rad, gefolgt von Ypsilon und Kette. Der Kreis und die Vollstruktur haben die niedrigsten, jedoch gleich große Zentralwerte.

Bavelas und Leavitts zentrale Ergebnisse, die bis heute die Betrachtung der Kommunikationsstrukturen bestimmen, zeigten, dass in zentralisierteren Netzen zur Lösung der Aufgaben weniger Zeit benötigt wurde, weniger Fehler gemacht wurden, häufiger eine Person als Führungsperson wahrgenommen wurde und die individuelle Zufriedenheit niedriger war, wogegen die Zufriedenheit mit der Gruppenleistung höher war. Ein weiteres relevantes Ergebnis war die Zufriedenheit der Personen, die die zentralen Stellen in den Netzwerken einnahmen. Sie wurden häufiger als die Führungsperson wahrgenommen und zeigten eine höhere Zufriedenheit als Personen in den weniger zentralen Punkten des Netzes (Ziegler, 1968, S. 35).

Die Effektivität der zentralen Netze gegenüber den dezentralisierten Netzen wird mit der Komplexität der Aufgabe erklärt. Shaw veränderte den Experimentalaufbau und führte die Bedingung Komplexität der Aufgabe ein. Das Ergebnis seines Experiments belegte, dass komplexe Aufgaben im Kreis schneller gelöst wurden und weniger fehlerbehaftet waren als im Rad (Shaw, 1954). In weiteren Experimenten zeigte sich darüber hinaus, dass sich bei mehreren Versuchen die Leistung verbesserte. In späteren Studien, in denen deutlich längere Versuchsreihen durchgeführt wurden, erreichten die dezentralisierten Netze unter bestimmten Bedingungen die Wirtschaftlichkeit der Netze mit hoher Zentralität (Burgess, 1968). An dieser Stelle sei noch darauf hingewiesen, dass Shaw (1964) in seinen Studien ebenfalls zeigen konnte, dass Personen, die an der zentralen Stelle im Rad waren, bei komplexen Aufgaben typischerweise einer Informationsüberlastung unterlagen. Die verbindende Funktion fällt den Personen an der zentralen Stelle im Netzwerk zu und es kommt auf Grund der Situation zu einer Überlastung durch die erhöhten Kommunikationsanforderungen. Dieses wirkt sich wiederum negativ auf die Gruppenleistung aus.

Bei komplexen Aufgaben und innovativen Tätigkeiten, wie sie sich in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen finden, sollte auf eine stark zentralisierte Struktur verzichtet werden, wohingegen sich in Abteilungen mit hoher Routinetätigkeit, wie beispielsweise Verwaltungen, eher eine Struktur mit hoher Zentralisation anbietet (Jensen, 2003). Allerdings sind bei diesen Implikationen die Ergebnisse von Burgess nicht zu vernachlässigen. Der Vorteil der dezentralisierten Netzwerke liegt in der individuellen Zufriedenheit der Mitglieder und die Leistung dieser Netze kann über längere Zeiträume die der zentralisierten erreichen.

„One major criticism of past work in communication networks has been directed at its lack of applicability to a business organization“ (Mears, 1974, S. 71). Die Gestaltung formeller Strukturen in Organisationen beruht selten auf der Leistungsfähigkeit der Kommunikationsnetzwerke, sondern ergibt sich aus der gewachsenen Struktur einer Organisation. Die Befunde geben eher Hinweise auf die Gestaltung innerhalb bestimmter organisationaler Settings. So bietet sich die Gestaltung der Kommunikationswege in Abhängigkeit von der Aufgabe der Organisationsabteilungen an. Mears (1974) beschreibt die Organisation als eine große Ansammlung von kleinen Arbeitsgruppen mit

vier bis sechs Mitgliedern, so dass sich Ableitungen für die Wirtschaftsorganisationen vornehmen lassen.

#### **2.4.1 Führung in den Kommunikationsnetzwerken**

Aus den Ergebnissen der empirischen Forschung zu den Kommunikationsstrukturen ergeben sich ebenfalls Hinweise für die Führungsperspektive. So wurde im vorherigen Abschnitt bereits dargestellt, dass in zentralisierten Netzen unabhängig von der fehlenden Zuweisung einer Führungsposition häufiger die Person an der zentralen Stelle als Führungsperson wahrgenommen wurde. Während die Personen in der Peripherie der Netze unzufriedener sind, zeigen Personen an den zentralen Stellen höhere Zufriedenheitswerte. Ein weiteres Ergebnis der Studien mit dem Fokus auf einer Konsensbildung als Problemlösung erbrachte der Vergleich der Netzwerkpositionen. Personen, die zentrale Stellen in den Netzwerken inne hatten, zeigten mehr Beeinflussungsversuche der anderen Teilnehmer, waren aber im Gegensatz zu Personen in dezentralen Positionen eher bereit, ihre Meinung zu ändern, wenn ihre Bemühungen ohne Erfolg blieben (Goldberg, 1955; Shaw, Rothschild & Strickland, 1957, zitiert nach Ziegler, 1968).

Während sich in zentralisierten Netzen eher zentralisierte Entscheidungsstrukturen herausbilden und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Führungsposition wahrgenommen wird, wird in Netzen mit niedrigem Zentralwert diese Wahrscheinlichkeit geringer. In einer Studie zum Einfluss des Führungsstils konnte Shaw (1955) zeigen, dass sich die Gruppenleistung unter einer autoritären Führung verbesserte, aber die Zufriedenheitswerte der Gruppenmitglieder bzw. die Gruppenmoral deutlich niedriger ausfielen.

#### **2.5 Top-down und Bottom-up - Führung und Kommunikationsflüsse in der Organisation**

Eine vielbeachtete Perspektive ist die Betrachtung der Richtungen, die die Kommunikation in Organisationen nimmt. Die resultierenden Kommunikationsflüsse können vertikal als top-down und bottom-up Prozesse sowie horizontal in der Form der Mitarbeiterkommunikation als auch diagonal verlaufen.

Die vertikale Kommunikation beschreibt die Kommunikation zwischen den einzelnen Ebenen der Hierarchie innerhalb einer Organisation. Sie nimmt einen großen Anteil in der täglichen Kommunikation in Organisationen ein und ist der wesentliche Kommunikationsfluss bei der Entscheidungsfindung und Entscheidungsumsetzung. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die thematische Behandlung in den unterschiedlichsten Betrachtungsweisen von Organisationen eine Rolle spielt. In Rahmen der mechanistischen Organisationstheorien geht es beispielsweise um die Weiterleitung von relevanten Informationen zur Entscheidungsfindung (bottom up) und um die Funktionen der Kontrolle und Anweisung (top down) (siehe Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Im Rahmen der sozialpsychologischen Perspektive beschreiben Katz und Kahn (1978) eine Typologie der abwärtsgerichteten Kommunikation; diese wurde im Abschnitt 2.2.8 als Funktionen der Führung dargestellt.

### **2.5.1 Bottom-up – die aufwärtsgerichtet Kommunikation in der Organisation**

Die aufwärtsgerichtete Kommunikation umfasst das Vorschlagswesen und das Beschwerdemanagement; ferner kann auch die Vorgesetztenbeurteilung dazu gezählt werden (Spieß & Winterstein, 1999). Hirokawa (1979) schreibt der aufwärtsgerichteten Kommunikation vier Funktionen zu: (a) die Erfolgsüberprüfung nach unten geleiteter Nachrichten, (b) die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen und der damit einhergehenden Förderung der Akzeptanz von Entscheidungen, (c) die Meinungsäußerung zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Informationen über Prozessstörungen und (d) sie ermöglicht die Testung der Reaktion auf neue Richtlinien und Verfahren oder starke organisationale Veränderungen. Katz und Kahn (1978) unterscheiden vier Typen der aufwärtsgerichteten Kommunikation: (a) Informationen über den Mitarbeiter selbst, die persönlich oder beruflich sein können, (b) Informationen über Kollegen und ihre Probleme, (c) Informationen über organisatorische Maßnahmen und Verfahren, sowie (d) Informationen über anstehende Aufgaben, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben zu bewältigen. Zu den letzteren zählen beispielsweise die Rückmeldung über die Einhaltung von Zeitplänen oder Fragen, die zur Aufgabenklärung beitragen. Eine fünfte Form wird von Tourish und Robson (2006) disku-

tiert, die die kritische aufwärtsgerichtete Kommunikation - bezogen auf die organisationalen Ziele und das Führungsverhalten - zum kritischen Feedback zählen.

Die primären Probleme der aufwärtsgerichteten Kommunikation sind unter bestimmten Bedingungen die Verzerrung von Nachrichten und das Filtern von Nachrichten (Dansereau & Markham, 1996; Hirokawa, 1979). Milliken, Morrison und Hewlin (2003) geben an, dass 85 Prozent der Befragten mindestens einen Anlass berichten: "felt unable to raise an issue or concern to their bosses even though they felt that the issue was important." (2003, S. 1459). Die Konsequenz daraus bedeutet, dass Führungskräfte letztendlich ein verzerrtes Gesamtbild über die Situation haben, weil die Untergebenen aus den verschiedensten Gründen absichtlich Informationen zurückhalten. Als zentraler Faktor wurde in der ersten Studie zur aufwärtsgerichteten Verzerrung von Informationen (upward distortion) von Mellinger (1956) die Bedeutung des Vertrauens hervorgehoben.

Die moderierenden Bedingungen der verzerrenden Informationsweitergabe wurden von Dansereau und Markham (1996) klassifiziert, die die Merkmale der Botschaft, der Untergebenen, des Kontextes und der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung beinhalten. Ein zentrales Merkmal der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung ist, dass die Häufigkeit der verzerrenden Informationsweitergabe laut Mellinger (1956) das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Geführten bestimmt. Je positiver dieses ist, desto seltener kommt es zur Weitergabe verzerrter Informationen. Bei einem stark ausgeprägtem Machtmotiv und Aufstiegswunsch des Geführten kann es jedoch unabhängig vom bestehenden Vertrauensverhältnis zur Weitergabe verzerrender Informationen kommen (Roberts & O'Reilly, 1974). Ein weiterer Grund für verzerrende Informationsweitergabe, welcher in der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung liegt, ist der Einfluss, den der Vorgesetzte auf die Zukunft des Untergebenen hat. Untergebene, die einen großen Einfluss auf ihre Beförderung durch ihren Vorgesetzten wahrnehmen, sind entweder sehr offen in ihrer Kommunikation und in dem Bemühen, eine stärkere Beziehung aufzubauen oder aber der Untergebene hält seine Meinungen und Informationen zurück und stimmt grundsätzlich dem Vorgehen des Vorgesetzten zu, selbst wenn er anderer Ansicht ist (Roberts & O'Reilly, 1974). Bezogen auf das Vertrauen halten Roberts und O'Reilly (1974) fest: Wenn der Geführte den Vorgesetzten als wenig vertrauensvoll

wahrnimmt und annimmt, dass dieser selber Informationen zurückhält, wird er ebenfalls entsprechend nur die notwendigen Informationen nach oben weiterreichen.

Ein weiteres Problem der aufwärtsgerichteten Kommunikation ist das Filtern. Ein neues und zunehmendes Phänomen ist die zunehmende Menge von Informationen in Organisationen, die zu einer Informationsüberlastung auf Seiten der Empfänger führt (Edmunds & Morris, 2000). Als Vermittler von Informationen ist es eine Aufgabe der Führungskraft, die relevanten Informationen, die sowohl von oben als auch von unten kommen, aus der Menge herauszufiltern.

### 2.5.2 Die horizontale Kommunikation in der Organisation

Der zweite bedeutende Kommunikationsfluss, der zum Alltag der Organisation gehört, ist die horizontale Kommunikation. Diese wird selten in Organisationshandbüchern und Organigrammen explizit erfasst. Ursächlich ist die Darstellung der Aufbauorganisation, die in ihrer Schematik häufig nur die Entscheidungswege darstellt und damit der mechanistischen oder hierarchischen Sichtweise organisationaler Strukturen zuzuordnen ist. Diese Sichtweise ist hinderlich für die horizontale Kommunikation und unterbindet diese sogar (Spillan, Mino & Rowles, 2002). Die Koordination und Kontrolle obliegt den oberen hierarchischen Ebenen und die Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Gruppe ist streng begrenzt durch die Einheit der Leitung und strikte Linienführung (siehe Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Determinanten der horizontalen Kommunikation sind die eben angeführte organisationale Struktur und die Organisationskultur (Deals & Kennedy; 1982; Spillan, Mino & Rowles, 2002).

Die horizontale Kommunikation enthält die Nachrichten, die zwischen Individuen der gleichen Hierarchieebenen ausgetauscht werden. Die Bedeutung dieser Kommunikation wurde schon von Fayol (1929) erkannt, da sie aus seiner Sicht umständlich lange - aber offizielle - Kommunikationswege und damit verzögerte Entscheidungsfindungen verhindern kann. Es handelt sich hier um die in Abschnitt 2.2.1 vorgestellte Fayolsche Brücke. „In the absence of horizontal flows of communication, (...) as Fayol points out, one would have to go half-way around the organizational hierarchy to get a message to colleague if one were to remove horizontal communication channels.“ (Hirokawa, 1979,

S. 89) Auch Likert, der in seinem ursprünglichen partizipativen Modell (1961) nur die vertikale Kommunikation berücksichtigt, nimmt in der weiteren Betrachtung (1967) die horizontale (laterale) Kommunikationsrichtung mit auf. Aufgabenkoordination, Problemlösung, Teilen von Informationen und Konfliktlösung sind die vier Funktionen, die Hirokawa (1979) auf der Basis eines Literaturüberblicks der horizontalen Kommunikation zuschreibt. Diese vier Funktionen beziehen sich auf aufgabenbezogene Informationen. Am Beispiel der horizontalen Kommunikation lässt sich noch einmal zeigen, worin die Schwierigkeit besteht, formale und informale Kommunikation abzugrenzen. Da die horizontalen Kommunikationswege beispielsweise im Einlinien- und Mehrliniensystem sowie in organisationstheoretischen Konzeptionen (siehe Abschnitt 2.2) nicht enthalten sind, könnten diese auch als informell bezeichnet werden.

Der Inhalt dieser Nachrichten ist jedoch, wie an den Funktionen zu erkennen, vorwiegend arbeitsbezogen. Die Probleme, die mit der horizontalen Kommunikation verbunden sind, sind vielfältig (Hirokawa, 1979). Ein Problem ist die Menge und die Qualität der Kommunikation in dieser Kommunikationsrichtung; ein anderes ist die Verzerrung und das Zurückhalten von Informationen, wenn eine hohe Konkurrenz unter den Mitarbeitern vorherrscht. Die Entstehung von intra-organisationalen Konflikten ist diesem Kommunikationsfluss beinahe inhärent, wenn es sich um die Kommunikation von Mitgliedern verschiedener Abteilungen handelt (Huseman & Alexander, zitiert nach Hirokawa, 1979). Allerdings trägt sie neben den oben genannten Funktionen zur beruflichen Identifikation der Mitarbeiter bei (Bartels, Peters, Jong, Pruyn & Molen, 2010).

Der positive Zusammenhang zwischen horizontaler Kommunikation und der Organisationskultur und der damit verbundenen Leistung sowie zu Commitment und Identifikation führt zu der Empfehlung, dass Manager/ Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu horizontaler Kommunikation ermutigen sollen (Spillan, Mino & Rowles, 2002; Bartels et al. 2010).

### **2.5.3 Die diagonale Kommunikation in der Organisation**

Neben der vertikalen und der horizontalen Dimension der Kommunikation wird eine weitere Dimension der Kommunikation diskutiert: die diagonale Kommunikation. Die diagonale Kommunikation erfasst einen Kommunikationsfluss, der außerhalb der vor-

gesehen formalen Strukturen, wie sie in einem Organigramm abgebildet werden, verläuft. Sie findet zwischen Führungskräften und Untergebenen verschiedener Funktionseinheiten statt. Wilson (1992) definiert diese Kommunikationsdimension folgendermaßen:

Diagonal communication is any interaction two or more hierarchical levels apart (that is, skipping one or more levels in the chain of command) or one hierarchical level apart but to an organizational member outside one's direct chain of command (that is, outside one's assigned department). (S. 129)

Diese Dimension der Kommunikation ermöglicht eine Beschleunigung der Informationsweitergabe und kann genutzt werden, um die Anstrengungen zur Erreichung der organisatorischen Ziele zu koordinieren und das gegenseitige Verständnis zu verbessern (Sayeekumar, 2013). Studien konnten zeigen, dass der Anteil der diagonalen Kommunikation in der Organisation bei bis zu einem Drittel an der Gesamtkommunikation liegt (Randolph & Finch, 1977; Wickesberg, 1968; Wilson, 1992). Im Zusammenhang mit ihrer Aufgabenstellung existiert unabhängig von der Position und der Abteilungszugehörigkeit ein erheblicher Kontakt zwischen den Individuen einer Organisation (Wickesberg, 1968).

Nach der Betrachtung der Auswirkung der Kommunikationsstruktur auf die Zufriedenheit und die Leistung der Gruppenmitglieder sowie der Kommunikationsflüsse in Organisationen sollen nun die Bedingungen der Kommunikation betrachtet werden.

## **2.6 Bedingungen der Kommunikation in Organisationen**

Aufbau und Entscheidungswege - also die Strukturcharakteristika einer Organisation - bestimmen und ersetzen maßgeblich die Kommunikation. Die Struktur ist eine der Bedingungen, die einen erheblichen Einfluss auf die Häufigkeit, die Muster, die Quantität und die Qualität der Kommunikation in Organisationen hat. Im Folgenden sollen diese Bedingungen genauer betrachtet werden.

Wie beeinflussen sich die formale Struktur eines Unternehmens und die Kommunikationsmuster? Diese Frage wird in Abhängigkeit von der Perspektive des Forschenden betrachtet. Aus der Sicht der Organisationstheoretiker sind die Kommunikationsmuster

die abhängige Variable, während sie aus der Betrachtungsweise der Kommunikationsforscher die unabhängige Variable sind. Letztendlich hat sich der Ansatz durchgesetzt, die Beantwortung der Frage im Kontext des jeweiligen anderen Themas zu betrachten (Jensen, 2003). So tauchen hier die formale Organisationsstruktur, die Kommunikationsnetzwerke und die Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion (Jablin, Putnam, Roberts, & Porter, 1987) als die drei relevanten Themen auf, wenn es um die Beantwortung der Frage geht, wie sich die Struktur einer Organisation auf die Kommunikationsmuster auswirkt.

### **2.6.1 Formale Strukturdimensionen und Kommunikation**

Wie schon an anderer Stelle dieses Kapitels erwähnt, bildet die Kommunikation die Grundlage der Koordination von Arbeitsabläufen. Durch die Schaffung formaler Strukturen ist es möglich, diese zu ersetzen. Die formale Organisationsstruktur wird zum Substitut der Kommunikation und ermöglicht so ebenfalls die notwendige Koordination zur Zielerreichung.

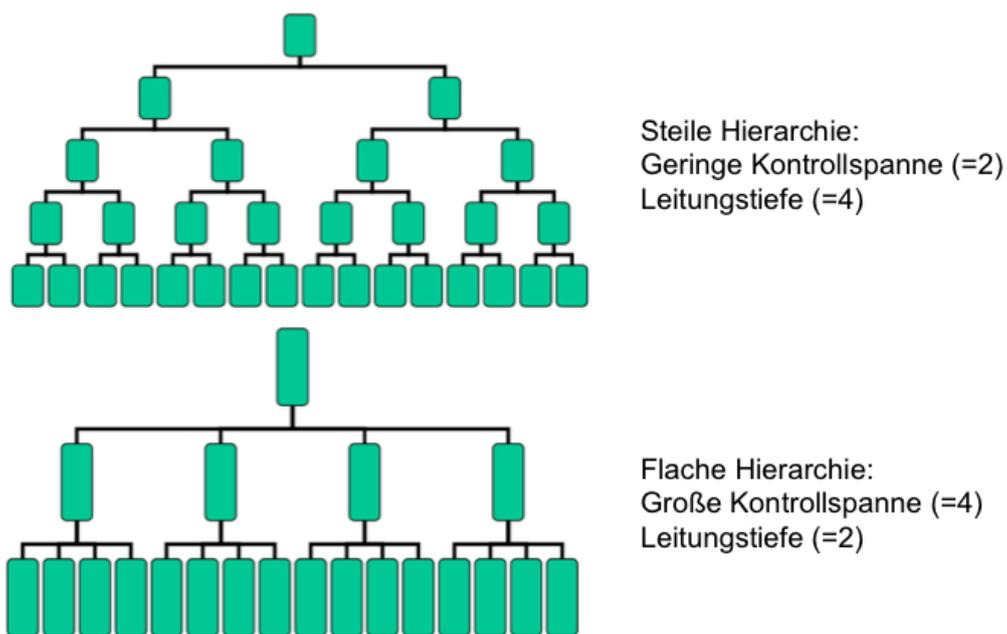
Vier Schlüsseldimensionen werden in diesem Zusammenhang von Jensen (2003, S. 19) in ihrem Literaturüberblick identifiziert: (a) die Konfiguration, (b) der Grad der Formalisierung, (c) die Zentralisation und (d) die Komplexität der Organisation.

#### *Konfiguration der Organisation*

Die Konfiguration bzw. die Gestaltung einer Organisation ist eines der wichtigsten Themen in der Organisationsforschung. Schon in den frühen Ansätzen von Taylor (1911) und Fayol (1949) wurden unterschiedliche Konfigurationen präferiert. Die Konfiguration ist das Ergebnis von Grad und Art der Spezialisierung (Verrichtungsprinzip oder Objektprinzip), vom Grad der Delegation und der gewählten Form der Koordination (Schreyögg, 2003). Die Kontrollspanne (Leitungsspanne), die Anzahl der hierarchischen Ebenen (Leitungstiefe), die Größe der Organisation und die Größe der einzelnen Abteilungen sind die häufigsten Strukturcharakteristika, die im Zusammenhang mit der Konfiguration von Organisationen in Zusammenhang gebracht werden (Jablin, 1987).

Der Begriff Kontrollspanne (*span of control*) kennzeichnet den Zusammenhang zwischen der Größe einer Abteilung und der Anzahl der Prozessvariablen, d.h. der Zahl der Mitarbeiter, die einer gemeinsamen Leitungsinstanz direkt unterstellt sind (Jablin, 1987). Die optimale Leitungsspanne ist von verschiedenen Faktoren abhängig, wie der Art der Aufgabe, dem Führungsbedarf der Mitarbeiter und den persönlichen Fähigkeiten einer Führungskraft. Forschungen zur Beziehung zwischen Kommunikationsverhalten oder -prozessen und der Kontrollspanne existieren nur wenige, obwohl es eines der ältesten Konzepte der Organisationstheorie darstellt (Jablin, 1987). So konnte Brewer (1971) zeigen, dass eine geringe Kontrollspanne in Zusammenhang mit erhöhter Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen steht. Jedoch hat die Kontrollspanne nach Jablin (1982, zitiert nach Jablin, 1987) keinen Effekt auf die wahrgenommene Offenheit der Kommunikation zum Vorgesetzten. So scheint die Kontrollspanne im Zusammenhang mit der Kommunikationshäufigkeit zu stehen, aber keinen nachweisbaren Einfluss auf die Qualität oder die Art und Weise der Kommunikation zu haben (Jablin, 1987).

Im engen Zusammenhang mit der Kontrollspanne steht die *Anzahl der Hierarchieebenen*. Je größer die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter, desto größer ist die Kontrollspanne, aber desto geringer wird die Anzahl der Hierarchieebenen bzw. desto flacher wird die Leitungstiefe (Bogumil & Jann, 2009). Dies soll an Abbildung 7 verdeutlicht werden.



**Abbildung 7.** Zusammenhang von Kontrollspanne und Anzahl der Hierarchieebenen  
(eigene Darstellung)

Die *Hierarchieebene* und die damit verbundene Position des Stelleninhabers und deren Auswirkung auf die Kommunikationsmuster und das Kommunikationsverhalten sind ebenfalls von Forschungsinteresse. So zeigen verschiedene Studien, dass Organisationsmitglieder höherer Hierarchieebenen mehr Zeit aufwenden, um Nachrichten zu verschicken und zu erhalten (Bacharach & Aiken, 1977; Jablin, 1987). Obwohl der Kommunikationsumfang und die Zeit, die für Kommunikation aufgewendet wird, mit aufsteigender hierarchischer Ebene zunimmt, sind die Ergebnisse der Studien uneinheitlich und lassen keine genaue Aussage über die genaue Form der Zunahme und deren Verteilung in den verschiedenen Kommunikationsflüssen zu (Sperka, 2000). Das zunehmende Volumen verteilt sich variabel über die Organisationen. Die Forschung gibt Hinweise darauf, dass die Beziehung zwischen der Position einer Person in der Hierarchie und ihren Interaktionsmustern durch eine Vielzahl von verschiedenen Faktoren moderiert wird (Jensen, 2003).

Mit der zunehmenden Zahl der Hierarchieebenen steigt auch die vertikale Komplexität einer Organisation.

*Die Größe* als Strukturcharakteristika einer Organisation wird durch die Anzahl der vollbeschäftigten Mitarbeiter angegeben (Jablin, 1987). Studien geben wenig Unterstützung für die Annahme, dass die Größe der Organisation negativ mit der Qualität der Kommunikation zusammenhängt (Jensen, 2003). Bacharach & Aiken (1977) berichten dahingegen einen positiven Effekt der Organisationsgröße auf die Häufigkeit der aufwärtsgerichteten, abwärtsgerichteten und lateralen Kommunikation der Angestellten.

### *Komplexität der Organisation*

Komplexität ist die Anzahl der separaten Einheiten einer Organisation, die auf der Basis der Arbeitsteilung entstehen und durch die hierarchischen Ebenen und die Anzahl der Abteilungen repräsentiert wird (Bedeian, 1984) und lässt sich in vertikale und horizontale Komplexität unterteilen. Die *vertikale Komplexität* beschreibt die Anzahl der Hierarchieebenen. Wie schon in Abbildung 7 dargestellt, steht die zunehmende vertikale Komplexität einer Organisation im engen Zusammenhang mit der Kontrollspanne. Es liegen nur eine geringe Anzahl Studien vor, die sich mit dem Zusammenhang der Kommunikation und der vertikalen Komplexität beschäftigen. Die Ergebnisse dieser Studien sind uneinheitlich und lassen keinen Schluss auf den Einfluss der vertikalen Komplexität auf die Kommunikation zu (Jensen, 2003).

Die *horizontale Komplexität* lässt sich am ehesten durch die Anzahl der verschiedenen Abteilungen beschreiben und steht im Zusammenhang mit der Größe einer Organisation. Je größer eine Organisation wird, desto mehr Abteilungen bildet sie aus. Weitere Operationalisierungen der horizontalen Komplexität wurden in der Forschung mittels der Anzahl der Spezialgebiete/ Sparten, dem Umfang der beruflichen Ausbildung sowie dem Grad der beruflichen Aktivitäten außerhalb der Organisation vorgenommen (Hage & Aiken, 1967; Hage, Aiken & Marrett, 1971). Hage (1971, S. 867) fasst die Ergebnisse folgendermaßen zusammen: „(...) it is clear that the volume of communication is higher in more complex organizations; and this is especially true of communication between departments, both scheduled and unscheduled.“ Besonders der Kommunikationsfluss von Angestellten mit dem gleichen Status über verschiedene Arbeitsbereiche hinweg zeigt einen hohen Zusammenhang mit der horizontalen Komplexität der Organisation (gemessen durch die Anzahl der Sparten und den Grad des berufli-

chen Aktivismus). Dagegen fanden Bacharach & Aiken (1977) einen negativen Effekt der Breite der Organisation (Anzahl der Arbeitsbereiche) auf die Häufigkeit der Kommunikation der Angestellten. Dieser Effekt zeigte sich für alle Kommunikationsrichtungen und die Gesamtsumme der Kommunikation. Diese uneinheitlichen Ergebnisse lassen sich durch die Wahl der Operationalisierung der horizontalen Komplexität erklären. Darüber hinaus sollte die Organisationsgröße als moderierende Variable berücksichtigt werden, da Komplexität und Organisationsgröße in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen. Jablin (1987) äußert in seinem Überblick Zweifel an der Signifikanz des Zusammenhangs zwischen Komplexität und Kommunikation.

### *Formalisierung der Organisation*

Ein hoher Grad an Formalisierung einer Organisation äußert sich durch umfangreiche schriftliche Regeln, Richtlinien und Vorschriften. Verwaltungsorganisationen sind in der Regel Organisationen, die einen hohen Grad an Formalisierung aufweisen. Der Ursprung ist auf Max Weber (1972) zurückzuführen, der die Formalisierung empfiehlt, um personenunabhängige Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sicher zu stellen. Diese Regeln, Vorschriften, Richtlinien und Bräuche substituieren die arbeitsbezogene interpersonelle Kommunikation. Der Zusammenhang zwischen der Formalisierung und den Kommunikationsmustern einer Organisation ist allerdings kaum Gegenstand der Forschung (Jablin, 1987). In einer der wenigen Studien berichten Hage et al. (1971) einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen Arbeitsbeschreibungen und der ungeplanten abteilungsübergreifenden Kommunikation.

### *Zentralisation einer Organisation*

Ähnlich wie bei der Zentralität der Kommunikationsnetze (siehe Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**), welche die Konzentration des Kommunikationsflusses auf eine Person beschreibt, wird Zentralisation in Organisationen als der Grad, in dem Autorität in den höheren Ebenen des Managements konzentriert ist, beschrieben. Als beobachtbare Kriterien werden unter anderem die Betrachtung der hierarchischen Ebene, auf der die Entscheidungen gefällt werden oder der Grad der Beteiligung der Angestellten bei der Entscheidungsfindung angegeben (Jablin, 1987).

Hage et al. (1971) untersuchten die Annahme, dass die Beteiligung an der Entscheidungsfindung positiv mit der Intensität der Kommunikation zusammenhängt und zu mehr horizontaler Kommunikation führt. Die Ergebnisse der Studie zeigen einen hohen positiven Zusammenhang zwischen der Kommunikationshäufigkeit und der Dezentralisation. Insbesondere die Beteiligung an Ausschusssitzungen und Abteilungstreffen zeigen signifikante positive Korrelationen. Auch die Häufigkeit der ungeplanten abteilungsinternen Kommunikation nimmt in dezentralisierten Bedingungen zu. Jensens (2003, S. 27) berichtet in ihrem Literaturüberblick zusammenfassend eine negative Beziehung zwischen dem Volumen, der Effektivität und der Angemessenheit der Kommunikation in Organisationen und dem Grad der Zentralisation.

### **2.6.2 Weitere Bedingungen der Kommunikation in Organisationen**

Neben den Bedingungen, die auf die Struktur der Organisation zurückzuführen sind, beeinflussen auch räumliche, technologische und menschliche Faktoren die Kommunikation in Organisationen (Johnson, 1993).

Die *räumlichen Bedingungen* einer Organisation eröffnen Möglichkeiten und setzen Grenzen für mögliche Interaktionen. Bei der Neugestaltung von Gebäuden liegt der Fokus heute immer stärker auf der Schaffung von *sozialen Räumen*, die den Austausch fördern und damit die Innovation anregen sollen. Beispiele dafür sind die Firmenzentrale für Unilever Deutschland, Österreich und Schweiz mit Sitz in Hamburg sowie die accenture-Zentrale Deutschland in Kronberg mit ihrem speziellen Konzept der nonterritorialen Arbeitsplätze. Die Erforschung der physikalischen Umwelt und deren Wirkung auf das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter ist Gegenstand zahlreicher Forschungen. Dagegen berichtet Johnson in seinem Überblick von einer „understudied area“ (1993, S. 94) des Einflusses der physikalischen Umgebung auf die organisationale Kommunikation. Da in dieser Arbeit auf die Erhebung der räumlichen Bedingungen wie die soziale Dichte oder die räumliche Nähe verzichtet wurde, wird an dieser Stelle auf den Überblick von Johnson (1993) verwiesen.

Ebenso hat die starke technische Veränderung der Kommunikationsmöglichkeiten zu einer Veränderung des Kommunikationsverhaltens in Organisationen geführt. Besonders die *Computervermittelte Kommunikation* ist in den Fokus der Forschung geraten.

Die Studien sind zahlreich, wie zum Beispiel die Untersuchungen der Auswirkung auf Entscheidungsprozesse in Gruppen (Baltes, Dickson, Sherman, Bauer, & LaGanke, 2002). Auf eine weitere Darstellung des Forschungsgegenstandes soll an dieser Stelle verzichtet werden.

Ein weiterer Faktor, der einen wesentlichen Einfluss auf die Kommunikationsstrukturen in Organisationen hat, sind die *Organisationsmitglieder* selbst. Es wird angenommen, dass demographische Merkmale wie Geschlecht und Alter einen bedeutenden Einfluss auf die Organisationskommunikation haben können, da Menschen nachweislich dazu tendieren, mit Personen zu kommunizieren, die ihnen ähnlich sind (Tsui & O'Reilly III, 1989). Johnson (2009) beschreibt weitere Konsequenzen der demographischen Merkmale: So können sie die Anwerbepraktiken beeinflussen und bei einer hohen Anzahl neuer Mitglieder erhöht sich die Notwendigkeit der Kommunikation, die im Rahmen der Sozialisation an die neuen Mitglieder gerichtet wird.

In diesem Abschnitt lag der Fokus auf der intraorganisationalen Kommunikation als abhängige Variable. Sie ist jedoch nicht nur Kriterium sondern auch Prädiktor für individuelle Kriterien wie Arbeitszufriedenheit, Commitment und gegenseitige Unterstützung sowie auch für die Innovation und die Produktivität einer Organisation. Die Ergebnisse der Kommunikation sind Gegenstand des folgenden Abschnitts.

## **2.7 Erfolgskriterien der Kommunikation und der Führung**

„The importance of communication for the effectiveness of organizations and the well-being and motivation of employees is undisputed.“ (Zwijze-Koning & Jong, 2005, S. 429)

Das Wohlbefinden und die Motivation sind nur zwei Faktoren, auf die sich die Kommunikation in Organisationen auswirken kann. Arbeitszufriedenheit, Commitment und auch die soziale Unterstützung werden ebenfalls beeinflusst und sind Ziel der Kommunikation in Organisationen. Diese individuumbezogenen Ergebnisse stehen im Zusammenhang mit den affektiven Zuständen der Mitarbeiter, die wiederum eng mit den menschlichen Beziehungen in Organisationen oder auch dem Klima verbunden sind (Johnson, 1993).

In einer Studie des Forums für People Performance Management & Measurement der Northwestern University (Cozzani & Oakley, 2003) wurde die organisationale Kommunikation als die Schlüsselvariable für die Erklärung der *Mitarbeiterzufriedenheit* identifiziert. Cozzani und Oakley erfassten die aufwärts- und abwärtsgerichtete Kommunikation als Maß für die Wirksamkeit, mit der Informationen über die Organisation gesendet und von Mitarbeitern empfangen werden sowie für die Wirksamkeit der von den Mitarbeitern nach oben weitergereichten Informationen. Keine der weiteren 13 gemessenen Organisationscharakteristika trug zur Vorhersage der Mitarbeiterzufriedenheit bei. Clampitt und Downs (2004) berichten drei Kommunikationsfaktoren die eine enge Beziehung zur Arbeitszufriedenheit aufweisen: (a) das persönliche Feedback, (b) das Kommunikationsklima und (c) die Vorgesetztenkommunikation. Auch für die horizontale Kommunikation wird ein signifikanter Zusammenhang berichtet. Frühere Studien berichten ebenfalls eine Beziehung zwischen Kommunikationsklima und Arbeitszufriedenheit (Goldhaber, Porter, Yates & Lesniak, 1978; Wiio, Goldhaber & Yates, 1980).

Da die Arbeitszufriedenheit auch als Erfolgskriterium für die Führung herangezogen wird, liegt es nahe, im Rahmen der Erforschung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation deren Einfluss auf Erfolgskriterien der Führung wie Arbeitszufriedenheit, Commitment und Leistung zu betrachten. Studien, die den Erfolg der organisationalen Kommunikation auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistung untersuchten, konnten belegen, dass das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte einen merklichen Einfluss auf den Führungserfolg hat (Clampitt & Downs, 1993; Johlke & Duhan, 2000; Madlock, 2008; Neves & Eisenberger, 2012; Pettit, Goris & Vaught, 1997; O'Reilly & Anderson, 1980).

Ein erwünschtes Ziel der Unternehmen, das sie durch den geplanten Einsatz von Kommunikationsmedien anstreben, ist eine gesteigerte Bindung der Mitarbeiter. Mit 53,9 Prozent wird es in einer Befragung von 141 deutschen Unternehmen als zweitwichtigstes Ziel nach der Mitarbeiterinformation genannt (Huck-Sandhu & Spachmann, 2008). Diese Bindung soll sowohl kognitiv als auch affektiv erreicht werden. *Identifikation* und *Commitment* sind zwei verschiedene Konstrukte, die jedoch miteinander inhaltlich verwandt sind. Während das organisationale Commitment beschreibt, inwieweit sich Menschen einer Organisation zugehörig und verbunden fühlen, liegt der Schwerpunkt der organisationalen Identifikation eher auf der Kognition, d.h. dem Wissen, Mitglied einer

Organisation zu sein und dies auch nach außen durch entsprechendes Verhalten zu zeigen (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Identifikation steht in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit und in einem negativen mit der Kündigungsabsicht. Smidts, Pruyn und Van Riel (2001) demonstrierten, dass das Kommunikationsklima und der Kommunikationsinhalt die organisationale Identifizierung beeinflussen, wobei das Kommunikationsklima, ausdifferenziert in Offenheit, Partizipation und Unterstützung, den Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Angemessenheit der Information und der organisationalen Identifikation mediiert. Auch Bartels et al. (2010) berichten einen positiven Einfluss der vertikalen Kommunikation auf die organisationale Identifikation, während die horizontale Kommunikation sich als bedeutender Prädiktor für die berufliche Identifikation erweist. Als starken Prädiktor für das organisationale Commitment können Postmes, Tanis und Wit (2001) die vertikale Kommunikation in ihrer Studie identifizieren, wohingegen die horizontale Kommunikation nur einen schwachen Einfluss ausübt.

Es werden zwei kommunikative Maßnahmen zur Förderung der organisationalen Identifikation empfohlen: die klare Kommunikation von Werten und Zielen der Organisation und die Förderung der Mitarbeiterkommunikation bzw. der horizontalen Kommunikation. Ähnliche Ergebnisse über den Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung berichten Mathieu und Zajac (1990) in ihrer Metaanalyse zum organisationalen Commitment. Clampitt und Downs (2004) legen einen direkten positiven Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Kommunikation und dem organisationalen Commitment dar, der jedoch in Abhängigkeit von den einzelnen Organisationen, dem kulturellen Kontext und von den Kommunikationsdimensionen variiert.

Die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation ist ebenfalls ein Kriterium, das erfolgreicher Führung zugeschrieben wird und daher Gegenstand der Führungsforschung (Felfe, 2005; Felfe, 2006; Piccolo et al., 2012; Pundt, Böhme & Schyns, 2006). Der Zusammenhang zwischen der Führung und dem affektiven Commitment wird dabei nachweislich von der Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation beeinflusst (Pundt et al., 2006). „Supervisor communication strengthens commitment via a clear view of which values are important, which goals are to be achieved, and how efficacious the organization has been in the past.“ (Vuuren, Jong, & Seydel, 2007, S. 116).

Weitere Ziele, die mit der Kommunikation verfolgt werden, sind die Stressreduktion und die Förderung der sozialen Unterstützung (Felfe & Liepmann, 2008). Hierbei ist zu unterscheiden, dass ein erlebter Mangel an Kommunikation oder der Gegenpol, die Informationsüberlastung, selbst zu stressauslösenden Faktoren werden können. Eine entsprechend *gute* Kommunikationsstrategie soll jedoch der Stressprävention dienen. Maßnahmen, die hier vorgeschlagen werden, betreffen die direkte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation und beziehen sich auf die Klarheit und die Konsistenz der Instruktionen und des Feedbacks sowie der Förderung der zweiseitigen Kommunikation (Professional Pointers: Effective Communication Key to Reducing Stress, 2012). Smeltzer (1987) berichtet von vielfältigen Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen Kommunikation und Arbeitsstress und erklärt das Forschungsinteresse folgendermaßen: „One reason that communication is often mentioned in reference to work stress may be that communication is frequently integrated in the models that are used to attempt to explain the cause of stress.“ (S. 47). In dieser Forschungsrichtung wird die Kommunikation jedoch als Stressauslöser betrachtet. Präventiv kann sie durch die Förderung der sozialen Unterstützung wirken. Konkret können die informationale, die bewertungsbezogene und die emotionale Unterstützung durch die Kommunikation vermittelt werden (Retzbach & Schneider, 2012). Entsprechende Maßnahmen setzen auf der Mitarbeiterebene an und sollen zur Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation beitragen. Dies entspricht auch den Forschungsergebnissen von Smeltzer (1987), der mit seinen Ergebnissen darlegt, dass die Gruppenkommunikation und die individuelle Kommunikation entscheidender zum Stresserleben beitragen als organisationale Kommunikationsvariablen.

Die dargestellten Ergebnisse geben nur einen Ausschnitt aus der Vielzahl der Ziele, die mit Hilfe von Kommunikationsmaßnahmen verfolgt werden und der Konsequenzen, die mit der intraorganisationalen Kommunikation verbunden sind, wieder. Die Bedeutung der Kommunikation für die Unternehmen zeigt sich an dem großen interdisziplinären Forschungsinteresse sowie an den Kosten, die die Unternehmen in sie investieren. Viele Organisationen haben eine eigene Kommunikationsabteilung, die sich für die Kommunikation nach innen und nach außen verantwortlich zeichnet. So ergab eine Umfrage an 141 der umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland, dass durchschnittlich vier Mitarbeiter für die interne Kommunikation zuständig sind (Huck-Sandhu & Spachmann,

2008). Einen Überblick über die informationspolitischen Ziele der Organisationsleitungen gibt Macharzina (1990). Er unterteilt die Ziele in zwei Kategorien: die Verhaltensbeeinflussung und die Mitarbeiterorientierung. Zu der Kategorie der Verhaltensbeeinflussung gehört beispielsweise die (a) Aufgabenerfüllung, die durch Motivation, bessere Arbeitsleistung und die Schaffung eines Verantwortungsbewusstseins gewährleistet werden soll, (b) die Integration der Mitarbeiter in die Organisation durch die Identifikation mit den Unternehmenszielen und (c) die Meinungsbildung durch die Transparenz von betrieblichen Entscheidungen und dem Verständnis für betriebliche Entscheidungen. Die Mitarbeiterorientierung beinhaltet als einen der drei Kernpunkte die Beziehungen. An dieser Stelle seien das gewünschte gute Betriebsklima, die Vertrauensbildung und die Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls hervorgehoben.

Die interne Kommunikation ist somit ein strategisches Instrument der Organisationsführung. Weiterreichung und Verfolgung dieser Ziele ist somit auch unmittelbare Aufgabe der Führungskräfte einer Organisation, die aus diesen Gründen häufig Empfänger eigener kommunikationspolitischer Maßnahmen sind und von Weiterbildungsmaßnahmen, die die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte schulen sollen (Frese, Beimel & Schoenborn, 2003; Towler, 2003). Auf der anderen Seite kommt der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion auch bei der Erforschung der intraorganisationalen Kommunikation ein besonderer Stellenwert zu: zum einen explizit als gesondertes Forschungsinteresse und Ausgangspunkt über die „hierarchische Strukturierung arbeitsteiliger Zusammenarbeit“ (Blickle, 2004, S. 69), zum anderen implizit über die enge Verbindung der beiden Themen, wie beispielsweise in den organisationstheoretischen Ansätzen, der Rolle der Zentralität in Kommunikationsnetzwerken sowie in den Kommunikationsrichtungen.

Die enge Verbindung der beiden Konstrukte Führung und Kommunikation wurde in den vorherigen Abschnitten aus der Perspektive der Erforschung der organisationalen Kommunikation dargestellt. Inhalt des folgenden Abschnitts wird die Betrachtung der Rolle der Kommunikation im Rahmen der Führungstheorien und Befunde zum Zusammenhang sein.

## 2.8 Die Rolle der Kommunikation in der Führung

Eine effektive Führungskraft ist (a) kommunikationsorientierter als eine ineffektive Führungskraft, (b) empfänglicher für die Anfragen der Geführten, tendiert (c) dazu, mehr zu fragen und zu überzeugen als zu unterweisen und kündigt (d) Veränderung vorzeitig an und erklärt deren Notwendigkeit (Redding, 1972 zitiert nach Penley & Hawkins, 1985). Eine effektive Führungskommunikation beruht auf der situationsangemessenen Kommunikation und auf der grundlegenden Fähigkeit zu kommunizieren; es handelt sich hier um die Kommunikationsfähigkeit bzw. die kommunikative Kompetenz. „Generell zeigt sich, dass der Kommunikationsstil eng mit den individuellen Kommunikationsfähigkeiten bzw. der kommunikativen Kompetenz zusammenhängt (...). Der Kommunikationsstil einzelner Mitarbeiter wird auch durch den der Führungskraft (...) mitgeprägt“ (Spieß & Winterstein, 1999, S. 68).

„Leaders persuade and influence others to accept ideas, to follow, and to take action. Thus, communication becomes the essence of leadership. [...] Communication is the nucleus of almost everything we do, and the most competent communicator will emerge as the leader in most interactions.“ (McCallister, 1992, S. 12f.)

Dieses Zitat verdeutlicht den Stellenwert, der der Kommunikation im Führungsprozess beigemessen wird. Ziel dieses Kapitels ist es, anhand ausgewählter Führungsansätze die Rolle und den Bezug zur Kommunikation darzustellen. Die Ansätze wurden nach der Relevanz für die Arbeit und ihrem Stellenwert in der historischen und heutigen Führungsforschung ausgewählt.

### 2.8.1 Der eigenschaftstheoretische Ansatz der Führung

Einer der frühesten systematischen Ansätze zur Erforschung der Führung ist der Eigenschaftsansatz (*Trait Approach*). Ziel dieser Forschungsrichtung ist es, Persönlichkeitsmerkmale oder andere körperliche und geistige Eigenschaften zu identifizieren, die erfolgreiche von nicht-erfolgreichen Führungskräften unterscheiden. Die Fokussierung auf die Identifikation angeborener Charakteristika berühmter Führungspersönlichkeiten brachte dem Ansatz auch den Namen der *Great Man* Theorie ein (Northouse, 2012).

Einen wesentlichen Beitrag leistete Stogdill (1948), der die Ergebnisse der Literatur zusammentrug und analysierte. Seine Analyse aus 40 Jahren Literatur erbrachte verschiedene vorherrschende Eigenschaften, die mit Führung assoziiert sind: Intelligenz, Wachsamkeit, Einsicht, Verantwortungsgefühl, Entschlusskraft, Ausdauer, Geselligkeit und Selbstvertrauen. Ein zentrales Ergebnis des Überblicks von Stogdill (1948) war auch die Feststellung, dass es keine situationsübergreifenden Eigenschaften gibt. Führungseigenschaften, die Erfolg in der einen Situation versprechen, sind nicht zwangsläufig erfolgsversprechend für Situationen mit anderen Merkmalen, sondern Führung ist ein Ergebnis der Arbeitsbeziehungen zwischen der Führungskraft und den Gruppenmitgliedern. In einem zweiten Überblick relativiert Stogdill (1974; zitiert nach Northouse, 2012) aufgrund der Ergebnisse seine Annahmen. Führung wird nunmehr als ein Zusammenspiel zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Erfordernissen der Situation betrachtet. Die zweite Studie bestätigte die Befunde des ersten Literaturüberblicks hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften, die positiv mit Führung in Verbindung gebracht werden. In einer neueren Übersicht argumentieren Kirkpatrick und Locke (1991): „Traits alone, however, are not sufficient for successful business leadership – they are only precondition.“ (S. 49) Schwung (Drive), Leistungsmotivation, Zielstrebigkeit, Ausdauer, Hartnäckigkeit, Entschlusskraft, Führungsmotivation, Selbstbewusstsein, Aufrichtigkeit und Integrität, emotionale Stabilität, kognitive Fähigkeiten und unternehmerische Kenntnisse sind die Eigenschaften, die sie in ihrem Überblick vorstellen und als die Eigenschaften subsumieren, die es wahrscheinlicher machen, dass Führungshandlungen erfolgreich sind. Die Berücksichtigung und Betrachtung der Fähigkeiten (Skills) durch Kirkpatrick und Locke (1991) brachte ein erneutes Interesse am Gegenstand. Eine Übersicht über die Eigenschaften und Führungsattribute neuerer Arbeiten, die mit erfolgreicher Führung in Zusammenhang gebracht werden, haben Zaccaro, Kemp und Bader (2004) zusammengetragen. Zu diesen Eigenschaften und Attributen der neueren Studien gehören beispielsweise kognitive Fähigkeiten (allgemeine Intelligenz und kreatives Denken), Persönlichkeit (Extraversion, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Offenheit und Verträglichkeit), Motive und Bedürfnisse (Macht- und Leistungsmotivation), soziale Fähigkeiten (soziale und emotionale Intelligenz), Problemlösefähigkeiten und stilles Wissen. Vor allem die Ausweitung des Ansatzes auf Fähigkeiten machte den Ansatz wieder interessant, da entgegen den festen Persönlich-

keitsmerkmalen Fähigkeiten veränderbare Merkmale sind. Eine dieser Fähigkeit ist die Kommunikationsfähigkeit oder auch der Kommunikationsstil.

Auch Kommunikationsforscher haben mögliche Beziehungen zwischen der Führung und verschiedenen Kommunikationsmerkmalen einer Person untersucht (Limon & La France, 2005). Ziel der Studie von Limon und La France (2005) war es, in einem experimentellen Design zu prüfen ob Kommunikationsstile wie Streitfreudigkeit (argumentativeness), verbale Aggressivität (verbal aggressiveness) und Kommunikationsangst (communication apprehension) einen Einfluss auf die Entstehung von Führung in Gruppen haben. Zentrale Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Streitfreudigkeit einen positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, als Führungsperson wahrgenommen zu werden, hat, während die Kommunikationsangst diese Wahrscheinlichkeit verringert. Die verbale Aggression stand in dieser Studie in keinem Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit, in der Gruppe als Führungsperson wahrgenommen zu werden. Bezogen auf den Führungserfolg belegten de Vries, Bakker-Pieper und Oostenveld (2010), dass verbale Aggressivität einen negativen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment hat, während die Streitfreudigkeit positive Zusammenhänge mit den beiden Kriterien aufweist. Der Kommunikationsstil lässt sich sowohl dem Kommunikationsprozess als auch dem Führungsverhalten und der Persönlichkeit des Führenden zuordnen. Einen weiteren Hinweis gibt eine Studie, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Durchsetzungsfähigkeit in der Führungskommunikation und der wahrgenommenen Unterstützung der Mitarbeiter aufzeigt (Dasgupta, Suar, & Singh, 2013). Die erlebte Unterstützung wieder fördert die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kommunikation, die wiederum die emotionale Bindung an die Organisation fördert.

### **2.8.2 Der verhaltenstheoretische Ansatz der Führung**

Nach dem lange Zeit die Suche nach dem *Great Man* die Führungsforschung dominierte, entstand aufgrund der uneinheitlichen Ergebnisse und dem ausbleibenden Erfolg des frühen Eigenschaftsansatzes Anfang der 1940er Jahre der Verhaltensansatz und setzte sich in der Führungsforschung durch. Der Verhaltensansatz geht auf die Forschungsarbeiten der Ohio State University und der Michigan University zurück und wird in der Literatur unter dem Namen Ohio State Studies (Hemphill & Coons, 1957) oder Michi-

gan Studies vorgestellt. Im Zentrum des Interesse stand, wie sich Individuen, wenn sie eine Gruppe oder eine Organisation führen, verhalten. In der Ausgangsstudie der Ohio State University wurden Mitarbeiter verschiedener Organisationen gebeten, das Verhalten ihrer Vorgesetzten anhand standardisierter Fragebögen zu beschreiben. Die Gestaltung des Fragebogens entstand auf der Basis theoretischer Überlegungen und enthielt neun Dimensionen des Führungsverhaltens, die durch 1790 Items abgebildet wurden. Mit Hilfe von Faktorenanalysen wurde der Itempool auf 150 Items reduziert. Die daraufhin entstandene Neudefinition enthielt die folgenden zehn Dimensionen: initiation, representation, fraternization, organization, domination, recognition, production emphasis, integration, *communication up and communication down* (Fleishman, 1973). Diese Dimensionen zeigten starke Überlappungen und erwiesen sich als abhängig voneinander. Eine weitere Faktorenanalyse ergab drei orthogonale Hauptfaktoren: *Maintenance of Membership Character*, *Objective Attainment Behavior* und *Group Interaction Facilitation* (Hemphill & Coons, 1957). Die zentrale Studie, die letztendlich die Faktoren Consideration und Initiating Structure identifizierte, wurde von Halpin und Winer (1957, zitiert nach Fleishman, 1973) an Mitgliedern von Flugzeugbesatzungen durchgeführt. Der verwendete Fragebogen, der *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) enthielt eine weiter reduzierte Anzahl von 130 Items und acht neu festgelegten Dimensionen (membership, *communication*, organization, production, domination, leadership quality, goal direction und initiative). Eine Faktoranalyse erbrachte vier orthogonale Faktoren, von denen die ersten beiden - Consideration und Initiating Structure - 82% der Varianz aufklärten. Die beiden zentralen Dimensionen beschreibt Bryman (1992) folgendermaßen: „initiating structure denotes the degree to which leaders organize work tightly, structure the work context, provide clear-cut definitions of role responsibility and generally play a very active part in getting the work at hand fully scheduled“ (S. 5) und „consideration relates to the extent to which leaders promote camaraderie, mutual trust, liking and respect in the relationship between themselves and their subordinates“ (S. 5). So steht Consideration für Wärme, Vertrauen, Freundlichkeit, Achtung, Ermöglichung zweiseitiger Kommunikation und Mitsprache, während sich Initiating Structure auf aufgabenbezogenen Organisation, Aktivierung und Kontrolle erstreckt (Fleishman, 1973). Die stärkere Überschneidung zur Kommunikation zeigt demnach die Skala Consideration. So erfasst der LBDQ auch die Möglichkeit

der Mitarbeiter, unbefangen mit dem Vorgesetzten reden zu können (Felfe & Liepmann, 2008). Dies belegen auch de Vries, Bakker-Pieper und Oostenveld (2010), die anhand des Kommunikationsstils zeigen konnten, dass mitarbeiterorientierte Führung (consideration) deutlich kommunikativer ist als aufgabenorientierte Führung (initiating structure). Verbale Aggressivität und Ausdruckskraft sowie die wichtigste Facette des Kommunikationsstils, die unterstützende Kommunikation durch die Führungskraft, klärten 79% der mitarbeiterorientierten Führung auf. Die Varianzaufklärung der aufgabenorientierten Führung durch den Kommunikationsstil fiel mit 30% dagegen deutlich geringer aus. Die aufgabenorientierte Führung zeichnet sich durch die Zuversichtlichkeit, die Präzision und die verbale Aggressivität in der Kommunikation der Führungskraft aus (de Vries et al., 2010). Der mitarbeiterorientierte Führungsstil und die charismatische Führung erwiesen sich zudem als die mediiierenden Variablen für den Zusammenhang zwischen Kommunikationsstil der Führungskraft und dem teambezogenen Commitment der Mitglieder. Auch Madlock (2008) belegt einen positiven Zusammenhang der beiden Führungsdimensionen Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung mit der Kommunikationskompetenz der Führungskraft. Der Zusammenhang mit der beziehungsorientierten Führung fällt dabei deutlich stärker aus. Zudem erwies sich die Kommunikationskompetenz der Führungskraft gegenüber dem Führungsstil als der bedeutende Prädiktor für die Arbeitszufriedenheit in einem gemeinsamen Regressionsmodell.

Einen positiven Zusammenhang zwischen Consideration und dem Kommunikationsaustausch (der Grad mit dem die Mitglieder der Führer-Geführten-Dyade die gegenseitige Kommunikation als ermutigend und aufmerksam erleben) sowie der wahrgenommenen gegenseitigen Kommunikation berichten Hamdi und Rajablu (2012), die die Annahme überprüften, ob der Führungsstil den Zusammenhang zwischen der Vorgesetzten-mitarbeiter-Kommunikation und dem organisationalen Commitment moderiert. Die Ergebnisse der Analyse belegen den positiven Einfluss des Kommunikationsaustauschs und der gegenseitigen Kommunikation für das affektive Commitment. Der Zusammenhang und die Vorhersage fiel in der Gruppe mit der höheren mitarbeiterorientierten Führung (High Consideration) höher aus als in der Gruppe der niedriger mitarbeiterorientiert Geführten (Low Consideration).

Mohr und Wolfram (2008) überprüften den Einfluss verbalen Führungsverhaltens in Abhängigkeit vom Geschlecht auf Führungserfolg. Sie konzipierten auf theoretischen Überlegungen und abgrenzend von den klassischen Führungsmessinstrumenten eine Skala *Verbal Consideration* mit der Begründung, dass die mündliche Kommunikation der Hauptinhalt der täglichen Führung ist und die Wahrnehmungen der Geführten hauptsächlich auf dem Kommunikationsverhalten der Führungskraft beruhen. Die Ergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen *Verbal Consideration* und transformationaler Führung sowie einen positiven Zusammenhang zu Arbeitszufriedenheit ( $r = .29$ ), affektivem Commitment ( $r = .16$ ) und Irritation.

Auf den Verhaltensansatz der Führung folgten die situativen beziehungsweise kontingenztheoretischen Ansätze, bis es Ende der 1980er Jahre zu einer regelrechten Explosion charismatischer Ansätze kam (Yukl G. A., 2002) – dem *New Leadership Approach*. Zu ihnen zählt neben der symbolischen Führung die charismatische Führung, die visionäre Führung und die transformationale Führung.

### 2.8.3 Charismatische und Transformationale Führung

House (1977) veröffentlichte aus organisationspsychologischer Sicht als einer der ersten Autoren eine umfassende Theorie der charismatischen Führung und benennt in seiner Theorie bestimmte Eigenschaften eines charismatischen Führenden. Dazu zählen ein starker Drang andere zu beeinflussen, ein hohes Selbstvertrauen und starke Überzeugungen in Bezug auf die eigene moralische Wertvorstellung. Diese Eigenschaften bilden die Grundlage für ein überzeugendes und glaubwürdiges Auftreten des Führenden. Der charismatisch Führende *kommuniziert Erfolge*, ist Vorbild für die Geführten, schafft Visionen und weckt angemessene Motive bei den Geführten. Erst wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, wird der Mitarbeiter erwünschte Verhaltensweisen, wie Vertrauen, Loyalität, Akzeptanz und Gehorsam gegenüber der Führungskraft zeigen (House, 1977). Ferner sind der Ansatz von Conger und Kanungo (1987) sowie die Theorie von Shamir, House & Arthur (1993) für die charismatische Führung von Bedeutung. Conger und Kanungo (1987) stellen in ihrem Modell die wichtigsten Faktoren (attraktive Vision, glaubwürdige, *überzeugende Kommunikation*, unkonventionelles

Verhalten, Vorbildfunktion und Empowerment) aus attributionstheoretischer Perspektive dar.

Die historischen Wurzeln der transformationalen Führung liegen dort, wo auch die Wurzeln der charismatischen Führung zu suchen sind: in der Herrschaftssoziologie von Max Weber. Weber (1972), der den Begriff der Theologie entlehnte, übertrug Charisma in die Bereiche Politik und Führung. Die charismatische Herrschaft beruht auf der Hingabe an die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnung. Weber (1972) definiert Charisma als „außeralltäglich [...] geltende Qualität einer Persönlichkeit [...], um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften [begabt] oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als 'Führer' gewertet wird“ (S. 140). Während traditionale und legale Herrschaft alltägliche Anforderungen abdecken, werden bei charismatischen Herrschaftsformen weit über das alltägliche Maß hinaus Ansprüche und Bedürfnisse der Gemeinschaften befriedigt (Weber, 1972).

Den Ansätzen Webers folgend diskutierte Downtown (1973) die transformationale rebellische Führungsperson im Gegensatz zur transaktionalen Führungsperson und verwendete den Begriff der transformationalen Führung zum ersten Mal. Es ist jedoch Burns Buch „Leadership“ (Burns, 1978), dem in Zusammenhang mit der Einführung transaktionaler und transformierender Führung - im Rahmen einer qualitativen Analyse von Politikerbiographien - mit zwei Polen eines Kontinuums die meiste Bedeutung zukommt. Dieser inhaltsanalytischen Arbeit zufolge wird transformierende von transaktionaler Führung klar abgegrenzt. Transaktionale Führung basiert, im Sinne von Geben und Nehmen, auf dem Prinzip des sozialen Austauschs. Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft beschränkt sich im Wesentlichen auf deren Austausch und transaktionale Führungskräfte „approach followers with an eye to exchanging one thing for another“ (Burns, 1978, S. 3). Konträr dazu charakterisiert Burns (1978) transformationale Führung, die ihre Mitarbeiter von einer niedrigen Bedürfnisgruppe in eine höhere führen kann. „Such leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.“ (Burns, 1978, S. 20). Das Konzept von Burns bezieht sich ausschließlich auf politisches Führungsverhalten. Von dieser Arbeit inspiriert, übertrug Bass (1985)

das Konzept der transformationalen Führung in die Organisation. Aus Gründen der Ausgewogenheit änderte Bass den Begriff transformierend (transforming) in transformational, da der gegenüberliegende Pol von Burns Kontinuum als transaktional bezeichnet wird (Bass, 1995) und definierte parallel zum Ansatz von Burns (1978) transaktionale Führung als eine Mitarbeitermotivierung durch den Austausch von Leistungen und Belohnung mittels positiver und durch negative Verstärkung. Bass' Konzept der transaktionalen Führung setzt voraus, dass die Untergebenen die Erwartung haben, durch eigene Leistung, die einen bekannten Wert hat, ein Ergebnis erzielen zu können. Der transaktionalen Führungskraft ist die Effizienz der Abläufe wichtiger als deren Inhalte (Bass, 1985). Es wird zwischen den drei Verhaltensfacetten Contingent reward, Management-by-exception active und Management-by-exception passive unterschieden. Contingent reward bezieht sich auf den oben beschriebenen Austausch von Leistung und Belohnung. Die Führungsperson setzt positive Verstärkung (Belohnung) ein, wenn die vereinbarte Leistung erfüllt wird und negative Verstärkung wie negatives Feedback und Suspendierung bei Nicht-Erfüllung. Diese Verhaltensfacette ermöglicht es den Geführten, ihre Führungskraft als zuverlässig und konsistent wahrzunehmen. Avolio und Bass (1988) benennen einige Schwachstellen der kontingenten Verstärkung. Zum einen können die Verstärker nicht immer individuell angeglichen werden, so dass Handlungen zeitweise ohne Konsequenzen bleiben und zum anderen wird mit diesem Belohnungsverhalten hauptsächlich eine kurzfristige Zielverfolgung verstärkt. Allerdings bietet Contingent Reward die Basis für die Empfänglichkeit der transformationalen Führung (Bass & Avolio, 1995).

Management-by-exception kennzeichnet ein Führungsverhalten, bei dem die Führungsperson nur in den Arbeitsprozess eingreift, wenn negative Leistungsabweichungen auftreten und die Geführten nicht in der Lage sind, Probleme eigenständig zu lösen. Aufgrund der Ergebnisse einer Faktorenanalyse erfährt die Komponente eine Unterteilung in eine aktive und eine passive Form (Hater & Bass, 1988). Management-by-exception active beschreibt eine Führungskraft, die die Leistung der Mitarbeiter überwacht und sofort korrigierend einschreitet, sobald diese die Standards nicht erreichen können, während bei der passiven Form die Führungskraft erst in den Prozess eingreift, wenn die Probleme bereits aufgetaucht sind (Bass, 1999).

An dieser Stelle soll die Verbindung der transaktionalen Führung zur Kommunikation beleuchtet werden. Auf den ersten Blick bietet die Beschreibung der Facetten der transaktionalen Führung wenig Möglichkeiten für Anknüpfungspunkte. Werden jedoch die Typen der abwärtsgerichteten Kommunikation (Katz & Kahn, 1978) bzw. die Funktionen der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation hinzugezogen, kann darauf verwiesen werden, dass die Mitarbeiterinformation einen wesentlichen Bestandteil der transaktionalen Führung darstellt. Um die Zielerreichung zu gewährleisten, ist es notwendig, den Mitarbeitern die notwendigen Informationen zur Aufgabenerfüllung zukommen zu lassen. In einem diskursiven Prozess muss die Führungsperson mit den Mitarbeitern den Vertrag, der dem Austauschprozess zugrunde liegt, aushandeln. Im Anschluss an erbrachte Leistungen verstärkt sie die Mitarbeiter durch Leistungsrückmeldung und Feedback. Die Kommunikationsaktivitäten fallen im Vergleich zur transformationalen Führung jedoch geringer aus, da die Fokussierung auf die Effizienz der Abläufe einer managerhaften Führung, die auf Kontrolle, Planung, Organisation und Problemlösung ausgerichtet ist, gleicht (Daft, 2003; McCartney & Campbell, 2006; de Vries et al., 2010).

Während die transaktionale Führungskraft durch Anreiz und Belohnung die Mitarbeiter motiviert, die ausgehandelte Leistung zu erbringen, „gelingt es transformationaler Führung durch die ‚Transformation‘ von Werten und Einstellungen der Mitarbeiter Motivation und Leistung zu steigern“ (Felfe, 2006, S. 164). Der wesentliche Unterschied zwischen den Führungsstilen liegt darin, dass eine transformational orientierte Führungskraft eine Veränderung des Bedürfnis- und Anspruchsniveau der Mitarbeiter anstrebt. Diese werden insofern verändert, als dass der Mitarbeiter dazu motiviert wird, seine eigenen Interessen hinter die der Gruppe oder Organisation zurückzustellen und ein erhöhtes Bewusstsein für das Erforderliche erlangt. Die Mitarbeiter streben im Sinne der Erhöhung des Bedürfnisniveaus nach mehr Autonomie und Verantwortung am Arbeitsplatz und in Folge dessen steigt die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsbereitschaft (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1998). Die Rückstellung der eigenen Interessen der Mitarbeiter erreicht die transformationale Führungskraft durch das Schaffen einer gemeinsamen Vision und der damit verbundenen gemeinsamen übergeordneten Ziele. Als nach außen sichtbares Modell des organisationalen Wertesystems lebt die transfor-

mationale Führungsperson die organisationalen Werte und führt den Mitarbeitern die Notwendigkeit wertegerechten Handelns vor Augen (Von der Oelsnitz, 1999).

Die Verhaltensfacetten der transformationalen Führung werden als die vier *I*'s bezeichnet und stehen für die Dimensionen: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualised Consideration und Intellectual Stimulation (Bass & Avolio, 1990).

*Idealized Influence*, auch als *Charisma*-Komponente bezeichnet, steht für die Vermittlung einer Vision und das Vorleben der organisationalen Werte. In der Folge bringen die Mitarbeiter der Führungskraft einen hohen Grad an Vertrauen, Bewunderung und Respekt entgegen. Hohe moralische und ethische Werte sind Kennzeichen einer transformationalen Führungsperson. In Anlehnung an Houses Theorie der charismatischen Führung entwickelte Bass (1985) die transformationale Dimension *Charisma*. Der Faktor *Charisma* basiert zwar auf der Theorie von House, stimmt aber nicht völlig mit ihr überein. So betont Bass (1986), dass „Charisma zwar eine Voraussetzung für transformationale Führung, aber in sich selbst keine hinreichende Erklärung für transformationale Prozesse“ (S. 47) ist. Auf Grund verschiedener Nachteile des Begriffes Charisma entschieden sich Bass und Avolio (Bass, 1995), den Faktor Charisma in Idealized Influence umzubenennen. Auch die gewollte konzeptionelle Abgrenzung vom Charismaverständnis anderer charismatischer Führungskonzepte, führte zur Umbenennung der Dimension. Nach Bass (1999) steht der Begriff Charisma in den charismatischen Führungskonzepten von House (1977) sowie Conger und Kanungo (1987) für einen allumfassenden Begriff der Inspiration, intellektuellen Stimulierung und individuellen Berücksichtigung (Bass, 1999). Für Bass sind dies jedoch vier gleichrangige Dimensionen der transformationalen Führung. Charisma ist sowohl eine Verhaltensweise als auch ein Attribut und damit eine Eigenschaft, die die Geführten dem Führenden zuschreiben. Aus diesem Grund entschieden Bass und Avolio (1993), zwischen *Idealized Influence attributed* und *Idealized Influence behavior* zu unterscheiden.

*Inspirational Motivation* beschreibt eine Führungsperson, die schwungvolle Reden hält, Visionen einer erreichbaren Zukunft und hohe Erwartungen an die Geführten vermittelt und diese motiviert, sich hinter ein gemeinsames Ziel zu stellen, um Teil der gemeinsamen Vision zu werden. Sie ist sprachgewandt, strahlt in ihren Reden Zuversicht aus und steigert das Bewusstsein für gemeinsame Ziele durch die Schaffung von Symbolen und

emotionale Appelle. Besonders der Teamgeist wird durch diese Form der Führung positiv beeinflusst (Bass & Avolio, 1990; Northouse, 2012). Im ursprünglichen Konzept (Bass, 1985) war Inspirational Motivation ein Bestandteil der Charisma-Dimension. Da Führungskräfte gemeinsame Ziele, Sinn und Akzeptanz für die Vision auch erzeugen können, ohne notwendigerweise charismatisch zu sein, wurde Inspirational Motivation auf der Basis inhaltlicher Überlegungen als eine eigene Dimension angenommen (Bass, 1995). Diese Dimension der transformationalen Führung kann Katz und Kahns (1978) Funktion der Indoktrination zugeordnet werden, die die Organisationsmitglieder dazu bringt, eine ideologische Haltung im Bezug auf die Kultur und die Ziele der Organisation einnehmen (siehe Abschnitt 2.2.8.).

*Individualized Consideration* ist repräsentativ für eine Führungsperson, die ein unterstützendes Klima schafft und sorgfältig auf die individuellen Bedürfnisse der Geführten achtet. Sie sieht sich als Berater und Coach und fördert systematisch die Bedürfnisse nach Leistung und Entwicklung, bis die angestrebte Entwicklungsstufe verwirklicht ist. Individualized Consideration „bedeutet auch Person-zu-Person-Kontakt und Kommunikation nach beiden Richtungen“ (Bass, 1986, S. 118).

*Intellectual Stimulation* steht für ein Führungsverhalten, das Kreativität und Innovation der Mitarbeiter fördert und sie dazu anregt alte Denkmuster aufzubrechen, bisherige Vorgehensweisen zu hinterfragen und neue Einsichten in die Lösung von Problemen vermittelt.

Bass (1985) betrachtet transformationales und transaktionales Führungsverhalten nicht als voneinander unabhängig. Die transformationale Führung baut auf der transaktionalen Führung auf und die Effektivität des Führungsverhaltens steigt an, wenn transformationales Führungsverhalten zusätzlich zu transaktionalem gezeigt wird. Diese Annahme wird als Augmentationseffekt bezeichnet und wurde durch verschiedene voneinander unabhängige Studien belegt (Hater & Bass, 1988; Waldman, Bass & Yammarino, 1990; Vandenberghe, Stordeur & D’hoore, 2002).

Transformationale Führung beschreibt den interpersonalen Aspekt dieses Führungsansatzes und kennzeichnet sich so durch einen hohen Anteil kommunikativer Aktivitäten (Daft, 2003; McCartney & Campbell, 2006; de Vries et al., 2010). Levine, Muenchen und Brooks (2010) kritisieren jedoch, dass trotz der starken Betonung der Bedeutung

der Kommunikation für die charismatische und transformationale Führung die vorherrschenden Instrumente das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte nicht adäquat erfassen. Die zentralen Komponenten des Kommunikationsstils einer charismatischen Führungsperson sind die Zuversichtlichkeit und die Unterstützung. Auch die Streitfreude und die Präzision sind positiver Bestandteil der charismatischen Führungskommunikation. Die verbale Aggressivität hat dagegen einen negativen Einfluss darauf, als charismatische Führungsperson wahrgenommen zu werden (de Vries et al., 2010). An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass sich die Studien zum Zusammenhang der charismatischen und transformationalen Führung fast ausschließlich auf die rhetorischen Fähigkeiten und Inhalte und den Kommunikationsstil der Führungsperson beziehen (Awamleh & Gardner, 1999; Den Hartog & Verburg, 1997; de Vries et al., 2010; Frese, Beimeel & Schoenborn, 2003; Riggio, Riggio, Salinas & Cole, 2003). Andere Studien erfassen den Einfluss der Führung auf Kriterien wie Vertrauen und Commitment im Zusammenhang mit der Kommunikation oder der Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007; Pundt et al., 2006). Die Auswirkung der transformationalen Führung auf die organisationale Kommunikation und das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter ist kaum Gegenstand des Forschungsinteresses.

Zusammengefasst kann über die vorgestellten Führungstheorien gesagt werden, dass verschiedene Führungstypen verschiedene Kommunikationsformen bei der Beeinflussung der Mitarbeiter fördern und einen wesentlichen Bestandteil der internen Kommunikation bilden (Whitworth, 2011).

### 3 Empirischer Teil

Der theoretische Überblick hat verdeutlicht, dass die beiden Konstrukte Führung und (organisationale) Kommunikation starke Überschneidungen aufzeigen: Dies zeigt sich beginnend bei der Begriffsfindung und fortgesetzt bei den Funktionen, der Bedeutung und der Einbindung in die Organisationsstruktur sowie den Zielen und den damit verbundenen beobachteten Erfolgskriterien. Ist Führung gleich Kommunikation? Die vorgestellte Arbeitsdefinition sagt aus, dass Führung gleich Interaktion ist. Wird also Führung betrachtet, handelt es sich auch zwangsläufig um die Betrachtung von Kommunikationsprozessen. Führungskräfte sind fest in den Strukturen der Organisation und somit der formalen Kommunikation eingebunden und haben somit einen starken Einfluss auf alle Kommunikationsprozesse. Beispielsweise sind sie nach Likert (1972) für den Informationsfluss von top-down und bottom-up zuständig, sie sollen vertrauensvoll kommunizieren und gleichzeitig Anweisungen weitergeben. In beiden Forschungsrichtungen besteht das Interesse, erfolgreiche von ineffizienter Führung unterscheiden zu können. Zum einen aus der direkten Kommunikationsperspektive des entsprechenden Forschungszweiges und zum anderen als Eigenschafts- oder Fähigkeitsvariable in der Führungsforschung oder der allgemeinen Bedeutung der Relevanz der Kommunikation für die Führung.

Der empirische Teil verfolgt zwei wesentliche Fragestellungen:

- 1) Welchen Einfluss hat ein hoch-kommunikatives Führungsverhalten wie die transformationale Führung auf die Wahrnehmung organisationaler Kommunikationsaspekte, wie dem wahrgenommenen Informationsmangel, der horizontalen Kommunikation, der Qualität der Besprechung mit dem Vorgesetzten und der Unterstützung durch den Vorgesetzten mittels seines Informationsverhaltens?
- 2) Bringt die Erfassung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der organisationalen Kommunikation unter der Berücksichtigung der unter eins aufgeführten Aspekte einen Zugewinn für die Vorhersage von Erfolgskriterien wie Arbeitszufriedenheit, emotionales Commitment und Stresserleben gegenüber der Erfassung des Führungsverhaltens?

Die Zufriedenheit mit der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften beruht auf der Art der Kommunikation sowie der Qualität und Konsistenz des Austauschs.

De Vries et al. (2010) gehen in Übereinstimmung mit Daft (2003) und McCartney und Campbell (2006) von der Annahme aus, dass zwischen einer interpersonalen transformationalen Führung mit einem hohen Kommunikationsbezug und einer managerhaften problemlösenden, entscheidungsfindenden und kontrollierenden, nicht zwischenmenschlichen, aufgabenbezogenen Führung unterschieden werden kann. Dieser Annahme wird in dieser Arbeit unter Bezug auf die Funktionen der Kommunikation und Führung nur teilweise gefolgt. So lassen sich die Funktionen Koordination, Information, Zielsetzung (Borman & Brush, 1993; Fleishman et al., 1991) sowie Arbeitsinstruktion (Katz & Kahn, 1978) auch der aufgabenbezogenen bzw. transaktionalen Führung zuschreiben und somit ist die Interaktion auch ein Bestandteil der transaktionalen oder aufgabenbezogenen Führung. Die Funktionen Motivation und Feedback (Borman & Brush, 1993; Fleishman et al., 1991) sowie die Indoktrination, die Erklärung organisatorischer Verfahren und Richtlinien und die Begründung der Arbeit an sich (Katz & Kahn, 1978) sind zusätzlicher Bestandteil der transformationalen Führung und es handelt sich somit, de Vries et al. (2010) folgend, um ein hoch-interaktives Führungsverhalten. Daraus ableitend ergeben sich folgende übergeordnete Annahmen:

*Annahme A:* Transaktionale Führung und aufgabenbezogene Führung tragen auf der Basis der Funktionen Koordination, Information, Zielsetzung und Arbeitsinstruktion zur Aufklärung der kommunikativen Aspekte wie dem erlebten Informationsmangel, der Qualität der Besprechungen mit dem Vorgesetzten und der wahrgenommenen Unterstützung durch den Vorgesetzten über sein Informationsverhalten bei.

*Annahme B:* Transformationale Führung trägt zur Vorhersage aller Kommunikationsaspekte bei. Der Einfluss der transformationalen Führung liegt deutlich über der der transaktionalen Führung und trägt ebenfalls zu Aspekten wie der horizontalen Kommunikation bei.

Da transformationale Führung und transaktionale Führung voneinander abhängig sind (Bass, 1985), wird im Sinne des Augmentationseffekts (Hater & Bass, 1988) folgende Annahme formuliert:

*Annahme C:* Transformationale Führung und transaktionale Führung eignen sich gemeinsam besser zur Vorhersage der Kommunikation als allein.

Die unterschiedlichen Führungskonzepte weisen einen unterschiedlich starken Bezug zur Kommunikation auf. Obwohl es sich auch bei der mitarbeiterorientierten Führung um ein interaktives Führungsverhalten mit einem hohen Bezug zur Kommunikation als Tagesgeschäft handelt (Mohr & Wolfram, 2008), ist das charismatische und transformationale Führungskonzept stärker kommunikationsbasiert, da hier auch von einem charismatischen Kommunikationsverhalten ausgegangen werden kann (Levine et al., 2010). Es wird folgende Annahme getroffen:

*Annahme D:* Das Konzept der transformationalen Führung trägt mehr zur Aufklärung der Kommunikationsaspekte wie dem wahrgenommenen Informationsmangel, der Qualität der Besprechung mit dem Vorgesetzten und der Unterstützung durch das Informationsverhalten des Vorgesetzten bei als Führungskonzepte mit weniger Kommunikationsbezug, wie die mitarbeiterorientierte Führung (consideration).

Als interpersonaler Aspekt der Führung kennzeichnet sich die transformationale Führung durch einen hohen Anteil kommunikativer Aktivitäten und lässt sich durch Kommunikationsstile wie Zuversichtlichkeit, Unterstützung, Streitfreude und die Präzision erklären (de Vries et al., 2010). Es ist daher anzunehmen, dass sich für Aspekte der sozialen Kompetenz, wie Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit, ähnliche Zusammenhänge aufweisen lassen. Darauf basierend wird folgende Annahme zugrunde gelegt:

*Annahme E:* Die Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit eignen sich zur Vorhersage der transformationalen Führung und zeigen vergleichbare Zusammenhänge zu den Aspekten der organisationalen Kommunikation.

Wirkt sich der gezeigte Kommunikationsstil bzw. die wahrgenommene kommunikative Kompetenz der Führungskraft auf den Kommunikationsstil der Mitarbeiter aus (Spieß & Winterstein, 1999), ist anzunehmen, dass bei einer hohen wahrgenommenen Kompetenz und somit auch hoher transformationaler Führung die Mitarbeiter untereinander erfolgreicher miteinander kommunizieren, Konflikte artikulieren und lösen und sich über geteilte oder verschiedene Auffassungen verständigen. Oder anders ausgedrückt:

*Annahme F:* Wird der Führungskraft eine hohe Kommunikationskompetenz zugesprochen, die im engen Zusammenhang mit der transformationalen Führung steht, finden sich positive Zusammenhänge zur Qualität der horizontalen Kommunikation.

Dies wird auch für eine der Facetten der transformationalen Führung beschrieben: so stärkt Inspirational Motivation den Teamgeist (Bass, 1995) und sollte sich somit positiv auf die horizontale Kommunikation auswirken.

Sowohl die transformationale Führung als auch die organisationale Kommunikation wirken auf die Arbeitszufriedenheit, die Leistung und das Commitment der Mitarbeiter (Madlock, 2008; Piccolo et al., 2012; Postmes et al., 2001; Pundt et al., 2006). Dies leitet zu der Annahme:

*Annahme G:* Transformationale Führung und die Qualität der organisationalen Kommunikation tragen beide gemeinsam zur Arbeitszufriedenheit, affektivem Commitment und Stresserleben bei. Aufgrund der hohen Zusammenhänge zwischen der Führung und der Qualität der Vorgesetztenkommunikation wird angenommen, dass Aspekte wie die Behinderung durch einen wahrgenommenen Informationsmangel und die horizontale Kommunikation zusätzlich zur Aufklärung beitragen, während die zusätzliche Aufklärung durch die Vorgesetztenkommunikation geringer ausfällt.

Der empirische Teil gliedert sich in drei Studien, die den oben formulierten Annahmen nachgehen. Für jede einzelne Studie werden basierend auf den Hauptannahmen A bis G spezifische Annahmen formuliert und geprüft.

### **3.1 Vorbemerkung zu den Studien**

Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten und eine allgemeingültige Aussage treffen zu können, wurden alle drei Erhebungen an vergleichbaren Organisationen durchgeführt. Die ersten beiden Erhebungen (Studie 1 und Studie 2) erfolgten durch den Arbeitsbereich Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Freien Universität Berlin an Zweigstellen zweier verschiedener öffentlicher Verwaltungen im Rahmen der Berliner Verwaltungsreform. Die Daten der dritten Studie (Studie 3) stammen von Verwaltungsmitarbeitern aus sechs Abteilungen einer weiteren Berliner Behörde. Die Daten aller drei Studien wurden quantitativ mit Hilfe von Fragebögen erhoben. Die in den Fragebögen verwendeten Instrumente werden in den jeweiligen Studien beschrieben. Bei allen drei Studien handelt es sich um ein Querschnittsdesign. Die Erhebungen bauen sich nicht im Sinne einer Langzeitstudie auf.

### 3.2 Studie 1 – Beziehungen der Kommunikation zu Führung auf der Basis verschiedener Führungstheorien und psychologischen Erfolgskriterien

In diesem Kapitel soll ein erster Beitrag zur Klärung des Zusammenhangs zwischen der Kommunikationszufriedenheit der Mitarbeiter und der Führung beigetragen werden. Es wurden zwei Führungsmessinstrumente gewählt, die auf verschiedenen Führungskonzepten beruhen: zum einem der Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) auf der Basis des zweidimensionalen Führungsstilkonzepts der OHIO State University Studien (Halpin & Winer, 1957; Fleishman, 1973) und zum anderen der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) auf der Basis des transaktionalen und transformationalen Führungskonzepts nach Bass (1985). Übergeordnetes Ziel dieser Studie ist die Überprüfung der Annahme, dass sich für unterschiedliche Führungskonzepte ähnliche Zusammenhänge zur Kommunikationszufriedenheit finden lassen. Des Weiteren wird in dieser Studie der Zusammenhang der beiden Konstrukte mit psychologischen Erfolgsvariablen wie dem affektiven Commitment, Stresserleben und der Arbeitszufriedenheit genauer betrachtet.

Beide Führungskonzepte betonen den kommunikativen Aspekt von Führung. So wurden bei der Entwicklung des LBDQ zehn Führungsverhaltensdimensionen postuliert, die unter anderem die beiden Dimensionen aufwärts- und abwärtsgerichtete Kommunikation enthielten (Fleishman, 1973). Die transformationale Führung dagegen beruht auf den kommunikativen Fähigkeiten einer Führungskraft. Die Ähnlichkeit der beiden Führungskonzeptionen wird durch die Daten von Heinitz (2006) unterstützt: „All in all, the MLQ seems to be convergent with the LBDQ scales, the old and the new leadership approaches therefore share common contents.“ (S. 147), die im Rahmen der vorliegenden Befragung den MLQ hinsichtlich seiner Konstruktvalidität überprüft hat. Es werden hohe positive Zusammenhänge zwischen den Skalen des LBDQ und den transformationalen Skalen des MLQ berichtet, wobei die Korrelationswerte für die Dimension *Initiating Structure* deutlich unter denen der Dimension *Consideration* liegen (Heinitz, 2006). Auch in einer Metaanalyse von Piccolo et al. (2012) werden hohe signifikante Zusammenhänge zwischen den Skalen *Consideration* und *Initiating Structure* zu transformationaler Führung berichtet.

Es werden folgende Annahmen getroffen:

1. Sowohl die transformationalen Skalen des MLQ als auch die beiden Dimensionen des LBDQ weisen positive Zusammenhänge mit der Qualität der regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, der horizontalen Kommunikation und der Unterstützung durch die direkte Führungskraft auf.
2. Die Skalen der Kommunikation, die sich auf die direkte Kommunikation mit dem Vorgesetzten beziehen, wie die Qualität der Besprechung und unterstützendes Informationsverhalten, weisen höhere Korrelationen mit den Führungsskalen des MLQ und des LBDQ auf als die Skalen, die sich auf die allgemeine organisationale Kommunikation oder die horizontale Kommunikation beziehen, wie der wahrgenommene Informationsmangel und die horizontale Kommunikation.
3. Die Zusammenhänge der transformationalen Skalen des MLQ und die Skalen des LBDQ mit dem wahrgenommenen Informationsmangel der Mitarbeiter weisen eine negative Richtung auf.
4. Die transaktionale Skala *Management by Exception passive* und die Skala *Laissez-Faire* des MLQ weisen einen positiven Zusammenhang zum wahrgenommenen Informationsmangel auf.
5. Die transaktionalen Skalen *Contingent Reward* und *Management by Exception active* des MLQ weisen positive Zusammenhänge mit der Qualität der regelmäßigen Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, der horizontalen Kommunikation und der Unterstützung durch die direkte Führungskraft auf.
6. Die Zusammenhänge der transformationalen Skalen des MLQ mit der Kommunikation fallen höher aus als die Zusammenhänge mit den Skalen des LBDQ.
7. *Consideration* zeigt insgesamt höhere Zusammenhänge mit den Kommunikationsskalen als *Initiating Structure*.
8. Beide Führungskonzepte eignen sich zur Vorhersage der Kommunikationszufriedenheit (Qualität der regelmäßigen Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, horizontale Kommunikation und Unterstützung durch die direkte Führungskraft) und des wahrgenommenen Informationsmangels.
9. Transformationale Führung eignet sich eher zur Vorhersage der Kommunikationszufriedenheit (Qualität der regelmäßigen Besprechungen beim direkten Vorgesetz-

- ten, horizontale Kommunikation und Unterstützung durch die direkte Führungskraft) und des wahrgenommenen Informationsmangels als transaktionale Führung.
10. Im Sinne des Augmentationseffekts klären die transaktionale Führung und die transformationale Führung gemeinsam einen höheren Anteil der Varianz der Kommunikationsaspekte auf.
  11. Die Vorhersagekraft des MLQ liegt über der des LBDQ.
  12. Alle Aspekte der Kommunikation korrelieren signifikant mit den Erfolgskriterien.
  13. Personen, die zufriedener mit der Kommunikation sind, zeigen bessere Werte bei den Erfolgskriterien als Personen, die weniger zufrieden sind mit der Kommunikation.
  14. Die Qualität der Kommunikation ist ein signifikanter Prädiktor für die Erfolgskriterien.
  15. Die Qualität der Kommunikation und der MLQ haben zusammen eine höhere Vorhersagekraft für die Erfolgskriterien als allein.
  16. Personen, die hohe Werte in der Bewertung der Kommunikation zeigen, werden hoch-transformationale und hoch-mitarbeiterorientiert (Consideration) geführt.

### 3.2.1 Methode

Die Daten der Studie 1 wurden an acht Zweigstellen einer öffentlichen Verwaltung, die im Folgenden als Verwaltungseinheiten (VE) 1 bis 8 definiert werden, in Berlin erhoben. Es wurden per Postversand Fragebögen an 2466 Personen versandt. Die Befragung wurde auf Grund des Datenschutzes anonym durchgeführt und die Teilnahme der Beschäftigten erfolgte freiwillig. Der Fragebogen setzte sich aus den folgenden 12 Inhaltsbereichen zusammen:

1. Soziodemographische Merkmale (A)
2. Führungsverhalten (LBDQ, K2)
3. Kooperation (C)
4. Subjektives Belastungsempfinden (D)
5. Gleichberechtigung (E)
6. Image und Identifikation (Commitment, F)

7. Arbeitszufriedenheit (H)
8. Weiterbildung (I)
9. Arbeitssituation (J)
10. Führungsstil (MLQ, K1)
11. Information (Kommunikation, B)
12. Reform (G)

In die Analyse gehen bei einer Gesamtrücklaufquote von 53,2% die Daten von 1311 Beschäftigten mit ein. Zwischen den Verwaltungseinheiten variierte der Rücklauf zwischen 46,7% und 55,7%.

### **3.2.2 Stichprobenbeschreibung**

Von den 1311 in die Untersuchung eingegangenen Beschäftigten arbeiten 82,4% Vollzeit und 17,6% Teilzeit. Mehr als zwei Drittel der Befragten sind weiblichen Geschlechts, der Anteil der Frauen in der Gesamtstichprobe liegt bei 71,1 % gegenüber dem Anteil der männlichen Befragten von 28,9%. Bei der Angabe einer ausgeübten Leitungsfunktion gibt es eine umgekehrte Geschlechterverteilung der 96 Leitungspersonen (7,4% von der Gesamtstichprobe) von 37,5% weiblichen Befragten und 62,5% männlichen Befragten. Die Mehrheit der Personen mit Leitungsfunktionen ist zwischen 46 und 55 Jahren (38,5%) oder zwischen 36 und 45 Jahren (32,3%) alt. 43,2 % der befragten Personen mit Leitungsfunktion sind seit über 20 Jahren in ihrer Dienststelle tätig.

Die Altersangaben der Befragten sind in fünf Alterskategorien erfasst worden. Die Anfangs- und Endkategorie wurde offen gestaltet und die drei mittleren Alterskategorien sind äquidistant und umfassen jeweils 10 Jahre. Die Mehrheit der Befragten ist zwischen 26 und 55 Jahre alt. Die größte Gruppe sind mit 39,1% die 36 bis 45-jährigen. Den kleinsten Anteil nehmen mit 2,3% die bis 25-jährigen ein (siehe Tabelle 3).

**Tabelle 3.**Alter- und Geschlechtsverteilung in Prozent ( $N=1301$ )

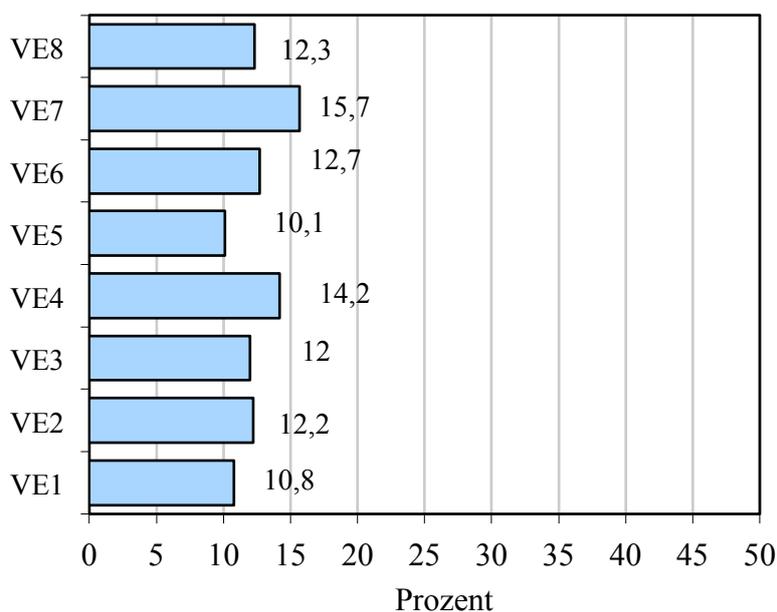
	<b>weiblich</b>	<b>männlich</b>	<b>Gesamt</b>
<b>Total</b>	71.1	28.9	
<b>bis 25 Jahre</b>	1.9	3.2	2.3
<b>26 bis 35 Jahre</b>	26	23.1	25.3
<b>36 bis 45 Jahre</b>	40	37.2	39.1
<b>46 bis 55 Jahre</b>	24.4	24.7	24.5
<b>über 55 Jahre</b>	7.6	11.7	8.8

Mit 37.4% ist der Anteil der Befragten, die zwischen 5 und 10 Jahren in ihrer Dienststelle beschäftigt sind, am höchsten. Ein Viertel (25.1%) der Beschäftigten sind seit über 20 Jahren in ihrer Dienststelle tätig (siehe Tabelle 4).

**Tabelle 4.**Beschäftigungsdauer und Geschlecht in Prozent ( $N=1295$ )

	<b>weiblich</b>	<b>männlich</b>	<b>Gesamt</b>
<b>Total</b>	71.1	28.9	
<b>bis 5 Jahre</b>	8.9	10.2	9.3
<b>5 bis 10 Jahre</b>	40.6	29.5	37.4
<b>10 bis 20 Jahre</b>	29.9	24.1	28.3
<b>über 20 Jahre</b>	20.6	36.2	25.1

Zwischen den Verwaltungseinheiten variieren die Stichprobengrößen (N) zwischen  $N=129$  und  $N=201$ . Die Anteile der einzelnen Gruppen an der Gesamtstichprobe liegen damit zwischen 10,1% und 15,7% (siehe Abbildung 8). Die Geschlechtsverteilung, Altersverteilung und der Anteil von Personen mit Leitungsfunktion in den einzelnen Verwaltungseinheiten VE1 bis VE8 entspricht im Wesentlichen der Verteilung in der Gesamtstichprobe.



**Abbildung 8.** Anteil der Verwaltungseinheiten an der Gesamtstichprobe

### 3.2.3 Beschreibung der Messinstrumente

Zur Erfassung des Führungsverhaltens wurden zwei Führungsmessinstrumente eingesetzt, die auf verschiedenen Führungskonzepten beruhen: eine deutsche Version des MLQ 5X Short in der Fremdeinschätzungsversion (Bass & Avolio, 1995; übersetzte und adaptierte Version von Felfe & Goihl, 2002) und der LBDQ (Bryant, 2002).

Der MLQ ermöglicht die Zuordnung des Führungsverhaltens anhand von neun Skalen: fünf transformationale Skalen, drei transaktionale Skalen und eine Skala zur Erfassung der Nicht-Führung *Laissez-Faire*. Jede Skala wird durch vier Items abgebildet, deren Antwortformat das gezeigte Führungsverhalten auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 bis 5 (*1 = nie, 2 = selten, 3 = hin und wieder, 4 = oft, 5 = regelmäßig, fast immer*)

erfasst. Der adaptierte Fragebogen von Felfe und Goihl (2002a) enthält insgesamt 45 Items. Die ersten 36 Items erfassen Aspekte des Führungsverhaltens; die übrigen neun Items erfassen die im Instrument enthaltenen Außenkriterien *Extra Effort*, *Effectiveness* und *Satisfaction*.

**Tabelle 5.**

Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der MLQ-Skalen

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Ila</b>	2.82	1.00	.87	--								
<b>Ilb</b>	2.92	.82	.70	.68	--							
<b>IM</b>	2.89	.80	.75	.66	.72	--						
<b>IS</b>	3.02	.88	.84	.78	.69	.67	--					
<b>IC</b>	2.96	.96	.84	.82	.69	.65	.82	--				
<b>CR</b>	3.09	.87	.73	.74	.75	.69	.76	.76	--			
<b>MbEa</b>	2.89	.71	.62	.09	.25	.15	.17	.06	.21	--		
<b>MbEp</b>	2.56	.89	.77	-.56	-.39	-.42	-.57	-.54	-.48	.05	--	
<b>LF</b>	2.71	.82	.65	-.68	-.55	-.53	-.71	-.66	-.63	-.14	.57	--

*Anmerkung.* Ila = Idealized Influence attributed; Ilb = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; CR = Contingent Reward; MbEa = Management by Exception active; MbEp = Management by Exception passive; LF = Laissez-Faire;  $r > |.05|$ :  $p < .05$ ,  $r > |.08|$ :  $p < .01$

In der übersetzten und angepassten Version von Felfe und Goihl (2002a) wurden die negativ formulierten Items der *Laissez-Faire* Skala positiv umformuliert. Mit der Umformulierung soll einer Abbruchtendenz und einem sozial erwünschten Antwortverhalten in der Selbsteinschätzungsversion entgegengewirkt werden. Konsequenterweise

wurden diese in die Fremdeinschätzungsversion übertragen (Felfe & Goihl, 2002b). Die positiv formulierten Items der *Laissez-Faire* Skala erfassen nun Aktivität, Engagement und Präsenz und nicht mehr *Laissez-Faire* im eigentlichen Sinn (Felfe & Goihl, 2002a). Daher müssen für Analysen die positiv formulierten Items rekodiert werden.

Die Analyse der Reliabilität der Skalen anhand Cronbachs Alpha zeigt bis auf die beiden Ausnahmen *MbE active* und *Laissez-Faire* zufriedenstellende Werte. Die Werte für die interne Konsistenz der transformationalen Skalen liegen zwischen  $\alpha = .70$  und  $\alpha = .87$  und die Werte der transaktionalen Skalen *CR* mit  $\alpha = .73$  und *MbE passive* mit  $\alpha = .77$  (siehe Tabelle 5). Das Reliabilitätsmaß für die Skala *MbE active* mit  $\alpha = .62$  ist als schwach zu bezeichnen und verpasst nach Nunally (1978) das Cut-Off-Kriterium von  $.70$ . Wird jedoch berücksichtigt, dass es sich um eine kurze Skala von vier Items handelt, kann die Höhe der internen Konsistenz toleriert werden (Felfe & Goihl, 2002a). Die interne Konsistenz für die Skala *Laissez-Faire* ist mit  $\alpha = .65$  ebenfalls als schwach einzustufen. Bei einem Blick auf die Trennschärfen weist Item 5 eine geringe Trennschärfe  $r_{it} = .06$  auf. Nach Ausschluss von Item 5 aus der Skalenbildung erhöht sich die interne Konsistenz auf  $\alpha = .81$  und ist somit als gut zu bezeichnen.

In Übereinstimmung mit der in der Literatur berichteten hohen Korrelation innerhalb der transformationalen Skalen (Avolio, Bass & Jung, 1999; DenHartog, VanMuijen & Koopmann, 1997; Felfe, 2006; Geyer & Steyrer, 1998; Heinitz, 2006) werden auch in dieser Studie hohe Interkorrelation von  $r = .65$  bis  $r = .82$  aufgezeigt. Wie Tabelle 5 zu entnehmen ist, weist die transaktionale Skala *CR* höhere Zusammenhänge mit den transformationalen Skalen ( $r = .69$  bis  $r = .76$ ) als mit den transaktionalen Skalen ( $r = .21$  und  $r = -.48$ ) auf. Auch dieser Zusammenhang wird in der Literatur berichtet (Felfe, 2006; Heinitz, 2006; Vandenberghe, Stordeur & D'hoore, 2002). Die hohen Interkorrelationen beeinträchtigen die Diskriminanzvalidität und führen zu Schwierigkeiten bei der Replikation der Neunfaktoren-Struktur von Bass und Avolio (1995). Dieses Problem ist in der Literatur hinlänglich bekannt (DenHartog, VanMuijen & Koopmann, 1997; Edwards, Schyns, Gill & Higgs, 2012; Felfe, 2006; Heinitz, 2006; Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997; Vandenberghe, Stordeur & D'hoore, 2002).

Auch in dieser Untersuchung konnte die postulierte Neun-Faktoren-Struktur in der Überprüfung durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse nicht belegt werden. Die

Goodness-of-Fit Werte dieses Modells entsprechen nicht ( $\chi^2 = 6677.68$ ,  $df = 558$ ,  $GFI = .76$ ,  $AGFI = .71$  und  $SRMR = .10$ ) den Kriterien für einen guten Fit ( $GFI > .90$ , Bentler, 1990, zitiert nach Avolio, Bass & Jung, 1999;  $SRMR < .05$ , Satow, 1999). Zur zusätzlichen Überprüfung der Dimensionalität wurde eine schiefwinklige Hauptkomponentenanalyse durchgeführt. Die endgültige Lösung ergibt fünf Faktoren mit einem Eigenwert größer als eins, die insgesamt 58,5 % der Varianz aufklären. Auf dem ersten Faktor mit 40.6% aufgeklärter Varianz finden sich die Items der Skalen *Idealized Influence attributed*, *Intellectual Stimulation*, *Individual Consideration*, drei *Laissez-Faire* Items, zwei *Contingent Reward* Items und zwei *Inspirational Motivation* Items. Der zweite Faktor bündelt mit 7% Varianzanteil die Items der Skala *MbE active* und der dritte Faktor die Items der Skala *MbE passive*. Die vorgegebenen transaktionalen Skalen MbE active und MbE passive lassen sich somit replizieren.

**Tabelle 6.**

Hauptkomponentenanalyse mit obliquen Rotation, Faktorladung und aufgeklärte Varianz für den MLQ

Item	Skala	Komponente				
		1 40.6%	2 7%	3 4.2%	4 3.4%	5 3.2%
25	IIa	.85		-.48	-.47	
31	IC	.83			-.51	
10	IIa	.81			-.53	
29	IC	.80				
21	IIa	.77		-.42	-.42	
30	IS	.76		-.42	-.46	
8	IS	.74		-.51		
15	IC	.73			-.62	
1	CR	.73		-.47		
18	IIa	.73				
7	LF	.73		-.54		

Fortsetzung

Item	Skala	Komponente				
		1 40.6%	2 7%	3 4.2%	4 3.4%	5 3.2%
32	IS	.71		-.43	-.50	
19	IC	.70				
33	LF	.68		-.58		
23	Iib	.66				
35	CR	.66			-.59	
34	Iib	.66			-.63	
2	IS	.66		-.45	-.47	
36	IM	.65			-.51	
28	LF	.60		-.51		
9	IM	.52			-.51	
24	MbEa		.79			
22	MbEa		.64			
27	MbEa		.61			
4	MbEa		.53			
20	MbEp			.79		
12	MbEp	-.54		.76		
3	MbEp	-.55		.69		
17	MbEp			.66		
13	IM				-.85	
14	Iib				-.84	
16	CR	.67			-.68	
26	IM	.61			-.67	
11	CR				-.57	
5	LF					.84
6	Iib	.42				.53

*Anmerkung.* Iia = Idealized Influence attributed; Iib = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; CR = Contingent Reward; MbEa = Management by Exception active; MbEp = Management by Exception passive; LF = Laissez-Faire; Absolutwerte kleiner als .415 wurden unterdrückt

Der vierte Faktor (3.4% Varianzanteil) setzt sich aus Items der transformationalen Skalen *Idealized Influence behaviour*, *Inspirational Motivation* und der transaktionalen Skala *Contingent Reward* zusammen. Den fünften Faktor (3.2% Varianzanteil) bilden ein Item der *Laissez-Faire* Skala und ein *Iib* Item. Die von Felfe (2006) berichtete faktorielle Struktur lässt sich also nur teilweise replizieren. Auffällig ist ebenfalls die hohe Zahl der Doppelladungen.

Obwohl die vorliegenden Ergebnisse die theoretisch postulierte neun-dimensionale Struktur nicht bestätigen, wird diese für die Analysen beibehalten. Die Unterscheidung der einzelnen transformationalen Komponenten ist konzeptionell für einen Teil der Fragestellung von großer Wichtigkeit und ermöglicht den Vergleich mit Untersuchungen, deren Fragebogen-Versionen mit der verwendeten Version identisch sind und bei denen ebenfalls die Neun-Faktoren-Struktur verwendet wurden.

Als zweites Messinstrument zur Erfassung des Führungsverhaltens wurde der LBDQ (Bryant, 2002) gewählt. Die beiden Konzepte haben durchaus gewisse Ähnlichkeiten, lassen sich letztendlich jedoch konzeptionell unterscheiden. Insbesondere die inhaltliche Überschneidung der MLQ Skala *Individualized Consideration* und der Dimension *Consideration* im LBDQ wurde diskutiert (Bass, 1999; Seltzer & Bass, 1990). Die hohen Korrelationen, die in der Literatur zwischen den transformationalen Skalen und *Consideration* berichtet werden (Keller, 1995; Seltzer & Bass, 1990), lassen sich auch in dieser Studie nachweisen (siehe Tabelle 7).

Die in dieser Befragung genutzte 40-Item-Version des LBDQ in deutscher Übersetzung (Heinitz, 2006) wurde von Halpin (nach Bryant, 2002) entwickelt und enthält 15 Items, die *Consideration* erfassen, 15 Items zur Erfassung von *Initiating Structure* und zehn Auffüllitems. Wie in der Methodenbeschreibung dargestellt, handelte es sich in dieser Studie um einen sehr umfangreichen Fragebogen, so dass aus ökonomischen Gründen nur die 30 Items, die *Consideration* und *Initiating Structure* erfassen, verwendet wurden. Das Antwortformat ist eine fünfstufige Likert-Skala, die von 1 bis 5 (*1 = nie, 2 = selten, 3 = manchmal, 4 = oft, 5 immer*) reicht.

**Tabelle 7.**

Korrelationen der MLQ-Skalen und der LBDQ-Skalen

	<b>IIa</b>	<b>IIb</b>	<b>IM</b>	<b>IS</b>	<b>IC</b>	<b>CR</b>	<b>MbEa</b>	<b>MbEp</b>	<b>LF</b>
<b>InS</b>	.25	.37	.31	.33	.24	.40	.41	-.16	.29
<b>C</b>	.71	.53	.54	.65	.70	.61	-.09	-.54	.64

*Anmerkung.* IIa = Idealized Influence attributed; IIb = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; CR = Contingent Reward; MbEa = Management by Exception active; MbEp = Management by Exception passive; LF = Laissez-Faire; InS = Initiating Structure; C = Consideration;  $p < .01$

Eine Überprüfung der Faktorenstruktur mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse erbrachte auch für den LBDQ, dass die Goodness-of-Fit Werte dieses Modells nicht ( $\chi^2 = 4625.82$ ,  $df = 404$ ,  $GFI = .78$ ,  $AGFI = .74$ ,  $CFI = .00$ ,  $NNFI = .76$  und  $RMSEA = .09$ ) den Kriterien für einen guten Fit entsprechen. Um die Zuordnung der Items zu den einzelnen Skalen zu prüfen, wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit zwei vorgegebenen Faktoren berechnet. Wie Tabelle 8 zu entnehmen ist, laden Item 2 und Item 30 auf dem ersten Faktor, der ansonsten alle Items der Skala *Consideration* enthält und nicht wie vorgesehen auf *Initiating Structure*. Items 2, 30 und Item 4, das sich nicht eindeutig zuordnen lässt und die höhere Faktorladung für den ersten Faktor (C) aufweist, werden daher bei der Skalenbildung ausgeschlossen, so dass sich die Skala *Initiating Structure* auf 12 Items verkürzt. Beide Faktoren klären zusammen 48,1 % der Varianz auf.

**Tabelle 8.**

Faktorladung und aufgeklärte Varianz für den LBDQ

<b>Item</b>	<b>Skala</b>	<b>Komponenten</b>	
		<b>1</b> <b>30.4%</b>	<b>2</b> <b>17.6%</b>
17	C	.78	
25	C	.75	

*Fortsetzung*

Item	Skala	Komponenten	
3	C	.75	
1	C	.75	
19	C	.74	-.30
12	C	.73	
27	C	.73	
7	C	.72	
23	C	.71	
29	C	.69	
2	InS	.69	
21	C	.67	
5	C	.67	
10	C	.62	
30	InS	.61	
16	C	.60	
15	C	.55	-.40
4	InS	.47	.38
24	InS		.72
6	InS		.70
20	InS		.67
8	InS		.65
28	InS	.33	.63
22	InS		.62
14	InS	.37	.61
11	InS		.57
26	InS	.46	.55
18	InS	.31	.54
13	InS		.52
9	InS		.45

*Anmerkung.* InS = Initiating Structure; C = Consideration; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse mit zwei vorgegebenen Faktoren; Absolutwerte kleiner als .3 wurden unterdrückt

Die interne Konsistenz der gebildeten Skalen beträgt für *Consideration*  $\alpha = .93$  und für *Initiating Structure*  $\alpha = .86$  und ist somit zufriedenstellend (siehe Tabelle 9). Die Korrelation der beiden Skalen ist verschwindend gering ( $r = .05$ ), was der konzeptionellen Unabhängigkeit der beiden Dimensionen entspricht.

Der Mittelwert von *Consideration* weist von allen Führungsskalen (MLQ und LBDQ) mit 3,48 den höchsten Wert auf und liegt somit über den Mittelwerten der transformativ-ationalen Skalen (siehe Tabelle 5). Die Verhaltensweisen, die mit *Consideration* in Verbindung stehen, werden von den Befragten also am häufigsten wahrgenommen.

### Tabelle 9.

Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der LBDQ-Skalen

	M	SD	$\alpha$	Initiating Structure	Consideration
Initiating Structure	2.98	.71	.86	--	
Consideration	3.48	.80	.93	.05	--

Anmerkung.  $p < .05$

Die in der vorliegenden Befragung verwendeten Skalen zur Erfassung der Kommunikation wurden am Arbeitsbereich Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Freien Universität Berlin entwickelt. Im Abschnitt B des verwendeten Fragebogens kommen vier Skalen zur Erfassung der Kommunikation in der Organisation zum Einsatz. Diese vier Skalen erfassen jeweils einen anderen Aspekt der Kommunikation. Die Skalen *Behinderung durch mangelnde Information* (B1), *Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten* (B2) und die Skala *Kommunikation* (B3) wurden bereits in früheren Studien des Arbeitsbereichs eingesetzt (Lipmann & Kilian, 1998, 2001). Die Skala *Unterstützung durch die direkte Führungskraft* (B4) kommt in dieser Studie zum ersten Mal zum Einsatz und wurde mit dem Ziel entwickelt, die Führungsaufgaben, wie sie in der Verwaltung beschrieben werden, zu erfassen. Skala B1 erfasst den wahrgenommenen Informationsmangel in der Organisation und Skala B3 die Zufriedenheit mit der

horizontalen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern. Sie beziehen sich stärker auf die Zufriedenheit der Befragten mit der Kommunikation. Skala B2 bildet die wahrgenommene Qualität der Vorgesetztenkommunikation in Besprechungen ab. B4 erfasst inhaltlich die wahrgenommene Unterstützung durch die direkte Vorgesetzteninformation. B2 und B4 erfassen also die Bewertung des Kommunikations- und Informationsverhaltens des direkten Vorgesetzten.

Die Skalen bestehen jeweils aus vier Items und das Antwortformat aller Skalen reicht von 1 bis 5. Im Rahmen der Analyse wurden die vier Skalen für weitere Berechnungen in verschiedene Indizes zusammengefasst. Der Index *Kommunikation* (Komm) wird über alle vier Subskalen gebildet. Die Bildung des Gesamtindex *Kommunikation* erfordert eine Umkodierung der *Skala Behinderung durch mangelnde Information*. Hohe Werte auf dieser Skala entsprechen einer hohen erlebten Behinderung der Beschäftigten durch mangelnde Information und lassen sich somit als negativ wahrgenommene Kommunikation betrachten. Bei den Skalen B2 bis B4 entsprechen hohe Werte einer als positiv wahrgenommenen Kommunikation. Durch die Umkodierung von Skala B1 gehen nun alle Items gleichgerichtet sowie gleichgewichtet in den Gesamtindex *Kommunikation* ein. Des Weiteren werden zwei getrennte Indizes gebildet: einen, um die *Vorgesetztenkommunikation* (Komm-lead) direkt betrachten zu können, und der sich aus B2 und B4 zusammensetzt sowie ein Index aus der umkodierte Skala B1 und Skala B3, der die *Kommunikationszufriedenheit* (Komm-sat) der Mitarbeiter abbildet. Mit Ausnahme der Skala B2 fließen jeweils alle vier Items in die Berechnung der Skalen ein. Anhand der Skala B2 sollen die Befragten die *Regelmäßigen Besprechungen bei Ihrem/Ihrer direkten Vorgesetzten* einschätzen. Item B2.4 erfasst nicht die Qualität der Besprechung mit dem Vorgesetzten, sondern gibt Auskunft über die Einschätzung der Häufigkeit von Besprechungen und wird somit auch aus inhaltlichen Gründen aus der Skala ausgeschlossen. Weiterhin entspricht das Antwortformat dieses Items nicht dem der Skala B2. Während bei den Items B2.1 bis B2.3 ein hoher Wert für eine wahrgenommene gute Qualität der Besprechungen mit dem direkten Vorgesetzten durch die Befragten entspricht, steht bei Item B2.4 ein hoher Wert für die Einschätzung, dass die Besprechungen zu häufig stattfinden. Für dieses Item ist ein Wert nahe am Skalenmittel wünschenswert. Der Ausschluss erfolgt ebenfalls auf der Basis der Reliabilitätsanalyse und der geringen Trennschärfe ( $r_{it} = .34$ ). Für die Skala B2 erhöht sich das Reliabili-

tätsmaß von  $\alpha = .78$  auf  $\alpha = .84$  nach Ausschluss von Item B2.4. Die interne Konsistenz der Skalen und Indizes reicht von  $\alpha = .74$  bis  $\alpha = .89$  und ist somit zufriedenstellend (siehe Tabelle 10). Die Mittelwerte der einzelnen Skalen, der Indizes *Komm* und *Komm-lead* liegen alle über dem Skalenmittel von 3. Für die Skala B1 gilt, dass höhere Werte eine stärker empfundene Behinderung angeben. Dem Wert von  $M = 3,28$  ist daher zu entnehmen, dass die Beschäftigten eine teilweise bis stärkere Behinderung durch mangelnde Informationen wahrnehmen.

**Tabelle 10.**

Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der Kommunikations-Skalen

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>B1</b>	3.28	.77	.75	--						
<b>B2</b>	3.32	.82	.84	-.30	--					
<b>B3</b>	3.19	.82	.78	-.21	.37	--				
<b>B4</b>	3.58	.94	.88	-.29	.61	.32	--			
<b>Komm</b>	3.20	.61	.86	-.62	.76	.67	.80	--		
<b>Komm-lead</b>	3.47	.80	.89	-.33	.85	.37	.94	.87	--	
<b>Komm-sat</b>	2.95	.62	.74	-.76	.43	.79	.39	.83	.45	--

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; B4 = Unterstützung durch die direkte Führungskraft; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-lead = Index Vorgesetztenkommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit;  $p < .01$

Die Befragten schätzen die Besprechungen mit ihren jeweiligen direkten Vorgesetzten mittelmäßig bis eher gut ein ( $M = 3,32$ ). Den höchsten Mittelwert mit  $M = 3,58$  erreicht die Skala B4. Die Beschäftigten fühlen sich eher durch ihren jeweiligen direkten Vorgesetzten unterstützt und informiert. Dies spiegelt sich auch im Mittelwert von Komm-lead wider ( $M = 3,47$ ). Der Gesamtindex Kommunikation erreicht einen Mittelwert von

$M = 3,2$ . Unter dem Skalenmittel liegt der Wert der *Kommunikationszufriedenheit* ( $M = 2,95$ ).

**Tabelle 11.**

Hauptkomponentenanalyse mit obliquier Rotation, Faktorladung und aufgeklärte Varianz der Kommunikationsskalen

Items	Skala	Komponenten		
		1 35,6%	2 12,9%	3 12,2%
b4.2	B4	.83		
b4.4	B4	.82		
b2.2	B2	.79		
b4.1	B4	.79		
b4.3	B4	.78		
b2.3	B2	.76		
b2.1	B2	.66		-.40
b1.2	B1		.88	
b1.1	B1		.88	
b1.3	B1		.67	
b1.4	B1		.59	
b3.2	B3	.36		-.85
b3.1	B3			-.81
b3.3	B3			-.79
b3.4	B3			-.62

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; B4 = Unterstützung durch die direkte Führungskraft; Absolutwerte kleiner als .35 wurden unterdrückt

Zur Überprüfung der Dimensionalität wurde eine Hauptachsenanalyse mit schiefwinkliger Rotation durchgeführt. Die endgültige Lösung mit 15 Items ergibt drei Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1, die insgesamt 60,7 % Varianz aufklären (siehe Tabelle 11). Auf dem ersten Faktor mit einer aufgeklärten Varianz von 35,6% finden sich die Items der Skalen *Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten* und *Unter-*

stützung durch die direkte Führungskraft. Der zweite Faktor (12,9 % Varianzanteil) und der dritte Faktor (12,2% Varianzanteil) bündeln die Items der Skalen *Behinderung durch mangelnde Information* und *Kommunikation*. Aus inhaltlichen Gründen und Gründen der Vergleichbarkeit werden die Skalen *Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten* und *Unterstützung durch die direkte Führungskraft* sowohl einzeln als auch zusammengefasst im Index Vorgesetztenkommunikation (Komm-lead) in die Analysen aufgenommen.

Die in die Analyse einbezogenen psychologischen Erfolgskriterien sind affektives Commitment (Comm-aff), Arbeitszufriedenheit (Job-AZ) und Stresserleben (Stress). Zur Erfassung des affektiven Commitments gegenüber der Organisation wird in der beschriebenen Untersuchung der *Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf /der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB; Felfe, Six & Schmook, 2002)* verwendet. Die Arbeitszufriedenheit wird mittels eines Defizitwertes ermittelt. Dieser errechnet sich aus der Differenz zwischen erwünschten Aspekten und wahrgenommenen Aspekten der Arbeitsbedingungen (Felfe, Resetka, & Liepmann, 1994). Positive Werte stehen für bessere Bedingungen als eigentlich erwünscht und geben somit die Zufriedenheit an. Negative Werte geben einen Mangel bzw. ein wahrgenommenes Defizit zwischen den gewünschten und den erfüllten Bedingungen und damit die Unzufriedenheit an (siehe Anhang A). Die Skala Stresserleben (Stress) wurde ebenfalls am Arbeitsbereich Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Freien Universität Berlin entwickelt (Liepmann & Kilian, 1998, 2001; siehe Anhang B). Das Antwortformat aller drei Skalen reicht auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 bis 5. Die 1 steht für eine niedrige Bewertung (*COBB = trifft nicht zu; Job-AZ = überhaupt nicht wichtig/ überhaupt nicht erfüllt; Stress = stimmt nicht*), die 5 für eine hohe Bewertung (*COBB = trifft zu; Job-AZ = besonders wichtig/ vollständig erfüllt; Stress = stimmt genau*).

Alles in allem sind die Reliabilitätswerte der Skalen für die Erfolgskriterien zufriedenstellend (siehe Tabelle 12). Comm-aff setzt sich aus 5 Items zusammen, von denen ein Item rekodiert in die Skalenbildung eingeht. Der Mittelwert liegt mit  $M = 3.17$  etwas über dem Skalenmittel und drückt aus, dass sich die Befragten eher emotional an die Organisation gebunden fühlen. Dem durchschnittlichen Defizitwert der Arbeitszufrie-

denheit von  $M = -1.3$  ist zu entnehmen, dass die Verwaltungsmitarbeiter eher unzufrieden mit den Arbeitsbedingungen sind. Die ursprüngliche Skala Stress enthält 12 Items. Aus inhaltlichen Kriterien wurden drei der Items bei der Skalenbildung nicht berücksichtigt, da sie Mobbing, sexuelle Belästigung und die Belästigung durch Zigarettenrauch im Büro erfassen. Die Prüfung der Trennschärfe der Items unterstützt die inhaltliche Entscheidung ( $r_{it} = .06$ ,  $r_{it} = .07$ ). Im Mittel berichten die Befragten, dass sie Stress kaum bis teilweise ( $M = 2.8$ ) erleben. Alle Erfolgskriterien korrelieren signifikant miteinander. Den höchsten (negativen) Zusammenhang weisen Arbeitszufriedenheit und Stresserleben auf ( $r = -.36$ ).

**Tabelle 12.**

Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Korrelationen der psychologischen Erfolgskriterien

Skala	Anzahl der Items	M	SD	$\alpha$	1	2	3
<i>Comm-aff</i>	5	3.17	.96	.82	--		
<i>Job-AZ</i>	19	-1.3	.70	.89	.32	--	
<i>Stress</i>	9	2.80	.76	.85	-.18	-.36	--

*Anmerkung.* Comm-aff = affektives Commitment; Job-AZ = Arbeitszufriedenheit, Stress = Stresserleben;  $p < .01$

### 3.2.4 Ergebnisse

Die Korrelationsmuster der Kommunikationsskalen und –indizes mit den Führungsskalen und den psychologischen Erfolgskriterien sind bis auf folgende Ausnahmen durchgehend hoch signifikant: MbEa und InS (siehe Tabelle 13). Die höchsten positiven Korrelationen zeigen wie erwartet die Skalen B2 und B4 mit den transformationalen Führungsskalen. Dies zeigt sich auch im Vergleich der Indizes Komm-sat und Komm-lead. Während die niedrigste Korrelation die Komm-lead mit den transformationalen Skalen

aufweist  $r = .53$  (IM), ist der höchste Zusammenhang von Komm-sat mit der transformationalen Skala IC im Vergleich dazu deutlich geringer ( $r = .43$ ). Für B1 finden sich durchgängig negative systematische Zusammenhänge mit den transformationalen Skalen von  $r = -.25$  bis  $r = -.29$ . Ebenso fällt der Zusammenhang von B1 und CR, wie erwartet, negativ aus. Die Annahme 4 bestätigend, ist der Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen *Behinderung durch mangelnde Information* (B1) und MbEp sowie LF positiv. MbEa zeigt keine signifikanten Korrelationen zu B1 und B2, jedoch zu B3 und B4. Der Zusammenhang zur Zufriedenheit mit der horizontalen *Kommunikation* (B3) und MbEa weist einen negativen Wert ( $r = -.10$ ) auf. Ebenso korrelieren LF und MbEp, wie postuliert, negativ mit den Skalen B2, B3 und B4.

Die Skalen des LBDQ weisen ebenfalls signifikante Zusammenhänge zu den Kommunikationsaspekten auf. Eine Ausnahme stellt der Korrelationskoeffizient von InS und B3 dar. Für diese beiden Skalen findet sich kein systematischer Zusammenhang. Entgegen der Annahme sind die Korrelationskoeffizienten zwischen CR und den Kommunikationsaspekten nicht niedriger als die der transformationalen Skalen; sie fallen jedoch höher aus als die der Dimension Initiating Structure. Der Zusammenhang von C und B4 ( $r = .64$ ) ist der höchste, der sich für diese Dimension des LBDQ mit den Kommunikationsskalen finden lässt. Auch Annahme 3 kann im Bezug auf die Skalen des LBDQ bestätigt werden. Beide Skalen korrelieren systematisch negativ mit B1.

Zwischen den Kommunikationsaspekten und den psychologischen Erfolgskriterien finden sich durchgängig signifikante Zusammenhänge. Den höchsten Zusammenhang weist in diesem Bereich die Arbeitszufriedenheit auf ( $r = -.45$ ) und der niedrigste lässt sich beim affektiven Commitment finden ( $r = .15$ ). Die Korrelation mit dem Kommunikationsindex Komm-sat liegt mit  $r = .51$  sogar über dem der einzelnen Kommunikationsskalen.

Ein Blick auf die Verteilung der allgemeinen Zufriedenheit mit der Kommunikation (Komm) auf hoch, mittel und niedrig transformational geführte Gruppen verdeutlicht die Zusammenhänge. Zu diesem Zweck wurden die Befragten über die Bildung von Quartilen für den Kommunikationsindex Komm in vier gleichgroße Gruppen getrennt und eine hoch-zufriedene und eine niedrig-zufriedene Gruppe definiert.

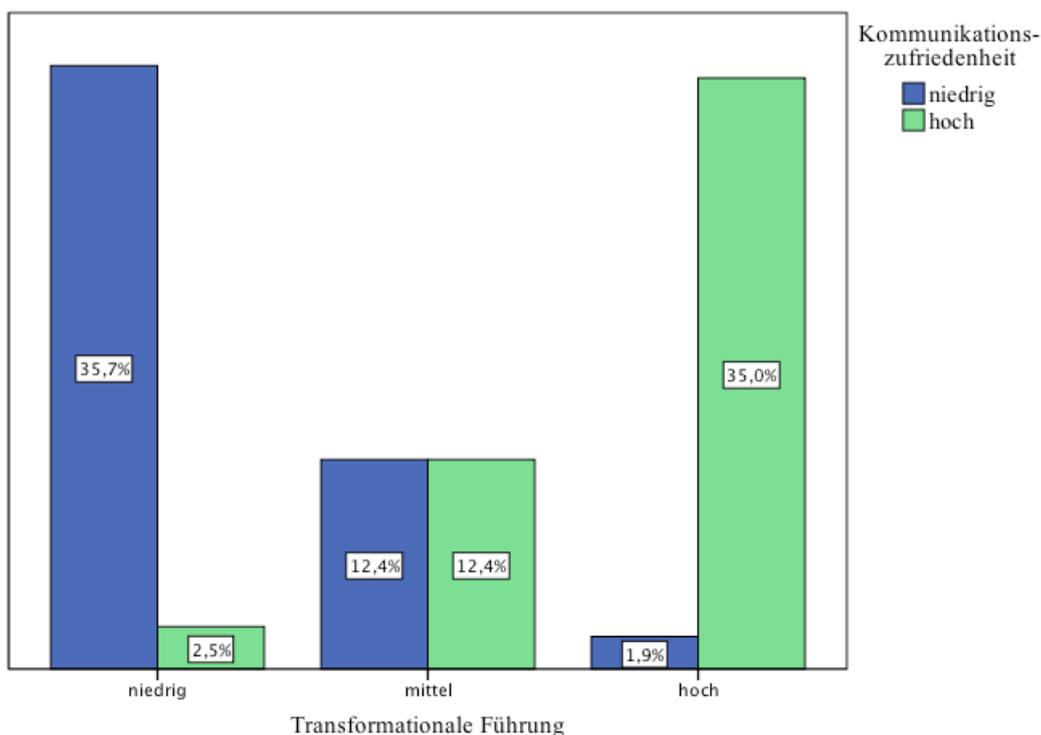
**Tabelle 13.**

Korrelationen der Kommunikation mit Führung (MLQ und LBDQ) und den psychologischen Erfolgskriterien

	B1	B2	B3	B4	Komm- sat	Komm- lead	Komm
IIA	-.27**	.57**	.33**	.67**	.39**	.69**	.64**
IIb	-.25**	.45**	.27**	.53**	.34**	.55**	.52**
IM	-.26**	.45**	.29**	.50**	.36**	.53**	.53**
IS	-.27**	.57**	.31**	.70**	.38**	.71**	.65**
IC	-.29**	.55**	.39**	.67**	.43**	.69**	.66**
CR	-.27**	.50**	.30**	.62**	.37**	.63**	.59**
MbEa	-.02	.01	-.10**	.08**	-.06*	.05	.00
MbEp	.27**	-.49**	-.31**	-.54**	-.37**	-.57**	-.56**
LF	.28**	-.56**	-.29**	-.71**	-.37**	-.72**	-.65**
C	-.26**	.58**	.40**	.64**	.43**	.68**	.66**
InS	-.13**	.21**	.01	.23**	.09**	.24**	.20**
Comm-aff	-.24**	.15**	.16**	.16**	.25**	.17**	.25**
Job-AZ	-.45**	.29**	.34**	.26**	.51**	.30**	.47**
Stress	.34**	-.24**	-.27**	-.20**	-.39**	-.24**	-.36**

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; B4 = Unterstützung durch die direkte Führungskraft; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-lead = Index Vorgesetztenkommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit; IIA = Idealized Influence attributed; IIb = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; CR = Contingent Reward; MbEa = Management by Exception active; MbEp = Management by Exception passive; LF = Laissez-Faire; InS = Initiating Structure; C = Consideration; InS = Initiating Structure; C = Consideration; Comm-aff = affektives Commitment; Job-AZ = Arbeitszufriedenheit, Stress = Stresserleben; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Mit Hilfe von Perzentilen wurden für die transformationale Führung drei gleich große Gruppen (niedrig, mittel und hoch) bestimmt. Anhand einer Kreuztabelle wurde die Verteilung der hohen und niedrigen Kommunikationsgruppen geprüft und in Abbildung 9 graphisch dargestellt.



**Abbildung 9.** Verteilung der Gruppenmitglieder hohe und niedrige Kommunikationszufriedenheit auf die Gruppen niedrige, mittlere und hohe transformationale Führung in Prozent

Der Gruppe der niedrig Zufriedenen mit der Kommunikation lassen sich 339 Befragte zuordnen. 242 (71.4%) von ihnen werden der Gruppe der niedrig transformational Geführten zugeordnet, was einem Anteil von 35.7% aller Personen entspricht. Dagegen finden sich 3.8% ( $N = 13$ ) der Befragten mit niedrigen Zufriedenheitswerten in der Gruppe der hoch transformational Geführten. Den hoch Zufriedenen gehören 338 der Mitarbeiter an. In der Gruppe der hoch transformationalen Führung finden sich 70.1% ( $N = 237$ ) von ihnen wieder. 5% ( $N = 17$ ) werden trotz hoher Zufriedenheitswerte in der Kommunikation der niedrig transformationalen Führung zugeordnet. 84 Personen aus der hoch zufriedenen und 84 aus der niedrig zufriedenen Gruppe werden der mittleren transformationalen Gruppe zugeordnet. Dieses entspricht jeweils etwa einem Viertel der beiden Gruppen. Bezogen auf die Gesamtheit der Gruppen ( $N = 677$ ) findet sich ebenfalls ein Viertel (24.8%) in der mittleren Gruppe der transformational Geführten wieder.

**Tabelle 14.**

Beta-Gewichte und Werte der Regressionsanalyse zur Vorhersage der Kommunikationsaspekte durch transformationale Führung

<b>Transformationale Skalen</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>	<b>Komm-sat</b>	<b>Komm-lead</b>	<b>Komm</b>
Ia	-.03	.24**	.03	.25**	.04	.27**	.19**
Ib	-.03	-.01	-.05	-.01	-.00	-.01	-.01
IM	-.10*	.04	.09*	-.02	.12**	.01	.07*
IS	-.05	.25**	-.01	.39**	.03	.36**	.25**
IC	-.12*	.13**	.34**	.17**	.30**	.17**	.27**
<i>R</i>	.31	.60	.39	.73	.44	.75	.70
<i>R</i> <sup>2</sup>	.09**	.37**	.15**	.54**	.20**	.57**	.49**

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; B4 = Unterstützung durch die direkte Führungskraft; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-lead = Index Vorgesetztenkommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit; Ia = Idealized Influence attributed; Ib = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Überprüfung der Vorhersagekraft der transformationalen Führung für die Aspekte der Kommunikation bestätigt die Annahme, dass sich die transformationalen Skalen des MLQ als Prädiktoren eignen (siehe Tabelle 14).

Die höchste Varianzaufklärung von 54% leisten die transformationalen Skalen Ia, Is und IC für die Einschätzung der Qualität der regelmäßigen Besprechungen mit dem direkten Vorgesetzten. Die geringste Vorhersagekraft (9%) hat die transformationale Führung für die wahrgenommene Behinderung durch mangelnde Informationen. Die Überprüfung der Beta-Gewichte zeigt, dass nur die Skalen Inspirational Motivation mit  $\beta = -.10$  und Individual Consideration mit  $\beta = -.12$  einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage leisten. Individual Consideration und Idealized Influence behavior fallen bei der genaueren Betrachtung aller Beta-Gewichte auf: Individual Consideration ist die einzige transformationale Skala die zur Vorhersage aller Kommunikationsaspekte beiträgt; Idealized Influence behavior dagegen eignet sich für keinen der Aspekte als Prä-

diktor. Berücksichtigt man die Unterteilung der Kommunikation in Zufriedenheitswerte mit und ohne Führungsbezug zeigt sich, dass Idealized Influence attributed lediglich als Prädiktor für die Vorgesetztenkommunikation geeignet ist, während Inspirational Motivation nur zur Vorhersage der Kommunikationszufriedenheit ohne Führungsbezug beiträgt. Die Varianzaufklärung der Vorgesetztenkommunikation durch die transformationale Führung ist mit 57% beinahe dreimal so hoch wie die aufgeklärte Varianz der Kommunikationszufriedenheit ohne Führungsbezug.

Die transaktionalen Skalen eignen sich ebenfalls zur Vorhersage der Kommunikationsaspekte (siehe Tabelle 15). Die Varianzaufklärung durch die transaktionale Führung fällt für B2 und B4 (sowie Komm-lead) niedriger als die der transformationalen Führung aus.

Wie Tabelle 15 zu entnehmen ist, klärt die transaktionale Führung, wie die transformationale Führung, ca. 10% der Varianz der wahrgenommenen Behinderung durch mangelnde Informationen und 15% der horizontalen Kommunikation (B3) auf.

### Tabelle 15.

Beta-Gewichte und Werte der Regressionsanalyse zur Vorhersage der Kommunikationsaspekte durch transaktionale Führung

Transaktionale Skalen	B1	B2	B3	B4	Komm-sat	Komm-lead	Komm
CR	-.19**	.35**	.24**	.47**	.28**	.47**	.44**
MbEa	.01	-.04	-.14**	-.01	-.10**	-.02	-.07**
MbEp	.18**	-.32**	-.19**	-.31**	-.23**	-.39**	-.34**
<i>R</i>	.31	.57	.38	.68	.44	.70	.67
<i>R</i> <sup>2</sup>	.10**	.33**	.15**	.46**	.19**	.49**	.46**

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; B4 = Unterstützung durch die direkte Führungskraft; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-lead = Index Vorgesetztenkommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit; CR = Contingent Reward; MbEa = Management by Exception active; MbEp = Management by Exception passive; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Das berechnete  $R^2$  der Regression in Tabelle 14 und Tabelle 15 für B1 unterscheidet sich erst im Bereich der Tausendstel.

Beide Modelle klären somit annähernd gleich viel Varianz auf. Während sich CR und MbEp für alle Kommunikationsbereiche als Prädiktoren eignen, wird das Beta-Gewicht von MbEa nur bei der Vorhersage der horizontalen Kommunikation (B3) signifikant ( $\beta = -.12; p < .001$ ).

In einem weiteren Schritt wurde mittels einer hierarchischen Regression - im Sinne der Augmentationshypothese - überprüft, ob Laissez-Fairez, transaktionale Führung und transformationale Führung zusammen systematisch mehr Varianz aufklären als transformationale Führung allein. In das erste Modell werden nur die transformationalen Skalen aufgenommen, im zweiten Schritt werden die transaktionalen Skalen hinzugefügt und im dritten Schritt Laissez-Fairez. Für alle Kommunikationsaspekte kann der Augmentationseffekt bestätigt werden (siehe Tabelle 16). Die Aufnahme der transaktionalen Skalen führt bei allen Kriterien zu einer signifikant höheren Varianzaufklärung. Für Laissez-Faire kann dies bis auf die horizontale Kommunikation ebenfalls bestätigt werden. Allerdings hebt sich die Signifikanz im Index Komm-sat auf und führt zu keinem weiteren Zugewinn durch Aufnahme von Laissez-Faire.

**Tabelle 16.**

Hierarchische Regression für die MLQ Skalen auf die Kommunikationsaspekte

Kriterium	Model	$R^2$	Änderung in $R^2$
B1	1	.09	.09**
	2	.10	.01**
	3	.10	.00*
B2	1	.36	.36**
	2	.39	.03**
	3	.40	.01**
B3	1	.15	.15**
	2	.18	.03**

*Fortsetzung*

Kriterium	Model	$R^2$	Änderung in $R^2$
	3	.18	.00
B4	1	.54	.54**
	2	.56	.02**
	3	.59	.04**
Komm-sat	1	.19	.19**
	2	.22	.03**
	3	.22	.00
Komm-lead	1	.56	.57**
	2	.59	.03**
	3	.62	.03**
Komm	1	.49	.49**
	2	.53	.04**
	3	.55	.08**

*Anmerkung. Model 1:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; *Model 2:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Initiating Structure, Contingent Reward, Management by Exception active, Management by Exception passive; *Model 3:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Initiating Structure, Contingent Reward, Management by Exception active, Management by Exception passive, Laissez-faire; B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; B4 = Unterstützung durch die direkte Führungskraft; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-lead = Index Vorgesetztenkommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Auf der Ebene der Indizes Komm-sat und Komm-lead zeigt sich, dass MbEa und MbEp in beiden Fällen als Prädiktoren geeignet sind. Für die Vorhersage von Komm-sat nimmt das Beta-Gewicht von MbEa den Wert von  $\beta = -.10$  ( $p < .001$ ) an und bei Komm-lead von  $\beta = -.05$  ( $p < .05$ ). MbEp ist in beiden Fällen hoch signifikant (Komm-sat:  $\beta = -.17$ ,  $p < .001$ ; Komm-lead:  $\beta = -.12$ ,  $p < .001$ ).

Als weitere signifikante Prädiktoren für die Kommunikationszufriedenheit ohne Führungsbezug erweisen sich Inspirational Motivation ( $\beta = .10, p < .01$ ) und Individual Consideration ( $\beta = .23, p < .001$ ). Die Betrachtung der Beta-Gewichte für die Vorgesetztenkommunikation zeigt drei andere transformationale Skalen als Prädiktoren auf: dieses sind Intellectual Stimulation ( $\beta = .20, p < .001$ ), Idealized Influence attributed ( $\beta = .14, p < .001$ ) und Individual Consideration ( $\beta = .10, p < .01$ ) sowie die Skala Laissez-Faire ( $\beta = .29, p < .001$ ).

Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse in Tabelle 17 belegen die Eigenschaft des LBDQs als Prädiktor für die Kommunikation.

**Tabelle 17.**

Hierarchische Regressionsanalyse der LBDQ Skalen auf die Kommunikationsaspekte

Kriterium	Model	$R^2$	Änderung in $R^2$
B1	1	.07	.07**
	2	.08	.01**
B2	1	.33	.33**
	2	.36	.03**
B3	1	.16	.16**
	2	.16	.00
B4	1	.41	.41**
	2	.45	.04**
Komm-sat	1	.18	.18**
	2	.19	.01**
Komm-lead	1	.46	.46**
	2	.50	.04**
Komm	1	.43	.43**
	2	.46	.03**

*Anmerkung.* Model 1: Consideration; Model 2: Consideration, Initiating Structure; B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; B4 = Unterstützung durch die direkte Führungskraft; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-lead = Index Vorgesetztenkommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Varianzaufklärung durch den LBDQ liegt zwischen 2 und 14 Prozentpunkten unter der des MLQ. Der größte Unterschied zwischen den beiden Führungsmessinstrumenten findet sich für die Varianzaufklärung der Unterstützung durch die direkte Führungskraft: hier klärt der LBDQ im Vergleich zum MLQ (59%) 45% der Varianz auf. Allerdings ist es wie beim MLQ der Kommunikationsaspekt, der sich am besten durch die transaktionale Führung vorherbestimmen lässt. Beide Dimensionen klären gemeinsam einen höheren Anteil der Varianz auf als Consideration allein. Ausgenommen ist hier die horizontale Kommunikation. Für diesen Kommunikationsaspekt eignet sich Initiating Structure nicht als Prädiktor im gemeinsamen Modell. Die geringste Vorhersagekraft haben der LBDQ wie auch der MLQ für die Behinderung durch mangelnde Informationen (8%).

Übereinstimmend mit Annahme 12 zeigen Personen, die im Allgemeinen sehr zufrieden sind mit der Kommunikation, bessere Werte bei den Erfolgskriterien als Personen, die weniger zufrieden mit der Kommunikation sind (siehe Tabelle 18).

Die Kriterien Arbeitszufriedenheit und Stresserleben stehen in einem negativen Zusammenhang zur Kommunikationszufriedenheit. Daher bestätigen hier niedrigere Beiträge die Annahme.

### **Tabelle 18.**

Mittelwerte von affektivem Commitment, Arbeitszufriedenheit, Stresserleben für niedrige und hohe Kommunikationszufriedenheit

<b>Kommunikation</b>	<b>N</b>	<b>Comm-aff</b>	<b>Job-AZ</b>	<b>Stress</b>
<i>niedrig</i>	338	2.88	-1.81	3.16
<i>hoch</i>	339	3.51	-1.01	2.47
		t(674) = -8.5	t(667) = -16	t(676) = 12.3

*Anmerkung.* Comm-aff = affektives Commitment; Job-AZ = Arbeitszufriedenheit, Stress = Stresserleben

Die Mittelwerte zwischen den Gruppen unterscheiden sich bei allen drei Erfolgskriterien auf einem Signifikanzniveau von  $p < .001$  voneinander. Mit einem Betrag von 0.8 liegen die beiden Gruppen in den Werten der Arbeitszufriedenheit am weitesten auseinander.

Auch Personen, die hoch transformational geführt werden, zeigen bessere Werte in den Erfolgskriterien als Personen, die niedriger transformationaler Führung zugeordnet werden können (siehe Tabelle 19).

Um einen Vergleich zwischen der gemeinsamen Vorhersagekraft von transformationaler Führung und Kommunikation für die Erfolgskriterien gegenüber einem jeweiligen alleinigen Modell vornehmen zu können, wurden multiple und hierarchische Regressionen für jedes Erfolgskriterium berechnet. Die Varianzaufklärung des affektiven Commitments durch die Kommunikationsaspekte beträgt 7% ( $R = .28$ ,  $F(4,1264) = 26$ ,  $p < .001$ ). Als signifikante Prädiktoren erweisen sich die Behinderung durch mangelnde Information ( $\beta = -.20$ ,  $p < .001$ ) und die horizontale Kommunikation ( $\beta = .10$ ,  $p < .01$ ).

### Tabelle 19.

Mittelwerte von affektivem Commitment, Arbeitszufriedenheit, Stresserleben für niedrige und hohe transformationale Führung

<b>Transformationale Führung</b>	<b>N</b>	<b>Comm-aff</b>	<b>Job-AZ</b>	<b>Stress</b>
<i>niedrig</i>	338	2.86	-1.63	3.00
<i>hoch</i>	339	3.50	-1.08	2.60
		$t(862) = -9.7$	$t(857) = -12.2$	$t(863) = 7.7$

*Anmerkung.* Comm-aff = affektives Commitment; Job-AZ = Arbeitszufriedenheit, Stress = Stresserleben;  $p < .001$

**Tabelle 20.**

Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf affektives Commitment

<b>Einflussvariablen</b>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>
IIa	.09	.11*
IIb	.08	.08
IM	.20**	.18**
IS	-.17**	-.14**
IC	.13*	.10
B1		-.17**
B2		-.03
B3		.06
B4		-.06
$R^2$	.10	.13
Änderung in $R^2$	.10**	.03**

*Anmerkung.* *Model 1:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; *Model 2:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Behinderung durch mangelnde Information, Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, Kommunikation, Unterstützung durch die direkte Führungskraft; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Vorhersagekraft der Aspekte der Kommunikation liegt damit 3% unter der Varianzaufklärung durch die transformationalen Führungsskalen im alleinigen Modell (siehe Tabelle 20). Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse zeigen, dass die Aufnahme der Kommunikationsskalen zu einer signifikanten Erhöhung der aufgeklärten Varianz um 3% führt (siehe Tabelle 21). Transformationale Führung und Kommunikation klären gemeinsam 13% der Varianz des affektiven Commitments auf. Die Hinzunahme der Kommunikationsskalen führt zu einer Verringerung der Beta-Gewichte in den transformationalen Skalen. Die beiden relevanten Prädiktoren Inspirational Motivation und Intellectual Stimulation verändern sich nur geringfügig in der Höhe der Beta-Gewichte, während das Signifikanzniveau unverändert bleibt. Individual Consideration eignet sich nicht mehr als Prädiktor, während das Beta-Gewicht von Idealized Influence attributed an Signifikanz gewinnt. Im gemeinsamen Modell eignet sich gegenüber dem alleinigen Modell der Kommunikation, nun nur noch die Behinderung durch mangelnde

Information mit  $\beta = -.17$  zur Vorhersage des affektiven Commitments neben den Führungsskalen.

Einen deutlich höheren Einfluss haben die Kommunikationsaspekte auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Hier klären die Skalen eine Varianz von 28% ( $R = .53$ ,  $F(4,1254) = 120.8$ ,  $p < .001$ ) auf. Dabei erweisen sich mit Ausnahme der Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten alle Skalen als signifikante Prädiktoren (B1:  $\beta = -.37$ ,  $p < .01$ ; B2:  $\beta = .07$ ,  $p < .05$ ; B3:  $\beta = .24$ ,  $p < .001$ .) Im Vergleich dazu liegt die Vorhersagekraft der transformationalen Führung 13% unter der der Kommunikation. Das gemeinsame Modell für die Arbeitszufriedenheit klärt 31% der Varianz auf. Die Aufnahme der Kommunikationsskalen zu den transformationalen Führungsskalen führt zu einer signifikanten Erhöhung der aufgeklärten Varianz um 16% (siehe Tabelle 21).

**Tabelle 21.**

Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf Arbeitszufriedenheit

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
Ila	.11*	.10*
Ilb	-.12**	-.13**
IM	.14**	.09*
IS	-.01	.01
IC	.28**	.18**
B1		-.36**
B2		.02
B3		.20**
B4		-.09*
$R^2$	.15	.31
Änderung in $R^2$	.15**	.16**

*Anmerkung.* Kriterium: Arbeitszufriedenheit; *Model 1:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; *Model 2:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Behinderung durch mangelnde Information, Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, Kommunikation, Unterstützung durch die direkte Führungskraft; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Aufnahme der Kommunikationsskalen führt nur zu einer geringen Veränderung der Beta-Gewichte in den transformationalen Führungsskalen. Das Beta-Gewicht der Skala Idealized Influence behaviour erhöht sich geringfügig, während sich die Beta-Gewichte der anderen transformationalen Führungsskalen verringern. Auch die Beta-Gewichte von B1 und B3 verringern sich nur geringfügig gegenüber dem alleinigen Modell. Während B2 sich nun nicht mehr als Prädiktor eignet, wird das Beta-Gewicht der Skala B4 signifikant. Der stärkste Prädiktor ist die Behinderung durch mangelnde Information mit  $\beta = -.36$ .

Der Einfluss der Kommunikationsskalen auf das Stresserleben ist gegenüber dem der transformationalen Skalen doppelt so hoch.

### Tabelle 22.

Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf Stresserleben

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
Ila	.00	.02
Ilb	.18**	.18**
IM	-.10*	-.06
IS	-.03	-.01
IC	-.31**	-.22**
B1		.26**
B2		-.07*
B3		-.16**
B4		.03
$R^2$	.09	.19
Änderung in $R^2$	.09**	.10**

*Anmerkung.* Kriterium: Stresserleben; *Model 1:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; *Model 2:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Behinderung durch mangelnde Information, Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, Kommunikation, Unterstützung durch die direkte Führungskraft; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Überprüfung zeigt eine Varianzaufklärung von 18% ( $R = .42$ ,  $F(4, 1263) = 69.2$ ,  $p < .001$ ) durch die Kommunikation. Signifikante Beta-Gewichte ergeben sich für B1 ( $\beta = .26$ ,  $p < .001$ ), B2 ( $\beta = -.07$ ,  $p < .05$ ) und B3 ( $\beta = -.21$ ,  $p < .001$ ). Das gemeinsame Modell klärt eine Varianz von 19% auf. Die zusätzliche Varianzaufklärung durch die Kommunikationsskalen liegt damit bei 10% (siehe Tabelle 22).

Die Veränderung der Beta-Gewichte kennzeichnet nun nur noch Idealized Influence behaviour und Individual Consideration als signifikante Prädiktoren. Das Beta-Gewicht von Individual Consideration hat sich deutlich verringert. In den Kommunikationsskalen ergeben sich nur geringfügige Veränderungen in den Werten der Beta-Gewichte gegenüber dem alleinigen Modell. Die Qualität der regelmäßigen Besprechungen mit dem direkten Vorgesetzten erreicht nur knapp das Signifikanzniveau, während die Behinderung durch mangelnde Information und die horizontale Kommunikation weiterhin hoch signifikante Prädiktoren für das Stresserleben darstellen.

Im letzten Schritt der Analyse wird dargestellt, dass Befragte, die hohe Werte in der Kommunikationszufriedenheit aufweisen, auch hohe Werte für transformationale Führung und Consideration zeigen. Für Personen mit niedrigen Werten der allgemeinen Kommunikationszufriedenheit (Komm) gilt der umgekehrte Zusammenhang. Die Mittelwerte der LBDQ-Dimension Consideration liegen in beiden Gruppen über denen der transformationalen Führung (siehe Tabelle 23).

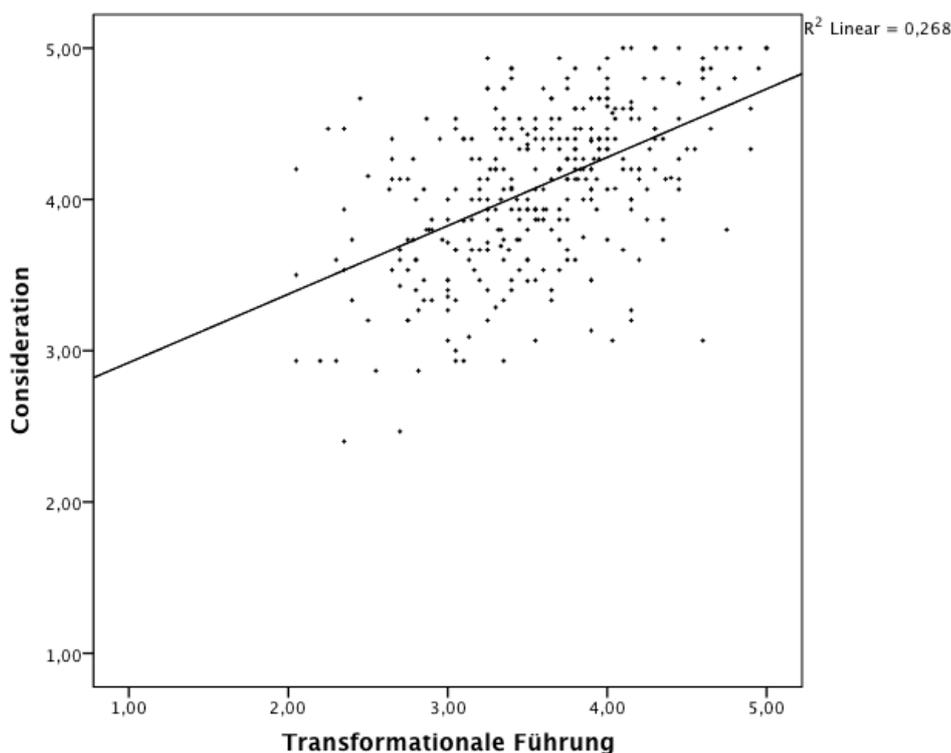
### **Tabelle 23.**

Mittelwerte Consideration und transformationale Führung für die Gruppen der Kommunikationszufriedenheit

	Kommunikationszufriedenheit	
	niedrig	hoch
Consideration (C)	2.8	4.1
Transformationale Führung (TFF)	2.3	3.6

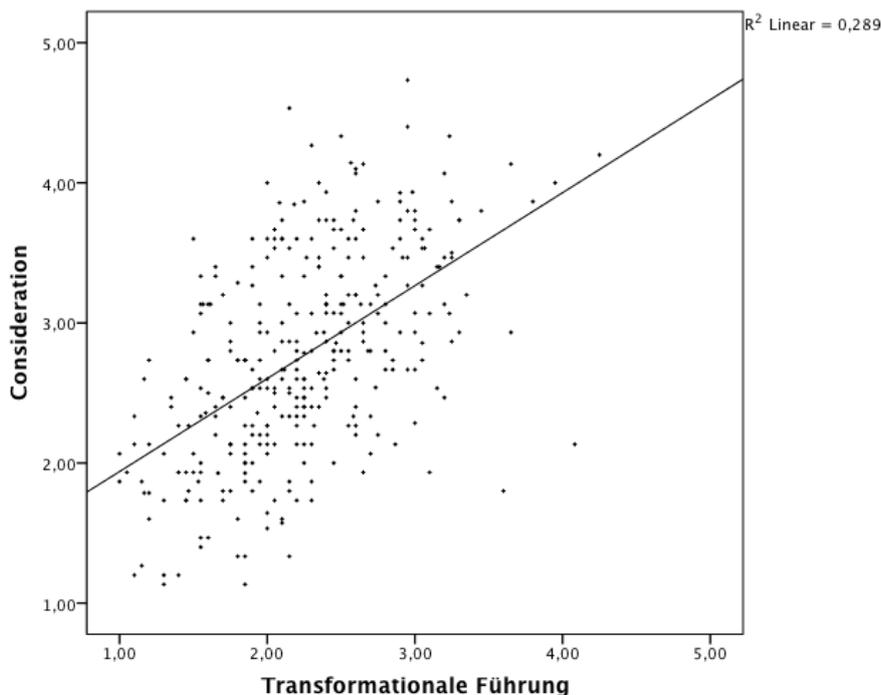
Die Mittelwerte für transformationale Führung und Consideration unterscheiden sich sowohl innerhalb (niedrig:  $T(336) = 14.8$ ; hoch:  $T(337) = 17.1$ ) als auch zwischen den

Gruppen (C:  $T(676) = -27.2$ ; TFF:  $T(675) = -28.9$ ) signifikant voneinander ( $p < .001$ ). Zur Verdeutlichung werden für die beiden zuvor gebildeten Gruppen der allgemeinen Kommunikationszufriedenheit (Komm) Streudiagramme erstellt (siehe Abbildung 10 und Abbildung 11).



**Abbildung 10.** Streuung hoher Kommunikationszufriedenheit zwischen transformationaler Führung und Consideration ( $N = 338$ )

Die Geraden zeigen deutlich den positiven Zusammenhang. Die Anpassungsgüte ist in beiden Gruppen relativ gering, wie auch der starken Streuung der Punktwolken zu entnehmen ist. Die Streuung in der niedrigen Zufriedenheitsgruppe ( $R^2 = .29$ ) folgt stärker dem linearen Trend als in der hoch zufriedenen Gruppe ( $R^2 = .27$ ). Den Punktwolken ist ebenfalls zu entnehmen, dass die Einordnung nicht ganz so eindeutig ist.



**Abbildung 11.** Streuung niedriger Kommunikationszufriedenheit zwischen transformationaler Führung und Consideration ( $N = 339$ )

### 3.2.5 Diskussion

#### *Annahme 1 bis 7*

Transformationale Führung und mitarbeiterorientierte Führung (consideration) zeigen, wie erwartet, hohe positive Zusammenhänge mit der Qualität der regelmäßigen Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, der horizontalen Kommunikation und der Unterstützung durch die direkte Führungskraft. Dies spiegelt sich auch auf der Ebene der gebildeten Indices wieder und spricht für eine hohe Interaktion zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, die zudem positiv mit der Bewertung der Qualität der Kommunikation einhergeht. Während ein hoch-interaktives bzw. hoch-kommunikatives Führungsverhalten auch mit der Qualität der horizontalen Kommunikation in Verbindung steht, sprechen die Ergebnisse dafür, dass es keinen Zusammenhang zwischen reiner aufgabenorientierter Führung (Initiating Structure) und diesem Aspekt der Kommunikationszufriedenheit gibt. Deutlich sind die Unterschiede in der Höhe der Zusammenhänge, wenn führungsbezogene Kommunikationsaspekte mit Aspekten der Kommunikation

verglichen werden, die keinen oder kaum einen Bezug zum Vorgesetztenverhalten haben. Wie in Annahme 2 beschrieben, zeigen sich deutlich höhere Zusammenhänge mit den vorgesetztenbezogenen Kommunikationsaspekten.

Entgegen der Beschreibung von Daft (2003), McCartney und Campbell (2006) und de Vries et al. (2010), die aufgabenorientierte Führung als kaum interaktiv oder nicht-interaktiv bewerten, weisen auch aufgabenorientierte und transaktionale Führung hohe signifikante Zusammenhänge zur Kommunikation auf. Insbesondere Contingent Reward zeigt hohe signifikante Zusammenhänge zu den Aspekten der Kommunikation, die in ihrer Höhe mit denen der transformationalen Führung und Consideration vergleichbar sind. Aufgrund der gezeigten Zusammenhänge dieser transaktionalen Skala mit den transformationalen Skalen ist an dieser Stelle das Ergebnis nicht überraschend und muss mit entsprechender Vorsicht interpretiert werden. Es kann jedoch einen Hinweis darauf geben, dass Interaktion ebenfalls zu dieser Form des Führungsverhaltens gehört, wie auch in Bezug auf die Funktionen der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation zu erwarten ist, jedoch deutlich geringer ausfällt. Als transaktionale Skala weist MbEa eine Besonderheit auf. Hier finden sich nur zwei Zusammenhänge zu den Kommunikationsaspekten: diese zeigen sich für die horizontale Kommunikation und die Unterstützung durch den Vorgesetzten und fallen vergleichsweise niedrig aus. Dies ist insofern auffällig, da alle anderen Skalen, wie die aufgabenorientierte Führung, die transaktionalen Facetten CR und MbEp und das Fehlen von Führung (Laissez-Faire) im Zusammenhang mit den Kommunikationsaspekten stehen. An dieser Stelle wird auf die geringe Zuverlässigkeit der Skala hingewiesen, die als Ansatzpunkt für eine Erklärung dienen kann. Ein Führungsverhalten, das seinen Funktionen und Aufgaben nicht nachkommt, steht in positivem Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Informationsmangel und mit der Unzufriedenheit in den anderen Kommunikationsaspekten. Informationen, die gar nicht oder erst zu spät kommen, hindern den Mitarbeiter bei der Ausübung seiner Tätigkeit und der Zielerreichung. Für alle Führungsskalen gilt: die Zusammenhänge mit dem erlebten Informationsmangel fallen im Vergleich zu den anderen Kommunikationsaspekten am niedrigsten aus. Der erlebte Informationsmangel steht nur zum Teil mit der direkten Führungskraft in Verbindung. Annahme 6 muss verworfen werden. Ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten ist genauso interaktiv, wie transformationales Führungsverhalten. Ob es sich um ein vergleichbares Kommunikationsverhalten handelt, ist

noch zu prüfen. Die Zusammenhänge von Consideration fallen vergleichbar hoch aus und der Zusammenhang zur horizontalen Kommunikation ist sogar am höchsten.

### *Annahme 8 bis 11*

Beide Führungsmessinstrumente eignen sich zur Vorhersage der Kommunikation. Bezogen auf den MLQ liegt der Einfluss der transformationalen Führung nur für die Vorhersage der Vorgesetztenkommunikation über der der transaktionalen Skalen. Diese Ergebnisse bestätigen die Aussage, dass transformationale Führung ein höheres Interaktionsverhalten aufweist als transaktionale oder mitarbeiterorientierte Führung. Der hohe Anteil des erfolgreichen Kommunikationsverhaltens einer transformationalen Führungskraft zeigt sich insbesondere in einer Varianzaufklärung von 57% für die Vorgesetztenkommunikation (Komm-lead). Aber auch die transaktionalen Skalen klären einen erheblichen Anteil der Vorgesetztenkommunikation auf, der nicht zu unterschätzen ist und ebenfalls als Beleg für interaktives Verhalten - auch in einer managerhaften Führung - betrachtet werden kann. Das gesamte Führungsverhalten, das sogenannte Full-Range of Leadership (Bass & Avolio, 1994), erbringt die höchste Varianzaufklärung und bestätigt somit den Augmentationseffekt. Eine Varianzaufklärung von 63% der Vorgesetztenkommunikation (Komm-lead) durch den MLQ macht die Überlappung der Konstrukte Führung und Kommunikation besonders deutlich und wirft die Frage auf, inwieweit es möglich ist, die beiden Konstrukte getrennt voneinander zu betrachten. Wird anteilig das gleiche Verhalten, nämlich das Kommunikationsverhalten der Führungskraft erfasst oder zeigt sich Führung über das Kommunikationsverhalten und wird darüber bewertet?

Der Einfluss auf die Aspekte der wahrgenommenen Qualität der Kommunikation, die nicht im direkten Zusammenhang mit der Führungskraft stehen, fällt deutlich geringer aus. Dies zeichnet sich besonders deutlich für die erlebte Behinderung durch mangelnde Informationen ab. Der direkte Vorgesetzte wird möglicherweise nicht als einzige oder die Hauptquelle für den Informationsmangel verantwortlich gemacht. Diese Beobachtung gilt für beide Führungsmessinstrumente. Bis auf Annahme 9 (transformationale Führung eignet sich eher zur Vorhersage aller Kommunikationsaspekte als transaktiona-

le Führung), die nur teilweise zutrifft, können die Annahmen als bestätigt betrachtet werden.

Wie aufgrund der Korrelationen zu erwarten war, übt MbEa keinen Einfluss auf drei der betrachteten Kommunikationsaspekte aus. Allerdings scheinen sich ein frühzeitiges Eingreifen bei Problemen und eine konsequente Leistungsüberwachung negativ auf die horizontale Kommunikation auszuwirken. Diese Ergebnisse sind, wie oben erwähnt, wegen der geringen Zuverlässigkeit der Skala unter Vorbehalt zu interpretieren.

Die Schaffung eines unterstützenden Klimas durch die Führungsperson und die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Geführten ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Qualität der Kommunikation, unabhängig ob mit oder ohne Führungsbezug. Das Kommunikationsverhalten richtet sich nach Bass (1986) sowohl top-down als auch bottom-up aus und erklärt somit die Relevanz für den wahrgenommenen Informationsmangel und die horizontale Kommunikation. Eine Führungskraft, die den Kommunikationsfluss in beide Richtungen fördert, fördert die Weiterleitung aller Informationen und vermittelt die Relevanz der Partizipation durch die Mitarbeiter. Während Individual Consideration einen relevanten Einfluss auf alle Aspekte der Kommunikation ausübt, zeigt ein Blick auf die Trennung in Kommunikation mit und ohne Führungsbezug, dass hier unterschiedliche transformationale Führungsdimensionen bedeutsam sind. Die Vorgesetztenkommunikation lässt sich durch das zugeschriebene Charisma und die Förderung der Kreativität sowie das Aufbrechen der bisherigen Denkmuster vorhersagen. Auf die Qualität der Mitarbeiterkommunikation wirkt jedoch das Führungsverhalten, das den Teamgeist (Bass & Avolio, 1993) positiv beeinflusst, ein.

#### *Annahme 12 bis 16*

Wie erwartet, besteht zwischen der Qualität der Kommunikation und den Erfolgskriterien Arbeitszufriedenheit, affektives Commitment und Stresserleben ein Zusammenhang. Die Ergebnisse bekräftigen die Relevanz einer guten bzw. erfolgreichen Informationspolitik, denn der wahrgenommene Informationsmangel steht im höchsten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Da der beschriebene Informationsmangel nicht nur der direkten Führungskraft zuzuschreiben ist, liegt es nahe, die Informationspolitik der Organisation zur Erklärung heranzuziehen. Dies wird durch die Regressionsanaly-

sen für die Arbeitszufriedenheit ebenfalls bestätigt, da die Vorhersagekraft der Kommunikation mit 28% deutlich über der der Führung (15%) liegt und in einem gemeinsamen Modell die Vorhersage weiter zunimmt (31%). Einen wichtigeren Einfluss als die Führung hat die Kommunikationszufriedenheit, die nicht im direkten Zusammenhang mit der Führungskraft steht.

Ein ähnliches Bild wie für die Arbeitszufriedenheit zeigt sich beim Stresserleben der Mitarbeiter. Die Qualität der Kommunikation hat einen höheren Einfluss auf das Stresserleben als die Führung. Relevantester Prädiktor ist wieder der Informationsmangel gefolgt von der horizontalen Kommunikation. Auffällig ist das positive Beta-Gewicht der Skala Idealized Influence Behavior, das - wie die wahrgenommene Informationsbehinderung - signifikant zum Entstehen von Stresserleben beiträgt, während die horizontale Kommunikation und Individual Consideration das Stresserleben verringern. Auch hier zeigt sich die Relevanz einer erfolgreichen Informationspolitik, denn ihr Einfluss auf das Stresserleben liegt sogar über dem der sozialen Stressoren, die sich in Kommunikationsproblemen zwischen den Mitarbeitern und der damit einhergehenden fehlenden Unterstützung äußern (Felfe & Liepmann, 2008).

Der Einfluss der Kommunikationsqualität auf das affektive Commitment ist relativ gering. Als einziger relevanter Prädiktor neben den Führungsskalen bewährt sich auch hier der wahrgenommene Informationsmangel.

Es zeigt sich, dass der wahrgenommene Informationsmangel und somit die Informationspolitik, die von der Organisationsleitung vorgegeben wird, eine entscheidende Einflussgröße für die Erfolgskriterien darstellt.

Die Messung der Zufriedenheit mit der Vorgesetztenkommunikation (Besprechungsqualität und Unterstützung) bringt keinen nennenswerten Zugewinn gegenüber den Führungsinstrumenten. Dies äußert sich sowohl in den alleinigen Modellen als auch in den gemeinsamen Modellen. Auffällig ist, dass in den alleinigen Modellen zur Vorhersage der Erfolgskriterien durch die Kommunikation die Aspekte der Vorgesetztenkommunikation keine oder nur eine geringe Einflussgröße darstellen. Die Vorgesetztenkommunikation hat demnach keinen direkten Einfluss auf die Erfolgskriterien, während Individual Consideration, das sich durch Kommunikation in beide Richtungen und unterstüt-

zendes Verhalten kennzeichnen lässt (Bass, 1986), einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Stresserleben ausübt.

Den Ergebnissen ist zu entnehmen, dass das Führungsverhalten signifikant die Zufriedenheit mit der Vorgesetztenkommunikation vorhersagt, aber einen deutlich geringeren Einfluss auf die Zufriedenheitsaspekte hat, die nicht mit dem direkten Führungsverhalten in Verbindung stehen. Eine Unterteilung in Kommunikationsqualität oder -zufriedenheit mit und ohne Führungsbezug erweist sich als sinnvoll. Um Auskunft darüber zu geben, welchen Einfluss die Qualität oder Zufriedenheit der Kommunikation auf die Erfolgskriterien hat, sollten eine reine Erhebung der Aspekte ohne direkten Führungsbezug in Betracht gezogen werden, während die Führungskommunikation über das Führungsverhalten erfasst werden kann. In der Folgestudie wird geprüft, ob sich diese Ergebnisse replizieren lassen.

Einen weiteren Hinweis bieten die veränderten Beta-Gewichte der Führungsskalen nach Hinzunahme der Kommunikationsskalen. Möglicherweise wird der Zusammenhang der transformationalen Führung mit Arbeitszufriedenheit und Stresserleben partiell durch die Kommunikationszufriedenheit vermittelt. Sowohl die Kommunikation als auch Führung weisen einen signifikanten Einfluss auf diese Erfolgskriterien auf. Ähnlich auffällig verhält sich der Zusammenhang zu affektivem Commitment. Während Kommunikation ohne Berücksichtigung des Führungsverhaltens einen Einfluss auf das affektive Commitment hat, verringern sich die Werte der Kommunikationsskalen deutlich im gemeinsamen Modell und geben einen Hinweis auf einen möglichen vermittelten Zusammenhang durch die transformationale Führung.

Wie Abbildung 9, 10 und 11 entnommen werden kann, lassen sich Personen mit einer hohen Zufriedenheit in allen Kommunikationsaspekten mit hoher Wahrscheinlichkeit einer hohen transformationalen Führung zuordnen. Nicht ganz so eindeutig ist die Verteilung für hoch-zufriedene Personen auf beide Führungsinstrumente. Die Streuung zeigt einen positiven Trend in die erwartete Richtung, aber variiert im erheblichen Maß. Es finden sich Personen, die hoch-zufrieden mit der Kommunikation sind und ihre Führungskraft als stark mitarbeiterorientiert wahrnehmen, aber weniger transformational. Die Mehrheit der Personen liegt jedoch im hoch-hoch Quadranten. Personen, die unzufrieden mit der Kommunikation sind, geben auch niedrigere Werte in der Führung an.

Auch hier zeigt sich ein positiver Trend; die Streuung ist aber auch hier nicht unerheblich und die Personen verteilen sich zur Mehrheit auf die Quadranten niedrig transformational-niedrig mitarbeiterorientiert und ein auffälliger Anteil auch im niedrig transformationalen, aber hoch mitarbeiterorientierten Quadranten. Bis auf Annahme 14 können alle Annahmen bestätigt werden. Für Annahme 14 gilt, relevante Prädiktoren der Qualität der Kommunikation sind Informationsmangel und horizontale Kommunikation.

### **3.3 Studie 2 – Beziehungen der Kommunikation zur Transformationalen Führung auf der Basis zweier Messinstrumente und psychologische Erfolgskriterien**

Ausgehend von der Hauptannahme, dass sich für Messinstrumente, die auf dem gleichen Führungskonzept basieren, gleiche Zusammenhänge zur Kommunikation identifizieren lassen, wurden in dieser Erhebung das *Transformational Leadership Inventory* (TLI; Heinitz & Rowold, 2007) und der MLQ verwendet. Wie in der ersten Studie werden an den psychologischen Erfolgskriterien affektives Commitment, Arbeitszufriedenheit und Stresserleben die Bedeutung der Führung und der Kommunikation differenziert beleuchtet.

Es werden folgende Annahmen formuliert:

17. Beide Führungsmessinstrumente weisen vergleichbar hohe Zusammenhänge zu den Skalen der Kommunikation auf.
18. Die Qualität der regelmäßigen Besprechungen mit dem direkten Vorgesetzten zeigt eine höhere Korrelation mit den Führungsskalen des MLQ und des TLI als der erlebte Informationsmangel und die horizontale Kommunikation.
19. Der Zusammenhang der transformationalen Skalen des MLQ und die Skalen des TLI mit dem wahrgenommenen Informationsmangel der Mitarbeiter weist eine negative Richtung auf.
20. Vergleichbare Faktoren des MLQ und TLI zeigen vergleichbare Werte der Korrelationsmaße mit den Kommunikationsskalen.
21. Personen, die eine hohe Zufriedenheit mit der Qualität der Kommunikation zeigen, weisen in beiden Führungsinstrumenten hohe Werte auf.

22. Die Vorhersagekraft beider Führungsinstrumente für die Qualität der Kommunikation ist vergleichbar.
23. Die Kommunikationsskalen korrelieren signifikant mit den Erfolgskriterien.
24. Personen, die zufriedener mit der Kommunikation sind, zeigen bessere Werte bei den Erfolgskriterien als Personen, die weniger zufrieden sind mit der Kommunikation.
25. Die Qualität der Kommunikation ist ein signifikanter Prädiktor für die Erfolgskriterien.
26. Führung vermittelt den Zusammenhang zwischen Kommunikation und affektivem Commitment.
27. Die Qualität der Kommunikation vermittelt den Zusammenhang von Führung und den Erfolgskriterien Arbeitszufriedenheit und Stresserleben.

### **3.3.1 Methode**

Die im Folgenden beschriebene Studie erfolgte im Rahmen einer Organisationsdiagnose an dreizehn Zweigstellen (VE) einer Berliner Verwaltungsbehörde. Die Befragung wurde anonym durchgeführt und die Teilnahme der Beschäftigten erfolgte freiwillig. Der Fragebogen setzte sich aus den folgenden 12 Inhaltsbereichen zusammen:

1. Soziodemographische Merkmale (A)
2. Information (Kommunikation, B)
3. Kooperation (C)
4. Subjektives Belastungsempfinden (D)
5. Gender Mainstreaming – Chancengleichheit (E)
6. Image und Identifikation (Commitment, F)
7. Arbeitszufriedenheit (G)
8. Veränderungsprozess (H)
9. Vorgesetzteneinschätzung (I, TLI)
10. Weiterbildung (J)

11. Arbeitssituation (K)

12. Vorgesetztereinschätzung (L, MLQ)

In die Analyse gehen bei einer Gesamtrücklaufquote von 34% die Daten von 404 Beschäftigten ein.

### 3.3.2 Stichprobenbeschreibung

Die beiden größten Altersgruppen der Stichprobe sind mit 35.2% die 36 bis 45jährigen und mit 31.8% die 46 bis 55jährigen. Die kleinste Gruppe stellen die unter 25jährigen (2.8%) dar. Die Mehrheit der Befragten ist mit 68.2% weiblichen Geschlechts. Führungskraft mit Personalverantwortung sind 15.1% der Befragten. Auch in dieser Studie gibt es ein beinahe umgekehrtes Geschlechterverhältnis unter den Führungsverantwortlichen. 57.7% der Führungskräfte sind männlichen und 42.3% weiblichen Geschlechts.

**Tabelle 24.**

Alter- und Geschlechtsverteilung in Prozent ( $N = 349$ )

	weiblich	männlich	Gesamt
<b>bis 25 Jahre</b>	3.0	2.7	2.9
<b>26 bis 35 Jahre</b>	23.3	17.7	21.5
<b>36 bis 45 Jahre</b>	37.3	30.1	35.0
<b>46 bis 55 Jahre</b>	31.4	33.6	32.1
<b>über 55 Jahre</b>	5.1	15.9	8.6

Damit haben 9.4% der Frauen eine Leitungsposition mit Personalverantwortung und 26% der männlichen Befragten. Die Mehrheit der Personen mit Führungsverantwortung ist zwischen 46 und 55 Jahre (45.3%) oder zwischen 36 und 45 Jahre (24.5%) alt. Seit über 20 Jahren sind 41.5% der Führungskräfte in der Behörde tätig. Tabelle 24 ist an  $N = 349$  zu entnehmen, dass die Geschlechter innerhalb der Altersklassen, bis auf die über 55-jährigen, in etwa gleich verteilt sind.

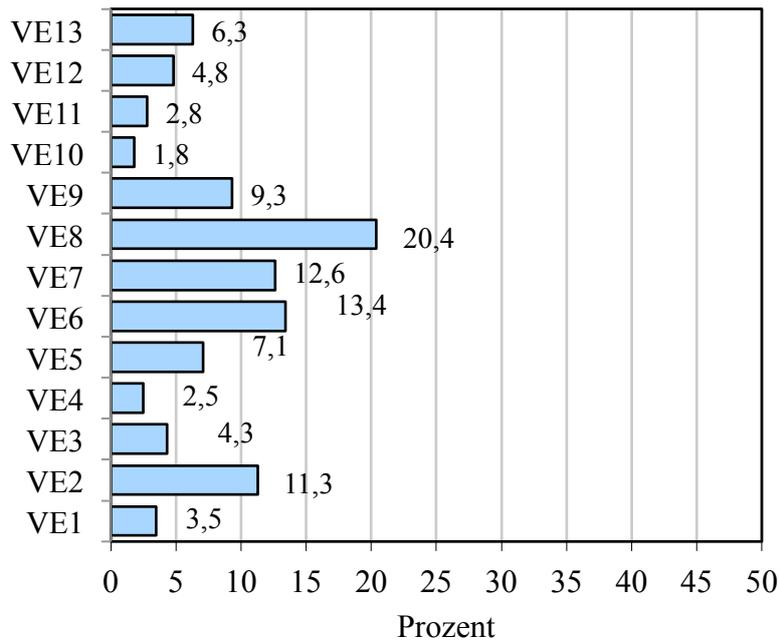
Die Gesamtheit der Befragten ist durchschnittlich seit 6.2 Jahren ( $SD$  4.7) an ihrem Arbeitsplatz beschäftigt. Die größte Gruppe sind die Personen, die seit 10 bis 20 Jahren in der Behörde tätig (43.6%, siehe Tabelle 25) sind.

### **Tabelle 25.**

Beschäftigungsdauer und Geschlecht in Prozent

	<b>weiblich</b>	<b>männlich</b>	<b>Gesamt</b>
<b>bis 5 Jahre</b>	12.4	18.8	14.5
<b>5 bis 10 Jahre</b>	14.5	12.5	13.9
<b>10 bis 20 Jahre</b>	45.7	39.9	43.6
<b>über 20 Jahre</b>	27.4	29.5	28

Zwischen den Verwaltungseinheiten variieren die Stichgruppengrößen ( $N$ ) zwischen  $N = 7$  und  $N = 81$ . Die Anteile der einzelnen Gruppen an der Gesamtstichprobe liegen damit zwischen 1.8% und 20.4% (siehe Abbildung 12).



**Abbildung 12.** Anteil der Verwaltungseinheiten an der Gesamtstichprobe

### 3.3.3 Beschreibung der Messinstrumente

Wie oben erwähnt, wird auch in dieser Untersuchung der in der vorherigen Studie unter Abschnitt 3.2.3 beschriebene MLQ verwendet. Im Unterschied zur Version der Studie 1 wurden die Items der Laissez-Faire Skala in dieser Befragung wie im Original von Bass und Avolio (1995) in der negativen Formulierung verwendet. Für die Analyse ist eine Umkodierung der Laissez-Faire Items daher unnötig. Die interne Konsistenz der Skalen ist bis auf MbE active zufriedenstellend. Das Reliabilitätsmaß für die Skala MbE active mit  $\alpha = .53$  verpasst nach Nunally (1978) deutlich das Cut-Off-Kriterium von  $.70$ . Auch die Analyse der Trennschärfen zeigt keine Verbesserung der internen Konsistenz durch Entnahme eines Items. Die Skala wird aus inhaltlichen und konzeptionellen Gründen unter Vorbehalt in die weiteren Analysen mit einbezogen.

**Tabelle 26.**

Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der MLQ-Skalen (Studie 2)

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Ila</b>	2.91	.97	.87	--								
<b>Ilb</b>	3.12	.79	.73	.68	--							
<b>IM</b>	2.97	.87	.81	.66	.72	--						
<b>IS-MLQ</b>	3.06	.87	.85	.78	.74	.70	--					
<b>IC</b>	2.95	.91	.85	.79	.73	.64	.80	--				
<b>CR-MLQ</b>	3.20	.83	.78	.76	.74	.71	.79	.81	--			
<b>MbEa</b>	2.96	.66	.53	.04	.19	.16	.13	.06	.18	--		
<b>MbEp</b>	2.44	.92	.83	-.66	-.52	-.54	-.64	-.59	-.61	.07	--	
<b>LF</b>	2.29	.90	.82	-.71	-.57	-.53	-.69	-.62	-.62	-.02	.79	--

*Anmerkung.* Ila = Idealized Influence attributed; Ilb = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS-MLQ = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; CR-MLQ = Contingent Reward; MbEa = Management by Exception active; MbEp = Management by Exception passive; LF = Laissez-Faire;  $r > |.07|$ ;  $p < .01$

Wie in Studie 1 finden sich auch hier Interkorrelationen von  $r = .64$  bis  $r = .80$  zwischen den transformationalen Skalen. Auch die transaktionale Skala CR weist, wie erwartet, hohe Zusammenhänge mit Ila, Ilb, IM, IS und IC auf ( $r = .71$  bis  $r = .81$ ). Auf die Probleme der Diskriminanzvalidität durch die hohen Interkorrelationen und der damit verbundenen Schwierigkeiten der Replikation der Neunfaktoren-Struktur wurde unter Studie 1 bereits eingegangen (siehe Abschnitt 3.2.3). Auch in dieser Studie kann die postulierte Neun-Faktoren-Struktur nicht repliziert werden, wie auf der Basis der Prüfung der Konstruktvalidität des MLQ und des TLI im Rahmen dieser Befragung durch Heinitz (2006) und Heinitz und Rowold (2007) beschrieben wird. Die Beibehaltung der

angenommenen Struktur erfolgt ebenso wie in Studie 1 aus inhaltlichen Gründen und aus Gründen der Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Die Mittelwerte der transformationalen Skalen des MLQ liegen entweder etwas über oder unter dem Skalenmittel, was darauf hindeutet, dass transformationale Führung eher hin und wieder wahrgenommen wird. Dahingegen ist das Fehlen von Führung eher selten, wie der Mittelwert  $M = 2.29$  der Skala Laissez-Faire aufzeigt.

Als zweites Instrument zu Erfassung der transformationalen Führung wurde das weniger bekannte *Transformational Leadership Inventory* in der deutschen Übersetzung von Heinitz & Rowold (2007) verwendet. Podsakoff, MacKenzie, Moorman und Fetter (1990) bemühten sich, die Effekte des transformationalen Führungsverhaltens unabhängig zum vorherrschenden Konzept des MLQ zu identifizieren und ein eigenständiges Instrument aus den in der Literatur gewonnen Erkenntnissen der spezifischen transformationalen Führungsverhaltensweisen zu entwickeln. Das Ergebnis der theoretischen Überlegungen und Erkenntnisse ist ein sechs-dimensionales Konzept der transformationalen Führung, die auch im TLI abgebildet werden (Podsakoff et al., 1990).

- *Identifying and Articulating a Vision* (Visionen aufzeigen) – Artikulierung und Entwicklung neuer Zukunftsvisionen über Führungsverhalten, das neue Möglichkeiten für die Arbeitseinheit/Abteilung/Organisation eröffnet und andere dafür begeistert.
- *Providing an Appropriate Model* (Vorbild sein) - Verhalten der Führungskraft, das Beispiele zeigt, die konsistent mit den Werten der Führungskraft in Einklang stehen.
- *Fostering the Acceptance of Group Goals* (Gruppenziele fördern) – Verhalten der Führungskraft, das die Zusammenarbeit der Mitarbeiter fördert und diese auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet.
- *High Performance Expectations* (Hohe Leistungserwartung) – Verhalten der Führungskraft, das ihre hohen Erwartungen an Leistung und das Erzielen von Qualitätsstandards demonstriert.
- *Providing Individualized Support* (Individuelle Unterstützung) - Verhalten der Führungskraft, das ihren Respekt für die Mitarbeiter zum Ausdruck bringt und sich besorgt über deren persönliche Gefühle zeigt.

- *Intellectual Stimulation* (Geistige Anregung) - Verhalten der Führungskraft, das die Mitarbeiter auffordert, ihre Annahmen bezüglich ihrer Arbeit und deren Bewältigung zu überdenken (Podsakoff et al., 1990, S. 112).

Stellt man die Dimensionen der beiden transformationalen Führungsansätze von Bass (1985) und Podsakoff et al. (1990) einander inhaltlich gegenüber, zeigt sich, dass drei Dimensionen vergleichbare Inhalte aufweisen (siehe Tabelle 27). Die Skala Providing Individualized Support entspricht der Skala Individualized Consideration, und Intellectual Stimulation stimmt inhaltlich mit der gleichnamigen Skala des MLQ überein. Eine inhaltliche Zuordnung der Dimensionen Providing an appropriate model, Identifying and articulating a vision, Fostering the acceptance of group goals und High performance expectations erweist sich als schwierig. Eine exakte Zuordnung ist nicht möglich, da sie Verhaltensweisen darstellen, die mehreren Dimensionen des MLQ entsprechen.

**Tabelle 27.** Dimensionsvergleich des MLQ und TLI

MLQ	TLI
Idealized influence	Providing an appropriate model Identifying and articulating a vision
Inspirational motivation	Identifying and articulating a vision Fostering the acceptance of group goals
Intellectual stimulation	Intellectual stimulation
Individualized consideration	Providing individualized support
Contingent Reward	Contingent Reward

Die transaktionale Führung über die Dimension *Contingent Reward* wird ebenfalls mit dem TLI erfasst. Die vorliegende Version des TLI enthält 26 Items und eine variierende Anzahl an Items repräsentiert die einzelnen Subskalen. Die Skala ist auf die Erfassung der Häufigkeit der einzelnen Iteminhalte ausgerichtet. Daher sollen die Untersuchungsteilnehmer die Fragen auf einer fünfstufigen Likert-Skala mit 1 = „nie“, 2 = „selten“, 3 = „hin und wieder“, 4 = „oft“, 5 = „regelmäßig; fast immer“ beantworten. Der Vorteil

des TLI liegt generell und für diese Untersuchung in der relativ stabilen Faktorenstruktur gegenüber dem MLQ (Heinitz & Rowold, 2007).

Die interne Konsistenz der Skalen des TLI reicht von  $\alpha = .61$  bis  $\alpha = .89$  und kann mit Ausnahme der Skala High Performance Expectations als zufriedenstellend betrachtet werden (siehe Tabelle 28). Das Reliabilitätsmaß der Skala High Performance Expectations liegt mit  $\alpha = .61$  deutlich unter den Werten der anderen Skalen und verpasst das Cut-Off-Kriterium nach Nunally (1978). Die Mittelwerte der Skalen liegen nur für High Performance Expectations und Providing Individual Support über dem Skalenmittel. Verhaltensaspekte, die die Skalen IAV, PAM, FAGG und IS enthalten, werden von den Befragten also eher selten bis manchmal wahrgenommen. Die Interkorrelation der transformationalen Skalen des TLI reicht von  $r = .25$  bis  $r = .83$ . Einzig zwischen den Skalen High Performance Expectations und Providing Individual Support findet sich kein systematischer Zusammenhang. High Performance Expectations zeigt insgesamt die kleinsten systematischen Zusammenhänge mit den anderen transformationalen Skalen ( $r = .25$  bis  $r = .42$ ). Die transaktionale Skala CR zeigt ebenfalls, wie die inhaltlich gleiche Skala des MLQ, systematische Zusammenhänge mit den transformationalen Skalen von  $r = .15$  bis  $r = .64$  (siehe Tabelle 28). Die Problematik gleicht der des MLQ. Dieser auffallend hohe Zusammenhang wird in der Literatur berichtet und kritisiert (Heinitz & Rowold, 2007). Kritisch anzumerken ist, dass auch mit dem TLI konzeptuelle Probleme der transformationalen Führung nicht gelöst werden können.

Die Prüfung der angenommenen Faktorenstruktur ergibt einen guten Fit ( $\chi^2 = 665.17$ ,  $df = 278$ ,  $GFI = .88$ ,  $AGFI = .85$ ,  $CFI = .94$  und  $RMSEA = .06$ ; Heinitz & Rowold, 2007).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> An dieser Stelle wird nochmals darauf hingewiesen, dass die Datensätze der Studie 1 und 2 ebenfalls zur Überprüfung der Konstrukt- und Kriteriumsvalidität der transformationalen Führungsmessinstrumente verwendet wurden (Heinitz, 2006; Heinitz & Rowold, 2007). Identische Skalenkennwerte sind auf gleiche Datensätze zurückzuführen, wurden aber im Rahmen der Analyse, wenn nicht anders gekennzeichnet, eigenständig berechnet. Abweichungen sind auf unterschiedliche Entscheidungen bei der Bildung der Indizes zurückzuführen.

**Tabelle 28.**

Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der TLI-Skalen

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>IAV</b>	2.66	.90	.89	--						
<b>PAM</b>	2.94	.96	.83	.78	--					
<b>FAGG</b>	3.00	.95	.88	.83	.78	--				
<b>HPE</b>	3.18	.79	.61	.42	.25	.37	--			
<b>PIS</b>	3.48	.92	.86	.50	.57	.58	-.02	--		
<b>IS-TLI</b>	2.48	.86	.83	.72	.65	.63	.31	.43	--	
<b>CR-TLI</b>	2.92	1.00	.87	.59	.56	.64	.15	.58	.51	--

*Anmerkung.* IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS-TLI: intellectual stimulation, CR-TLI: contingent reward;  $r > |.02|$ :  $p < .01$

Wie auf Grund der konzeptionellen Ähnlichkeit zu erwarten, zeigen die Skalen des MLQ und TLI hohe signifikante Korrelationen von  $r = -.12$  bis  $r = .74$  (siehe Tabelle 29). Die Skala MbEa kann auch hier ausgenommen werden; systematische Zusammenhänge lassen sich nur zu den Skalen HPE, PIS und IS-TLI finden. Die niedrigsten Zusammenhänge zu den Skalen des MLQ zeigt HPE.

Bei den im Abschnitt B des Fragebogen verwendeten Skalen zu Erfassung der Kommunikation handelt es sich um die Skalen Behinderung durch mangelnde Information (B1), Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten (B2) und die Skala Kommunikation (B3), die bereits in Studie 1 zum Einsatz gekommen sind und unter Abschnitt 3.2.3 beschrieben wurden.

**Tabelle 29.** Korrelationen der MLQ-Skalen und der TLI-Skalen

	<b>Ia</b>	<b>Ib</b>	<b>IM</b>	<b>IS- MLQ</b>	<b>IC</b>	<b>CR- MLQ</b>	<b>MbE active</b>	<b>MbE passive</b>	<b>LF</b>
<b>IAV</b>	.74**	.69**	.72**	.75**	.69**	.71**	.08	-.60**	-.62**
<b>PAM</b>	.78**	.61**	.57**	.70**	.65**	.63**	.05	-.56**	-.65**
<b>FAGG</b>	.71**	.69**	.62**	.69**	.68**	.69**	.08	-.58**	-.61**
<b>HPE</b>	.21**	.36**	.38**	.28**	.20**	.33**	.30**	-.16**	-.16**
<b>PIS</b>	.60**	.44**	.34**	.51**	.63**	.53**	-.12*	-.52**	-.55**
<b>IS-TLI</b>	.63**	.54**	.56**	.65**	.61**	.59**	.14**	-.46**	-.51**
<b>CR-TLI</b>	.56**	.49**	.45**	.55**	.65**	.63**	-.05	-.50**	-.48**

*Anmerkung.* \*\*  $p < .01$ ; IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS-TLI: intellectual stimulation, CR-TLI: contingent reward; Ia = Idealized Influence attributed; Ib = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS-MLQ = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; CR-MLQ = Contingent Reward; MbEa = Management by Exception active; MbEp = Management by Exception passive; LF = Laissez-Faire

Die erste Skala Behinderung durch mangelnde Information wurde um das letzte Item verkürzt: sie setzt sich nun aus drei Items zum erlebten Informationsmangel zusammen. Die Skala B3 wurde um die Items „Mit der Art der Kommunikation in meinem Arbeitsbereich bin ich zufrieden.“ und „Der Umfang der Kommunikation in meinem Arbeitsbereich ist nicht zufriedenstellend.“ erweitert und besteht nun aus insgesamt sechs Items (siehe Anhang C). Skala B1 und Skala B3 werden, wie in Studie 1 zum Kommunikationsindex *Kommunikationszufriedenheit* (Komm-sat) zusammengefasst. Die Skala zur Erfassung der Qualität der regelmäßigen Besprechungen beim direkten Vorgesetzten bildet in dieser Untersuchung allein die Bewertung des Kommunikations- und Informationsverhaltens des direkten Vorgesetzten ab. Die Mittelwerte der Skalen deuten auf ein positives Kommunikationsklima hin. Für die Behinderung durch mangelnde Information ist ein Mittelwert unter dem Skalenmittel wünschenswert. Der Mittelwert von  $M = 2.59$  zeigt die Tendenz, dass ein Informationsmangel eher nicht bis teilweise erlebt wird. Die Qualität der Besprechungen wird eher gut eingeschätzt ( $M = 3.43$ ) und die horizontale Kommunikation mit  $M = 3.41$  ebenfalls eher positiv (siehe Tabelle 30).

**Tabelle 30.**

Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der Kommunikations-Skalen (Studie 2)

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>B1</b>	2.59	.83	.78	--				
<b>B2</b>	3.43	.81	.84	-.47	--			
<b>B3</b>	3.41	.78	.87	-.59	.87	--		
<b>Komm-Sat</b>	3.31	.76	.88	-.79	.60	.85	--	
<b>Komm</b>	3.34	.71	.90	-.76	.77	.93	.97	--

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit;  $p < .01$

Die interne Konsistenz der Kommunikationsskalen ist mit Werten von  $\alpha = .78$  bis  $\alpha = .90$  zufriedenstellend und gleicht denen der Studie 1. Das Korrelationsmuster zwischen den Skalen weist ebenfalls ähnlich hohe Werte auf wie in Studie 1 (siehe Tabelle 10). Die Überprüfung der Dimensionalität mittels einer schiefwinkligen Hauptachsenanalyse ergibt drei Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1, die insgesamt 68.3% Varianz aufklären (siehe Tabelle 31). Auf dem ersten Faktor, mit einer aufgeklärten Varianz von 47.5%, finden sich die Items der Skalen *Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten*. Der zweite Faktor (10.9 % Varianzanteil) bündelt die Items der Skala *Kommunikation* und der dritte Faktor (9.9% Varianzanteil) die Items der Skalen *Behinderung durch mangelnde Information* und ein Item der Skala *Kommunikation*. So lässt sich die angenommene Faktorenstruktur mit Ausnahme des Items 4 der Skala *Kommunikation* abbilden. Unter Vorbehalt wird das Item trotzdem in die ursprüngliche Skala mit aufgenommen, da es in Studie 1 deutlich der Skala B3 zugeordnet wurde und die Reliabilität und die Trennschärfe nicht für einen Ausschluss sprechen.

**Tabelle 31.**

Hauptkomponentenanalyse mit obliquen Rotation, Faktorladung und aufgeklärte Varianz der Kommunikationsskalen (Studie 2)

Skala und Item	Komponente		
	1 47.5%	2 10.9%	3 9.9%
B2_2	.88		
B2_3	.84		
B2_1	.83		
B3_1		.87	
B3_3		.82	
B3_2		.82	
B3_5		.71	
B3_6		-.64	
B1_2			.88
B1_1			.85
B1_3			.72
B3_4			-.63

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation

Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden die gleichen psychologischen Erfolgskriterien wie in Studie 1 gewählt: affektives Commitment gegenüber der Organisation (Comm-aff), Arbeitszufriedenheit (Job-AZ) und Stresserleben (Stress). Die entsprechenden Messinstrumente wurden bereits in Abschnitt 3.2.3 beschrieben. Die einzige Veränderung erfährt die Skala Job-AZ. Hier gehen 18 statt 19 Items in die Skalenbildung ein, da im Fragebogen ein Item weniger verwendet wurde.

Die Maße der internen Konsistenz für die Erfolgskriterien sind insgesamt zufriedenstellend (siehe Tabelle 32). Im Vergleich zur Studie 1 fällt die Reliabilität für das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit etwas höher aus. Die Mittelwerte gleichen denen aus der ersten Studie und geben an, dass sich die Befragten eher emotional an die Organisation gebunden fühlen ( $M = 3.12$ ), eher unzufrieden mit den Arbeitsbedingun-

gen sind ( $M = -1.27$ ) und teilweise bis kaum Stress erleben ( $M = 2.8$ ). Die Erfolgskriterien stehen in signifikanten Zusammenhang miteinander. Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment weisen die höchste Korrelation auf ( $r = .34$ ). Der Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Stresserleben fällt mit  $r = -.30$  deutlich höher aus als in der ersten Studie ( $r = -.18$ ).

**Tabelle 32.**

Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Korrelationen der psychologischen Erfolgskriterien (Studie 2)

Skala	Anzahl der Items	M	SD	$\alpha$	1	2	3
<i>Comm-aff</i>	5	3.12	.98	.87	--		
<i>Job-AZ</i>	18	-1.27	.76	.91	.34	--	
<i>Stress</i>	9	2.80	.78	.84	-.30	-.29	--

*Anmerkung.* Comm-aff = affektives Commitment; Job-AZ = Arbeitszufriedenheit, Stress = Stresserleben;  $p < .01$

### 3.3.4 Ergebnisse

Mit Ausnahme der Skala MbEa werden in Tabelle 33 durchgehend signifikante Korrelation zwischen den Kommunikationsskalen und den Skalen beider Führungsinstrumente berichtet. Das Korrelationsmuster zwischen den Kommunikationsskalen und dem MLQ ähnelt dem der ersten Studie. Die negativen Zusammenhänge zur Behinderung durch mangelnde Information fallen höher aus. Und auch für die Skala MbEp finden sich durchgängig höhere Werte. Ebenfalls höhere Werte finden sich für den Zusammenhang mit der horizontalen Kommunikation.

**Tabelle 33.**

Korrelationen der Kommunikation mit Führung (MLQ und TLI) und den psychologischen Erfolgskriterien

	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>Komm-Sat</b>	<b>Komm</b>
Ila	-.41**	.54**	.54**	.52**	.57**
Ilb	-.36**	.44**	.49**	.46**	.50**
IM	-.35**	.49**	.51**	.45**	.50**
IS-MLQ	-.45**	.57**	.59**	.56**	.61**
IC	-.46**	.54**	.59**	.60**	.63**
CR-MLQ	-.44**	.54**	.58**	.58**	.62**
MbEa	.00	.01	.02	.01	.01
MbEp	.50**	-.56**	-.58**	-.57**	-.61**
LF	.43**	-.56**	-.57**	-.53**	-.58**
IAV	-.41**	.55**	.57**	.51**	.56**
PAM	-.38**	.53**	.52**	.47**	.53**
FAGG	-.44**	.58**	.63**	.58**	.63**
HPE	-.14**	.19**	.17**	.15**	.17**
PIS	-.38**	.48**	.51**	.49**	.53**
IS-TLI	-.33**	.49**	.49**	.43**	.48**
CR-TLI	-.35**	.50**	.54**	.49**	.54**
Comm-aff	-.23**	.15**	.22**	.27**	.26**
Job-AZ	-.51**	.41**	.52**	.61**	.60**
Stress	.34**	-.19**	-.25**	-.36**	-.34**

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit; Ila = Idealized Influence attributed; Ilb = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS-MLQ = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; CR-MLQ = Contingent Reward; MbEa = Management by Exception active; MbEp = Management by Exception passive; LF = Laissez-Faire; IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS-TLI: intellectual stimulation, CR-TLI: contingent reward; Comm-aff = affektives Commitment; Job-AZ = Arbeitszufriedenheit, Stress = Stresserleben; \*\* $p < .01$

Auffällig ist an dieser Stelle, dass die Unterschiede zwischen der Skala *Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten*, die als einzige einen Aspekt der Führungskommunikation erfasst, und der Kommunikationszufriedenheit ohne Führungsbezug (Komm-sat) gegenüber der ersten Studie fast vollständig verschwunden sind. Die Korrelationen gleichen sich nun in der Höhe.

Insgesamt ist das Korrelationsmuster zwischen den Kommunikationsskalen und -indizes und den transformationalen Skalen des MLQ recht gleichmäßig. Die Zusammenhänge zu den Skalen des TLI sind vergleichbar mit denen des MLQ und der Kommunikation. Die Skala des TLI, die den niedrigsten Zusammenhang zur Kommunikation aufweist, ist HPE mit  $r = -.14$  bis  $r = .19$ . Es finden sich ebenfalls systematisch signifikante Zusammenhänge zu den psychologischen Erfolgskriterien. Der höchste Zusammenhang zeigt sich mit Arbeitszufriedenheit ( $r = .41$  bis  $r = .52$ ) und der niedrigste mit affektivem Commitment ( $r = .15$  bis  $r = -.23$ ). Es wurde für vergleichbare Skalen des TLI und MLQ geprüft, ob sich die Korrelationskoeffizienten in ihrer Höhe signifikant voneinander unterscheiden. Wie Tabelle 34 zu entnehmen ist, unterscheiden sich Individual Consideration (MLQ) und Providing Individual Support (TLI) in der Höhe ihres Zusammenhanges zur horizontalen Kommunikation signifikant voneinander.

**Tabelle 34.**

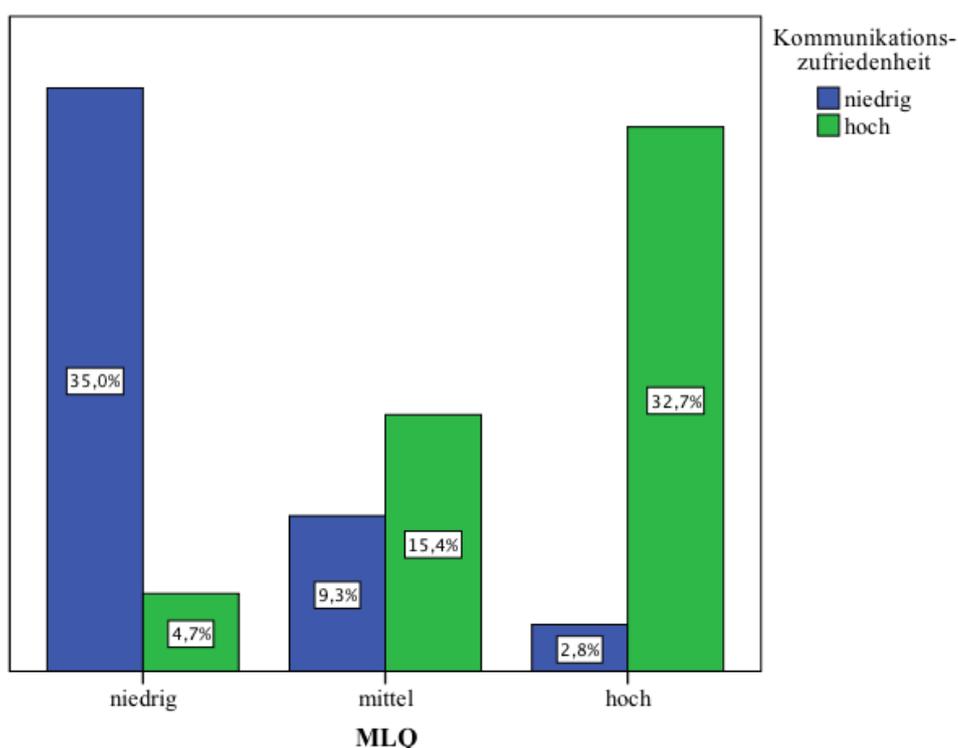
Unterschiede der Korrelationen vergleichbarer Skalen des MLQ und TLI

	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>
Individual Consideration	-.46**	.54**	.59**
Providing Individual Support	-.38**	.48**	.51**
Signifikanz 2-seitig	.065	.093	.008 (**)
Intellectual Stimulation (MLQ)	-.45**	.57**	.59**
Intellectual Stimulation (TLI)	-.33**	.49**	.49**
Signifikanz 2-seitig	.001 (**)	.008 (**)	.001 (**)

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; \*\* $p < .01$

Die Korrelationen der Skala Intellectual Stimulation des MLQ mit den Kommunikationsaspekten sind systematisch höher als die der vergleichbaren Skala des TLI.

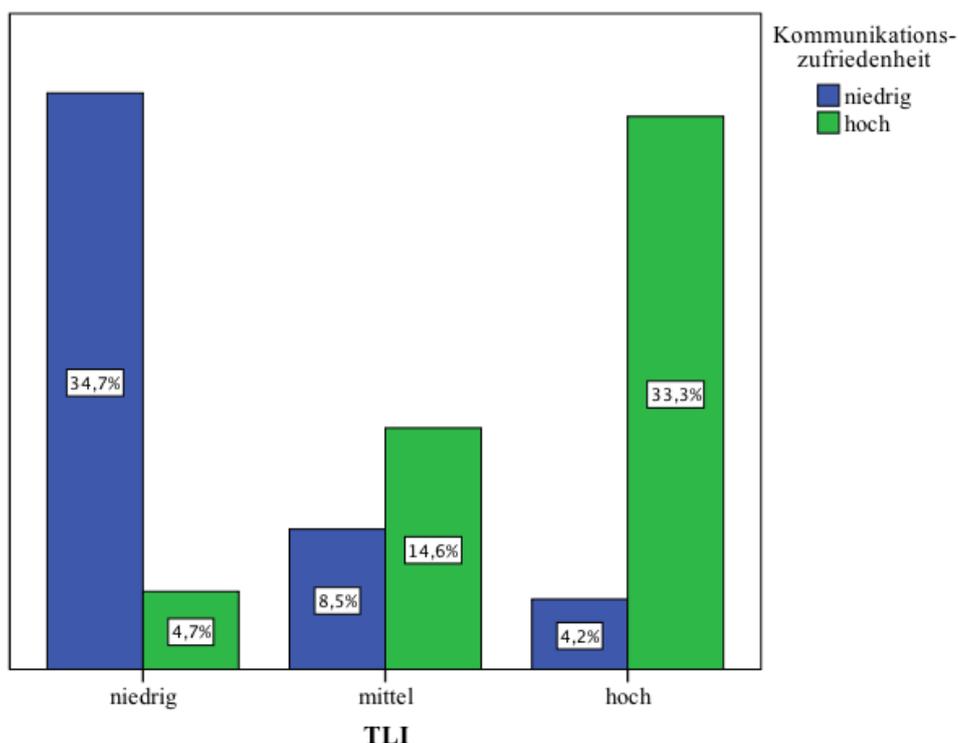
Zur Verdeutlichung des Zusammenhangs wird auch in den Ergebnissen dieser Studie die Verteilung der Gruppen, die eine hohe oder niedrige allgemeine Zufriedenheit mit der Kommunikation zeigen, graphisch dargestellt (siehe Abbildung 13 und Abbildung 14). Die Gruppen wurden mit Hilfe der Quartile des Gesamtindex Kommunikation gebildet und die Verteilung in einer Kreuztabelle auf die Gruppen der transformational Geführten für den MLQ und TLI geprüft.



**Abbildung 13.** Verteilung der Gruppenmitglieder hohe und niedrige Kommunikationszufriedenheit auf die Gruppen niedrige, mittlere und hohe transformationale Führung (MLQ) in Prozent

Der Gruppe der hoch Zufriedenen mit der allgemeinen Kommunikation lassen sich 113 Befragte zuordnen. 61,9% ( $N = 70$ ) von ihnen werden der Gruppe der hoch transformational Geführten des MLQ zugeordnet; das entspricht 32,7% der Gesamtgruppe ( $N = 214$ ; siehe Abbildung 13). Dagegen finden sich 8,8% ( $N = 10$ ) mit hohen Zufriedenheitswerten in der Gruppe der niedrig transformational Geführten (MLQ) wieder. 101

Befragte gehören den niedrig Zufriedenen an. In der Gruppe der niedrigen transformationalen Führung finden sich 74.3% ( $N = 75$ ) von ihnen wieder. 5.9% ( $N = 6$ ) werden trotz niedriger Zufriedenheitswerte der hohen transformationalen Führung zugeordnet. In der Gruppe der mittleren transformationalen Führung des MLQ finden sich 29.2% der hoch Zufriedenen und 19.8% der niedrig Zufriedenen. Die Ergebnisse lassen sich mit der Verteilung der ersten Studie vergleichen. Die beobachtete Verteilung weicht signifikant ( $p < .001$ ) von der erwarteten Verteilung ab ( $\chi^2(2, N = 214) = 106.5$ ).



**Abbildung 14.** Verteilung der Gruppenmitglieder hohe und niedrige Kommunikationszufriedenheit auf die Gruppen niedrige, mittlere und hohe transformationale Führung (TLI) in Prozent

Die Verteilung für den TLI fällt vergleichbar aus. Hier werden 63.4% der hoch Zufriedenen mit der allgemeinen Kommunikation den hoch transformational Geführten des TLI zugeordnet, was 33.3% der Gesamtzahl entspricht (siehe Abbildung 14). 73.3% der niedrig Zufriedenen werden der niedrig transformational geführten Gruppe des TLI zugeordnet. Entgegen den Erwartungen finden sich aus beiden Kommunikationsgruppen jeweils 8.9% in der entgegengesetzten Führungsgruppe. Auch für den TLI ergibt sich eine signifikante Verteilung ( $\chi^2(2, N = 213) = 100, p < .001$ ).

Tabelle 35 berichtet die Mittelwerte der allgemeinen Kommunikationszufriedenheit für beide Gruppen bezogen auf beide Führungsinstrumente. Auch in dieser Studie ist der Unterschied zwischen den Gruppen signifikant. Die Gruppe der niedrig Zufriedenen, berichtet sowohl für den MLQ ( $M = 2.33$ ) als auch für den TLI ( $M = 2,37$ ) niedrigere Werte als die hoch zufriedene Gruppe. Wie erwartet, fallen die Werte im Vergleich zwischen den beiden Führungsinstrumenten in etwa gleicher Höhe aus. Der Mittelwert des MLQs liegt in der hohen Zufriedenheitsgruppe über dem des TLI; dieser Unterschied wird im Mittelwertvergleich signifikant ( $T(112) = 2.73, p < .01$ ).

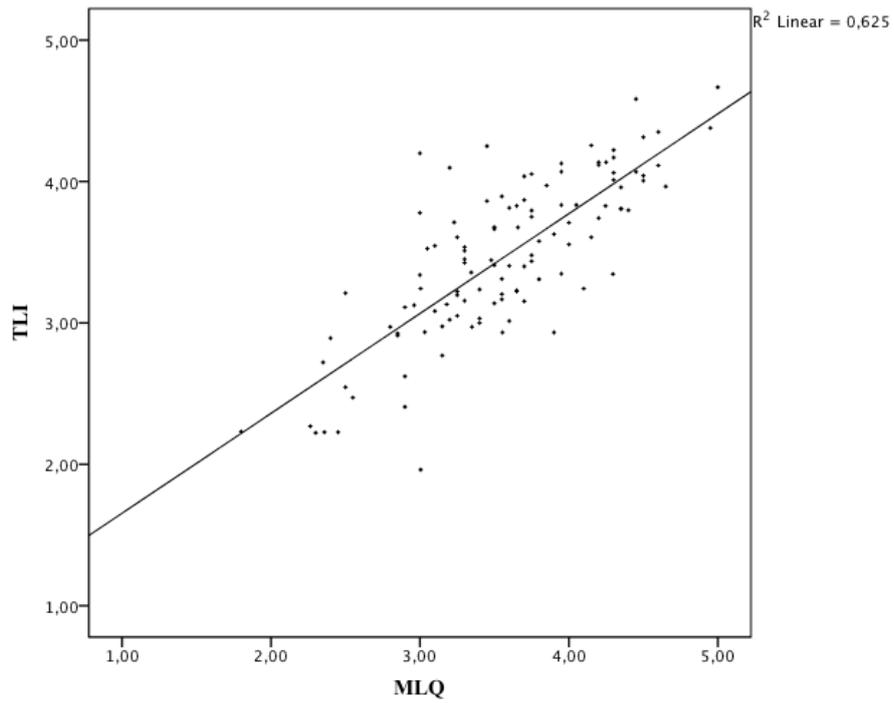
**Tabelle 35.**

Mittelwerte MLQ und TLI für die Gruppen hohe und niedrige Zufriedenheit mit der Kommunikationsqualität

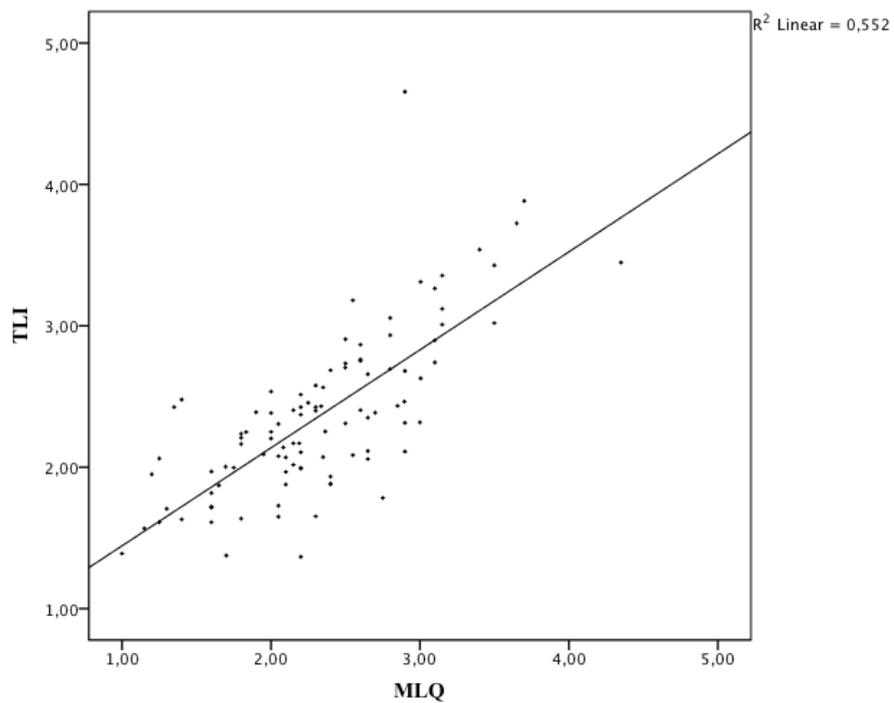
	<b>Kommunikationsqualität</b>	
	niedrig	hoch
MLQ	2.33	3.57
TLI	2.37	3.47

*Anmerkung.* MLQ:  $T(212) = -14.15 (p < .001)$ ; TLI:  $T(212) = -14.5 (p < .001)$

Personen, die hohe Zufriedenheitswerte mit der Kommunikation berichten, weisen hohe Werte auf beiden Führungsinstrumenten auf (siehe Abbildung 15). Im umgekehrten Fall bewerten Personen mit geringem Zufriedenheitsmaß in der Kommunikation ihre Führungskraft auf beiden Messinstrumenten niedriger in der transformationalen Führung (siehe Abbildung 16). Auch in dieser Studie zeigen die Geraden deutlich den positiven Zusammenhang in beiden Gruppen. Die Anpassungsgüte in beiden Gruppen liegt über der in Studie 1 berichteten für den MLQ und LBDQ ( $R^2 = .27$  und  $R^2 = .29$ ), wie auch der sehr viel engeren Streuung der Punktwolken um die Geraden im Vergleich zu Abbildung 10 und Abbildung 11 zu entnehmen ist. Die Streuung in der Gruppe der hohen Zufriedenheitsgruppe ( $R^2 = .63$ ) folgt stärker dem linearen Trend als in der niedrig zufriedenen Gruppe ( $R^2 = .55$ ).



**Abbildung 15.** Streuung für die Gruppe hohe Zufriedenheit mit der Kommunikationskultur zwischen MLQ und TLI ( $N = 113$ )



**Abbildung 16.** Streuung für die Gruppe niedrige Zufriedenheit mit der Kommunikationskultur zwischen MLQ und TLI ( $N = 101$ )

Die Vorhersagekraft des MLQ für die wahrgenommene Behinderung durch mangelnde Information ist in dieser Studie mit 30% Varianzaufklärung (siehe Tabelle 36) dreimal so hoch wie das Ergebnis in Studie 1 (10%, siehe Tabelle 16). Dies entspricht auch den zuvor berichteten höheren Korrelationen. Als einziger relevanter Prädiktor erweist sich für die transformationalen Skalen Individual Consideration mit  $\beta = -.22$ . Als zweiter Prädiktor wird die transaktionale Skala Management by Exception passive mit  $\beta = .35$  signifikant. Das gemeinsame Modell klärt im Sinne des Augmentationseffekts mehr Varianz auf als transformationale Führung allein ( $R^2 = .23$ ).

**Tabelle 36.**

Hierarchische Regression zur Vorhersage der Behinderung durch mangelnde Information durch den MLQ

<b>Einflussvariablen</b>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>
Ila	-.02	.12
Ilb	.05	.05
IM	-.03	.03
IS-MLQ	-.23*	-.12
IC	-.28**	-.22*
CR-MLQ		-.10
MbE active		.01
MbE passive		.35**
$R^2$	.23	.30
Änderung in $R^2$	.23**	.07**

*Anmerkung:*; *Model 1*: Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; *Model 2*: Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration Initiating Structure, Contingent Reward, Management by Exception active, Management by Exception passive; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Im Vergleich zur Vorhersagekraft des MLQ liegt die aufgeklärte Varianz der wahrgenommenen Behinderung durch mangelnde Information durch den TLI mit 22% unter der des MLQ, jedoch in ähnlicher Höhe, wie die der transformationalen Skalen des MLQ. Dieses Ergebnis verdeutlicht den konzeptionellen Unterschied zwischen den beiden Führungsinstrumenten, da die im MLQ durch MbEp erfassten Aspekte des transaktionalen Führungsverhaltens nicht Bestandteil im Konzept des TLI ist. Die transformationalen Skalen Fostering the Acceptance of Group Goals ( $\beta = -.22$ ) und Providing Individual Support ( $\beta = -.18$ ) des TLI erweisen sich als relevante Prädiktoren. Die konzeptionell vergleichbaren Skalen PIS und IC der Führungsinstrumente sind jeweils hochsignifikante Prädiktoren. Bezogen auf den MLQ bestätigt dies auch die Befunde der ersten Studie (IC:  $\beta = -.12, p < .05$ ).

**Tabelle 37.**

Hierarchische Regression zur Vorhersage der Behinderung durch mangelnde Information durch den TLI

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
IAV	-.12	-.11
PAM	.03	.02
FAGG	-.23*	-.22*
HPE	-.01	-.01
PIS	-.19**	-.18**
IS-TLI	-.03	-.02
CR-TLI		-.04
$R^2$	.22	.22
Änderung in $R^2$	.22**	.00

*Anmerkung.;* Model 1: IAV = Identifying and Articulating a Vision, PAM = Providing an Appropriate Model, FAGG = Fostering the Acceptance of Group Goals, HPE = High Performance Expectations, PIS = Providing Individual Support, IS-TLI = Intellectual Stimulation; Model 2: IAV = Identifying and Articulating a Vision, PAM = Providing an Appropriate Model, FAGG = Fostering the Acceptance of Group Goals, HPE = High Performance Expectations, PIS = Providing Individual Support, IS-TLI = Intellectual Stimulation, CR-TLI = Contingent Reward; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Mit 41% aufgeklärter Varianz der wahrgenommenen Qualität der regelmäßigen Besprechungen mit dem direkten Vorgesetzten ist die Vorhersagekraft des gemeinsamen Modells der MLQ Skalen vergleichbar zu der aufgeklärten Varianz von 40% in Studie 1 (siehe Tabelle 38). Der Augmentationseffekt wird auch hier bestätigt. Die relevanten Prädiktoren sind im gemeinsamen Modell des MLQ Intellectual Stimulation ( $\beta = .22$ ) und MbEp ( $\beta = -.26$ ).

**Tabelle 38.**

Hierarchische Regression zur Vorhersage der regelmäßigen Besprechung mit dem direkten Vorgesetzten durch den MLQ

<b>Einflussvariablen</b>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>
Ila	.14	.03
Ilb	-.12	-.12
IM	.16*	.11
IS-MLQ	.31**	.22**
IC	.17*	.11
CR-MLQ		.12
MbE active		-.03
MbE passive		-.26**
$R^2$	.37	.41
Änderung in $R^2$	.37**	.04**

*Anmerkung.;* *Model 1:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; *Model 2:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Initiating Structure, Contingent Reward, Management by Exception active, Management by Exception passive; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Auch der TLI klärt 40% der Varianz der Besprechungsqualität mit dem Vorgesetzten auf (siehe Tabelle 39). Vergleichbar zum MLQ eignet sich auch im TLI Intellectual Stimulation als Prädiktor. Die Signifikanz fällt jedoch geringer aus als für die Beta-Gewichte der Skalen FAGG und PIS. Während im gemeinsamen Modell des MLQ IC

nicht als Prädiktor gekennzeichnet wird, erreicht das Beta-Gewicht im alleinigen Modell der transformationalen Skalen ein Signifikanzniveau von  $p < .05$ .

**Tabelle 39.**

Hierarchische Regression zur Vorhersage der regelmäßigen Besprechung mit dem direkten Vorgesetzten durch den TLI

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
IAV	.10	.09
PAM	.03	.04
FAGG	.26**	.22**
HPE	.00	.00
PIS	.20**	.16**
IS-TLI	.15*	.13*
CR-TLI		.12*
$R^2$	.39	.40
Änderung in $R^2$	.39**	.01*

*Anmerkung.;* *Model 1:* IAV = Identifying and Articulating a Vision, PAM = Providing an Appropriate Model, FAGG = Fostering the Acceptance of Group Goals, HPE = High Performance Expectations, PIS = Providing Individual Support, IS-TLI = Intellectual Stimulation; *Model 2:* IAV = Identifying and Articulating a Vision, PAM = Providing an Appropriate Model, FAGG = Fostering the Acceptance of Group Goals, HPE = High Performance Expectations, PIS = Providing Individual Support, IS-TLI = Intellectual Stimulation, CR-TLI = Contingent Reward; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Anders als auf Grund der Ergebnisse der ersten Studie zu erwarten war, fällt der Einfluss der transformationalen Führung auf die horizontale Kommunikation sehr viel höher aus. Dies gilt für beide Führungsmessinstrumente. Der MLQ klärt im gemeinsamen Modell 46% der Varianz der horizontalen Kommunikation auf (siehe Tabelle 40) und der TLI ebenfalls 46% (siehe Tabelle 41). Im Vergleich dazu lag die aufgeklärte Varianz des MLQ in Studie 1 bei 18% für die horizontale Kommunikation. Wie auch in der ersten Studie kennzeichnen im alleinigen Modell der transformationalen Führungsskalen die signifikanten Beta-Gewichte IS ( $\beta = .26$ ) und IC ( $\beta = .30$ ) des MLQ als Prädiktoren. Beide Skalen bleiben zusätzlich zu MbEp als Prädiktoren im gemeinsamen

Modell des MLQ erhalten. Die Skalen des TLI, die für die Vorhersage der horizontalen Kommunikation relevant werden, sind FAGG, PIS, IS-TLI und CR-TLI. Während für den TLI der Augmentationseffekt in der ersten hierarchischen Regression die Vorhersage der Behinderung durch mangelnde Information betreffend nicht bestätigt werden konnte, findet sich sowohl für die regelmäßige Besprechung mit dem direkten Vorgesetzten als auch für die horizontale Kommunikation eine signifikante zusätzliche Varianzaufklärung nach Hinzunahme der transaktionalen Skala CR-TLI. Für die Besprechungsqualität erhöht sich  $R^2 = .39$  auf  $R^2 = .40$  (siehe Tabelle 39) und für die horizontale Kommunikation ebenfalls um 1% von  $R^2 = .45$  auf  $R^2 = .46$  (siehe Tabelle 41). Die zusätzliche Varianzaufklärung ist gering, aber signifikant. Die Varianzaufklärung für die horizontale Kommunikation durch die transformationale Führung ist die höchste von allen Kommunikationsaspekten.

**Tabelle 40.**

Hierarchische Regression zur Vorhersage der Kommunikation durch den MLQ

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
Ila	.05	-.07
Ilb	-.08	-.08
IM	.16**	.11
IS-MLQ	.26**	.16*
IC	.30**	.24**
CR-MLQ		.12
MbE active		-.02
MbE passive		-.29**
$R^2$	.41	.46
Änderung in $R^2$	.41**	.05**

*Anmerkung:*; *Model 1*: Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; *Model 2*: Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Initiating Structure, Contingent Reward, Management by Exception active, Management by Exception passive; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

**Tabelle 41.**

Hierarchische Regression zur Vorhersage der Kommunikation durch den TLI

<b>Einflussvariablen</b>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>
IAV	.09	.08
PAM	-.07	-.07
FAGG	.44**	.39**
HPE	-.05	-.04
PIS	.19**	.15**
IS-TLI	.13*	.11*
CR-TLI		.14**
$R^2$	.45	.46
Änderung in $R^2$	.45**	.01**

*Anmerkung.;* *Model 1:* IAV = Identifying and Articulating a Vision, PAM = Providing an Appropriate Model, FAGG = Fostering the Acceptance of Group Goals, HPE = High Performance Expectations, PIS = Providing Individual Support, IS-TLI = Intellectual Stimulation; *Model 2:* IAV = Identifying and Articulating a Vision, PAM = Providing an Appropriate Model, FAGG = Fostering the Acceptance of Group Goals, HPE = High Performance Expectations, PIS = Providing Individual Support, IS-TLI = Intellectual Stimulation, CR-TLI = Contingent Reward; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Zur besseren Übersicht sind in Tabelle 42 noch einmal alle relevanten Beta-Gewichte der transformationalen Skalen aus den alleinigen Modellen aufgelistet. Auffallend ist, dass sowohl die Skala IC des MLQ als auch die inhaltlich vergleichbare Skala PIS des TLI signifikante Beta-Gewichte für die Vorhersage aller drei Kommunikationsaspekte aufweisen. Einen deutlichen Einfluss auf alle Aspekte der Kommunikation hat auch Intellectual Stimulation; im MLQ auf alle drei Kommunikationsaspekte im TLI nur auf die Besprechungsqualität des Vorgesetzten und auf die horizontale Kommunikation. Wie aufgrund der geringen Korrelationen zu erwarten, trägt HPE nicht zur Aufklärung bei. Allerdings leisten IIa und IIb des MLQ und IAV und PAM des TLI trotz vergleichbar hoher Korrelationen wie IS und PIS mit den Kommunikationsaspekten keinen Beitrag zur Vorhersage. Die Skala FAGG, die nur im TLI Modell eine konzeptionelle Rolle spielt, leistet ebenfalls durchgehend signifikante Beiträge zur Vorhersage der Kommunikationsaspekte.

**Tabelle 42.**

Signifikante Regressionsgewichte (Einschluss) für die Skalen des MLQ und TLI

		<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>
<b>MLQ</b>	IIA			
	IIB			
	IM		.16*	.16**
	IS-MLQ	-.23*	.31**	.26**
	IC	-.28**	.27*	.30**
<b>TLI</b>	IAV			
	PAM			
	FAGG	-.23*	.26**	.44**
	HPE			
	PIS	-.19**	.20**	.19**
	IS-TLI		.15*	.13*

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; IIA = Idealized Influence attributed; IIB = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS-MLQ = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS-TLI: intellectual stimulation;

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Im Folgenden werden die Ergebnisse für die psychologischen Erfolgskriterien berichtet. Zu Beginn der Analyse wurde, wie in Studie 1, ein Vergleich der Mittelwerte zwischen hohen und niedrigen Gruppen der Kommunikation und der Führung vorgenommen. Die Mittelwertvergleiche bestätigen, dass Personen mit niedriger Kommunikationszufriedenheit und Personen, die niedrig transformational geführt werden, schlechtere Werte in

den Erfolgskriterien affektives Commitment, Arbeitszufriedenheit und Stresserleben erreichen als hoch transformational Geführte und Personen, die hoch zufrieden mit der Kommunikation sind (siehe Tabelle 43). Die Unterschiede zwischen den Gruppen sind für jedes Kriterium auf einem Niveau von  $p < .01$  signifikant. Den schlechtesten Wert für die Arbeitszufriedenheit erreicht die Gruppe niedrige Kommunikation ( $M = -1.93$ ).

**Tabelle 43.**

Mittelwerte von affektivem Commitment, Arbeitszufriedenheit, Stresserleben für niedrige und hohe Kommunikationszufriedenheit, für niedrige und hohe transformationale Führung (Studie 2)

		<i>N</i>	<b>Comm- aff</b>	<b>Job-AZ</b>	<b>Stress</b>
<b>Kommunikation</b>	<i>niedrig</i>	101	2.76	-1.93	3.18
	<i>hoch</i>	113	3.39	-.75	2.48
			t(212) = -4.6	t(212) = -13.1	t(212) = 6.8
<b>Transformationale Führung (MLQ)</b>	<i>niedrig</i>	137	2.75	-1.72	2.93
	<i>hoch</i>	131	3.48	-.89	2.58
			t(266) = -6.4	t(266) = -9.8	t(266) = 4.0
<b>Transformationale Führung (TLI)</b>	<i>niedrig</i>	134	2.91	-1.70	2.94
	<i>hoch</i>	134	3.49	-.92	2.59
			t(266) = -5	t(266) = -9.3	t(266) = 3.6

*Anmerkung.* Comm-aff = affektives Commitment; Job-AZ = Arbeitszufriedenheit, Stress = Stresserleben,  $p < .01$

Auch das Stresserleben ist in der Gruppe niedrige Kommunikation am höchsten. Das affektive Commitment erreicht in den hohen Gruppen ebenfalls bessere Werte als in den niedrigen Gruppen. Auf der Ebene der Mittelwerte betrachtet, scheint Kommunikation eine entscheidende Rolle für die Arbeitszufriedenheit und das Stresserleben zu spielen. Die Werte sind hier in beide Richtungen stärker ausgeprägt als in den Führungsgruppen.

Im nächsten Schritt wurde die Vorhersagekraft der Kommunikation und der transformationalen Führung für die Erfolgskriterien geprüft. Um die Vorhersageleistung der Modelle gegeneinander prüfen zu können, wurde als erstes ein Modell berechnet, in das nur die Kommunikationsskalen einfließen und im Anschluss eine hierarchische Regression, in der die Kommunikation im zweiten Schritt zu den Führungsskalen hinzugenommen wurde.

**Tabelle 44.**

Beta-Gewichte und Werte der Regressionen auf affektives Commitment (MLQ)

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Bs <math>\beta</math>'s</b>	<b>MLQs <math>\beta</math>'s</b>	<b>All <math>\beta</math>'s</b>
IIa		-.02	.00
IIb		.20*	.20*
IM		.23**	.23**
IS		-.07	-.08
IC		.04	-.01
B1	-.14*		-.11
B2	-.14		-.18
B3	.26*		.15
$R^2$	.07**	.13**	.15**

*Anmerkung.* Kriterium: affektives Commitment; *Model 1:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; *Model 2:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Behinderung durch mangelnde Information, Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, Kommunikation, Unterstützung durch die direkte Führungskraft; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Varianzaufklärung des affektiven Commitments durch die Kommunikation beträgt 7% ( $R = .26$ ,  $F(3,400) = 9.8$ ,  $p < .001$ ). Der Einfluss der Kommunikation auf das affektive Commitment ist somit deutlich geringer als der, der transformationalen Führung, unabhängig davon, ob durch den TLI oder den MLQ erfasst. Einen Beitrag zur Vorhersage leisten die Behinderung durch mangelnde Information ( $\beta = -.14$ ,  $p < .05$ ) und die horizontale Kommunikation ( $\beta = .26$ ,  $p < .05$ ). Die hierarchischen Regressionen für die transformationale Führung zeigen, dass beide Führungsinstrumente im gemeinsamen Modell etwa gleich viel Varianz des affektiven Commitments aufklären. Unter der MLQ Bedingung erreicht  $R^2$  nach Hinzunahme der Kommunikationsskalen einen Wert von .15 (siehe Tabelle 44) und unter der TLI Bedingung einen Wert von  $R^2 = .16$  (siehe Tabelle 45).

**Tabelle 45.**

Beta-Gewichte und Werte der Regressionen auf affektives Commitment (TLI)

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Bs <math>\beta</math>'s</b>	<b>TLIs <math>\beta</math>'s</b>	<b>All <math>\beta</math>'s</b>
IAV		.46**	.45**
PAM		-.22**	-.20*
FAGG		-.03	-.08
HPE		.07	.08
PIS		.05	.04
IS-TLI		.05	.05
B1	-.14*		-.10
B2	-.14		-.22*
B3	.26*		.19
$R^2$	.07**	.14**	.16**

*Anmerkung.* Kriterium: affektives Commitment; *Model 1:* Identifying and Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individual Support, Intellectual Stimulation; *Model 2:* Identifying and Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individual Support, Intellectual Stimulation, Behinderung durch mangelnde Information, Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, Kommunikation, Unterstützung durch die direkte Führungskraft; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Aufnahme der Kommunikation führt unter beiden Bedingungen zu einer Änderung in  $R$ . Keines der Modelle ist dem anderen überlegen. Die Differenz der Varianzaufklärung unter der TLI oder MLQ Bedingung beträgt nur 1%. Auffallend ist die Veränderung der Beta-Gewichte der Kommunikationsskalen in den gemeinsamen Modellen. Während unter der MLQ Bedingung keine Kommunikationsskala mehr einen Beitrag zur Vorhersage leistet, ist unter der TLI Bedingung nunmehr die Besprechungsqualität mit dem Vorgesetzten ein Prädiktor; das Signifikanzniveau liegt jedoch bei  $p < .05$ . Die Behinderung durch mangelnde Information und die horizontale Kommunikation verlieren in beiden Modellen ihre Relevanz (siehe Tabelle 44 und Tabelle 45).

Wie schon aufgrund der Mittelwertvergleiche und der hohen Korrelationen zu erwarten, ist der Einfluss der Kommunikation auf die Arbeitszufriedenheit deutlich höher. Die Varianzaufklärung der Arbeitszufriedenheit durch die Kommunikation beträgt 34% ( $R = .58$ ,  $F(3,400) = 67.1$ ,  $p < .001$ ).

**Tabelle 46.**

Beta-Gewichte und Werte der Regressionen auf Arbeitszufriedenheit (MLQ)

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Bs <math>\beta</math>'s</b>	<b>MLQs <math>\beta</math>'s</b>	<b>All <math>\beta</math>'s</b>
Ila		-.08	-.09
Ilb		-.10	-.07
IM		.20**	.16*
IS-MLQ		.07	-.03
IC		.45**	.30**
B1	-.30**		-.26**
B2	-.10		-.13
B3	.43**		.32**
$R^2$	.34**	.27**	.39**

*Anmerkung.* Kriterium: Arbeitszufriedenheit; *Model 1:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; *Model 2:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Behinderung durch mangelnde Information, Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, Kommunikation, Unterstützung durch die direkte Führungskraft; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage leisten wieder die Skalen Behinderung durch mangelnde Information ( $\beta = -.30, p < .001$ ) und horizontale Kommunikation ( $\beta = .43, p < .001$ ). Die alleinige Vorhersageleistung durch die Kommunikation liegt somit, wie auch schon in Studie 1, über der der transformationalen Führung. Die Skalen des MLQ klären allein 27% (siehe Tabelle 46) und die des TLI 26% (siehe Tabelle 47) der Arbeitszufriedenheit auf. Die Hinzunahme der Kommunikationsskalen zur transformationalen Führung bringt unter beiden Bedingungen einen deutlichen Zugewinn an aufgekklärter Varianz.

So erreicht das gemeinsame Modell in der MLQ Bedingung ein  $R^2 = .39$  und unter der TLI Bedingung ein  $R^2 = .38$ . In beiden Bedingungen erhöht sich Varianzaufklärung um 12% (siehe Tabelle 46 und Tabelle 47). Bei beiden Führungsinstrumenten verringert sich der Beitrag der transformationalen Skalen nach Hinzunahme der Kommunikation.

**Tabelle 47.**

Beta-Gewichte und Werte der Regressionen auf Arbeitszufriedenheit (TLI)

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Bs <math>\beta</math>'s</b>	<b>TLIs <math>\beta</math>'s</b>	<b>All <math>\beta</math>'s</b>
IAV		.29**	.24**
PAM		-.15	-.11
FAGG		.12	-.06
HPE		-.01	.00
PIS		.25**	.17**
IS-TLI		.09	.06
B1	-.30**		-.26**
B2	-.10		-.17*
B3	.43**		.36**
$R^2$	.34**	.26**	.38**

*Anmerkung.* Kriterium: Arbeitszufriedenheit; *Model 1:* : Identifying and Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individual Support, Intellectual Stimulation; *Model 2:* Identifying and Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individual Support, Intellectual Stimulation, Behinderung durch mangelnde Information, Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, Kommunikation, Unterstützung durch die direkte Führungskraft; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Der Beitrag der Behinderung durch mangelnde Information und der horizontalen Kommunikation zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit ist auch in gemeinsamen Modellen gegeben. Auch hier ist der Unterschied von 1% zwischen den beiden Führungsmodellen verschwindend gering. Kein Modell ist dem anderen in der Vorhersagekraft überlegen.

Die Varianzaufklärung des Stresserlebens durch die Kommunikation beträgt 12% ( $R = .35$ ,  $F(3,400) = 18.2$ ,  $p < .001$ ). Damit fällt der Beitrag etwas geringer aus als in der ersten Studie (18%). Die einzige Skala, die einen Beitrag zur Vorhersage leistet, ist die Behinderung durch mangelnde Information ( $\beta = .29$ ,  $p < .001$ ). Wie auch in Studie 1 und wie für die Arbeitszufriedenheit liegt die alleinige Vorhersagekraft der Kommunikation über der der transformationalen Führung.

#### **Tabelle 48.**

Beta-Gewichte und Werte der Regressionen für Stresserleben (MLQ)

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Bs <math>\beta</math>'s</b>	<b>MLQs <math>\beta</math>'s</b>	<b>All <math>\beta</math>'s</b>
Ila		-.02	-.02
Ilb		.12	.10
IM		-.14	-.13
IS-MLQ		.07	.14
IC		-.27**	-.18
B1	.29**		.29**
B2	.05		.06
B3	-.12		-.08
$R^2$	.12**	.07**	.14**

*Anmerkung.* Kriterium: Stresserleben; *Model 1:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration; *Model 2:* Idealized Influence attributed, Idealized Influence behaviour, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Behinderung durch mangelnde Information, Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, Kommunikation, Unterstützung durch die direkte Führungskraft; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Aufklärung des Stresserlebens durch die transformationale Führung beträgt für den MLQ 7% (siehe Tabelle 48) und für den TLI 8% (siehe Tabelle 49). Das gemeinsame

Modell erbringt in beiden Bedingungen eine zusätzliche Varianzaufklärung von 7%. Besonders auffällig sind unter beiden Bedingungen die Veränderungen der Beta-Gewichte der Führungsskalen.

Im gemeinsamen MLQ Modell trägt keine der transformationalen Skalen mehr einen Beitrag zur Varianzaufklärung nach Hinzunahme der Kommunikation bei. Im TLI Modell leistet nun nur noch PIS einen signifikanten Beitrag zur Aufklärung des Stresserlebens. Die Ergebnisse sprechen für eine Mediation des Zusammenhanges von transformationaler Führung und Stresserleben durch die Kommunikation.

Um die Veränderungen der Beta-Gewichte besser interpretieren und bewerten zu können, wurden zusätzliche Partialkorrelationen berechnet. Die hohen Korrelationsmuster zwischen allen Variablen sind ebenfalls ein Argument, dies zu überprüfen.

#### **Tabelle 49.**

Beta-Gewichte und Werte der Regressionen für Stresserleben (TLI)

<b>Einflussvariablen</b>	<b>Bs <math>\beta</math>'s</b>	<b>MLQs <math>\beta</math>'s</b>	<b>All <math>\beta</math>'s</b>
IAV		-.22*	-.19
PAM		.08	.06
FAGG		.03	.13
HPE		.08	.08
PIS		-.21**	-.15**
IS-TLI		.03	.05
B1	.29**		.28**
B2	.05		.07
B3	-.12		-.10
$R^2$	.12**	.08**	.15**

*Anmerkung.* Kriterium: Stresserleben; *Model 1:* Identifying and Articulating a Vision. Providing an Appropriate Model. Fostering the Acceptance of Group Goals. High Performance Expectations. Providing Individual Support. Intellectual Stimulation; *Model 2:* Identifying and Articulating a Vision. Providing an Appropriate Model. Fostering the Acceptance of Group Goals. High Performance Expectations. Providing Individual Support. Intellectual Stimulation. Behindern durch mangelnde Information. Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten. Kommunikation. Unterstützung durch die direkte Führungskraft; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Tabelle 50 berichtet die Ergebnisse einer Partialkorrelation in der die Kommunikationsknoten als Kontrollvariable zur Überprüfung des Zusammenhangs der transformationalen Führung mit der Arbeitszufriedenheit aufgenommen wurden.

**Tabelle 50.**

Partielle Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Führung

		Kontrollvariable		
		B1	B2	B3
<b>Arbeitszufriedenheit</b>		<b>-.51**</b>	<b>.41**</b>	<b>.52**</b>
IIA	.39**	.24**	.22**	.15**
IIB	.37**	.24**	.23**	.16**
IM	.41**	.29**	.27**	.20**
IS-MLQ	.44**	.27**	.26**	.18**
IC	.50**	.35**	.36**	.27**
IAV	.45**	.31**	.29**	.22**
PAM	.36**	.22**	.19**	.12*
FAGG	.43**	.27**	.26**	.15**
HPE	.13**	.08	.06	.05
PIS	.41**	.28**	.27**	.20**
IS-TLI	.37**	.26**	.21**	.16**

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; IIA = Idealized Influence attributed; IIB = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS-MLQ = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS-TLI: intellectual stimulation;

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Ergebnisse zeigen, dass die Zusammenhänge der transformationalen Führung mit der Arbeitszufriedenheit bis auf die Skala HPE alle signifikant bleiben. Die Höhe der Zusammenhänge verringert sich.

**Tabelle 51.**

Partielle Korrelationen zwischen Stresserleben und Führung

		Kontrollvariable		
		B1	B2	B3
<b>Stresserleben</b>		<b>.34**</b>	<b>-.19**</b>	<b>-.25**</b>
IIA	-.19**	-.06	-.11*	-.07
IIB	-.14**	-.02	-.07	-.03
IM	-.20**	-.09	-.12*	-.08
IS-MLQ	-.17**	-.02	-.08	-.03
IC	-.24**	-.09	-.16**	-.11*
IAV	-.18**	-.05	-.10	-.05
PAM	-.15**	-.03**	-.06	-.02
FAGG	-.16**	-.02	-.07	-.01
HPE	.03	.09	.07	.08
PIS	-.25**	-.14	-.18**	-.15**
IS-TLI	-.12*	-.01	-.03	.00

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; IIA = Idealized Influence attributed; IIB = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS-MLQ = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS-TLI: intellectual stimulation;

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit besteht somit unabhängig von der Kommunikation. Die Stärke des Zusammenhangs verringert sich jedoch unter der Kontrolle des Zusammenhangs der beiden Variablen mit der Kommunikation.

Ein anderes Bild ergibt sich für den Zusammenhang der transformationalen Führung und Stresserleben (siehe Tabelle 51). Nach Hinzunahme der Kommunikationsskalen als Kontrollvariable verlieren die Zusammenhänge beinahe durchgehend ihre Signifikanz. Es finden sich nur vereinzelte signifikante Korrelationskoeffizienten zwischen den transformationalen Führungsskalen und dem Stresserleben wieder. Der stärkste Effekt erfolgt unter der Kontrollbedingung der Behinderung durch mangelnde Information. Hier bleibt nur ein sehr niedriger, aber signifikanter Zusammenhang, zwischen PAM und der Arbeitszufriedenheit bestehen.

### **Tabelle 52.**

Partielle Korrelationen zwischen Kommunikation und affektivem Commitment

		<b>Kontrollvariablen</b>	
		<b>TFF MLQ</b>	<b>TFF TLI</b>
<b>Affektives Commitment</b>			
B1	-.23**	-.10	-.11*
B2	.15**	-.05	-.04
B3	.22**	-.03	.05

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; TFF MLQ: Index Transformationale Führung (MLQ); TFF TLI: Index Transformationale Führung (TLI); \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse für das affektive Commitment sprechen dafür, den Zusammenhang zwischen Kommunikation und affektivem Commitment unter der Kontrolle der transformationalen Führung zu betrachten. Es zeigt

sich, dass nach der Hinzunahme der Kontrollvariable die Zusammenhänge zwischen den Kommunikationsskalen und dem affektiven Commitment, mit Ausnahme der Behinderung durch mangelnde Information unter der TLI Bedingung, nicht mehr signifikant sind (siehe Tabelle 52). Der Zusammenhang zwischen Kommunikation und affektivem Commitment beruht somit beinahe vollständig auf dem Zusammenhang beider Variablen mit der transformationalen Führung.

### 3.3.5 Diskussion

#### *Annahme 17 bis 20*

Die Betrachtung der Korrelationsmuster erweist vergleichbare Zusammenhänge der Führungsinstrumente mit den Aspekten der Kommunikation. Ein genauerer Blick auf die beiden vergleichbaren Dimensionen der transformationalen Skalen des MLQ und des TLI zeigt jedoch, dass sich die Höhe der Korrelationen für die Dimension Intellectual Stimulation zwischen den Instrumenten signifikant voneinander unterscheiden. Bezogen auf diese Dimension zeigt der MLQ engere Zusammenhänge mit den Kommunikationsaspekten als der TLI. Für die Dimension Individual Support findet sich dagegen nur ein Unterschied zwischen den Korrelationskoeffizienten der horizontalen Kommunikation. Die Ursache dieser Unterschiede kann auf der Basis der Itemformulierungen oder der geringen Diskriminanzvalidität des MLQ zu suchen sein.

Die Enge des Zusammenhangs für die Qualität der Besprechung hebt sich nicht mehr so deutlich von den anderen Kommunikationsaspekten ab wie in Studie 1. Verglichen mit der horizontalen Kommunikation sind die Differenzen zwischen den Korrelationskoeffizienten sehr gering oder wie bei IIa und IS-TLI gleich null. Dagegen fällt die Höhe der Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Behinderung durch Informationen, wie erwartet, niedriger aus. Auffallend ist jedoch, dass in dieser Studie ein engerer Zusammenhang mit diesem Aspekt der Kommunikation und der transformationalen Führung besteht als in der ersten Studie. Keine systematischen Zusammenhänge zeigen sich mit MbEa. Dies ist ein konträres Ergebnis gegenüber Studie 1, die an dieser Stelle einen relevanten Zusammenhang mit der horizontalen Kommunikation aufweist und in der MbEa sogar zu dessen Vorhersage beiträgt.

Annahme 18, die besagt, dass die Vorgesetztenkommunikation einen engeren Zusammenhang aufweist als die horizontale Kommunikation und der wahrgenommene Informationsmangel, wird in dieser Studie widerlegt, und Annahme 20, bezogen auf die Höhe der Zusammenhänge für vergleichbare transformationale Dimensionen, muss ebenfalls teilweise verworfen werden.

#### *Annahme 21 und 22*

Der enge Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und der Qualität der Kommunikation wird auch bei der Betrachtung der Verteilung der hoch-zufriedenen Personen mit der Kommunikationsqualität deutlich. Diese Personen bewerten überwiegend das Führungsverhalten als hoch-transformationale. An dieser Stelle sei ebenfalls erwähnt, dass es einen sehr geringen Anteil an Personen gibt, die eine hohe Zufriedenheit mit der Kommunikationsqualität äußern, aber nur niedrig transformational geführt werden und umgekehrt. Die hohe Zufriedenheit beruht hier offensichtlich auf anderen Faktoren; dies könnte beispielsweise eine zentrale Stellung im Kommunikationsnetz sein. Der Unterschied zwischen den unzufriedenen und zufriedenen Personen bei der Bewertung der Führung zeigt sich deutlich in den voneinander abweichenden Mittelwerten. Eine engere Verteilung in Bezug auf beide Führungsinstrumente wird aufgrund der Ähnlichkeit erwartet und in Abbildung 15 und 16 bestätigt. Wie erwartet, zeigt sich ein positiver Trend und die Streuung um die Gerade fällt deutlich höher aus als die Streuung in der ersten Studie für den LBDQ und MLQ. Die gedankliche Teilung der Grafiken in vier Felder weist nur wenige Ausreißer in den niedrig-hohen Quadranten aus. Die Personen mit einer hohen Kommunikationszufriedenheit, die niedrig transformational geführt werden, geben auf beiden Instrumenten niedrigere Werte an und umgekehrt.

Wie aufgrund der Enge des Zusammenhangs zu erwarten, liegt die Aufklärung des wahrgenommenen Informationsmangels durch den MLQ mit 30% deutlich über der aufgeklärten Varianz in der ersten Studie. Auch für den TLI findet sich eine vergleichbare Varianzaufklärung für den Informationsmangel, wenn nur die transformationalen Skalen berücksichtigt werden. Dies spricht für die konzeptionelle Ähnlichkeit der trans-

formationalen Führung und zeigt gleichzeitig den konzeptionellen Unterschied der Modelle deutlich auf. Dem Augmentationseffekt des MLQ entsprechend ist die Hinzunahme der transaktionalen Skalen zur Vorhersage des Informationsmangels sinnvoll und führt zu einer erhöhten Aufklärung der Varianz. Es zeigt sich, dass ein passives Führungsverhalten, das sich durch ein zu spätes Eingreifen bei Problemen kennzeichnet, den Informationsmangel fördert. Transaktionale Führung oder das Fehlen von Führung trägt ebenfalls zur Erklärung der Kommunikationszufriedenheit bei. Diese Aspekte werden im TLI jedoch nicht berücksichtigt. Die höhere Aufklärung des wahrgenommenen Informationsmangels durch das Führungsverhalten deutet darauf hin, dass die situativen Merkmale möglicherweise anders sind als in Studie 1 und die Zuschreibung von Seiten der Mitarbeiter für die Ursache des Informationsmangels hier stärker anhand der direkten Führung erfolgt.

Für die Besprechungsqualität finden sich vergleichbare Ergebnisse zur ersten Studie, sowohl für die Höhe der aufgeklärten Varianz durch den MLQ als auch für die relevanten Faktoren IS und MbEp. Die transformationalen Skalen des TLI haben im Vergleich zu den transformationalen Skalen des MLQ eine ähnliche Vorhersagekraft; auffällig sind jedoch die relevanten transformationalen Verhaltensweisen FAGG, PIS und IS. Es entsteht ein Kontrast zum MLQ, in dem IC nur eine untergeordnete Rolle spielt und es wird wiederum der konzeptionelle Unterschied deutlich. FAGG ist eine transformationale Dimension, die dem TLI eigen ist, die jedoch in der Ergebnislage für die Kommunikationszufriedenheit eine entscheidende Rolle spielt.

Der Einfluss der transformationalen Führung auf die horizontale Kommunikation ist deutlich höher als auf der Basis der ersten Studie zu erwarten war. Jeweils 46% der Varianz werden durch den TLI und den MLQ aufgeklärt. Während IM, IS und IC im alleinigen Modell des MLQ als relevante Prädiktoren gekennzeichnet werden, verändert sich die Relevanz völlig nach Hinzunahme der transaktionalen Skalen. Neben IC trägt nun vor allem MbEp zur Vorhersage bei. Demnach verursacht ein zu spätes Eingreifen der Führungskraft bei Schwierigkeiten Probleme in der horizontalen Kommunikation. Die relevanten Dimensionen des TLI sind dagegen FAGG, PIS und CR-TLI. Auch hier gibt es bis auf die individuelle Unterstützung kaum Übereinstimmung mit dem MLQ. Dies ist bezogen auf die Ergebnisse für MbEp und FAGG auf die konzeptionellen Unter-

schiede zurückzuführen. Studie 3 soll daher Aufschluss darüber geben, ob diese Ergebnisse repliziert werden können.

Die alleinige Betrachtung der prädiktiven Kraft der transformationalen Skalen für die Kommunikationsqualität, ohne Berücksichtigung des transaktionalen Führungsstils, erweist die Relevanz der individuellen Unterstützung. In beiden Messinstrumenten ist sie ein zentraler Faktor für die Vorhersage der Qualität in Bezug auf alle Kommunikationsaspekte. Anders die intellektuelle Stimulierung: während sie im MLQ eine zentrale Position einnimmt, gilt dies im TLI für den wahrgenommenen Informationsmangel nicht und in den anderen Aspekten ist der Einfluss im Vergleich geringer. Als weitere zentrale Komponente erweist sich hier FAGG, die ebenfalls entscheidend zur Qualität der Kommunikation beiträgt. Beide Annahmen werden durch die Ergebnisse belegt.

#### *Annahme 23 bis 27*

Die Erfolgskriterien Arbeitszufriedenheit, affektives Commitment und Stresserleben korrelieren - wie erwartet - signifikant mit der Kommunikation. Der engste Zusammenhang findet sich zwischen der Arbeitszufriedenheit und der horizontalen Kommunikation, dicht gefolgt von dem Zusammenhang zum Informationsmangel. Ein eher überraschendes Ergebnis sind die Zusammenhänge der Erfolgskriterien mit der Besprechungsqualität mit dem direkten Vorgesetzten. Sie fallen jeweils am niedrigsten aus.

In den Mittelwerten findet sich eine günstige Ausprägung in den Erfolgskriterien bei der Gruppe der Hoch-Zufriedenen mit der Kommunikation sowie bei den hoch transformational Geführten (unabhängig vom Messinstrument) wieder. Diese Mittelwerte unterscheiden sich signifikant von den weniger Zufriedenen und den wenig transformational Geführten.

Tabelle 44 belegt eindeutig die statistisch medierte Beziehung zwischen der Kommunikation und dem affektiven Commitment durch die transformationalen Skalen des MLQ. Während im alleinigen Modell der Informationsmangel und die horizontale Kommunikation als Prädiktoren für das affektive Commitment belegt werden, ist keiner der Kommunikationsaspekte mehr als signifikanter Prädiktor in der gemeinsamen Regression gekennzeichnet, während die Beta-Gewichte der relevanten Skalen des MLQ unverändert bleiben. Nicht ganz so deutlich, aber in die gleiche Richtung weisend, ist

das Bild im TLI. Hier wird im gemeinsamen Modell die Besprechungsqualität als Prädiktor gekennzeichnet und die Beta-Gewichte der transformationalen Skalen verändern sich geringfügig. Auch der Zugewinn durch die Hinzunahme der Kommunikationsskalen zur Führung ist mit 2% als gering zu bezeichnen. Die Partialkorrelation unterstützt die Ergebnisse. Postmes, Tanis und de Wit (2001) identifizierten die vertikale Kommunikation als starken Prädiktor für das Commitment. Die Ergebnisse dieser Arbeit stellen aber einen direkten Zusammenhang in Frage und verdeutlichen die konzeptuelle Überlappung, die es erschwert zwischen Führung und der Zufriedenheit mit der abwärtsgerichteten Kommunikation zu unterscheiden. Es stellt sich die Frage, ob es einen wissenschaftlichen Zugewinn gibt, wenn statt Führung die Zufriedenheit mit der vertikalen Kommunikation erhoben wird und beide Vorgehensweisen letztendlich zu großen Teilen die gleichen Inhalte erfassen.

Eine grundlegende Bedingung für die Arbeitszufriedenheit ist nach den Ergebnissen dieser Arbeit die Qualität der Kommunikation und bestätigt damit bisherige empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen der Kommunikation und der Arbeitszufriedenheit (Clampitt & Downs, 2004). Anders als in den bisher berichteten Studien sind die entscheidenden Bedingungen die Qualität der horizontalen Kommunikation und die Behinderung durch mangelhafte Information. Ihr Einfluss ist deutlich höher als der des transformationalen Führungsverhaltens und scheint dessen direkten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit partiell zu beeinflussen. Da sich jedoch auch die Beta-Gewichte für die Kommunikation im gemeinsamen Modell verringern, kann abgeleitet werden, dass es sich eher um eine wechselseitige Beeinflussung zu handeln scheint.

Eine fast vollständige statistische Mediation durch die Qualität der Kommunikation findet sich für den Zusammenhang zwischen der Führung und dem Stresserleben. Auch an dieser Stelle finden sich Unterschiede zwischen den beiden Führungsinstrumenten. Während der Zusammenhang des MLQs vollständig mediiert wird, bleibt im TLI die individuelle Unterstützung als relevanter Aspekt neben dem Informationsmangel bestehen. Dieses Ergebnis lässt sich durch die Informationsfunktion der Führung erklären. Stellt die Führungskraft nur ungenügende Informationen zur Zielerreichung zur Verfügung, entsteht ein Informationsmangel, der sich wiederum in Stresserleben äußert. Gemildert wird dies lediglich durch die individuelle Unterstützung, die vermutlich dann das Stresserleben verringert, wenn der Informationsmangel nicht im direkten Zusam-

menhang mit der jeweiligen Führungskraft steht, sondern einen anderen Ursprung wie beispielsweise die Informationspolitik des oberen Managements hat.

### **3.4 Studie 3 – Beziehungen der Kommunikation zur Transformationalen Führung auf der Basis Sozialer Kompetenzen**

Im Anschluss an die ersten beiden Studien wird in Studie 3 der Zusammenhang zwischen den Aspekten der Kommunikation und der transformationalen Führung zusätzlich um einen Aspekt erweitert, der die Möglichkeit, gibt die Zusammenhänge mit Hilfe eines führungsähnlichen Instruments zu betrachten und zu vergleichen. Studien, die sich mit der transformationalen Führung als Konsequenz kommunikativer Eigenschaften befassen, geben Hinweise auf die Bedeutung unterschiedlicher Kommunikationsstile für das Führungsverhalten (de Vries et al. 2010; Levine et al., 2010). Entsprechend dieser Ansätze wird in der dritten Studie ein weiterer Aspekt herangezogen, der einen starken Zusammenhang zum Kommunikationsverhalten der Führungskräfte aufweist. Da die Führungsmessinstrumente der ersten beiden Studien beobachtbares Verhalten erfassen, wurden im Rahmen dieser Studie zwei zentrale Aspekte sozialer Kompetenz ausgewählt: die Kommunikationskompetenz und die Konfliktfähigkeit. Die Beurteilung der Kommunikationskompetenz und der Konfliktfähigkeit von Führungskräften erfolgt in der Fremdeinschätzung ebenfalls auf der Basis beobachtbaren Verhaltens. Vorteil eines verhaltensbasierten Ansatzes ist nicht nur die mögliche Beobachtung, sondern auch die Vermittlung erfolgreicher Verhaltensweisen nach deren Identifikation.

Die Kommunikationskompetenz und die Konfliktfähigkeit werden mit der transformationalen Führung verglichen. In Studie 3 wurde zugunsten des TLI entschieden, da dieser eine stabilere Faktorenstruktur aufweist und zusätzliche Facetten, wie die Förderung der Gruppenziele und die hohe Leistungserwartung, beinhaltet. Die Interpretation der Ergebnisse auf der Basis der einzelnen Verhaltensweisen der transformationalen Führung sollte an dieser Stelle weniger fehlerbehaftet sein.

Es werden folgende Annahmen formuliert:

28. Transformationale Führung, Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit weisen hohe Zusammenhänge zur Qualität der Kommunikation auf.
29. Die Skalen der Kommunikation, die sich auf die direkte Kommunikation mit dem Vorgesetzten beziehen, wie die Besprechungsqualität und das unterstützende Informationsverhalten durch den Vorgesetzten, weisen eine höhere Korrelation mit der transformationalen Führung, Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit auf als die Skalen, die sich auf die allgemeine organisationale Kommunikation, wie den erlebten Informationsmangel und die horizontale Kommunikation, beziehen.
30. Der Zusammenhang der transformationalen Führung, Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit mit dem wahrgenommenen Informationsmangel der Mitarbeiter weist eine negative Richtung auf.
31. Personen die hohe Werte in der Einschätzung der Kommunikationsqualität aufweisen, zeigen ebenfalls hohe Werte bei der Einschätzung der Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit der Führungskräfte.
32. Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit eignen sich zur Vorhersage der Kommunikationsqualität.
33. Die Vorhersagekraft der Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit ist für die Vorgesetztenbesprechung und die Unterstützung durch den Vorgesetzten mittels Informationen höher als für die wahrgenommene Behinderung durch Mangel an Informationen und die horizontale Kommunikation.
34. Transformationale Führung, Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit haben gemeinsam mehr Vorhersagekraft für die Aspekte der Kommunikationsqualität als transformationale Führung allein.
35. Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit eignen sich als Prädiktoren für transformationale Führung.

### **3.4.1 Methode**

Die in dieser Studie verwendeten empirischen Daten wurden an sechs Abteilungen einer Berliner Behörde erhoben. Die Datenerhebung erfolgte wie in den Studien zuvor schriftlich und anonym. Die für diese Studie relevanten Inhalte des Fragebogens waren die Beurteilung von Vorgesetztenverhalten und Aspekte der Kommunikation. Die Beurtei-

lung des Vorgesetztenverhaltens enthielt transformationale Führung (TLI), Konfliktstile, Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz.

Insgesamt wurden 2000 Fragebögen per behördeninterner Postverteilung verschickt. Bei einer Rücklaufquote von 22.6% gehen die Daten von 451 Personen in die Analyse ein.

### 3.4.2 Stichprobenbeschreibung

Anders als in den vorherigen Studien ist die Geschlechtsverteilung über die gesamte Behörde etwa gleichgroß, so sind 53.2% weiblichen und 46.8% männlichen Geschlechts. Die größte Gruppe der Befragten ist mit 34% zwischen 36 und 45 Jahren alt, die kleinste Gruppe sind die bis 25-jährigen (0.9%). In den beiden am stärksten besetzten Altersklassen ist die Anzahl der Männer und Frauen etwa gleich stark (siehe Tabelle 53).

**Tabelle 53.**

Alter- und Geschlechtsverteilung in Prozent ( $N=451$ )

	weiblich	männlich	Gesamt
<b>bis 25 Jahre</b>	1.7	--	0.9
<b>26 bis 35 Jahre</b>	31.9	15.3	24.2
<b>36 bis 45 Jahre</b>	35.7	32.1	34
<b>46 bis 55 Jahre</b>	26.5	31.1	28.6
<b>über 55 Jahre</b>	4.2	21.5	12.3

Eine starke Differenz zwischen den Geschlechtern gibt es in der Altersklasse der über 55-jährigen. Hier ist die Mehrheit (81.8%) männlichen Geschlechts. Personalverantwortung haben 23.9% der Befragten. Davon sind 40% weibliche Führungskräfte und 60%

männliche Führungskräfte. Dies entspricht auch ungefähr der Verteilung der beurteilten Führungskräfte. Hier gaben 38.5% der Befragten an, mit einer weiblichen Führungskraft zusammen zu arbeiten und 61.5% der Befragten, eine männliche Führungskraft zu beurteilen.

Durchschnittlich sind die Befragten seit 7.4 Jahren ( $SD = 6.7$ ) an ihrem Arbeitsplatz beschäftigt. Die größte Gruppe der Befragten ist seit über 20 Jahren in der Behörde tätig (39.2%), dicht gefolgt von der Gruppe, die seit 10 bis 20 Jahren in der Behörde tätig sind (38.3%). Die Verteilung der Geschlechter über die Dienstjahre in der Behörde ist in den Klassen voneinander abweichend (siehe Tabelle 54).

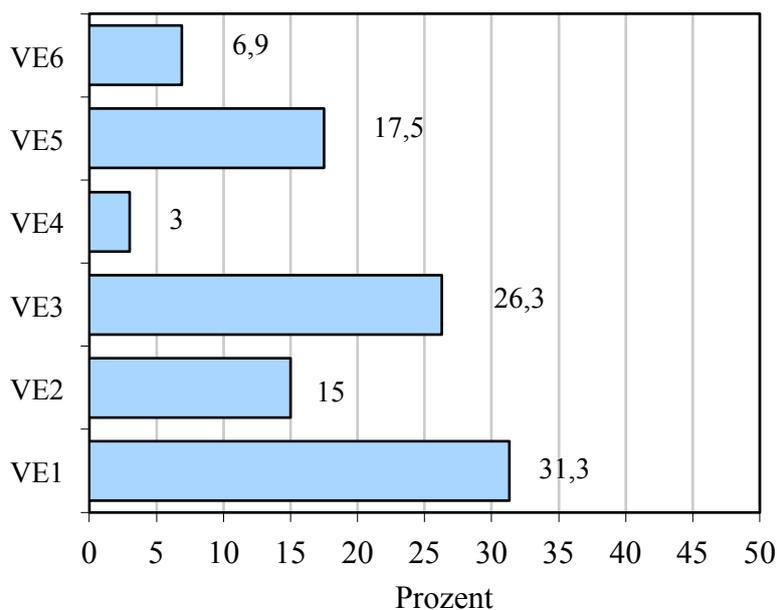
**Tabelle 54.**

Beschäftigungsdauer und Geschlecht in Prozent ( $N=451$ )

	weiblich	männlich	Gesamt
<b>bis 5 Jahre</b>	10.2	8.2	9.2
<b>5 bis 10 Jahre</b>	16.5	9.6	13.3
<b>10 bis 20 Jahre</b>	45.8	29.8	38.3
<b>über 20 Jahre</b>	27.5	52.4	39.2

Während der Anteil der Frauen bei einer Beschäftigungsdauer von 10 bis 20 Jahren in beiden Klassen überwiegt, sind sie in der Klasse der seit über 20 Jahren in der Behörde Tätigen deutlich geringer vertreten.

Die Stichprobengrößen zwischen den Verwaltungseinheiten variieren zwischen  $N=13$  und  $N=136$ . Die Anteile der einzelnen Gruppen an der Gesamtstichprobe liegen damit zwischen 3% und 31.3% (siehe Abbildung 17).



**Abbildung 17.** Anteil der Verwaltungseinheiten an der Gesamtstichprobe

### 3.4.3 Beschreibung der Messinstrumente

Zur Erfassung der transformationalen Führung wurde - auf Grund der Stabilität der Faktoren und der damit verbundenen besseren Interpretierbarkeit der Ergebnisse auf der Ebene der einzelnen Dimensionen - der unter Abschnitt 3.3.3 beschriebene TLI eingesetzt.

Auch in dieser Studie sind die erreichten Werte der internen Konsistenz von  $\alpha = .70$  bis  $\alpha = .90$  zufriedenstellend (siehe Tabelle 55). Das Reliabilitätsmaß der Skala High Performance Expectations liegt mit  $\alpha = .70$  höher als in Studie 2 und erreicht in dieser Studie knapp das Cut-Off-Kriterium nach Nunally (1978). Die Mittelwerte der Skalen IAV, HPE, PIS und IS weichen signifikant vom Skalenmittel 3 ab. Den niedrigsten Wert erreicht mit  $M = 2.43$  die Skala IS. Die Förderung und Forderung der Prüfung der eigenen Annahmen bezüglich der Arbeit wird also eher selten beobachtet. Dagegen wird die individuelle Unterstützung durch die Führungskraft recht hoch beurteilt ( $M = 3.47$ ).

Die Interkorrelation der Skalen fällt, wie erwartet, recht hoch aus und wie in Studie 1 ergeben sich die niedrigsten Zusammenhänge für die Skala HPE. Der höchste Korrelationskoeffizient mit  $r = .79$  wird für IAV und FAGG ausgewiesen (siehe Tabelle 55).

Auch die Korrelation der transaktionalen Skala CR mit den transformationalen Skalen ist entsprechend den in der Literatur berichteten Zusammenhängen und den Ergebnissen der ersten Studie recht hoch.

**Tabelle 55.**

Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der TLI-Skalen

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>IAV</b>	2.53	.94	.88	--						
<b>PAM</b>	3.01	1.06	.87	.73**	--					
<b>FAGG</b>	2.99	1.09	.90	.79**	.77**	--				
<b>HPE</b>	3.11	.94	.70	.41**	.21**	.31**	--			
<b>PIS</b>	3.47	1.01	.85	.48**	.64**	.55**	-.11*	--		
<b>IS</b>	2.43	.83	.80	.62**	.60**	.57**	.38**	.40**	--	
<b>CR</b>	2.95	.99	.85	.63**	.66**	.66**	.17**	.67**	.50**	--

*Anmerkung.* IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS: intellectual stimulation, CR: contingent reward; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Die Konfliktfähigkeit wurde mit einem am Arbeitsbereich Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Freien Universität Berlin entwickelten Instrument erfasst und kommt in dieser Studie erstmalig zum Einsatz (siehe Anhang D). Auf der Basis von Literaturrecherchen und verwandten Instrumenten wurde eine eigene Skala konzipiert (Burhmester, Furman, W., Wittenberg & Reis, 1988; Damm-Rüger & Stiegler, 1996; Frey & Balzer, 2003; Rahim, 1983). Die Skala umfasst 17 Items, in der die Teilnehmer gebeten werden, das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten zu beurteilen. Die Items selbst bezogen sich auf die Konfliktfähigkeit der Führungskraft. Zusätzlich enthält die

Skala ein globales Item zur Überprüfung der Inhaltsvalidität der Skala im Rahmen der Studie. Das Antwortformat wurde an die im Fragebogen verwendeten Instrumente angepasst und bestand aus einer fünfstufigen Likert-Skala, in der sie die Aussage auf das Zutreffen beurteilen sollen ( $1=trifft\ gar\ nicht\ zu$ ,  $2=trifft\ eher\ nicht\ zu$ ,  $3=teils/teils$ ,  $4=trifft\ eher\ zu$   $5=trifft\ zu$ ). Fünf Items wurden negativ formuliert, um einem stereotypen Antwortverhalten vorzubeugen. Diese wurden umkodiert und gehen nun gleichgewichtet und gleichgerichtet in die Skala mit ein. Die interne Konsistenz der Skala kann mit  $\alpha = .96$  als sehr zufriedenstellend betrachtet werden. Mittels einer Hauptkomponentenanalyse wurde überprüft, ob der Skala mehr als eine Dimension zu Grunde liegt. Es wurde ein Faktor mit einem Eigenwert größer 1 extrahiert, der 60.6% der Varianz aufklärt. Der Faktor besteht aus allen 17 Items der Konfliktfähigkeit und die kleinste Faktorladung beträgt  $-.66$  (siehe Tabelle 56). Der Mittelwert der Skala gibt an, dass die Mitarbeiter die Führungskräfte teilweise bis eher zutreffend als konfliktfähig beurteilen (siehe Tabelle 57). Die Überprüfung der Inhaltsvalidität erfolgt aus ökonomischen Gründen mit Hilfe eines Globalitems (*Mein Vorgesetzter ist konfliktfähig.*) Zu diesem Zweck wurde der Gesamtindex mit dem Globalitem korreliert. Die Korrelation von  $r = .85$  ist auf einem Niveau von  $p = .001$  signifikant und lässt die Annahme zu, dass die inhaltliche Validität der Skala gegeben ist.

Zur Anwendung für die Erfassung der Kommunikationskompetenz kommt der *Communicator Competence Questionnaire* (CCQ) von Monge, Bachman, Dillard & Eisenberg, (1982). Der CCQ umfasst insgesamt 17 Items, die zwei Skalen repräsentieren: Encoding und Decoding. Mit diesen Skalen misst der CCQ kodierende und dekodierende Fähigkeiten der zu beurteilenden Person, d.h. die Fähigkeiten eines Vorgesetzten, kommunikative Symbole verständlich zu senden und zu empfangen. Neben den Items der Skalen kommen zwei globale Items zum Einsatz (deutsche Übersetzung siehe Anhang E).

Das ursprüngliche Antwortformat einer siebenstufigen Likertskala wurde an den Gesamtfragebogen angepasst und erfasst nun die Kommunikationskompetenz mittels einer fünfstufigen Likert-Skala ( $1=trifft\ gar\ nicht\ zu$ ,  $2=trifft\ eher\ nicht\ zu$ ,  $3=teils/teils$ ,  $4=trifft\ eher\ zu$   $5=trifft\ zu$ ).

**Tabelle 56.**

Faktorladung und aufgeklärte Varianz (Gesamtindex Konfliktfähigkeit, 17 Items)

	Komponente 60.58%
Kf.5.5	.87
Kf.5.27	.86
Kf.5.4	.84
Kf.5.13	.83
Kf.5.9	.83
Kf.5.1	.81
Kf.5.12	.81
Kf.5.5	.80
Kf.5.29	-.78
Kf.5.8	.77
Kf.5.25	.76
Kf.5.20	.75
Kf.5.17	-.73
Kf.5.2	.71
Kf.5.7	-.71
Kf.6.36	-.67
Kf.5.22	-.66

Die Betrachtung der Mittelwerte zeigt, dass die Kommunikationskompetenz der Führungskraft durchschnittlich recht hoch eingeschätzt wird. Der Mittelwert  $M = 3.65$  für den Gesamtindex Kommunikationsfähigkeit zeigt eine Zustimmung der Befragten an. Die interne Konsistenz der Subskalen liegt unter der des Gesamtindex, aber alles in allem sind diese zufriedenstellend (siehe Tabelle 57). Die Korrelation von  $r = .75$  und  $r = .79$  ( $p < .001$ ) des Gesamtindex mit den Globalitems, die ebenfalls zur Überprüfung der Inhaltsvalidität in die ursprüngliche Version aufgenommen wurden, lassen den Rückschluss auf eine gegebene Inhaltsvalidität zu. Das Verfahren der Überprüfung der In-

haltsvalidität mittels eines Globalitems wird durchaus kritisch bewertet, ist im Rahmen dieser Studie aus ökonomischen Gründen jedoch vertretbar.

**Tabelle 57.**

Mittelwerte, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Korrelationen der Konfliktfähigkeit und der Kommunikationskompetenz

Skala	Anzahl der Items	M	SD	$\alpha$	1	2	3	4
Konfliktfähigkeit	17	3.46	.86	.96	--			
Kommunikationskompetenz	12	3.65	.74	.91	.88**	--		
Encoding	7	3.69	.80	.89	.82**	.96**	--	
Decoding	5	3.59	.77	.78	.82**	.91**	.75**	--

Anmerkung.  $p < .01$

Für die weiteren Analysen wird auf die Unterscheidung Encoding und Decoding verzichtet und nur der Gesamtindex der Kommunikationskompetenz verwendet. Die Korrelation zwischen den beiden Skalen Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz ist mit  $r = .88$  ( $p < .001$ ) recht hoch (siehe Tabelle 57).

Mit Ausnahme der Skala HPE finden sich ebenfalls hohe systematische Zusammenhänge zwischen den Skalen des TLI und der Konfliktfähigkeit und der Kommunikationskompetenz (siehe Tabelle 58). Während HPE signifikante Zusammenhänge von  $r = .15$  und  $r = .16$  mit den beiden Indizes aufweist, zeigen die anderen transformationalen Skalen Zusammenhänge ab  $r = .53$ . Der höchste Zusammenhang mit der Kommunikationskompetenz findet sich zu PAM und nicht, wie inhaltlich zu erwarten wäre, mit IAV.

**Tabelle 58.**

Korrelationen TLI mit Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz

	IAV	PAM	FAGG	HPE	PIS	IS	CR
KF	.70**	.82**	.76**	.15**	.68**	.53**	.66**
KK	.67**	.80**	.72**	.16**	.64**	.55**	.63**
Encoding	.67**	.75**	.69**	.21**	.53**	.55**	.56**
Decoding	.56**	.75**	.65**	.08	.69**	.47**	.64**

*Anmerkung.* \*\* $p < .01$ ; IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS: intellectual stimulation, CR: contingent reward; KF = Konfliktfähigkeit; KK = Kommunikationskompetenz

Zur Erfassung der Kommunikation kommen alle in Studie 1 und Studie 2 berichteten Skalen zum Einsatz. Die Skalen Behinderung durch mangelnde Information, regelmäßige Besprechungen mit dem Vorgesetzten und horizontale Kommunikation werden in der gleichen Version wie in Studie 2 verwendet und die Skala Unterstützung durch den Vorgesetzten entspricht der in Studie 1 eingesetzten Skala. Die interne Konsistenz der Skalen ist sehr zufriedenstellend und liegt zum Teil über den Werten der ersten beiden Studien. Die höchste interne Konsistenz erreicht der Gesamtindex Kommunikation mit  $\alpha = .93$ . Die Mittelwerte zeigen die Tendenz zu einer positiv wahrgenommenen Kommunikation. Die wahrgenommene Behinderung durch mangelnde Information liegt deutlich unter dem Skalenmittel. Am zufriedensten sind die Mitarbeiter mit der Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten ( $M = 3.78$ ). Am niedrigsten wird dazu im Vergleich die horizontale Kommunikation bewertet, aber auch hier geht die Tendenz in die positive Richtung. Diese differenzierten Ergebnisse spiegeln sich auch in den Mittelwerten der Indizes wider. So sind die Befragten mit der Vorgesetztenkommunikation zufriedener als mit der Kommunikation ohne Führungsbezug. Die Interkorrelation der Skalen ist wie erwartet recht hoch und die Ergebnisse aus Studie 1 und 2 werden somit repliziert (siehe Tabelle 59).

**Tabelle 59.**

Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der Kommunikations-Skalen (Studie 3)

	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>B1</b>	2.69	.95	.86	--						
<b>B2</b>	3.49	.87	.87	-.48**	--					
<b>B3</b>	3.32	.84	.87	-.58**	.59**	--				
<b>B4</b>	3.78	.83	.85	-.48**	.71**	.59**	--			
<b>Komm-Sat</b>	3.31	.78	.89	-.81**	.61**	.94**	.61**	--		
<b>Komm-lead</b>	3.66	.78	.90	-.52**	.91**	.63**	.94**	.65**	--	
<b>Komm</b>	3.46	.71	.93	-.75**	.81**	.89**	.83**	.93**	.88**	--

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; B4 = Unterstützung durch die direkte Führungskraft; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-lead = Index Vorgesetztenkommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit;  $p < .01$

### 3.4.4 Ergebnisse

Das Korrelationsmuster zwischen den Kommunikationskalen und den Skalen der transformationalen Führung sowie der Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz fällt sehr einheitlich aus (siehe Tabelle 60). Wie auch in Studie 2 bildet die einzige Ausnahme die Skala HPE. Die hier auftretenden Zusammenhänge zur Kommunikation liegen deutlich unter denen der anderen transformationalen Skalen ( $r = -.10$  bis  $r = .18$ ). Am niedrigsten fallen die Zusammenhänge der Behinderung durch mangelnde Information mit den Führungsskalen und auch der Konfliktfähigkeit und der Kommunikationskompetenz aus. Wie erwartet sind diese Zusammenhänge negativ. Die Korrelationen der Kommunikationskalen haben mit denen in Studie 2 vergleichbare Werte und weichen von den Ergebnissen der ersten Studie ab. Diese Abweichung betrifft den schon in Stu-

die 2 berichteten höheren Zusammenhang zwischen der horizontalen Kommunikation und der Führung sowie auch die Höhe der negativen Zusammenhänge mit der Behinderung durch mangelnde Information. Der stärkste Zusammenhang in der Korrelationsmatrix findet sich zwischen dem Index Vorgesetztenkommunikation und der Kommunikationskompetenz ( $r = .79$ ). Insgesamt zeigen die Kommunikationsskalen und -indizes hohe systematische Zusammenhänge mit der Konfliktfähigkeit und der Kommunikationskompetenz ( $r = -.44$  bis  $r = .79$ ).

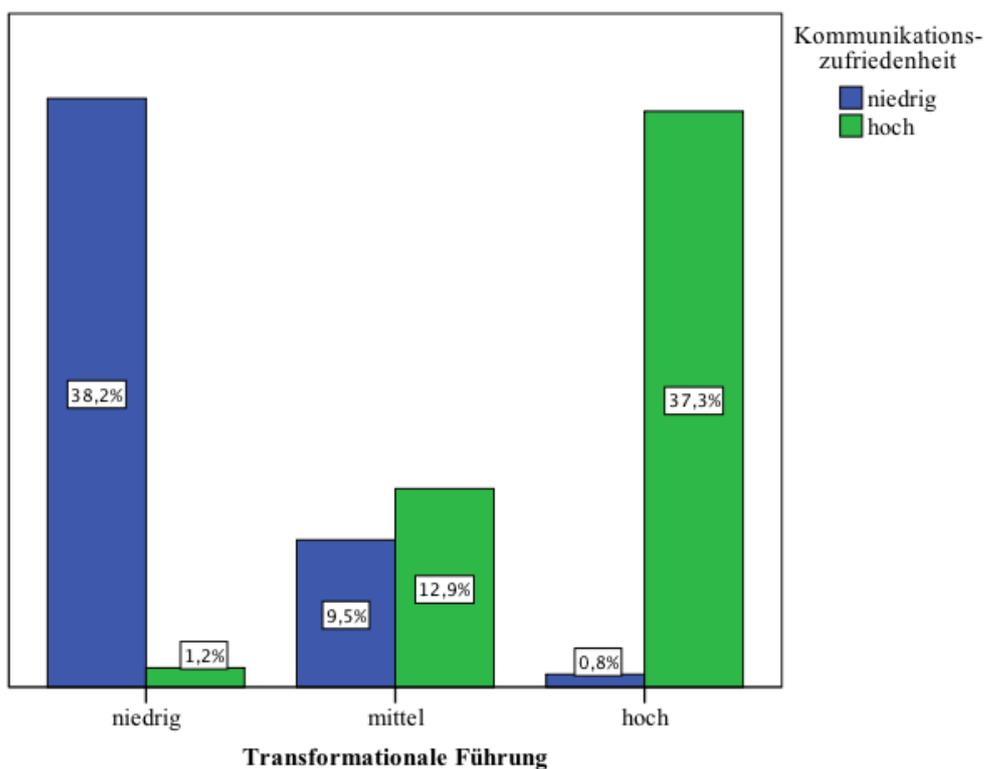
**Tabelle 60.**

Korrelationen der Kommunikation mit Führung, Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz

	B1	B2	B3	B4	Komm- sat	Komm- lead	Komm
IAV	-.42**	.54**	.54**	.56**	.55**	.60**	.63**
PAM	-.42**	.65**	.56**	.68**	.57**	.72**	.69**
FAGG	-.46**	.60**	.60**	.60**	.61**	.65**	.68**
HPE	-.10*	.18**	.16**	.12*	.16**	.16**	.17**
PIS	-.33**	.47**	.46**	.58**	.46**	.57**	.56**
IS	-.30**	.51**	.38**	.51**	.39**	.55**	.50**
CR	-.33**	.50**	.46**	.56**	.46**	.58**	.56**
KF	-.44**	.66**	.62**	.71**	.62**	.74**	.74**
KK	-.44**	.69**	.60**	.77**	.61**	.79**	.75**
Encoding	-.45**	.67**	.59**	.73**	.60**	.75**	.73**
Decoding	-.37**	.63**	.53**	.71**	.52**	.73**	.67**

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; B4 = Unterstützung durch die direkte Führungskraft; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-lead = Index Vorgesetztenkommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit; IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS: intellectual stimulation, CR: contingent reward; KF = Konfliktfähigkeit; KK = Kommunikationskompetenz; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Wie in den Studien zuvor werden auch hier die Zusammenhänge mit einem Blick auf die Verteilung der allgemeinen Kommunikationszufriedenheit (Komm) auf hoch, mittel und niedrig transformational geführte Gruppen verdeutlicht. Zu diesem Zweck wurden die Befragten über die Bildung von Quartilen für den Kommunikationsindex Komm wiederum in vier gleichgroße Gruppen geteilt und eine hoch-zufriedene und eine niedrig-zufriedene Gruppe definiert. Mit Hilfe von Perzentilen wurden für die transformationale Führung drei gleich große Gruppen (niedrig, mittel und hoch) bestimmt. Anhand einer Kreuztabelle wurde die Verteilung der hohen und niedrigen Kommunikationsgruppen geprüft und in Abbildung 18 graphisch dargestellt.



**Abbildung 18.** Verteilung der Gruppenmitglieder hohe und niedrige Zufriedenheit mit der Kommunikationskultur auf die Gruppen niedrige, mittlere und hohe transformationale Führung in Prozent

In der Gruppe der niedrig Zufriedenen befinden sich 117 Personen. 78.6% von ihnen werden den niedrig transformational Geführten zugeordnet, was einem Anteil von 38.2% aller Personen entspricht. Nur zwei der (1.7%) Befragten mit niedrigen Zufriedenheitswerten finden sich in der Gruppe der hoch transformational Geführten. Den hoch Zufriedenen gehören 124 Mitarbeiter an. Mit einem Anteil von 72.6% finden sich 90 von ihnen in der Gruppe der hoch transformationalen Führung wieder. Lediglich drei der hoch zufriedenen Befragten (2.4%) werden der niedrig transformationalen Führung zugeordnet. Eine Zuordnung zur mittleren transformationalen Gruppe erfolgt für 19.7% der niedrig und 25% der hoch Zufriedenen der Personen.

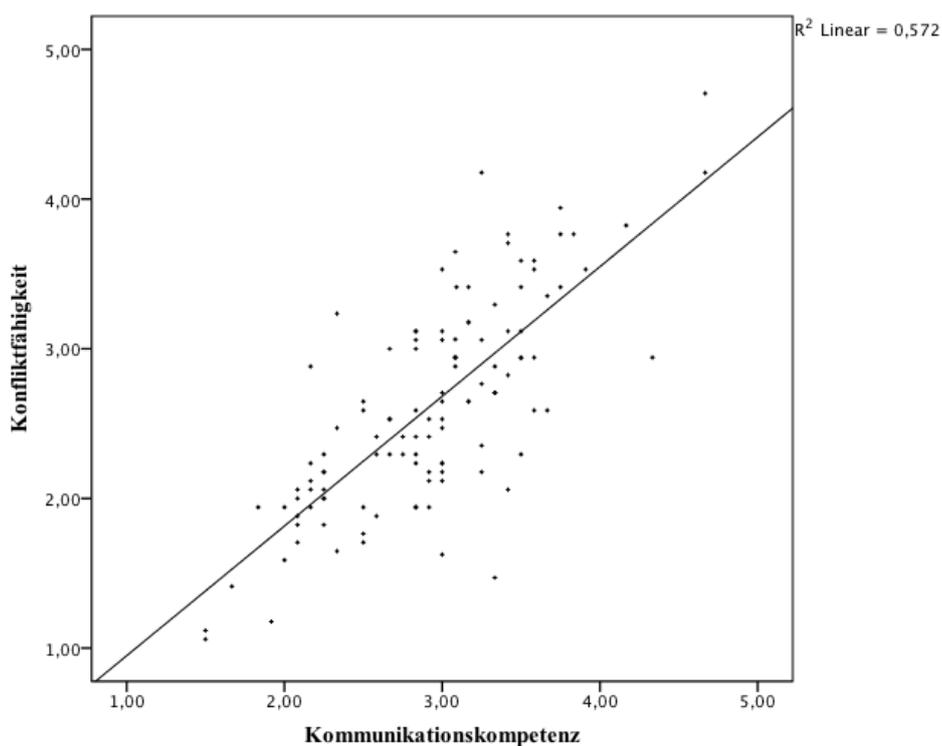
In Tabelle 61 werden die Mittelwerte der hoch und niedrig zufriedenen Personen mit der Kommunikation für die Konfliktfähigkeit und die Kommunikationskompetenz beschrieben und verglichen. Die Mittelwerte der Konfliktfähigkeit ( $M = 2.61$ ) und der Kommunikationskompetenz ( $M = 2.92$ ) sind, wie erwartet, in der Gruppe der niedrigen Kommunikationszufriedenen deutlich geringer als in der hohen Gruppe. Der Unterschied zwischen den Gruppen ist signifikant. Diese Ergebnisse gleichen den in Studie 1 und 2 berichteten Mittelwertunterschieden der Führung in den Gruppen der Kommunikationszufriedenheit. Die Mittelwerte für die Konfliktfähigkeit und die Kommunikationskompetenz liegen über dem Mittelwert der transformationalen Führung ( $M = 3.58$ ), der sich für die hoch Kommunikationszufriedenen berichten lässt. Die Bewertung der transformationalen Führung fällt bei den niedrig Kommunikationszufriedenen mit  $M = 2.21$  noch unter die Einschätzung der Konfliktfähigkeit und der Kommunikationskompetenz.

**Tabelle 61.**

Mittelwerte Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz für die Gruppen hohe und niedrige Zufriedenheit mit der Kommunikationsqualität

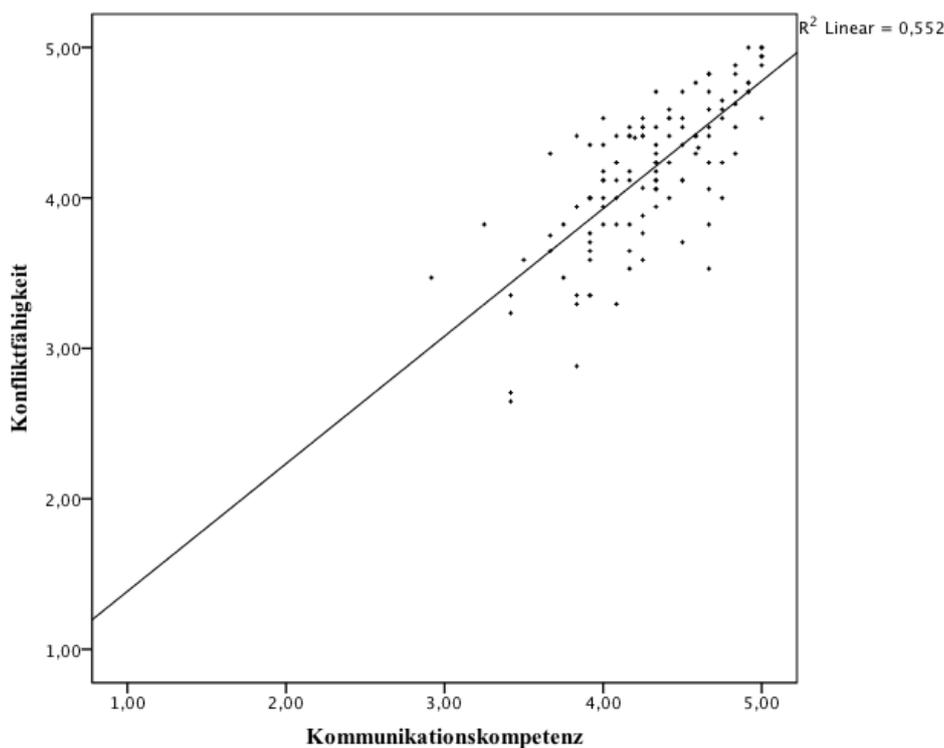
	Kommunikationsqualität		
	niedrig	hoch	
Konfliktfähigkeit	2.61	4.18	$T(239) = -20.1 (p < .001)$
Kommunikationskompetenz	2.92	4.19	$T(239) = -20.2 (p < .001)$

Wie auch für die Führungsmessinstrumente der vorherigen Studien berichtet, lassen sich für Personen mit hohen Zufriedenheitswerten in der Kommunikation ebenfalls hohe Werte bei der Einschätzung der Konfliktfähigkeit und der Kommunikationskompetenz der Führungskraft finden. Im umgekehrten Fall bewerten Personen mit geringem Zufriedenheitsmaß in der Kommunikation ihre Führungskraft auf beiden Messinstrumenten niedriger. Dies wurde mit dem Vergleich der Mittelwerte bestätigt. Um jedoch einen Eindruck über die tatsächliche Verteilung zu bekommen, wurden zu diesem Zweck Streudiagramme erstellt (siehe Abbildung 19 und Abbildung 20). Die Geraden zeigen einen deutlichen positiven Zusammenhang zwischen Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz in beiden Gruppen. Die Anpassungsgüte in beiden Gruppen liegt über der in Studie 1 für den MLQ und LBDQ berichteten, wie auch der sehr viel engeren Streuung der Punktwolken um die Geraden im Vergleich zu Abbildung 10 und Abbildung 11 zu entnehmen ist.



**Abbildung 19.** Streuung Gruppe niedrige Zufriedenheit mit der Kommunikation zwischen Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit ( $N = 117$ )

Die Streuung in der Gruppe der niedrigen Zufriedenheitsgruppe ( $R^2 = .57$ ) folgt stärker dem linearen Trend als in der hoch zufriedenen Gruppe ( $R^2 = .55$ ). Allerdings lässt sich der Punktwolke in Abbildung 19 auch entnehmen, wie stark die Gruppe um das Skalenmittel in beide Richtungen streut. Dagegen findet sich die Punktwolke der hohen Kommunikationszufriedenheit bis auf wenige Ausreißer im oberen rechten Quadranten, bei einer gedachten Teilung des Diagramms in Quadranten an den Skalenmittelpunkten (siehe Abbildung 20).



**Abbildung 20.** Streuung Gruppe hohe Zufriedenheit mit der Kommunikation zwischen Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit ( $N = 124$ )

Die Kommunikationskompetenz und die Konfliktfähigkeit haben einen großen Einfluss auf die Kommunikation. Am höchsten ist die Aufklärung für die Unterstützung durch die direkte Führungskraft mit einer aufgeklärten Varianz von 60% (siehe Tabelle 62). Den geringsten Einfluss von 21% haben sie auf die Behinderung durch mangelnde Informationen. Die Vorhersagekraft der Kommunikationskompetenz und der Konfliktfähigkeit ist vergleichbar mit der der transformationalen Skalen (23%) und den Ergebnis-

sen für die Führungsinstrumente in Studie 2. Für keinen der weiteren Kommunikationsaspekte liegt die Aufklärung der Varianz durch die Kommunikationskompetenz und die Konfliktfähigkeit unter den Führungsmodellen. Die Aufklärung der Varianz für die Qualität der regelmäßigen Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, die horizontale Kommunikation und die Unterstützung durch die direkte Führungskraft liegen 1% bis 8% über der der transformationalen Skalen.

### Tabelle 62.

Beta-Gewichte und Werte der Regressionsanalyse zur Vorhersage der Kommunikationsaspekte durch Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz

	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>
Konfliktfähigkeit	.21*	.21**	.41**	.17**
Kommunikationskompetenz	.26**	.51**	.24**	.62**
<i>R</i>	.46	.70	.64	.77
<i>R</i> <sup>2</sup>	.21**	.49**	.40**	.60**

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; B4 = Unterstützung durch die direkte Führungskraft; Komm = Gesamtindex Kommunikation; Komm-lead = Index Vorgesetztenkommunikation; Komm-sat = Index Kommunikationszufriedenheit;; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Das gemeinsame Modell der transformationalen Führung mit der Kommunikationskompetenz und der Konfliktfähigkeit bringt für die Behinderung durch mangelnde Information einen geringen aber signifikanten Zugewinn an Varianzaufklärung von 1%. Insgesamt klärt das Modell 24% der Varianz auf. Einen Beitrag zur Vorhersage leisten nur FAGG ( $\beta = -.22$ ) und die Kommunikationskompetenz ( $\beta = -.18$ ). Dies unterscheidet sich in Bezug auf die transformationale Führung auch im Vergleich zu den Ergebnissen der Studie 2. Während dort PIS entscheidend zur Aufklärung beiträgt, hat die Skala in den Ergebnissen dieser Studie keine Relevanz für die Behinderung durch mangelnde Information.

Der Einfluss des gemeinsamen Modells auf die regelmäßige Besprechung mit dem direkten Vorgesetzten ist mit 52% aufgeklärter Varianz deutlich höher gegenüber der Varianzaufklärung der Kommunikationsaspekte ohne Führungsbezug.

### Tabelle 63.

Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf die wahrgenommene Behinderung durch mangelnde Information

<b>Einflussvariablen</b>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>
IAV	-.13	-.12
PAM	-.09	.01
FAGG	-.26**	-.22**
HPE	.05	.04
PIS	-.06	-.02
IS	-.02	.00
KF		-.02
KK		-.18*
$R^2$	.23	.24
<i>Änderung in <math>R^2</math></i>	.23**	.01*

*Anmerkung. Model 1:* IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS: intellectual stimulation, ; *Model 2:* Identifying and Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individual Support, Intellectual Stimulation, Konfliktfähigkeit, Kommunikationskompetenz; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;

Die Aufnahme der Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit zur transformationalen Führung erbringt eine zusätzliche Varianzaufklärung von 6% (siehe Tabelle 64). Einen bedeutsamen Einfluss hat in diesem Zusammenhang die Kommunikationskompetenz. Die Aufnahme dieser Skala führt auch zu einer starken Veränderung der Beta-Gewichte der transformationalen Skalen. Von vorher drei relevanten Skalen zeigt sich nun nur noch IS als sehr bedeutsam und PAM, allerdings mit einem geringeren Signifi-

kanzniveau. FAGG hat sich in den Führungsmodellen als bedeutsamster Prädiktor herauskristallisiert, unter dem gemeinsamen Modell mit der Kommunikationskompetenz verliert es jedoch seine Bedeutung als Prädiktor für die regelmäßigen Besprechungen mit dem direkten Vorgesetzten.

#### **Tabelle 64.**

Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf Regelmäßige Besprechungen mit dem Vorgesetzten

<b>Einflussvariablen</b>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>
IAV	-.01	-.04
PAM	.38**	.15*
FAGG	.20**	.10
HPE	-.01	.01
PIS	.06	-.03
IS	.16**	.13**
KF		.08
KK		.40**
$R^2$	.46	.52
<i>Änderung in <math>R^2</math></i>	.46**	.06**

*Anmerkung. Model 1:* IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS: intellectual stimulation,; *Model 2:* Identifying and Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individual Support, Intellectual Stimulation, Konfliktfähigkeit, Kommunikationskompetenz; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;

Vergleichbar mit den Ergebnissen der Studie 2 lässt sich in dieser Studie die Bedeutsamkeit der transformationalen Führung für die horizontale Kommunikation replizieren. Die aufgeklärte Varianz von 39% liegt jedoch unter dem erreichten Wert in Studie 2 (45%). Ebenfalls wie in Studie 2 werden die Skalen FAGG und PIS im Führungsmodell als relevante Prädiktoren identifiziert. Nach Hinzunahme der Konfliktfähigkeit und

Kommunikationskompetenz trägt nur noch FAGG signifikant zur Vorhersage der horizontalen Kommunikation bei. Der bedeutsamste Prädiktor im gemeinsamen Modell ist die Konfliktfähigkeit (siehe Tabelle 65). Die gemeinsame Varianzaufklärung beträgt nun 43%. Die Konfliktfähigkeit trägt lediglich zur Vorhersage der horizontalen Kommunikation bei. Für alle anderen Kommunikationsaspekte leistet sie in den gemeinsamen Modellen mit der transformationalen Führung und der Kommunikationskompetenz keinen signifikanten Beitrag.

### Tabelle 65.

Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf horizontale Kommunikation

<b>Einflussvariablen</b>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>
IAV	.12	.08
PAM	.13	-.07
FAGG	.33**	.23**
HPE	.01	.02
PIS	.15**	.06
IS	-.02	-.03
KF		.25**
KK		.19*
$R^2$	.39	.43
<i>Änderung in <math>R^2</math></i>	.39**	.04**

*Anmerkung. Model 1:* IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS: intellectual stimulation, ; *Model 2:* Identifying and Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individual Support, Intellectual Stimulation, Konfliktfähigkeit, Kommunikationskompetenz; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;

Die Kommunikationskompetenz ist der bedeutendste Prädiktor für die Kommunikationsszufriedenheit mit Führungsbezug. Auch bei der Vorhersage der Unterstützung durch

den direkten Vorgesetzten trägt sie signifikant zur Aufklärung der Varianz bei und erweist sich als wichtigster Prädiktor im gemeinsamen Modell (siehe Tabelle 66). Die Hinzunahme der Kommunikationskompetenz und der Konfliktfähigkeit zu den transformationalen Skalen erbringt eine zusätzliche Varianzaufklärung von 9%. Mit 61% aufgeklärter Varianz durch das gemeinsame Modell ist an dieser Stelle noch einmal der Einfluss der transformationalen Führung auf die wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft repliziert worden.

### Tabelle 66.

Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf Unterstützung durch den Vorgesetzten

<b>Einflussvariablen</b>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>
IAV	.04	.01
PAM	.37**	.09
FAGG	.10	-.02
HPE	-.04	-.01
PIS	.20**	.10*
IS	.14**	.10*
KF		.07
KK		.53**
$R^2$	.52	.61
<i>Änderung in <math>R^2</math></i>	.52**	.09**

*Anmerkung.* *Model 1:* IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS: intellectual stimulation,; *Model 2:* Identifying and Articulating a Vision, Providing an Appropriate Model, Fostering the Acceptance of Group Goals, High Performance Expectations, Providing Individual Support, Intellectual Stimulation, Konfliktfähigkeit, Kommunikationskompetenz; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Bereits in Studie 1 wurden 54% durch die transformationale Führung (MLQ) allein aufgeklärt. Während im alleinigen Führungsmodell die Skalen PAM, PIS und IS einen bedeutsamen Beitrag zur Vorhersage leisten, verändert sich die Höhe und Signifikanz der

Beta-Gewichte im gemeinsamen Modell mit der Kommunikationskompetenz und der Konfliktfähigkeit deutlich. Nur noch PIS und IS leisten nun auf einem geringeren Signifikanzniveau von  $p < .05$  einen Beitrag zur Vorhersage der Unterstützung durch den Vorgesetzten (siehe Tabelle 66).

Die letzte Analyse dieser Studie prüft die Relevanz der Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit für die transformationale Führung. Die aufgeklärte Varianz für die transformationale Führung durch die beiden Facetten der sozialen Kompetenz beträgt in dieser Studie 68% ( $R = .83$ ,  $F(2,446) = 476,2$ ;  $p < .001$ ), wobei sich das Konfliktverhalten ( $\beta = .53$ ,  $p < .001$ ) als stärkerer Prädiktor erweist als die Kommunikationskompetenz ( $\beta = .32$ ,  $p < .001$ ).

### 3.4.5 Diskussion

#### *Annahme 28 bis 30*

Die postulierten Annahmen werden durch die Ergebnisse teilweise bestätigt. Wie erwartet zeigt sich ein einheitliches Korrelationsmuster zwischen den Aspekten der Kommunikationsqualität und der transformationalen Führung sowie auch mit der Kommunikationskompetenz und der Konfliktfähigkeit. Einzig HPE weist nur einen geringen Zusammenhang zur Kommunikation auf. Die höchste Korrelation findet sich zwischen der wahrgenommenen Unterstützung durch die direkte Führungskraft und der Kommunikationskompetenz. Sie fällt überraschenderweise höher aus als die Enge des Zusammenhangs mit der Besprechungsqualität, eine Situation von der angenommen werden könnte, dass sich hier ein erfolgreiches Kommunikationsverhalten am ehesten zeigt. Die Differenz der Korrelationsmaße sind entgegen der Annahme für die horizontale Kommunikation im Vergleich zu den führungsbezogenen Kommunikationsaspekten sehr gering und für FAGG findet sich zwischen den Korrelationen mit der Besprechungsqualität, der horizontalen Kommunikation und der Unterstützung durch die Führungskraft kein Unterschied in der Enge des Zusammenhangs. Für den wahrgenommenen Informationsmangel finden sich die niedrigsten Korrelationsmaße; es werden aber eher die Werte aus Studie 2 als aus Studie 1 repliziert.

Auf der Basis der Indizes wird die Relevanz der Konfliktfähigkeit und der Kommunikationskompetenz am deutlichsten, sowohl für die Kommunikation mit Führungsbezug als auch für die Kommunikation mit geringem Führungsbezug.

#### *Annahme 31 bis 34*

Zwischen Personen, die eher unzufrieden mit der Kommunikationsqualität sind und Personen, die hohe Zufriedenheitswerte aufweisen, findet sich ein deutlicher Unterschied in der Einschätzung der Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz ihrer Führungskräfte. Insgesamt beurteilt die hoch zufriedene Gruppe das gezeigte Verhalten ihrer Führungskräfte als eher kompetent und fähig, während die Unzufriedenen die entsprechende Kompetenz und Fähigkeit ihren Führungskräften eher absprechen oder tendenziell nur teilweise zuschreiben. Die Streuung der Beurteilungen zeigt ein differenzierteres Ergebnis. Während die hoch zufriedenen Personen ein recht einheitliches Bild abliefern und sich mit wenigen Ausnahmen im hoch-hoch Quadranten der Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz finden, ist die Verteilung der Unzufriedenen über die Quadranten deutlich größer. So findet sich zwar die Mehrheit dieser Personen im niedrig-niedrig Quadranten, aber ein nicht unerheblicher Teil auch im hoch-hoch Quadranten und im Quadranten, der eine hohe Kommunikationskompetenz, aber eine niedrige Konfliktfähigkeit aufweist. Dies könnte Aufschluss über die Bedingungen der Zufriedenheit mit der Kommunikation geben. Da Kommunikationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit als unabhängig voneinander zu betrachten sind, kann eine hohe Ausprägung in beiden Dimensionen als eine positive Bedingung für eine hohe Kommunikationsqualität betrachtet werden. Eine Führungskraft, die jedoch nur eine oder wenige hoch ausgeprägte Facetten sozial kompetenten Verhaltens zeigt, wird die Zufriedenheit mit der Kommunikationsqualität nur zu einem Teil beeinflussen.

Dies zeigt sich auch in der Betrachtung der Vorhersagekraft der beiden Konstrukte. Sowohl die Kommunikationsfähigkeit als auch die Konfliktfähigkeit eignen sich zur Vorhersage der Kommunikationsqualität, wobei bis auf die horizontale Kommunikation die Kommunikationskompetenz den größeren Einfluss ausübt. Für die Qualität der horizontalen Kommunikation ist die Konfliktfähigkeit eher von Bedeutung; diese Relevanz bleibt auch in der gemeinsamen Vorhersage mit der transformationalen Führung beste-

hen. Die Förderung der Gruppenziele (FAGG) und die Konfliktfähigkeit fördern eine positive horizontale Kommunikation. Aufgrund der Ergebnisse liegt die Vermutung nahe, dass es sich bei der Konfliktfähigkeit, der Kommunikationskompetenz und der Führung ebenfalls teilweise um redundante Inhalte handelt, die über die Hinzunahme der differenzierten Betrachtung des Führungsverhaltens für die Vorhersage der Kommunikationsqualität erklärt werden kann. So verringern sich die Beta-Gewichte der transformationalen Skalen als auch die der Kommunikationskompetenz und der Konfliktfähigkeit im gemeinsamen Modell. Auch die zusätzliche Varianzaufklärung von 4% ist als gering zu bezeichnen.

Den stärksten Einfluss üben die Konfliktfähigkeit und die Kommunikationsfähigkeit auf die wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft aus. 60 Prozent des unterstützenden Verhaltens werden durch sie erklärt und die Hinzunahme der transformationalen Führung führt lediglich zu einer zusätzlichen Aufklärung von einem Prozent. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen lassen die Vermutung zu, dass die hohe Zufriedenheit in diesem Bereich über die Kommunikationskompetenz gefördert wird.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Vorhersagekraft der beiden Aspekte der sozialen Kompetenz vergleichbar mit denen der transformationalen Führung ist und alle Aspekte zusammen genommen einen höheren Anteil der Kommunikationsqualität vorherzusagen, dieser Zugewinn jedoch vergleichsweise niedrig ausfällt.

### *Annahme 35*

Die Vorhersagekraft der Konfliktfähigkeit und der Kommunikationskompetenz für die transformationale Führung ist mit 68% beachtlich. Möglicherweise wird ein Verhalten, dass auf eine erhöhte Konfliktfähigkeit der Führungskraft hinweist in den Augen der Mitarbeiter ein Bestandteil der transformationalen Führung, denn bei der Vorhersage dieser spielt sie eine größere Rolle als die Kommunikationsfähigkeit, verliert jedoch ihre Relevanz in der Vorhersage der Kommunikationsqualität in den gemeinsamen Modellen. Es ist daher die Frage zu beantworten, ob es sich hier ebenfalls um redundante Inhalte handelt, während die Kommunikationskompetenz einen Bestandteil beinhaltet, der nicht über die transformationale Führung erhoben wird. Dieser Bestandteil könnte die Fähigkeit sein, Informationen zu empfangen und korrekt zu entschlüsseln. Trans-

formationale Führung ist ein sehr interaktives Konzept und beschreibt eine proaktive, agierende und unterstützende Führungsperson. Um jedoch erfolgreich zu führen, ist es notwendig sich als Führungskraft zurückzunehmen und den Mitarbeitern in ihren Sorgen, Wünschen und Erwartungen zuzuhören, also Informationen erfolgreich zu dekodieren. Diese Fähigkeit ist die Grundlage, um existierende Barrieren, Probleme und Konflikte zu erkennen und adäquat reagieren zu können, denn sie stellt sicher, dass Mitteilungen richtig verstanden werden (Barge & Hirokawa, 1989).

#### 4 Diskussion

Nach Yukl (1999) zeichnen sich die charisamtischen und transformationalen Führungsansätze dadurch aus, dass sie „do not describe the underlying influence processes clearly, nor do they specify how the leader behaviors are related to these processes“ (S. 301). Diese Arbeit versucht einen Beitrag zur Klärung zu leisten, wie sich transformationales Führungsverhalten auf die Qualität der Kommunikation in einer Organisation auswirkt und zu überprüfen, ob bestimmte transformationale Verhaltensdimensionen identifiziert werden können, die sich besonders bei der Beeinflussung der Kommunikationsqualität hervorheben. Die Ergebnisse belegen den positiven Einfluss transformationalen Führungsverhaltens auf die Qualität der Kommunikation. Die Betrachtung der Zufriedenheit mit der Vorgesetztenkommunikation weist mögliche Interaktionsprozesse aus, die das Verhalten einer transformationalen Führungsperson differenzierter zu erklären vermögen. In allen drei Studien und unabhängig vom Messinstrument erweist sich die Intellektuelle Stimulierung (IS) als bedeutsam für eine erfolgreiche Vorgesetztenkommunikation (siehe Tabelle 67). Des weiteren erweist sich mit Ausnahme von Studie 3 die individuelle Unterstützung (IS und PIS) als ein erfolgreicher Faktor. Eine Führungskraft, die freundlich, hilfsbereit, rücksichtsvoll und verständnisvoll mit ihren Mitarbeitern umgeht, fördert die Zufriedenheit mit der Kommunikation, insbesondere die wahrgenommene Informationsunterstützung durch die Führungskraft und die Mitarbeiterkommunikation. Ein weiterer zentraler Schlüssel ist die Förderung der Gruppenziele (FAGG). Ein entsprechendes Verhalten der Führungskraft mindert den wahrgenommenen Informationsmangel, wirkt sich positiv auf die horizontale Kommunikation aus und fördert die Qualität der Besprechungen. Keine Rolle spielt dieses Verhalten für die wahrgenommene Unterstützung durch das Informationsverhalten des Vorgesetzten. Untersuchungen zu der Zufriedenheit in Kommunikationsstrukturen (Bavelas, 1950; Shaw, 1964; Leavitt, 1951) konnten belegen, dass es selten gelingt, die individuelle und die Gruppenzufriedenheit auf ein Niveau zu bringen. An dieser Stelle ist die Situation also ursächlich für den Einfluss des Führungsverhaltens auf die Zufriedenheit mit der Kommunikation. Die Aufgabe einer Führungsperson besteht also in einer Besprechungssituation darin, sowohl eine individuelle Zufriedenheit mit der Informationsweitergabe sowie eine Zufriedenheit in der Gruppe mit der Informationsweitergabe herzustellen. Letztendlich ist es wichtig, zur gemeinsamen Zielerreichung sicher zu stellen,

dass alle an einem Strang ziehen. So findet sich hier vielleicht kein Gegensatz, sondern eher ein weiteres „Führungsdilemma“.

**Tabelle 67.**

Signifikante Beta-Gewichte der transformationalen Skalen

		<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>
<b>MLQ</b>	Ila		.24**		.25**
<b>Studie 1</b>	IM	-.10*		.09*	
	IS		.25**		.39**
	IC	-.12*	.13**	.34**	.17**
<b>MLQ</b>	IM		.16*	.16**	
<b>Studie 2</b>	IS	-.23**	.31**	.26**	
	IC	-.28**	.27*	.30**	
<b>TLI</b>	FAGG	-.23**	.26**	.44**	
<b>Studie 2</b>	PIS	-.19**	.20**	.19**	
	IS-TLQ		.15**	.13*	
<b>TLI</b>	PAM		.38**		.37**
<b>Studie 3</b>	FAGG	-.26**	.20**	.33**	
	PIS			.15**	.20**
	IS-TLQ		.16**		.14**

*Anmerkung.* B1 = Behinderung durch mangelnde Information; B2 = Regelmäßige Besprechungen beim direkten Vorgesetzten, B3 = Kommunikation; Ila = Idealized Influence attributed; Iib = Idealized Influence behavior; IM = Inspirational Motivation; IS = Intellectual Stimulation; IC = Individual Consideration; IAV: identifying and articulating a vision, PAM: providing an appropriate model, FAGG: fostering the acceptance of group goals, HPE: high performance expectations, PIS: providing individual support, IS-TLQ: intellectual stimulation; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

In Situationen, in denen es um die Weitergabe von Informationen an Einzelpersonen geht, spielt die Förderung des Gruppenziels keine Rolle mehr für die Zufriedenheit mit der Kommunikation. An dieser Stelle kommt ein anderes Verhalten zum Tragen: das vorbildliche konsistente Verhalten, das die Werte vermittelt, für die die Führungskraft eintritt. Eine Führungskraft, die erfolgreich die Kommunikation fördert, ist somit sehr vielseitig: sie fördert die Gruppe und die einzelnen Mitarbeiter *und* bleibt dabei widerspruchsfrei in ihrem Verhalten und ihren Werten treu. Diese charismatische Komponente unterscheidet die transformationale Führung von der mitarbeiterorientierten Führung des verhaltenstheoretischen Ansatz, die sich auf die Förderung von Kameradschaft, gegenseitigem Vertrauen und der Aufrechterhaltung von Sympathie und Respekt kennzeichnet (Bryant, 2002). Entsprechend klärt die transformationale Führung mehr zur Erklärung einer erfolgreichen Vorgesetztenkommunikation bei (Annahme D). Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen von de Vries et al. (2010) wieder, die belegen konnten, dass sich die charismatische bzw. transformationale Führung durch eine Vielzahl von wirksamen Kommunikationsstilen kennzeichnen lässt, wobei sich die mitarbeiterorientierte Führung durch einen unterstützenden Kommunikationsstil, die Ausdruckskraft sowie das Fehlen verbaler Aggressivität auszeichnet. Transformationale Führung und mitarbeiterorientierte Führung sind daher beide hoch interaktive und somit hoch-kommunikative Führungsstile, wobei die kommunikativen Anteile der transformationalen Führung deutlich höher sind. Dies zeigt auch ein Blick über alle Studien hinweg. Personen, die die Kommunikationsqualität als gut einschätzen und hohe Zufriedenheitswerte aufweisen, finden sich auch eher unter den hoch-transformationale Geführten wieder.

Eine Bestätigung in den Ergebnissen findet sich für die postulierte Stärkung des Teamgeistes durch Inspirational Motivation (Bass, 1995). Sowohl die inspirierende Motivation (IM des MLQ) als auch die Förderung der Gruppenziele (FAGG) als motivationale Komponente des TLI stärken die horizontale Kommunikation. Auch die auf der Theorie basierende Erwartung, dass sich die Förderung von innovativem Denken (Intellectual Stimulation) positiv in Besprechungen bemerkbar macht, wird erwiesen. Dagegen spielen die Skalen Identifying and Articulating a Vision (TLI) und Idealized Influence Behavior des MLQ, die in der Korrelationsmatrix einen hohen Zusammenhang zur Kommunikation aufweisen und eine positive Auswirkung auf die wahrgenommene Qualität

der Vorgesetztenkommunikation erwarten lassen, keine Rolle bei der Aufklärung der Kommunikationszufriedenheit mit der Führungskraft.

Im Gegensatz zu Daft (2003), McCartney und Campbell (2006) sowie de Vries et al. (2010) geben die Ergebnisse dieser Arbeit Hinweise darauf, dass sich auch die transaktionale Führung, wenn auch in deutlich geringerem Maße, durch Interaktionen kennzeichnen lässt. Eine Führungskraft, die zuverlässig und konsistent in ihrer Kommunikation wahrgenommen wird, stellt Informationen zur Zielerreichung rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung, wie es im Rahmen der Funktionen der abwärtsgerichteten Kommunikation zu erwarten ist (Katz & Kahn, 1978). Des Weiteren gibt sie regelmäßig Feedback und kommuniziert die zu erwartende Verstärkung in Form von Belohnung und Bestrafung. Eine Einschränkung dieser Ergebnisse ist hinsichtlich der deutlichen Überschneidung der transaktionalen Skala Consideration mit den transformationalen Skalen des MLQ zu berücksichtigen. Kommunikation als Bestandteil von Führung lässt sich ebenfalls an der hohen Relevanz der Skala Management by Exception passive aufzeigen. Das Fehlen von Führung bedeutet das Fehlen von Kommunikation und Information. Ein zu spätes Eingreifen bei auftauchenden Problemen fördert nicht nur den wahrgenommenen Informationsmangel, es wirkt sich ebenfalls negativ auf die horizontale Kommunikation der Mitarbeiter aus. Der positive Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und dem Auftreten von Organizational Citizenship Behavior wird durch das Arbeitsklima mediiert (Felfe, 2006). Wird die Qualität der Kommunikation als Bestandteil des Arbeitsklimas betrachtet, sind deutliche Einbußen in der Leistung und bei der Zielerreichung zu erwarten, wenn das Fehlen von Führung neben einer gestörten vertikalen Kommunikation zusätzlich zu Problemen in der horizontalen Kommunikation führt.

Ein weiterer Beleg für die interaktiven Anteile der aufgabenorientierten Führung sind signifikante Zusammenhänge der Skala des LBDQ mit der Vorgesetztenkommunikation. Ihre zusätzliche Aufklärungskraft zur mitarbeiterorientierten Führung ist zwar gering, aber signifikant. Zur Vorhersage der Kommunikation ohne Führungsbezug trägt sie allerdings kaum oder gar nicht bei. So scheint sich das Fehlen der unterstützenden Kommunikation, wie sie die aufgabenorientierte Führung kennzeichnet (de Vries et al., 2010), nicht negativ auf die Kommunikationsqualität, insbesondere auf die horizontale Kommunikation, auszuwirken. Es findet sich lediglich kein oder kaum ein Zusammen-

hang. Die aufgabenorientierte Führungskraft erfüllt offensichtlich in diesem organisationalen Kontext das Mindestmaß ihrer Funktionen, wie die Planung, Organisation und Koordination oder auch die Arbeitsinstruktion sowie die Erklärung organisatorischer Verfahren und Richtlinien, die den primären Funktionen der Kommunikation zuzuordnen sind.

Im Gegensatz dazu erfüllen das mitarbeiterorientierte und das transformationale Führungsverhalten neben den primären Funktionen, wie der Vermittlung von Informationen, der Koordination arbeitsteiliger Handlungen sowie der Problemerkennung und Entscheidungsunterstützung auch die sekundären Funktionen, wie der sozialen Eingliederung, Konfliktminderung und -vermeidung sowie Motivation und Identifikation. Es ist daher berechtigt, auch im Rahmen dieser Arbeit von hoch-kommunikativem Führungsverhalten zu sprechen. Obwohl beide Führungskonzepte einen hohen Einfluss auf die Kommunikationsqualität haben, liegt der Einfluss der transformationalen Führung etwas über der der mitarbeiterorientierten Führung. Das transformationale Führungskonzept enthält mehr kommunikative Anteile als das der mitarbeiterorientierten Führung. Am deutlichsten wird dies bei der Vorhersage der Zufriedenheit mit der Vorgesetztenkommunikation und im Speziellen in der wahrgenommenen Unterstützung durch das Informationsverhalten des Vorgesetzten.

Auf der anderen Seite verdeutlichen diese Ergebnisse auch die Überlappung der Konstrukte und die damit verbundenen Schwierigkeiten der diskriminanten Validität der Instrumente. Die Befunde sprechen für redundante Inhalte zwischen der Zufriedenheit mit der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation und der Erfassung von Führungsverhalten. Messtheoretisch führt die Verwendung beider Instrumente zu keinem zusätzlichen Gewinn. Dies wird besonders deutlich, wenn die Vorhersage der Erfolgskriterien betrachtet wird. Zusätzlich zur transformationalen Führung tragen nur die Aspekte der Kommunikation, die einen geringen Führungsbezug haben, wie der wahrgenommene Informationsmangel und die horizontale Kommunikation, zur Aufklärung von affektivem Commitment, Arbeitszufriedenheit und Stresserleben bei. Die Schwierigkeit der Trennung der Konstrukte Führung und Kommunikation wird auch durch eine Studie von Mohr und Wolfram (2008) deutlich. Sie überprüften den Einfluss verbalen Führungsverhaltens in Abhängigkeit vom Geschlecht auf Führungserfolg. Zu diesem Zweck wurde eigens ein kommunikationsbasiertes Instrument konzipiert und verwendet. Die

Ergebnisse der Studie weisen einen positiven Zusammenhang zwischen Verbal Consideration und transformationaler Führung ( $r = .60$ ) sowie einen positiven Zusammenhang zu Arbeitszufriedenheit ( $r = .29$ ), affektivem Commitment ( $r = .16$ ) und Irritation auf. Die Höhe des Zusammenhangs mit den Erfolgskriterien unterscheidet sich kaum von den in dieser Arbeit berichteten Zusammenhängen zwischen der Vorgesetztenkommunikation und den Erfolgskriterien.

„Leader’s supportiveness seems to be the most important communication style variable, having positive relations with all of the leadership styles and outcomes, even after controlling for the other communication style variables.“ (de Vries et al. 2010, S. 377) Während die Ergebnisse dieser Arbeit ein ähnliches Bild der Bedeutung der individuellen Unterstützung für die Kommunikationsqualität zeichnen, sind sie in Bezug auf die Erfolgskriterien nicht so einheitlich. Während für die Arbeitszufriedenheit auch an dieser Stelle eine hohe Bedeutung der individuellen Unterstützung aufgezeigt wird, spielt sie für die Entstehung des affektiven Commitments keine weitere Rolle.

Im gemeinsamen Modell mit den Kommunikationsaspekten setzt sich keine weitere Variable des transformationalen Führungsverhaltens zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment einheitlich durch und es finden sich Unterschiede zwischen dem MLQ und TLI, die nicht auf die konzeptionellen Unterschiede der Instrumente zurückzuführen sind. Die Hauptursache ist möglicherweise wieder in den konzeptionellen Schwächen des transformationalen Führungsansatzes zu suchen, wie sie von Yukl (1999) dargestellt werden. Tendenziell ist in Bezug auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit ein Augenmerk auf die charismatischen Anteile der transformationalen Führung zu legen. Idealized Influence attributed, Idealized Influence behavior, Inspirational Motivation als ehemalige Charismakomponente des MLQ und Providing an appropriate Model tauchen in diesem Zusammenhang mit unterschiedlicher Relevanz als Prädiktoren auf. Als die bedeutendste Variable für die Erfolgskriterien kristallisiert sich in dieser Arbeit der wahrgenommene Informationsmangel heraus.

Auffällig sind die unterschiedlichen Ergebnisse der Bedeutung der transformationalen Führung für den wahrgenommenen Informationsmangel. In der ersten Studie fallen der Zusammenhang und die Vorhersagekraft geringer aus als in den Folgestudien. Als Er-

klärung kann das Fortschreiten der Verwaltungsreform herangezogen werden. Studie 1 erfolgte zeitlich am frühesten. Zu diesem Zeitpunkt war der Prozess der Verwaltungsreform noch am ehesten spürbar und ein Mangel an Information wurde zu diesem Zeitpunkt von den Mitarbeitern möglicherweise eher dem Prozess und einer mangelhaften Informationspolitik der Verwaltungsbehörde zugeschrieben und nicht den direkten Vorgesetzten. Diese Bedingung ist in Studie 2 und Studie 3 nicht derart gegeben und kann den engeren Zusammenhang erklären. Diese Aussage kann nur bedingt auf der Basis der Datenlage getroffen werden, denn sie wird auf der Basis der Ergebnisse dreier Querschnittstudien getroffen. Es ist zu berücksichtigen, dass es sich bei dieser Arbeit nicht um eine Langzeiterhebung handelt und keine Veränderungen über die Messzeitpunkte erhoben wurden. Nach Neves und Eisenberger (2012) führt wiederum eine offene Informationspolitik des Managements zu einer erhöhten wahrgenommenen positiven organisationalen Unterstützung und mehr Leistung. Die in dieser Studie erhobene Kommunikation bezog sich ausschließlich auf das Informationsverhalten der oberen Managementebene und die Autoren schliessen aus den Ergebnissen, dass die Mitarbeiter die Informationen, die vom Management zur Verfügung gestellt werden, nutzen, um darüber auf ihre Beziehung mit der Organisation zu schliessen. Die offene Kommunikation des Managements fördert die Leistung, „because it signals that the organization cares about the well-being and values the contributions of its employees“ (Neves & Eisenberger, 2012, S. 460).

Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen den Einfluss des wahrgenommenen Informationsmangels und der horizontalen Kommunikation auf die Arbeitszufriedenheit. Goris, Vaught und Pettit (2000) dagegen diskutieren auf der Basis ihrer Arbeiten, dass die aufwärtsgerichtete und die horizontale Kommunikation die Arbeitszufriedenheit nicht unterstützen, wenn eine hohe Kongruenz zwischen Individuum und der Arbeit gegeben ist und die abwärtsgerichtete Kommunikation „sometimes affects job performance more than job satisfaction when low levels of individual-job congruence exists“ (S. 365).

Im Gegensatz zu Arbeiten, die einen direkten Einfluss der Kommunikationszufriedenheit auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter einer Organisation belegen (Dasgupta, Suar, & Singh, 2013), stützt diese Arbeit diese Befunde nicht. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass bei der Erhebung der Kommunikationszufriedenheit häufig der *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) von Downs und Hazen (1977) zum

Einsatz kommt. Dieser erfasst unter anderem die Zufriedenheit mit dem Umfang und/oder der Qualität der Kommunikation mit dem direkten Vorgesetzten. Auf der Basis der in dieser Arbeit berichteten Ergebnisse liegt der Schluss nahe, dass es sich dabei um die Erfassung eines Aspekts des Führungsverhaltens handelt und der erkenntnistheoretische Zugewinn, der auf der Erhebung der Zufriedenheit mit der Vorgesetztenkommunikation basiert, fraglich ist. Die Erfassung des wahrgenommenen Informationsmangels und die Qualität der horizontalen Kommunikation dagegen tragen neben der Führung als Interaktionsvariablen zur Klärung von Erlebensvariablen, wie der Arbeitszufriedenheit und dem Stresserleben bei (Felfe & Liepmann, 2008). Die inhaltliche Trennung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation und der Führung erscheint nicht sinnvoll, die Einführung einer Managementkommunikation dagegen schon, wenn diese als Informationspolitik der Organisationsleitung verstanden wird. Dies wird auch durch die Arbeit von Postmes et al. (2001) gestützt, nach der das Commitment der Mitarbeiter besser durch die Qualität der Managementkommunikation erklärt wird als durch die horizontale Kommunikation. Eine offene Managementkommunikation, die sich durch Partizipationsmöglichkeiten an Entscheidungen, Angemessenheit der Informationen, organisationale Unterstützung und Glaubwürdigkeit kennzeichnet, hat ebenfalls einen starken Einfluss auf die organisationale Identifikation (Bartels et al., 2010).

Ein weiteres Indiz für diesen Schluss geben die Ergebnisse für die Vorhersage des Erfolgskriteriums Arbeitszufriedenheit. In den gemeinsamen Modellen sind die Facetten der transformationalen Führung relevanter als die Aspekte der Vorgesetztenkommunikation, wie die Besprechungsqualität und die Unterstützung durch das Informationsverhalten. Auffallend ist an dieser Stelle jedoch, dass diese beiden Aspekte der Vorgesetztenkommunikation auch nur unter der Berücksichtigung der Kommunikationsaspekte keinen Beitrag zur Vorhersage der Arbeitszufriedenheit leisten.

Die hohe Überschneidung der Konstrukte Kommunikation und Führung und die Belege für transformationale/charismatische Führung als hoch-interaktives und hoch-kommunikatives Führungsverhalten machen die Kritik am Mangel der Erfassung des Kommunikationsverhaltens, wie beispielsweise von Levine, Muenchen und Brooks (2010) geäußert, hinfällig. Es ist fraglich ob ein neues Führungsinstrument, das das charismatische Kommunikationsverhalten beinhalten soll, wie von den Autoren empfohlen, eine Bereicherung darstellt. Levine, Muenchen und Brooks (2010) beschreiben

in ihren Ergebnissen jedoch einen Faktor, der die Fähigkeit des Zuhörens einer charismatischen Führungspersönlichkeit beschreibt: „A charismatic person also is genuine and knows when to talk and when to listen.“ (S. 584) Dies wiederum deckt sich mit den Erkenntnissen, die sich aus den Ergebnissen der dritten Studie dieser Arbeit ziehen lassen. Die im Rahmen dieser Studie erfasste Kommunikationskompetenz enthält ebenfalls den Aspekt des Zuhörens und trägt über die transformationale Führung hinaus deutlich zur Vorhersage einer erfolgreichen Vorgesetztenkommunikation bei. Die Berücksichtigung dieses Aspekts der Kommunikation ist bisher kaum Bestandteil der transformationalen Führungskonzeption und könnte eine sinnvolle Erweiterung des Konzepts darstellen.

Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz sind bedeutsame Prädiktoren für die Vorhersage transformationaler Führung. Dies könnte als Schritt zurück zum Eigenschaftsansatz oder dem Fähigkeitsansatz verstanden werden, die bezogen auf die kommunikativen Bestandteile und die sozialen und emotionalen Fähigkeiten der Führung neues Interesse in der Forschung finden (de Vries et al. 2010; Riggio, Riggio, Salinas & Cole, 2003; Riggio & Reichard, 2008). Der Vorteil dieser Ansätze liegt jedoch in der Möglichkeit der Konzeption und Durchführung von Trainings, denn Kompetenzen können entsprechend vermittelt und geschult werden. Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit erweisen sich darüber hinaus als ebenso gute Prädiktoren für die Vorhersage der Kommunikationsqualität wie die transformationale Führung. Berücksichtigt man die konzeptionellen Schwächen der transformationalen Ansätze (Yukl, 1999) und die Schwierigkeiten, die sich in der Abbildung der Faktorenstruktur der Messinstrumente ergeben (Heinitz, 2006; Heinitz & Rowold, 2007), könnte eine konzeptionelle Verbindung mit dem Fähigkeitsansatz bereichernd sein und helfen, die der transformationalen und charismatischen Führung unterliegenden Verhaltensaspekte des Beeinflussungsprozesses genauer zu spezifizieren. Eine Ausrichtung auf die sozialen Fähigkeiten für die Beurteilung und Entwicklung sowie als zentraler Bestandteil eines Führungskräfteentwicklungsprogramms erscheint unter diesem Aspekt durchaus sinnvoll (Riggio & Reichard, 2008).

Probleme und Grenzen der Interpretation dieser Daten ergeben sich aus der Repräsentativität und möglicher Stichprobeneffekte im Rahmen der Organisationsdiagnostik (Felfe und Liepmann, 2008). Es ist durchaus möglich, dass die Unzufriedenen und Zufriede-

nen über- oder unterproportional vertreten sind und die Daten den eigentlichen Zusammenhang somit über- oder unterschätzen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese Arbeit zahlreiche Hinweise auf die Überlappung der Konstrukte Kommunikation und Führung gibt. Diese redundanten Inhalte ergeben sich aus den Funktionen der Kommunikation (siehe Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**), die zu den Aufgaben und Zielen der (transformationalen) Führungskommunikation gehören (siehe Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Während eine Trennung zwischen der Vorgesetztenkommunikation und dem Führungsverhalten empirisch keinen Zugewinn erbringt, erweist sich die Informationspolitik des oberen Managements und die Qualität der horizontalen Kommunikation neben der Führung als zentrale Variablen für den Erfolg einer Organisation.

Für die weitere Forschung in diesem Themengebiet lässt sich ableiten, dass die Erhebung der Zufriedenheit mit der Qualität der Kommunikation bezogen auf den Informationsfluss, die Offenheit der Kommunikation und die horizontale Kommunikation Faktoren sind, die bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Führung und der Arbeitszufriedenheit sowie dem Stresserleben sinnvoll sind und die hier berichteten Befunde weiter geprüft werden sollten. Diese Aspekte enthalten keine Führungskommunikation und sind somit sinnvoller zu verwenden als Verfahren, die die Zufriedenheit mit dem Umfang und der Qualität der Führungskommunikation erfassen. An dieser Stelle ist die Verwendung eines Führungsmessinstrumentes vorzuziehen.

Die Daten dieser Arbeit lassen eine wechselseitige Wirkung zwischen der Führung und der Kommunikationsqualität vermuten, die in Bezug auf die Erfolgskriterien unterschiedlich zum Tragen kommt. Mitarbeiter, die Informationsmangel beklagen, machen es erforderlich, erst einmal die für die Zielerreichung relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen. Die Führungskraft muss sich nun auf die Vermittlung der Aufgabeninhalte und die Einhaltung der Verfahrensabläufe konzentrieren und das Fördern der Motivation, der Identifikation und der Zufriedenheit tritt möglicherweise in den Hintergrund. Ist der Informationsmangel, der sich aus der Informationspolitik des oberen Managements ergibt, dagegen niedrig und die horizontale Kommunikation als gut zu bezeichnen, ist für die Führungskraft möglicherweise erst die Bedingung geschaffen,

transformationales Verhalten zu zeigen und somit positiv auf die Erfolgskriterien einzuwirken. Eine mögliche Wechselwirkung wird in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit besonders deutlich. So gibt es eine direkte Wirkung der Führung auf die Arbeitszufriedenheit und einen Anteil, der über die Zufriedenheit mit der Kommunikation vermittelt wird. Aber auch die Beta-Gewichte der Kommunikation verringern sich in der gemeinsamen Vorhersage. Eine zentrale Rolle nimmt hier die horizontale Kommunikation ein.

Weiterhin legen die Ergebnisse der Arbeit und Erkenntnisse aus der Literatur nahe, dass die organisationalen Rahmenbedingungen und –prozesse als entscheidende Ausgangsbedingungen wirken (siehe Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). So nimmt beispielsweise der Anteil der direkten Kommunikation mit steigender Position in der Hierarchie ab (Mohr & Wolfram, 2008). Die Informationspolitik oder die Managementkommunikation haben maßgeblichen Einfluss auf das Commitment und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation (Postmes et al., 2001; Bartels et al., 2010) und beeinflussen darüber möglicherweise ebenso die direkte Interaktion zwischen den Führungskräften und den ihnen unterstellten Mitarbeitern. In Zeiten des starken Wandels hängt der Erfolg nicht nur von den direkten Führungskräften, sondern entscheidend von der Informationspolitik der Organisationsleitung ab.

Das Fazit dieser Arbeit ist: Führung ist Kommunikation, unabhängig davon, welches Führungskonzept betrachtet wird. Auch eine (managerhafte) Führungsperson, die auf Kontrolle, Entscheidungsfindung und Problemlösung ausgerichtet ist, muss in Interaktion mit den Mitarbeitern treten, um die Zielerreichung zu gewährleisten. So wird unter anderem einem entscheidenden Faktor entgegengewirkt: dem erlebten Informationsmangel, der die Entstehung von Arbeitszufriedenheit verringert. Pauschalisiert könnte gesagt werden: jede Führung ist besser als gar keine Führung oder als eine Führung, die erst zu spät eingreift, da sie den primären Funktionen der Kontrolle und Information und der damit verbundenen Sicherstellung der Zielerreichung nachkommt. Da der Informationsmangel jedoch nicht nur ursächlich im direkten Führungsverhalten zu suchen ist, liegt hier die Begrenztheit des Führungsverhaltens, das sich durch einen geringeren Anteil an Interaktionen auszeichnet. Ein proaktives, agierendes und unterstützendes Führungsverhalten, wie die transformationale Führung ist weitaus erfolgreicher, denn es befriedigt die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter, stellt ausreichend Informationen zur Verfügung, wirkt im Rahmen seiner Möglichkeiten einem Informationsmangel entge-

gen und ist darüber hinaus förderlich für das horizontale Klima unter den Mitarbeitern. Andererseits stellt sich die Frage, ob eine starke Ausdifferenzierung der Verhaltensweisen des transformationalen Führungskonzepts sinnhaft ist, wenn es sich allein durch zwei Aspekte der sozialen Kompetenz zu zwei Dritteln erklären lässt.

Bezogen auf die differentielle und die inkrementelle Validität lässt sich festhalten, dass die gemeinsame Erfassung des Führungsverhaltens, der wahrgenommene Informationsmangel und die horizontale Kommunikation einen Zugewinn für die Vorhersage der Erfolgskriterien affektives Commitment, Arbeitszufriedenheit und Stresserleben erbringt. Der stärkste Effekt findet sich für die Arbeitszufriedenheit.

**Literaturverzeichnis**

- Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. J. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. 441-462.
- Avolio, B. & Bass, B. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. Hunt, B. Baglia, H. Dachler & C. Schriesheim, *Emerging leadership vistas* (PP. 29-50). Lexington, MA: Lexington Books.
- Awamleh, R. & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly* , 10 (3), 345–373.
- Bacharach, S. & Aiken, M. (1977). Communication in Administrative Bureaucracy. 20 (3), 265-377.
- Badke-Schaub, P., Hofinger, G. & Lauche, K. (2001). *Human Factors - Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen*. Berlin: Springer.
- Baker, H. K. (1981). Tapping into the Power of Informal Groups. 26 (2), 18-25.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C. & LaGanke, J. S. (2002). Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* , 87 (1), 156-179.
- Barge, J. K. & Hirokawa, R. Y. (1989). Toward a Communication Competency Model of Group Leadership. *Small Group Research* , 20 (2), 167-189.
- Bartels, J., Peters, O., Jong, M. d., Pruyn, A. & Molen, M. v. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review* , 39 (2), 210 - 226.
- Bass, B. M. (1986). *Charisma entwickeln und zielführend einsetzen*. Landsberg/ Lech: Verlag Moderne Industrie.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *6* (4), 463-478.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *8*, 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training* , *14* (5), 21-27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor leadership questionnaire (2nd ed.)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. In M. M. Chemmers & R. Ayman, *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-88). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1998). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Introduction. In G. Hickman, *Leading organizations: Perspectives for a new era* (pp. 135-140). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task oriented groups. *Acous- tical Society of American Journal* , *22*, 727-730.
- Bedeian, A. G. (1984). *Organizations: Theory and Analysis* (2nd ed. Ausg.). Hinsdale, IL: Dryden Press.
- Berger, U. & Bernhard-Mehlich, I. (2006). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In A. Kieser & M. Ebers, *Organisationstheorien* (S. 169-214). Stuttgart: Kohlhammer.

- Bismarck, W.-B. v., Bungard, W. & Held, M. (1999). Is informal communication needed, wanted and supported? *Lecture at: 8th International Conference on Human-Computer-Interaction*. München.
- Blickle, G. (2004). Interaktion und Kommunikation. In H. Schuler, *Enzyklopädie der Psychologie D/III/4: Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation* (S. 55-128). Göttingen: Hogrefe.
- Bogumil, J. & Jann, W. (2009). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland* (2. Auflage Ausg.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Borman, W. C. & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance* , 6, 1-21.
- Bosetzky, H. (1995). Führung in der Bürokratie. In A. Kieser, *Handwörterbuch der Führung* (Bd. 10, S. 182-192). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bosetzky, H., Heinrich, P. & Schulz zur Wiesch, J. (2002). *Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation* (6. überarbeitete Ausg.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Brewer, J. (1971). Flow of communications, expert qualifications and organizational authority structure. *American Sociological Review* , 36 (3), 475-484.
- Bryant, M. (2002). *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*. Abgerufen am 23. August 2002 von <http://tc.unl.edu/mbryant/LeaderQuestionnaire.htm>
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burgess, R. L. (1968). Communication networks: An experimental reevaluation. 4 (3), 324-337.
- Burhmester, D., Furman, W., Wittenberg, M. & Reis, H. (1988). Five domains of interpersonal competence in peer relationships. 55 (6), 991-1008.
- Burke, C., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly* , 18 (6), 606-632.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- C., J. M. & Duhan, D. F. (2000). Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes. *Journal of Service Research* , 3 (2), 154-168.

- Church, A. H. (1994). The character of organizational communication. A review and new conceptualization. *2* (1), 18-53.
- Clampitt, P. G. & Downs, C. W. (2004). Downs-Hazen Communication Satisfaction Questionnaire. In C. W. Downs & A. D. Adria, *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits* (pp. 139-157). New York: Guilford Press.
- Clampitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* , 30, 5-28.
- Clampitt, P. G. & Girard, D. (1993). Communication Satisfaction: A Useful Construct? *The New Jersey Journal of Communication* , 1 (2), 84-102.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *12*, 637- 647.
- Cozzani, C. A. & Oakley, J. L. (2003). *Linking Organizational Characteristics to Employee Attitudes and Behavior – A Look at the Downstream Effects on Market Response & Financial Performance*. Abgerufen am 06. Juni 2013 von [http://www.businessresultsthroughpeople.org/associations/12672/files/employee\\_engagement\\_study.pdf](http://www.businessresultsthroughpeople.org/associations/12672/files/employee_engagement_study.pdf)
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6. Ausg.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Damm-Rüger, S. & Stiegler, B. (1996). *Soziale Qualifikation im Beruf. Eine Studie zu typischen Anforderungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Dansereau, F. & Markham, S. E. (1996). Superior-Subordinate Communication: Multiple Levels of Analysis. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, R. K. H. & L. W. Porter, *Handbook of Organizational Communication*, (4th Ed., pp. 343-388). Newbury Park, CA: Sage.
- Dasgupta, S. A., Suar, D. & Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations* , 35 (2), 173-199.

- Day, D. V., Sin, H.-P. & Chen, T. T. (2004). Assessing the Burdens of Leadership: Effects of Formal Leadership Roles on Individual Performance Over Time. *57* (3), 573–605.
- de Jong, J. A. & Versloot, B. (1999). Job Instruction: its premisses and its alternatives. *2* (4), 391-404.
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *25*, 367-380.
- Deals, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Den Hartog, D. N. & Verbarg, R. M. (1997). Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *The Leadership Quarterly*, *8* (4), 355–391.
- Den Hartog, D. N., VanMuijen, J. J. & Koopmann, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *70*, 19-34.
- Downs, C. & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, *14* (3), 63-74.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership. Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: The Free Press.
- Earley, P. (1986). Supervisors and shop stewards as sources of contextual information in goal setting: A comparison of the United States with England. *Journal Of Applied Psychology*, *71* (1), 111-117.
- Edmunds, A. & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organizations: A review of the literature. *20*, 17–28.

- Edwards, G., Schyns, B., Gill, R. & Higgs, M. (2012). The MLQ factor structure in a UK context. *Leadership & Organization Development Journal* , 33 (4), pp. 369-382.
- Euske, N. A. & Roberts, K. H. (1987). Evolving Perspectives in Organization Theory: Communication Implications . In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter, *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective* (pp. 41-69). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Fayol, H. (1929). *Allgemeine und industrielle Verwaltung* (2. Auflage Ausg.). (K. Reineke, Übers.) München: Oldenbourg.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* . (C. Storrs, Übers.) London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: Kölner Studien Verlag.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie* , 5 (4), 163-176.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *50* (2), 61-78.
- Felfe, J. & Goihl, K. (2002a). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ). In A. Glöckner-Rist, *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 6.00*. Mannheim: ZUMA.
- Felfe, J. & Goihl, K. (2002b). Transformational Leadership and Commitment. In J. Felfe, *Organizational Development and Leadership* (pp. 87-124). Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Felfe, J. & Liepmann, D. (2008). *Organisationsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., Resetka, H.-J. & Liepmann, D. (1994). *Skalen zur Organisationsdiagnose*. Freie Universität Berlin , Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

- Felfe, J., Six, B. & Schmook, R. (2002). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Gloeckner-Rist, *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 7.00*. Mannheim: Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Fiege, R., Muck, P. & Schuler, H. (2006). Mitarbeitergespräche. In H. Schuler, *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Auflage Ausg., S. 471-480). Göttingen: Hogrefe.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt, *Current developments in the study of leadership* (pp. 1-37). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L. & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 245-287.
- Frese, M., Beigel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56 (3), 671–697.
- Frey, A. & Balzer, L. (2003). Soziale und methodische Kompetenzen - der Beurteilungsbogen smk: Ein Messverfahren für die Diagnose von sozialen und methodischen Kompetenzen. *17* (2), 148-175.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance. *76*, 690-697.
- Frindte, W. (2001). *Einführung in die Kommunikationspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Geyer, A. & Steyrer, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *12*, 377-401.
- Goldhaber, G., Porter, D., Yates, M. & Lesniak, R. (1978). Organisational communication. *5* (1), 76–96.

- Goris, J. R., Vaught, B. C. & Pettit, J. D. (2000). Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis. *Journal of Business Communication* , 37 (4), 348-368.
- Hage, J. & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *12* (1), 72-92.
- Hage, J., Aiken, M. & Marrett, C. B. (1971). Organization Structure and Communications. *36* (5), 860-871.
- Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons, *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 39-51). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hamdi, S. & Rajablu, M. (2012). Effect of Supervisor-Subordinate Communication and Leadership Style on Organizational Commitment of Nurses in Health Care Setting . *International Journal of Business and Management* , 7 (23), 7-18.
- Han, P. E. (1983). The Informal Organization you've got to live with. *28* (10), 25-28.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *73*, 695-702.
- Heinitz, K. (2006). *Assessing the validity of the Multifactor Leadership Questionnaire: Discussing new approaches to leadership*. Dissertation, Freie Universitaet Berlin.
- Heinitz, K. & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* , 51 (1), 1-15.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons, *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

- Hemphris, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. Stogdill & A. Coons, *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University.
- Herzberg, F. F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46 (1), 53-62.
- Hirokawa, R. (1979). Communication and the managerial function: Some suggestions for improving organizational communication. 8, 83–95.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. Hunt & L. Larson, *Leadership. The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Huck-Sandhu, S. & Spachmann, K. (2008). *Leistungsfähigkeit interner Unternehmenskommunikation*. Universität Hohenheim, Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik. Stuttgart: Universität Hohenheim.
- Jablin, F. M. (1987). Formal organizational structure. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. Roberts & L. Porter, *Handbook of Organizational Communication* (pp. 389-419). Newbury Park, CA: Sage.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. 86, 1201–1222.
- Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. & Porter, L. (1987). *Handbook of Organizational Communication - An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park : Sage Publications.
- Jensen, M. T. (2003). *Organizational Communication – a review*. Abgerufen am 15. Juli 2009 von Research and Development Report No. 1: <http://www.agderforskning.no/rapporter/82002046.pdf>
- Johnson, J. D. (2009). *Managing Knowledge Networks*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, J. D. (1993). *Organizational communication structure*. Norwood, NJ: Ablex Publ. Corp.

- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd edition Ausg.). New York: John Wiley & Sons.
- Kauffeld, S. (2011). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Heidelberg: Springer.
- Keller, R. T. (1995). Transformational leaders make a difference. *Research Technology Management*, 38, 41-44.
- Kieser, A. (2006a). Managementlehre und Taylorismus. In A. Kieser & M. Ebers, *Organisationstheorien* (S. 93-132). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. (2006b). Max Webers Analyse der Bürokratie. In A. Kieser & M. Ebers, *Organisationstheorien* (6. Auflage, S. 63-92). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. & Ebers, M. (2006). *Organisationstheorien* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kirchler, E. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Auflage, korrigiert Ausg.). Stuttgart: UTB.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? 5 (2), 48-60.
- Krauss, R. M. & Fussell, S. R. (1996). Social psychological approaches to the study of communication. In E. T. Higgins & A. Kruglanski, *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 655-701). New York: Guilford Press.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. & Chalfonte, B. L. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. In S. Oskamp & S. Spacapan, *Human Reactions to Technology* (pp. 145- 199). Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Lück, H. E. (2004). Geschichte der Organisationspsychologie. In H. Schuler, *Organisationspsychologie I – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3* (S. 17–72). Göttingen: Hogrefe.
- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social psychology*, 46, 38-50.

- Levine, K. J., Muenchen, R. A. & Brooks, A. M. (2010). Measuring Transformational and Charismatic Leadership: Why isn't Charisma Measured? . *Communication Monographs* , 77 (4), 576-591.
- Liepmann, D. & Kilian, K. (1998). *Innovations- und Partizipationspotential – Analyse im Landeseinwohneramt Berlin*. Unveröffentlichter Bericht, Freie Universität Berlin.
- Liepmann, D. & Kilian, K. (2001). *Projekt Gesundheitsmanagement – Analyse bei Finanzämtern und der Oberfinanzdirektion des Landes Berlin*. Unveröffentlichter Bericht, Freie Universität Berlin.
- Lievens, F., Van Geit, P. & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. 6, 415-430.
- Likert, R. (1972). *Neue Ansätze der Unternehmensführung*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management* . New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization* . New York: McGraw-Hill.
- Limon, M. S. & La France, B. H. (2005). Communication traits and leadership emergence Examining the impact of argumentativeness, communication apprehension, and verbal aggressiveness in work groups. 70, 123-133.
- Lord, R. & C.L., F. R. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. 34, 343-378.
- Macharzina, K. (1990). *Informationspolitik. Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung*. Wiesbaden: Gabler.
- Madlock, P. E. (2008). The Link between Leadership Style Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication* , 45 (1), 61-78.
- Mast, C. (2006). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden* (2. Auflage Ausg.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. 108 (2), 171-194.
- McCallister, L. (1992). *"I wish I'd said that!"*. New York, NY: John Wiley & Sons. .

- McCartney, W. W. & Campbell, C. R. (2006). Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal* , 27 (3), 190– 202.
- Mears, P. (1974). Structuring communication in a working group. 24 (1), 71-79.
- Mellinger, G. D. (1956). Interpersonal trust as a factor in communication. 52, 304–309.
- Milliken, F., Morrison, E. & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. 40, 1453–1476.
- Mohr, G. & Wolfram, H.-J. (2008). Leadership and Effectiveness in the Context of Gender: The Role of Leaders' Verbal Behaviour . *British Journal of Management* , 4-16.
- Monge, P., Bachman, S., Dillard, J. & Eisenberg, E. (1982). Communication competence in the workplace: Model testing and scale development. In M. Burgoon, *Communication Yearbook 5* (pp. 505-528). New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Nerdinger, F. W., Blicke, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Neuberger, O. (1980). *Das Mitarbeitergespräch: Persönlicher Informationsaustausch im Betrieb*. Goch: Bratt-Inst. für Neues Lernen.
- Neuberger, O. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neves, P. & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support . *Human Performance* , 25 (5), 452-464.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice* (6th ed. Ausg.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed. Ausg.). New York: McGraw-Hill.
- Nykodym, N. (1988). Organizational Communication Theory: Interpersonal and Non-interpersonal Perspectives. 14 (2), 7–18.

- O'Reilly, C. A. & Anderson, J. C. (1980). Trust and the communication of performance appraisal information: The effect of feedback on performance and job satisfaction. *Human Communication Research* , 6, 290-298.
- Pearson, C. (1991). An assessment of extrinsic feedback on participation, role perceptions, motivation and job satisfaction in a self-managed system for monitoring group achievement. *44* (5), 517-537.
- Penley, L. E. & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *28* (2), 309-326.
- Pettit, J. D., Goris, J. R. & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication* , 34, 81-98.
- Pfau, R. H. (1988). Job Instruction Training.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). *The Half-Truths of Leadership*. Abgerufen am 29. 06 2013 von <http://www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2006/05/15/the-half-truths-of-leadership/>
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E. & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *23*, 567–581.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* , 1, 107-142.
- Postmes, T., Tanis, M. & Wit, B. d. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes Intergroup Relations* , 4, 227-246.
- Professional Pointers: Effective Communication Key to Reducing Stress. (2012). *Teller Vision* (1413), 5.

- Pundt, A., Böhme, H. & Schyns, B. (2006). Moderatorvariablen für den Zusammenhang zwischen Commitment und transformationaler Führung. Führungsdistanz und Kommunikationsqualität. *Zeitschrift Für Personalpsychologie* , 5 (3), 108-120.
- Qualität & Norm Norm · ISO 9001*. (9. Juni 2013). Von Die Norm ISO 9001:  
<http://www.iso9001.qmb.info> abgerufen
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *26*, 368-376.
- Randolph, W. A. & Finch, F. E. (1977). The Relationship Between Organization Technology and the Direction and Frequency Dimensions of Task Communications. *30* (12), 1131-1145.
- Reimer, J.-M. (2005). *Verhaltenswissenschaftliche Managementlehre*. Bern: Haupt Verlag.
- Retzbach, A. & Schneider, F. M. (2012). Ziele der internen Organisationskommunikation. In M. Maier, F. M. Schneider & A. Retzbach, *Psychologie der internen Organisationskommunikation* (S. 17-40). Göttingen: Hogrefe.
- Riggio, R. E. & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology* , 23 (2), 169-185.
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C. & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* , 7, 83–103.
- Robbins, S. P. (2001). *Organisation der Unternehmung*. München: Pearson Studium.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *17*, 205–215.
- Rosenstiel, L. v. (2006). Führung. In H. Schuler, *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 353-384). Göttingen: Hogrefe.
- Satow, L. (1999). *LISREL-Einführung. Skript zur Lehrveranstaltung*. Freie Universität Berlin, Unveröffentlichtes Skript.

- SayEEKumar, M. (2013). Organizational Communication and Reports. *13* (5), 690-695.
- Schoeneborn, D. & Sandhu, S. (2013). When Birds of Different Feather Flock Together : The Emerging Debate on "Organization as Communication" in the German-Speaking Countries. *Management Communication Quarterly* , 27 (2), 303-313.
- Schreyögg, G. (2003). *Organisation : Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Scott, W. G. & Mitchell, T. R. (1976). *Organizational Theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood, IL: Irwin.
- Scott, W. (1981). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *16*, 693-703.
- Shafritz, J. M. & Ott, J. S. (2001). *Classics of organization theory* (5th edition Ausg.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *4*, 577-594.
- Shaw, M. E. (1955). A Comparison of Two Types of Leadership in Various Communication Nets. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* , 50 (1), 127-134.
- Shaw, M. E. (1964). Communication Networks. In L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 1, pp. 111-147). New York: Academic Press.
- Shaw, M. E. (1954). Some effects of problem complexity upon problem solution efficiency in different communication nets. *48* (3), 211-217.
- Simon, H. (1976). *Administrative Behavior* (3rd ed. Ausg.). New York: The Free Press.
- Smeltzer, L. R. (1987). The Relationship of Communication to Work Stress. *Journal Of Business Communication* , 24 (2), 47-58.

- Smidts, A., Pruyn, A. H. & Van Riel, C. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy Of Management Journal* , 44 (5), 1051-1062.
- Sperka, M. (2000). Communication diagnostic in research and counselling. In H.-B. Brosius, *Kommunikation über Grenzen und Kulturen. Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft*. (Bd. 27). Konstanz: UKV Medien.
- Spieß, E. & Winterstein, H. (1999). *Verhalten in Organisationen: Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Spillan, J. E., Mino, M. & Rowles, M. S. (2002). Sharing Organizational Messages Through Effective Lateral Communication. *Communication* , 96-104.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. 25, 35-71.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Theis, A. M. (1994). *Organisationskommunikation: theoretische Grundlagen und empirische Forschungen* . Opladen: Westdeutscher Verlag .
- Theis-Berglmair, A. M. (2003). Organisationskommunikation. In G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren, *Öffentliche Kommunikation* (S. 565-575). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Thenen Menna Barreto, V. v. (2011). *Wie relevant kann informelle Kommunikation für lernende Organisationen sein? [Elektronische Ressource]*. Freie Universität Berlin. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Tompkins, P. K. (1984). The functions of communication in organizations. In C. Arnold & J. Bowers, *Handbook of rhetorical and communication theory* (pp. 659-719). New York: Allyn & Bacon.
- Tompkins, P. K. & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational Communication: Prelude and Prospects. In F. M. Jablin & L. L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. xvii-xxxix). Thousands Oaks, CA: Sage.

- Tourish, D. & Robson, P. (2006). Sensemaking and distortion of critical upward communication in organizations. *43* (4), 711-730.
- Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology* , *56* (2), 363–381.
- Tsui, A. S. & O'Reilly III, C. A. (1989). Beyond the simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads DYADS. *Academy of Management Journal* , *32* (2), 402-423.
- Ulrich, P. & Fluri, E. (1992). *Management* (6. Auflage Ausg.). Bern: UTB.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *27* (5), 571-584.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S. & D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *18* (1), 16-29.
- Von der Oelsnitz, D. (1999). Transformationale Führung im organisationalen Wandel: Ist alles machbar? Ist alles erlaubt? *Zeitschrift für Führung und Organisation* , *3*, 151- 155.
- Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes . *Journal of Business and Psychology* , *25* (3), 367-380.
- Vuuren, M. v., Jong, M. D. & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment . *Corporate Communications: An International Journal* , *12* (2), 116-128.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1990). Adding to Contingent-Reward Behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies* , *15* (4), 381-394.

- Waldstrøm, C. (2001). *Informal Networks in Organizations: A literature review. A literature review. DDL Working Paper No. 2*. Denmark: Aarhus school of business.
- Walgenbach, P. (2004). Organisationstheorien. In H. Schuler, *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 4 Organisationspsychologie* (2. Auflage Ausg., S. 605-652). Göttingen: Hogrefe.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Weick, K. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Whitworth, B. (2011). "Internal communication". In T. Gillis, *The IABC Handbook of Organizational Communication* (2nd ed Ausg.). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Wickesberg, A. K. (1968). Communications Networks in the Business Organization Structure. *11* (3), 253-262.
- Wiio, O. A., Goldhaber, G. M. & Yates, M. P. (1980). Organizational Communication Research: Time for Reflection? In D. Nimmo, *Communication Yearbook 4* (pp. 83-97). New Brunswick, NJ: Transaction - International Communication Association.
- Wilson, D. O. (1992). Diagonal Communication Links Within Organizations. *29* (2), 129-143.
- Winfield, I. (1979). New developments in job instruction. *11* (2), 66-68.
- Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). *Führungslehre, Band I: Grundlagen*. Berlin: De Gruyter.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed Ausg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6. ed. Ausg.). Upper Saddle River, NY: Pearson-Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, *10* (2), 285–305.

- Zaccaro, S. J., Kemp, C. & Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. T. Sternberg, *The Nature of Leadership* (S. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zajonc, R. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.
- Zerfaß, A. (2007). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In A. Zerfaß & M. Piwinger, *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 21-70). Wiesbaden: Gabler.
- Zhang, Z., Waldman, D. A. & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *65* (1), 49-78.
- Ziegler, R. (1968). *Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme*. Meisenheim am Glan: Anton Hain.
- Zwijze-Koning, K. H. & Jong, M. D. (2005). Auditing Information Structures in Organizations: A Review of Data Collection Techniques for Network Analysis. *8* (4), 429-453.

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1. Gegenüberstellung der primären und sekundären Funktionen der Kommunikation .....	23
Tabelle 2. Gegenüberstellung der Merkmale formaler und informeller Kommunikation (Blickle, 2004) .....	31
Tabelle 3. Alter- und Geschlechtsverteilung in Prozent (N=1301) .....	73
Tabelle 4. Beschäftigungsdauer und Geschlecht in Prozent (N=1295) .....	73
Tabelle 5. Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der MLQ-Skalen .....	75
Tabelle 6. Hauptkomponentenanalyse mit obliquen Rotation, Faktorladung und aufgeklärte Varianz für den MLQ .....	77
Tabelle 7. Korrelationen der MLQ-Skalen und der LBDQ-Skalen.....	80
Tabelle 8. Faktorladung und aufgeklärte Varianz für den LBDQ .....	80
Tabelle 9. Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der LBDQ-Skalen .....	82
Tabelle 10. Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der Kommunikations-Skalen .....	84
Tabelle 11. Hauptkomponentenanalyse mit obliquen Rotation, Faktorladung und aufgeklärte Varianz der Kommunikationsskalen .....	85
Tabelle 12. Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Korrelationen der psychologischen Erfolgskriterien .....	87
Tabelle 13. Korrelationen der Kommunikation mit Führung (MLQ und LBDQ) und den psychologischen Erfolgskriterien .....	89
Tabelle 14. Beta-Gewichte und Werte der Regressionsanalyse zur Vorhersage der Kommunikationsaspekte durch transformationale Führung.....	91
Tabelle 15. Beta-Gewichte und Werte der Regressionsanalyse zur Vorhersage der Kommunikationsaspekte durch transaktionale Führung .....	92

Tabelle 16. Hierarchische Regression für die MLQ Skalen auf die Kommunikationsaspekte .....	93
Tabelle 17. Hierarchische Regressionsanalyse der LBDQ Skalen auf die Kommunikationsaspekte .....	95
Tabelle 18. Mittelwerte von affektivem Commitment, Arbeitszufriedenheit, Stresserleben für niedrige und hohe Kommunikationszufriedenheit .....	96
Tabelle 19. Mittelwerte von affektivem Commitment, Arbeitszufriedenheit, Stresserleben für niedrige und hohe transformationale Führung.....	97
Tabelle 20. Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf affektives Commitment .....	98
Tabelle 21. Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf Arbeitszufriedenheit .....	99
Tabelle 22. Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf Stresserleben .....	100
Tabelle 23. Mittelwerte Consideration und transformationle Führung für die Gruppen der Kommunikationszufriedenheit .....	101
Tabelle 24. Alter- und Geschlechtsverteilung in Prozent ( $N = 349$ ) .....	111
Tabelle 25. Beschäftigungsdauer und Geschlecht in Prozent.....	112
Tabelle 26. Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der MLQ-Skalen (Studie 2) .....	114
Tabelle 27. Dimensionsvergleich des MLQ und TLI.....	116
Tabelle 28. Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der TLI-Skalen.....	118
Tabelle 29. Korrelationen der MLQ-Skalen und der TLI-Skalen .....	119
Tabelle 30. Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der Kommunikations-Skalen (Studie 2) .....	120
Tabelle 31. Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation, Faktorladung und aufgeklärte Varianz der Kommunikationsskalen (Studie 2).....	121

Tabelle 32. Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Korrelationen der psychologischen Erfolgskriterien (Studie 2) .....	122
Tabelle 33. Korrelationen der Kommunikation mit Führung (MLQ und TLI) und den psychologischen Erfolgskriterien .....	123
Tabelle 34. Unterschiede der Korrelationen vergleichbarer Skalen des MLQ und TLI .....	124
Tabelle 35. Mittelwerte MLQ und TLI für die Gruppen hohe und niedrige Zufriedenheit mit der Kommunikationsqualität .....	127
Tabelle 36. Hierarchische Regression zur Vorhersage der Behinderung durch mangelnde Information durch den MLQ .....	129
Tabelle 37. Hierarchische Regression zur Vorhersage der Behinderung durch mangelnde Information durch den TLI .....	130
Tabelle 38. Hierarchische Regression zur Vorhersage der regelmäßigen Besprechung mit dem direkten Vorgesetzten durch den MLQ .....	131
Tabelle 39. Hierarchische Regression zur Vorhersage der regelmäßigen Besprechung mit dem direkten Vorgesetzten durch den TLI .....	132
Tabelle 40. Hierarchische Regression zur Vorhersage der Kommunikation durch den MLQ .....	133
Tabelle 41. Hierarchische Regression zur Vorhersage der Kommunikation durch den TLI .....	134
Tabelle 42. Signifikante Regressionsgewichte (Einschluss) für die Skalen des MLQ und TLI .....	135
Tabelle 43. Mittelwerte von affektivem Commitment, Arbeitszufriedenheit, Stresserleben für niedrige und hohe Kommunikationszufriedenheit, für niedrige und hohe transformationale Führung (Studie 2) .....	136
Tabelle 44. Beta-Gewichte und Werte der Regressionen auf affektives Commitment (MLQ) .....	137
Tabelle 45. Beta-Gewichte und Werte der Regressionen auf affektives Commitment (TLI) .....	138

Tabelle 46. Beta-Gewichte und Werte der Regressionen auf Arbeitszufriedenheit (MLQ).....	139
Tabelle 47. Beta-Gewichte und Werte der Regressionen auf Arbeitszufriedenheit (TLI) .....	140
Tabelle 48. Beta-Gewichte und Werte der Regressionen für Stresserleben (MLQ) ....	141
Tabelle 49. Beta-Gewichte und Werte der Regressionen für Stresserleben (TLI) .....	142
Tabelle 50. Partielle Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Führung .....	143
Tabelle 51. Partielle Korrelationen zwischen Stresserleben und Führung .....	144
Tabelle 52. Partielle Korrelationen zwischen Kommunikation und affektivem Commitment .....	145
Tabelle 53. Alter- und Geschlechtsverteilung in Prozent ( $N=451$ ) .....	153
Tabelle 54. Beschäftigungsdauer und Geschlecht in Prozent ( $N=451$ ) .....	154
Tabelle 55. Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der TLI-Skalen.....	156
Tabelle 56. Faktorladung und aufgeklärte Varianz (Gesamtindex Konfliktfähigkeit, 17 Items) .....	158
Tabelle 57. Mittelwerte, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Korrelationen der Konfliktfähigkeit und der Kommunikationskompetenz .....	159
Tabelle 58. Korrelationen TLI mit Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz .....	160
Tabelle 59. Mittelwert, Standardabweichung, Interne Konsistenz und Interkorrelationen der Kommunikations-Skalen (Studie 3) .....	161
Tabelle 60. Korrelationen der Kommunikation mit Führung, Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz .....	162
Tabelle 61. Mittelwerte Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz für die Gruppen hohe und niedrige Zufriedenheit mit der Kommunikationsqualität .....	164
Tabelle 62. Beta-Gewichte und Werte der Regressionsanalyse zur Vorhersage der Kommunikationsaspekte durch Konfliktfähigkeit und Kommunikationskompetenz ..	167

---

Tabelle 63. Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf die wahrgenommene Behinderung durch mangelnde Information .....	168
Tabelle 64. Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf Regelmäßige Besprechungen mit dem Vorgesetzten .....	169
Tabelle 65. Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf horizontale Kommunikation .....	170
Tabelle 66. Beta-Gewichte und Werte der hierarchischen Regression auf Unterstützung durch den Vorgesetzten .....	171
Tabelle 67. Signifikante Beta-Gewichte der transformationalen Skalen .....	177

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Kommunikation als Teilmenge der Interaktion.....	5
Abbildung 2. Kommunikation als Teilmenge der Führung.....	7
Abbildung 3. Fayolsche Brücke (nach Fayol, 1949).....	11
Abbildung 4. Modell der überlappenden Gruppen (nach Likert, 1961).....	19
Abbildung 5. Laterale Kommunikation zwischen AI, A2, B2 und C2 (nach Likert, 1967).....	20
Abbildung 6. Kommunikationsnetze (nach Scott, 1981, S. 8).....	34
Abbildung 7. Zusammenhang von Kontrollspanne und Anzahl der Hierarchieebenen (eigene Darstellung).....	44
Abbildung 8. Anteil der Verwaltungseinheiten an der Gesamtstichprobe.....	74
Abbildung 9. Verteilung der Gruppenmitglieder hohe und niedrige Kommunikationszufriedenheit auf die Gruppen niedrige, mittlere und hohe transformationale Führung in Prozent.....	90
Abbildung 10. Streuung hoher Kommunikationszufriedenheit zwischen transformationaler Führung und Consideration ( $N = 338$ ).....	102
Abbildung 11. Streuung niedriger Kommunikationszufriedenheit zwischen transformationaler Führung und Consideration ( $N = 339$ ).....	103
Abbildung 12. Anteil der Verwaltungseinheiten an der Gesamtstichprobe.....	113
Abbildung 13. Verteilung der Gruppenmitglieder hohe und niedrige Kommunikationszufriedenheit auf die Gruppen niedrige, mittlere und hohe transformationale Führung (MLQ) in Prozent.....	125
Abbildung 14. Verteilung der Gruppenmitglieder hohe und niedrige Kommunikationszufriedenheit auf die Gruppen niedrige, mittlere und hohe transformationale Führung (TLI) in Prozent.....	126
Abbildung 15. Streuung für die Gruppe hohe Zufriedenheit mit der Kommunikationskultur zwischen MLQ und TLI ( $N = 113$ ).....	128

Abbildung 16. Streuung für die Gruppe niedrige Zufriedenheit mit der Kommunikationskultur zwischen MLQ und TLI ( $N = 101$ ) .....	128
Abbildung 17. Anteil der Verwaltungseinheiten an der Gesamtstichprobe .....	155
Abbildung 18. Verteilung der Gruppenmitglieder hohe und niedrige Zufriedenheit mit der Kommunikationskultur auf die Gruppen niedrige, mittlere und hohe transformationale Führung in Prozent .....	163
Abbildung 19. Streuung Gruppe niedrige Zufriedenheit mit der Kommunikation zwischen Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit ( $N = 117$ ).....	165
Abbildung 20. Streuung Gruppe hohe Zufriedenheit mit der Kommunikation zwischen Kommunikationskompetenz und Konfliktfähigkeit ( $N = 124$ ).....	166

**Anhang**

Anhang A – Skala Arbeitszufriedenheit

Anhang B – Skala Stresserleben

Anhang C – Skalen der Kommunikation

Anhang D – Skala Konfliktfähigkeit

Anhang E – Deutsche Übersetzung des Communicator Competence Questionnaire

Anhang A – Skala Arbeitszufriedenheit

**H. Arbeitszufriedenheit**

**H 1** Im Berufsleben sind für jeden persönlich ganz unterschiedliche Aspekte oder Arbeitsbedingungen wichtig, um sich bei der Arbeit wohl fühlen zu können. Wir möchten von Ihnen wissen, welche Aspekte oder Arbeitsbedingungen für Sie bedeutend sind, so daß Sie sich bei Ihrer Arbeit wohl fühlen können. Natürlich sind alle die unten aufgeführten Bedingungen relevant. Wir möchten von Ihnen erfahren, inwieweit die aufgeführten Bedingungen für Sie besonders wichtig sind. Lesen Sie sich dazu bitte erst alle Aspekte einmal durch und kreuzen Sie dann die betreffenden Antwortfelder auf der linken Seite an. Danach kreuzen Sie bitte die Antwortfelder auf der rechten Seite an. Hier möchten wir von Ihnen wissen, inwieweit die betreffenden Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz im Finanzamt auch erfüllt sind.

Wie wichtig finden Sie folgende Aspekte für Ihr Berufsleben?

1 = überhaupt nicht wichtig  
bis  
5 = besonders wichtig

Inwieweit sind diese an Ihrem Arbeitsplatz erfüllt?

1 = überhaupt nicht erfüllt  
bis  
5 = vollständig erfüllt

H 1.1	Erfolg und Anerkennung	<input type="checkbox"/>									
H 1.2	soziale Absicherung	<input type="checkbox"/>									
H 1.3	gute Bezahlung	<input type="checkbox"/>									
H 1.4	gerechte und leistungsbezogene Bezahlung	<input type="checkbox"/>									
H 1.5	gute Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>									
H 1.6	Weiterkommenschancen	<input type="checkbox"/>									
H 1.7	persönliche Identifikation mit der Aufgabe	<input type="checkbox"/>									
H 1.8	umfassende und rechtzeitige Information über Entscheidungen und Veränderungen	<input type="checkbox"/>									
H 1.9	Beteiligung bei der Vorbereitung von Entscheidungen und Veränderungen	<input type="checkbox"/>									
H 1.10	kompetente Behördenleitung	<input type="checkbox"/>									
H 1.11	gute räumliche Arbeitsbedingungen	<input type="checkbox"/>									
H 1.12	selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten (ausreichende Kompetenzen)	<input type="checkbox"/>									
H 1.13	interessante, abwechslungsreiche Aufgaben	<input type="checkbox"/>									
H 1.14	ein gutes "Betriebsklima"	<input type="checkbox"/>									
H 1.15	gutes Verhältnis zu den Kollegen	<input type="checkbox"/>									
H 1.16	gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>									
H 1.17	gutes Verhältnis zu den unterstellten Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>									
H 1.18	effiziente Organisation	<input type="checkbox"/>									
H 1.19	gute technische Arbeitsbedingungen	<input type="checkbox"/>									

## Anhang B – Skala Stresserleben

		1 = stimmt nicht 2 = stimmt kaum 3 = teils/teils 4 = stimmt eher 5 = stimmt genau				
<b>D 3</b>	<b>Stresserleben</b>	1	2	3	4	5
D 3.1	Ich fühle mich häufig überfordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.2	Ich arbeite mehr, als eigentlich gut für mich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.3	Ich komme auch zur Arbeit, wenn ich mich krank fühle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.4	Ich stehe häufig unter Anspannung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.5	Ich fühle mich häufig müde und abgespannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.6	Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.7	Es kommt in meiner Arbeit häufig vor, dass ich Ärger herunterschlucken muß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.8	Ich muß mich während der Arbeit häufig zusammenreißen und beherrschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.9	Ich fühle mich den Anforderungen gewachsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.10	Ich fühle mich durch Zigarettenrauch im Büro belästigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.11	Ich fühle mich sexuell belästigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D 3.12	Ich fühle mich durch Mobbing gestresst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anhang C – Skalen der Kommunikation

<b>Behinderung durch mangelnde Informationen</b>		Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/ teils	Trifft eher zu	Trifft vollständig zu
B1.1	Für die unmittelbare Erledigung meiner Arbeit muss ich wichtigen Informationen mühsam „nachlaufen“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B1.2	Für meine Arbeit erhalte ich wichtige Informationen oft gar nicht oder zu spät.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B1.3	Informationen in den Akten sind häufig unklar, unvollständig oder widersprüchlich, so dass ich oft nachfragen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B1.4	Ich wünsche mir mehr Weiterbildung zu fachlichen Aspekten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Regelmäßige Besprechungen bei Ihrem/ Ihrer direkten Vorgesetzten</b>		sehr schlecht	eher schlecht	teils/ teils	eher gut	sehr gut
B2.1	Wie schätzen Sie die Besprechungsleitung ein? z.B.: <i>Ob jeder zu Wort kommt?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2.2	Wie schätzen Sie den Informationsgehalt ein? z.B.: <i>Was Sie dabei erfahren?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2.3	Wie schätzen Sie die Effektivität ein? z.B.: <i>Was dabei herauskommt, was geklärt werden kann?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>viel zu selten</b>	<b>eher zu selten</b>	<b>gerade richtig</b>	<b>eher zu oft</b>	<b>viel zu oft</b>
B2.4	Wie schätzen Sie die Häufigkeit von Besprechungen und Dienstberatungen ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Kommunikation</b>		<b>stimmt nicht</b>	<b>stimmt kaum</b>	<b>teils/ teils</b>	<b>stimmt eher</b>	<b>stimmt genau</b>
B3.1	Konflikte und Meinungsverschiedenheiten werden bei uns offen ausgetragen.	<input type="checkbox"/>				
B3.2	Schwierigkeiten und Probleme kann man offen ansprechen, ohne sich unbeliebt zu machen.	<input type="checkbox"/>				
B3.3	Konflikte werden zwischen den Betroffenen direkt geklärt, ohne dass der nächste Vorgesetzte bemüht werden muss.	<input type="checkbox"/>				
B3.4	Neue Informationen werden innerhalb der Abteilung nicht zurückgehalten	<input type="checkbox"/>				
B3.5	Mit der Art der Kommunikation in meinem Arbeitsbereich bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
B3.6	Der Umfang der Kommunikation in meinem Arbeitsbereich ist nicht zufriedenstellend.	<input type="checkbox"/>				

<b>Unterstützung durch Ihre/n direkten Vorgesetzten</b>		<b>stimmt nicht</b>	<b>stimmt kaum</b>	<b>teils/ teils</b>	<b>stimmt eher</b>	<b>stimmt genau</b>
B4.1	Bei meiner fachlichen Weiterbildung hilft er/ sie mit seinem/ ihrem Wissen weiter.	<input type="checkbox"/>				
B4.2	Fehlen mir Informationen, so kann ich mich ohne Bedenken an ihn/ sie wenden.	<input type="checkbox"/>				
B4.3	Erhält er/ sie Informationen, die für meine Arbeit hilfreich sind, so leitet er/ sie diese an mich weiter.	<input type="checkbox"/>				
B4.4	Antworten auf meine Fragen beantwortet er/ sie auf verständliche Art und Weise.	<input type="checkbox"/>				

## Anhang D – Skala Konfliktfähigkeit

***Mein Vorgesetzter/ meine Vorgesetzte...***

setzt sich in Konflikten mit den Argumenten der Gegenseite auseinander.

formuliert seinen Standpunkt klar und deutlich.

versucht in Konflikten die andere Seite zu betrachten.

ist offen für andere Meinungen.

erkennt Konflikte erst, wenn es zu spät ist

versucht verschiedene Lösungen für ein Problem zu finden.

ist offen für Kritik und Verbesserungsvorschläge.

trägt Konflikte fair, offen und direkt aus.

nimmt Spannungen frühzeitig wahr.

sucht bei Meinungsverschiedenheiten nach einem Kompromiss.

ist konfliktfähig. (global)

spricht Probleme nicht offen an.

kann Konflikte vermeiden, wenn die Situation es erfordert.

kann Konflikte nicht aushalten.

geht an Spannungen und Differenzen aktiv heran.

geht konstruktiv und sachlich mit Kritik um.

geht Konflikten lieber aus dem Weg.

reagiert unangemessen auf Kritik.

## Anhang E – Deutsche Übersetzung des Communicator Competence Questionnaire

Skala	Item (KK) Mein Vorgesetzter	Original My supervisor
Encoding	<p>ist sprachgewandt.</p> <p>bringt die Sache direkt auf den Punkt.</p> <p>kann effektiv mit anderen umgehen.</p> <p>formuliert schriftliche Mitteilungen so, dass sie schwer zu verstehen sind.</p> <p>formuliert seine Ideen klar.</p> <p>ist schwierig zu verstehen, wenn er/ sie spricht.</p> <p>sagt die richtigen Dinge zur richtigen Zeit.</p>	<p>has a good command of the language</p> <p>typically gets right to the point</p> <p>can deal with others effectively</p> <p>'s writing is difficult to understand</p> <p>express his or her ideas clearly</p> <p>is difficult to understand when he or she speaks</p> <p>generally says the right thing at the right time</p>
Decoding	<p>ist sensibel für die aktuellen Bedürfnisse anderer.</p> <p>achtet darauf, was andere zu ihm/ ihr sagen.</p> <p>ist ein guter Zuhörer/ eine gute Zuhörerin.</p> <p>Es ist einfach mit ihm/ ihr zu sprechen.</p> <p>reagiert schnell auf Mitteilungen (Memos, Anrufe, Berichte, etc.).</p>	<p>is sensitive to others' needs of the moment</p> <p>pays attention to what other people say to him or her</p> <p>is a good listener</p> <p>is easy to talk</p> <p>usually responds to messages quickly</p>
Global	<p>ist im Allgemeinen kompetent in seiner/ ihrer Kommunikation.</p> <p>ist im Allgemeinen erfolgreich in seiner/ ihrer Kommunikation.</p>	<p>Overall my supervisor is a competent communicator.</p> <p>In general my supervisor is a very effective communicator.</p>